

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292.
Ефективна економіка. 2024. № 4.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.4.87>

УДК 330.658.005.5

*А. В. Гефко,
здобувач вищої освіти ОС «Бакалавр», 3 курс, ОП «Менеджмент організацій»,
Київський національний університет імені Тараса Шевченка
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0005-3575-6160>*

УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ ФОРМУВАННЯ І РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ МАЛОГО ПІДПРИЄМСТВА

*А. Hefko,
higher education student ED «Bachelor», 3 course, EP «Management of
Organizations», Taras Shevchenko National University of Kyiv*

MANAGEMENT OF FORMATION AND DEVELOPMENT PROCESSES OF A SMALL ENTERPRISE'S ORGANIZATIONAL CULTURE

Стаття присвячена проблемам формування і розвитку організаційної культури малого підприємства, необхідності управління цими процесами. На основі розкриття сутності організаційної культури автор досліджує її значення у розвитку малого бізнесу. Характеризуючи його стан в Україні та розвинених країнах, автор акцентує увагу на недослідженості проблематики організаційної культури на підприємствах даної сфери. Автором виокремлено шляхи формування організаційної культури малого підприємства: спонтанний та усвідомлений. Наведено їх переваги і недоліки. На основі опрацьованих

джерел узагальнено фактори, що впливають на формування і розвиток організаційної культури малого підприємства. Запропоновано етапи формування організаційної культури малого підприємства на основі стадій його життєвого циклу. На основі теорії життєвого циклу організації сформовано алгоритм формування та розвитку організаційної культури малого підприємства, який може стати стратегічним інструментом при управлінні організаційною культурою.

The article is devoted to the problems of small business organizational culture formation and development. These processes are need to be managed. The author reveals the organizational culture essence. She examines its importance in the development of small business. The author characterizes the small business state in Ukraine and developed countries. She focuses attention on the organizational culture unexplored issues at the enterprises of this sphere. The components of the organizational culture in interaction form a complex tool of personnel management of the organization. It is the main resource that allows to ensure the effective operation of the organization and its competitiveness in the market in conditions of uncertainty and constant changes. The author singled out the ways of small enterprise organizational culture forming. They are spontaneous and conscious. Their advantages and disadvantages are given. Conditions of uncertainty and instability of the modern economic environment dynamics require a systematic approach to managing the processes of small enterprises organizational culture formation and development. The conscious culture formation from the first stage of its life cycle will ensure its competitiveness in the long term. Factors affecting the small enterprise organizational culture formation and development are summarized on the basis of the studied sources. The stages of a small enterprise organizational culture formation based on its life cycle phases are proposed. Based on the theory of the organization's life cycle, an algorithm for the small enterprise organizational culture formation and development was formed. At the first stages of a small enterprise organizational culture forming, it is important to convey to new employees the fundamental values, rules and norms on which the principles of work are based. The small enterprise growth stage is characterized by greater involvement of

employees in the process of organizational culture forming. At the maturity stage it is necessary to carry out a comprehensive diagnosis of the organizational culture current state in order to identify its elements that need improvement. At the last stage there may be a need for organizational culture significant changes or its complete restructuring. It should be controlled by management and relevant specialists. So, the algorithm for the small enterprise organizational culture formation and development can become a strategic tool in managing organizational culture.

Ключові слова: *організаційна культура, мале підприємство, фактори впливу на організаційну культуру, шляхи формування організаційної культури, алгоритм формування організаційної культури.*

Keywords: *organizational culture, small business, factors influencing organizational culture, ways of forming organizational culture, organizational culture formation algorithm.*

Постановка проблеми. Сучасна економічна ситуація у світі характеризується постійними змінами та нестабільністю, що значно ускладнює забезпечення ефективного та стійкого функціонування малих підприємств, які не володіють достатньою кількістю матеріальних ресурсів для оперативного вирішення проблем, що виникають. Зміна умов зовнішнього середовища впливає на внутрішнє середовище будь-якої організації, що може сповільнити темпи її розвитку та зростання, а відповідно, визначає необхідність швидко пристосовуватися до змін. У таких умовах важливе значення надається нематеріальним ресурсам, тобто персоналу, адже саме працівники, взаємовідносини між ними та клімат всередині організації допомагають забезпечити своєчасну реакцію на ринкову ситуацію, спричинену економічними, політичними та соціокультурними тенденціями 21 століття. Формування та управління розвитком організаційної культури підприємства стає стратегічно важливим завданням, адже саме вона визначає та регламентує поведінку працівників, їх ставлення до організації, своїх обов'язків, клієнтів та одне до одного. Значна різниця в обсягах наявних матеріальних ресурсах між

великими та малими підприємствами сприяє необхідності акцентувати увагу на нарощуванні нематеріальних ресурсів, якими є персонал та організаційна культура, що вважаються основними факторами забезпечення ефективності та конкурентоспроможності малого підприємства на ринку.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Дослідженню процесів формування та розвитку організаційної культури на підприємствах було приділено достатньо уваги з боку відомих зарубіжних та вітчизняних науковців. Однак, організаційна культура на малих підприємствах залишається лише поверхнево дослідженою темою, яка потребує подальшого доопрацювання. Результат аналізу публікацій за даною тематикою підтверджує, що більшість із них зосереджені на великих компаніях, у той час як компанії-представники малого бізнесу не викликають наукового інтересу.

Питання формування та розвитку організаційної культури тривалий період досліджується як зарубіжними, так і вітчизняними науковцями, серед яких Е. Шейн, П. Друкер, Д. Денісон, Г. Хофстеде, К. Камерон, Р. Куїн, У. Оучі, О. Харчишина, А. Воронкова, О. Ареф'єва, Т. Лепейко, О. Бала та інші. Незважаючи на велику кількість теоретичних та практичних здобутків науковців у сфері дослідження організаційної культури, проблема її формування на малих підприємствах вимагає додаткового вивчення та аналізу.

Постановка завдання. Метою статті є дослідження процесів формування та розвитку організаційної культури на малих підприємствах, обґрунтування важливості управління цими процесами для забезпечення ефективної діяльності малого бізнесу в сучасних умовах господарювання.

Виклад основного матеріалу. Поняття “організаційна культура”, в наближеному до сучасного розумінні, вперше згадується на початку 20 століття французьким вченим Анрі Файолем, який визначав його як “корпоративний дух” [9]. На той час організаційна культура як важлива складова будь-якого підприємства не викликала наукового інтересу в дослідників, а тому ґрунтовні дослідження даної теми почалися лише в 70-х – 80-х роках 20 століття, коли американський психолог Едгар Шейн вперше визначив організаційну культуру як

“спосіб організації адаптуватися до соціокультурного середовища” [8]. За останні 40 років сутність поняття “організаційна культура” активно досліджувалася великою кількістю науковців, а тому виділити єдине правильне трактування неможливо. Однак, на основі аналізу праць як зарубіжних, так і вітчизняних авторів, а також виокремлення основних ключових понять, які часто згадуються в різних варіантах визначення, можна стверджувати, що організаційна культура – це сукупність фундаментальних цінностей, норм та правил поведінки, переконань та вірувань, які поділяються всіма працівниками підприємства, визначають їхню поведінку та взаємовідносини, регламентують їхню діяльність, а також визначають індивідуальність кожної організації, її унікальність [9]. Складові організаційної культури у взаємодії утворюють комплексний інструмент управління персоналом організації, який є основним ресурсом, що дозволяє забезпечити ефективну діяльність організації та її конкурентоспроможність на ринку в умовах невизначеності та постійних змін. Сильна корпоративна культура, підтримання якої контролюється керівництвом, сприяє формуванню дружнього та згуртованого колективу відданих підприємству працівників, які можуть оперативно реагувати на будь-які коливання в зовнішньому середовищі.

Організаційна культура має значний вплив на всі аспекти діяльності підприємства, адже вона безпосередньо визначає внутрішні економічні та соціальні процеси організації, формує її ідентичність та сприяє розвитку спільного ціннісного фундаменту для взаємовідносин серед працівників. Таким чином, організаційна культура є не лише результатом цілеспрямованого визначення керівництвом базових цінностей, норм та правил поведінки, а й ключовим фактором забезпечення стабільного розвитку підприємства та створення суттєвих конкурентних переваг [11].

Питання формування та розвитку організаційної культури малих підприємств ґрунтовно не досліджувалось, хоча малий бізнес відіграє важливу роль у розвитку економіки як України, так і інших держав. Малі підприємства створюють робочі місця, що знижує рівень безробіття, яке є поширеною проблемою навіть серед розвинених країн, та є джерелом надходжень до

бюджету. За останні роки малий бізнес почав стрімко розвиватися в більшості розвинених країнах та країнах, що розвиваються, що підтверджує подана статистика (табл. 1).

Таблиця 1. Малий бізнес у розвинених країнах світу

Країна	Стан малого бізнесу на 2023 рік
США	Станом на 2023 рік у США діяло 33185 тис. малих підприємств, які складають більше 90% усіх зареєстрованих підприємств. 61,7 млн. американців зайняті на малих підприємствах, що складає 46,4% працівників приватного сектору. Малий бізнес у США створює 32,6% вартості експорту [13].
Велика Британія	Станом на 2023 рік у Великій Британії діяло 5547 тис. малих підприємств. 16,7 млн. громадян країни зайняті на малих підприємствах, що складає близько 61% усіх громадян [16].
Німеччина	Станом на 2022 рік у Німеччині діяло 6977 тис. малих підприємств, на яких були зайняті 18,4 млн. громадян країни [14, 15].

Джерело: [3]

Наведені в табл.1 дані свідчать про значний вплив малого бізнесу на економіку розвинених країн. У США та Великій Британії майже половина населення зайнята на малих підприємствах, що вказує на необхідність дослідження системи управління підприємством та її складових у контексті малого бізнесу.

Аналіз статистики стосовно кількості малих підприємств в Україні вказує, що динаміка їх розвитку в період з 2018 по 2022 роки не характеризується стабільністю.

Таблиця 2. Малий бізнес в Україні

	Рік				
	2018	2019	2020	2021	2022
Кількість малих підприємств, тис. од.	339,3	362,3	355,7	352,7	246,6

Джерело: складено автором за даними [10]

Кількість малих підприємств значно зросла у 2019 році порівняно з 2018 роком, але почала стрімко скорочуватись у подальші роки, що пояснюється пандемією Covid-19 у 2020 році та початком повномасштабного вторгнення у 2022 році. У зв'язку з останнім, більше 100 тис. малих підприємств припинили своє існування через економічну нестабільність у країні, що стала причиною неспроможності підприємців фінансово утримувати бізнес. Руйнування

інфраструктури також сприяло зменшенню кількості малих підприємств в Україні, особливо у східних та південних областях.

Станом на 2023 рік показники роботи малого бізнесу в Україні незначно покращилися. Повільні темпи відновлення є результатом непередбачуваності економічної та політичної ситуацій у країні, недосконалого законодавства у сфері митної та податкової політики, нестачі фінансових ресурсів та кваліфікованих кадрів [2]. У таких умовах малим підприємствам значно важче підтримувати внутрішню стабільність та позитивну атмосферу в колективі, що не дає можливості залучати кваліфікованих працівників та підвищувати ефективність діяльності. З цієї причини, розвиток організаційної культури, яка здатна позитивно впливати на бачення працівниками перспектив зростання підприємства в нестабільних умовах, повинен стати пріоритетним завданням власників малого бізнесу.

Важливою умовою для формування та підтримки сильної організаційної культури, яка забезпечить єдність працівників та відповідність їх діяльності цілям підприємства, є постійна участь керівної ланки організації в процесі контролю за формуванням та подальшим розвитком культури. Культура організації спрямована на створення орієнтирів діяльності працівників, визначення їхньої взаємодії одне з одним, з керівництвом та споживачами, а тому процес формування організаційної культури повинен чітко регламентуватися та контролюватися керівництвом, особливо на перших етапах становлення підприємства [5]. Прояви кожного атрибуту організаційної культури є відображенням бачення керівництва найбільш прийняттого стилю управління та стилю поведінки працівників, що в майбутньому визначатимуть реалізацію функцій організаційної культури та їх вплив на систему управління підприємством.

Дослідники виділяють 2 можливих шляхи формування організаційної культури: спонтанний, тобто лише під впливом факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, та усвідомлений, тобто в результаті реалізації певної стратегії розвитку підприємства [12]. Нижче представлені переваги та недоліки цих шляхів формування культури організації (рис. 1).



Рис. 1. Переваги та недоліки спонтанного та усвідомленого формування організаційної культури

Джерело: складено автором

На думку зарубіжних дослідників Д. Фейсі та Р. Холла організаційна культура виникає з моменту створення організації незалежно від бажання керівництва. Однак, у процесі розвитку організації як суб'єкта господарювання керівник демонструє систему певних поглядів, норм та цінностей, на яких базується стратегія підприємства. Працівники є основним ресурсом для виконання стратегічних завдань організації, а також носіями її культури [7]. Таким чином, для ефективної діяльності як працівників, так і підприємства необхідно сформувати культуру, за якої співробітники поділятимуть цінності та погляди

керівника з метою уникнення невідповідності, яка дестабілізує організацію та сповільнює її розвиток. Вчасно скоригована організаційна культура, що починає формуватися спонтанно, може стати більш ефективним неформальним інструментом впливу на персонал, який є вирішальним фактором забезпечення успішної діяльності підприємства. Виокремлені переваги та недоліки можливих шляхів формування організаційної культури підтверджують, що цей процес буде більш результативним за цілеспрямованого впливу керівництва на визначення всіх атрибутів культури та приведення їх у відповідність цілям підприємства [7].

На формування організаційної культури впливає низка факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. Кожен дослідник виділяє різну їх кількість, тому єдиної концепції, яка б визначала всі фактори впливу, не існує. Сукупність найбільш вагомих факторів впливу наведена на рис. 2.



Рис. 2. Фактори впливу на організаційну культуру

Джерело: узагальнено автором на основі [1; 8]

Врахування вищезазначених факторів та їх впливу як на діяльність організації загалом, так і на організаційну культуру зокрема, при планомірному та цілеспрямованому формуванні сильної культури забезпечить стабільний розвиток організації та можливість ефективної діяльності в конкурентному середовищі, що особливо важливо для малих підприємств. Досвід зарубіжних успішних компаній є підтвердженням важливості усвідомленого впливу на формування організаційної культури. Дослідження причин їхнього стрімкого розвитку демонструє, що головним секретом успіху є побудова сильної організаційної культури, яка відповідає цінностям та філософії управління організації. Ресурсозабезпеченість великих компаній, безперечно, суттєво вплинула на завоювання ними лідерських позицій на своїх ринках, однак, саме організаційна культура дозволила залучити та втримати тих працівників, які віддано слідували місії організації, чим сприяли їх зростанню [4].

Значення організаційної культури для великих компаній, які володіють значними матеріальними ресурсами, підкреслює її особливе значення для малих підприємств, що, в основному, розпоряджаються тільки нематеріальними ресурсами – працівниками. Таким чином, організаційна культура стає своєрідним фундаментом малого підприємства, який виступає як спосіб нематеріальної мотивації працівників та забезпечує їх відданість спільній меті, готовність до роботи в конкурентному середовищі в умовах невизначеності. Позитивний клімат у колективі та віра працівників в успіх підприємства дозволяють залучати кваліфіковані кадри, які є стратегічно важливим ресурсом для будь-якої організації. Однак, конкуренція на ринку праці серед компаній за кваліфікованих працівників характеризується тенденцією до надання ними переваги саме великим і відомим компаніям. З цієї причини науково обґрунтовано побудована корпоративна культура, яка відповідатиме сучасним потребам працівників, забезпечить малим підприємствам певну перевагу в очах потенційних працівників.

Процес свідомого формування та подальшого розвитку культури поділяється на декілька етапів для конкретизації завдань, що покладені перед керівництвом та працівниками, з метою створення культури, яка відповідатиме

інтересам керівництва, працівників, та умовам зовнішнього середовища. Кожен етап розвитку організаційної культури можна розглядати як складову конкретного етапу життєвого циклу малого підприємства загалом [1]. Різні автори виокремлюють від 5 до 10 етапів розвитку вже наявної організаційної культури. Однак, безпосередньо процес контролюваного її формування з моменту зародження малого підприємства ґрунтовно не досліджувався, тому на основі аналізу наукових праць виділено конкретні етапи формування та подальшого розвитку організаційної культури у взаємозв'язку з етапами життєвого циклу малого підприємства (табл. 3).

На першому етапі життєвого циклу малого підприємства – зародження – процес формування організаційної культури має більш формальний характер та значною мірою залежить від ціннісних установок керівника. Прояви культури є слабкими та одноманітними, а працівники ще не ототожнюють себе із підприємством та не повністю розуміють та поділяють філософію керівника. [1]. На перших етапах формування організаційної культури малого підприємства важливо донести до нових працівників фундаментальні цінності, правила та норми, на яких ґрунтуються принципи роботи, з метою забезпечення оперативної адаптації персоналу до внутрішнього середовища підприємства.

Етап зростання малого підприємства характеризується більшою залученістю працівників до процесу формування організаційної культури, адже їхні інтереси більшою мірою відповідають інтересам підприємства. Працівники зацікавлені в розвитку підприємства, тому поступово стають носіями філософії керівника. Відбувається активне урізноманітнення складових організаційної культури, особливо морально-етичних та матеріалістичних, а саме формуються унікальні звичаї, традиції, міфи, легенди та символи, вдосконалюється фірмовий одяг працівників. На етапі зростання важливо забезпечити постійний моніторинг процесу формування організаційної культури з метою уникнення непередбачуваних відхилень у плані, розробленому керівництвом. Необхідно відслідковувати тенденції серед працівників щодо сприйняття ними корпоративних цінностей, вірувань, норм та правил поведінки, адже

співробітники малого підприємства, як основний його ресурс та рушійна сила розвитку, безпосередньо впливають на систему управління організацією в цілому.

Таблиця 3. Алгоритм формування та розвитку організаційної культури малого підприємства

Етапи життєвого циклу організації	Етапи формування організаційної культури малого підприємства
Формування	
Зародження	Етап 1: Прийняття рішення керівництвом про необхідність контролю за процес формування організаційної культури
	Етап 2: Визначення мети, цілей та бажаного результату від втручання у процес формування організаційної культури
	Етап 3: Визначення керівництвом основних цінностей, норм, місії та філософії малого підприємства
	Етап 4: Розробка документаційного забезпечення
	Етап 5: Залучення до роботи працівників, які поділяють цінності підприємства
	Етап 6: Встановлення культурних норм та правил поведінки
Зростання	Етап 7: Формування матеріалістичних та морально-етичних складових організаційної культури
	Етап 8: Залучення працівників до процесу формування організаційної культури
	Етап 9: Постійний моніторинг результатів впливу поточного стану культури на працівників та діяльність малого підприємства
Розвиток	
Зрілість	Етап 10: Проведення діагностики поточного стану організаційної культури
	Етап 11: Прийняття рішення щодо розвитку та вдосконалення організаційної культури
	Етап 12: Опис бажаної організаційної культури та окремих її складових
	Етап 13: Розробка стратегічного плану розвитку організаційної культури
	Етап 14: Впровадження заходів щодо вдосконалення організаційної культури малого підприємства
	Етап 15: Кількісний та якісний аналіз результатів удосконалення організаційної культури
Занепад	Етап 16: Визначення необхідності реструктуризації організаційної культури
	Етап 17: Розробка та впровадження нової організаційної культури
	Етап 18: Адаптація малого підприємства до нової організаційної культури

Джерело: узагальнено автором на основі [1; 6; 12]

На етапі зрілості малого підприємства його організаційна культура характеризується максимальним проявом найкращих характеристик.

Керівництво повинно зосередитися на підвищенні ефективності виробництва та збереженні позицій на ринку, що на малому підприємстві більшою мірою залежить від працівників. На цьому етапі варто провести комплексну діагностику поточного стану організаційної культури для виявлення тих її елементів, що потребують удосконалення. Це дозволить вчасно вжити необхідних заходів та забезпечить збалансований розвиток внутрішнього середовища малого підприємства відповідно до стратегічних цілей та завдань. Існує велика кількість методик оцінювання організаційної культури, однак для опису бажаної, на думку працівників, культури варто використати інструмент OSAI К. Камерона та Р. Куїна, який дозволить оцінити організаційну культуру за 6 параметрами та побудувати профіль корпоративної культури, який відображає ступінь прояву кожного з 4 видів організаційної культури відповідно до типології Камерона-Куїна. Останнім етапом процесу вдосконалення культури малого підприємства є кількісний та якісний аналіз результатів, для якого використовуються методики DOCS, OCI, OCP, метод аналізу ієрархій та інші. Вони дозволяють оцінити вплив організаційної культури не тільки на працівників та їх ставлення до підприємства, а й на його економічну ефективність, забезпечення якої є стратегічним завданням будь-якої організації.

Останній етап життєвого циклу малого підприємства означає поступове зменшення його економічної ефективності, нестабільну позицію на ринку, падіння морального духу працівників. Невизначені умови подальшої діяльності вимагають від керівництва розробки стратегії управління, яка дозволить оптимізувати бізнес-операції та підтримувати стабільну позицію малого підприємства. Не менш важливим завданням стає підтримання здорового психологічного клімату в колективі, який забезпечується відповідною організаційною культурою. Може виникнути потреба в суттєвих змінах або повній її реструктуризації, що повинно контролюватися керівництвом та відповідними фахівцями. До процесу розробки та впровадження нової

організаційної культури варто залучити і персонал малого підприємства, що дозволить скоротити період його адаптації до проведених змін.

Таким чином, процеси формування та розвитку організаційної культури малого підприємства відбуваються постійно, а тому потребують ретельного контролю з боку керівництва. Управління цими процесами є стратегічно важливим завданням, адже сильна організаційна культура визначає конкурентоспроможність малого підприємства на ринку, його економічну ефективність та перспективу подальшого зростання.

Висновки. Проведений аналіз стану малого бізнесу у світі та в Україні зокрема підтверджує, що малі підприємства є важливою складовою економічних систем більшості розвинених країн, та країн, що розвиваються. Однак, недосконале законодавство, економічні та політичні виклики ХХІ століття, а також значна обмеженість матеріальних ресурсів, створюють перешкоди для стабільного розвитку малих підприємств. Умови невизначеності та нестабільності динаміки сучасного економічного середовища вимагають системного підходу до управління процесами формування та розвитку організаційної культури на малих підприємствах. Свідоме формування культури з першого етапу його життєвого циклу малого підприємства забезпечить його конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі. У межах дослідження виділено фактори внутрішнього та зовнішнього середовища, які необхідно враховувати при визначенні напрямів формування та розвитку організаційної культури. На основі теорії життєвого циклу організації сформовано алгоритм формування та розвитку організаційної культури малого підприємства, який може стати стратегічним інструментом при управлінні організаційною культурою.

Література

1. Гевко В. Л. Алгоритм формування організаційної культури підприємств мережових структур: позитивні екстерналії та ефективність забезпечення. *ECONOMICS: time realities*. 2019. № 6(46), 2019. С. 185–190.

URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2019/No6/185.pdf> (дата звернення: 05.02.2024).

2. Длігач А. Як почувуються малий і середній бізнеси під час війни. Результати дослідження. *Економічна правда*. 2023. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/09/6/703949/> (дата звернення: 05.02.2024).

3. Козак А. Р. Роль та місце малого бізнесу в економіці України та світу. *Вісник студентського наукового товариства Донецького національного університету ім. В. Стуса*. 2021. Т. 2, № 13 (2021). С. 236–241. URL: <https://jvestnik-sss.donnu.edu.ua/issue/view/398> (дата звернення: 04.02.2024).

4. Лобза А. В., Карпук Д. Організаційна культура як елемент успіху компанії. *Економіка в умовах глобалізації : проблеми, тенденції, перспективи* : 1-ша міжнародна наук.-практ. інтернет-конференція, 25 лютого – 1 березня 2013 р., Дніпропетровськ–Жешув : зб. матеріалів. 2013. С. 136–141. URL: <https://core.ac.uk/reader/48406450>

5. Мельник А. М. Корпоративна культура як фактор ефективного функціонування підприємства. *Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу* : матеріали II міжнар. наук.-практ. конф., м. Житомир, 4–5 листоп. 2021 р. 2021. С. 36. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/suchasni-vyklyky-stalogo-rozvytku-biznesu-4-5-lystopada-2021-r/> (дата звернення: 05.02.2024).

6. Слабко Я. Я. Управління організаційною культурою підприємства: інноваційний аспект. *Інвестиції: практика та досвід*. 2014. № 7. С. 19-22. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/7_2009/8.pdf

7. Сова А. В. Роль керівника в формуванні організаційної культури. *Ефективна економіка*. 2015. № 6, 2015. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4471> (дата звернення: 05.02.2024).

8. Спіцина Л. В., Лукомська Ю. В. Соціальна психологія організаційної культури: навчальний посібник для здобувачів ступеня вищої освіти бакалавра напряму підготовки “Психологія”. Запоріжжя: “А+”, 2016. 113 с.

9. Стамбульська Х., Передало Х. С. Корпоративна культура: сутність, типи та роль у розвитку організації. *Ефективна економіка*. 2022. № 1, 2022. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2022/206.pdf.

10. Структурні зміни в економіці України та її регіонів. *Державна служба статистики України*. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 04.02.2024).

11. Харчишина О. В. Організаційна культура: суть, функції та вплив на конкурентоспроможність підприємства. *Конкурентоспроможність в умовах глобалізації: реалії, проблеми та перспективи* : II міжнар. наук.-практ. конф., м. Житомир, 17–18 квіт. 2008 р. Житомир, 2008. URL: <http://eprints.zu.edu.ua/8437/1/Тези%20КІБІТ%202008.pdf>.

12. Харчишина, О. В. Характеристика процесу формування організаційної культури підприємства. *Продуктивні сили і регіональна економіка* : збірник наукових праць. Київ : РВПС України НАН України, 2010. Ч. 1. С. 225–228. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/items/77e3a3fd-8a66-4f07-bed7-2b12f00c8c5c>

13. Office Of Advocacy. Frequently asked questions about small business 2023. SBA's Office of Advocacy. URL: <https://advocacy.sba.gov/2023/03/07/frequently-asked-questions-about-small-business-2023/#:~:text=There%20are%2033,185,550%20small%20businesses,net%20jobs%20created%20since%201995>. (дата звернення: 04.02.2024).

14. Olan McEvoy. SME employment in Germany 2022, by size statista. *Statista*. URL: <https://www.statista.com/statistics/936797/employment-by-smes-in-germany/#:~:text=In%202022,%20there%20were%20approximately,249%20employees%20employed%20around%205.4> (дата звернення: 04.02.2024).

15. Olan McEvoy. SMEs in Germany 2022, by size Statista. *Statista*. URL: <https://www.statista.com/statistics/818691/small-and-medium-sized-enterprises-germany/> (дата звернення: 04.02.2024).

16. Pratt K. UK small business statistics 2024. *Forbes Advisor UK*. URL: <https://www.forbes.com/uk/advisor/business/small-business-statistics/> (дата звернення: 04.02.2024).

References

1. Gevko, V.L. (2019), "The algorithm of network structures enterprises organizational culture formation: positive externalities and provision efficiency", *ECONOMICS: time realities*, [Online], vol. 6 (46), pp. 185-190, available at: <https://economics.net.ua/files/archive/2019/No6/185.pdf> (Accessed 5 Feb 2024).

2. Dligach, A. (2023), "How small and medium-sized businesses feel during the war. Research results", *Ekonomichna pravda*, [Online], available at: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/09/6/703949/> (Accessed 5 Feb 2024).

3. Kozak, A.R. (2021), "The role and place of small business in the economy of Ukraine and the world", *Visnyk studentskogo naukovo tovarystva Donetskogo natsionalnogo universytetu im. V.Stusa*, [Online], t. 2, vol. 13, pp. 236-241, available at: <https://jvestnik-sss.donnu.edu.ua/issue/view/398> (Accessed 4 Feb 2024).

4. Lobza, A.V. and Karpuk, D. (2013), "Organizational culture as the element of company success", *Ekonomika v umovah globalizatsiyi: problemy, tendentsiyi, perspektyvy. Persha mizhnarodna nauково-praktychna internet-konferentsiya* [Economy in the conditions of globalization: problems, trends, perspectives. First International Scientific-Practical Internet-Conference], [Online], Dnipropetrovsk–Zheshuv, 25.02-01.03.2013, pp. 136-141, available at: <https://core.ac.uk/reader/48406450> (Accessed 5 Feb 2024).

5. Melnyk, A.M. (2021), "Corporate culture as the enterprise effective functioning factor", *Suchasni vyklyky stalogo rozvytku biznesu. Materialy II miznarnodnoyi nauково-praktychnoyi konferentsiyi* [Modern challenges of sustainable business development. II International Scientific-Practical Conference Materials],

[Online], 4-5.11.2021, available at: <https://conf.ztu.edu.ua/suchasni-vyklyky-stalogo-rozvytku-biznesu-4-5-lystopada-2021-r/> (Accessed 5 Feb 2024).

6. Slabko, Ya.Ya. (2014), "Management of the enterprise organizational culture: innovation aspect", *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, [Online], vol. 7, pp. 19-22, available at: http://www.investplan.com.ua/pdf/7_2009/8.pdf (Accessed 5 Feb 2024).

7. Sova, A.V. (2015), "The role of the manager in the organizational culture formation", *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 6, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4471> (Accessed 5 Feb 2024).

8. Spitsyna, L.V. and Lukomska, Yu.V. (2016), *Sotsialna psykholohiya organizatsiynoyi kultury* [Social psychology of organizational culture], A+, Zaporizhzhya, Ukraine.

9. Stambulskya, Kh. and Peredalo, Kh.S. (2022), "Corporate culture: content, types and role in organization development", *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 1, available at: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2022/206.pdf (Accessed 5 Feb 2024).

10. Derzhavna sluzhba statystyky of Ukraine (2023), "Structural changes in the economy of Ukraine and its regions", available at: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (Accessed 5 Feb 2024).

11. Kharchyshyna, O.V. (2008), "Organizational culture: content, functions and its influence on the enterprise comprehensive", *Konkurentospromozhnist v umovakh globalizatsiyi: realiyi, problem ta perspektyvy. II mizhnarodna naukovo-praktychna internet-konferentsiya* [Comprehensive in the conditions of globalization: realities, problems and perspectives. II International Scientific-Practical Conference], [Online], Zhytomur, 17-18.04.2008. available at: <http://eprints.zu.edu.ua/8437/1/Тези%20КІБІТ%202008.pdf> (Accessed 5 Feb 2024).

12. Kharchyshyna, O.V. (2010), "The enterprise organizational culture forming process characterization", *Produktyvni syly i regionalna ekonomika*, [Online], vol. 1, pp. 225-228, available at: <https://dspace.nuft.edu.ua/items/77e3a3fd-8a66-4f07-bed7-2b12f00c8c5c> (Accessed 5 Feb 2024).

13. Office Of Advocacy (2023), Frequently asked questions about small business, SBA's Office of Advocacy, available at: <https://advocacy.sba.gov/2023/03/07/frequently-asked-questions-about-small-business->

[2023/#:~:text=There%20are%2033,185,550%20small%20businesses,net%20jobs%20created%20since%201995](https://advocacy.sba.gov/2023/03/07/frequently-asked-questions-about-small-business-) (Accessed 4 Feb 2024).

14. McEvoy, O. (2022), "SME employment in Germany", *Statista*, available at: [https://www.statista.com/statistics/936797/employment-by-smes-in-germany/#:~:text=In%202022,%20there%20were%20approximately,249%20employees\)%20employed%20around%205.4](https://www.statista.com/statistics/936797/employment-by-smes-in-germany/#:~:text=In%202022,%20there%20were%20approximately,249%20employees)%20employed%20around%205.4) (Accessed 4 Feb 2024).

15. McEvoy, O. (2022), "SMEs in Germany", *Statista*, available at: <https://www.statista.com/statistics/818691/small-and-medium-sized-enterprises-germany/> (Accessed 4 Feb 2024).

16. Pratt, K. (2024), "UK small business statistics", *Forbes Advisor UK*, available at: <https://www.forbes.com/uk/advisor/business/small-business-statistics/> (Accessed 4 Feb 2024).

Стаття надійшла до редакції 05.04.2024 р.