

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

СУЛІМА ЮЛІЯ ВІКТОРІВНА

Допускається до захисту:
завідувач кафедри
підприємництва,
корпоративної і просторової
економіки,
к.е.н., доцент О.С. Трегубов
« ____ » _____ 2021 р.

**ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТОК ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ
ПІДПРИЄМСТВА
(НА ПРИКЛАДІ ПІДПРИЄМСТВ З ВИРОБНИЦТВА ПЛАСТМАС)**

Спеціальність 051 «Економіка»
Освітня проєктура «Економіка підприємства»

Кваліфікаційна (магістерська) робота

Науковий керівник:
Ю.В. Солоненко, доцент кафедри
підприємництва, корпоративної
та просторової економіки
к.е.н.

(підпис)

Оцінка: _____ / _____ /
_____ (бали/ за шкалою ЄКТ/
за національною шкалою)

Голова ЕК: _____
(підпис)

Вінниця 2021

АНОТАЦІЯ

Суліма Ю. В. Організаційна культура підприємств. Спеціальність 051 «Економіка», освітня програма «Економіка підприємства». Донецький національний університет імені Василя Стуса, Вінниця, 2021.

Випускна кваліфікаційна робота присвячена дослідженню процесу впровадження змін в організаційну культуру підприємства. У роботі вирішено важливе науково-практичне завдання щодо подальшого розвитку теоретичних основ, методичних і практичних пропозицій та рекомендацій з удосконалення процесу впровадження та розвитку організаційної культури підприємства на прикладі підприємства з виробництва пластмас ТОВ «Аура».

Метою даного дослідження є діагностика сучасного стану, визначення тенденцій і перспектив розвитку організаційної культури підприємства. У результаті емпіричного дослідження виявлено бар'єри, які стримують ефективний розвиток організаційної культури підприємств, серед яких: незадоволеність співробітників стилем керівництва, низький рівень залученості співробітників, відсутність чіткого бачення й підтримки керівництва та інші нематеріальні чинники.

Доведено, що між організаційною культурою підприємств і фінансовими результатами існує прямий взаємозв'язок. Досліджено динаміку основних показників діяльності підприємства протягом 2018 – 2020 років з метою оцінки фінансового стану та ділової активності. Визначено етапи формування корпоративної культури та запропоновано інструментарій для становлення організаційної культури підприємства. Розроблено політику розвитку організаційної культури ТОВ «Аура».

Ключові слова: організаційна культура, впровадження змін, формування культури на підприємстві, стратегічне управління, організаційні цінності.

86 стр., 13 табл., 28 рис., 67 джерел.

ANNOTATION

Sulima Y. Organizational culture of the enterprises. Specialty 051 "Economics", educational program "Economics of Enterprise". Vasyl' Stus Donetsk National University, Vinnytsia, 2021.

The final qualifying paper is devoted to the study of the process of implementing changes in the organizational culture of the enterprise. The paper solves an important scientific and practical task for the further development of theoretical foundations, methodological and practical proposals, and recommendations for improving the process of implementation and development of organizational culture of the enterprise on the example of the plastics company LLC "Aura".

The purpose of this paperwork is to diagnose the current state, identify trends and prospects for the development of organizational culture of the enterprise. Empirical research has identified barriers to the effective development of corporate organizational culture, including employee dissatisfaction with management style, low employee involvement, lack of clear vision and management support, and other intangible factors.

It has been proven that there is a direct relationship between the organizational culture of enterprises and financial results. The dynamics of the main indicators of the enterprise during 2018 - 2020 is studied in order to assess the financial condition and business activity. The stages of formation of corporate culture are determined and the tools for formation of organizational culture of the enterprise are offered. A policy for the development of organizational culture of Aura LLC has been developed.

Key words: organizational culture, introduction of changes, formation of culture at the enterprise, strategic management, organizational values.

86 pages, 15 tabl., 28 fig., bibliography: 67 items.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ТА ПРИКЛАДНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1 Концепція організаційної культури підприємства	8
1.2 Теоретична модель та сутність механізму формування організаційної культури підприємства	15
1.3 Методичні підходи до оцінювання результативності організаційної культури підприємства	21
РОЗДІЛ 2 ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «АУРА»	28
2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Аура»	28
2.2 Фактори впливу та алгоритм формування організаційної культури на підприємствах.....	38
2.3 Діагностика рівня організаційної культури на підприємствах з виробництва пластмас	44
РОЗДІЛ 3 ПРОЦЕС ФОРМУВАННЯ, РОЗВИТКУ ТА ЗМІНИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУР ТОВ «АУРА»	58
3.1 Методичні основи вибору стратегії та тактики формування і розвитку організаційної культури	58
3.2 Моделювання стратегії формування і розвитку організаційної культури.....	62
3.3 Визначення ефективності пропонованих заходів	70
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	77
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	80
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В даний час в Україні спостерігається значне посилення інтересу до питань культури організації не тільки з боку вчених і дослідників, а й з боку представників бізнесу, керівників компаній, що слід віднести до значних факторів розвитку економіки і суспільства в цілому. Це пов'язано з усвідомленням того впливу, який організаційна культура здійснює на успіхи та ефективність діяльності компаній.

Для сучасних компаній характерний високий рівень культури, котра формується під впливом подуманих зусиль та направлені на розвиток духу організації. У нашій країні актуальність досліджень організаційної культури визначається кардинальними змінами в політичній і соціально-економічній сферах, що впливають на характер відносин між організацією і людиною.

Сьогодні можна зробити висновок про те, що організаційна культура поєднує не лише усі види діяльності, але й взаємини, що виникають всередині фірми, роблячи, тим самим, колектив згуртованим і продуктивним. Вона створює зовнішній образ організації, формує її імідж, визначає характер відносин з клієнтами і партнерами. Культура допомагає концентрувати зусилля на головних стратегічних напрямках, що визначаються відповідно до основних призначень компанії – її місії. Володіти сильною організаційною культурою стає традицією багатьох компаній, так як тільки сильна культура здатна створити те «соціально-економічне поле», яке забезпечить найвищу продуктивність, успішність компанії і прихильність їй співробітників.

Дослідженням питання формування організаційної культури та її місця в системі менеджменту підприємства займався ряд зарубіжних та вітчизняних вчених, а саме: М. Альберт, О. Апостолук, Т. Безземельна, Ю. Білявська, В. Болотова, С. Гайдученко, Д. Захарчин, Н. Зубарева, Е. Капітонова, О. Красовська, М. Мескон, Т. Мясоєдов, А. В. Полторак, Я. Слабко, О. Стахів, Томпсон, О.

Харчишин, Ф. Хедоурі, І. Чернявська, Е. Шейн та ін. Проте, питання практичного застосування моделей корпоративної культури висвітлені недостатньо детально і потребують більш ґрунтового дослідження, що зумовлює актуальність і практичну цінність даної роботи.

Метою магістерської роботи є теоретико-методологічне та практичне обґрунтування удосконалення механізму формування та розвиток організаційної культури підприємства .

Для досягнення поставленої було поставлено і вирішено наступні *завдання*:

- розглянути концепцію організаційної культури підприємства;
- вивчити теоретична модель та обґрунтувати сутність механізму формування організаційної культури підприємства;
- дослідити методичні підходи до оцінювання результативності організаційної культури підприємства;
- визначити основні фактори впливу та алгоритм формування організаційної культури на підприємстві;
- провести діагностику рівня організаційної культури підприємства;
- обґрунтувати методичні основи вибору стратегії та тактики формування і розвитку організаційної культури;
- запропонувати план заходів щодо моделювання стратегії формування і розвитку організаційної культури;
- дослідити інформаційне забезпечення реалізації плану заходів щодо удосконалення організаційної культури підприємства.

Об'єктом дослідження виступає процес формування організаційної культури підприємства з виробництва пластмас.

Предмет дослідження – методичні та практичні аспекти процесу формування організаційної культури.

Інформаційною базою для дослідження склали положення та концепції робіт з економіки, теорії управління, маркетингу, праці зарубіжних та вітчизняних

авторів з питань управління організаційною культурою, статистичні дані та дані періодичного друку, що мають безпосередній зв'язок із розглянутою проблемою. Для виконання аналітичної частини випускної кваліфікаційної роботи послужили дані різних досліджень діючої практики управління організаційною культурою, матеріали і документація ТОВ «Аура», Інтернет-ресурси тощо.

Для проведення комплексного і системного дослідження використовувалися методи аналізу, синтезу, метод моделювання, загальна теорія систем, метод комплексного підходу, теорія діяльності, спостереження

Наукова новизна роботи полягає у систематизації визначень організаційної (корпоративної) культури у дослідженнях різних авторів, виділенні та структуризації факторів, що впливають на формування організаційної культури підприємства.

Положення, що виносяться на захист полягають у пропозиції формування соціальної політики, кінцевими результатами якої повинно стати перетворення стратегічного планування соціального розвитку колективу у своєрідну конкурентну перевагу підприємства, і, як наслідок, посилення взаємозв'язку соціальної мети підприємства з економічною та маркетинговою стратегією.

Практична значимість роботи полягає в формуванні рекомендацій щодо вдосконалення організаційної культури ТОВ «Аура» за рахунок підвищення згуртованості колективу, корпоративної підтримки сімейних цінностей, зниження рівня конфліктності в колективі.

Структура магістерської роботи. Робота складається з вступу, трьох розділів основного тексту, висновків, списку використаних джерел, що включає 50 джерел, та додатків. Загальний обсяг роботи складає 86 сторінки та включає 14 таблиць та 28 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ТА ПРИКЛАДНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Концепція організаційної культури підприємства

Сучасне управління організацією неможливе без урахування фактора соціокультури, де організаційна культура виступає визначальним фактором соціального прогресу, який напряду забезпечую зростання продуктивності праці. Ефективна організаційна культура дозволяє кожному працівнику самоутвердитися за рахунок прояву власних здібностей, усвідомити свою значимість. Вона стає головним орієнтиром розвитку будь-якої компанії, незалежно від її галузевої приналежності [6, с. 57].

Початок цілеспрямованого вивчення корпоративної чи організаційної культури припадає на 1970-1980-ті роки. У цей час з'являються праці основоположників даного напрямку: Т. Діла і А. Кеннеді, Д. Мерсера, Дж.О. Шонессі, Т. Пітерса і Р. Уотермена, Ф.Дж. Роджерса, Е. Шейна.

Так, наприклад Шейн Е. Характеризує організаційну культуру як «... сукупність базових припущень, цінностей, артефактів...», які, по-перше, визнаються групою в ході вирішення проблем, що пов'язані із впливом зовнішнього та внутрішнього середовища; по-друге, «... виявляються настільки ефективними, що поширюються на кожного нового члена з метою передачі знань щодо сприйняття й подолання негараздів» [50]. Також автор в 1981 році запропонував виділити три рівня організаційної культури: поверхневий, внутрішній і глибинний. Ця модель, вдосконалена ним в 1983 р, і нині є дуже популярною і широко цитованою.

З кінця 60-х років терміни «культура» і «клімат» на підприємстві привертають увагу багатьох дослідників, а у 80-х роках концепція корпоративної культури завоювала одне з провідних місць у наукових дослідженнях із теорії

підприємництва [43, с. 149]. Корпоративну культуру пов'язували з корпоративним духом, зокрема А. Файоль стверджував, що зміцнення та підтримка корпоративного духу є одним із базових принципів управління підприємством [37, с 11].

Нині немає єдиного визначеного підходу до визначення поняття «корпоративна культура» та «організаційна культура», різні науковці трактують її по-різному. Окрім вищезазначених, варто розглянути наступні визначення поняття «корпоративна культура» :

- це сукупність цінностей, переконань, очікувань і ділових принципів, які склалися протягом часу існування організації і приймаються більшістю персоналу [3, с. 69];
- це система норм і цінностей, які мають бути відповідними до стратегії та зовнішнього середовища підприємства [24,с. 49];
- це порядок організації праці, який спрямований на ефективне використання трудових ресурсів, з метою збільшення прибутку, підвищення конкурентоздатності, тощо [5, с.14];
- це взаємовідносини, які склалися на базі існуючих принципів, уявлень та прийнятих норм поведінки задля виконання місії організації [21, с. 59].

Узагальнюючи різні визначення організаційної культури, Фенхам і Гюнтер вказали такі сфери, з яких відносно даного поняття досягнуто згоду [8, с. 98]:

- культуру важко визначити;
- вона багатомірна;
- вона не дуже динамічна і може не підлягати змінам протягом певних часових періодів;
- для формування й зміни організаційної культури потрібен час.

Таким чином, узагальнюючи думку науковців, пропонуємо під організаційною культурою розглядати сукупність зв'язків, які забезпечують

взаємовідносини між людьми та засновані на формальних та неформальних правилах і нормах поведінки як усередині підприємства, так і за його межами. На формування організаційної культури підприємств впливає культура суспільства, в якому функціонують дані підприємства.

У зарубіжному менеджменті виділяють чотири типи корпоративної культури – baseball team, club, academy і fortress. У вітчизняному менеджменті поки ще досить складно виділити чіткі типи корпоративної культури. Багато компаній говорять, що тип їхньої корпоративної культури тільки формується, інші компанії визначають свій тип корпоративної культури як «змішана культура» або «культура, яка формується».

Виділяють наступні функції організаційної культури [38, с. 12]:

- створення позитивного іміджу;
- розвиток соціального партнерства;
- створення єдиного культурного простору;
- стимулювання персоналу до самовдосконалення та інновацій;
- формування індивідуальної та колективної відповідальності;
- формування єдиних корпоративних цінностей.

На сьогоднішній день багатозначність терміна «організаційна культура» призводить до питань невикористання цього феномена в життєдіяльності організацій. Управлінською ланкою сучасного підприємства це поняття характеризується вузькістю поглядів і сприймається як «... «одноклітинне» явище, що реалізовується на практиці у вигляді привітань зі святами і корпоративними заходами» [7, с. 30]. Відсутність бачення оргкультури як інструменту з управління персоналом призводить до проблеми втрачених можливостей розвитку організації і посилення її позиції в конкурентному середовищі. Розглянемо окремі поняття в зарубіжній і вітчизняній практиці організаційної культури. Більшість дослідників поділяють організаційну культуру на дві умовні концепції, які уособлюють собою методи її вивчення [32].

- раціонально-прагматична – згідно з якою організаційна культура розглядається як атрибутивне поняття організації (тобто елемент, який підлягає зміні);
- феноменологічна – згідно з якою організаційна культура інтерпретується як сама суть підприємства (тобто не як властивість, а як те, чим вона є насправді) (табл. А.1, Додаток А).

На нашу думку, таке порівняння різних підходів щодо визначення організаційної культури свідчить про те, що вони не суперечать і взаємно доповнюють один одного. При цьому, організаційна культура розглядається, з одного боку, як продукт функціональної діяльності фірми, а з іншого – як фундамент її формування. З точки зору раціонально-прагматичного підходу зміна культури можлива лише за наявності лідера завдяки впливу на базові цінності.

З позиції феноменологічного підходу, організаційна культура розглядається як тривалий еволюційний процес, який передбачає ґрунтовні знання історії організації, її цінностей, духовно-моральні та соціальні якості, але при цьому пряме управління організаційною культурою вважається неможливим. Прихильники обох підходів визнають, що в основі діяльності будь-якої організації лежить саме організаційна культура, яка здійснює безпосередній вплив на неї. Така різноманітність понять щодо трактування змісту організаційної культури спричинила проблему визначення причинно-наслідкових зв'язків і взаємозв'язку її елементів.

Оскільки визначення організаційної культури зазвичай дають фахівці з менеджменту, ознаки особистісних орієнтацій ними відображені менше, ніж управлінські аспекти.

Цим збіднюється уявлення про організаційну культуру.

На основі трьох груп була проведена систематизація поняття «організаційна культура» і виділені три типи досліджуваних явищ [24, с. 33]:

- «а» тип співвіднесли з поведінкою працівників;

- «б» тип відобразив цінності усвідомлення сенсу своєї трудової діяльності і орієнтації в соціальному просторі своєї організації;
- «в» тип складений правилами, які введені ззовні.

В результаті була відображена модель організаційної культури в формі концентричних кіл (рис. 1.1).

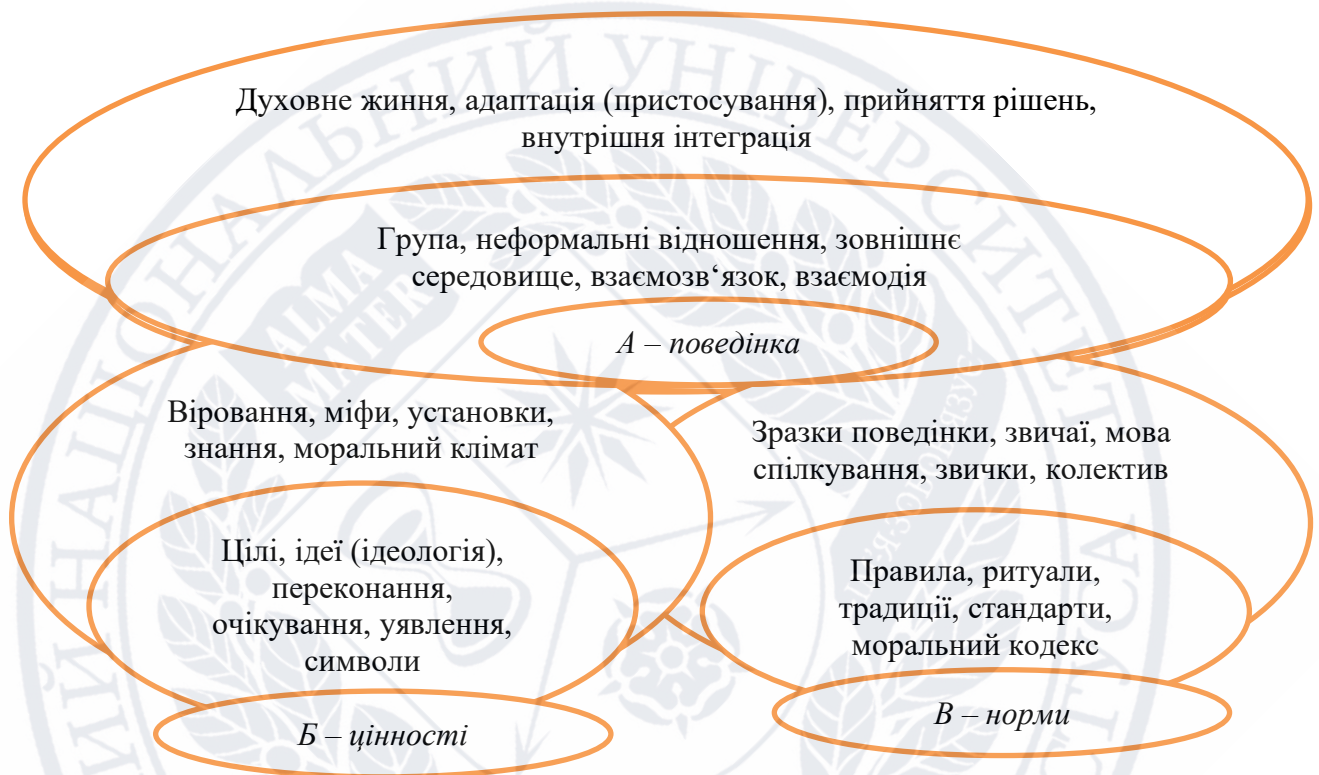


Рисунок 1.1 – Сучасна інтерпретація змісту організаційної культури

Джерело: складено автором за матеріалами [48].

В ядрі ключові і визнані експериментальним шляхом поняття. Шар, який знаходиться за ядром, включає поняття з 2-ої групи. Найвіддаленіший від центру шар – поняття з 3-ої групи. Така схема дозволила наочно відобразити багатогранність і взаємодію характеристик, і охарактеризувала кожен елемент як багатовимірний, підлеглий своїй структурі.

Кожен елемент організаційної культури несе в собі функціональне навантаження. Функціональне навантаження елемента представляє собою

кількість або той набір функцій, ступінь реалізації яких змінюється зі зміною показника елемента. Аналіз кількості елементів, що входять в поле кожної функції, дає можливість оцінити елементну вагу функцій в функціональному полі організаційної культури (рис. 1.2).

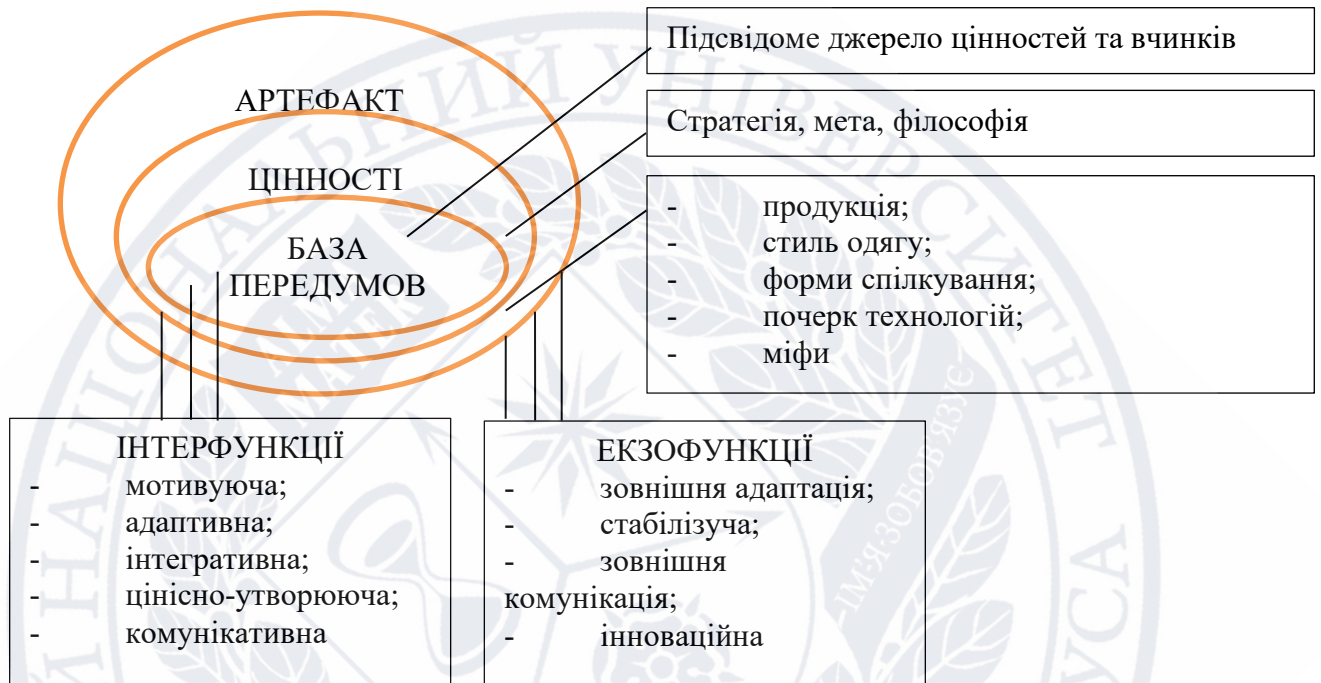


Рисунок 1.2 – Трьохрівневі елементи організаційної культури та їх функціональне поле

Джерело: складено автором за матеріалами [48].

Основне місце у функціональному полі організаційної культури займають екзофункції, що підкреслює значимість організаційної культури, як засобу взаємодії організації із зовнішнім оточенням. Найбільшу вагу мають функції стабілізації, мотивації і зовнішньої адаптації, найменшим – адаптація і регуляція (рис. 1.3) [24].



Рисунок 1.3 – Процентна вага функцій у функціональному полі організації культури

Джерело: складено автором за матеріалами [24].

Розуміння питомої ваги особливо значимо. Ми поділяємо думку Е. Шейн щодо існування двох проблеми, супутніх процесу формування оргкультури, а саме: що і як повинно бути зроблено (зовнішня адаптація) і як співробітники справляються зі щоденними проблемами, пов'язаними з роботою і життям (внутрішня адаптація) [44, с. 295].

Таким чином, проведений аналіз дає можливість визначити організаційну культуру як систему матеріальних і духовних цінностей, проявів, поведінки, властивих підприємству, що відображають її індивідуальність, специфіку поведінки, сприйняття себе та інших у навколишньому середовищі. Завдяки ефективно діючій організаційній культурі підприємства мають можливість не тільки перебудовувати власну внутрішню та зовнішню політику, але й ефективно реагувати на будь-які прояви ринкового середовища, займати лідерські позиції на ринку та володіти високою конкурентоспроможністю.

1.2 Теоретична модель та сутність механізму формування організаційної культури підприємства

Історія успішних підприємств свідчить про величезну увагу їх керівників до організаційної культури. Якщо нею цілеспрямовано не займатися, вона складається стихійно, і в підсумку підприємство супроводжують хронічні проблеми, найчастіше воно ледве тримається на плаву.

У той же час, організаційна культура існує в будь-якій організації і здійснює на неї серйозний вплив. Вона не тільки впливає на внутрішній і зовнішній імідж організації, але також може підштовхувати або гальмувати розвиток бізнесу і в підсумку впливати на прибуток компанії.

Як показує практика, проблеми організаційної культури проявляються в уже сформованій організації через 2-3 роки її існування. Перший рік йде на становлення і виживання компанії, коли про її культуру ніхто не замислюється. Якщо компанія успішно стартувала, відбувається формування і закріплення базових принципів її роботи і поведінки людей. Як правило, цей процес йде мимоволі, неусвідомлено, під впливом безлічі зовнішніх і внутрішніх факторів. Організаційна культура як би закріплює минулий досвід організації та особливості особистості її засновників. Перед кожною компанією рано чи пізно постає питання: допомагає культура в русі компанії до намічених цілей або заважає?

Відповідь на це питання визначає два варіанти дій. Коли організаційна культура сформувалася таким чином, що допомагає компанії в досягненні її цілей, а це є великою удачею, завдання керівництва – підтримувати і розвивати таку культуру.

Якщо ж корпоративна культура є скоріше гальмом в просуванні компанії до її цілей, що зустрічається набагато частіше, виникає більш складне завдання – необхідно змінювати і коригувати корпоративну культуру відповідно до цілей, пріоритетів, стратегії розвитку організації.

Культура, що розділяється більшістю співробітників компанії, і виражає основоположні цінності компанії, є домінуючою культурою (рис. 1.4).

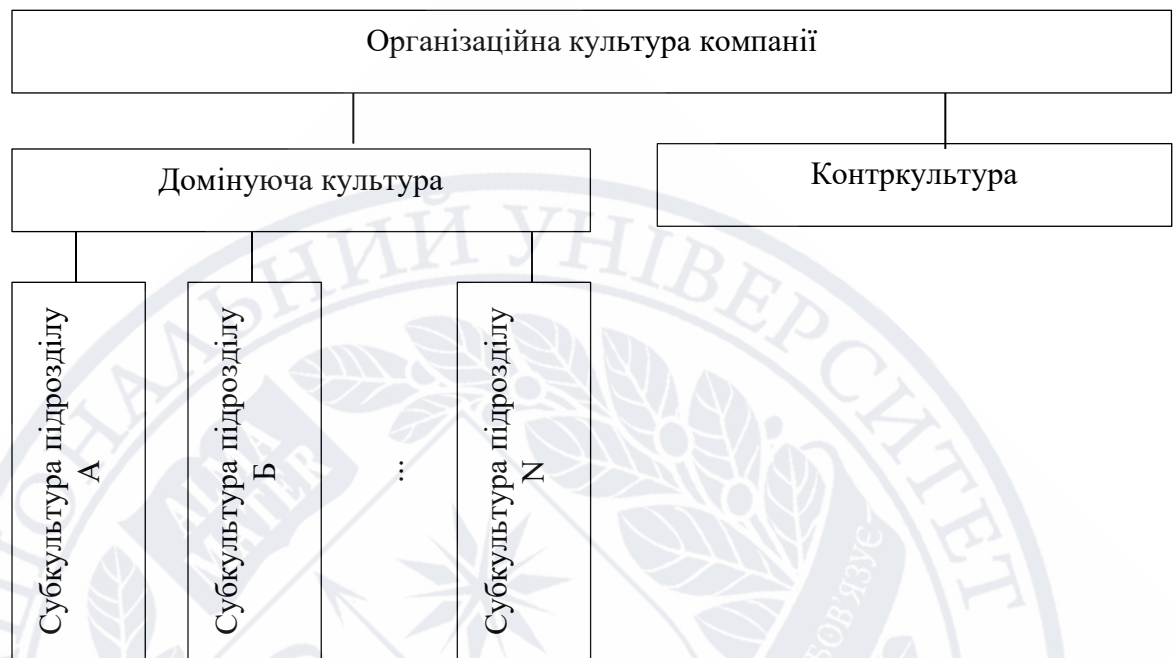


Рисунок 1.4 – Структура організаційної культури компанії

Джерело: складено автором за матеріалами [6].

Субкультура – це культура будь-якої соціальної або демографічної групи. У великій організації це культура підрозділів, яка сформована в рамках домінуючої організаційної культури, але має свої специфічні риси.

Контркультура – культура, що протидіє домінуючій організаційній культурі. [9].

Виділяються наступні елементи протидії:

- пряма опозиція цінностям домінуючою культури;
- опозиція структурі влади;
- опозиція зразкам відносин.

Працівників, які, як правило, не сприймають організаційну культуру і не вписуються в неї, іноді називають «вірусами організації» [18, с. 18]. Подібно

вірусам, вони починають активно боротися з нею. З одного боку, вони негативно впливають на життєдіяльність організації, а з іншого – можуть вносити інноваційні елементи і сприяти її розвитку.

Фахівці в області організаційної поведінки вважають, що в компанії потенційно закладено безліч субкультур, будь-яка з них може стати домінуючою, якщо вона сприймається керівництвом як інтегруючий елемент. Топ-менеджери, розробляючи стратегію розвитку компанії, можуть сприяти поступовому утворенню субкультур, що не завжди відповідає очікуванням персоналу.

З точки зору тенденцій бізнесу ХХІ століття очікування індивідів в організації концентруються навколо [17, с. 19]:

- пошуку оригінальності та творчого характеру роботи;
- вирішення питання про захопливості і інтенсивності роботи;
- співвідношення ступеня відповідальності і ризику;
- прав та обов'язків на роботі;
- забезпечення гарантій зростання і розвитку;
- бажання бачити елементи емоційного лідерства в діях своїх керівників.

Для кожного співробітника комбінація окремих очікувань формує його узагальнене очікування по відношенню до організації. Щоб зістикувати очікування персоналу і організації і тим самим усунути або мінімізувати вплив субкультур, важливо чітко уявляти, на яке місце претендує співробітник і яку роль може доручити йому організація.

Збіг очікувань співробітників і керівника дає можливість організації більш ефективно рухатися в реалізації місії і стратегії. Одна з існуючих небезпек на стадії бурхливого зростання організації – тенденція розмивання корпоративної культури новими співробітниками. Для її подолання необхідно: формалізувати правила, норми поведінки; приймати на роботу нових співробітників, здатних сприймати організаційні цінності [27, с. 6].

1. Формування організаційної культури – складний процес, який повинен враховувати стратегічні та оперативні завдання компанії, повсякденну діяльність людей, орієнтовану на вирішення цих завдань. Цю діяльність можна формально описати у вигляді планів, технологій, бізнес-процесів, кваліфікаційних вимог та ін. Але існує також цілий комплекс сформованих переконань, звичок, норм і стереотипів поведінки керівників і співробітників, що проявляються неформальним чином, але при цьому визначають те, як насправді будується вся робота в організації. Слід враховувати вплив зовнішнього середовища на організацію, а саме: вплив ринку і соціокультурних факторів [49, с. 75]. В цілому ж процес створення організаційної культури компанії можна представити у вигляді схеми, наведеної на рис. 1.5.

Формування організаційної культури вже працюючої компанії передбачає виявлення сформованої організаційної культури і її порівняння з баченням цінностей компанії в майбутньому, визначення напрямків впливу на співробітників для «прищеплення» їм цінностей і морально етичних норм нової організаційної культури [27; 37].

Виділяють п'ять етапів формування організаційної культури [37, с. 10]:

1. Вироблення місії, визначення стратегії, основних цілей і цінностей (пріоритетів, принципів, підходів, норм і бажаних зразків поведінки).
2. Дослідження сформованої організаційної культури. Визначення ступеня відповідності сформованої організаційної культури обраної керівництвом стратегії розвитку організації. Виявлення позитивних і негативних цінностей.
3. Розробка організаційних заходів, спрямованих на формування, розвиток або закріплення бажаних цінностей і зразків поведінки.
4. Цілеспрямований вплив на організаційну культуру з метою ліквідації негативних цінностей.
5. Оцінка успішності впливів на організаційну культуру і внесення необхідних коректив.

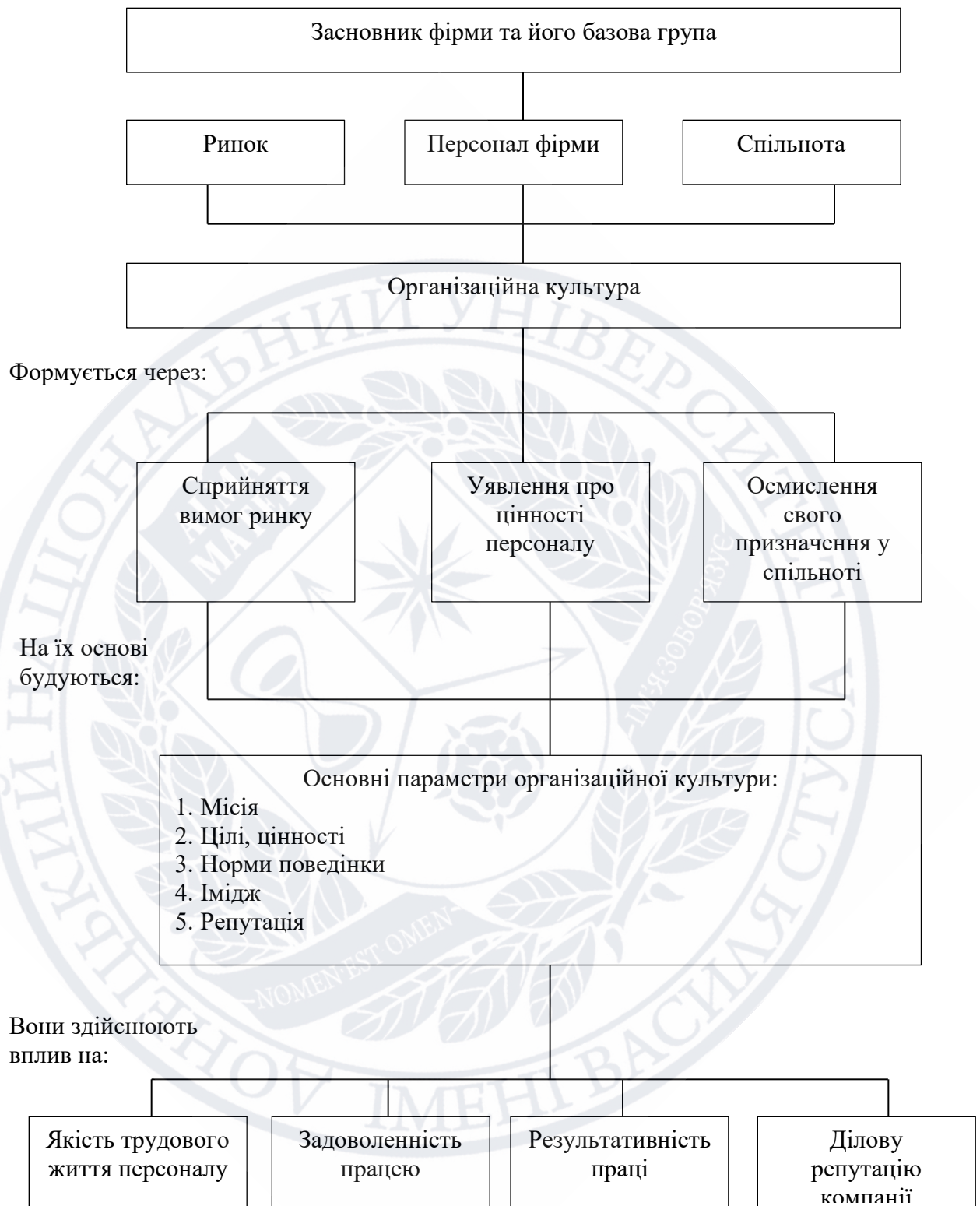


Рисунок 1.5 – Процес створення організаційної культури компанії

Джерело: складено автором за матеріалами [49].

При формуванні корпоративної культури використовують такі методи [31, с. 44]:

- інструменти інформаційного впливу на нових співробітників – лекції про історію і цінності компанії, музей компанії;
- політика компанії, що відображається в діях керівництва;
- поведінка і вчинки вищого керівництва, менеджерів, співробітників;
- інструменти інформаційного впливу на співробітників компанії: корпоративні свята, корпоративне видання, промоакції керівництва, міфи (образи), музей компанії.

Виділяють сім основних елементів сформованої організаційної культури [23, с. 91]:

1. Ідеал. Формулювання ідеального стану компанії – те, до чого вона прагне як до вищого досягнення, часто виходить за рамки діяльності організації. Вкрай важливо щоб цей ідеал поділявся керівниками і співробітниками компанії.

2. Цінності. Формулюються ті поняття, які визнаються хорошими для компанії, хоча іноді для розуміння цінностей можна сформулювати від протилежного – того, що погано, неприпустимо в організації.

3. Цілі. Необхідно сформулювати основні довгострокові цілі, котрі дійсно є орієнтиром для компанії. У стратегічному плануванні такі цілі іноді називаються «місія».

4. Знання. Можна було б сказати «ключові компетенції», якщо подібні терміни використовуються в компанії. Йдеться про найбільш загальні формулювання знань і практичні навички, які необхідні для досягнення поставлених цілей.

5. Стиль поведінки. Найбільш яскраві, що відрізняють компанію, прийоми і принципи поведінки, котрі використовуються в роботі по досягненню поставлених цілей.

6. Клімат. Найпростіші і відразу помітні принципи взаємин в компанії, а також зовнішні атрибути, аж до інтер'єру і фірмової символіки.

7. Процедури. Вимоги до управлінських технологій компанії, таким як цілепокладання (планування), система мотивації, політика в галузі управління персоналом тощо.

Зазначений опис, як правило, складається або робочими групами, сформованими їх числа працівників, або через проведення індивідуальних інтерв'ю. В ідеалі ефективним є поєднання обох методів. Формуючи опис, варто звернути увагу на те, що завжди будуть існувати розбіжності між наявною та бажаною організаційною культурою, а також між баченням різних людей. Саме тому, кожного разу необхідно буде займатися пошуком балансу між різними формулюваннями.

Отримані результати відображаються в конкретних управлінських документах, що регулюють діяльність компанії, зокрема спеціальних документах, присвячених організаційній культурі (наприклад, Кодекс компанії), документах, що регламентують організаційну структуру і основні процеси управління персоналом – підбір, оцінка, навчання, винагорода) тощо.

Таким чином, формування організаційної культури, розробка її основних елементів та засвоєння їх працівниками вимагає багато часу і зусиль, у всякому разі, не менше, як і впровадження нової технології або проведення структурних перетворень

1.3 Методичні підходи до оцінювання результативності організаційної культури підприємства

Поява необхідності у вивченні організаційної культури пов'язана з істотним впливом процесу глобалізації економічного і соціального простору на зміни внутрішнього організаційного середовища. Організаційна культура може стати інструментом, який сприяє підвищенню показників ефективності компанії, так і

стримуючим її розвиток. У зв'язку з тим, що організаційна культура інерційна [14, с. 16], виникає необхідність в її формуванні, зміні та управлінні.

Досліджуючи організаційну культуру, необхідно відстежити ті фактори, які безпосередньо впливають на формування організаційної культури. Такими факторами є перелічені на (рис. 1.6).

Під методикою оцінки організаційної культури розуміється система послідовних дій, спрямованих на дослідження організаційної культури для отримання відомостей про стан компанії і виявлення її переваг і недоліків.

Аналіз літератури показує, що існує дві групи оцінки організаційної культури – якісні і кількісні [25, с. 57].

Якісні методики оцінки організаційної культури припускають дослідження описового характеру, засновані на аналізі зібраних первинних даних про компанію (опитування, анкетування тощо) та інформації приватного характеру (думка співробітників про компанію, її ресурсах та можливостях у розвитку; рівень мотивації; пропозиції щодо вдосконалення роботи, внутрішні конфлікти, неформальні зв'язки) без їх кількісного вираження.



Рисунок 1.6 – Фактори, які впливають на формування організаційної культури

Джерело: складено автором за матеріалами [14].

Розглянемо основні підходи до класифікації організаційної культури, визнані у сучасній дослідницькій практиці (табл. 1.1)

Таблиця 1.1 – Основні підходи до класифікації організаційної культури

Автор класифікації	Класифікаційні ознаки	Типи корпоративної культури
Т. Діл і А. Кеннеді	- ступінь ризику певних видів діяльності (високий / низький); - швидкість зворотного зв'язку (повільна / швидка)	культура «крутих хлопців»; культура «жорстких ставок»; культура «завзятої роботи»; культура «процесів»
Р. Рютінгер	- ступінь ризику певних видів діяльності (високий / низький); - швидкість зворотного зв'язку (повільна / швидка)	культура торгівлі; адміністративна культура; інвестиційна культура; спекулятивна культура (культура вигідних угод)
Кім С. Камерон, Роберт Е. Куїн	- орієнтація компанії (внутрішня / зовнішня); - спосіб вирішення проблем	ієрархічна культура; ринкова культура; кланова культура; адхократична культура
М. Бурке	- розмір і структура компанії; - особливості взаємодії компанії із зовнішнім середовищем; - мотивація персоналу	культура «оранжерей», культура «збирачів колосків»; культура «городу»; культура «французького саду»; культура «великих плантацій»; культура «ліани»; культура «косяка риби»; культура «кочуючої орхідеї»
Ю.Д. Красовський	- основні ціннісні орієнтації працівників	конфронтальна; рейтингова; командна; пірамідальна; коопераційна; мобільна; патерналістська; консолідарна
Г.Л. Хаєт	- відповідність полярним характеристикам: культура Заходу / культура Сходу; колективізм / індивідуалізм; інтеграція / диференціація; визначеність і надійність / невизначеність і ризик; відповідальність всіх / відповідальність кожного	культура влади; культура ролі та правил; культура колегіальності; культура великої сім'ї; культура «творчої команди»; культура «зірки»; культура завдань; культура конкуренції
Д. Зоненфельд	- потенціал для підтримки стану та успіху компанії та ставлення до працівників	«бейсбольна команда»; «клубна культура»; «академічна культура»; «оборонна культура»

Джерело: складено автором за матеріалами [30; 45].

У кожному з розглянутих підходів використовуються певні критерії для аналізу організаційної культури, що дозволяють виявити провідні тенденції функціонування досліджуваних підприємств. Дані підходи умовно можна поділити на такі групи:

- типології, які описують національні особливості організаційної культури;
- типології, які зачіпають окремі аспекти організаційної культури: соціально-психологічний клімат або гендерні особливості;
- типології, які враховують галузеву специфіку та найважливіші аспекти системи управління підприємствами.

Якісні методи оцінки організаційної культури дозволяють нам отримати наочний результат дослідження і виявлення характеристик її культури.

Недоліком даного методу обумовлюється неможливістю розкриття глибинних особливостей організаційної культури.

Кількісні методи оцінки ґрунтуються на проведенні різних опитувань з метою отримання чисельної оцінки стану організації. Такі методи застосовуються для отримання статистичних даних про досліджуваний об'єкт.

Із існуючих методик кількісних досліджень організаційної культури методики Денісона, Хофстеде, Камерона-Куінна, Ван де Поста-Конінга-Сміта і Льовкіна дозволяють вивчити організаційну культуру з врахуванням особливостей внутрішнього та зовнішнього середовища організації. У зв'язку із уим, на нашу думку, доцільно провести порівняльний аналіз даних методик за наступними параметрами (табл. 1.2):

- дата розробки;
- об'єкт аналізу;
- кількість напрямків (вимірів, індексів, характеристик) культури;
- кількість ключових запитань (показників) в анкеті;
- шкала бальної системи;

- значимість національної характеристики організаційної культури;
- наявність зв'язку між параметрами організаційної культури та параметрами успішності організації;
- використовувані показники ефективності.

Таблиця 1.2 – Порівняльний аналіз кількісних методик діагностування організаційної культури

Характеристика	Денісон	Хофстеде	Камерон, Куїнн	Ван де Пост, Конінг, Сміт	Льовкін
Дата розробки	1990	1980	1999	1997	2009
Об'єкт аналізу	Усі працівники	Не всі працівники	Усі працівники	Усі працівники	Не всі працівники
Кількість напрямків культури	4 (12 індексів)	6	6	15	3
Кількість запитань в анкеті	60	135	6	97	20
Шкала бальної системи оцінки	5	5	100	7	5
Значимість національних характеристик та організаційної культури	Не вказана	Вказана	Не вказана	Не вказана	Не вказана
Наявність зв'язку між параметрами організаційної культури та успішністю організації	Так	Ні	Ні	Так	Так
Використовувані показники ефективності	Загальна результативність; ринкова частка; ріст продажів; прибуток; задоволеність персоналу та клієнтів; якість і розвиток продукту	Ні	Ні	Ріст суми активів; рентабельність активів; рентабельність власного капіталу; рентабельність акцій	Зростання продажів; плинність і оплата праці персоналу; продуктивність праці; фондовіддача; оборотність оборотних коштів; прибуток; Рентабельність активів

Джерело: складено автором за матеріалами [14].

Згідно таблиці порівняльного аналізу кількісних методик діагностування організаційної культури кількість вимірів культури в анкеті змінюються з 3 до 15 – характеристики та від 6 до 135 – питання.

Із табл. 1.1 можна зробити наступні висновки:

- в методиці Денісона, Камерона-Куінна, Ван де Поста-Конінга-Сміта предмет аналізу – усі працівники організації, що робить результат дослідження більш об'єктивним;
- анкета в методиках Ван де Поста-Конінга-Сміта і Хофстеде включає надто багато тверджень (97 та 135), що вимагає немало часу для її заповнення;
- у методиці Хофстеде приділяється увага вивченню національних особливостей працівників, однак, вона не дозволяє проаналізувати зв'язок між параметрами організаційної культури та параметрами успішності організації, як це відбувається у методиках Денісона, Ван де Поста-Конінга-Сміта та Льовкіна.

Зважаючи на усе вище викладене, варто зазначити, що компаній, які були б однаково сильні у всіх аспектах організаційної культури, не так багато. Тому розуміння того, в якому стані знаходиться ваша організація, допомагає визначити її сильні сторони, які можна використовувати, і слабкі – з якими доведеться зустрітись.

Сьогодні найефективнішими організаціями є ті, які досягають успіху по кожному з критеріїв. Культура в таких компаніях має здатність адаптуватися і в той же час послідовна і передбачувана, а також сприяє залученості співробітників, які поділяють загальну місію.

Таким чином, підвищення ролі організаційної культури в процесі управління підприємством обумовлено наявністю у неї ряду властивостей таких, як інтегрованість, цілеспрямованість, історично визначена, стимулююча і регулююча. Ці особливості зумовлюють успіх одних і невдача інших компаній. Саме тому, сьогодні вивчення організаційної культури, її аналіз і оцінка стає обов'язковою інноваційною функцією керуючого.

Отже, аналіз теоретико-методичних та прикладних основ формування організаційної культури підприємства дозволив зробити наступні висновки:

1. Організаційна культура – сукупність зв'язків, які забезпечують взаємовідносини між людьми та засновані на формальних та неформальних правилах і нормах поведінки як усередині підприємства, так і за його межами. Основними функціям організаційної культури є: створення позитивного іміджу; розвиток соціального партнерства; створення єдиного культурного простору; стимулювання персоналу до самовдосконалення та інновацій; формування індивідуальної та колективної відповідальності; формування єдиних корпоративних цінностей.

2. Формування організаційної культури проходить п'ять етапів: (1) вироблення місії, визначення стратегії, основних цілей і цінностей; (2) дослідження сформованої організаційної культури; (3) розробка організаційних заходів, спрямованих на формування, розвиток або закріплення бажаних цінностей і зразків поведінки; (4) цілеспрямований вплив на організаційну культуру з метою ліквідації негативних цінностей; (5) оцінка успішності впливів на організаційну культуру і внесення необхідних коректив.

3. Існує дві групи оцінки організаційної культури – якісні і кількісні. Якісні методики оцінки організаційної культури припускають дослідження описового характеру, засновані на аналізі зібраних первинних даних про компанію. Кількісні методи оцінки ґрунтуються на проведенні різних опитувань з метою отримання чисельної оцінки стану організації. Такі методи застосовуються для отримання статистичних даних про досліджуваний об'єкт.

РОЗДІЛ 2

ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «АУРА»

2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Аура»

ТОВ «Аура» – це провідне підприємство України, яке веде свою історію ще з 1994 року і спеціалізується на виробництві пластмасових виробів.

Основна мета діяльності підприємства – це задоволення потреб клієнтів в якісній продукції українського виробництва. Продукція, яку пропонує ТОВ «Аура» – це пластмасові вироби високої якості, а саме [34]:

- рекламно-сувенірна продукція;
- електротехнічна та будівельна продукція;
- пластмасові аксесуари побутового призначення;
- волосінні для тримерів і газонокосарок;
- волосінні для 3D-ручок, техноротангу.

Загальні відомості про ТОВ «Аура» представимо у табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Загальні відомості про ТОВ «Аура»

Повне та скорочення найменування	Товариство з обмеженою відповідальністю «Аура» ТОВ «Аура»
Код ЄДРПОУ	20837438
Дата реєстрації	21.09.1994
Вид діяльності	46.49 Оптова торгівля іншими побутовими товарами
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю
Юридична адреса:	79495, Львівська обл., м. Винники, вул. І. Франка, 40
Контактна інформація:	+380(96) 4232773 https://auratov.com.ua
Керівник підприємства	Галушак Володимир Михайлович

Джерело: складено за матеріалами підприємства

Предметом діяльності ТОВ «Аура» є [34]:

- виробництво і реалізація пластмасових виробів;

- виконання товарно-закупівельних, торгових, посередницьких, бартерних та інших операцій, відкриття комерційних магазинів та інших торгових підприємств;
- товарно-посередницькі послуги з просування товарів на експорт і проведення імпорتنих закупівель, інноваційна діяльність;
- надання посередницьких торгових, інформаційних і побутових послуг;
- рекламна діяльність, у тому числі виготовлення і поширення реклами;
- організація і проведення оптової і роздрібної торгівлі;
- здійснення комплексу заходів по переробці, зберіганню і підвищенню якості сільськогосподарської продукції, що реалізовується, сировини, продовольства;
- інші види діяльності відповідно до Статуту.

Метою діяльності ТОВ «Аура» створення для клієнтів комфортних умов для взаємовигідної співпраці, пропонуючи їм якісні послуги за справедливою ціною. Заробити абсолютну довіру партнерів до підприємства; ефективно керувати ризиками з метою забезпечення надійного зберігання, взаємовигідної закупівлі, гарантованого постачання та реалізації продукції для отримання незалежного прибутку всіма учасниками ринку.

До стратегічних цілей можна віднести:

- довгостроковий стабільний розвиток підприємства;
- утримання позиції лідера;
- розширення галузі своєї діяльності через освоєння нових ринків;
- підвищення компетенції своїх працівників.

Вибравши одним із пріоритетних напрямків своєї діяльності виробництво пластмасових виробів, ТОВ «Аура» виконує свого роду соціальне замовлення суспільства, забезпечуючи якісною продукцією. Принцип формування асортименту продукції, що виробляється, його структура та формування

безпосередньо пов'язані із замовленнями, отриманими підприємством. Це можуть бути як одноразові замовлення, так і постійні.

Організаційна структура досліджуваного підприємства ТОВ «Аура» представлено на рис. 2.1.

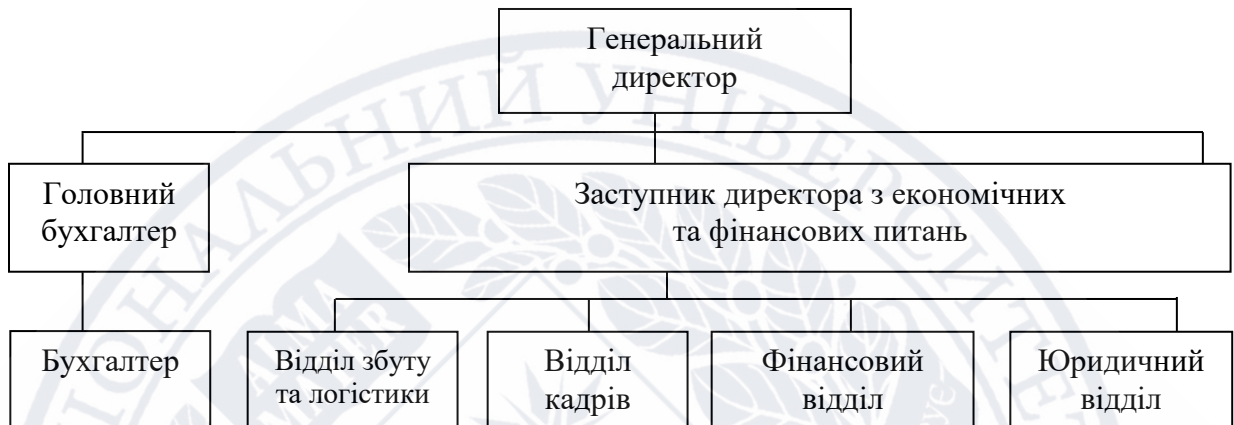


Рисунок 2.1 – Організаційна структура управління ТОВ «Аура»

Джерело: складено за матеріалами підприємства

Як бачимо з рис. 2.1, організаційна структура ТОВ «Аура» є лінійно-функціональною, тобто, заснована на дотриманні єдиноначальності, лінійної побудови структурних підрозділів і розподілу функцій між ними.

Лінійно-функціональна структура ТОВ «Аура» реалізує принцип демократичного централізму, при якому підготовка та обговорення рішення проводиться колегіально, а прийняття рішення і відповідальність – тільки першими керівниками одноосібно.

Структура підприємства ТОВ «Аура» синтезує кращі властивості лінійної структури (чіткі зв'язки підпорядкованості, централізація управління в одних руках) і функціональної структури (розподіл праці, кваліфікована підготовка рішень).

Лінійно-функціональна структура ТОВ «Аура» є найбільш поширеною, особливо серед середніх ланок управління. На нижніх рівнях управління

структури найбільш характерними є лінійні зв'язки підпорядкованості, а на верхніх – функціональні. Як і будь-яка інша, дана структура має переваги і недоліки.

Переваги організаційної структури ТОВ «Аура» [15, с. 78]:

- глибша підготовка рішень і планів, пов'язаних зі спеціалізацією працівників;
- звільнення головного лінійного менеджера від глибокого аналізу проблем;
- можливість залучення консультантів та експертів.

Недоліки організаційної структури ТОВ «Аура»:

- відсутність тісних взаємозв'язків і взаємодії на горизонтальному рівні;
- недостатньо чітка відповідальність, оскільки той, хто готує рішення, як правило, в його реалізації участі не бере.

При цьому керівники програми несуть відповідальність як за її реалізацію в цілому, так і за координацію і якісне виконання функцій управління.

Отже, згідно рис. 2.1 вищий управлінський рівень ТОВ «Аура» – генеральний директор. Саме він несе повну відповідальність за всі прийняті рішення, за результати діяльності підприємства і збереження його майна. Функції генерального директора полягають в загальному керівництві виробничо-господарською діяльністю компанії.

Другий рівень – заступник генерального директора. У його обов'язки входить контроль за фінансово-господарською діяльністю компанії, забезпечення ефективного і цільового використання матеріальних і фінансових ресурсів, зниження їх втрат, прискорення оборотності оборотних коштів тощо.

Головний бухгалтер і його відділ відповідно до схеми організаційної структури підпорядковуються безпосередньо директору. Це доречно, оскільки основна діяльність заступника директора пов'язана з перспективним плануванням, роботою з замовниками та обґрунтуванням цін на продукцію. Отже, головний

бухгалтер ТОВ «Аура» – основний обліковий працівник, відповідальний за формування облікової політики, ведення бухгалтерського обліку, своєчасне представлення повної і достовірної бухгалтерської звітності, а також складання і подання податкової звітності.

У підпорядкуванні заступника директора з економіки та фінансів ТОВ «Аура» також знаходяться відділ збуту та логістики, відділ кадрів, фінансовий відділ та юридичний відділ.

Один з елементів організаційної структури ТОВ «Аура» заслуговує на особливу увагу – підпорядкування юридичного відділу заступнику директора з економічних питань. Робота цієї служби багато в чому пов'язана з підготовкою договорів із зовнішніми організаціями, з оцінкою правоправності рішень, прийнятих економічними службами, з виконанням зобов'язань підприємства перед державою і контрагентами. Тому такий стан юридичної служби в організаційній структурі, на нашу думку, закономірний.

У місію фірми також входить завдання визначення основних потреб споживачів і їх ефективного задоволення для створення клієнтури на підтримку фірми в майбутньому [46, с. 44]. Основні потреби споживачів продукції ТОВ «Аура» приведені нижче:

- якість продукції і її екологічна безпека;
- помірна ціна.

Виходячи з вище приведеного аналізу ТОВ «Аура», місія підприємства представляється наступною: «Турбота про нашого споживача».

Стійке фінансове становище підприємства є необхідною умовою його діяльності в ринкових відносинах, оскільки від цього залежить своєчасність і повнота погашення його зобов'язань по оплаті праці працівників, розрахунків з бюджетом, банками та постачальниками матеріальних ресурсів, по виплаті дивідендів і т.д.

Оцінку господарської діяльності розпочнемо з аналізу основних економічних показників діяльності ТОВ «Аура» (табл. 2.2)

Таблиця 2.2 – Техніко-економічні показники діяльності ТОВ «Аура»
за період 2018-2020 рр.

Показник	Роки			Відхилення 2020 р. до 2018	
	2018	2019	2020	+/-	%
Чистий дохід від реалізації, тис. грн.	81657	82045	165847	+84190	103,1
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	71056	71074	147192	+76136	107,1
Середньорічна вартість активів	21902,5	28695	41136	+19233,5	87,8
Чистий прибуток, тис. грн.	5255	4658	9478	+4223	80

Джерело: складено за матеріалами підприємства

Розмір чистого прибутку від звичайної діяльності підприємства у 2020 р. збільшився у порівнянні з 2018 р. на 4223 тис. грн. і склав 9478 тис. грн. Така ситуація викликана тим, що виручка від реалізації у звітному періоді 2020 року збільшилася на 84190 тис. грн., порівняно з аналогічним періодом 2018 року (тобто з 81657 тис. грн. до 165847 тис. грн. відповідно). Зросла і середньорічна вартість активів з 21902,5 тис. грн у 2018 р. до 41136 тис. грн. у 2020 р.

Наступним етапом буде аналізу руху основних засобів підприємства (табл. 2.3)

Таблиця 2.3 – Динаміка руху основних засобів ТОВ «Аура» за 2018-2020 рр.

Показник	Роки			Відхилення 2020 р. до 2018	
	2018	2019	2020	+/-	%
Середня вартість основних засобів, тис. грн.	95	68	254	+159	167,4
Коефіцієнт реальної вартості основних засобів у майні	0,003	0,002	0,01	-0,007	-233,3
Фондовіддача, грн.	859,5	1206,5	652,9	-206,6	-24,0
Фондомісткість, грн.	0,001	0,001	0,002	-0,001	-100
Фондоозброєність, тис. грн./ос.	6,3	4,5	16,9	+10,6	168,3
Фондорентабельність, %	5532	8371	4552	-980	-17,7

Джерело: складено за матеріалами підприємства

Проаналізувавши показники, наведені в табл. 2.3, можна зробити наступні висновки: протягом аналізованих років основні засоби ТОВ «Аура» знаходяться в

досить хорошому стані. Про це свідчить коефіцієнт реальної вартості основних засобів у майні підприємства, який, протягом 2018-2020 рр. збільшився з 0,001 до 0,01.

Прибутковість основних фондів досліджуваного підприємства у 2020 р. порівняно з 2018 р. зменшилась з 5532 до 4552%. Тобто, основні засоби ТОВ «Аура» є оновленими, отже підприємство має дещо задовільний майновий стан. Така невелика вартість основних засобів вказує на те, що в основному підприємство використовує імпортні закупівельні матеріали для виробництва своєї продукції. Виробництво складових власними силами зведене до мінімуму.

Визначимо ліквідність підприємства, яка характеризує наявність у нього оборотних коштів на основі показників, наведених у табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Показники ліквідності ТОВ «Аура» за 2018-2020 рр.

Показник	Роки			Відхилення 2020 р. до 2018+/-
	2018	2019	2020	
Коефіцієнт загальної ліквідності (коефіцієнт покриття)	1,6	1,6	1,9	+0,3
Коефіцієнт швидкої ліквідності (поточної)	0,3	0,4	0,5	+0,2
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,001	0,05	0,02	+0,019
Чистий оборотний капітал, тис. грн.	8067	12713	21831	+13764

Джерело: складено за матеріалам підприємства

Проаналізувавши дані, наведені в табл. 2.4, можна зробити наступні висновки. Поточні активи в достатній мірі забезпечують короткострокові зобов'язання. Про це свідчить коефіцієнт покриття, який у 2020 р. становить 1,9. Цей показник на ТОВ «Аура» є майже в межах нормативу, тобто присутній розрив між оборотними активами і поточними зобов'язаннями, і підприємство може використати їх для поточної діяльності.

ТОВ «Аура» володіє платіжними можливостями за умови своєчасного проведення розрахунків з дебіторами, про що свідчить показник швидкої ліквідності, який за проведеними розрахунками, у порівнянні з 2018 роком збільшився з 0,3 до 0,5 у 2020 році. Показник нижче значення 0,8 означає, що

грошових і інших ліквідних активів може бути недостатньо для погашення поточних зобов'язань.

Підприємство не в змозі буде виплатити (погасити) свої короткострокові зобов'язання негайно. Про це свідчить коефіцієнт абсолютної ліквідності, який протягом останніх років складав в середньому 0,02. А рекомендована нижня межа складає 0,2. Тобто підприємству слід застосувати заходи щодо покращення абсолютної ліквідності та покращення своєї платоспроможності.

Чистий оборотний капітал збільшувався протягом аналізованих років і становив у 2020 р. – 21831 тис. грн. Це свідчить про спроможність підприємства своєчасно сплачувати свої поточні зобов'язання та розширювати подальшу діяльність.

При аналізі діяльності підприємства важливу роль відіграє аналіз фінансової стійкості, тобто це стан підприємства, за якого воно здатне розраховуватися за своїми зобов'язаннями, забезпечувати свою діяльність у поточному періоді та створювати умови щодо її розширення в майбутньому за рахунок власних фінансових ресурсів.

Фінансова стійкість визначається абсолютними та відносними показниками. За допомогою абсолютних показників визначають тип фінансової стійкості підприємства, згідно з яким підприємство може мати абсолютний, нормальний, нестійкий або кризовий фінансовий стан. Відносні показники фінансової стійкості визначають рівень перспективної платоспроможності, табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Відносні показники фінансової стійкості ТОВ «Аура» за 2018-2020 рр.

Показник	Роки			Відхилення 2020р. до 2018, +/-
	2018	2019	2020	
Коефіцієнт автономії	0,37	0,36	0,47	+0,10
Коефіцієнт заборгованості	0,63	0,64	0,53	-0,10
Коефіцієнт фінансування	0,58	0,57	0,89	+0,31
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,37	0,36	0,47	+0,10
Коефіцієнт фінансового левереджу	1,72	1,76	1,11	-0,61

Джерело: складено за матеріалами підприємства

Проаналізуємо абсолютні показники фінансової стійкості ТОВ «Аура» (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Визначення та аналіз типу фінансової стійкості ТОВ «Аура» за 2018-2020 рр.

Показник	2017	2019	2020	Відхилення 2020р. до 2018	
				+/-	%
Власний капітал	8129	12787	22265	+14136	173,9
Необоротні активи	62	74	434	+373	43500
Довгострокові зобов'язання	0	0	0	0	0
Короткострокові зобов'язання	13996	22478	24742	+10746	76,8
Виробничі запаси	12990	15239	19629	+6639	51,1
(ВОК)	8067	12713	21831	+13764	170,6
Надлишок (+) або нестача (-) власних оборотних коштів для фінансування запасів	-10345	-12615	-12105	-1760	17,0
Надлишок (+) або нестача (-) власних і довгострокових позикових джерел фінансування запасів	-10345	-12615	-12105	-1760	17,0
Надлишок (+) або нестача (-) загального розміру джерел формування запасів	3651	9863	12637	+8986	246,1
Трьохкомпонентний показник	{0;0;1}	{0;0;1}	{0;0;1}	-	
Тип фінансової стійкості	Нестійкий	Нестійкий	Нестійкий	-	

Джерело: складено за матеріалами підприємства

Проаналізувавши дані, наведені в табл. 2.5, можна зробити висновки стосовно фінансової стійкості ТОВ «Аура». Значення коефіцієнта автономії за 2020р. становить 0,47 що на 0,10 більше значення 2018 р., котрий становив 0,37, при нормі $> 0,5$. Це означає, що ТОВ «Аура» забезпечене власними ресурсами, але в недостатній формі.

Коефіцієнт фінансування вказує, у якому ступені активи підприємства сформовані за рахунок власного капіталу та на скільки підприємство залежне від зовнішніх джерел. У даному випадку вказує, що більша частина майна сформована за рахунок позикових коштів. Так, у 2020 р. величина показника

складала 0,89, тобто на 1 гривню власного капіталу сформовано 0,89 грн. зобов'язань.

Коефіцієнт фінансової стійкості збільшився і становить 0,47 у 2020 р. при нормі 0,7-0,9. Коефіцієнт фінансового левереджу показує співвідношення позикового і власного капіталу. У 2020 р. порівняно з 2018 р. показник зменшився на -0,61 та становить 1,11 при нормі < 1 , що свідчить про значну кількість залученого капіталу.

Таким чином, можна зробити висновок, що підприємству потрібно збільшувати власний капітал, щоб знизити залежність від зовнішніх джерел фінансування, або зменшувати поточні зобов'язання на користь довгострокових зобов'язань.

На основі звітності ТОВ «Аура» розрахуємо рентабельність його діяльності. Згідно методичних рекомендацій виділяють наступні види рентабельності (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Показники рентабельності діяльності ТОВ «Аура» за 2018-2020 рр.

Показник	Роки			Відхилення 2020 р. до 2018+/-
	2018	2019	2020	
Рентабельність продукції, %	14,9	15,7	12,7	-2,2
Рентабельність продажу: за операційним прибутком, %	6,6	7,5	6,9	+0,3
Чиста рентабельність, %	5,2	5,7	5,7	+0,5
Рентабельність активів: за операційним прибутком, %	24,6	21,3	28,2	+3,6
Рентабельність власного капіталу: за чистим прибутком, %	70,6	44,5	54,1	-16,5

Джерело: складено за матеріалами підприємства

Рентабельність продажу ТОВ «Аура» в 2018 р. склала 6,6%, в 2020 р. показник зменшився до 6,9%. За досліджуваний період відбулося збільшення показника на 0.3%.

Рентабельність активів склала в 2020 р. 28,2%, а це на 3,6%. більше, ніж у 2018 р., коли величина даного показника складала 8,6%.

За результатами дослідження видно, що рентабельність власного капіталу ТОВ «Аура» в 2018 р. складає 70,6%, в 2020 р. показник склав 54,1%. За досліджуваний період відбулося зменшення показника на 16,5%.

Таким чином, проведений аналіз показав, що діяльність ТОВ «Аура» у 2018-2020 рр. була ефективною та рентабельною, про що свідчать розраховані показники. Проте, керівництву варто звернути увагу на ефективність господарської діяльності, а також рівень менеджменту на підприємстві.

2.2 Фактори впливу та алгоритм формування організаційної культури на підприємствах

Організаційна культура за своєю суттю є складним і багатоплановим явищем, на яке справляє вплив ціла низка різних з своєю суттю факторів, як зовнішніх (державний устрій, тип економічної системи, національна культура, особливості функціонування галузі та ін.), так і внутрішніх (цінності і переконання засновників, керівників, персоналу, застосовувані технології, характер цілеспрямованого впливу на формування організаційної культури, стадія життєвого циклу підприємства та ін.).

Вважається, що організаційна культура може формуватись:

- спонтанно, під впливом факторів зовнішнього і внутрішнього середовища;
- усвідомлено, на основі стратегії розвитку підприємства. Якщо формування організаційної культури відбувається не усвідомлено, то це призводить до затягування цього процесу у часі, кінцеві характеристики організаційної культури можуть частково або повністю не відповідати умовам зовнішнього середовища та стратегічним планам керівництва. Подолання протиріччя між індивідуальними та загально фірмовими цілями, забезпечення

найбільш повного їх узгодження можливе за умови здійснення планомірної і систематичної роботи з формування організаційної культури.

Алгоритм формування організаційної культури охоплює 4 основні етапи (рис. 2.2).

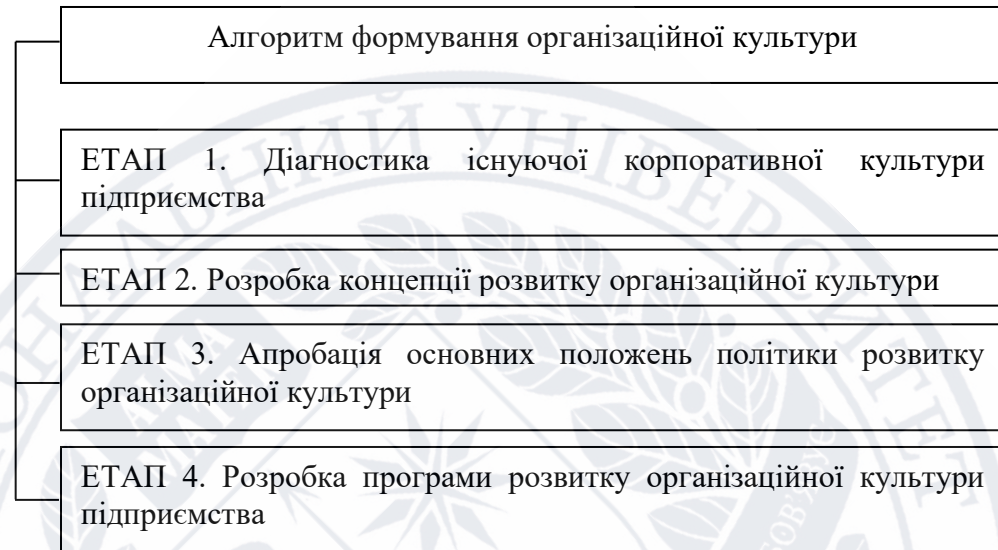


Рисунок 2.2 – Алгоритм формування корпоративної культури

Джерело: складено за матеріалами підприємства

Розглянемо зазначені етапи більш детально.

Етап 1. Діагностика існуючої корпоративної культури ТОВ «Аура».

Даний етап забезпечує формування уявлень про поточний стан корпоративної культури ТОВ «Аура», кваліфікованої оцінки цього стану, як з внутрішньокорпоративного боку, так і з боку зовнішнього бізнес-середовища, виявлення в поточному стані того, що потрібно зберегти, а що потрібно усунути з корпоративної культури підприємства.

Розробка інструментарію діагностики існуючої корпоративної культури ТОВ «Аура» включає в себе:

- вивчення існуючих матеріалів по організаційній культурі підприємства;
- розробка питань дослідження.

Вивчення поточного стану корпоративної культури ТОВ «Аура» передбачає:

- проведення внутрішньокорпоративних експертних інтерв'ю, обробка та аналіз отриманих даних, написання зведеного звіту. Дозволяють більш глибоко вивчити загальні питання розвитку корпоративної культури підприємства, виділити порівняльні характеристики, розуміння яких передбачає високий рівень кваліфікації і володіння відповідною інформацією;

- проведення анкетування на підприємстві:

- а) узгодження структури дослідницької вибіркової сукупності;

формування категорій і складу респондентів, їх загального обсягу, який повинен забезпечити можливість порівняння показників діяльності підприємства і категоріям респондентів до затвердженого рівня достовірності;

- б) формування дослідницької групи: тренінг і інструктаж робочої групи;

- в) проведення анкетування;

- г) збір анкет в центр обробки;

- обробка, аналіз даних анкетування;

- проведення обговорення стану організаційної культури підприємства.

Вивчення сприйняття організаційної культури ТОВ «Аура» зовнішнім бізнес-середовищем включає в себе:

- формування пулу експертів:

представники організацій-клієнтів;

представники організацій-партнерів;

представники компаній-конкурентів;

представники бізнес-середовища (бізнес-асоціацій, аналітики);

журналісти ділових / галузевих ЗМІ;

представники органів місцевої виконавчої влади;

- проведення зовнішніх експертних інтерв'ю;

- обробка та аналіз отриманих даних.

Аналітика рівня розвитку організаційної культури включає в себе зведений аналіз усіх отриманих матеріалів, формування аналітичного звіту по етапу.

Склад результату по даному етапу:

- опис поточного стану організаційної культури ТОВ «Аура»;
- оцінка якості та рівня розвиненості організаційної культури;
- виявлення та оцінка існуючого вектору розвитку організаційної культури;
- виявлення і оцінка того, що потрібно зберегти в організаційній культурі;
- виявлення і оцінка того, що потрібно усунути в організаційній культурі;
- виявлення доцільних напрямків корекції організаційної культури.

Етап 2. Розробка концепції розвитку організаційної культури ТОВ «Аура».

Етап спрямований на розробку загальних положень щодо розвитку організаційної культури підприємства, які будуть покладені в основу програми її розвитку.

Розробка політики розвитку організаційної культури ТОВ «Аура» включає наступні роботи:

- фіксація системи взаємодій, в які включена організаційної культури;
- виявлення функціональних вимог, які висувають інші напрямки розвитку підприємства до організаційної культури;
- виявлення функціональних вимог, які пред'являє організаційна культура до інших напрямів розвитку;
- опис ідеальної моделі організаційної культури, яка може реалізувати систему функціональних вимог, пріоритетів і принципів її функціонування;
- опис шляху перетворення поточного стану організаційної культури в стан, що відповідає ідеальній моделі (розвитку);

- опис пріоритетів перетворення;
- опис принципів руху підприємства за пріоритетними напрямками;
- опис принципів реагування системи організаційної культури на відволікаючі від розвитку фактори.

Конкретизація політики розвитку для ключових суб'єктів організаційної культури включає наступні роботи:

- опис структури базових суб'єктів організаційної культури;
- опис корпоративних ролей, які відіграють ці суб'єкти у розвитку організаційної культури;
- опис факторів мотивації та залучення цих суб'єктів у розвиток організаційної культури.

Розробка змісту політики розвитку організаційної культури в структурі базових суб'єктів включає наступні роботи:

- виділення етапів у розвитку організаційної культури;
- виділення специфічних для суб'єктів напрямків у розвитку організаційної культури;
- побудова дерева цілей по кожному напрямку розвитку;
- формулювання завдань для суб'єктів реалізації напрямків розвитку;
- визначення механізмів досягнення поставлених цілей і завдань;
- співорганізація механізмів досягнення в організаційні комплекси;
- опис принципів управління організаційними комплексами;
- опис і розмежування зон відповідальності суб'єктів;
- опис обов'язків і повноважень суб'єктів, що втягуються в управління / самоврядування.

Етап 3. Апробація основних положень політики розвитку організаційної культури ТОВ «Аура».

В силу того, що концептуальні розробки в області організаційної культури складні і вимагають залучення широкого спектру уявлень розробника, аж до професійного світогляду, то можливий певний тренд в змісті розробки. Для контролю розробки, і оперативного узгодження вводиться етап апробації ключових положень концепції розвитку корпоративної культури підприємства.

Етап 4. Розробка програми розвитку організаційної культури ТОВ «Аура».

Даний етап включає в себе:

- розробку стратегії розвитку організаційної культури;
- визначення складу комунікаційних заходів;
- визначення складу формуючих заходів.

На підставі вищесказаного складемо типологічну характеристику корпоративної культури ТОВ «Аура» на основі спостереження і опитування співробітників підприємства (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – Типологічна характеристика корпоративної культури ТОВ «Аура»

Автори типології	Тип культури	Основні характеристики
Г. Хофстед	Індивідуалістична і чоловіча культура, з високим рівнем дистанції влади та уникнення невизначеності	У ТОВ «Аура» керівники, як правило, концентруються на окремих питаннях і деталях. Домінуючі цінності – наполегливість, напористість, не надають особливого значення турботі про людей
Т.Е. Дейл, А.А. Кеннеди	Культура високого ризику і швидкого зворотного зв'язку	На підприємстві люблять швидке отримання грошей і швидкі угоди. Спілкування небагатослівне, часто дуже швидко, мовою коротких реплік і жестів.
М. Бурка	Культура «городу»	У діяльності підприємства використовуються випробувані в минулому моделі з внесенням в них мінімуму змін.
І. Оучі	Ринкова культура	Ефективність діяльності ТОВ «Аура» визначається на основі вартісних показників.

Джерело: складено самостійно

Діагностику рівня організаційної культури ТОВ «Аура» проведемо у наступному параграфі.

2.3 Діагностика рівня організаційної культури на підприємствах з виробництва пластмас

Оцінку ефективності або сили культури підприємства можна визначити двома методами:

- прямою оцінкою на основі тестування та опитувань;
- непрямим методом, поелементною оцінкою, аналізуючи можливості (або вплив) кожного елемента системи на результати.

Для того щоб краще проаналізувати організаційну культуру і зрозуміти проблеми, що існують в подібних компаніях, було проведено анкетування серед співробітників промислових компаній, серед яких також підприємства з виробництва пластмас. Для дослідження Організаційної культури таких підприємств нами була розроблена анкета (додаток Б), де співробітникам пропонується дати відповіді на запропоновані питання, які стосуються безпосередньо культури компанії, а також поділу ними цінностей компанії і застосування на підприємстві деяких видів мотивації. Їм було запропоновано відповісти на 17 запитань. Аналіз результатів анкетування проводився по таких категоріях працівників: фахівці, основний виробничий персонал. Всього було опитано 30 співробітників. Результати опитування представлені графічно у вигляді діаграм.

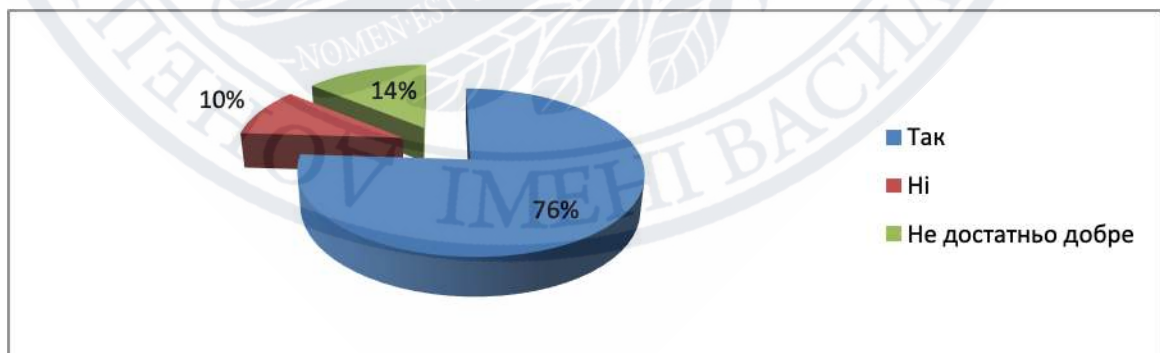


Рисунок 2.3 – Структура відповідей на питання «Чи знаєте Ви історію свого підприємства?»

На питання «Чи знаєте Ви історію свого підприємства?» із 30 опитаних співробітників 76% відповіли «так», а 14% – недостатньо добре.

Це хороший результат, дуже радує те, що співробітникам цікава історія створення та розвитку їх підприємства і їм не байдуже те місце, де вони працюють.

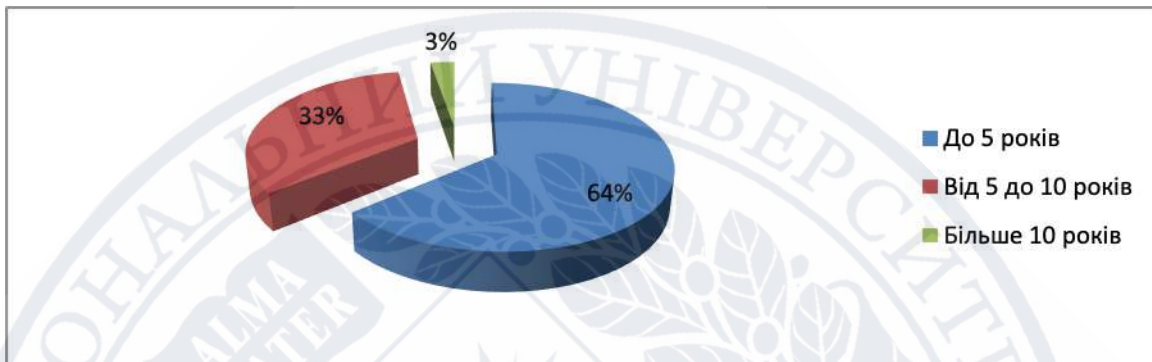


Рисунок 2.4 – Структура відповідей на питання «Скільки часу ви працюєте в даній організації?»

Із 30 опитаних 27% (8 осіб) працюють більше 10 років, а 25% (7 осіб) – від 5 до 10 років. Половина опитаних (15 осіб) працюють менш 5 років, це говорить про те, що колектив ще «молодий» і недостатньо стабільний.

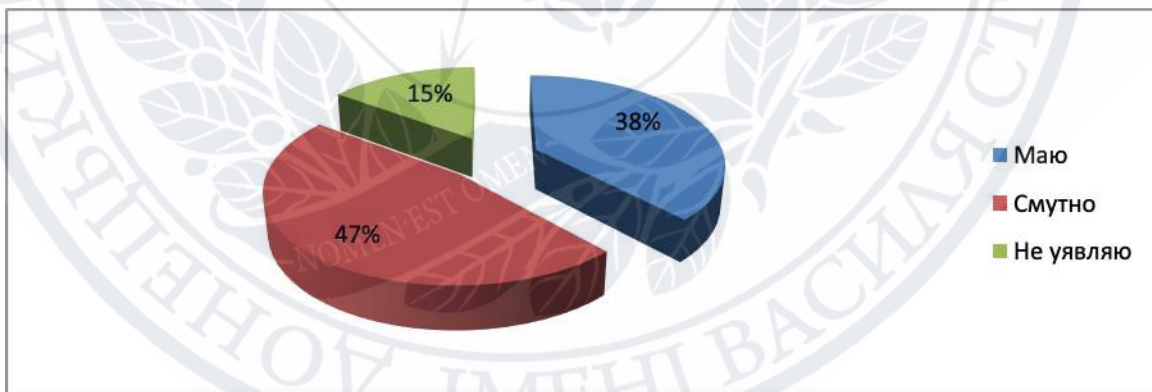


Рисунок 2.5 – Структура відповідей на питання «Чи маєте Ви уявлення про місію організації?»

Співробітники досить добре уявляють місію організації. Чітке уявлення мають 38%, смутно – 47%, не уявляють – 15% співробітників.

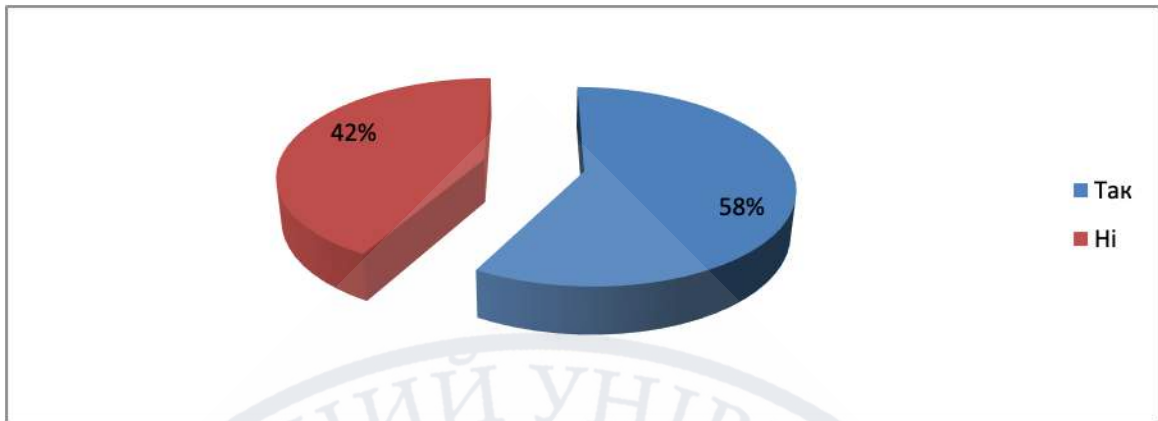


Рисунок 2.6 – Структура відповідей на питання «Чи маєте Ви поняття про стратегію Вашої компанії?»

З графіка видно, що більшість співробітників хоч і мають поняття про стратегію компанії – 58%, але це все одно недостатньо.

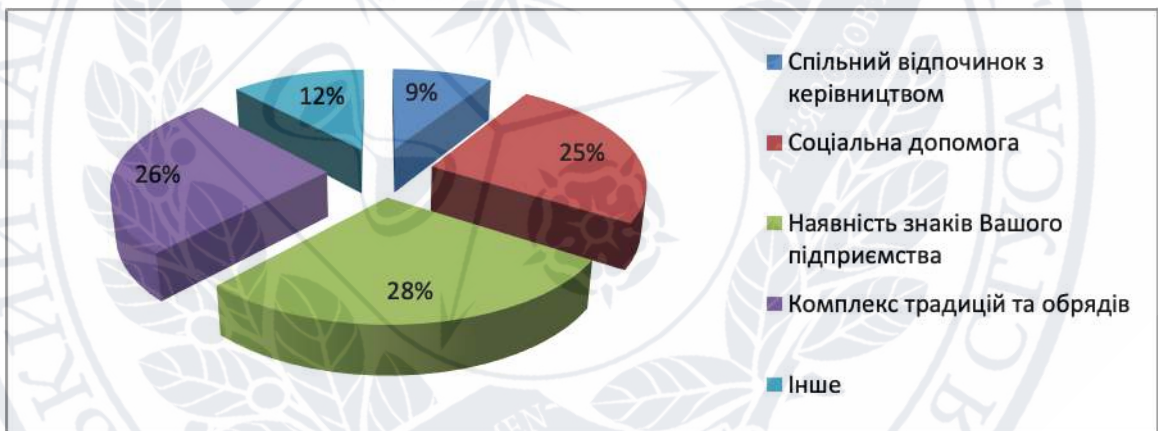


Рисунок 2.7 – Структура відповідей на питання «Для Вас організаційна культура – це: ...»

Думка співробітників щодо самого поняття «корпоративна культура» розділилися. Для одних це спільний відпочинок з керівництвом (9%), для інших – соціальна допомога (25%), для третіх – наявність знаків фірми (28%) і комплекс традицій і обрядів (26%). Наочно результати опитування представлені на рис. 2.7. Необхідно відзначити, що одним з важливих аспектів для співробітників є соціальна допомога.

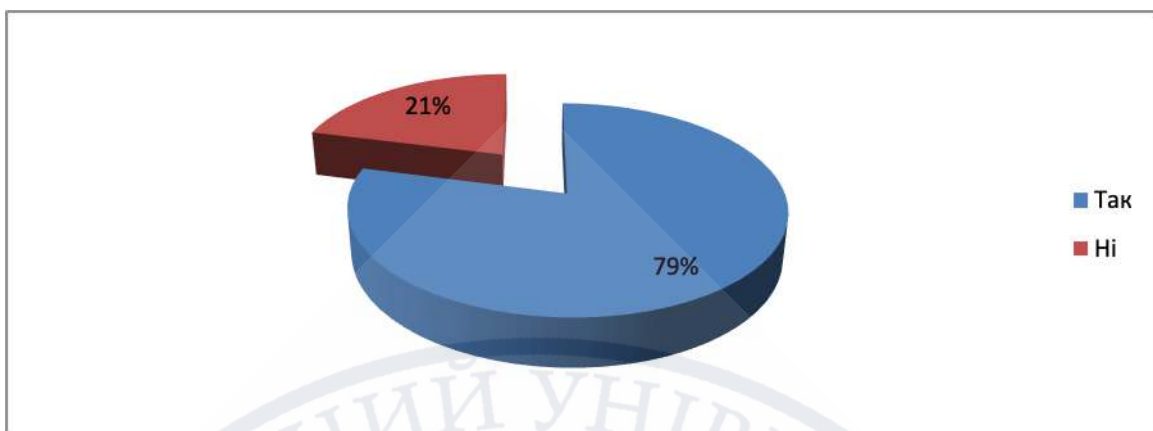


Рисунок 2.8 – Структура відповідей на питання «Чи існують у вашій організації закріплені письмово правила поведінки?»

З графіка видно, що 24 особи (79%) з 30 опитаних знають про те, що в їх організації письмово закріплені правила поведінки, відповідно 21% про це не знає. Звичайно ж, це є недоліком, так як про правила поведінки повинен знати кожен співробітник.

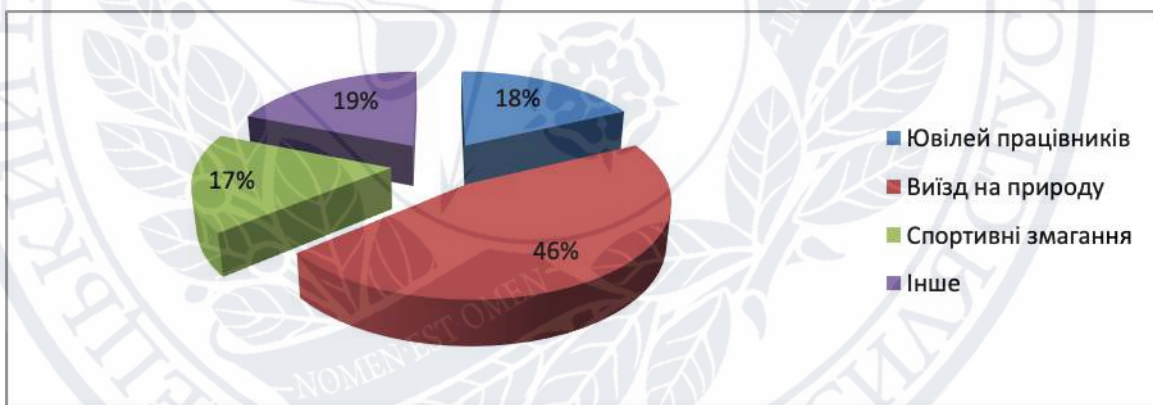


Рисунок 2.9 – Структура відповідей на питання «Якого роду заходи щодо спільного відпочинку проводяться у Вашій організації?»

Центральне місце в спільному дозвіллі працівників мають виїзди на природу – 46%, спортивні змагання – 17%. Це говорить про те, що співробітники підтримують здоровий спосіб життя. Також мають місце ювілеї працівників – 18%

та інші види спільного відпочинку – 19%. Такого роду заходи позитивно впливають на ефективність праці.

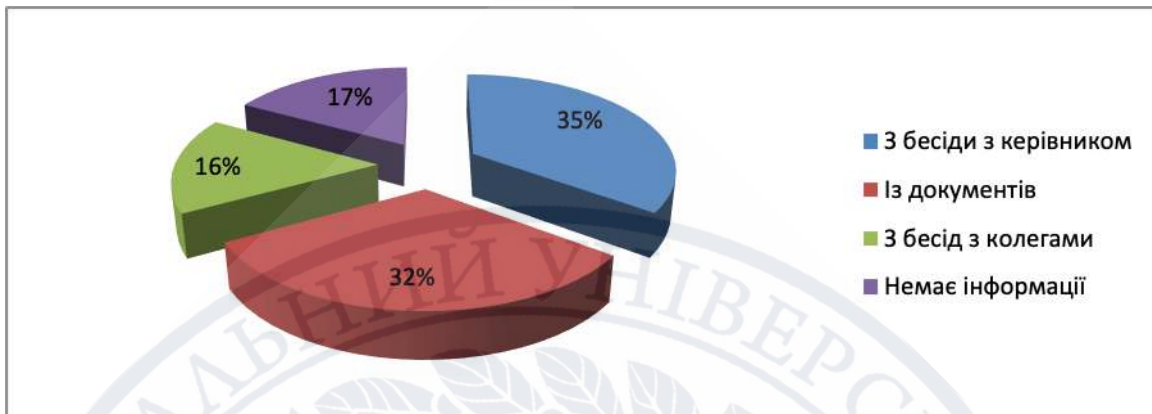


Рисунок 2.10 – Структура відповідей на питання «Звідки Ви отримали інформацію про цілі організації?»

Як видно з отриманих відповідей більшість опитаних співробітників отримали інформацію про цілі організації з бесіди з керівником - 35% (10 осіб) і 32% (9 людей) – з документів. Це свідчить про те, що розмови про цілі організації з працівниками проводяться. Але все-таки 17% такою інформацією не володіють.

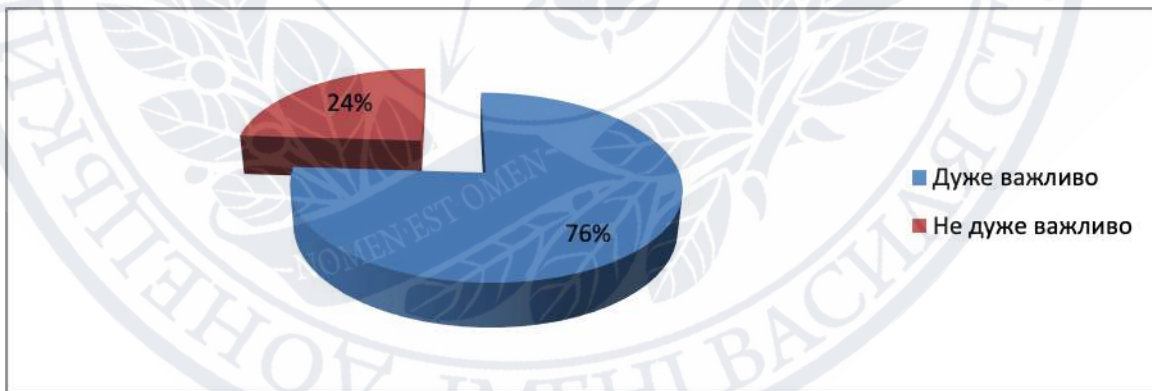


Рисунок 2.11 – Структура відповідей на питання «Наскільки для Вас важливо працювати з людьми, які добре взаємодіють один з одним?»

Як видно з отриманих відповідей, більшості учасників анкетування дуже важливо працювати з людьми, які добре взаємодіють один з одним і тільки 24% це не дуже важливо. Дані відповіді свідчать про те, що співробітникам для

ефективної роботи необхідно перебувати в умовах з позитивним морально-психологічним кліматом.

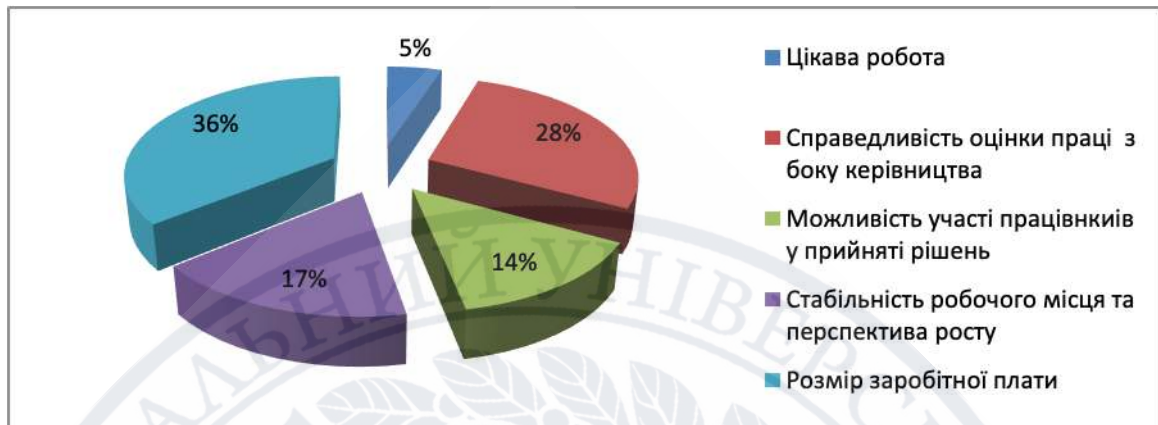


Рисунок 2.12 – Структура відповідей на питання «Які з перерахованих цінностей є у вашій організації основними?»

Основною цінністю співробітників промислових підприємств є розмір заробітної плати, про це свідчить 36% відповідей, а також справедливість оцінки праці – 28%. Стабільність робочого місця і перспективу зростання відзначили тільки 17%, можливість участі в прийнятті рішень – 14%. І тільки 5% важлива цікава робота. Отримані відповіді представлені на рис. 2.12.

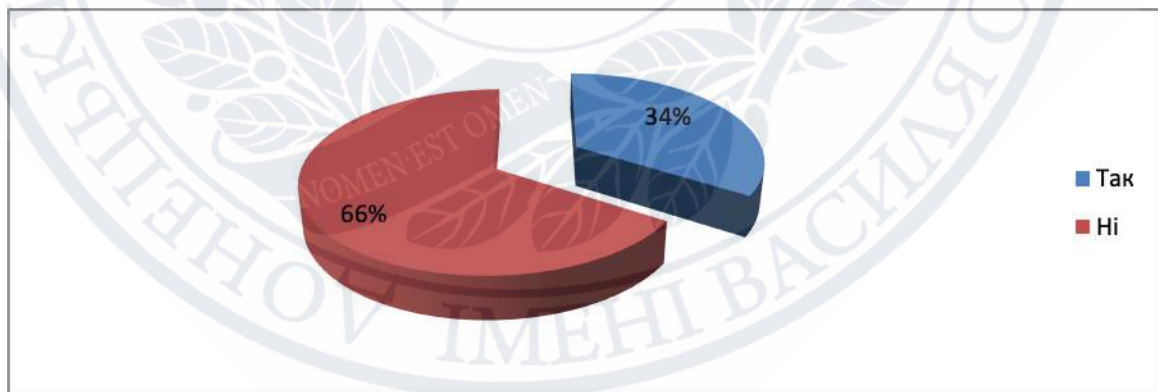


Рисунок 2.13 – Структура відповідей на питання «На вашу думку, чи відповідають дані цінності потребам співробітників?»

На рис. 2.13 наочно видно, що 20 респондентів (66%) із 30 опитаних вважають, що цінності (представлені на рис. 2.13) не відповідають потребам співробітників організації, тільки 34% згодні з такою думкою.

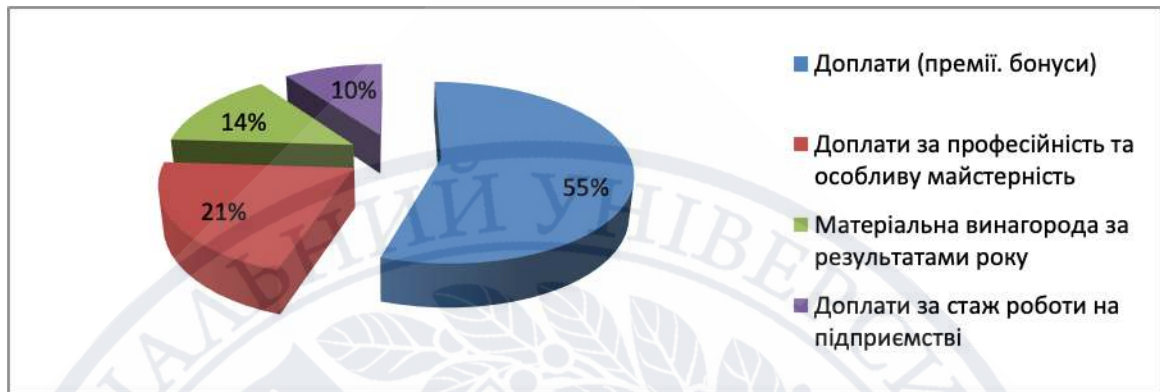


Рисунок 2.14 – Структура відповідей на питання «Найбільш важливі матеріальні форми стимулювання для Вас?»

Для більшої частини співробітників найбільш важливими формами матеріального стимулювання є різні доплати, премії, бонуси – 55%, найменше значення має доплата за стаж роботи на підприємстві – 10%.

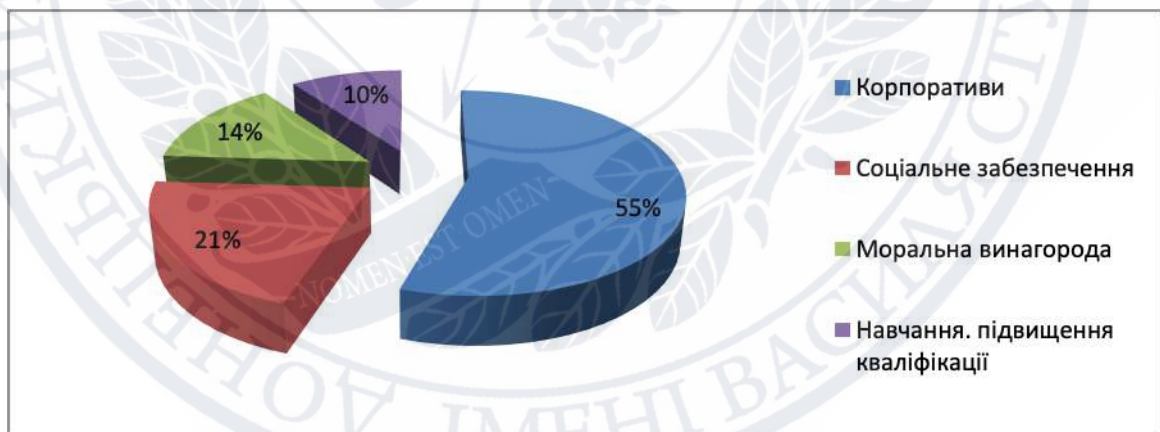


Рисунок 2.15 – Структура відповідей на питання «Найбільш значущі форми нематеріального стимулювання»

З графіка видно, що найбільш значущими формами нематеріального стимулювання є корпоративні свята – 55% і соціальне забезпечення – 21%.

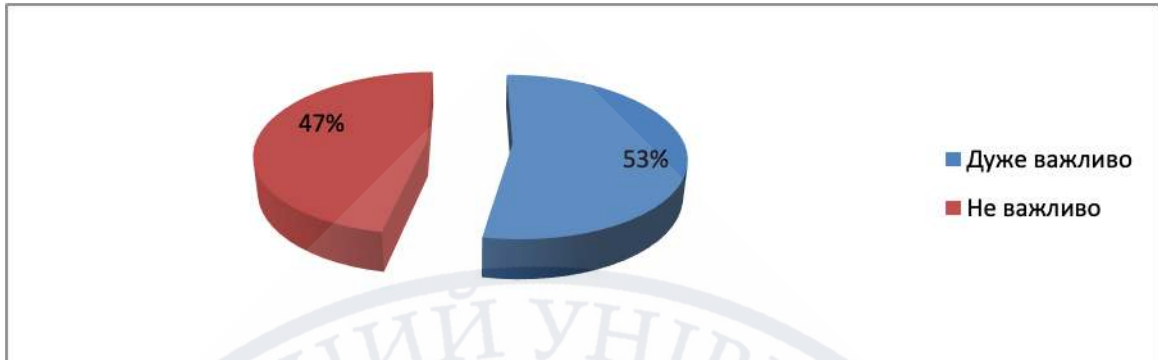


Рисунок 2.16 – Структура відповідей на питання «Наскільки важливо для вас мати хороші можливості для просування по службі?»

На рис.2.16 видно, що для 53% опитаних співробітників дуже важливо мати хороші можливості для просування по службі, відповідно 47% - не дуже важливо.

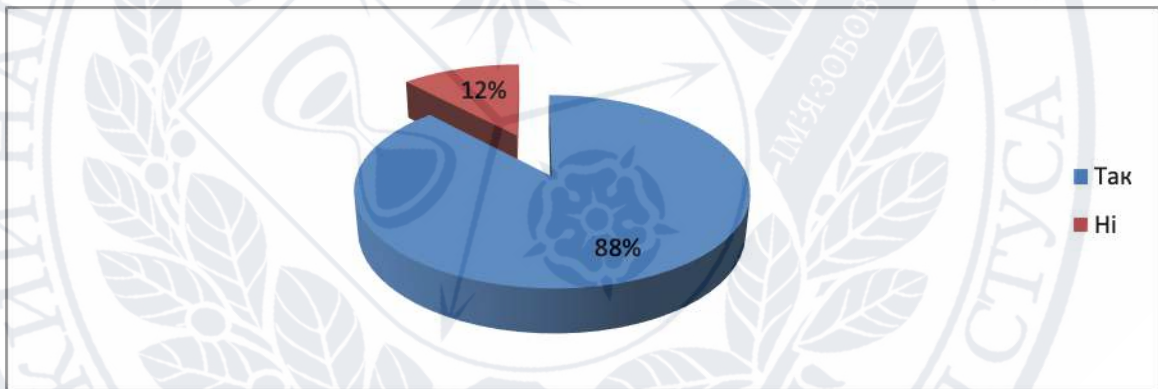


Рисунок 2.17 – Структура відповідей на питання «Як Ви вважаєте, чи достатньо добре на Вашому підприємстві здійснюється підвищення кваліфікації кадрів?»

Проаналізувавши результати відповідей, можна сказати, що на українських промислових підприємствах досить добре здійснюється підвищення кваліфікації кадрів, тому що так вважає більшість опитаних співробітників – 88%.

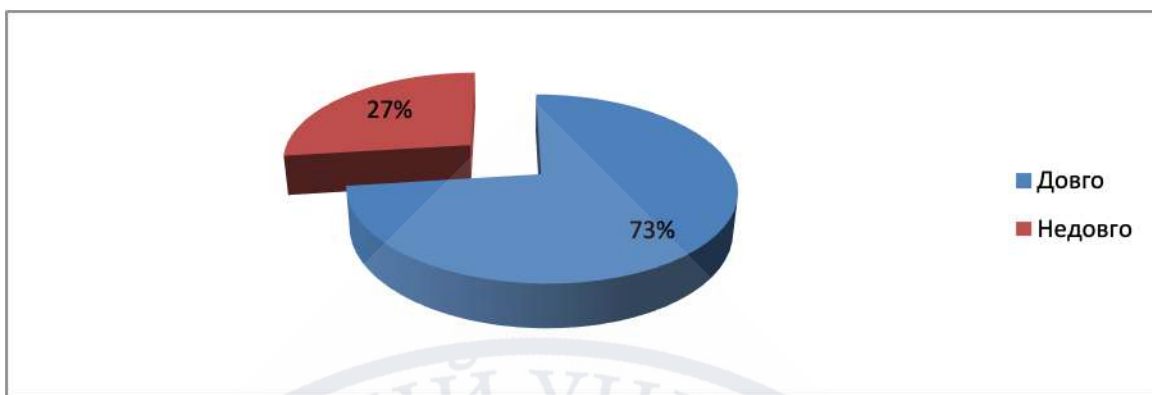


Рисунок 2.18 – Структура відповідей на питання «Скільки ще Ви хочете пропрацювати в даній організації?»

Проаналізувавши рис. 2.18, можна зробити висновок, що більша частина співробітників хочуть досить довго пропрацювати в своїй компанії – 73% (22 особи), відповідно 27% опитаних планують опрацювати недовго в організації. Тобто майже третина співробітників планує шукати іншу роботу, що має насторожити керівництво компанії.

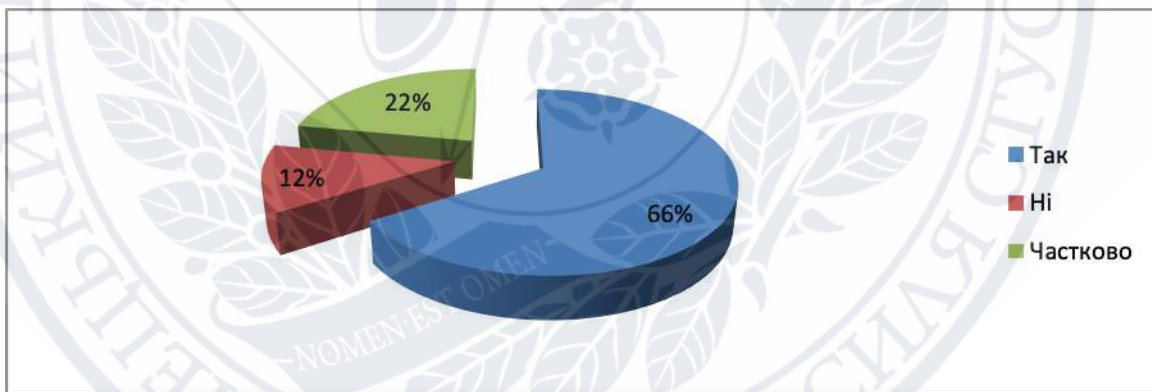


Рисунок 2.19 – Структура відповідей на питання «Чи задоволені ви в цілому існуючою у вашій компанії організаційної культурою»

З рис. 2.19 видно, що 66% влаштовує існуюча організаційна культура, це майже дві третини опитаних. Однак є працівники, яких не влаштовує існуюча організаційна культура (12%), або частково влаштовує (22%).

Відповідно, виникла необхідність виявлення ступеня задоволеності тими чи іншими складовими культури компанії.

Тому респондентам було поставлене ще одне питання (№18). Дане питання спрямоване на виявлення задоволеності співробітників існуючою організаційною культурою.

Кожне з наведених питань має на увазі відповідь у вигляді бальної шкали від 0 до 10. Чим вищий середній бал серед усіх співробітників, тим вища задоволеність даним елементом.

Середні бали відповідей на це питання представлені в табл. 2.9

Таблиця 2.9 – Середні бали, отримані в результаті анкетування

Запитання	Середній бал
Атмосфера (клімат), що склалася в колективі	4,3
Політика фірми і керівництва	7,6
Стиль керівництва	8
Зміст роботи	7,8
Можливості професійного росту	9,1
Атмосфера тепла та підтримки	4,7

Відобразимо графічно отримані результати рис. (2.20).

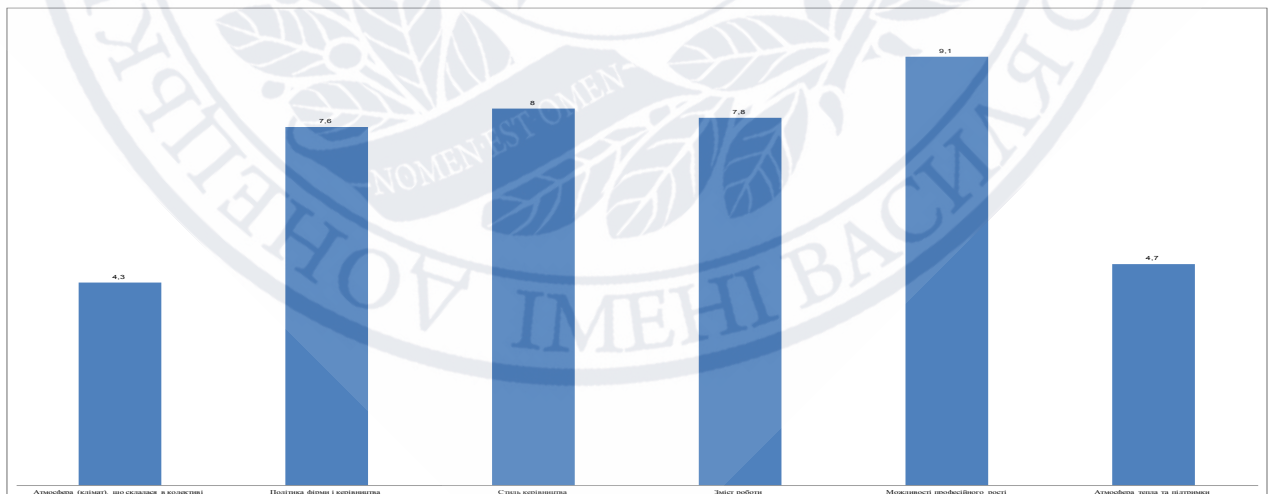


Рисунок 2.20 – Середні бали, отримані в результаті відповіді на останнє питання

Отже, керівникам на промислових підприємствах України необхідно приділити увагу соціально-психологічному клімату в колективах. Оскільки в результаті проведення дослідження з використанням анкетування, було виявлено, що насправді присутня незадоволеність співробітників кліматом в колективах. А клімат в колективі є однією з основних характеристик корпоративної культури.

Зазначимо, що підприємство ТОВ «Аура», співробітники якого також брали участь в анкетуванні, пройшло великий шлях розвитку. Все це не могло не накласти відбиток на організаційну культуру фірми. Більш ніж двадцятирічна історія розвитку підприємства дозволяє говорити про сформовану ідеологію і стійкі цінності компанії.

Підводячи підсумок, хотілося б відзначити, що ТОВ «Аура» гідно витримує конкуренцію, привертає все більше нових покупців, що забезпечує компанії популярність, престиж і стабільність. Але, незважаючи на такий стан речей, коорганізаційна культура ТОВ «Аура» має ряд як позитивних, так і негативних моментів. Розглянемо їх детальніше:

- радує той факт, що більшість співробітників компанії знають і цікавляться історією своєї компанії, а значить їм не байдуже те місце, де вони працюють;
- варто зазначити, що в компанії ТОВ «Аура» чітко сформовані місія, стратегія і цілі, які орієнтовані на споживача, на ефективність і якість процесів, на розвиток персоналу. В організації присутня орієнтація, головним чином, на споживача і результат. Це означає, що в компанії постійно вдосконалюється якість, проглядається і відчуваються імідж своєї продукції, щоб відповідати і перевершувати очікування споживачів. З одного боку, це правильно, але не варто забувати і про людський фактор. Без належної уваги до співробітників жодна компанія не досягла успіху. Слід зазначити і такий факт, отриманий в результаті анкетування, що не всі співробітники мають чітке уявлення про місію, цілі та

стратегії компанії. Адже грамотні керівники повинні присвячувати кожного співробітника в такі моменти роботи компанії і це є недоліком у їх роботі;

- на підприємстві прописані правила поведінки співробітників, але, на жаль, не всі працівники з ними ознайомлені. Це також є недоліком, тому що про ці правила повинен знати абсолютно кожен співробітник, так як це важливо для злагодженої роботи і доброзичливої обстановки в колективі;

- у ТОВ «Аура» існує єдиний, який об'єднує всі частини організації стиль, створений і підтримуваний більшістю колективу. Він поширюється і на зовнішній вигляд будівлі і офісу, і на використовувану в організації символіку;

- у ТОВ «Аура» канали інформації ефективні і налагоджені. До них відносяться сайт, робочі наради і планерки;

- позитивним в роботі компанії ТОВ «Аура» є розроблена система адаптації персоналу. Дійсно на підприємстві існують програми адаптації, написані для кожної посади, папка адаптації, яка містить основні відомості про компанію, основні нормативні документи та посадові інструкції;

- важливою стимуляцією до роботи, а також згуртування колективу сприяє спільне дозвілля. На підприємстві ТОВ «Аура» цьому приділяється достатньо уваги: проводяться різні заходи, про які вже говорилося раніше, спортивні змагання, виїзди на природу і т.д.

- не зовсім належним чином здійснюється матеріальна мотивація. Для більшої частини співробітників найбільш важливими формами матеріального стимулювання є різні доплати (премії, бонуси), а також доплати за професіоналізм і особливу майстерність;

- велику увагу в компанії ТОВ «Аура» приділяється підвищенню кваліфікації кадрів. У підприємства є можливість якісно навчати персонал, адже від професіоналізму працівників, від їх майстерності залежить результат, а, отже, прибуток підприємства. У 2020 році сума витрат на навчання персоналу склала 12 тис. грн.;

- проаналізувавши динаміку чисельності персоналу, а також результати анкетування, можна зробити висновок, що чисельність працівників ТОВ «Аура» недостатньо стабільна, спостерігається підвищення плинності кадрів.

За типологією Г. Хофстеде можна сказати, що для ТОВ «Аура» характерні риси колективістської культури з низьким рівнем дистанції влади, з високим рівнем уникнення невизначеності, і домінуючими ознаками жіночності. Отже, корпоративна культура ТОВ «Аура» має ряд негативних моментів:

- спостерігається підвищення плинності кадрів на підприємстві, недостатня стабільність колективу;
- не всі співробітники мають чітке уявлення про місію, цілі та стратегії компанії. Місію компанії не знають або погано уявляють 62% опитаних, зі стратегією компанії не знайомі 42% співробітників;
- не всі працівники ознайомлені з правилами поведінки на підприємстві. Більше 20% опитаних про них не знають;
- присутня недостатня задоволеність персоналу кліматом в колективі;
- 27% опитаних не мають наміру довго працювати в ТОВ «Аура», планують покинути підприємство найближчим часом, що говорить про можливість ще більшого підвищення плинності кадрів.

Всі показані недоліки взаємопов'язані між собою. Так, якщо звернути увагу на клімат в колективі, то буде підвищена задоволеність працею, а так само знижена ймовірність плинності кадрів.

Таким чином, необхідно удосконалювати організаційну культуру досліджуваного ТОВ «Аура».

Отже, дослідження практичних аспектів формування організаційної культури на підприємства ТОВ «Аура» показав наступне:

1. ТОВ «Аура» – це провідне підприємство України, що спеціалізується на виробництві пластмасових виробів. Основною продукцією є: рекламно-сувенірна продукція; електротехнічна та будівельна продукція; пластмасові аксесуари

побутового призначення; волосіння для тримерів і газонокосарок; волосіння для 3D-ручок, техноротангу.

2. Проведений аналіз дозволив скласти типологічну характеристику досліджуваного підприємства, основні ознаки якої проявляються у насипному: (1) керівники, як правило, концентруються на окремих питаннях і деталях. Домінуючі цінності – наполегливість, напористість, не надають особливого значення турботі про людей; (2) на підприємстві люблять швидке отримання грошей і швидкі угоди. Спілкування небагатослівне, часто дуже швидко, мовою коротких реплік і жестів; (3) у діяльності використовуються випробувані в минулому моделі з внесенням в них мінімуму змін; (4) ефективність визначається на основі вартісних показників.

3. Встановлено, що ТОВ «Аура» гідно витримує конкуренцію, привертає все більше нових покупців, що забезпечує компанії популярність, престиж і стабільність. Але, незважаючи на такий стан речей, організаційна культура ТОВ «Аура» має ряд негативних моментів, зокрема: не належним чином здійснюється матеріальна мотивація; висока плинність кадрів; не всі співробітники мають чітке уявлення про місію, цілі та стратегії компанії, а також не всі ознайомлені з правилами поведінки на підприємстві.

РОЗДІЛ 3

ПРОЦЕС ФОРМУВАННЯ, РОЗВИТКУ ТА ЗМІНИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУР ТОВ «АУРА»

3.1 Методичні основи вибору стратегії та тактики формування і розвитку організаційної культури

Економічна політика України на сучасному етапі спрямована на перехід до соціально орієнтованої ринкової економіки, яка припускає проведення такої соціальної політики, що, сприяючи розвитку економіки, враховувала б інтереси всіх соціально-демографічних груп населення країни. Реформування соціальної сфери відповідно до вимог ринкової економіки в Україні вимагає вирішення проблем, що стоять на шляху створення соціально орієнтованої економіки, здатної забезпечити благополуччя і соціальний захист населення країни.

Підвищення значення соціальної політики досліджуваного підприємства ТОВ «Аура» сприяє поліпшенню якості життя не тільки персоналу підприємства, але й споживачів та суспільства в цілому. Узгодження інтересів працівників ТОВ «Аура» (підвищення якості життя, зміцнення здоров'я, задоволення культурних потреб) і підприємства ТОВ «Аура» (одержання прибутку, підвищення рентабельності, загальне процвітання) є складним, багатоаспектним процесом, що охоплює економічні і соціальні процеси на підприємстві і в зовнішньому середовищі, обґрунтовує необхідність використання можливостей соціальної політики й удосконалювання місії підприємства.

Однією з складових місії підприємства ТОВ «Аура» є задоволення споживчих потреб через просування товарів, очікуваних споживачами, що поєднує персонал, споживачів, посередників у процесі економічної діяльності і виключає ігнорування цінностей і переваг споживачів.

Соціальна політика держави відповідає вимогам населення тільки за умови формування її на основі динамічно сформованої соціальної політики регіону, що,

у свою чергу, створена з урахуванням досвіду формування соціальної політики підприємств у різних сферах людської діяльності, зокрема і торгівлі.

У зв'язку з цим вивчення проблеми формування соціальної політики і стратегії підприємства ТОВ «Аура» є актуальною задачею на сьогодні.

Соціальній політиці підприємства ТОВ «Аура» не приділялося належної уваги: недостатньо чітко розділявся зміст соціальної та економічної політики, сфера соціальної політики підприємства обмежувалася проблемами поліпшення професійної підготовки і якості життя персоналу, соціальна політика підприємства розглядалася тільки в рамках соціальної відповідальності.

Для працівника ТОВ «Аура» важливими факторами в роботі є можливість професійного росту, підвищення кваліфікації, забезпечення пільг для себе чи своїх дітей. Отже, соціальна політика і соціальна стратегія підприємства ТОВ «Аура» повинна вестися в такому напрямку, хоча він і не повинен бути визначальним.

Ступінь реалізації соціальної стратегії підприємства ТОВ «Аура» визначається певними показниками, котрі залежать від безлічі факторів: характеру продукції, що реалізується, комплексності і складності технології продаж, розміщення підприємства, його географічного розташування, кількості працівників, їхніх демографічних характеристик тощо.

Соціальна стратегія ТОВ «Аура» має забезпечити належні соціальні результати реалізації стратегічного плану підприємства. Тобто, в результаті реалізації стратегії підприємства соціальне становище його працівників повинно не тільки не погіршитись, а суттєво покращитись.

Крім того, реалізація стратегії підприємства не може погіршувати соціальні параметри його зовнішнього середовища.

До основних шляхів реалізації соціальної стратегії підприємства ТОВ «Аура», на наш погляд, можна віднести:

- реалізація на підприємстві пільг й гарантій в рамках соціального захисту працівників (соціальне страхування по старості, з приводу тимчасової

непрацездатності, безробіття й ін.), установлені на державному або регіональному рівні;

- надання своїм працівникам і членам їх родин додаткових пільг, що відносяться до елементів матеріального стимулювання, за рахунок виділених на цю мету коштів з фондів соціального розвитку підприємства. Надання додаткових пільг і послуг соціального характеру понад обов'язкові виплати повинні проводитися або по ініціативі адміністрації, що дійсно втілює в життя принципи соціальної кадрової політики, або в результаті тарифних угод між адміністрацією й радою трудового колективу (профкомом), як виразника інтересів працівників. Ці виплати мають стати такими ж обов'язковими для виконання, як і ті, що надаються відповідно до трудового законодавства;

- сприяння неформальному спілкуванню працівників, розвитку художньої самодіяльності, спорту. Адже ці сфери життя розширюють світогляд людей, посилюють взаємоповагу й почуття колективізму. Усе необхідне спорядження повинне закуповуватись за рахунок прибутку підприємства.

Таким чином, соціальна політика підприємства ТОВ «Аура» як складова частина менеджменту, являє собою заходи, пов'язані з наданням своїм працівникам додаткових пільг, послуг і виплат соціального характеру.

Соціальне спрямування умов колективного договору підприємства сприяє розвитку в колективі соціально-позитивного духу.

У колективному договорі встановлюються взаємні зобов'язання сторін щодо регулювання виробничих, трудових, соціально-економічних відносин, зокрема:

- нормування і оплата праці, встановлення мінімальних гарантій заробітної плати відповідно до кваліфікації на основі єдиної тарифної сітки по мінімальній межі та мінімальних розмірів доплат і надбавок з урахуванням специфіки, умов праці окремих професійних груп і категорій працівників;

- встановлення мінімальних соціальних гарантій, компенсацій, пільг;
- умов і охорони праці;

- житлово-побутового, медичного, культурного обслуговування, організації оздоровлення і відпочинку;
- умов зростання фондів оплати праці;
- встановлення міжкваліфікаційних (міжпосадових) співвідношень в оплаті праці.

Зацікавленість працівників у роботі на підприємстві ТОВ «Аура» і його успішної економічної діяльності тим вище, чим більше кількість наданих пільг і послуг, а також залежить від того, наскільки сума виплат перевищує встановлений законом розмір. При цьому скорочується плинність кадрів, тому що працівник навряд чи захоче втрачати численні пільги при звільненні.

Соціальне забезпечення працівників, розвиток їхньої особистості, збереження здоров'я є умовою успішної діяльності підприємства ТОВ «Аура».

В умовах світової економічної кризи багато підприємств неспроможні в повному обсязі задовольнити всі соціальні гарантії для працівників, навіть виплату зарплати. Вже зараз на окремих підприємствах відбувається направлення працівників у безоплатні відпустки за ініціативою адміністрації або скорочення норм робочого часу.

Але, навіть у таких умовах керівництво підприємства ТОВ «Аура» старається послідовно здійснювати політику щодо поліпшення ситуації із виплатою заробітної плати та забезпечення гарантованого державою рівня соціальних стандартів. Проте в умовах економічної кризи стан соціального захисту населення області буде залежати від подальших дій Уряду та змін в економіці країни.

Отже, метою соціальної політики на підприємстві ТОВ «Аура» повинно стати перетворення самого стратегічного планування соціального розвитку колективу у своєрідну конкурентну перевагу підприємства, а саме взаємозв'язок соціальної мети підприємства з економічною та маркетинговою стратегією з метою дотримання підприємством ТОВ «Аура» соціальних стандартів.

3.2 Моделювання стратегії формування і розвитку організаційної культури

Позитивна психологія, котра активно розвивається, запропонувала застосувати основні її ідеї до організаційного контексту, що призвело до розробки позитивно-орієнтованих організаційно-психологічних підходів. Лютенс Ф. визначає позитивну організаційну поведінку як «дослідження і практичне застосування позитивно-орієнтованих сильних сторін людських ресурсів і психологічних здібностей» [4, с.45]. В рамках цього підходу він запропонував розглядати конструкти, що дозволяють людині в організації зберігати і підвищувати суб'єктивне благополуччя, збільшувати задоволеність від роботи і залученість, позитивні емоції на робочому місці, знижувати ймовірність емоційного вигорання, негативного впливу стресів. Одним з таких феноменів є «психологічний капітал», який включає в себе:

- впевненість в собі, здатність і готовність докладати зусилля для успішного виконання складних завдань;
- оптимізм, позитивний атрибутивний стиль щодо успішності поточної і майбутньої діяльності;
- бачення перспективи, цілеспрямованість в побудові діяльності;
- життєстійкість, здатність долати труднощі, вирішувати проблеми в процесі досягнення поставленої мети.

Психологічний капітал – це характеристика діяльності та стану, а не стійка сукупність рис особистості, внаслідок чого допустимі і доречні програми з розвитку і посиленню психологічного капіталу кожного співробітника і ТОВ «Аура» в цілому.

Розглянутий на корпоративному рівні, поряд з людським («що я знаю») і соціальним («кого я знаю») капіталом, психологічний («яким я можу стати») капітал повинен бути рушійною силою розвитку ТОВ «Аура».

Робота з розвитку організаційної культури не може бути успішною без активної участі керівників всіх рівнів. Кожен керівник відповідає за стан організаційної культури в своєму підрозділі. Для виконання ряду робіт по діагностиці організаційної культури і визначення напрямів її зміни формуються експертні групи, які складаються з менеджерів, неформальних лідерів, провідних фахівців організації. В їх склад повинні входити і представники споживачів, профспілок.

Організаційна культура особливий об'єкт проектування. Організація повинна планувати себе саму, і навіть такі делікатні питання, як ціннісні орієнтації, взаємовідносини співробітників, ставлення керівництва до людей, стиль поведінки. При цьому реалізація проекту повинна здійснюватися через самовдосконалення організації та її співробітників. Тому бажано, щоб якомога більше співробітників усіх ланок брали участь в розробці та обговоренні програми розвитку організаційної культури. Тоді в них виникне відчуття співучасті і вони будуть вважати проект своїм. Встановлюються певні етапи роботи над розвитком організаційної культури.

Так, періодично, наприклад раз на 2-5 років, розробляється і документально оформляється «Проект розвитку організаційної культури». В цьому випадку етапи і послідовність робіт виглядають так, як показано на рис.3.1.

Особливість описуваного підходу полягає в тому, що процес роботи над розвитком організаційної культури має безперервно-циклічний характер. Так, після завершення моніторингу середовища і самої організаційної культури, необхідного для розробки програми розвитку організаційної культури, деякі види моніторингу продовжують використовуватися. Після завершення розробки проекту і початку його реалізації, пошук ідей теж продовжуються і т.д.

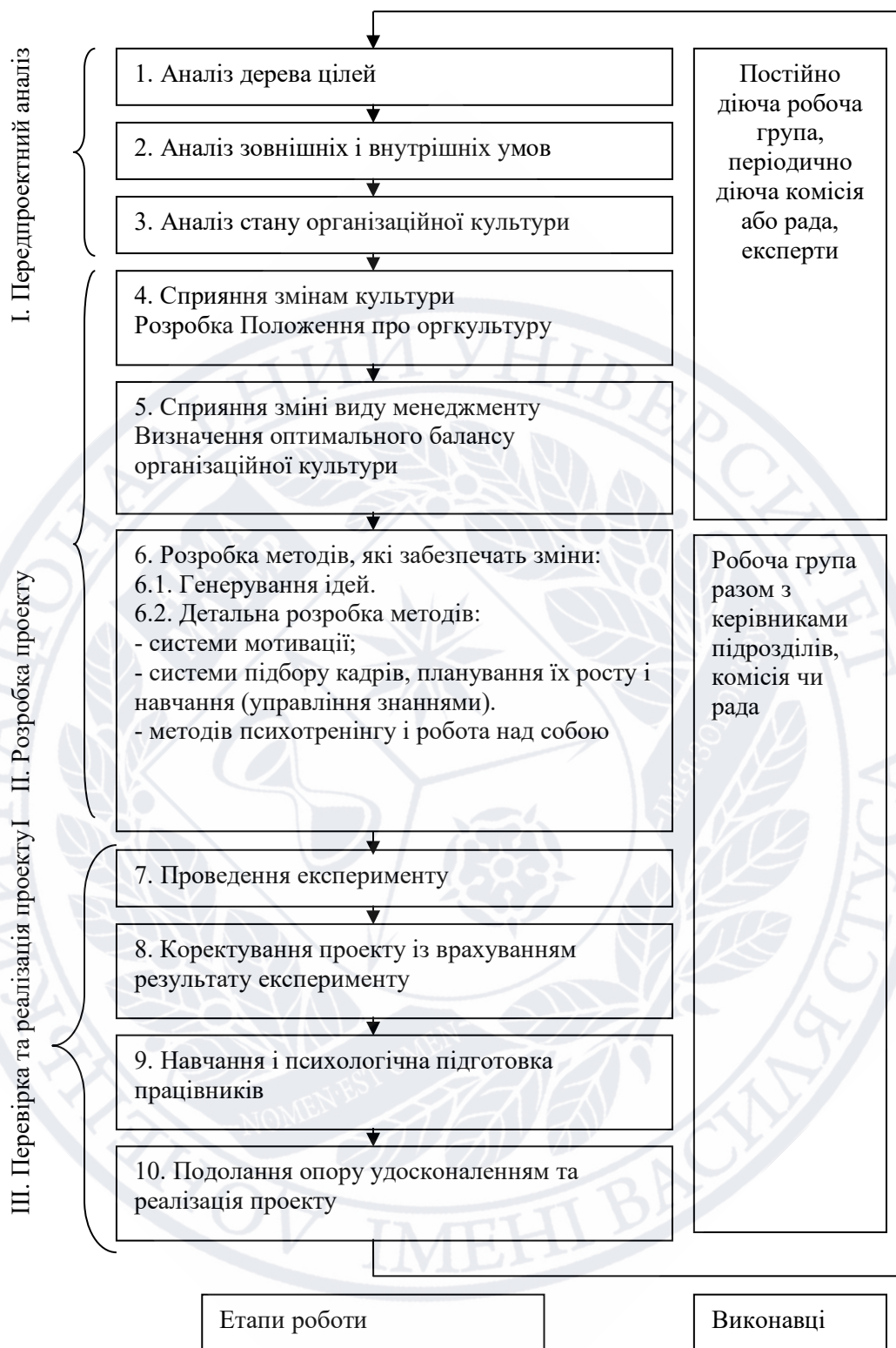


Рисунок 3.1 – Етапи робіт з розвитку організаційної культури

Джерело: складено на основі [11].

Для ТОВ «Аура» є важливим провести крос-культурні дослідження, розробити методичний інструментарій, а також прикладні програми з розвитку психологічного капіталу.

Рекомендації щодо вдосконалення організаційної культури ТОВ «Аура» полягають у наступному:

- розробити кодекс Корпоративної поведінки;
- покращувати соціально-психологічний клімат в колективі;
- проводити постійну діагностику існуючої організаційної культури, а також задоволеності нею співробітників;

- впровадити нове програмне забезпечення;
- створення нової посади – спеціаліста по організаційній культурі.

1. Розробка Положення про корпоративну культуру.

Розробку даного положення можна покласти на спеціаліста по організаційній культурі, про це мова піде нижче.

Створення Положення дозволить вирішити ряд завдань:

- оформити і закріпити сформовану корпоративну культуру;
- зафіксувати єдині корпоративні стандарти і загальні принципи ведення бізнесу;
- зміцнити свій зовнішній імідж;
- продемонструвати своїм інвесторам і клієнтам наявність певних стандартів корпоративного управління;
- залучити в компанію близьких їй за духом співробітників.

Ключова цінність створення положення полягає в тому, що розробка подібних документів дозволяє компанії розібратися: в чому полягає її місія і які стратегічні цілі її діяльності, продумати і закріпити систему управління компанією, найбільш ефективно розподіливши обов'язки і повноваження між різними рівнями управління. Тобто, дійсно зробити компанію ефективно керованою і зрозумілою і «зсередини» і «зовні».

2. Заходи щодо поліпшення соціально-психологічного клімату в колективі.

В якості пропозиції тут виступає організація «нестандартних» свят для співробітників ТОВ «Аура».

Такі корпоративні свята зможуть більше згуртувати колектив, до того ж характер цих свят найбільше привертає до дружнього спілкування.

Свято має принести задоволення колективу. Необхідно, щоб в результаті його проведення довіра співробітників до керівництва зроста, вони отримали б можливість дізнатися своїх колег з іншого боку, побачити їх людяність і почуття гумору.

3. Проведення діагностики існуючої організаційної культури, а також задоволеності нею співробітників.

В якості методики комплексного вивчення соціально-психологічної структури колективу, що дозволяє визначати найважливіші показники емоційного стану колективу пропонується періодично проводити анкетування всіх співробітників, аналогічно тому, яке було проведено нами і описано в роботі.

Від психологічного клімату в трудовому колективі залежить як благополуччя членів колективу, так і їх працездатність. Анкетування дозволить виявити, наскільки співробітники задоволені роботою в трудовому колективі. Анкетування необхідно проводити анонімно. Якщо проводити дане анкетування хоча б раз на рік, можна буде стежити за змінами, що відбуваються в колективі і приймати для усунення виявлених проблем своєчасних заходів.

4. Придбання програмного забезпечення для вдосконалення організаційної культури підприємства. Пропоноване на ринку кадрове ПЗ призначено для зберігання, обробки та надання інформації про персонал підприємства, залишаючи без уваги організаційну культуру. Саме цей недолік вирішила усунути компанія UNI, випустивши спеціальний Інтернет-продукт. Її система «4П: Офіс Монітор 2.0» дозволяє автоматизувати обидва ці аспекти кадрової діяльності. З її допомогою можна оперативно отримувати відомості про структуру підприємства,

інформацію про співробітників. Крім того, вона дозволяє повністю автоматизувати процес збору та обробки статистики по використанню робочого часу і доступу на підприємство.

«4П: Офіс Монітор 2.0» запускається в звичайному Інтернет-браузері і об'єднує в собі:

- внутрішньокорпоративний інформаційний портал;
- систему управління персоналом;
- систему безпеки (контроль фізичного доступу на підприємство і його офіси).

Як внутрішньокорпоративного Інтранет-порталу система «4П: Офіс Монітор 2.0» виконує дві основні функції:

- виступає в якості джерела актуальної інформації для співробітників організації;
- є інтерактивним середовищем взаємодії співробітників і засобом зворотного зв'язку між персоналом і керівництвом підприємства.

Постійна доступність цієї інформації спрощує взаємодію між співробітниками в процесі щоденної роботи і полегшує адаптацію нових співробітників до вже існуючих корпоративних правил.

Як інтерактивне середовище взаємодії система «4П: Офіс Монітор 2.0» надає такі засоби забезпечення спільної роботи, як форуми, голосування або опитування громадської думки, розміщення приватних оголошень співробітників, ведення власного журналу реєстрації, формування вибіркового списку співробітників, оповіщення про факт появи колеги в офісі.

Як кадрова система, «4П: Офіс Монітор 2.0» дозволяє структурувати і зберігати персональну інформацію про співробітників (ПІБ, фотографія, дата і місце народження, номер паспорта, номер водійських прав, ПІН, домашню адресу і телефон, дані про сім'ю, дати прийому на роботу, відомості про медичну страховку, графік роботи і ін.). З її допомогою можна виконувати збір, обробку,

облік і аналіз статистики по використанню робочого часу, формувати різні звіти як персональні, так і по структурних підрозділах підприємства.

Як система контролю фізичного доступу, «4П: Офіс Монітор 2.0», має можливість автоматичного фіксування часу приходу-відходу співробітника на роботу (досягається за рахунок інтеграції з системою контролю фізичного доступу).

Таким чином, за допомогою даної автоматизованої системи розвиток організаційної культури стане досконалішим, що в підсумку призведе до досягнення поставлених цілей – зниження плинності кадрів і підвищення показників ефективності діяльності організації.

5. Для здійснення вищезазначених заходів потрібно виділити окрему штатну одиницю – фахівця по організаційній культурі.

Це фахівець, який відповідатиме за розробку системи внутрішньокорпоративних цінностей і втілення їх в повсякденну діяльність співробітників. У його посадові обов'язки входить з'ясування уявлень керівництва і співробітників про цілі і завдання підприємства, його місця в діловому і громадському житті, на основі чого розробляються можливі варіанти згуртування колективу для досягнення спільної мети. Для досягнення цього результату розробляється стратегія корпоративних заходів, яка може включати в себе спеціальні поїздки, конференції, семінари, тренінги тощо. Крім того, фахівець по організаційній культурі повинен організувати і контролювати виконання впровадження організаційної культури в середовищі співробітників, у міру необхідності коригувати цю діяльність, відстежувати ефективність реалізації проекту, готувати аналітичні довідки та статистичні звіти по досягненню мети, розробляти корпоративні заходи і т.д.

На ТОВ «Аура» на даний момент у складі відділу кадрів є фахівець, який відповідає цим вимогам, тому на цю посаду рекомендується призначити його, а на місце фахівця відділу кадрів підібрати нового співробітника.

Введення даного співробітника на посаду стане логічним завершенням всіх запропонованих заходів. Даний фахівець буде займатися і розробкою Кодексу, і проведенням регулярних анкетувань для діагностики організаційної культури, і буде відповідати за проведення «нестандартних свят», а також буде освоювати нове програмне забезпечення (рис. 3.2).

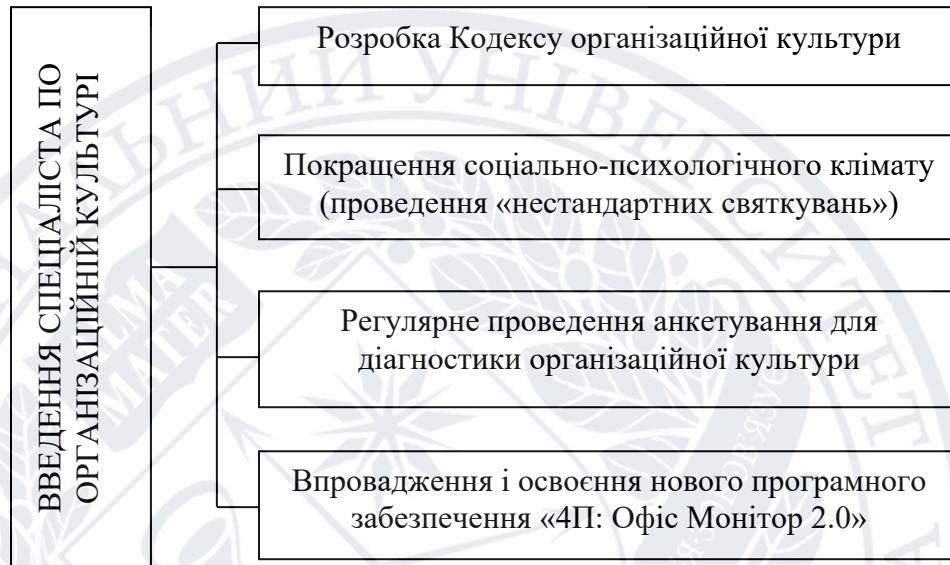


Рисунок 3.2 – Пропозиції заходів по удосконаленню організаційної культури у ТОВ «Аура»

Джерело: складено самостійно

Ми також припускаємо, що в майбутньому в програмному забезпеченні «4П: ОфісМонітор 2.0» з'явиться функція навчання співробітників в вигляді відео-уроків або навчальних курсів, що допоможе підвищувати кваліфікацію працівників. Таким чином, в результаті реалізації запропонованих заходів підвищиться якість організаційної культури в ТОВ «Аура», підвищиться задоволеність і прихильність персоналу, наслідком чого стане зниження плинності кадрів, підвищення продуктивності праці, і відповідно, підвищення ефективності діяльності підприємства.

3.3 Визначення ефективності пропонованих заходів

Ефективність будь-якої системи може бути представлена в загальному вигляді показником, що характеризує відношення результату, отриманого цією системою, до витрат у вигляді виробничих ресурсів, що викликало цей результат.

Розвиток організаційної культури дає компанії ряд переваг:

1. Знижується конфліктність, поліпшуються ділові взаємини.
2. Зменшуються непродуктивні витрати часу.
3. Підвищується задоволеність і лояльність персоналу, і як наслідок клієнтів, зростає продуктивність праці.
4. Зростає економічна ефективність бізнесу.

Одним з помітних результатів сильної організаційної культури є низька плинність кадрів. Це пояснюється єдиною думкою співробітників про те, що є метою організації і за що вона виступає. Це, в свою чергу, веде до згуртованості співробітників, вірності і відданості організації, а, отже, бажання покинути таку організацію у працівників пропадає.

Розрахуємо ефективність запропонованих заходів.

Для оцінки загального економічного ефекту від всіх розроблених рекомендацій щодо вдосконалення управління людськими ресурсами будемо використовувати традиційний метод розрахунку ефекту, широко застосовуваний в економічній літературі.

Економічний ефект = додатковий прибуток, що отримується від заходів, додаткова економія – витрати на здійснення заходів.

Спочатку оцінимо витрати підприємств на реалізацію зазначених заходів (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Витрати на реалізацію заходів у 2022 році

Вид затрат	Сума	Разом за рік, тис. грн.
Заробітна плата працівника, прийнятого на заміну фахівця, переведеного на посаду спеціаліста по організаційній культурі (зі страховими внесками)	12500 грн. × 12 міс.	150
Витрати на підбір співробітника, прийнятого на заміну (оголошення в ЗМІ, витрати на відбір і адаптацію нового співробітника)	5500	5,5
Витрати на обладнання робочого місця фахівця по організаційній культурі (купівля оргтехніки)	8500	8,5
Витрати на придбання та установку програмного продукту «4П: ОфісМонітор 2.0»	6500	6,5
Витрати на технічне обслуговування програмного продукту «4П: ОфісМонітор 2.0»	4000 × 2 рази на рік	8
Річний Бюджет на проведення нових корпоративних свят	35000	35
РАЗОМ		213,5

Таким чином, витрати на реалізацію запропонованих заходів складуть в 2022 році 213,5 тис. грн.

Тепер оцінимо додатковий прибуток, який отримає підприємство від впровадження зазначених заходів.

Реалізація запропонованих заходів в області розвитку організаційної культури призведе до підвищення задоволеності працею (мотиваційний ефект), оскільки робота з персоналом буде будуватися на обліку соціальних моментів у трудових відносинах. Ефект проявиться також в підвищенні продуктивності праці, зменшенні збитків від плинності кадрів у зв'язку зі стабілізацією колективу.

Щоб оцінити ефективність від зниження плинності персоналу, необхідно розрахувати витрати на заміщення одного співробітника в табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Розрахунок витрат на заміщення одного співробітника

Елемент затрат	Припущення	Розрахунок	Затрати, тис. грн.
Процес звільнення працівника			
Зниження продуктивності праці в період, що передуює звільненню	5%-не зниження протягом трьох місяців При середньому виробітку на місяць 52 тис. грн./люд.	$52 \times 3 \times 0,05$	7,8
Час на співбесіду з тими, хто звільняється, витрачений інтерв'юерами	1/2 год. керівника відділу (100 грн./ год.) і 1/2 год. (85 грн./год.)	$(100 + 85) / 2$	0,14
Документальне оформлення	1/2 год. працівника (по середній ставці 85грн./год.)	$85 / 2$	0,043
Найм нового працівника			
Подання оголошення	Одне місце у місцевій газеті на 3 тижні (на 3 випуски)		0,3
Перевірка рекомендацій	2 години	85×2	0,17
Співбесіда з кандидатами	2 години по середній ставці спеціаліста (85 грн./год.) і 1 година по ставці керівника	$2 \times 85 + 100$	0,27
Оформлення особової справи	3 години	3×85	0,255
Оформлення (внесення у платіжну відомість й інші документи)	1/2 години	$85 / 2$	0,043
Витрати відділу кадрів	10 од.		0,85
Навчання			
Навчання на робочому місці			
Час керівника підрозділу	1/3 години в день, 60 днів = 20 годин	20×8	1,6
Час помічника із числа працівників	10 год. по 50 грн./год.		0,5
Додаткове навантаження працівникам	20 год. по 50 грн./год.		1
Зниження продуктивності праці	У середньому на рівні 20% від нормативної протягом двох місяців	$52 \times 2 \times 0,2$	20,8
РАЗОМ			32,17 тис. грн.

Таким чином, на заміну одного співробітника в середньому витрати складають 32 тис. грн., що є достатньо великою сумою.

Так, якщо розрахувати суму, необхідну на заміну співробітників, звільнених за власним бажанням у 2021 р., отримаємо $9 \text{ осіб} \times 32,17 \text{ тис. грн.} = 289,5 \text{ тис. грн.}$

Відповідно, при зниженні плинності кадрів дані витрати скоротяться.

Після проведення запропонованих заходів планується знизити рівень плинності кадрів на підприємстві до рівня 5%.

У 2020 р. рівень плинності кадрів становив 7,4%, значить зниження рівня плинності складе 2,4%.

При тій же чисельності персоналу, число співробітників, що звільнилися за власним бажанням і за порушення трудової дисципліни складе $48 \times 5\% = 2 \text{ чол.}$

Відповідно, економія на витратах на найм робочої сили складе:

$$E_k = (9 - 2) \times 32,17 \text{ тис. грн.} = 225,19 \text{ тис. грн.}$$

Тоді економічний ефект складе

$$E_k = 225,19 - 213,5 = 11,69 \text{ тис. грн.}$$

Відповідно, впровадження запропонованих заходів економічно вигідно і доцільно. Бачимо, що при зниженні плинності, підприємства можуть заощадити велику суму грошових коштів, частину яких так само можна буде витратити на подальший розвиток організаційної культури. Дані рекомендації надано лідеру ринку ТОВ «Аура», проте вони також можуть бути ефективно використані іншими підприємствами на ринку.

Впровадження розроблених заходів удосконалення організаційної культури ТОВ «Аура» дозволить збільшити обсяги реалізації і, відповідно, отримати вищі прибутки. Розрахуємо ефективність пропонувананих заходів з урахуванням трьох прогнозних сценаріїв, а саме песимістичного, реалістичного і оптимістичного сценаріїв (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Прогнозні показники приросту чистого доходу від реалізації

Показник	Песимістичний	Реалістичний	Оптимістичний
Відносний показник економічної ефективності, %	15	30	45

Джерело: складено самостійно

За базовий показник розрахунку береться обсяг прибутку від реалізації підприємства ТОВ «Аура» за 2020 рік, який склав 165847 тис. грн. Витрати на реалізацію заходів по удосконаленню організаційної культури плануються в розмірі 213,5 тис. грн.

Використовуючи ці дані ми можемо розрахувати прогнози відносної величини приросту прибутку від реалізації.

Розрахуємо прогнози відносної величини приросту прибутку від реалізації при впровадженні запропонованих рекомендацій:

Песимістичний варіант:

Приріст виручки = $165847 \times 15\% = 24877,05$ тис. грн

Реалістичний варіант:

Приріст виручки = $165847 \times 30\% = 49754,10$ тис. грн

Оптимістичний варіант:

Приріст виручки = $165847 \times 45\% = 74631,15$ тис. грн

У табл. 3.4 представлені результати величини прибутку від реалізації, з урахуванням трьох прогнозних сценаріїв.

Таблиця 3.4 — Ефективність розробленої програми

Показник	Песимістичний (15%)	Реалістичний (30%)	Оптимістичний (45%)
Прибуток від реалізації проекту залежно від стану економічного середовища, тис. грн	190724,05	215601,10	240478,15

Джерело: складено самостійно

Побудуємо діаграму у вигляді рис. 3.2 для наочного відображення величини прибутку від реалізації за кожним із сценаріїв реалізації проекту.

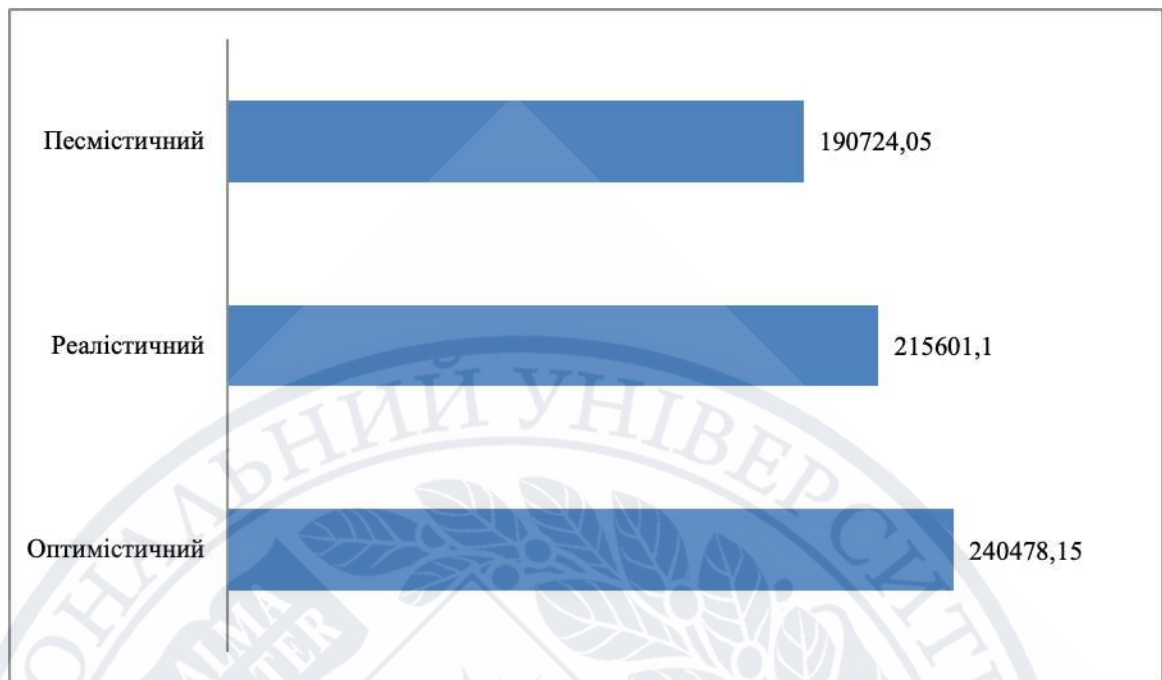


Рисунок 3.3 - Прибуток від реалізації підприємства ТОВ «Аура» від реалізації запропонованих проектів

Джерело: складено самостійно

Таким чином, враховуючи зміну значень параметрів, можна підвищити рівень логістичної складової обслуговування споживачів, оптимізувати робочий час працівників, скоротити тривалість логістичного циклу поставки та повернення товару. Скорочення часу проведення операцій в обслуговуванні сприятиме скороченню робочого часу менеджерів, що дозволить вмістити усі необхідні операції в рамки одного робочого часу. При цьому менеджер зможе приділяти більше уваги обслуговуванню і організувати більш індивідуальний підхід, а це все сприятиме покращенню організаційної культури підприємства.

Отож, у процесі формування, розвитку та зміни організаційної культури ТОВ «Аура» було запропоновано наступне:

1. Запропоновано формування соціальної політики і стратегії підприємства. Серед основних шляхів реалізації соціальної стратегії підприємства ТОВ «Аура» пропонуються наступні: реалізація на підприємстві пільг й гарантій в рамках

соціального захисту працівників; надання своїм працівникам і членам їх родин додаткових пільг; сприяння неформальному спілкуванню працівників.

Метою соціальної політики на підприємстві ТОВ «Аура» повинно стати перетворення самого стратегічного планування соціального розвитку колективу у своєрідну конкурентну перевагу підприємства, а саме взаємозв'язок соціальної мети підприємства з економічною та маркетинговою стратегією з метою дотримання підприємством ТОВ «Аура» соціальних стандартів.

2. Рекомендації щодо вдосконалення організаційної культури ТОВ «Аура» полягають у наступному: розробити кодекс Корпоративної поведінки; покращувати соціально-психологічний клімат в колективі; проводити постійну діагностику існуючої організаційної культури, а також задоволеності нею співробітників; впровадити нове програмне забезпечення; створення нової посади – спеціаліста по організаційній культурі.

В результаті реалізації запропонованих заходів підвищиться якість організаційної культури в ТОВ «Аура», підвищиться задоволеність і прихильність персоналу, наслідком чого стане зниження плинності кадрів, підвищення продуктивності праці, і відповідно, підвищення ефективності діяльності підприємства.

ВИСНОВКИ

В ході дослідження обґрунтовано теоретичні та методичні засади і розроблено практичних рекомендацій щодо формування організаційної культури підприємства за рахунок виконання наступних завдань.

Організаційну культуру пропонується розглядати як систему матеріальних і духовних цінностей, проявів, поведінки, властивих підприємству, що відображають її індивідуальність, специфіку поведінки, сприйняття себе та інших у навколишньому середовищі. Завдяки ефективно діючій організаційній культурі підприємства можуть перебудовувати свою як внутрішню, так і зовнішню політику, що дає можливість ефективно реагувати на будь-які прояви ринкового середовища, бути лідером на ринку, мати високу конкурентоспроможність.

У зарубіжному менеджменті виділяють чотири типи корпоративної культури – baseball team, club, academy і fortress. У вітчизняному менеджменті поки ще досить складно виділити чіткі типи корпоративної культури. Багато компаній говорять, що тип їхньої корпоративної культури тільки формується, інші компанії визначають свій тип корпоративної культури як «змішана культура» або «культура, яка формується».

Кожен елемент організаційної культури несе в собі функціональне навантаження. Функціональне навантаження елемента представляє собою кількість або той набір функцій, ступінь реалізації яких змінюється зі зміною показника елемента. Аналіз кількості елементів, що входять в поле кожної функції, дає можливість оцінити елементну вагу функцій в функціональному полі організаційної культури

Існує дві групи методик оцінки організаційної культури – якісні і кількісні. Якісні методики оцінки організаційної культури припускають дослідження описового характеру, засновані на аналізі зібраних первинних даних про компанію (опитування, анкетування тощо) та інформації приватного характеру (думка

співробітників про компанію, її ресурси та можливості у розвитку; рівень мотивації; пропозиції щодо вдосконалення роботи, внутрішні конфлікти, неформальні зв'язки) без їх кількісного вираження. Кількісні методи оцінки ґрунтуються на проведенні різних опитувань з метою отримання чисельної оцінки стану організації. Такі методи застосовуються для отримання статистичних даних про досліджуваний об'єкт.

Підвищення ролі організаційної культури в процесі управління підприємством обумовлено наявністю у неї ряду властивостей таких, як інтегрованість, цілеспрямованість, історично визначена, стимулююча і регулююча. Саме ці особливості зумовлюють успіх одних і невдача інших компаній.

В ході дослідження було проведено вивчення ТОВ «Аура» – це провідне підприємство України, яке веде свою історію ще з 1994 року і спеціалізується на виробництві пластмасових виробів, а саме: рекламно-сувенірна продукція; електротехнічна та будівельна продукція; пластмасові аксесуари побутового призначення; волосіння для тримерів і газонокосарок; волосіння для 3D-ручок, техноротангу.

Для оцінювання організаційної культури ТОВ «Аура» була проведена її діагностика, результати якої вказують на позитивну динаміку розвитку організаційної культури. В цілому всі елементи, які присутні в ТОВ «Аура» спрямовані на підтримку довірчих відносин між підприємством і його співробітниками, а також спрямовані на підвищення лояльності працівників до своєї професійної діяльності. У ТОВ «Аура» добре розроблена матеріальна компонента стимулювання праці та організаційної культури на рівні нормативів, регламентів, а також на практиці управління персоналом. Найбільшою мірою задоволення співробітників ТОВ «Аура» характеризуються матеріальні інструменти стимулювання праці. Також співробітники підприємства задоволені стандартами, нормами, традиціями підприємства своєї роботи.

До мінусів організаційної культури ТОВ «Аура» відносяться такі елементи, як наявність пліток, незадоволеність співробітників стилем керівництва. Так само, не на користь існуючої організаційної культури говорить той факт, що співробітники покладають всю відповідальність на керівників, не бажаючи брати її на себе. Що ж стосується загальної задоволеності працівників, то вона становить приблизно 5,27, що відповідає середньому рівню. Працівники ТОВ «Аура» як ключовий напрям розвитку організаційної культури підприємства вибрали розробку і проведення тематичних тренінгів.

У роботі було запропоновано основні заходи щодо вдосконалення організаційної культури, які полягають в наступному: (1) розробити кодекс Корпоративної поведінки; (2) покращувати соціально-психологічний клімат в колективі; (3) проводити постійну діагностику існуючої організаційної культури, а також задоволеності нею співробітників; (4) впровадити нове програмне забезпечення; (5) створення нової посади – спеціаліста по організаційній культурі.

Таким чином, в результаті реалізації запропонованих заходів підвищиться якість організаційної культури в ТОВ «Аура», підвищиться задоволеність і прихильність персоналу, наслідком чого стане зниження плинності кадрів, підвищення продуктивності праці, і відповідно, підвищення ефективності діяльності підприємства.

Після проведених розрахунків витрати на реалізацію запропонованих заходів складуть в 2022 році 213,5 тис. грн. На заміну одного співробітника в середньому витрати складають 32 тис. грн., що є досить великою сумою.

Відповідно, економія на витратах на найм робочої сили складе: 225,19 тис. грн. Тоді економічний ефект складе 11,69 тис. грн. Отже, впровадження запропонованих заходів економічно вигідно і доцільно.

Бачимо, що при зниженні плинності, підприємство заощадить велику суму грошових коштів, частина яких так само можна буде витратити на подальший розвиток організаційної культури ТОВ «Аура».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андронік О.Л. Вплив оподаткування на розвиток малого та середнього підприємництва в Україні. *Економіка і організація управління*. Донецький національний університет. Вінниця. 2020. №3 (39), С. 144-154
2. Андронік О.Л., Воронін А.В. Можливості та загрози електронної комерції в Україні. *Економіка і організація управління*. Донецький національний університет. Вінниця. 2021. №4 (44), С. 118-130
3. Андросова, О.Ф. Сучасний науковий підхід до формування структури, видів і функцій корпоративної культури на підприємствах. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління: науково-практичний журнал*, 2017. Вип. 5(10), с. 22-34
4. Андросова, О.Ф. Корпоративна культура як сучасна основна компонента машинобудівних підприємств в Україні. В: Г.М. Тарасюк, ред. Менеджмент суб'єктів господарювання в умовах забезпечення сталого розвитку: колективна монографія. Житомир: ЖДТУ, 2017. с. 57-63.
5. Апостолук О. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту підприємства в підвищенні його конкурентоспроможності. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2016. № 2. С. 68–73
6. Ахновська І.О., Панасюк П.І. Антикризове управління підприємством в умовах економіки мінімального контакту. *Економічний простір*. 2021. №166. С. 42-48.
7. Ахновська І.О., Левченко О. Розвиток краудфандингу для фінансування малого бізнесу в умовах інформаційної економіки. *Підприємництво та інновації*. 2021. №28. С. 76-83.
8. Бабміндра Д.І., Череп О.Г. Стратегічні перспективи підприємств машинобудування Запорізької області на засадах інноваційного розвитку. *Scientific Letters of Academic Society of Michal Baludansky*. 2016. №.3. с. 6- 10.

9. Бала О.І., Муқан О.В., Бала Р.Д Принципи корпоративної культури підприємств: сутність та види. *Наукові праці НУ «Львівська політехніка»*. 2017. №682. С. 11–15.
10. Банникова Е.Б. Организационная культура как инструмент управления персоналом организации. *Вчені зап. Харків. гуманітар. ун-ту «Нар. укр. акад.»*. Харків, 2016. Т.18., С. 56–64
11. Банникова Е.Б. Влияние организационной культуры на стратегию управления человеческими ресурсами в компании. *Соціальні технології. Актуальні проблеми теорії та практики*, 2016. Вип. 72. С. 29–35
12. Баценко Л.М., Галенін Р.В., Ксенофонтowa М.М. Теорія організації: навч. Посіб. Суми: Мрія, 2016. 362 с.
13. Білявська Ю.В. Формування збалансованої організаційної культури підприємств торгівлі. *Вісник Львівської комерційної академії. Серія економічна*. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vlca_ekon_2014_45_18
14. Біркентале В.В., Василенко В.М. Програмно-цільовий підхід до інвестиційного розвитку територій. *Економіка і організація управління*. ДонНУ ім. В. Стуса, м. Вінниця. 2021. №2(42). С. 132-141. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2021.2.13>
15. Біркентале В.В., Зима А.О. Інноваційна діяльність як основа підвищення конкурентоспроможності підприємств та регіонів. *Вісник ДонНУ: Серія В: Економіка і право*. Донецьк: ДонНУ. 2009. №1. С. 53-60.
16. Болгов В.Є., Витяганець І.М. Забезпечення фінансової стійкості та платоспроможності як важлива ціль внутрішньofірмового бюджетування. *Економіка і організація управління*. Донецький національний університет імені Василя Стуса. Вінниця: ДонНУ. 2021 р. № 1 (41). С. 15-29.
17. Болгов В.Є., Кушнір І.М. Механізм стратегічного фінансового планування на підприємстві ПрАТ «фармацевтична фірма «Дарниця» методом коефіцієнтного аналізу. *Економіка і організація управління*. Донецький

національний університет імені Василя Стуса. Вінниця: ДонНУ. 2021 р. № 1 (41). С. 41-50.

18. Волянська-Савчук Л.В. Трансформація корпоративної культури машинобудівних підприємств. *Економіка: реалії часу*. 2016. № 6(16). С. 50-56.

19. Воронін А.В. Європейська інтеграція та підтримка малого та середнього підприємництва в Україні. *Економіка і організація управління*. Донецький національний університет. Вінниця. 2020. №4 (40), С. 327-335

20. Виходець, О.М. Концепція корпоративної культури управління. *Економіка: проблеми теорії та практики*. 2019. №4 (250). с. 143-148

21. Внуков Є. О. Організаційна культура в транзитивному суспільстві: постановка проблеми. *Грані*. 2016. № 12(1). С. 80—85.

22. Гавриляк О., Миронов Ю. Організаційний механізм управління діяльністю підприємства. *Електронний науковий вісник «Керівник. ІНФО»*. URL: <http://kerivnyk.info/2012/04/gavryljak.html>

23. Гевко В.Л. Організаційна культура підприємства та особливості і умови її зміни. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 16. С. 15-22

24. Гірченко Т.Д. Маркетинг: Навч. посіб. Київ: ЦУЛ, 2018. 256 с.

25. Гринь Є.Л. Концепція управління організаційними змінами підприємства. *Ефективна економіка* URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2018/46.pdf

26. Гриценко Н.В. Корпоративна культура як елемент системи управління персоналом. *Вісник НТУ «ХПІ»*. 018. № 15(1291). с. 17-20

27. Гладкий Н. А. Роль корпоративной культуры в обеспечении эффективного управления и перехода к устойчивому развитию компании. URL: <http://www.sworld.com.ua/konfer27/485.pdf>

28. Дергачова В.В., Федірко Г.А. Особливості формування корпоративної культури на підприємствах України. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2018. № 15. С. 1-8

29. Захарчин Г.М. Механізм формування організаційної культури машинобудівного підприємства: Монографія. Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка». 2017. 276 с.
30. Захарчин Г.М. Соціально-орієнтований менеджмент: об'єктивна необхідність і суть. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2018. № 611. С. 125-129
31. Калина А.В. Організаційно-економічний механізм стимулювання праці як чинник гідної праці. *Соціально-трудова відносина: теорія та практика*. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvttp_2015_2_18
32. Клочан І. В., Трегубов О.С., Гнатенко І.А., Парохненко О.С. Управління розвитком підприємництва в інноваційній економіці: моделювання ефективного використання ресурсів та мінімізація трансакційних витрат. *Інвестиції: практика та досвід* 2021. № 17. С. 6-10. DOI: 10.32702/23066814.2021.17.5 2.
33. Кожушко Л.Ф., Кузнецова Т.О. Менеджмент організацій: теорія та практика: навч. посіб. Рівне: НУВГП, 2016. 396 с.
34. Корпоративна культура: Навч. посібник / під заг. редакцією Г.Л. Хаєта. Київ: Центр навч. Літератури, 2018. 403 с.
35. Красовська О.Ю. Генезис поняття «корпоративна культура підприємства». *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2017. Вип. 6 (1). С. 89–93
36. Кукоба В. П. Упорядку-вальний аспект організаційної культури підприємства: сутність, складові, основні атрибути. *Стратегія економічного розвитку України : зб. наук. пр. / М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана»*. Київ: КНЕУ, 2016. № 39. С. 20–30
37. Кушплер Л. Практики управління людськими ресурсами на українських підприємствах. *Синергія*. 2018. С. 4-7

38. Ладонько Л.С., Ганжа І.В. Сутність та моделі управління змінами на підприємстві. *Науковий вісник Полісся*. 2017. № 2(2). С. 101-108.
39. Лысевич С.Г. Место и роль корпоративной культуры в хозяйственном механизме предприятия. *Держава та регіони. Сер.: Економіка та підприємництво*. 2018. № 2(101). С. 49-53
40. Логинова О.Б. Проблема выбора типа организационной культуры. *Экономика и экологический менеджмент*. 2020. №2. 354-360 с
41. Міхов Л.І. Сутність та значення корпоративної культури. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2017. № 3 (31). с. 42-46
42. Овчаренко М.І., Червякова С.В. Методичне забезпечення оцінки стану корпоративної культури підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2017. № 2. С. 130-139.
43. Отенко І.П., Чепелюк М.І. Корпоративна культура: міжнародний та трансформаційний аспекти: монографія. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. 243 с.
44. Офіційний сайт ТОВ «Аура». URL: <https://auratov.com.ua>
45. Підмурняк О.О., Баюра Д.О. Організаційні зміни як головні складові у процесі організаційно-управлінської реструктуризації підприємств автомобільної галузі України. *Економіка та держава*. 2020. № 5. С. 81-87
46. Погребняк В.А. История формирования теории организационной культуры. URL: <http://www.hr-portal.ru/pages/okk/iftok.php>
47. Полянська А.С., Дюк О.М. Формування моделі корпоративної культури в діяльності вітчизняних підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2018. №27. С. 9– 16.
48. Прищак М.Д., Лесько О.Й. Психологія управління в організації: навчальний посібник [2-ге вид., перероб. і доп.]. Вінниця, 2016. 150 с.

49. Психологічні детермінанти розвитку організаційної культури: Монографія / Л.М. Карамушка, О.В. Креденцер, К.В. Терещенко [та ін.] ; за ред. Л.М. Карамушки. Київ: Педагогічна думка, 2016. 288 с
50. Ринкевич Н.С. Організаційна культура підприємств: виклики, загрози та тенденції. *Економічний вісник Донбасу*. 2019. № 3(57). С. 123-136.
51. Солоненко Ю. В. Інтернаціоналізація сімейного бізнесу: сутність процесу та чинники впливу. *Економіка і організація управління*. Донецький національний університет імені Василя Стуса. Вінниця: ДонНУ. 2018. Вип. 2 (30). С. 84–91.
52. Солоненко Ю.В. Управління сімейним бізнесом в умовах ринкової економіки. *Економіка і організація управління: збірник наукових праць*. Донецький національний університет. Вінниця: ДонНУ. 2016. Вип. 3 (23). С. 417–423.
53. Трегубов О.С., Лісовий Д.І. Резерви підвищення ефективності управління формуванням доходів і прибутку підприємства. *Економіка і організація управління*. 2014. №3-4. С. 281-287.
54. Трушкіна Н.В., Ринкевич Н.С. Модернізація організаційної культури підприємств в умовах економіки знань. Сучасні підходи до соціально-економічного, інформаційного та науково-технічного розвитку 254 суб'єктів національного господарства: монографія / за ред. Л.М. Савчук, Л.М. Бандоріної; Нац. металургійна акад. України. Дніпро: Пороги, 2020. С. 233-247
55. Олійник Л.В. Стратегічні напрями забезпеченням фінансової стабільності підприємства. *Фінанси, облік, банки*. 2017. № 1 (22). С. 118–124.
56. Олійник Л.В., Скідченко А.О. Аналіз шляхів подолання підприємницьких ризиків на прикладі ТОВ «НОВА ПОШТА». *Економіка і організація управління*. 2020. № 2 (38). С. 68–80.

57. Фокіна-Мезенцева К.В. Мотиваційні основи корпоративної культури в системі менеджменту якості підприємства: теорія, методологія, практика: монографія. Херсон: Видавничий дім «Гельветика», 2018. 300 с.
58. Харчишина О.В. Дослідження сутності категорії «організаційна культура» *Вісник ЖДТУ*. 2018. № 2 (56). С. 148-151
59. Харчишина О.В. Структура організаційної культури підприємства. *Вісник ЖДТУ*. 2016. № 2(52). С. 295-298.
60. Харчишина О.В. Порівняльний аналіз сучасних підходів до типології організаційних культур. *Економіка. Управління. Інновації*. 2019, №2. 281-283 с.
61. Хлусов В. П. Введение в маркетинг . Москва: Приор, 2017. 160 с.
62. Швиданенко Г.О., Теплюк М.А. Сучасні тренди розвитку інноваційного підприємництва. *Економіка та держава*. 2018. № 5. С. 89-92
63. Azanzaa, G. Authentic leadership and organizational culture as drivers of employees' job satisfaction. *Journal of Work and Organizational Psychology*. 2013. pp. 45–50.
64. Kozlovskiy, S., Baidala, V., Tkachuk, O., Kozyrskaya, T. (2018), «Management of the sustainable development of the agrarian sector of the regions of Ukraine», *Montenegrin Journal of Economics*, Vol. 14. № 4, pp. 175-190.
65. Lincoln J.R., J. R. Lincoln, Haas W.A., D. Guillot. Durkheim and Organizational Culture. University of California. Oxford, UK: Oxford University Press. 2016. 155 p.
66. Schein, E. H. Organizational culture and leadership. San Francisco: Jossey-Bass. 3rd edition. URL: <http://www.slideshare.net/phamthaivinhhang/organizational-culture-and-leadership-3rd-editionjosseybass2004isbn0787968455>
67. Yousuf, A., Haddad, H., Pakurar, M., Kozlovskiy, S., Mohylova, A., Shlapak, O., Janos, F. (2019), «The effect of operational flexibility on performance: a field study on small and medium-sized industrial companies in Jordan», *Montenegrin Journal of Economics*, Vol. 15(1), pp. 47-60.

Таблиця А.1 – Визначення понять концепцій в організаційній культурі

Раціонально-прагматична концепція		Феноменологічна концепція	
I. Ансофф (1979)	Оргкультура – це частка потенційних можливостей фірми, до якої можна зарахувати норми, цінності, моральні і матеріальні стимули. Є перемінною величиною, яка визначає стратегічний вектор фірми	Е. Джакус (1952)	Культура підприємства як спосіб мислення і дії, який увійшов в звичку, при повному або частковому поділі яких, нові члени колективу стають «своїми»
Т. Пітерс і Р. Уотерман (1982)	Успіх компанії визначає унікальний набір культурних елементів, що відрізняють компанію від інших. Оргкультура як «спільно визнані цінності», один з семи взаємозалежних чинників, які «становлять розумний підхід до створення організації»	П. Бергер і Т. Лукман (1970)	Процесуальний вимір суспільства як еволюційний процес, в якому виконується закріплення механізмів інституціоналізації. Спосіб застосування цих механізмів дозволяє встановити соціокультурну специфіку кожного індивіда (в тому числі і організації)
Е. Шейн (1992)	Показує місце лідера в створенні та управлінні культурою. Запропонував аналізувати оргкультуру на «поверхневому, підповерхневому і глибинному рівнях». Оргкультура як засіб досягнення ефективності організації або як фактор, що стримує її забезпечення	Е. Петігрю (1985)	Оргкультура як «соціальна тканина». Чим тісніше пов'язані один з одним інтерпретації і дії, тим більш глибоко вони вкорінюються в культуру
О.С. Віханський, А.І. Наумов (1993)	Організаційна культура задає людям орієнтири їх поведінки і дій. Вони знаходять вираз в «символічних» засобах духовного і матеріального внутріорганізаційного	Д. Сільверман	Спростував те, що організація визначає поведінку працівника. Доцільніше звернути увагу на те, як об'єкти використовують існуючі правила для інтерпретації поведінки свого та інших осіб

Продовження таблиці А.1			
С. Камерон, Е.Р. Куїнн (1999)	Оргкультура відрізняє лідируючу організацію від простої. Закладається засновником фірми і проявляється в тому, що є цінним для організації, в стилі її лідерства, мовою і символах, процедурах і повсякденних нормах, а також в тому, як визначається успіх	С. Роббінс (1994)	Вважає, що корпоративна культура – це «соціальний клей», який допомагає утримувати цілісність організації за рахунок створення прийнятних стандартів мислення і поведінки. Саме корпоративна культура визначає образ організації, тобто формує риси, що дозволяють відрізнити одну компанію від іншої
В.А. Співак (2001)	«Організаційна культура – це система матеріальних і духовних цінностей, проявів, які взаємодіють між собою, властивих даній організації, що відображають її індивідуальність і сприйняття себе та інших у соціальному та речовому середовищі, що проявляється в поведінці, взаємодії, сприйнятті себе і навколишнього середовища»	О. Родін (1998)	Довільно маніпулювати культурою в односторонньому порядку керівництвом неможливо. Реорганізація організаційної культури – процес тривалий, вплив опосередкований і вимагає від керівництва високої рефлексії
Прихильники цього підходу вважали – оркультурою можна і потрібно управляти, коригувати в разі її неефективного функціонування. Серйозна роль належить лідеру		Представники феноменологічного підходу вважають, що правила поведінки людей виробляються самими членами організації і складають узгоджену реальність. Людина – носій і творець, а сама оргкультура виступає як центр самоврядних можливостей	

Джерело: складено на основі [29].

Додаток Б

АНКЕТА

Для підвищення корпоративної духу та покращення організаційної культури ТОВ «Аура» пропонуємо відповісти на запитання, які представлені нижче

1. Чи знаєте Ви історію свого підприємства?

Так

На

Не достатньо добре

2. Скільки часу ви працюєте в даній організації?

До 5 років

Від 5 до 10 років

Більше 10 років

3. Чи маєте Ви уявлення про місію організації?

Маю

Смутно

Не уявляю

4. Чи маєте Ви поняття про стратегію Вашої компанії?

Так

Ні

5. Для Вас організаційна культура – це:

Спільний відпочинок з керівництвом

Соціальна допомога

Наявність знаків Вашого підприємства

Комплекс традицій та обрядів

Інше

6. Чи існують у вашій організації закріплені письмово правила поведінки?

Так

Ні

7. Якого роду заходи щодо спільного відпочинку проводяться у Вашій організації?

Ювілей працівників
Виїзд на природу
Спортивні змагання
Інше

8. Звідки Ви отримали інформацію про цілі організації?

З бесіди з керівництвом
Із документів
З бесід з колегами
Немає інформації

9. Наскільки для Вас важливо працювати з людьми, які добре взаємодіють один з одним?

Дуже важливо
Не дуже важливо

10. Які з перерахованих цінностей є у вашій організації основними?

Цікава робота
Справедливість оцінки праці з боку керівництва
Можливість участі працівників у прийнятті рішень
Стабільність робочого місця та перспектива росту
Розмір заробітної плати

11. На вашу думку, чи відповідають дані цінності потребам співробітників?

Так
Ні

12. Найбільш важливі матеріальні форми стимулювання для Вас?

Доплати (премії, бонуси)
Доплати за професійність та особливу майстерність
Матеріальна винагорода за результатами року
Доплати за стаж роботи на підприємстві

13. Найбільш значущі форми нематеріального стимулювання

Корпоративи
Соціальне забезпечення
Моральна винагорода
Навчання, підвищення кваліфікації
Оцінка праці

Можливість кар'єрного росту

14. Наскільки важливо для вас мати хороші можливості для просування по службі?

Дуже важливо

Не важливо

15. Як Ви вважаєте, чи достатньо добре на Вашому підприємстві здійснюється підвищення кваліфікації кадрів?

Так

Ні

16. Скільки ще Ви хочете пропрацювати в даній організації?

Довго

Недовго

17. Чи задоволені ви в цілому існуючою у вашій компанії організаційною культурою

Так

Ні

частково

18. Оцініть за 10-ти бальною шкалою рівень задоволеності організаційною культурою

Атмосфера (клімат), що склалася в колективі

Політика фірми і керівництва

Стиль керівництва

Зміст роботи

Можливості професійного росту

Атмосфера тепла та підтримки