

DOI: <https://doi.org/10.37634/efp.2025.1.12>
УДК 465.7(477)

Михайло Сергійович ПОДРЄЗА
аспірант, Київський авіаційний інститут
ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-6977-6790>
e-mail: mishpodr@gmail.com

ПРОЦЕСУАЛЬНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ ТА УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ КУЛЬТУРОЮ АВІАЦІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ

У статті досліджено процесуальні основи розвитку та управління організаційною культурою авіаційних підприємств як ключового чинника їх ефективності, безпеки та конкурентоспроможності. Розглянуто підходи до оцінювання організаційної культури, механізми її удосконалення та інструменти впровадження змін. Особливу увагу приділено формуванню цінностей, орієнтованих на безпеку, інновації та співпрацю, а також ролі етичного лідерства та сучасних технологій у забезпеченні сталого розвитку культури. Обґрунтовано, що системний підхід до управління організаційною культурою сприяє підвищенню ефективності діяльності, адаптації до змін у глобальному середовищі та зміцненню довіри з боку співробітників і клієнтів.

Ключові слова: організаційна культура, системний аналіз, етичне лідерство, авіаційні підприємства, адаптація, соціальна відповідальність, конкуренція, глобальні тренди та виклики

ВСТУП

Війна в Україні стала випробуванням не лише для економіки та суспільства, але й для організаційної культури українських авіапідприємств. В умовах постійної невизначеності, ризиків та викликів, багато компаній були змушені швидко адаптуватися та змінювати свої підходи до роботи. Через багатоаспектність і невизначеність, авіапідприємства постійно перебувають у пошуку нових інструментів управління для успішного конкурування з іншими компаніями у всьому світі. Саме тому організаційна культура має ефективний вплив на складові успіху авіапідприємств і є важливим інструментом для досягнення цілей. Якщо розглядати організаційну культуру з погляду управління, то сучасні менеджери повинні враховувати, що поряд з фінансовими і матеріальними ресурсами організаційна культура є способом виявлення і розуміння, які цінності, традиції та норми застосовуються для управління діяльністю працівників підприємства та досягнення професіональних цілей. Адже постійні зміни зовнішнього середовища викликають зміни у внутрішньому середовищі авіапідприємств. Раціональне управління формуванням організаційної культури авіапідприємства допоможе зробити сильний опір зовнішнім перешкодам і залишатися після закінчення війни конкурентоспроможними як на сучасному ринку України, так і ринку інших держав.

МЕТА статті – поглиблене дослідження наявних теоретичних, методологічних та практичних підходів до управління організаційною культурою авіапідприємств та розроблення практичних рекомендацій із розвитку й вдосконалення організаційної культури як ключового чинника ефективності, безпеки та конкурентоспроможності авіаційних підприємств.

МАТЕРІАЛИ ТА МЕТОДИ

У статті застосовано комплексний підхід до дослідження процесуальних основ розвитку та управління організаційною культурою авіаційних підприємств, які висвітлено у працях як вітчизняних, так і зарубіжних дослідників. Серед них слід відзначити роботи таких економістів як: N. Danik, I. Rud, O. Symonenko, T. Bilousko, M. Pedrini, L.M. Ferri, Г.С. Гуріна, В.О. Новак, О.М. Кириленко, К.М. Разумова та ін. Матеріалами для

аналізу стали також нормативно-правові акти, що регламентують діяльність у сфері авіації, результати практичних досліджень у галузі організаційної культури, а також офіційні звіти авіаційних організацій та міжнародних регуляторів. Методи дослідження включали: аналіз літератури – для систематизації та критичного оцінювання сучасних теоретичних і практичних підходів до управління організаційною культурою; порівняльний аналіз – для вивчення відмінностей і схожостей у підходах до формування організаційної культури у різних авіаційних підприємствах; опитування та інтерв'ю – для збору емпіричних даних впливу організаційної культури на операційну діяльність підприємств; моделювання – для формування рекомендацій із вдосконалення організаційної культури із врахуванням специфіки авіаційної галузі; контент-аналіз – для дослідження внутрішніх документів авіаційних підприємств, які регулюють питання організаційної культури та безпеки польотів. Такий підхід забезпечив всебічний аналіз проблеми та сприяв формуванню практичних рекомендацій, що може бути застосовано у діяльності авіаційних підприємств.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Виходячи з поставленої мети, основними завданнями статті є: аналіз теоретичних підходів до оцінювання та управління організаційною культурою, виявлення специфіки формування організаційної культури авіапідприємств, розроблення рекомендацій із впровадження інноваційних підходів до управління організаційною культурою з урахуванням сучасних викликів та ризиків, оцінювання ролі етичного лідерства та цифрових технологій у зміцненні організаційної культури авіаційних підприємств, обґрунтування значення системного підходу до розвитку організаційної культури з метою забезпечення довгострокового успіху авіаційних організацій.

РЕЗУЛЬТАТИ

Ускладнення ринкового середовища, технологічний прогрес, посилення конкуренції, діджиталізація бізнесу, зміни глобальних трендів, масштабні трансформації у кон'юктурі ринку та інші подібні обставини свідчать про те, що українські авіапідприємства у найближчій перспективі неминуче зіштовхнуться з безпрецедентно

масштабними змінами та новими для себе викликами. Щоб залишатись конкурентоспроможними у бізнес-середовищі та йти пліч-о-пліч із зазначеними вище тенденціями, авіапідприємства повинні вибудувати таку бізнес-модель, яка дасть їм змогу формувати цінність для клієнтів у короткостроковій та довгостроковій перспективах, з урахуванням всіх особливостей авіаційної промисловості.

Вітчизняні авіапідприємства в сучасних умовах перебувають в досить турбулентному навколишньому середовищі, що спричинено пандемією, війною, зміною логістики. Усе це ставить перед менеджментом авіапідприємств нові задачі, вимагає вищого рівня стратегічного бачення, перманентного моніторингу та реагування на щоденні можливі зміни. Водночас протягом 2022-2023 рр., більшість авіапідприємств змушені були переглянути свої стратегічні цілі, зокрема до продукції військового та подвійного призначення. Зважаючи на все це, досить актуальним є питання забезпечення ефективного стратегічного управління з основою на сучасній організаційній культурі, зокрема на підприємствах авіаційної промисловості. Причому важливо не лише задатися питанням, якою має бути ця дієва оновлена бізнес-модель, а й що має бути платформою для її розбудови.

В умовах сьогодення такою платформою повинна стати системна інтеграція та процесуальні основи розвитку та управління організаційною культурою авіапідприємств [1]. Система управління діяльністю авіапідприємств генерує синергетичний ефект функціонування, виявляючи перманентно закладену в ній інтегративну якість. Від того, наскільки повноцінно реалізуватиметься інтеграційна спроможність та процесуальні основи розвитку та керування організаційною культурою системи управління, залежить її статус як інтегрованої в європейський простір.

Практичне підтвердження вагомості розвитку системної інтеграції в управлінні авіапідприємствами перебуває у площині ухвалення й реалізації управлінських рішень, які прагматично, з погляду раціональності та економічності, тяжіють до того, щоб бути інтегрованими до забезпечення їхньої ефективності. Тим самим завдяки розвитку системної інтеграції та процесуальних основ розвитку та керування організаційною культурою в управлінні для авіапідприємств створюватимуться можливості ставати в авангарді інтенсивних, масштабних та всеосяжних трансформаційних перетворень. У зв'язку зі зростанням конкуренції на світових та вітчизняних ринках, швидким розвитком технологій, ускладненням бізнес-проектів та іншими факторами виникає необхідність генерування нових підходів до стратегічного управління, визначення змісту, структури, методів розроблення та оцінювання результатів на авіапідприємствах. Процес управління має бути адаптованим до ринкових умов і саморегуляції відносин між суб'єктами господарювання. Тому основний акцент робиться на розробленні стратегій розвитку та передбаченні результатів реалізації цих стратегій в контексті сучасних викликів для авіаційного сектору економіки України [2].

Процесуальні основи розвитку базуються на системному аналізі – такому методологічному підході, який дає змогу розглядати організаційну культуру як цілісну систему, що складається із взаємопов'язаних елементів. Цей підхід передбачає:

– ідентифікацію елементів (виділення ключових компонентів культури, таких як цінності, норми, ритуали, символи, мислення);

– аналіз взаємозв'язків (виявлення того, як ці елементи взаємодіють між собою та впливають один на одного);

– визначення цілей (формулювання бажаного стану культури та визначення конкретних цілей її розвитку);

– розроблення стратегій (створення плану дій, спрямованого на досягнення поставлених цілей).

Організаційна культура в авіаційній галузі – це не просто сукупність цінностей, норм і звичаїв. Вона є критичним фактором, який безпосередньо впливає на безпеку польотів, ефективність роботи авіакомпаній та задоволеність пасажирів. Системний аналіз такого складного феномену дає змогу виявити взаємозв'язки між різними елементами культури, зрозуміти причини її розвитку та розробити ефективні стратегії управління [5].

До ключових аспектів системного аналізу організаційної культури в авіаційному секторі слід віднести: вплив лідерства, роль комунікацій, вплив зовнішнього середовища і оцінювання ефективності. Роль лідерів у формуванні та розвитку культури є визначальною [5]. Системний аналіз дає змогу оцінити, наскільки ефективно лідери передають цінності компанії та мотивують співробітників. Ефективна комунікація є ключем до створення єдиної корпоративної культури. Аналіз комунікаційних процесів дає змогу виявити бар'єри та розробити стратегії для їх подолання. Системний аналіз допомагає оцінити вплив зовнішнього середовища (регуляторні вимоги, конкуренція, технологічні зміни) та розробити відповідні стратегії адаптації. Регулярне оцінювання ефективності організаційної культури дає змогу виявити позитивні зміни та скоригувати стратегії розвитку.

Отже, системний аналіз є потужним інструментом для розуміння та управління організаційною культурою в авіаційній галузі. Його застосування дає змогу: покращити безпеку польотів, підвищити ефективність роботи авіапідприємств, зміцнити корпоративну культуру, забезпечити стійкий розвиток бізнесу.

Війна стала серйозним випробуванням для українського бізнесу. Але вона також відкрила нові можливості для розвитку та зростання. Компанії, які зможуть швидко адаптуватися до нових умов та змінити свою організаційну культуру, мають всі шанси не тільки вижити, але й зміцнити свої позиції на ринку, завдячуючи позитивним ключовим трансформаціям в організаційній культурі, таким як:

1. *Гнучкість та адаптивність*: компанії швидко перебудували свої процеси, перейшли на дистанційну роботу.

2. *Командна робота та взаємодопомога*: війна об'єднала людей всередині компаній. Зросла важливість командної роботи, взаємодопомоги та підтримки колег.

3. *Соціальна відповідальність*: багато компаній активно долучилися до волонтерської діяльності, підтримки ЗСУ та внутрішньо переміщених осіб. Це сформувало нові цінності та зміцнило репутацію компаній.

4. *Фокус на людському факторі*: компанії почали приділяти більше уваги психологічному стану своїх співробітників, організувати психологічну підтримку та забезпечувати гнучкий графік роботи.

5. *Цифрова трансформація*: війна прискорила про-

цес цифрової трансформації багатьох компаній. Зростає роль цифрових інструментів у роботі, спілкуванні та управлінні.

6. *Уважність до ризиків*: компанії почали більше уваги приділяти питанням безпеки, розробленню планів на випадок надзвичайних ситуацій та створенню резервних копій даних при DDoS атаках.

Свою соціальну відповідальність всі авіапідприємства вивели на рівень стандарту, який визначає відповідальність організації за вплив її рішень та діяльності на окрему людину, трудовий колектив, місцеву громаду, суспільство і навколишнє середовище, що реалізується через прозору та етичну поведінку, відповідає сталому розвитку і добробуту суспільства, враховує очікування зацікавлених сторін. Корпоративна соціальна відповідальність містить, зокрема такі компоненти, як захист прав людини, навколишнього природного середовища, безпеку праці, права споживачів та розвиток місцевих громад, а також організаційне управління та етику діяльності [6]. Загальна структура соціальної відповідальності за ISO 26000: 2010 може застосовуватися для досягнення взаємної довіри із зацікавленими сторонами всіма типами організацій, зокрема урядовими і неуряд-

довими організаціями, оскільки всі вони впливають на суспільне і природне довкілля.

Соціально відповідальна діяльність авіапідприємств єдино можлива лише за умови трьох видів узгоджень чи взаємозв'язків:

– між авіапідприємством і суспільством стосовно їх очікувань та взаємного впливу їх рішень і дій (відповідальної поведінки);

– між авіапідприємством та його зацікавленими сторонами стосовно етично відповідального потенційного чи реального впливу на приватних осіб і організації;

– між зацікавленими сторонами і суспільством стосовно узгодження, відповідності інтересів зацікавлених сторін, на які впливає авіапідприємство [7].

Організаційна культура є одним з ключових факторів успіху будь-якої компанії, особливо в такому динамічному секторі, як авіаперевезення. Лоукостери та традиційні авіаперевізники, незважаючи на спільну мету – перевезення пасажирів, мають суттєво відмінні бізнес-моделі, що відповідно відображається на їхніх організаційних культурах. Порівняльний аналіз організаційних культур лоукостерів та традиційних авіаперевізників і ключові відмінності в організаційних культурах подано в табл. 1.

Таблиця 1 – Порівняльний аналіз організаційних культур лоукостерів і традиційних авіаперевізників та ключові відмінності в організаційних культурах (узгальнено автором за [7, 8])

Характеристика	Лоукостери	Традиційні авіаперевізники
Фокус	Мінімізація витрат, ефективність	Комфорт пасажирів, додаткові послуги
Структура	Плоска, гнучка	Ієрархічна, більш традиційна
Цінності	Ефективність, простота, орієнтація на клієнта	Традиції, якість, престиж
Система мотивації	Індивідуальні та командні цілі, матеріальні стимули	Матеріальні та нематеріальні стимули, кар'єрний ріст
Приклад компанії	Ryanair, Wizz Air	Lufthansa, British Airways

Розглядаючи фокус на вартості, слід зазначити:

– *лоукостери*: принципово орієнтовані на мінімізацію витрат, що вимагає від співробітників максимальної готовності до оптимізації всіх процесів;

– *традиційні авіаперевізники*: хоча також прагнуть до ефективності, вони більше зосереджені на наданні додаткових послуг та створенні комфорту для пасажирів.

Структура компанії:

– *лоукостери*: часто мають більш плоску структуру управління, що сприяє швидкому прийняттю рішень та підвищенню гнучкості;

– *традиційні авіаперевізники*: більш ієрархічна структура, що відображає більш традиційні підходи до управління;

Цінності та норми:

– *лоукостери*: (цінності зазвичай пов'язані з ефективністю, простотою, орієнтацією на клієнта та досягненням результатів);

– *традиційні авіаперевізники*: крім ефективності, цінують традиції, якість обслуговування, престиж та статус;

Система мотивації:

– *лоукостери*: системи мотивації часто пов'язані з досягненням індивідуальних та командних цілей, що сприяють підвищенню продуктивності;

– *традиційні авіаперевізники*: системи мотивації можуть включати як матеріальні, так і нематеріальні стимули, такі як кар'єрний ріст та визнання;

Досвід пасажирів:

– *лоукостери*: пасажирів отримують базові послуги за низькими цінами, але можуть зіткнутися з додатко-

вими витратами за багаж, вибір місця тощо;

– *традиційні авіаперевізники*: пасажирів очікують більш високого рівня комфорту та додаткових послуг, але зазвичай платять вищу ціну.

Організаційна культура лоукостерів та традиційних авіаперевізників суттєво відрізняється, що відображає їхні різні бізнес-моделі та цільові аудиторії. Обидва підходи мають свої переваги та недоліки, і вибір авіакомпанії залежить від індивідуальних потреб пасажирів.

Оцінювання організаційної культури в авіаційній галузі є важливим аспектом забезпечення ефективності та безпеки діяльності авіаційних підприємств. Є різні методики, які дають змогу досліджувати та оцінювати організаційну культуру, яка в авіації має надзвичайно важливе значення, оскільки безпосередньо впливає на безпеку, ефективність та продуктивність працівників.

Авіація є галуззю з високими ризиками, де навіть незначні помилки можуть призвести до серйозних наслідків. Сильна, орієнтована на безпеку організаційна культура сприяє ефективній комунікації, злагодженій роботі в команді та дотриманню встановлених протоколів, що є ключовими факторами для мінімізації ризиків. Крім того, розуміння та вдосконалення організаційної культури допомагає авіакомпаніям адаптуватися до динамічних глобальних викликів, таких як технологічний прогрес і зміни в регулюванні, водночас підтримуючи високі стандарти обслуговування.

Отже, систематичне оцінювання організаційної культури є фундаментальним кроком на шляху до створення стійких, ефективних і безпечних авіаційних операцій.

Методики оцінювання організаційної культури в авіації:

- опитування співробітників;
- спостереження;
- аналіз документів;
- інтерв'ю з ключовими фігурами.

Вплив кризи на організаційну культуру авіапідприємств важко недооцінити. Такі трансформації призводять до низки змін і не завжди позитивних, які мають безпосередній вплив на діяльність підприємств. Це можуть бути:

– *зміни в цінностях*: криза може призвести до переоцінки цінностей, таких як безпека, гнучкість, співпраця;

– *посилення або послаблення культури*: криза може як зміцнити існуючу культуру, так і привести до її деградації;

– *нові лідерські якості*: ефективне етичне лідерство у кризових ситуаціях стає ще важливішим, вимагаючи від лідерів нових навичок та якостей.

ВИСНОВКИ

Процесуальні основи розвитку та управління організаційною культурою авіаційних підприємств є ключовими для забезпечення їхньої ефективності, безпеки та конкурентоспроможності. Формування сильної організаційної культури потребує системного підходу, який включає оцінювання поточного стану, впровадження змін відповідно до стратегічних цілей і постійний моніторинг результатів. Основну увагу приділено створенню цінностей, що орієнтовано на безпеку, інновації та спів-

працю, оскільки саме ці аспекти визначають успішність авіаційних підприємств у високоризикованому та динамічному середовищі. Ефективне керування організаційною культурою дає змогу підприємствам адаптуватися до змін, підтримувати високі стандарти якості та зміцнювати довіру з боку співробітників і клієнтів. Додатково розвиток організаційної культури в авіаційних підприємствах пов'язано з впровадженням сучасних методів управління, таких як етичне лідерство, орієнтоване на цінності, інклюзивність у процесах прийняття рішень та розвиток людського капіталу. Це забезпечує формування середовища, в якому працівники усвідомлюють важливість власного внеску у досягнення спільних цілей та дотримання високих стандартів безпеки.

Важливим складником є також інтеграція технологічних рішень до процесів управління культурою, таких як: цифровізація комунікацій, автоматизація рутинних процесів та застосування аналітики для оцінювання ефективності змін. Це дає змогу не лише оптимізувати внутрішні процеси, але й забезпечити прозорість і підзвітність на всіх рівнях управління. Зрештою, розвиток та управління організаційною культурою є безперервним процесом, який потребує послідовності, довгострокового планування та залучення всіх учасників авіапідприємств. Лише за умов скоординованих зусиль та орієнтації на постійне удосконалення, авіаційні підприємства України і світу зможуть підтримувати свою репутацію, адаптуватися до викликів глобального ринку та залишатися лідерами у сфері авіації.

Список використаних джерел

1. Kreiterling C. Digital innovation and entrepreneurship: a review of challenges in competitive markets. *J. Innov. Entrep.* 2023. No. 12 (49).
2. Wolff J. How Is Technology Changing the World, and How Should the World Change Technology? *Global Perspectives.* 2021. No. 2 (1).
3. Pedrini M., Ferri L.M. Stakeholder management: a systematic literature review. *Corporate Governance.* 2019. Vol. 19. No. 1. pp. 44–59.
4. Fares J., Chung K.S.K., Abbasi A. Stakeholder theory and management: Understanding longitudinal collaboration networks. *PLoS ONE.* 2021. No. 16(10).
5. Razumova K., Kyrylenko O., Zarubinska I., Novak V., Gurina G. Ways of realization Ukraine's transport system to the EU: collective monograph. *MODERN ASPECTS OF SCIENCE.* 11-th volume of the international collective monograph. Czech Republic, 2021, 6. International Economics. 437 p.
6. Danik N., Rud I., Symonenko O., Bilousko T., Tsikalo Ye., Directions of the development of the digital economy in the conditions of military conflicts. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики.* 2023. № 1 (48). pp. 238-248.
7. Гуріна Г.С. Теоретико-методологічні засади розвитку експортного потенціалу підприємств авіаційного комплексу України: дис. ... д.е.н. Запоріжжя, 2021.
8. Gurina G., Kyrylenko O., Razumova K., Novak V. Economic and environmental current affairs in the system of development of the export potential of enterprises of the aviation complex of Ukraine. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice.* 2022. № 6(47). pp. 328–340.

References

1. Kreiterling C. Digital innovation and entrepreneurship: a review of challenges in competitive markets. *J. Innov. Entrep.* 2023. No. 12 (49).
2. Wolff J. How Is Technology Changing the World, and How Should the World Change Technology? *Global Perspectives.* 2021. No. 2 (1).
3. Pedrini M., Ferri L.M. Stakeholder management: a systematic literature review. *Corporate Governance.* 2019. Vol. 19. No. 1. pp. 44–59.
4. Fares J., Chung K.S.K., Abbasi A. Stakeholder theory and management: Understanding longitudinal collaboration networks. *PLoS ONE.* 2021. No. 16(10).
5. Razumova K., Kyrylenko O., Zarubinska I., Novak V., Gurina G. Ways of realization Ukraine's transport system to the EU: collective monograph. *MODERN ASPECTS OF SCIENCE.* 11-th volume of the international collective monograph. Czech Republic, 2021, 6. International Economics. 437 p.
6. Danik N., Rud I., Symonenko O., Bilousko T., Tsikalo Ye., Directions of the development of the digital economy in the conditions of military conflicts. *Financial and credit activities: problems of theory and practice.* 2023. № 1 (48). pp. 238-248.

7. Gurina G.S. 2021, Theoretical and methodological foundations of the development of the export potential of enterprises of the aviation complex of Ukraine: diss. ... Doctor of Economics. Zaporizhzhia, 2021. (in Ukrainian).

8. Gurina G., Kyrylenko O., Razumova K., Novak V. Economic and environmental current affairs in the system of development of the export potential of enterprises of the aviation complex of Ukraine. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2022. № 6(47). pp. 328–340.

Mykhailo PODRIEZA

postgraduate student, Kyiv Aviation Institute

ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-6977-6790>

e-mail: mishpodr@gmail.com

PROCESSIONAL BASES OF DEVELOPMENT AND MANAGEMENT OF ORGANIZATIONAL CULTURE OF AVIATION ENTERPRISES

The paper explores the procedural foundations of developing and managing the organizational culture of aviation enterprises as a key factor in their efficiency, safety, and competitiveness. It examines approaches to assessing organizational culture, mechanisms for its improvement, and tools for implementing change. Special attention is given to fostering values centered on safety, innovation, and collaboration, as well as the role of ethical leadership and modern technologies in ensuring sustainable cultural development. The paper argues that a systematic approach to managing organizational culture enhances operational efficiency, facilitates adaptation to changes in the global environment, and strengthens trust among employees and clients.

The war in Ukraine has become a test not only for the economy and society but also for the organizational culture of Ukrainian aviation enterprises. In conditions of constant uncertainty, risks, and challenges, many companies have been forced to quickly adapt and revise their approaches to work. From a management perspective, modern managers must account for not only financial and material resources but also organizational culture, which reflects the values, traditions, and norms that guide employees in achieving professional objectives.

The purpose of the paper is to study the procedural foundations of developing and managing the organizational culture of aviation enterprises as a critical factor in enhancing their operational efficiency, ensuring safety, and maintaining competitiveness in a dynamic global environment. The main objectives include analyzing theoretical approaches to assessing and managing organizational culture, identifying the specific features of organizational culture in aviation enterprises, developing recommendations for implementing innovative management approaches considering modern challenges and risks, evaluating the role of ethical leadership and digital technologies in strengthening organizational culture, and substantiating the importance of a systematic approach to developing organizational culture for long-term success in aviation organizations.

Keywords: organizational culture, system analysis, ethical leadership, aviation enterprises, adaptation, social responsibility, competition, global trends, and challenges