

Міністерство освіти і науки України
Національний технічний університет
«Дніпровська політехніка»

Навчально-науковий інститут економіки

(інститут)

Фінансово-економічний факультет

(факультет)

Кафедра туризму та економіки підприємства

(повна назва)

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА
кваліфікаційної роботи ступеня бакалавра

(бакалавра, магістра)

здобувача вищої освіти **Кіяхової Олени Андріївни**

(ПІБ)

академічної групи **242-21з-1**

(шифр)

спеціальності **242 Туризм**

(код і назва спеціальності)

за освітньо-професійною програмою **«Туризм»**

(офіційна назва)

на тему «Формування корпоративної культури як чинник конкурентоспроможності туристичного підприємства»

Керівники	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	інституційною	
кваліфікаційної роботи	Бондаренко Л.А.			
розділів:				
1. Аналітичний	Бондаренко Л.А.			
2. Проектний	Бондаренко Л.А.			

Рецензент				
-----------	--	--	--	--

Нормоконтролер	Безугла Л.С.			
----------------	--------------	--	--	--

Дніпро
2025

ЗАТВЕРДЖЕНО:

завідувач кафедри туризму та
економіки підприємства
(повна назва)

Л.С. БЕЗУГЛА
(підпис) (ініціали, прізвище)

«07» квітня 2025 року

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу
ступеня бакалавра
(бакалавра, магістра)

здобувача вищої освіти Кіяхової О.А. академічної групи 242-213-1
(прізвище та ініціали) (шифр)

спеціальності 242 Туризм
(код і назва спеціальності)

за освітньо-професійною програмою «Туризм»
(офіційна назва)

на тему «Формування корпоративної культури як чинник конкурентоспроможності туристичного підприємства»

затверджену наказом ректора НТУ «Дніпровська політехніка» від _____ № _____

Розділ	Зміст	Термін виконання
Аналітичний	Дослідження впливу корпоративної культури на ефективність функціонування громадської організації	20.04.2025 р.
Проектний	Шляхи вдосконалення процесу формування корпоративної культури громадської організації	29.05.2025 р.
Оформлення кваліфікаційної роботи бакалавра		06.06.2025 р.

Завдання видано _____
(підпис керівника)

Л.А. Бондаренко
(ініціали, прізвище)

Дата видачі 07.04.2025 р.

Дата подання до екзаменаційної комісії 09.06.2025 р.

Прийнято до виконання _____
(підпис здобувача вищої освіти)

О.А.Кіяхова
(ініціали, прізвище)

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1 ДОСЛІДЖЕННЯ ВПЛИВУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ФУНКЦІОНУВАННЯ ГРОМАДСЬКОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ	7
1.1. Характеристика організаційно-економічної діяльності та аналіз внутрішнього середовища громадської організації «Рух з ЮА»	7
1.2. Аналіз рівня корпоративної культури громадської організації «Рух з ЮА»	22
1.3. Виявлення основних факторів впливу на формування корпоративної культури громадської організації «Рух з ЮА»	30
РОЗДІЛ 2 ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ГРОМАДСЬКОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ	38
2.1. Організаційно-економічні заходи щодо покращення корпоративної культури громадської організації «Рух з ЮА»	38
2.2. Оцінювання економічної ефективності запропонованих заходів щодо управління розвитком корпоративної культури	49
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	58
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	60

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасному динамічному бізнес-середовищі конкурентоспроможність туристичних підприємств дедалі більше залежить не лише від матеріальних ресурсів і рівня сервісу, а й від нематеріальних активів, серед яких ключову роль відіграє корпоративна культура. Саме вона формує ціннісні орієнтири, визначає норми поведінки персоналу, забезпечує організаційну цілісність та лояльність працівників до підприємства. У сфері туризму, де якість послуг і взаємодія з клієнтами мають критичне значення, корпоративна культура стає інструментом створення позитивного іміджу, зміцнення внутрішньої мотивації та досягнення стратегічних цілей.

Особливої ваги корпоративна культура набуває в умовах високої конкуренції, сезонних коливань попиту та зростання вимог споживачів. Вона не лише впливає на ефективність управління персоналом, але й визначає здатність туристичного підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища, швидко впроваджувати інновації та утримувати конкурентні переваги. На практиці спостерігається, що відсутність сформованої корпоративної культури або її слабкий розвиток ускладнюють реалізацію місії підприємства, призводять до зниження якості обслуговування, плинності кадрів та втрати ринкових позицій. Натомість високий рівень корпоративної культури корелює з підвищенням продуктивності, зміцненням бренду роботодавця та довгостроковою конкурентоспроможністю.

Таким чином, дослідження корпоративної культури як чинника конкурентоспроможності підприємства є на сьогодні актуальним і практично значущим, оскільки дає змогу сформулювати ефективні управлінські рішення для розвитку підприємств у галузі туризму.

Проблематика формування, розвитку та оцінювання корпоративної культури отримала значну увагу у працях як вітчизняних, так і зарубіжних науковців. Теоретичні основи корпоративної культури, її структура, типологія та роль в організаційному розвитку розглядалися у дослідженнях

таких закордонних авторів, як: П. Сенге, М. Томпсон, К. Камерон, Е. Шайн, Г. Хофштеде, Г. Хаєт. Значний внесок у вивчення специфіки проявів корпоративної культури у вітчизняних умовах здійснили О. Наумов, О. Віханський, В. Спивак, О. Кузьмін, Н. Чухрай та інші.

Актуальність, теоретична і практична значущість вказаних питань зумовили вибір теми, мету й завдання кваліфікаційної роботи бакалавра.

Мета дослідження полягає у теоретичному обґрунтуванні, науково-методичному забезпеченні та формуванні практичних рекомендацій щодо побудови й впровадження ефективної корпоративної культури як чинника підвищення конкурентоспроможності туристичного підприємства.

Досягнення мети обумовило необхідність вирішення таких завдань:

- охарактеризувати організаційно-економічну діяльність та проаналізувати внутрішнє середовище громадської організації «Рух з ЮА»;
- проаналізувати рівень корпоративної культури громадської організації «РУХ з ЮА»;
- виявити основні фактори впливу на формування корпоративної культури громадської організації «Рух з ЮА»;
- запропонувати організаційно-економічні заходи щодо покращення корпоративної культури громадської організації «РУХ з ЮА»;
- обґрунтувати економічну ефективність запропонованих заходів щодо управління розвитком корпоративної культури.

Об'єктом дослідження є процес формування та розвитку корпоративної культури на туристичних підприємствах у контексті забезпечення їх конкурентоспроможності.

Предметом дослідження є теоретичні, методологічні та прикладні аспекти формування й реалізації корпоративної культури туристичних підприємств в умовах динамічного бізнес-середовища з метою підвищення їх конкурентоспроможності.

У процесі роботи використано такі **методи дослідження**: структурно-логічний аналіз (для розкриття сутності базових понять і категорій

дослідження, а також побудови концептуальної моделі корпоративної культури), економіко-статистичний аналіз (з метою візуалізації статистичних даних, аналізу динаміки показників діяльності громадської організації), кореляційно-регресійний аналіз (для дослідження впливу окремих компонентів корпоративної культури на показники ефективності та конкурентоспроможності), графічний і порівняльний методи (для узагальнення результатів аналізу та представлення їх у наочній формі). Аналіз внутрішньої документації громадської організації «РУХ з ЮА», зокрема звітів про діяльність, фінансової звітності та стратегічних планів розвитку, дав змогу об'єктивно оцінити поточний стан та ефективність її функціонування.

Практичне значення одержаних результатів полягає у формуванні прикладних рекомендацій щодо впровадження ефективної корпоративної культури на туристичних підприємствах як чинника підвищення їх конкурентоспроможності, виявленні ключових проблем, оцінці ролі корпоративної культури в системі управління та удосконаленні підходів до прийняття управлінських рішень.

Апробація результатів. Основні положення роботи і результати досліджень були оприлюднені у IV Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасні тенденції розвитку індустрії туризму та гостинності: глобальні виклики», яка відбулася 15 квітня 2025 р. у м. Харкові за темою «Ризики туристичного бізнесу в умовах криз: типологія, оцінка, реагування».

Інформаційною базою дослідження стали праці провідних вітчизняних та закордонних вчених з питань корпоративного управління, нормативні документи, фінансова звітність.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел, що містить 31 найменування. Основний зміст кваліфікаційної роботи викладений на 59 сторінках. Робота містить 16 таблиць, 14 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ДОСЛІДЖЕННЯ ВПЛИВУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ФУНКЦІОНУВАННЯ ГРОМАДСЬКОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Характеристика організаційно-економічної діяльності та аналіз внутрішнього середовища громадської організації «РУХ з ЮА»

Громадська організація «РУХ з ЮА» була зареєстрована 11.04.2022 р. і є добровільним об'єднанням громадян, створеним на основі єдності їх інтересів для спільної реалізації прав і свобод.

Головною метою діяльності організації є задоволення економічних, політичних, соціальних, наукових, освітніх, творчих, екологічних, спортивних, культурних, духовних та інших інтересів суспільства, співробітництво і партнерство, в тому числі міжнародне, шляхом реалізації ініціатив підприємництва та населення. Основний вид діяльності (КВЕД) - 94.99 Діяльність інших громадських організацій, н.в.і.у.

Основними напрямками діяльності організації є:

- сприяння практичному здійсненню загальнодержавних, регіональних, місцевих та міжнародних програм, що спрямовані на поліпшення соціально-економічного становища українського суспільства.

- моральна та матеріальна підтримка гуманітарних, соціальних, культурних, оздоровчих ініціатив;

- надання допомоги соціально незахищеним верствам населення, багатодітним сім'ям, вагітним жінкам, дітям-сиротам, особам похилого віку, інвалідам і всім знедоленим, які мають потребу в цій допомозі (цільова група);

- надання допомоги громадянам, які постраждали внаслідок стихійного лиха, екологічних, техногенних та інших катастроф, у результаті соціальних конфліктів, які стали жертвами репресій (цільова група);

- надання допомоги учасникам бойових дій та особам, які проживають та території бойових дій, громадянам, що постраждали внаслідок збройної агресії РФ (цільова група);
- сприяння організації консультаційних послуг для цільових груп;
- сприяння організації прийому, розвантаження, обліку та розподілу гуманітарної допомоги (у грошовій та натуральній формі);
- залучення волонтерів до роботи Організації;
- участь у підтримці реалізації міжнародних і національних програм і проектів з метою виконання статутних завдань;
- сприяння організації заходів, направлених на інтеграцію України в європейське суспільство, розвиток міцного українського суспільства, покращення демократичного клімату;
- стимулювання економічного росту і розвитку економіки України та її окремих регіонів та підвищення конкурентоспроможності України;
- сприяння організації семінарів, програм обміну досвідом та тренінгів із залученням інших місцевих організацій та установ, міських та обласних органів влади та закордонних партнерів;
- участь у проектах щодо отримання цільових грантів;
- залучення інвестицій для здійснення своїх цілей та завдань.

«РУХ з ЮА» є неприбутковою організацією, що не здійснює підприємницьку діяльність, і орієнтована на просування ініціатив у сферах, що мають соціальне, культурне та екологічне значення. Організація бере активну участь у громадських ініціативах та співпрацює з місцевими органами влади, а також з іншими громадськими організаціями, благодійними фондами та міжнародними партнерами, сприяючи розвитку регіональних і національних інтересів. Діяльність організації ґрунтується на положеннях чинного законодавства України та внутрішніх документах організації. Основними нормативними актами, що регулюють діяльність громадської організації, є Конституція України, податкове законодавство, Закон України «Про громадські об'єднання», Статут організації, Закон

України «Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань» та інші відповідні документи.

Прийом нових членів організації здійснюється на основі рішення правління. Вступ до організації є добровільним. Прийняття в члени організації відбувається на підставі заяви, поданої особою. Заява повинна бути розглянута протягом місяця з моменту подання. Керівні органи організації «РУХ з ЮА» мають право відмовити особі в прийнятті до складу членів організації. Засновниками організації виступили: Бондаренко Л.А. та Герасименко Т.В.

ГО «РУХ з ЮА» залучає до своєї діяльності населення регіону, яке поділяє її погляди на мету, завдання та принципи роботи організації. Вона має можливість співпрацювати не лише з вітчизняними, а й з іноземними організаціями, органами державної влади, науковими установами та іншими структурами. Також має право вільно вибирати територію, на якій здійснює свою діяльність, володіє поточними рахунками та іншими рахунками в установах банків, а також має круглу печатку, на якій зазначено її назву.

Оскільки діяльність громадської організації спрямована на задоволення економічних, соціальних, екологічних, наукових і культурних потреб членів організації, то в основі діяльності ГО «РУХ з ЮА» лежать принципи, що наведені на рис. 1.1.

Основні завдання, що вирішуються ГО «РУХ з ЮА»:

- налагодження ефективної взаємодії з органами державної та місцевої влади стосовно вирішення суспільно необхідних завдань;
- надання інформаційно-консультаційної підтримки відповідно до потреб громад, органів влади загальнодержавного та місцевого рівня, організаціям, науковим установам, об'єднанням громадян;
- участь у реалізації освітніх заходів, проведення конференцій, форумів, семінарів;
- організація проведення аналітичних досліджень;

- проведення роботи щодо впровадження нових технологій менеджменту в управлінні діяльністю організації та роботою органів влади;
- зростання ролі громади та окремих громадян у процесах прийняття владою рішень, що торкаються сфери діяльності організації;
- забезпечення прозорої й ефективної діяльності місцевої та загальнодержавної влади.

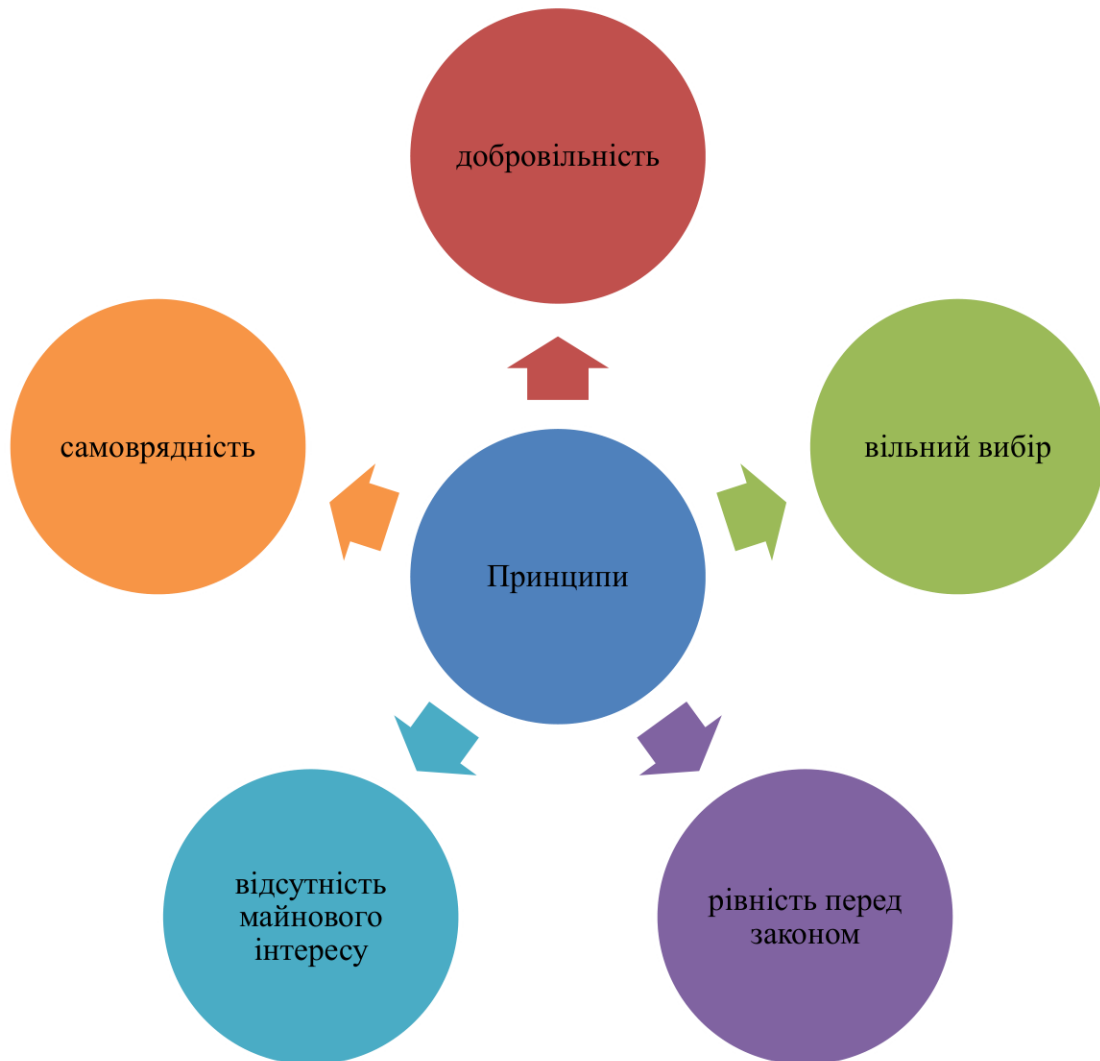


Рисунок 1.1 – Основні принципи діяльності ГО «РУХ з ЮА»

Джерело: надано автором за даними підприємства

Для досягнення мети, передбаченої статутом, ГО «РУХ з ЮА» володіє правами, які наведено на рис. 1.2.



Рисунок 1.2 – Права громадського об'єднання

Джерело: надано автором за статутом підприємства

На рисунку 1.3 представлена схема структури власності громадського об'єднання «ПУХ з ЮА», яка демонструє відсутність зовнішнього контролю за діяльністю організації та наявність чіткої організаційної структури.

Ця схема підтверджує, що організація «ПУХ з ЮА» функціонує без впливу сторонніх осіб і має структуру, в якій всі члени рівні, не маючи можливості безпосередньо впливати на її керівництво чи діяльність.

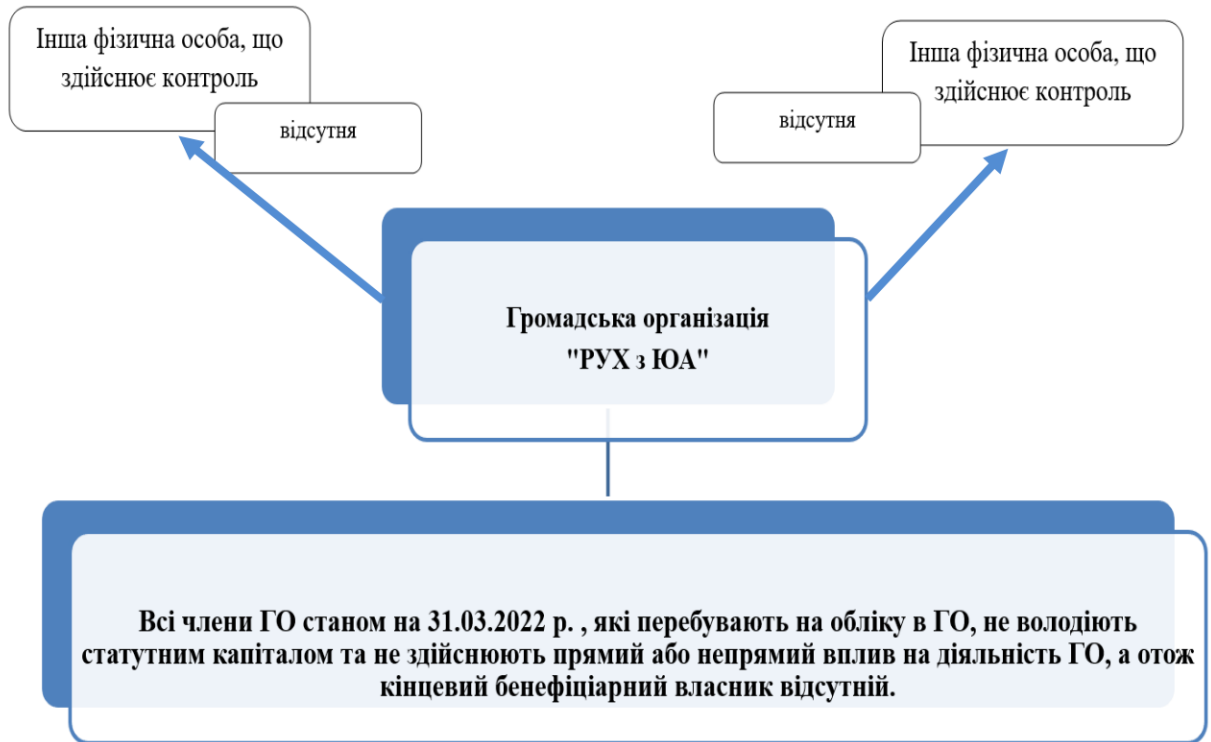


Рисунок 1.3 – Схема структури власності громадського об'єднання

Джерело: сформовано автором за даними підприємства

За порушення статутних вимог член організації може бути виключений з її складу на підставі мотивованого рішення правління організації, з обов'язковим письмовим повідомленням члена про таке рішення. Рішення правління про виключення може бути оскаржене на загальних зборах організації.

Правління ГО «РУХ з ЮА» має право прийняти рішення щодо виключення члена організації у наступних випадках:

- багаторазового порушення вимог статуту;
- вчинення дій або бездіяльності, що призвели до завдання організації значної майнової або немайнової шкоди;
- вчинення дій, що суперечать меті організації;
- відсутності участі у діяльності організації протягом двох попередніх місяців;
- несплати членських внесків.

Громадська організація «РУХ з ЮА» має право на фінансову підтримку за рахунок коштів Державного бюджету України та місцевих бюджетів відповідно до законодавства. Вона може мати у власності будівлі, споруди, транспорт, обладнання, інвентар, грошові кошти в національній та іноземній валютах, цінні папери та інше майно, необхідне для забезпечення своєї статутної діяльності, у випадках, передбачених законодавством.

ГО «РУХ з ЮА» є складовою частиною громадських організацій у Дніпропетровській області. Структура фінансування діяльності цих організацій представлена на рис. 1.4.

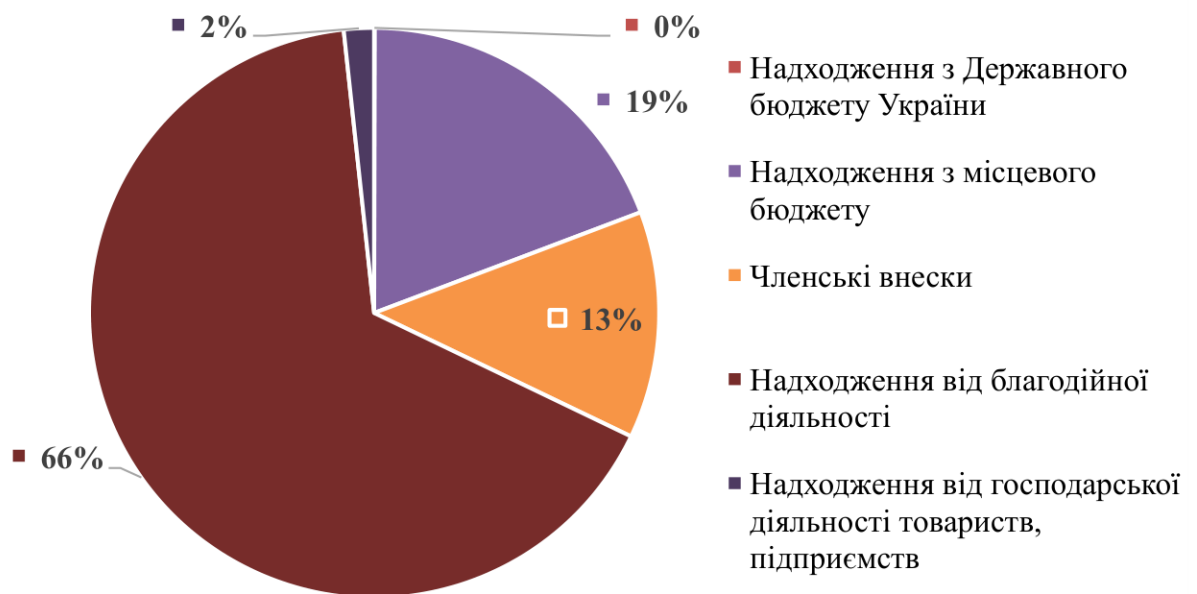


Рисунок 1.4 – Структура фінансування діяльності громадських організацій Дніпропетровській області

Джерело: розраховано автором за даними [6]

З даних рисунку 1.4 видно, що основною складовою наповнення фінансових ресурсів громадських організацій у Дніпропетровській області є надходження від благодійної діяльності, які складають 55,03% загальної суми коштів, що надійшли до їх бюджету. Членські внески організацій складають 10,71% від загальних надходжень. Інші джерела надходжень становлять

16,83%, надходження з місцевого бюджету - 15,98%, а доходи від господарської діяльності організацій - 1,42%. Надходження з Державного бюджету складають лише 0,03% від загальної суми фінансування.

Напрями використання грошових ресурсів громадських організацій, які здійснюють свою діяльність у Дніпропетровській області та Україні у 2024 році, наведені у таблиці 1.1 (тис. грн.) [31].

Таблиця 1.1 – Напрями використання грошових ресурсів громадських організацій, що діють у Дніпропетровській області та Україні

Напрями використання коштів	Дніпропетровська область, тис. грн, 2024 р.	Україна, тис. грн, 2024 р.	ГО «РУХ з ЮА», тис. грн, 2024 р.
Розрахунок за податковими зборами	586,9	129859,5	12,5
Оплата праці	2430,3	1115703,0	120,0
Відрахування на соціальні заходи	1023,6	230196,8	30,0
Амортизація	69,7	66096,6	5,0
Благодійність	3281,6	1890796,4	60,0
Матеріальні витрати	2777,8	415192,6	90,0
Оплата послуг	4727,6	1670603,2	135,0
Інше	10825,8	850489,7	47,5

Джерело: розраховано автором за даними [31]

З даних табл. 1.1 можна зробити висновок, що у 2024 році громадськими організаціями Дніпропетровщини було використано 25 723,3 тис. грн, що становить 0,04% від загальної суми використаних коштів громадськими організаціями по всій Україні.

Напрями використання грошових ресурсів громадською організацією «РУХ з ЮА» можна побачити на рис. 1.5.

Як видно з даних рис. 1.5, загальний бюджет ГО становив 500 тис. грн. Найбільша частка коштів спрямована на оплату послуг (27%) та оплату праці (24%), що свідчить про акцент на реалізації основної діяльності та

забезпеченні операційної стабільності організації. Значний обсяг витрат також припадає на матеріальні витрати (18%) та благодійність (12%), що вказує на активну участь ГО у підтримці соціальних ініціатив. Решта коштів розподілена між податковими зобов'язаннями, соціальними внесками, амортизаційними витратами та іншими статтями. Такий розподіл характерний для малих організацій з помірним фінансуванням, які намагаються максимально ефективно використовувати обмежені ресурси.

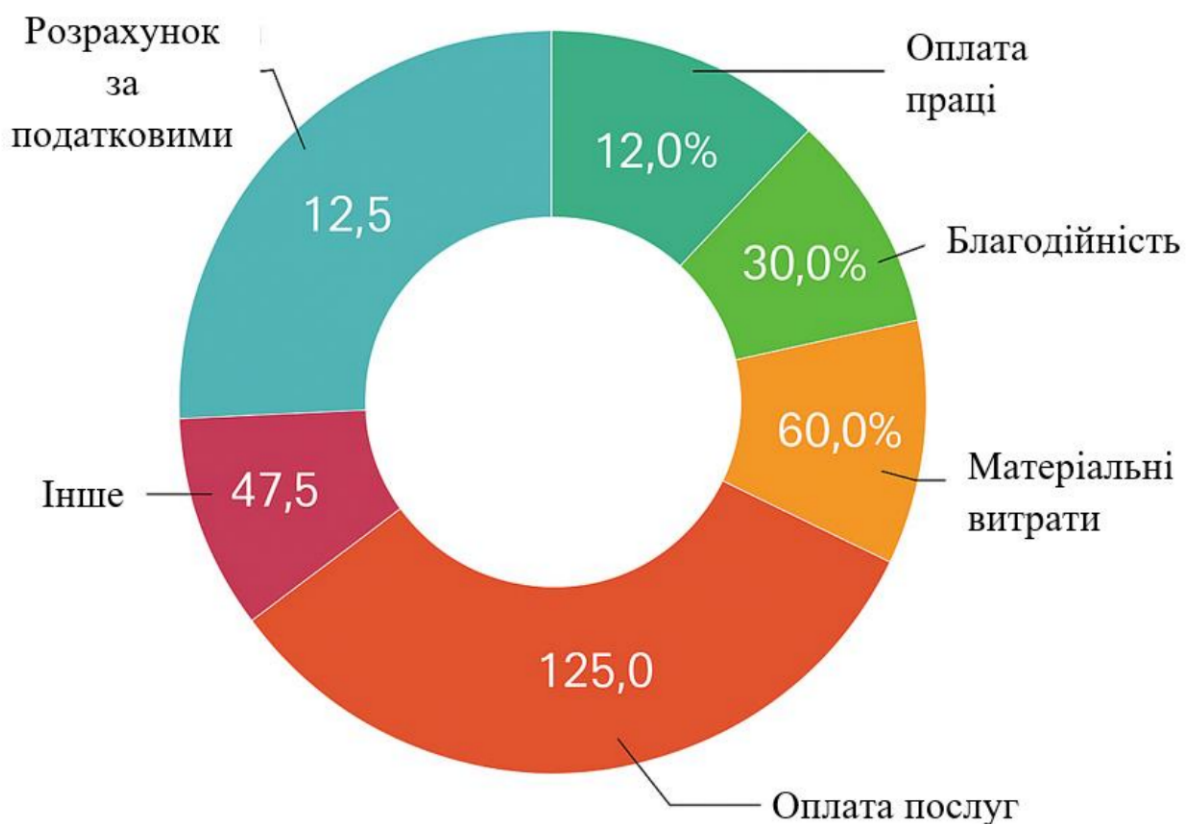


Рисунок 1.5 – Напрями використання грошових ресурсів громадською організацією «ПУХ з ЮА»

Джерело: побудовано автором за даними [6, 31]

Порівняємо основні джерела фінансування громадських організацій, що здійснюють свою діяльність у Дніпропетровській області, та в Україні за окремими параметрами.

Узагальнені дані щодо розподілу грошових ресурсів громадських

організацій за 2023-2024 роки представлені у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Розподіл грошових ресурсів громадських організацій за 2023-2024 рр.

Параметр	Дніпропетровська область	Україна	ГО «РУХ з ЮА»
Основні джерела фінансування	<ul style="list-style-type: none"> - гранти місцевих та міжнародних донорів; - фінансова підтримка з обласного та місцевих бюджетів; - благодійні внески; - доходи від надання послуг. 	<ul style="list-style-type: none"> - членські внески; - благодійні пожертви; - гранти; - державне та місцеве фінансування; - доходи від господарської діяльності. 	<ul style="list-style-type: none"> - благодійні внески фізичних осіб; - невеликі гранти від локальних або міжнародних організацій; - членські внески; - дохід від надання послуг (тренінги, консультації).
Основні напрями використання коштів	<ul style="list-style-type: none"> - соціальні, освітні та культурні проєкти; - підтримка внутрішньо переміщених осіб; - розвиток громадських ініціатив; - проведення заходів з національно-патріотичного виховання. 	<ul style="list-style-type: none"> - реалізація статутної діяльності; - адміністративні витрати; - інформаційна діяльність; - навчання та підвищення кваліфікації; - матеріально-технічне забезпечення. 	<ul style="list-style-type: none"> - реалізація статутної діяльності; - організація локальних подій і заходів; - навчання команди (онлайн-курси, тренінги); - оренда приміщення, офісні потреби; - покриття обов'язкових витрат (бухгалтерія, звітність, банківські комісії).
Фінансова звітність	<ul style="list-style-type: none"> -звітність до місцевих органів влади про використання коштів; - публічні звіти на веб-сайтах організацій; - звіти до донорів та партнерів. 	<ul style="list-style-type: none"> - звіт про використання доходів (прибутків); неприбуткової організації; - фінансова звітність до органів статистики; - звіти до донорів згідно з умовами грантів. 	<ul style="list-style-type: none"> - податковий звіт як неприбуткової організації; - звіти до донорів/грантодавців згідно умов фінансування; - внутрішній фінансовий контроль (для членів ГО).
Тенденції 2023-2025 років	<ul style="list-style-type: none"> - активізація участі ГО у місцевих програмах розвитку; - збільшення кількості конкурсів на отримання фінансування з обласного бюджету; 	<ul style="list-style-type: none"> - посилення вимог до прозорості та підзвітності; - зростання ролі цифрових технологій у звітності та комунікації; - розширення 	<ul style="list-style-type: none"> -зростання конкуренції за ресурси та потреба в якісних проєктних заявках; - залучення молоді до управління ГО; - пошук партнерств з місцевими бізнесами.

	- підвищення рівня співпраці між ГО та органами місцевого самоврядування.	партнерств з бізнесом та державними структурами.	
Ключові виклики	- обмеженість місцевих ресурсів; - нерівномірний доступ до фінансування між громадами; - потреба у підвищенні фінансової грамотності працівників ГО.	- залежність від зовнішнього фінансування; - нестабільність грантових потоків; - зростання вимог до звітності та підзвітності.	- обмежений кадровий потенціал; - складність у забезпеченні довготривалих фінансів; - потреба в юридичній та бухгалтерській підтримці.

Джерело: складено автором за даними [6, 31] та ГО «РУХ з ЮА»

Таблиця 1.3 – Порівняльна характеристика джерел фінансування та витрат громадських організацій у Дніпропетровській області, Україні та ГО «РУХ з ЮА»

Параметр		Дніпропетровська область, %	Україна, %	ГО «РУХ з ЮА», %
		2024 рік		
Основні джерела надходжень	Гранти	50	45	30
	Благодійні внески	25	30	40
	Членські внески	15	15	10
	Інше	10	10	20
Основні напрями використання коштів	Реалізація проектів	65	60	55
	Адміністративні витрати	20	25	30
	Інше	15	15	15

Джерело: складено автором за даними [6, 31] та ГО «РУХ з ЮА»

Отже, проведений аналіз даних таблиць 1.1-1.3 свідчить про суттєві відмінності у джерелах надходжень, напрямках використання коштів та характері викликів, що постають перед громадськими організаціями різного масштабу, від загальнонаціонального рівня до локальних структур, таких як ГО «РУХ з ЮА».

Зокрема, у Дніпропетровській області основними джерелами

фінансування громадських організацій є гранти місцевих і міжнародних донорів, підтримка з обласного та місцевих бюджетів, благодійні внески та доходи від надання послуг. В Україні загалом домінують членські внески, благодійні пожертви, гранти, а також надходження від господарської діяльності.

Для ГО «РУХ з ЮА», як малої локальної організації, характерною є залежність від благодійних внесків фізичних осіб, невеликих грантів, доходів від організації заходів та навчальних послуг, а також зборів через краудфандингові платформи. Така модель фінансування зумовлює більш обмежені можливості у масштабуванні, але водночас вимагає гнучкості та ефективності в управлінні ресурсами.

Стосовно напрямів використання коштів, у Дніпропетровській області пріоритетними є соціальні, освітні та культурні ініціативи, підтримка ВПО та національно-патріотичне виховання. На рівні держави переважає витрачання коштів на реалізацію статутної діяльності, адміністративне забезпечення, інформаційні кампанії та професійне навчання персоналу.

ГО «РУХ з ЮА» зосереджується переважно на реалізації локальних ініціатив, забезпеченні базових адміністративних потреб, організації просвітницьких заходів і комунікації з цільовими групами. Обмежені ресурси потребують ретельного планування та ефективного використання коштів, а також активного пошуку партнерств для забезпечення стабільного функціонування організації.

Аналіз джерел надходжень і напрямів використання коштів громадської організації «РУХ з ЮА» засвідчує наявність специфічної фінансової моделі, характерної для малих неприбуткових структур. Основу надходжень складають благодійні внески фізичних осіб та доходи від власної діяльності, що забезпечує певну автономність, проте водночас свідчить про залежність від обмежених і нестабільних джерел фінансування (рис. 1.6).

Частка грантів у загальному обсязі надходжень є відносно невеликою,

що може бути пов'язано з обмеженим доступом до великих донорських програм або нестачею адміністративних ресурсів для активної грантової діяльності.

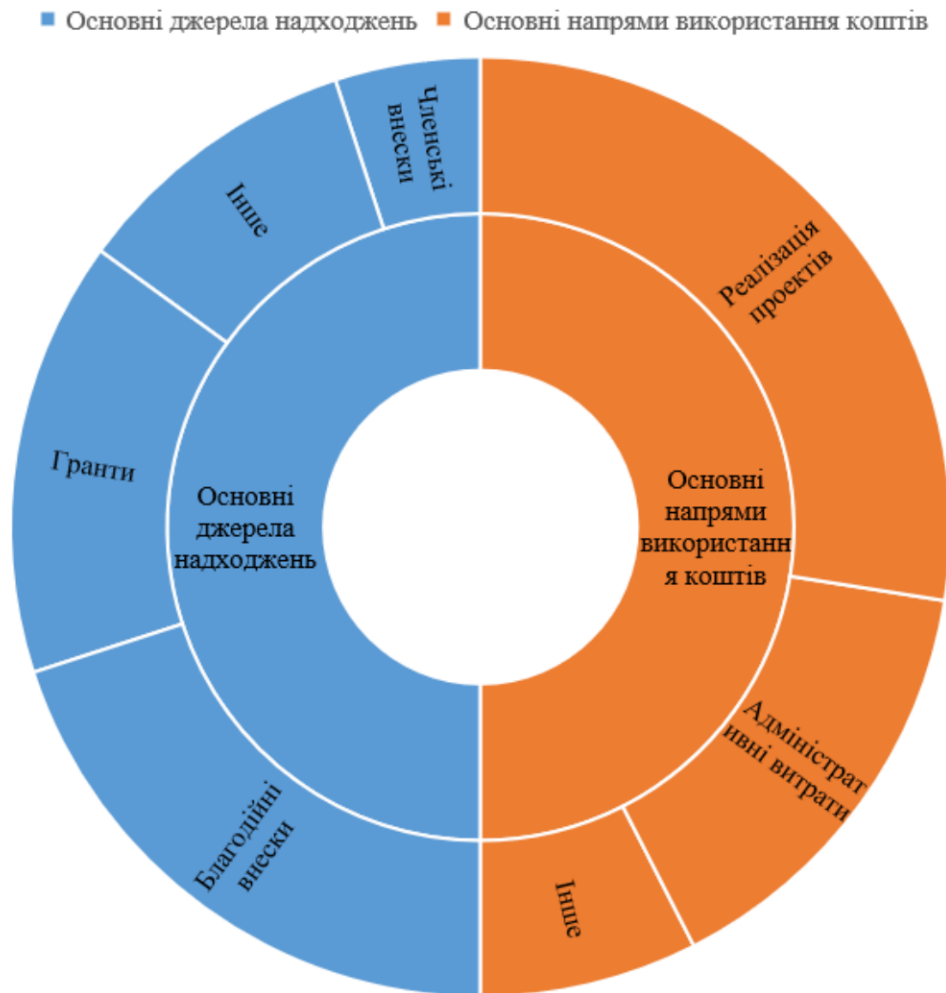


Рисунок 1.6 – Структура розподілу джерел надходжень і напрямів використання коштів ГО «ПУХ з ЮА» за 2024 рік

Джерело: складено автором за даними ГО «ПУХ з ЮА»

Членські внески становлять незначну частку бюджету, що вказує на потребу посилення внутрішньої участі та згуртування членської бази організації. У структурі витрат домінують витрати на реалізацію проєктів і забезпечення основної діяльності, що є характерним для невеликих організацій, орієнтованих на практичну реалізацію локальних ініціатив. При цьому частка адміністративних витрат є помітною, що зумовлено потребою

в організаційному забезпеченні функціонування ГО в умовах обмежених ресурсів.

Загалом фінансова модель ГО «РУХ з ЮА» є збалансованою, однак потребує подальшого розвитку інституційної спроможності, розширення партнерських зв'язків, підвищення фінансової стійкості через диверсифікацію джерел надходжень та активізацію грантової активності. Визначені тенденції можуть слугувати орієнтиром для удосконалення стратегії фінансового управління організації в середньостроковій перспективі

Структура заходів ГО «РУХ з ЮА» за 2024 рік наведена на рис. 1.7.

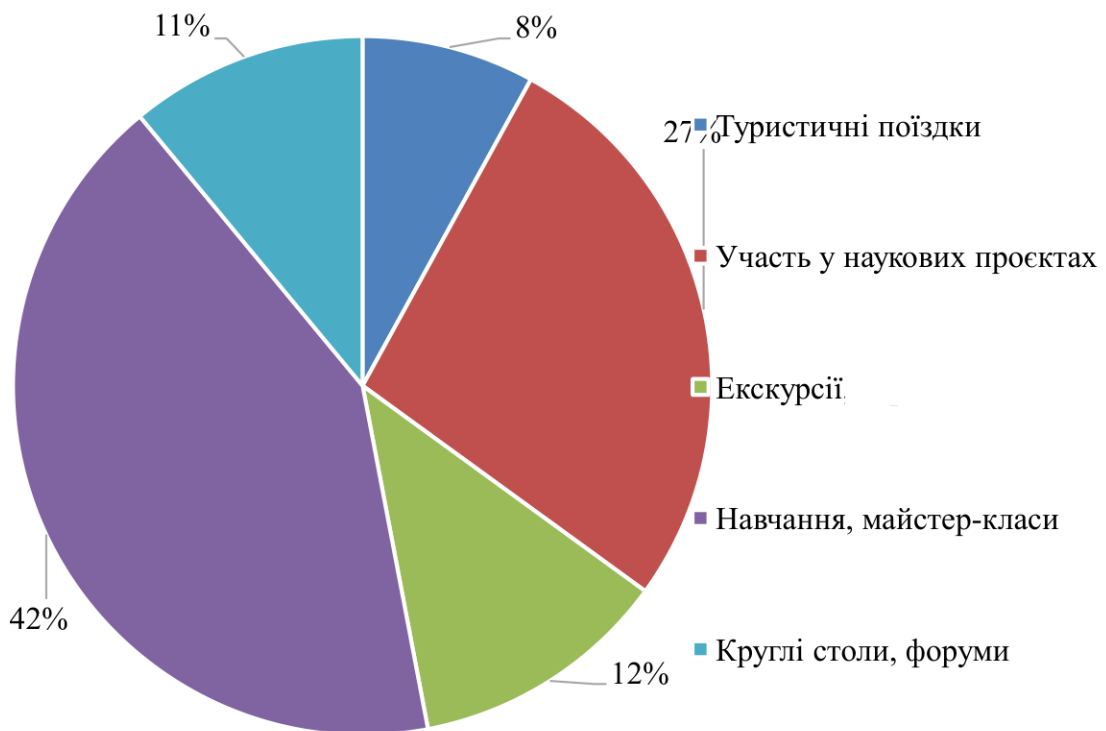


Рисунок 1.7 – Структура заходів ГО «РУХ з ЮА» за 2024 рік

Джерело: складено автором за даними ГО «РУХ з ЮА»

Отже, згідно з даними рис. 1.7, найбільшу частку заходів, проведених ГО «РУХ з ЮА» у 2024 році (42%), склали навчання та майстер-класи. Виховні заходи становили 12% від загальної кількості проведених заходів,

участь у наукових проєктах склала 27%, і 11% припало на туристичні поїздки, переважно для молоді та школярів.

Динаміка загальної кількості учасників, які брали участь у всіх заходах, організованих ГО «РУХ з ЮА» за 2024 р., зображена на рис. 1.8.

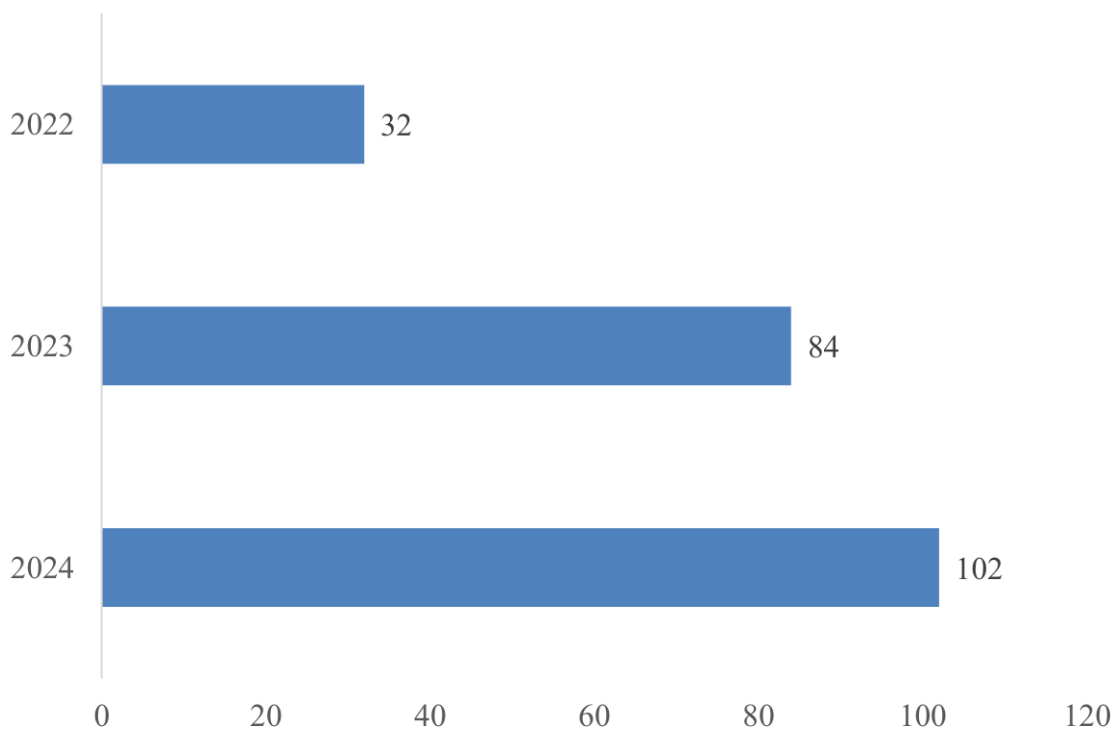


Рисунок 1.8 – Динаміка кількості учасників, які брали участь у всіх заходах, організованих ГО «РУХ з ЮА» за 2024 р.

Джерело: складено автором за даними ГО «РУХ з ЮА»

За результатами аналізу рис. 1.8, можна зробити висновок, що протягом трьох років кількість учасників демонструє стабільне зростання, зокрема у 2023 році кількість учасників була на 52 особи більшою, ніж у 2022 році, а в 2024 році цей показник збільшився до 102 осіб, що на 31% більше порівняно з 2022 роком, що свідчить про зростаючий інтерес до діяльності організації та успішність її ініціатив.

1.2 Аналіз рівня корпоративної культури громадської організації «РУХ з ЮА»

Корпоративна культура у громадській організації «РУХ з ЮА» - це набір принципів, правил та рекомендацій, яких повинні дотримуватись усі її члени. У разі виникнення питань щодо норм поведінки, законодавства або внутрішніх процедур, члени організації можуть звертатися до голови або безпосередньо до фахівців з кадрових питань та корпоративної культури. Перед ухваленням остаточного рішення, члени організації повинні запитати себе, чи відповідають їхні дії загальним Принципам роботи організації, тобто чи не суперечать вони етичним стандартам та нормативно-правовим актам.

Як бачимо, існують чотири основні рівні, такі як етика, мораль, відповідальність усіх членів організації за виконання завдань на високому рівні. Поєднання систем управління людськими ресурсами, успадкованих традицій та звичок з рівнем організаційної культури дає можливість ефективно формувати корпоративну культуру громадської організації.

Дотримання етичних стандартів передбачає чесність, повагу та справедливість. Ці загальні етичні цінності є основою принципів роботи громадської організації «РУХ з ЮА», та які об'єднують членів організації і слугують орієнтиром у їхній діяльності. Корпоративні цінності займають центральне місце в управлінні організацією.

Рівні формування корпоративної культури громадської організації «РУХ з ЮА» наведено на рис. 1.9.

В громадській організації дотримуються високих стандартів професійної етики. Всі рішення, що стосуються кар'єрного зростання членів організації, ухвалюються на основі їхніх заслуг та внеску в загальну справу. Можливості для розвитку членів організації не обмежуються їхнім віком, наявністю дітей, інвалідністю, етнічною приналежністю, статтю, віросповіданням чи іншими особистими характеристиками.

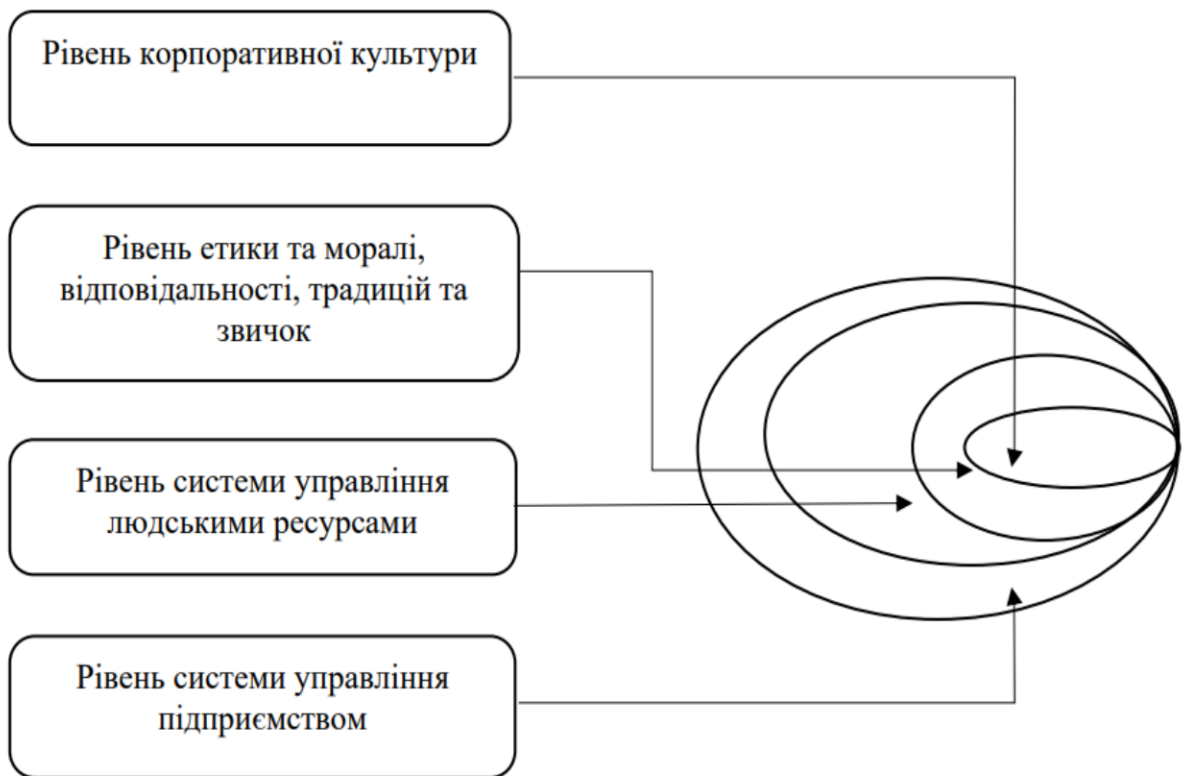


Рисунок 1.9 – Рівні формування корпоративної культури ГО «ПУХ з ЮА»

Джерело: складено автором за даними ГО «ПУХ з ЮА»

У організації культивується ставлення до оточуючих з повагою. Не допускається агресивна, принизлива або образлива поведінка. Словесні образи, погрози, залякування, насильство чи його загроза є неприпустимими. Безпека кожного члена організації є пріоритетом. Організація надає всім членам можливість працювати в безпечному середовищі, де відсутні травми та інші інциденти.

У ГО «ПУХ з ЮА» розроблена програма швидкого прогнозування ризиків, яка є інструментом для запобігання непередбачених ситуацій та мінімізації потенційних ризиків, що можуть вплинути на діяльність організації, її членів або партнерів. Вона має на меті підвищити безпеку та ефективність роботи, забезпечити своєчасне виявлення та усунення загроз (табл. 1.4).

Таблиця 1.4 – Програма швидкого прогнозування ризиків з корпоративною культурою громадської організації «РУХ з ЮА»

Компонент програми	Опис
Етика	Програма прогнозування ризиків забезпечує чесність і прозорість у виявленні потенційних загроз.
	Прогнозування ризиків ґрунтується на відкритості щодо оцінки загроз та їхніх наслідків, що дозволяє організації діяти відповідно до етичних принципів.
Мораль	Повага до колег і зовнішніх партнерів проявляється через чесне та своєчасне повідомлення про ризики.
	Повага проявляється в забезпеченні безпеки членів організації та партнерів через своєчасне реагування на потенційні загрози.
Відповідальність	Програма мотивує кожного співробітника до відповідальності за безпеку та своєчасне виявлення ризиків.
	Відповідальність за виконання завдань і безпеку стає частиною корпоративної культури, де кожен член організації несе колективну відповідальність за результат.
Звітність і вдосконалення	Програма прогнозування ризиків включає постійну звітність про виявлені загрози та інциденти, що стимулює відкриту комунікацію та вдосконалення внутрішніх процесів.
	Звітність забезпечує постійне вдосконалення заходів безпеки на основі аналізу даних, що створює культуру постійного навчання та вдосконалення в організації.

Джерело: запропоновано автором за даними ГО «РУХ з ЮА»

Наведена таблиця 1.4. демонструє, як ключові елементи корпоративної культури організації взаємодіють із програмою швидкого прогнозування ризиків, сприяючи створенню безпечного і ефективного робочого середовища.

Для аналізу та оцінки корпоративної культури ГО «РУХ з ЮА» були використані наступні методи:

- метод поелементної якісної оцінки;

- визначення типу корпоративної культури за класифікацією Ч. Хенді;
- характеристика корпоративної культури за методом Г. Хофстеде.

Проведемо аналіз корпоративної культури ГО «РУХ з ЮА», використовуючи метод поелементної якісної оцінки.

Загальні цілі громадської організації «РУХ з ЮА» формуються та встановлюються на основі місії організації та певних цінностей, на які орієнтується керівництво (рис. 1.10). Основна мета полягає у створенні організації, яка включає не лише її внутрішню структуру, а й усіх партнерів.

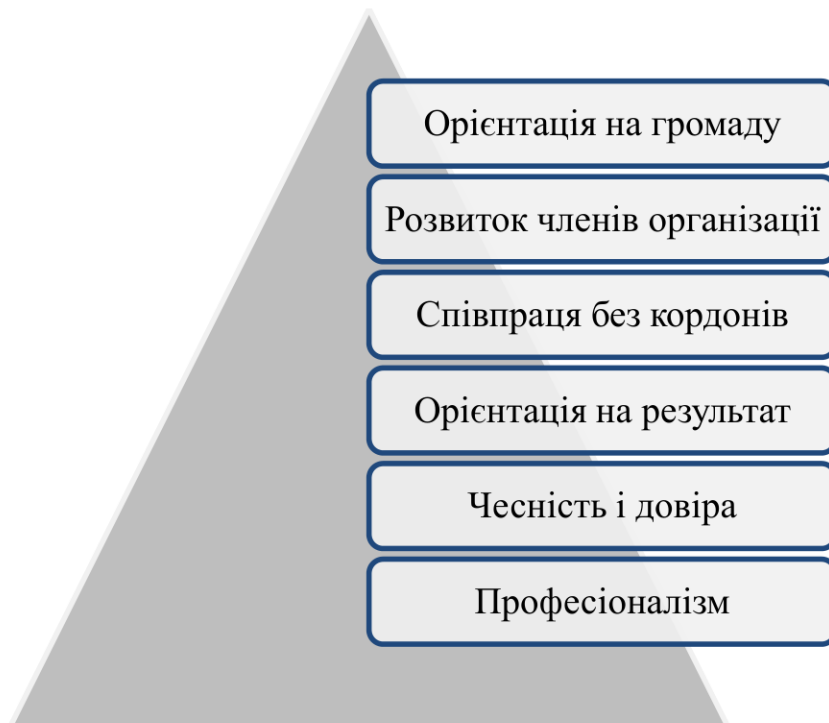


Рисунок 1.10 – Корпоративні цінності і принципи ГО «РУХ з ЮА»

Джерело: запропоновано автором на основі [34]

У громадській організації існують кодекс етики і правила поведінки членів організації, а також корпоративний дрес-код, який є лояльним, але передбачає домінування ділового стилю, а її працівники не лише сумлінно виконують свої обов'язки, але й культурно відпочивають. Обов'язковими для святкування є такі події, як Новий рік, День незалежності України, та інші важливі дати, що сприяють згуртуванню колективу.

Особлива увага приділяється здоровому способу життя. Члени організації активно беруть участь у спортивно-оздоровчих заходах, мають можливість відвідувати спортивні комплекси за абонементами. Такі заходи, як святкування та традиції, організуються з урахуванням специфіки діяльності організації і сприяють досягненню головної мети - зміцненню згуртованості колективу.

Стратегічною метою кадрової політики «РУХ з ЮА» є забезпечення оптимального балансу між оновленням і збереженням чисельного та якісного складу членів організації, відповідно до потреб самої організації, вимог законодавства та реалій ринку праці. Для досягнення високих результатів організація «РУХ з ЮА» особливу увагу приділяє підбору своїх членів. Головною вимогою є високий рівень професіоналізму, підкріплений відповідною освітою та досвідом у відповідних сферах діяльності. Важливим показником для характеристики діяльності організації є зміна чисельності її членів.

Розглянемо показники руху членів організації «РУХ з ЮА» (табл. 1.5.).

Таблиця 1.5 – Характеристика руху кадрів ГО «РУХ з ЮА»

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	+/-		%	
				2023- 2022 рр	2024- 2023 рр	2023- 2022 рр	2024- 2023 рр
Прийнято працівників, люд.	12	4	2	-8	-2	33,33	-50,0
Вибуло працівників, люд.	8	2	0	-6	-2	-25,0	-

Джерело: розраховано автором за даними ГО «РУХ з ЮА»

Коефіцієнт плинності кадрів є важливим індикатором здоров'я організації та ефективності прийнятих управлінських рішень. На основі наведених розрахунків можна зробити наступні висновки. Дані таблиці 1.5 показують значне зниження кількості прийнятих працівників у 2023-2024 роках. За період з 2022 по 2023 роки зменшення склало 33,33%, а за 2024 рік

порівняно з 2023 ще -50%. Це може свідчити про зниження потреби в нових співробітниках або про оптимізацію штату.

Загалом, зменшення чисельності працівників є основною тенденцією протягом трьох років. Цей процес може бути ознакою більш ефективної організації роботи, зменшення потреби в нових кадрах та зниження плінності персоналу. Позитивним є зниження кількості вибулих працівників, що може вказувати на зростання лояльності до організації та стабільність колективу. Відповідно до методу Г. Хофстеде, корпоративну культуру ТОВ «РУХ з ЮА» можна охарактеризувати за наступними аспектами (табл. 1.6.).

Таблиця 1.6 – Аналіз корпоративної культури ГО «РУХ з ЮА» за методом Г. Хофстеде

Ключовий аспект	Опис за методом Г. Хофстеде
Відстань до влади	Низька відстань до влади - в організації панує відкрита і рівна структура, де кожен член може вільно звертатися до керівництва.
Індивідуалізм / колективізм	Колективізм - основна увага зосереджена на досягненні спільних цілей, де кожен член організації підтримує один одного в процесі роботи.
Уникання невизначеності	Помірне уникання невизначеності - організація має чіткі процедури та правила, але також готова до змін та адаптації в умовах невизначеності.
Маскулінність / фемінність	Схиляється до фемінності - організація орієнтована на підтримку рівноваги між роботою та особистим життям, сприяючи добробуту та розвитку членів організації.
Орієнтація на довгострокову / короткострокову перспективу	Орієнтація на довгострокову перспективу — стратегія організації зосереджена на сталому розвитку та досягненні соціальних цілей у майбутньому.

Джерело: складено автором за даними ГО «РУХ з ЮА»

Згідно з методом Г. Хофстеде, корпоративна культура ГО «РУХ з ЮА» характеризується низькою відстанню до влади, що вказує на відкриту і рівну структуру організації. ГО орієнтована на колективізм, де всі члени працюють для досягнення спільних цілей. Вона має помірний рівень уникання невизначеності, підтримуючи чіткі процедури та готовність до змін. Орієнтація на фемінність виражається через увагу до балансу між роботою та особистим життям, а стратегія організації спрямована на довгострокову перспективу з акцентом на сталий розвиток і соціальні цілі.

Визначимо тип корпоративної культури ГО «РУХ з ЮА» за методом Ч. Хенді.

Згідно з класифікацією Ч. Хенді, корпоративна культура ГО «РУХ з ЮА» належить до типу «Культура завдання» (тип корпоративної культури, що властивий невеликим організаціям з матричною структурою). Це означає, що основу системи влади складає сила фахівців і експертів, де важливіше командний дух і спільна робота, а не індивідуальний результат. Рішення приймаються на груповому рівні, сприяючи об'єднанню співробітників та організації, а також заохочується ініціативність.

Керівник виконує роль координатора компетентних виконавців, оцінюючи результати та швидко адаптуючись до змін у середовищі. Вплив в організації розподіляється рівномірно, а формалізація процедур і чітка ієрархія практично відсутні, за винятком випадків, коли досягається спільна згода.

На основі отриманих даних визначимо сильні та слабкі сторони організації, використовуючи оцінки в балах (від 1 до 3), де:

3 бали - сильні сторони, що добре проявляються в організації;

2 бали - середні показники, які потребують покращення;

1 бал - слабкі сторони, що потребують значного удосконалення (табл. 1.7).

Таблиця 1.7 – Оцінка сильних та слабких сторін корпоративної культури ГО «РУХ з ЮА» за методом Ч. Хенді

Ключові аспекти корпоративної культури	Оцінка	Сильні сторони	Слабкі сторони
Тип корпоративної культури	2	Культура завдання (командна робота, ініціативність, відкритість)	Відсутність чіткої ієрархії, можливі труднощі з формалізацією процесів
Командна робота	3	Високий рівень співпраці, взаємодія на груповому рівні	Можливі проблеми з розподілом відповідальності через відсутність чіткої ієрархії
Ініціативність співробітників	3	Активне заохочення ініціативи та самостійних дій	Може виникати суперечливість у прийнятті рішень через відсутність формалізації
Адаптація до змін	2	Швидка адаптація до змін у середовищі, гнучкість	Можливі труднощі з контролем та стабільністю в умовах нестабільного середовища
Рівень кваліфікації кадрів	3	Високий рівень професіоналізму, здатність досягати результатів	Потреба в постійному навчанні і розвитку для підтримки високого рівня професіоналізму
Менеджмент і координація	2	Роль менеджера як координатора, здатність працювати з компетентними виконавцями	Можливі проблеми з узгодженням дій через відсутність чіткої ієрархії

Джерело: розроблено автором

Отже, згідно з оцінкою корпоративної культури ГО «РУХ з ЮА» за методом Ч. Хенді, сильною стороною є наступне:

- організація демонструє високий рівень командної роботи та ініціативності серед членів, що свідчить про здорову атмосферу співпраці та підтримки ініціатив;
- рівень кваліфікації кадрів оцінюється на високому рівні, що забезпечує високу продуктивність і досягнення цілей організації;
- адаптація до змін дозволяє організації бути гнучкою та швидко реагувати на зовнішні та внутрішні зміни.

Слабкими сторонами є:

- відсутність чіткої ієрархії та формалізації процесів може спричиняти певні труднощі в управлінні та контролі, що потребує удосконалення;
- управління і координація можуть стати складними в умовах відсутності чіткої структури, що може ускладнювати узгодження дій між членами організації.

Підводячи підсумок можна сказати, що, організація має сильні сторони в плані гнучкості, кваліфікації кадрів і командної роботи, але для подальшого розвитку слід приділяти більше уваги формалізації процесів і чіткішій організаційній структурі.

Також важливо зазначити, що формування корпоративної культури в громадській організації «РУХ з ЮА» буде успішним лише в тому випадку, якщо вона не обмежується лише впровадженням і дотриманням корпоративного кодексу, а включатиме також різноманітні заходи, спрямовані на розвиток і згуртування всього колективу.

1.3 Виявлення основних факторів впливу на формування корпоративної культури громадської організації «Рух з ЮА»

Корпоративна культура формується з багатьох складових, які можуть варіюватися залежно від специфіки громадської організації та її діяльності. Інтеграція цих елементів відіграє важливу роль у формуванні та підтримці корпоративної культури, що відображає цінності організації та сприяє

досягненню її цілей. Основні фактори впливу на формування корпоративної культури є ключовими для створення стійкої та ефективної організації.

Ці чинники визначають і впливають на культуру організації, створюючи атмосферу, яка сприяє досягненню стратегічних цілей і впливає на весь колектив. Всі ці аспекти доповнюють основні фактори корпоративної культури та дозволяють побудувати сприятливе середовище для успішної діяльності організації. Вони також є важливими для підтримки і формування корпоративної культури, оскільки доповнюють і підтримують основні принципи, сприяючи створенню здорового та ефективного робочого середовища.

Розглянемо чинники, які визначають і впливають на культуру громадської організації «РУХ з ЮА» більш детально в таблиці 1.8.

Таблиця 1.8 – Вимоги до корпоративної культури ГО «РУХ з ЮА»

Складові	Вимоги до корпоративної культури ГО «РУХ з ЮА»
Лідерство	Роль керівництва у встановленні та підтримці цінностей, етики та поведінки впливає на сприйняття цих аспектів серед співробітників
Цінності та місія компанії	Коли співробітники розуміють та співпереживають місію та цінності компанії, вони стають більш залученими до своєї роботи та сприймають свою працю більш значущою
Комунікація	Відкритість, прозорість та ефективна двостороння комунікація сприяють усвідомленню цілей та завдань, допомагають уникнути конфліктів та сприяють співпраці між відділами та рівнями управління
Розподіл влади та структура	Чітко визначена структура влади та відповідальності забезпечує ефективне управління й контроль, сприяючи вирішенню проблем та прийняттю швидких рішень
Система винагород	Справедливість та прозорість у системі винагороди і визнання за досягнення сприяють мотивації та збереженню працівників
Робоче середовище	Затишна, стимулююча та сприятлива атмосфера на робочому місці сприяє задоволенню праці та творчому підходу
Гнучкість та адаптивність	Культура, що сприяє гнучкості та адаптації до змін, дозволяє ГО ефективно реагувати на ринкові коливання та нові умови

Різноманітність і виключність	Розуміння та повага до різноманітності допомагають створити різнобічну та включену атмосферу, що сприяє креативності та розвитку
Соціальна відповідальність	Залучення до вирішення соціальних проблем та дотримання високих стандартів етики та відповідальності перед спільнотою
Збалансований підхід до життя та роботи	Створення умов для збалансованого життя сприяє здоров'ю та ефективності працівників
Прийняття ризику	Сприяння відкритості до ризику та досвіду, який можна вивчити з помилок, стимулює ініціативу та інновації
Керівництво на всіх рівнях	Розвиток лідерських якостей у всіх рівнях управління сприяє культурі співпраці та відповідальності
Конфліктологія та вирішення конфліктів	Уміння ефективно вирішувати конфлікти та навички конструктивного спілкування сприяють зміцненню внутрішньої співпраці та стабільності
Технології та інфраструктура	Використання передових технологій та налагодження інфраструктури створює ефективні умови для роботи
Підтримка навчання	Інвестування в навчання та розвиток сприяє професійному зростанню та мотивації співробітників
Інновації та розвиток	Сприяння та підтримка новаторського мислення, постійного розвитку та вдосконалення дозволяє підтримувати конкурентоспроможність підприємства

Джерело: згруповано автором

Отже, формування корпоративної культури ГО «РУХ з ЮА» спирається на цілу низку важливих складових, які сприяють досягненню стратегічних цілей організації. Розглянемо їх докладніше:

1. Лідерство відіграє ключову роль у встановленні цінностей та етики, що визначають атмосферу в організації. Лідери мають не лише підтримувати ці цінності, а й активно впливати на їхнє сприйняття серед членів організації.

2. Цінності та місія організації є основою для залученості співробітників. Коли члени організації розуміють і поділяють місію та цінності, вони більше залучені до своєї роботи і сприймають її як значущу.

3. Комунікація в організації підтримується відкритою та прозорою, що дозволяє уникати конфліктів, ефективно вирішувати питання та сприяє співпраці між різними відділами.

4. Розподіл влади та структура забезпечують чітке визначення ролей і відповідальності, що дозволяє швидко і ефективно приймати рішення, а також ефективно вирішувати проблеми.

5. Система винагород є прозорою та справедливою, що мотивує співробітників і допомагає зберігати талановитих працівників в організації.

6. Робоче середовище сприяє створенню затишної атмосфери, що позитивно впливає на задоволення від праці та стимулює творчий підхід.

7. Гнучкість та адаптивність організації дозволяють ефективно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі, що є важливим аспектом для забезпечення її конкурентоспроможності.

8. Різноманітність і виключність в організації сприяють креативному підходу та розвитку, створюючи атмосферу, що підтримує інклюзивність.

9. Соціальна відповідальність організації допомагає вирішувати соціальні проблеми і підтримувати високі етичні стандарти.

10. Збалансований підхід до життя та роботи створює умови для підтримки здоров'я співробітників, що позитивно впливає на їхню ефективність та задоволення від роботи.

11. Прийняття ризику та толерантність до помилок стимулює ініціативу і інновації, допомагаючи організації адаптуватися до нових умов.

12. Керівництво на всіх рівнях сприяє розвитку лідерських якостей у всіх працівників, що підвищує культуру співпраці і відповідальності.

13. Конфліктологія та вирішення конфліктів — організація має ефективні механізми для вирішення конфліктів, що сприяє зміцненню співпраці і стабільності всередині колективу.

14. Технології та інфраструктура допомагають створити ефективні умови для роботи і сприяють впровадженню інновацій, що є важливим для розвитку організації.

15. Підтримка навчання та розвитку дозволяє постійно підвищувати кваліфікацію працівників, що в свою чергу підвищує їхню мотивацію та сприяє підвищенню продуктивності.

16. Інновації та розвиток є важливими аспектами для підтримки конкурентоспроможності організації, стимулюючи постійне вдосконалення та новаторський підхід.

Таким чином, всі згадані складові корпоративної культури ГО «РУХ з ЮА» сприяють підвищенню продуктивності, задоволення від роботи та забезпеченню стабільності організації, що є основою для її успіху в довгостроковій перспективі.

Корпоративна культура відіграє ключову роль у формуванні позитивного іміджу громадської організації, визначає ступінь залученості її членів, ефективність управління та успішність реалізації проєктів. Водночас, навіть у найбільш успішних організаціях завжди існують певні аспекти корпоративної культури, які потребують вдосконалення. Тому, окрім виявлення сильних сторін та досягнень, важливо здійснювати систематичний аналіз для виявлення потенційних проблемних зон, що перешкоджають подальшому розвитку організації.

У межах дослідження було здійснено всебічний аналіз поточного стану корпоративної культури громадської організації «РУХ з ЮА» з метою виявлення ключових недоліків, визначення їх причин і обґрунтування шляхів усунення. Результати аналізу узагальнено у таблиці 1.9, яка містить критерії оцінювання та характеристику окремих аспектів корпоративної культури, що мають суттєве значення для забезпечення сталого розвитку організації.

Отримані результати свідчать про наявність потреби щодо вдосконалення низки організаційних процесів. Зокрема, особливу увагу необхідно приділити розвитку гнучкої та адаптивної структури управління, що сприятиме швидкому реагуванню на зміни у внутрішньому й зовнішньому середовищі. Важливим напрямом є також підвищення ефективності мотиваційних механізмів з метою активного залучення всіх

членів організації до реалізації спільних завдань та ініціатив. Окремо підкреслено необхідність посилення внутрішніх комунікацій для забезпечення оперативної взаємодії між усіма підрозділами, підвищення рівня обізнаності членів організації про її стратегії, місію та поточні проекти. Крім того, одним із пріоритетів має стати формування рівних умов для професійного розвитку та кар'єрного зростання, що дозволить підвищити загальний рівень компетентності та мотивації персоналу.

Таблиця 1.9 – Недоліки корпоративної культури ГО «РУХ з ЮА», які потребують удосконалення

Критерії	Характеристика недоліків корпоративної культури ГО «РУХ з ЮА»
Гнучкість та мобільність	Недостатньо гнучка структура організації ускладнює оперативне прийняття рішень і реалізацію проектів.
Мотивація діяльності	Система мотивації не завжди відповідає потребам та інтересам усіх членів організації, через що не всі працівники залучені в активну діяльність.
Комунікації	Недостатній рівень ефективної та цілеспрямованої комунікації між окремими підрозділами та членами організації, що іноді ускладнює досягнення спільних результатів.
Професійне зростання	Не всі члени організації мають рівні можливості для підвищення кваліфікації та кар'єрного розвитку, що може призводити до втрати мотивації.

Джерело: згруповано автором

Таким чином, удосконалення корпоративної культури у громадській організації «РУХ з ЮА» має стати системним процесом, спрямованим на підвищення її внутрішньої ефективності, згуртованості колективу та довгострокової конкурентоспроможності в громадському секторі.

З метою удосконалення корпоративної культури в громадській організації «РУХ з ЮА» пропонуємо комплекс практичних заходів, які сприятимуть її розвитку, підвищать загальну ефективність діяльності

організації та створять сприятливе внутрішнє середовище. Запропоновані заходи наведено у таблиці 1.10.

Таблиця 1.10 – Запропонований комплекс заходів щодо удосконалення корпоративної культури ГО «РУХ з ЮА»

Заходи щодо удосконалення корпоративної культури	Посадова особа, відповідальна за виконання	Термін реалізації	Витрати на реалізацію
1. Перегляд внутрішніх процедур і правил з метою підвищення гнучкості та мобільності прийняття рішень	Голова організації, керівники підрозділів	Мінімум раз на рік	Витрати відсутні
2. Розробка та регулярне оновлення положення про корпоративну культуру організації	Відповідальні за роботу з персоналом	Оновлюється згідно зі змінами (мінімум кожні 2 роки)	Витрати відсутні
3. Впровадження системи наставництва та внутрішніх тренінгів для підвищення кваліфікації членів організації	Відповідальні за роботу з персоналом та керівники підрозділів	Постійно (залежно від потреб)	Витрати на тренінги та навчання, залежно від вартості послуг
4. Перегляд системи мотивації, заохочень та визнання досягнень співробітників для залучення всіх членів організації	Голова організації, відповідальні за роботу з персоналом	Один раз на рік	Витрати можуть суттєво варіюватися залежно від програм
5. Покращення внутрішньої комунікації через регулярні зустрічі, обговорення стратегічних та операційних питань, створення спільного інформаційного простору	Керівники підрозділів, відповідальні за комунікації	Щомісяця	Витрати мінімальні (організаційні витрати)
6. Забезпечення рівних можливостей для професійного розвитку всіх членів організації шляхом формування прозорої системи підвищення кваліфікації	Відповідальні за роботу з персоналом	Постійно (щорічний перегляд потреб та можливостей)	Витрати на навчання та професійний розвиток
7. Організація спільних заходів для зміцнення командного духу та підвищення згуртованості колективу	Відповідальні за роботу з персоналом та керівники підрозділів	Мінімум двічі на рік	Витрати залежать від формату заходів

Джерело: запропоновано автором

Реалізація запропонованих заходів позитивно впливатиме на внутрішні процеси, покращить організаційну поведінку та комунікацію між членами організації, посилить згуртованість команди, підвищить мотивацію до участі в проєктах та, як наслідок, збільшить конкурентоспроможність і результативність роботи ГО «РУХ з ЮА». Систематичний аналіз досягнутого рівня корпоративної культури допоможе виявити застарілі норми, сформулювати нові цілі та визначити перспективні напрями розвитку відповідно до стратегічних завдань організації. Ефективність запропонованих заходів буде тим вищою, чим більша кількість членів організації буде залучена до їх впровадження.

РОЗДІЛ 2

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ГРОМАДСЬКОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

2.1 Організаційно-економічні заходи щодо покращення корпоративної культури громадської організації «РУХ з ЮА»

Проведений аналіз корпоративної культури громадської організації «РУХ з ЮА» свідчить, що наразі немає потреби у радикальних її змінах, оскільки вже сформовані чітка місія, стратегія діяльності та єдине бачення цілей серед членів організації. В організації існують визначені корпоративні цінності, символіка та загальні принципи взаємодії. Проте в ході аналізу було виявлено окремі аспекти, які потребують подальшого удосконалення для підвищення ефективності внутрішніх процесів і зміцнення організаційної культури.

Рекомендації щодо вдосконалення корпоративної культури громадської організації «РУХ з ЮА» полягають у наступному:

- розробити кодекс корпоративної етики та поведінки, який закріпить основні цінності, правила взаємодії та стандарти поведінки всередині організації;
- посилити заходи зі створення позитивного соціально-психологічного клімату шляхом впровадження регулярних командних заходів, тренінгів та зустрічей;
- запровадити практику періодичної діагностики стану корпоративної культури та рівня задоволеності членів організації через анкетування або інтерв'ю;
- оновити та вдосконалити цифрові інструменти управління внутрішніми комунікаціями для оптимізації обміну інформацією і підтримки активної участі всіх членів;

- розглянути можливість введення нової функції або посади спеціаліста з розвитку корпоративної культури, відповідального за координацію заходів з підтримки цінностей організації та внутрішніх комунікацій.

Здійснення цих заходів сприятиме подальшому зміцненню корпоративної культури «РУХ з ЮА», підвищенню залученості членів організації та ефективності досягнення її стратегічних цілей.

Важливим кроком у вдосконаленні корпоративної культури громадської організації «РУХ з ЮА» є розробка окремого Положення про корпоративну культуру. Створення цього документа доцільно доручити спеціалісту з корпоративної культури.

Ключове значення положення полягає у формалізації місії, стратегічних цілей та базових цінностей організації, а також у закріпленні структури управління та розподілу повноважень між різними рівнями управління. Такий підхід сприяє підвищенню ефективності управлінських процесів, забезпечує зрозумілість як для внутрішніх членів організації, так і для зовнішніх партнерів і зацікавлених сторін.

Розробка Положення про корпоративну культуру дозволить:

- чітко визначити місію та стратегічні напрями діяльності організації;
- узгодити систему внутрішнього управління;
- оптимізувати розподіл обов'язків і відповідальності між членами команди;
- підвищити прозорість та передбачуваність у прийнятті управлінських рішень;
- зміцнити корпоративну ідентичність організації.

Для систематизації ключових елементів Положення про корпоративну культуру громадської організації «РУХ з ЮА» доцільно виділити його основні розділи та коротко охарактеризувати зміст кожного з них. Це дозволяє чітко структурувати основні напрями роботи щодо формування та

підтримки корпоративної культури, забезпечити зрозумілість і доступність викладення для всіх членів організації.

Основні розділи Положення представлені у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Структура Положення про корпоративну культуру ГО «РУХ з ЮА»

Розділ	Назва розділу	Короткий зміст
1	Загальні положення	Визначення мети, завдань і значення корпоративної культури для організації.
2	Місія, візія та цінності	Формулювання місії, бачення майбутнього розвитку, визначення основних цінностей ГО «РУХ з ЮА».
3	Принципи корпоративної поведінки	Етичні стандарти, норми взаємодії членів організації та відносини із зовнішніми стейкхолдерами.
4	Організаційна структура та взаємодія	Опис управлінської структури, функціональних обов'язків та механізмів координації між підрозділами.
5	Механізми підтримки корпоративної культури	Заходи щодо розвитку колективу: тренінги, командні зустрічі, внутрішня комунікація, діагностика корпоративної культури.
6	Стимулювання розвитку персоналу	Механізми кар'єрного зростання, мотивація та система визнання досягнень.
7	Відповідальність за дотримання культури	Повноваження та відповідальність за підтримку корпоративних норм, процедури розгляду порушень.
8	Заключні положення	Процедура затвердження Положення та внесення змін; періодичний перегляд документа.

Джерело: сформовано автором

Практика показує, що процес формалізації цінностей і правил діяльності, особливо через їх письмове закріплення та обговорення в колективі, сприяє виявленню слабких місць у корпоративному середовищі та розробці ефективних механізмів їх усунення. Зазвичай підготовка Положення розпочинається із діагностики соціально-психологічного клімату в

організації. Результати такого аналізу дають змогу виявити системні проблеми, сформулювати цінності та визначити «правила гри», які в подальшому стають основою для формування корпоративного кодексу.

Таким чином, розробка Положення про корпоративну культуру є не лише технічним завданням, а важливим стратегічним інструментом побудови стійкої, ефективної та згуртованої організації.

Для зміцнення соціально-психологічного клімату в громадській організації «РУХ з ЮА» пропонується впровадити комплекс заходів, спрямованих на підвищення рівня згуртованості колективу та покращення внутрішньої комунікації.

Одним із ключових напрямів є організація нестандартних корпоративних заходів. Проведення неформальних свят сприятиме згуртуванню колективу, підвищенню рівня довіри між членами організації та керівництвом, розкриттю особистісних якостей співробітників, що позитивно позначиться на атмосфері у команді. Такі заходи повинні бути орієнтовані на створення атмосфери неформального спілкування, що забезпечить зміцнення командного духу.

Важливим інструментом покращення внутрішньої комунікації є впровадження спеціалізованого програмного забезпечення 4П: офіс-монітор 2.0. Ця система виконує функції внутрішньо-корпоративного порталу, кадрової системи та системи безпеки. Як інформаційний портал, 4П: офіс-монітор забезпечує:

- доступ до актуальної інформації для співробітників ГО;
- інтерактивну взаємодію персоналу;
- можливість постійного зворотного зв'язку з керівництвом.

У кадровому напрямі система дозволяє:

- зберігати персональні дані співробітників;
- обліковувати графіки роботи;
- вести документацію про прийом, навчання, медичне страхування персоналу.

Запровадження 4П: офіс-монітор формує єдиний інформаційний простір організації, спрощує адаптацію нових співробітників і підвищує ефективність комунікацій. На відміну від класичних ЕІР-систем, дана система є доступною для вітчизняних організацій і не потребує значних фінансових витрат.

На рисунку 2.1 відображено структуру запропонованих заходів щодо поліпшення корпоративної культури в громадській організації «РУХ з ЮА».



Рисунок 2.1 – Комплекс заходів щодо вдосконалення корпоративної культури ГО «РУХ з ЮА»

Джерело: розроблено автором

Окрім зазначених заходів, пропонується введення окремої штатної одиниці – спеціаліста з корпоративної культури. Основні обов'язки спеціаліста включатимуть:

- розробку та впровадження Кодексу корпоративної культури;
- організацію та проведення корпоративних заходів;
- проведення регулярного моніторингу рівня задоволеності корпоративною культурою;
- підготовку аналітичних звітів та рекомендацій щодо її розвитку;
- адміністрування внутрішнього інформаційного порталу.

Введення такої посади забезпечить комплексну реалізацію заходів із розвитку корпоративної культури, сприятиме зниженню плинності кадрів і підвищенню загальної ефективності діяльності організації (рис. 2.2).

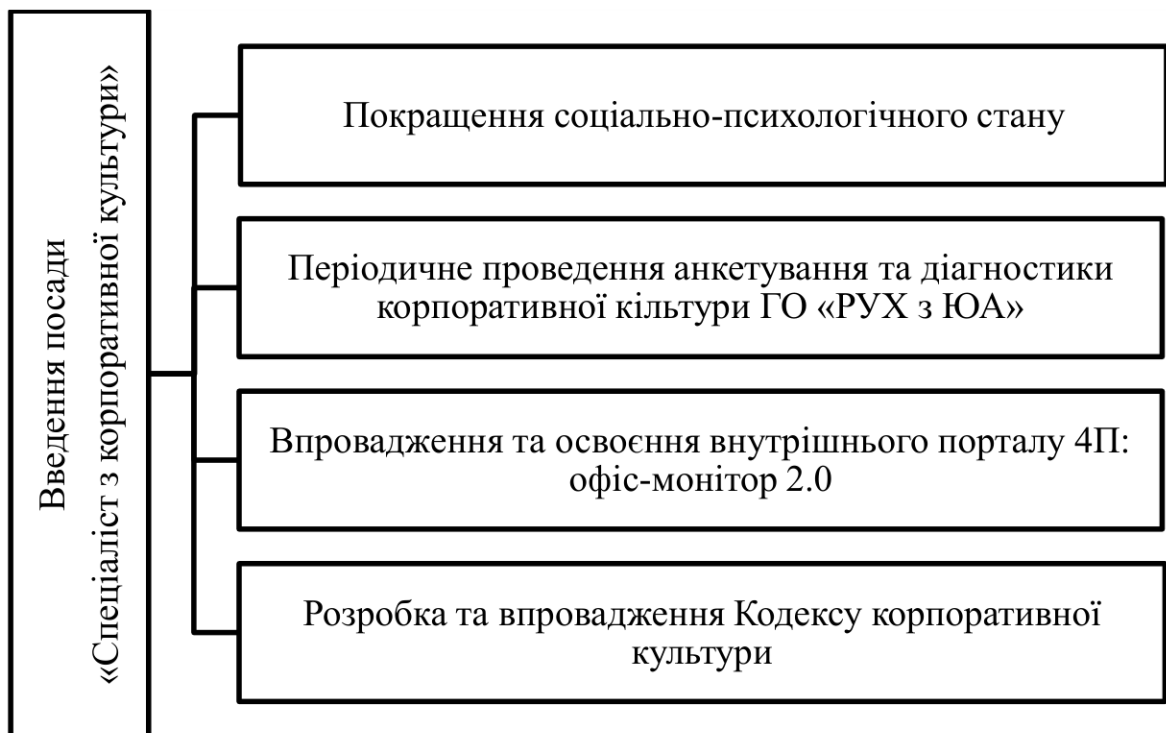


Рисунок 2.2 – Основні напрями діяльності спеціаліста з корпоративної культури в ГО «РУХ з ЮА»

Джерело: розроблено автором

Як видно на рис. 2.2, основними напрямками діяльності спеціаліста є покращення соціально-психологічного клімату в колективі шляхом організації корпоративних заходів, періодичне проведення анкетування та

діагностики стану корпоративної культури, впровадження внутрішнього порталу 4П: офіс-монітор 2.0 для оптимізації комунікаційних процесів, а також розробка та впровадження Кодексу корпоративної культури.

Запропоновані заходи можна розглядати як базові напрями вдосконалення управління корпоративною культурою у громадській організації «РУХ з ЮА», а їх реалізація має бути забезпечена діяльністю спеціаліста з корпоративної культури, введення якого дозволить системно координувати цей процес.

У таблиці 2.2 розкрито основні тактичні дії спеціаліста з корпоративної культури щодо управління корпоративною культурою ГО «РУХ з ЮА».

Таблиця 2.2 – Тактика управління корпоративної культури ГО «РУХ з ЮА»

Ключові підходи	Ініціативи	2025 рік									
		Тривалість, місяці									
		04	05	06	07	08	09	10	11	12	
Визначення ключових цінностей	Розробка та впровадження Кодексу корпоративної культури, що відображатиме місію, візію і стратегічні пріоритети ГО										
Забезпечення відкритого спілкування	Впровадження внутрішнього інформаційного порталу 4П: офіс-монітор 2.0										
Підтримка участі співробітників	Регулярне проведення анкетувань, обговорень і неформальних заходів										
Культура інновацій	Стимулювання ініціативності, підтримка новаторських ідей у процесах комунікації										
Навчання та розвиток	Удосконалення навичок командної взаємодії, лідерства та корпоративної етики										
Лідерство	Сприяння особистому прикладу дотримання задекларованих цінностей у щоденній діяльності										

Джерело: запропоновано автором

Таким чином, введення посади спеціаліста з корпоративної культури забезпечить комплексну реалізацію ключових підходів до розвитку корпоративної культури, сприятиме підвищенню залученості членів організації, зміцненню командного духу та ефективності роботи громадської організації «РУХ з ЮА».

Слід розуміти, що корпоративна культура є складним системним утворенням, яке важко піддається формалізації та уніфікації. Універсального методу формування корпоративної культури не існує, оскільки її зміст і структура залежать від специфіки діяльності організації, її місії, цілей та внутрішнього середовища.

Пропонована організаційна схема, яка відображає основні етапи процесу формування корпоративної культури, представлена на рисунку 2.3.

Виходячи з рисунку 2.3. процес формування корпоративної культури розпочинається з визначення цілей, місії та стратегії організації керівництвом. Залежно від стану організаційної структури виділяються два можливі напрями розвитку: при створенні нової організаційної структури акцент робиться на дослідженні культурних цінностей потенційного персоналу, їх відповідності місії та цілям організації, а також формуванні системи підтримки корпоративної культури. В умовах існуючої організаційної структури процес передбачає проголошення основних цінностей, їх закріплення, подальше дослідження існуючої корпоративної культури та її відповідності стратегічним орієнтирам. У разі виявлення невідповідностей здійснюється коригування корпоративної культури шляхом визначення нових цінностей, розвитку трудового потенціалу та проведення організаційного розвитку.

Ключовим елементом є розробка Кодексу корпоративної культури та системи оцінювання результативності персоналу, що забезпечує сталість і послідовність у підтримці визначених цінностей на всіх етапах функціонування організації.

Запропонований алгоритм забезпечує поетапний і комплексний підхід до формування ефективної корпоративної культури, що відповідає стратегії розвитку громадської організації «РУХ з ЮА».

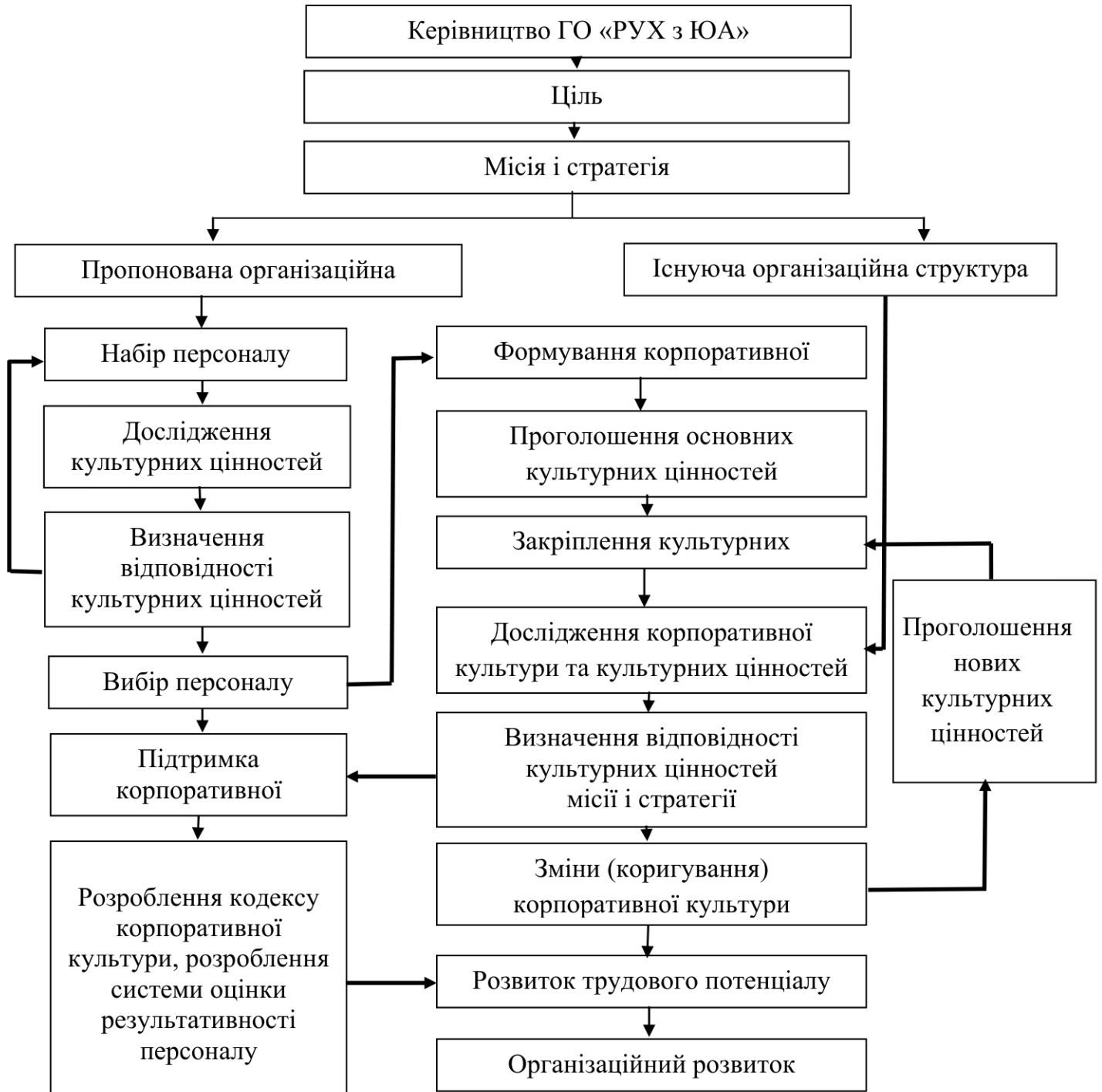


Рисунок 2.3 – Запропонована організаційна схема процесу формування та реалізації корпоративної культури ГО «РУХ з ЮА»

Джерело: запропоновано автором

Також було сформовано алгоритм оптимізації витрат на формування корпоративної культури, який дозволяє забезпечити раціональне використання ресурсів та ефективність процесів її управління (рис. 2.4).

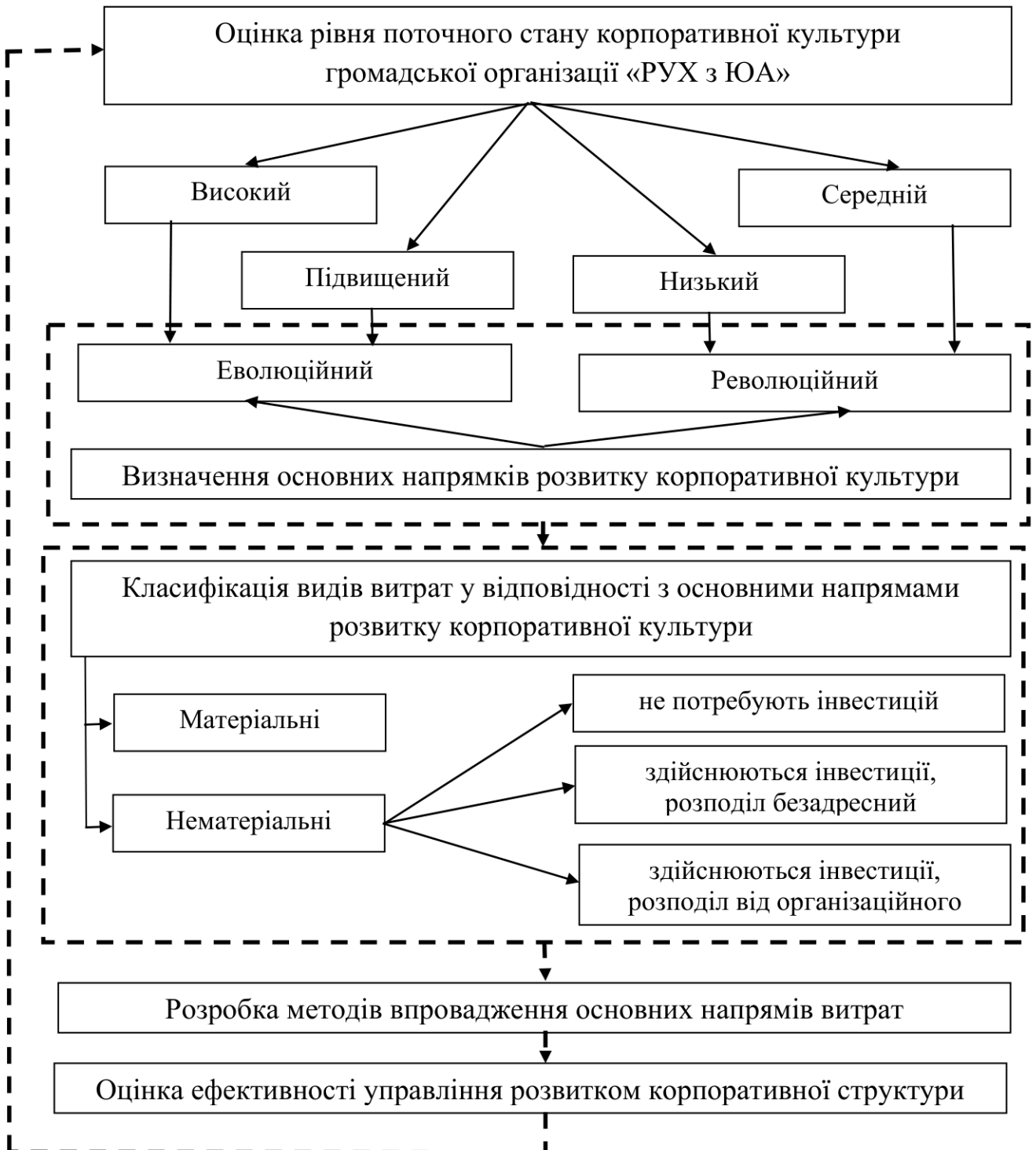


Рисунок 2.4 – Послідовність дій з оптимізації витрат на управління розвитком корпоративної культури ГО «РУХ з ЮА»

Джерело: запропоновано автором

Отже, запропонований алгоритм оптимізації витрат на формування та розвиток корпоративної культури в громадській організації «РУХ з ЮА» дозволяє систематизувати процеси управління ресурсами, спрямованими на вдосконалення внутрішнього середовища організації.

Основними результатами реалізації алгоритму є:

1. Раціональне використання ресурсів, спрямованих на розвиток корпоративної культури, шляхом визначення пріоритетних напрямів інвестування та оптимізації витрат на підтримку цінностей і норм поведінки.

2. Підвищення ефективності заходів, пов'язаних із формуванням корпоративної культури, за рахунок регулярної оцінки їх впливу на залученість, згуртованість і мотивацію членів організації.

3. Гнучкість управління корпоративною культурою через постійний моніторинг стану внутрішнього середовища та оперативне внесення змін до програми розвитку культури відповідно до нових потреб і викликів.

4. Посилення стратегічної орієнтації організації за рахунок узгодження витрат на корпоративну культуру із загальними цілями, місією та стратегією розвитку ГО «РУХ з ЮА».

Таким чином, впровадження запропонованого алгоритму забезпечує не лише економію ресурсів, а й підвищення результативності формування корпоративної культури як важливої складової конкурентоспроможності громадської організації.

2.2 Оцінювання економічної ефективності запропонованих заходів управління розвитком корпоративної культури

Ефект є відображенням результату діяльності організації, тобто стану, до якого повинна прагнути громадська організація у процесі реалізації своєї місії та стратегічних цілей. Поняття «ефект» і «результат» у даному випадку можна розглядати як тотожні категорії, які слід враховувати при побудові

конкретної системи управління, орієнтованої на досягнення запланованих змін у внутрішньому середовищі організації.

Такий підхід спрямований на досягнення кількісного приросту ключових показників діяльності громадської організації, поряд зі змінами якісних характеристик організаційної культури, взаємодії та рівня залученості членів організації.

Таким чином, ефективність функціонування системи управління корпоративною культурою може бути загалом представлена як відношення досягнутого результату до витрат ресурсів (часових чи трудових), спрямованих на створення цього результату.

Розвиток корпоративної культури громадської організації «РУХ з ЮА» дає низку важливих переваг:

1. Зниження рівня конфліктності та покращення ділових взаємин усередині колективу.
2. Зменшення непродуктивних витрат часу за рахунок покращення комунікацій та взаєморозуміння.
3. Підвищення задоволеності та лояльності членів організації, що сприяє зростанню їх залученості до реалізації проєктів і ініціатив.
4. Підвищення ефективності функціонування організації через посилення командної роботи та кращу інтеграцію внутрішніх процесів.

Одним із помітних результатів розвитку сильної корпоративної культури є низький рівень плинності кадрів. Це обумовлено формуванням єдиного розуміння місії та цінностей організації серед її членів, що, у свою чергу, сприяє підвищенню згуртованості та відданості спільній справі.

Для оцінки загального економічного ефекту від реалізації запропонованих заходів щодо вдосконалення управління корпоративною культурою у громадській організації «РУХ з ЮА» використаємо традиційний метод розрахунку ефекту, який широко застосовується в економічних дослідженнях.

Економічний ефект = Додатковий прибуток (економія від заходів) – Витрати на впровадження заходів.

Спочатку необхідно оцінити витрати громадської організації на реалізацію запропонованих заходів (табл. 2.3)

Таблиця 2.3 – Витрати на реалізацію заходів ГО «РУХ з ЮА» у 2025 р.

Стаття витрат	Сума, грн	Всього / рік, тис. грн
Заробітна плата співробітника, прийнятого на посаду спеціаліста з корпоративної культури (зі страховими внесками)	8000*12 місяців	96
Витрати на підбір співробітника (оголошення в ЗМІ, витрати на відбір та адаптацію нового співробітника)	1 000	1
Витрати на обладнання робочого місця спеціаліста по корпоративній культурі (придбання оргтехніки)	12000	12
Витрати на придбання та установку програмного продукту 4П: Офіс Монітор	5000	5
Витрати на технічне обслуговування програмного продукту 4П: Офіс Монітор	350*2 рази на рік	0,7
Річний бюджет на проведення нових корпоративних свят	10000	10
Разом:		124,7

Джерело: розраховано автором

Таким чином, наведені у табл. 2.3 витрати охоплюють кілька основних напрямів: заробітну плату спеціаліста з корпоративної культури, витрати на підбір і адаптацію нового співробітника, облаштування робочого місця,

придбання та технічне обслуговування програмного продукту 4П: офіс-монітор, а також організацію нових корпоративних заходів.

Зокрема, найбільшу частку витрат становить заробітна плата спеціаліста (96 тис. грн на рік), що підкреслює важливість постійної роботи у сфері підтримки та розвитку корпоративної культури. Витрати на інші заходи є одноразовими або мають періодичний характер і спрямовані на забезпечення умов для ефективної діяльності нового співробітника та реалізації стратегічних ініціатив організації.

Загальна сума витрат на реалізацію заходів складає 124,7 тис. грн, що є обґрунтованим вкладенням у підвищення ефективності внутрішніх процесів та розвиток людського капіталу організації.

Загалом, реалізація програми розвитку корпоративної культури сприятиме підвищенню задоволеності членів організації своєю діяльністю (мотиваційний ефект), оскільки взаємодія всередині колективу базуватиметься на принципах відкритості, поваги та врахування соціально-психологічних аспектів у трудових відносинах.

Очікуваний ефект також проявиться у:

- підвищенні рівня залученості членів організації до реалізації проектів;
- зменшенні рівня плинності кадрів завдяки зміцненню командного духу та згуртованості колективу;
- підвищенні загальної ефективності організаційної діяльності.

Для оцінки економічної ефективності заходів необхідно розрахувати витрати, пов'язані із заміщенням одного члена організації у разі плинності кадрів, а також оцінити потенційну економію коштів за рахунок стабілізації складу колективу.

Розрахунок витрат на заміщення одного співробітника здійснено на основі даних, наведених у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Розрахунок витрат на наймання одного співробітника в ГО «РУХ з ЮА» у 2025 р.

Елемент витрат	Допущення	Розрахунок	Витрати, тис. грн.
Найм нового працівника			
Подача оголошень (газета + онлайн-платформи)	1 місце в газеті + 2 публікації на job-порталах	$(50 \times 3) + (300 \times 2)$	0,7
Перевірка рекомендацій	2 год.	$3 \times 24 / 1000$	0,072
Співбесіда з кандидатами	3 години (2 год працівник + 1 год керівник)	$(2 \times 24 + 1 \times 30) / 1000$	0,078
Оформлення особової справи	2 години (24 грн/год)	$2 \times 24 / 1000$	0,048
Кадрові витрати	10 годин (24 грн/год)	$10 \times 24 / 1000$	0,24
Навчання/адаптація			
Навчання на робочому місці	2 години/тиждень протягом 2 міс. (20 год \times 20 грн)	$20 \times 20 / 1000$	0,4
Час керівника ГО для наставництва	1/3 години в день, 60 днів (20 год \times 30 грн)	$20 \times 30 / 1000$	0,6
Додаткове навантаження колег	20 год (20 грн/год)	$20 \times 20 / 1000$	0,4
Зниження продуктивності нового працівника	20% зниження протягом 2 міс., середній внесок 8 тис. грн	$8 \times 2 \times 0,2$	3,2
Звільнення працівника			
Зниження продуктивності праці в період, що передує звільненню	5% зниження протягом 3 місяців	$8 \times 3 \times 0,05$	1,2
	середній місячний внесок 8 тис. грн/люд.		
Час на співбесіди та обробку документів	1 година керівника + 1 година помічника (по 30 грн/год і 24 грн/год)	$(30 + 24) \times 1 / 1000$	0,054
Документальне оформлення звільнення	1 година працівника (22 грн/год)	$22 \times 1 / 1000$	0,022
Разом:			7,714

Джерело: розраховано автором

Таким чином, витрати на заміну одного співробітника в середньому складають 7 714 грн, що є суттєвою сумою для ГО «РУХ з ЮА».

Для оцінки загальних витрат на заміщення кадрів розрахуємо суму, необхідну для заміщення працівників, які звільнилися за власним бажанням у попередні періоди. Якщо вважати, що у 2022-2024 роках було звільнено 10 осіб, то загальна сума витрат складе:

$$10 \times 7\,714 = 77\,140 \text{ грн} \quad (2.1.)$$

Відповідно, при зниженні рівня плинності кадрів витрати на заміну персоналу суттєво скорочуються.

Після впровадження запропонованих заходів щодо розвитку корпоративної культури планується зниження рівня плинності кадрів до 3%.

За наявної чисельності активних членів організації у 102 особи кількість потенційних працівників, які можуть вибути, складатиме:

$$102 \times 3\% = 3,06 \approx 3 \text{ особи} \quad (2.2.)$$

Раніше кількість вибулих працівників за рік складала 8 осіб (2022 рік).

Отже, потенційне скорочення кількості звільнень дорівнює:

$$8 - 2 \text{ особи} = 6 \text{ осіб} \quad (2.3.)$$

Економія на витратах на заміну співробітників становитиме:

$$6 \times 7\,714 = 46\,284 \text{ грн} \quad (2.4.)$$

Витрати на реалізацію заходів зі створення та розвитку корпоративної культури складають 124,7 тис. грн.

Тоді економічний ефект можна розрахувати як різницю між очікуваною економією витрат та інвестиціями у розвиток корпоративної культури. У перший рік він може бути від'ємним, однак у подальшому призведе до стабільної економії:

$$\text{Економічний ефект} = 46\,284 - 124\,700 \text{ грн} = -78\,416 \text{ грн} \quad (2.5.)$$

Проте варто зазначити, що при збереженні позитивної динаміки зниження плинності кадрів, економічний ефект проявиться у наступні роки, коли організація уникне додаткових витрат на заміну персоналу. Бачимо, що стабілізація кадрового складу дасть змогу заощадити значну суму грошових коштів, які у майбутньому можна буде спрямувати на подальший розвиток корпоративної культури громадської організації «РУХ з ЮА».

Отже, за рахунок зниження плинності кадрів, організація зможе заощадити значну суму грошових коштів, які доцільно буде спрямувати на подальший розвиток внутрішніх процесів та підтримку корпоративних цінностей.

У таблиці 2.5 наведено умовні дані про витрати на реалізацію розроблених заходів щодо вдосконалення корпоративної культури громадської організації «РУХ з ЮА» на 2025-2027 роки.

Про економічну ефективність запропонованих заходів щодо розвитку корпоративної культури можна судити за економічним результатом, який очікується внаслідок їх впровадження. Зокрема, ефект проявиться у зниженні рівня плинності кадрів, зменшенні витрат на заміщення працівників, підвищенні рівня залученості членів організації та покращенні внутрішнього соціально-психологічного клімату.

Розрахунок економічного ефекту базується на оцінці витрат на заміну працівників у разі їх вибуття, порівнянні цих витрат до і після реалізації заходів, а також врахуванні інвестицій у розвиток корпоративної культури.

Такий підхід дозволяє об'єктивно оцінити доцільність і ефективність впроваджених змін для забезпечення сталого розвитку організації.

Таблиця 2.5 – Кошторис витрат на заходи щодо вдосконалення корпоративної культури ГО «РУХ з ЮА», тис. грн.

Назва заходів	Прогноз на рік, тис. грн		
	2025	2026	2027
1. Заходи щодо вдосконалення мотивації			
1.1. Проведення внутрішнього навчання та тренінгів	45,0	51,0	63,0
1.2. Оновлення системи мотивації активних членів	14,0	15,5	19,0
1.3. Впровадження матеріальних стимулів (гранти, премії)	730,0	910,0	1115,0
1.4. Премії, бонуси за досягнення результатів	1500,0	1750,0	1900,0
1.5. Запровадження нематеріальних стимулів (подяки, грамоти)	7,0	8,5	10,0
2. Заходи у сфері розвитку корпоративної культури			
2.1. Удосконалення системи оцінювання активності членів ГО	23,0	27,0	31,0
2.2. Внутрішнє навчання персоналу та наставництво	15,0	17,0	19,5
2.3. Впровадження системи внутрішнього PR (інформаційна підтримка)	4,5	5,5	7,5
2.4. Підбір і адаптація нових волонтерів	6,0	7,5	10,0
2.5. Формування резерву лідерів серед молоді	22,0	25,0	29,0
Разом:	2366,5	2818	2779

Джерело: розраховано автором

Економічний результат визначається різницею між приростом залучених фінансових ресурсів або обсягів діяльності організації, отриманим під впливом заходів з удосконалення корпоративної культури, та витратами на їх реалізацію.

Для розрахунку економічного ефекту використано адаптовану формулу:

$$E_{\phi} = \frac{T_d * H_T}{100} - (U_{\text{п}} + U_{\text{д}}), \quad (2.6)$$

де:

E_{ϕ} – економічний ефект;

T_d – додатковий обсяг залучених ресурсів внаслідок впроваджених заходів, грн;

H_T – очікувана економічна вигода (% приросту фінансового чи проектного результату);

$U_{\text{п}}$ – витрати на реалізацію заходів із вдосконалення корпоративної культури;

$U_{\text{д}}$ – додаткові витрати, пов'язані з приростом обсягу діяльності.

Рівень економічного ефекту від реалізації управлінських заходів у громадській організації «РУХ з ЮА» на період 2025-2027 років наведено у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Показники зменшення витрат та приросту економічного ефекту від заходів з удосконалення корпоративної культури ГО «РУХ з ЮА»

Показники	Рік, тис. грн.			Темп зростання, %	
	2025	2026	2027	2026/2025	2027/2026
Витрати на заходи	2366,5	2818,0	2779,0	+19,1	-1,4
Економічний ефект (E_{ϕ})	3728,0	4364,0	4390,0	+17,1	+0,6

Джерело: розраховано автором

Оцінювання економічної ефективності витрат на реалізацію заходів із вдосконалення діяльності громадської організації «РУХ з ЮА» показало, що економічний ефект від нововведень до кінця 2027 року збільшився на 0,6%. Отримані результати підтверджують ефективність запропонованих заходів щодо розвитку корпоративної культури та поліпшення внутрішнього управління в організації.

Отже, було сформовано комплексний план заходів із розвитку корпоративної культури ГО «РУХ з ЮА» з урахуванням принципів ефективного управління та алгоритму оптимізації витрат на її формування. Реалізація цього плану дозволяє здійснювати системне управління розвитком корпоративної культури, що забезпечує досягнення стійкого економічного ефекту від запроваджених змін.

До позитивних змін у результаті коригування концепції розвитку корпоративної культури в громадській організації «РУХ з ЮА» належать:

- створення умов для розкриття і розвитку індивідуальних здібностей нових членів організації;
- досягнення вищого рівня свободи та самостійності в діяльності активістів (можливість самостійно приймати рішення, обирати методіку реалізації проєктів, визначати власний робочий графік та навантаження);
- запобігання негативним наслідкам для здоров'я учасників організації через впровадження системи профілактичних тренінгів та лекцій для новачків;
- зменшення рівня моральної шкоди серед активістів завдяки запровадженню ефективної системи підтримки для уникнення інтелектуальних і фізичних перевантажень та подолання стресових ситуацій.

Таким чином, впровадження заходів із розвитку корпоративної культури у ГО «РУХ з ЮА» сприяло не лише економії ресурсів, а й підвищенню загального рівня задоволеності членів організації своєю діяльністю та зміцненню її кадрового потенціалу.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

За результатами кваліфікаційної роботи бакалавра сформовано наступні висновки та пропозиції:

1. Корпоративна культура набуває дедалі більшої значущості в системі управління громадськими організаціями в умовах сучасного суспільства, яке характеризується нестабільністю, високою динамікою, інформатизацією та переорієнтацією на економіку знань. У цих умовах зростає значення нематеріальних активів, інтелектуального капіталу й ефективної внутрішньої комунікації, що потребує цілеспрямованого розвитку корпоративної культури в ГО «РУХ з ЮА».

2. Людський потенціал є основою діяльності громадської організації, а ефективно управління взаємодією між членами організації є складним, але визначальним фактором її стабільності та сталого розвитку. Розмаїття мотивацій, потреб і поведінкових моделей вимагає гнучких і персоналізованих управлінських підходів у побудові корпоративної культури.

3. У першому розділі здійснено аналіз чинної корпоративної культури ГО «РУХ з ЮА» та її складових, оцінено ефективність культурного середовища, виявлено типові проблеми, пов'язані з недоліками комунікацій, обмеженими механізмами адаптації нових членів і недостатнім формалізованим підходом до підтримки цінностей.

4. Другий розділ присвячено обґрунтуванню шляхів вдосконалення процесу формування корпоративної культури ГО «РУХ з ЮА». Запропоновано комплекс організаційно-економічних заходів, зокрема: створення Положення про корпоративну культуру, введення посади спеціаліста з корпоративної культури, впровадження внутрішнього порталу, оновлення системи стимулювання та регулярної оцінки внутрішнього середовища.

5. Дослідження показало, що розвиток корпоративної культури в ГО «РУХ з ЮА» набуває ціннісно-орієнтованого характеру, акцентуючи увагу на розвитку особистісного потенціалу, згуртованості колективу, залученості членів організації та створенні сприятливого морального клімату.

6. Запропоновані заходи базуються на принципах ефективного управління та алгоритмах оптимізації витрат, що дає змогу забезпечити системний підхід до розвитку культури в умовах обмежених ресурсів. Реалізація плану дозволяє досягати економічного ефекту не лише в короткостроковій, а й у довгостроковій перспективі.

7. Особливу увагу приділено створенню безпечних і сприятливих умов для внутрішньої діяльності організації, зокрема зменшенню професійного вигорання, зниженню стресових навантажень та підтримці емоційного добробуту учасників через впровадження адаптаційних і навчальних програм.

8. Практичні рекомендації, можуть бути впроваджені в управлінську практику інших громадських організацій. Оцінка економічної ефективності заходів показала приріст результативності діяльності ГО на рівні 0,06%, що свідчить про успішність запропонованої моделі.

9. У ході виконання кваліфікаційної роботи запропоновано впровадження системи організаційно-економічних заходів щодо управління розвитком корпоративної культури, що дозволяє не лише покращити внутрішній клімат, знизити рівень плинності активістів, а й підвищити продуктивність діяльності ГО в цілому.

10. Доведено, що управління розвитком корпоративної культури в громадських організаціях потребує комплексного підходу, який включає врахування мотиваційних, поведінкових і соціально-психологічних аспектів. Для ефективного оцінювання результативності управління культурою ГО доцільно застосовувати систему кількісних і якісних показників, пов'язаних із загальною динамікою її проєктної, комунікаційної та організаційної активності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Безугла Л.С. Регіональні особливості розвитку екотуристичної діяльності в Україні: порівняльний аналіз. *Вісник економічної науки України*. 2020, №2 (39). С.50-57 URL: 10.37405/1729-7206.2020.2(39).50-57 [http://www.venu-journal.org/download/2020/2\(39\)/07-Bezuhla.pdf](http://www.venu-journal.org/download/2020/2(39)/07-Bezuhla.pdf)
2. Герасименко Т.В. Управління розвитком туризму (на прикладі Дніпропетровської області). *Економічний вісник НГУ*. 2018. №1(61). С. 159-166. URL: https://ev.nmu.org.ua/docs/2018/1/EV20181_159-166.pdf
3. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
4. Кожухівська Р.Б. Підвищення конкурентоздатності туристичної дестинації. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2020. Том 31 (70). № 1, С. 160-164. URL: http://econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/31_70_1/29.pdf.
5. Харун О.А., Стецюк О.В.. Сутнісні характеристики корпоративної культури підприємств. *Економіка і суспільство*. 2017. № 13. С. 139-144. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/23.pdf
6. Апостолюк О. З. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту підприємства в підвищенні його конкурентоспроможності. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2016. № 2. С. 68-73. URL: <https://doi.org/10.29038/2411-4014-2016-02-68-73>
7. Кривенкова Р. Ю. Поняття та сутність туристичного потенціалу: державно-управлінський аспект. *Ефективна економіка*. 2019. Випуск 9. С. 126-134. DOI: 10.32702/2307-2156-2019.9.70
8. Марченко О.А. Концептуальні засади регіонального розвитку туристичної індустрії. *Розвиток продуктивних сил і регіональна економіка*. 2017. Випуск 10. С. 454-458. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/10_ukr/79.pdf

9. Кифяк В. Ф. «Організація туристичної діяльності в Україні» навчальний посібник. Чернівці : Книги – XXI. 2003. 300с.
10. Офіційний сайт Вікіпедія. URL: <http://uk.wikipedia.org>
11. Панухник О.М. Інноваційний потенціал регіонального розвитку туризму та рекреації із залученням молодіжного ресурсу: передумови формування та векторність управління. *Галицький економічний вісник*. № 2 (49). 2015. С. 5-12. URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/49/102.pdf>
12. Про підтримку розвитку туризму в Україні: Наказ Президента України від 02.03.2001 № 127/2001 // База даних «Законодавство України». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/127/2001/conv>
13. Про програму розвитку туризму в Дніпропетровській області на 2021-2024 рр. URL: <http://surl.li/hpwmh>
14. Бондаренко Л.А. Економічний механізм в управлінні розвитком регіональних туристичних ринків. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі*. 2023. № 9. С. 88-94. URL: <https://doi.org/10.32782/tourismhospcee-9-11>
15. Ткаченко Т. І. Сталий розвиток туризму: теорія, методологія, реалії бізнесу : монографія. К. : Київ. нац. торг.- екон. ун-т. 2006. 537 с.
16. Бондаренко Л.А. Міжнародний туризм в Україні: проблеми та перспективи подальшого розвитку. *Ефективна економіка*. 2016. № 11. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5289>.
17. Закон України «Про туризм» від 15.09.95 р. № 325/95. Відомості Верховної Ради України. 1995. № 31. С. 241.
18. Бондаренко Л.А. Туризм як пріоритетний напрям соціально-економічного розвитку територій України в умовах євроінтеграції: монографія / Л.А. Бондаренко. М-во освіти і науки України. Нац. техн. ун-т «Дніпровська політехніка». Дніпро «АРТО ПРИНТ». 2024. 242 с. URL: <https://ep.nmu.org.ua/ua/%D0%91%D0%BE%D0%BD%D0%B4%D0%B0%D1%80%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE%20%D0%9B.%D0%90.%D0%9C>

[%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D1%84%D1%96%D1%8F_28.06.2024_%D0%905.pdf](#)

19. Бондаренко Л.А. Кризовий реінжиніринг бізнес-процесів як сучасний метод забезпеченні якості туристичних послуг. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2024. №1. С. 22-33. URL: <https://doi.org/10.33271/ebdut/85.022>

20. Н. М. Влащенко, М. В. Тонкошкур. Інноваційні технології в туризмі Навчальний посібник. Харків, 2022. С. 20-21

21. Зарубіна А., Сіра Е., Демчук Л. Особливості туризму в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2022. № 41. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-14>

22. Мальська М. П., Грищук А. М., Масюк Ю. О. Впровадження зарубіжного досвіду стратегічного управління розвитком туризму: можливості та перспективи для України. *Економічний часопис-XXI*. 2015. № 155. С. 78-81. URL: <http://jnas.nbu.gov.ua/article/UJRN-0000582725>.

23. Летуновська Н. Є., Сигида Л. О. Маркетингові дослідження як інструмент визначення стратегічних напрямів інноваційного розвитку промислового підприємства у сфері товарної політики. *Бізнес-інформ*. 2019. № 4. С. 97-105. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2019_4_16

24. Бондаренко Л.А. Застосування проектного підходу в управлінні інноваційною діяльністю сфери гостинності. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ» (економічні науки)*. Харків: НТУ «ХПІ». 2024. № 1. С. 126-129. URL: <https://doi.org10.20998/2519-4461.2024.1.126>

25. Bondarenko L. Directions for strengthening the competitive-ness of the dnipro city through the development of the tourist product. *Modern engineering and innovative technologies*. 2024. № 36. С.21-32. URL: <https://doi.org/10.30890/2567-5273.2024-36-00-010>

26. Корнієнко О. М. Стратегічні пріоритети розвитку туристичних підприємств. *Економіка. Управління. Інновації*. 2013. Вип. 2 (10). С. 15-27.

27. Сокол Т.Г. Основи туристичної діяльності : підручник / за ред. В.Ф. Орлова. Київ: Грамота, 2006. 264с. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2013_2_42
28. 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
29. Корпоративна культура: Навчальний посібник / Під заг. ред. Г. Л. Хаєта. К.: Центр навчальної літератури, 2003. С. 16-24.
30. Мул Н.А., Ведерніков М.Д. Корпоративна культура в системі управління персоналом на підприємстві. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. № 1. С. 68-71. URL: <https://elar.khmnpu.edu.ua/handle/123456789/3048>
31. Гращенко І.С., Гуца І.П., Лавринюк С.Є. Корпоративна культура як основа формування мотиваційного механізму у стратегічному управлінні підприємством. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. 2012. № 3-4. С. 46-51. URL: <http://economics.opu.ua/files/archive/2012/n4-5.html>