

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

ЯКОВЛЄВ ВЯЧЕСЛАВ ОЛЕГОВИЧ

Допускається до захисту:
завідувач кафедри
підприємництва, корпоративної
та просторової економіки
канд.екон.наук, доцент
_____ Олександр ТРЕГУБОВ
« ____ » _____ 2022 р.

**ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ
ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ КУЛЬТУРОЮ ПІДПРИЄМСТВА**

Спеціальність 076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність.
ОП «Інноваційне підприємництво»

Кваліфікаційна (магістерська) робота

Керівник:
Л.В. Олійник, доцент
кафедри підприємництва, корпоративної
та просторової економіки,
канд.екон.наук, доцент

(підпис)

Оцінка:

_____/_____/_____

(бали/за шкалою ЄКТС/за національною шкалою)

Голова ЕК: _____

(підпис)

АНОТАЦІЯ

Яковлєв В.О. Інноваційні підходи до управління організаційною культурою підприємства. Спеціальність 076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність. Інноваційне підприємництво. Донецький національний університет імені Василя Стуса. Вінниця, 2022.

Метою магістерської кваліфікаційної роботи є дослідження теоретико-мето-дологічних основ формування та управління організаційною культурою на підприємствах, а також розробка рекомендацій з підвищення її рівня.

Наукова новизна отриманих результатів полягає у тому, що було дано більш змістовне означення поняття «організаційна культура», яке на відміну від існуючих, акцентує увагу не на окремих елементах організаційної культури (яких є дуже багато і перелічити які досить складно), а звертає більшу увагу на її сутність, а саме: організаційна культура – це складова частина внутрішнього середовища підприємства; яка формується під впливом зовнішнього середовища та певної кадрової політики підприємства; усвідомлено сприймається всіма (чи переважною більшістю) працівниками підприємства і визначає орієнтири їх дій і взаємовідносин як між собою, так і з зовнішнім оточенням (партнерами, конкурентами тощо).

Практичне значення отриманих результатів полягає у тому, що обґрунтовані теоретичні положення та запропоновані практичні рекомендації можуть бути використані іншими підприємствами для підвищення рівня організаційної культури своїх підприємств.

Ключові слова: управління, інновації, економіка, підприємство, організаційна культура.

Табл. 26. Рис. 42. Бібліограф.: 100 найм.

Yakovlev V.O. Innovative approaches to managing the organizational culture of the enterprise. Specialty 076 Entrepreneurship, trade and exchange activities. Innovative entrepreneurship. Vasyl' Stus Donetsk National University. Vinnytsia, 2022.

The purpose of the master's qualification thesis is to study the theoretical-methodological foundations of the formation and management of organizational culture at enterprises, as well as the development of recommendations for increasing its level.

The scientific novelty of the obtained results lies in the fact that a more meaningful definition of the concept of "organizational culture" was given, which, unlike the existing ones, focuses not on individual elements of organizational culture (of which there are many and it is quite difficult to list), but pays more attention to its essence, namely: organizational culture is an integral part of the internal environment of the enterprise; which is formed under the influence of the external environment and a certain personnel policy of the enterprise; is consciously perceived by all (or the majority) employees of the enterprise and determines the orientations of their actions and relationships both among themselves and with the external environment (partners, competitors, etc.).

The practical significance of the obtained results is that the substantiated theoretical provisions and proposed practical recommendations can be used by other enterprises to improve the level of organizational culture of their enterprises.

Key words: management, innovation, economy, enterprise, organizational culture.

Table 26. Fig. 42. Bibliography.: 100 names.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ КУЛЬТУРОЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ... 8	8
1.1 Організаційна культура: сутність, елементи, особливості, функції, місце в структурі внутрішнього середовища підприємства	8
1.2 Принципи, етапи, процедури та методи формування організаційної культури на підприємстві.....	28
1.3 Обґрунтування вибору показників оцінювання рівня організаційної культури підприємства	60
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ТА РІВНЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ТООВ РЕМОНТНО-МОНТАЖНОГО КОМБІНАТУ «ТОРГТЕХНІКА».....	66
2.1 Загальна характеристика ТоОВ ремонтно-монтажного комбінату «Торгтехніка» та аналіз основних показників його діяльності.....	66
2.2 Аналіз стану та рівня організаційної культури на підприємстві	91
2.3 Аналіз системи управління ТоОВ ремонтно-монтажного комбінату «Торгтехніка»	97
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ КУЛЬТУРОЮ У ТООВ МОНТАЖНО- РЕМОНТНОГО КОМБІНАТУ «ТОРГТЕХНІКА»	104
3.1 Обґрунтування вибору стратегії розвитку підприємства, кадрової стратегії та типу організаційної культури	104
3.2 Макетування нової структури управління підприємством та управ ління його організаційною культурою.....	109
3.3 Загальний план рекомендацій з удосконалення управління організаційною культурою на ТоОВ ремонтно-монтажного комбінату «Торгтехніка» та розрахунок їх ефективності	115
ВИСНОВКИ.....	123
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	127

ВСТУП

Сьогодні загально визнано, що організаційна культура є однією із основ виробничого, інноваційного, соціального потенціалу будь-якого підприємства. Особливості стосунків між людьми, стійкі правила діяльності підприємства, принципи життя його працівників та норми їх позитивної (або негативної) поведінки тощо відносяться до цінностей, норм і орієнтирів, які мають важливе значення для ефективного функціонування будь-якого підприємства.

Доведено, що ефективне управління організаційною культурою сприяє максимальному розкриттю творчого потенціалу всіх працівників підприємства і що ефективна діяльність підприємства залежить не тільки від сучасної матеріально-технічної бази та величини наявних фінансових ресурсів, які є в наявності на підприємстві, але і від кваліфікації працівників, морально-психологічного клімату в колективі, цінностних орієнтацій його працівників тощо. Свідомий розвиток організаційної культури забезпечує гармонізацію соціальних і економічних відносин на підприємстві, підвищує його стійкість і конкурентоспроможність.

Актуальність теми. В Україні, під впливом глибинних соціально-економічних змін в суспільстві, посилення конкуренції на всіх ринках, а також подіям, що відбулися останнім часом (підписання угоди про вільну торгівлю з країнами ЄС), необхідність підвищення рівня організаційної культури для забезпечення ефективного функціонування підприємств істотно збільшилась. Тому численні науковці і фахівці, у міру зростання інтелектуальної складової в розвитку сучасних підприємств, все більше уваги стали приділяти питанням формування та управління організаційною культурою на підприємствах.

Разом з тим, вітчизняна практика формування та управління організаційною культурою на вітчизняних підприємствах свідчить, що цілеспрямована робота щодо підвищення її рівня ведеться недостатньо, і не на всіх підприємствах цьому питанню приділяється належна увага. Саме тому будь-які дослідження, спрямовані на розкриття сутності, змісту і значення організаційної культури, а також підвищення її рівня є актуальними та обґрунтованими.

Метою магістерської кваліфікаційної роботи є дослідження теоретико-методологічних основ формування та управління організаційною культурою на підприємствах, а також розробка рекомендацій з підвищення її рівня.

Для досягнення поставленої мети необхідно було вирішити **такі завдання:**

- дослідити сутність поняття «організаційна культура» та висловити власну точку зору з цього питання;
- проаналізувати ідентичність понять «організаційна культура» та «корпоративна культура»;
- визначити і проаналізувати основні елементи організаційної культури та скласти власну класифікацію цих елементів;
- визначити та дослідити особливості організаційної культури, що має місце на сучасних підприємствах;
- визначити і проаналізувати основні функції організаційної культури та скласти власну класифікацію цих функцій;
- встановити та проаналізувати основні типи організаційних культур та скласти власну класифікацію цих типів;
- встановити основні фактори, що впливають на формування організаційної культури підприємства та скласти власну класифікацію цих факторів;
- визначити сучасні підходи до формування організаційної культури підприємства та розкрити їх сутність;
- скласти укрупнений перелік етапів формування організаційної культури підприємства та охарактеризувати зміст цих етапів;
- розробити алгоритм формування та управління трудовим колективом підприємства та охарактеризувати зміст його етапів;
- проаналізувати основні методи підтримки організаційної культури підприємства та охарактеризувати їх зміст;
- вивчити та проаналізувати алгоритм та методи зміни (коригування) організаційної культури підприємства та способи подолання опору цим змінам;
- обґрунтувати вибір показників для оцінювання (встановлення) рівня організаційної культури підприємства;

- проаналізувати основні економічні та фінансові показники діяльності ТоОВ ремонтно-монтажного комбінату «Торгтехніка» за останні 4 роки (2016-2019 р.);
- проаналізувати рівень організаційної культури у ТоОВ ремонтно-монтажного комбінату «Торгтехніка» та систему управління нею;
- розробити план рекомендацій з підвищення рівня організаційної культури підприємства ТоОВ ремонтно-монтажного комбінату «Торгтехніка»;
- змакетувати нову організаційну систему управління підприємством;
- провести моделювання отриманих результатів.

Об'єктом дослідження є організаційна культура підприємства як економічна категорія. **Предметом дослідження** є шляхи підвищення рівня організаційної культури на підприємстві ТоОВ ремонтно-монтажного комбінату «Торгтехніка».

Методи дослідження. Під час проведення досліджень використовувалися такі наукові методи: при вивченні економічних явищ і процесів, при дослідженні базових категорій та понять – метод системного аналізу і синтезу; при встановленні взаємозв'язків між теоретичними узагальненнями та зробленими висновками – абстрактно-логічний метод; при дослідженні еволюції розвитку досліджуваного явища – історичний метод тощо. В роботі також використовувалися статистичні методи, методи економічного аналізу, монографічні методи, методи зіставлення та інші.

Інформаційною базою для виконання магістерської кваліфікаційної роботи є навчальні підручники та посібники, Закони України, нормативні документи Кабінету Міністрів України та інших міністерств і відомств, матеріали наукових конференцій, монографії та статті у наукових журналах, виступи науковців на конференціях, фінансова звітність ТоОВ ремонтно-монтажного комбінату «Торгтехніка», інформаційні ресурси Інтернет тощо.

Наукова новизна отриманих результатів полягає у тому, що було дано більш змістовне означення поняття «організаційна культура», яке на відміну від існуючих, акцентує увагу не на окремих елементах організаційної культури (яких є дуже багато і перелічити які досить складно), а звертає більшу увагу на її сутність, а саме: організаційна культура – це складова частина внутрішнього середовища

підприємства; яка формується під впливом зовнішнього середовища та певної кадрової політики підприємства; усвідомлено сприймається всіма (чи переважною більшістю) працівниками підприємства і визначає орієнтири їх дій і взаємовідносин як між собою, так і з зовнішнім оточенням (партнерами, конкурентами тощо).

Окрім того, розроблено власні класифікації елементів, функцій та типів організаційних культур; розроблено алгоритми формування організаційної культури підприємства та формування і управління трудовим колективом підприємства; а також алгоритм зміни (коригування) організаційної культури підприємства та подолання опору цим змінам.

Практичне значення отриманих результатів полягає у тому, що обґрунтовані теоретичні положення та запропоновані практичні рекомендації можуть бути використані іншими підприємствами для підвищення рівня організаційної культури своїх підприємств.

Апробація результатів. За результатами роботи підготовлені тези «Сутність категорії «організаційна культура», які були розглянуті на Міжнародній науково-практичній конференції «Економіка, фінанси, облік і право в умовах сучасних викликів», м. Полтава, 21.10.2022, ЦФЕНД, 2022. 102 с., С. 23-25.

Положення, що виносяться на захист: запропоновані рекомендації щодо встановлення основних факторів, що впливають на формування організаційної культури підприємства та складено власну класифікацію цих факторів; визначено сучасні підходи до формування організаційної культури підприємства; розроблено алгоритм формування та управління трудовим колективом підприємства та охарактеризовано зміст його етапів; обґрунтовано вибір показників для оцінювання (встановлення) рівня організаційної культури підприємства; розроблено план рекомендацій з підвищення рівня організаційної культури підприємства ТОВ ремонтно-монтажного комбінату «Торгтехніка»; змакетовано нову організаційну систему управління підприємством.

Структура роботи. Робота складається із вступу, трьох розділів, 26 таблиць, 42 рисунків, висновків, списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ КУЛЬТУРОЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Організаційна культура: сутність, елементи, особливості, функції, місце в структурі внутрішнього середовища підприємства

Аналіз економічної літератури, який було проведено нами, показує, що проблемам формування, управління, оцінювання та розвитку організаційної культури підприємств, організацій та установ приділяли увагу дуже багато дослідників. Зокрема, Л.В.Гевко [2] виокремлює таких іноземних та вітчизняних вчених, як М.Мескон, Ф.Хедоурі, Р.Блейк, С.Роббінс, Е.Долан, Дж.Стюарт, О.Харчишина, М.Магура, М.Курбатова, О.Білецька та інші.

А.В.Лобза та Д.Карпул [3] вважають доцільним відмітити внесок у розробку теорії організаційної культури П.Друкера, Е.Шейна, Ч.Хенді, Г.Хофстеда, Д.Богиною, О.Грішнову, В.Данюка, А.Колот, І.Мажуру, В.Петюха.

Ще більший перелік фахівців, які займалися дослідженням питань формування організаційної культури на підприємствах, наводять у своїх працях Н.Д. Мінчак та І.І. Слімаковська [4], які виділяють таких вітчизняних і зарубіжних науковців, як: Т.Е. Діл, А.А. Кеннеді, Р.С. Геллегер, Б. Карлоф, М. Томпсон Кевін, О.С. Виханський, А.І. Наумов, К.С. Камерон, Р.І. Куїнн, Г. Хофштеде, В.А. Співак, А.Е. Воронкова, І.О. Тивончук, М.М. Баб'як, Е.Н. Коренєв, І.В. Мажура, О.Є. Кузьмін, В.І. Павлов, Н.І. Чухрай, Т.В. Ландіна, І.В. Алексеєв, Г.Л. Хаєт та ін.

На думку Л.І. Хомутенка та В.Є. Вязовченка [5], значний внесок у формування поняття організаційної культури внесли дослідження Л.Герстнера, А. Гулімової, А. Лісовської, А. Муратова, Д. Равасі, Е. Шейна, М. Шульцата, О. Бала, Р. Бала, Т. Башука, О. Єськова, А. Жолудевої, С. Ковалевського, В. Кулійчук, О. Медведевої, О. Муқан, М. Овчаренко, Я. Слабко, Г. Хаєта, Е Яшиної та інші.

Всі названі вище дослідники з різних боків розкривають сутність організаційної культури, підходи до її оцінювання, фактори впливу на організаційну культуру-

ру тощо. Тому не випадково, існує дуже багато означень поняття «організаційної культури», частину з яких зведено нами в таблицю 1.1.

Таблиця 1.1 – Означення поняття «організаційна культура» [6]

Автор, джерело	Означення поняття «організаційна культура»
1	2
Джакус Е.	Це те, що увійшло в звичку, стало традиційним способом мислення і дій, що більшою або меншою мірою поділяють всі працівники підприємства
Елридж Д., Кромбі А.	Це унікальна сукупність норм, цінностей, переконань, зразків поведінки..., які визначають спосіб об'єднання груп і окремих особистостей в організацію...
Шварц Х., Девіс	Це комплекс переконань і очікувань..., які формують норми, які значною мірою визначають поведінку в організації особистостей і груп
Оучі У.	Це символи, церемонії та міфи, які ... формують цінності і переконання членів організації
Голд К.	Це унікальні характеристики організації, це те, що відрізняє її від інших
Мишоп С., Штерн П.	Це сукупність колективних базових правил, винайдених, відкритих або розроблених певною групою (людей)...., розроблених досить добре, щоб вважатися цінними. ...
Морган Р.	Це один із способів здійснення організаційної діяльності за допомогою використання мови, фольклору, традицій та інших засобів передачі основних цінностей, переконань, ідеології, що спрямовують діяльність підприємства в потрібне русло
Килманн Р., Сакстон М.	Це ... ідеологічні уявлення, цінності, переконання, вірування, очікування і норми, які пов'язують організацію в єдине ціле і поділяються її членами
Шольц К.	Це неявне, невидиме і неформальне існування організації, яка управляє поведінкою людей і, у свою чергу, сама формується під впливом їхньої поведінки
Хофстед Р.	Це колективне програмування думок, яке відрізняє членів однієї організації від іншої
Шейн Е.	Це сукупність колективних базових правил,розробка яких пов'язана з адаптацією до зовнішнього середовища ...
Дреннан Д.	Це все те, що для організації є типовим: характерні риси, переважаючі відносини, зразки прийнятих норм поведінки
Мак-Лін Л., Маршалл Ж.	Це сукупність традицій, цінностей, установок, переконань і відносин, які створюють основу для всього, що ми робимо ...
Браун Е.	Це набір переконань, цінностей і способів вирішення реальних проблем, що сформувався в організації, і виявляється в поведінці членів організації
Карлофф Б.	Це певні позиції, погляди, манери поведінки, в яких втілюються основні цінності, формування яких покладається на кадрову політику
Армстронг М.	Це сукупність переконань, відносин, норм поведінки і цінностей, спільних для всіх працівників організації. Вони, ... за відсутності прямих інструкцій, визначають спосіб дій і взаємодій людей
Мацумото Д.	Це динамічна система правил, яку поділять члени організації і яка охоплює різноманітні психологічні відносини, глибоко вкорінені цінності і переконання, норми поведінки.

Продовження таблиці 1.1

1	2
Кричевський Р.Л.	Це домінуючі моральні норми і цінності, прийнятий кодекс поведінки й укорінені ритуали, манера персоналу одягатися, встановлені стандарти якості готового продукту тощо
Олегів Ю.Р., Журавльов П.В.	Це сукупність типових ... цінностей, норм і поглядів або ідей, які свідомо або підсвідомо формують зразок поведінки для співробітників організації
Млоїло В.О.	Це спосіб мислення, що визначає внутрішнє життя організації і виражається в її кадровій політиці
Козлов В.О., Козлова А.А.	Це система формальних і неформальних правил і норм діяльності, звичаїв і традицій, індивідуальних і групових інтересів, особливостей поведінки працівників та стилю керівництва
Млинців А.О., Василевська О.	Це заявлені організацією цінності, які задають людям орієнтири їхньої поведінки і дій
Співак В.А.	Це дуже складне, багатопланове, динамічне явище, що охоплює і матеріальне, і духовне в поведінці організації по відношенню до суб'єктів зовнішнього середовища і до власних співробітників
Виханський О.С., Наумов А.В.	Це набір найбільш важливих припущень, прийнятих членами організації, які задають людям орієнтири їх поведінки
Карпов Л.В. та інш.	Це сукупність норм, правил, звичаїв і традицій, які підтримуються організацією і задають загальні рамки поведінки працівників ...
Гевко В.Л. [2]	Сукупність норм, цінностей, правил вирішення проблем, що поділяються більшістю членів організації і сприяють досягненню поставлених перед нею цілей. Це атмосфера, психологічний клімат організації, неформальна і невидима свідомість організації, яка впливає на поведінку її членів і сама формується під їхнім впливом
Лобза А.В., Карпук Д. [3]	Це система цінностей, моральних установок і моделей поведінки, що створює унікальне соціально-психологічне робоче середовище в організації
Хомутенко Л.І., Вязовченко В.Є. (за [5])	Це колективна поведінка людей, що є частиною якої-небудь організації
Содоманидина Т.О. та [6]	Це соціально-духовне надбання компанії, що формується під впливом матеріальних і нематеріальних, явних і прихованих, усвідомлюваних і неусвідомлюваних процесів і явищ, що визначають єдність філософії, ідеології, цінностей, підходів до ... поведінки персоналу
Колектив авторів [7]	Це «душа» організації. Це найважливіші припущення членів організації, які відображаються у цінностях, що визначають орієнтири поведінки та дій людей. Це сформована впродовж всієї історії організації сукупність прийомів та правил її адаптації до вимог зовнішнього середовища і формування внутрішніх відносин між групами працівників.
Колектив авторів [8]	Це складова внутрішнього середовища організації (підприємства)
Колектив авторів [9]	Це сформована суб'єктом ринку сукупність прийомів та правил його пристосування до викликів зовнішнього середовища, а також способи формування внутрішніх відносин між працівниками. Організаційна культура концентрує політику та ідеологію життєдіяльності організації, систему її пріоритетів, критерії мотивації та розподілу влади, характеристику соціальних цінностей та норм поведінки.

Аналіз наведених в таблиці 1.1 означень поняття «організаційна культура» показує, що всі вони не суперечать одне одному і мають право на існування. Відмінність полягає тільки в тому, що в одних означеннях наголос робиться на одних рисах (ознаках), а в інших – на інших ознаках. Так, організаційна культура розуміється і як колективна поведінка людей, що є частиною якої-небудь організації; і як сукупність цінностей, поглядів, норм, символів, вірувань, звичаїв і традицій; і як спосіб сприйняття дійсності; і як система «мислення» і «відчуття»; і як низка керівних рекомендацій, що існують у формальних і неформальних інструкціях та визначають певні стереотипи поведінки людей в різних ситуаціях, тощо.

Тому нами прийнято рішення запропонувати своє трактування поняття «організаційна культура», яке б, на відміну від існуючих, не акцентувало увагу на окремих елементах (перелічити яких дуже складно) організаційної культури, а було більш широким і повніше розкривало сутність цього складного явища.

Так, нами пропонується таке означення: «Організаційна культура – це: а) складова частина внутрішнього середовища підприємства; яка б) формується під впливом зовнішнього середовища та певної кадрової політики керівників підприємства; в) усвідомлено сприймається всіма (чи переважною більшістю) працівниками підприємства і г) визначає орієнтири їх дій і взаємовідносин як між собою, так із зовнішнім оточенням (партнерами, конкурентами тощо)».

Далі проаналізуємо ідентичність понять «організаційна культура» і «корпоративна культура». Сьогодні, на думку окремих дослідників, такі поняття як «організаційна культура» і «корпоративна культура» за своєю сутністю є рівнозначними [5], [9], хоча сам термін «організаційна культура» було спеціально уведено в науковий обіг в 1990 році генеральним директором компанії ІВМ Луї Герстнером (молодшим). Так, А.В.Лобза та Д.Карпул [3] прямо заявляють, що термін «корпоративна культура» використовується як синонім терміну «організаційна культура», оскільки корпорація є одним з видів організації як об'єкта управління.

Інша група вчених [6] все ж таки вважає за доцільне формально розрізнити ці поняття (див. табл. 1.2), роблячи наголос при цьому не стільки на сутність цього

явища, скільки на масштаби застосування цього поняття в практичній діяльності тих чи інших суб'єктів бізнесу.

Таблиця 1.2 - Порівняння понять «організаційна культура» і «корпоративна культура» [6]

Параметри порівняння	Організаційна культура	Корпоративна культура
Діапазон використання	На рівні окремою організації	На рівні корпорації
Зміст	Однаковий	Може бути різним для окремих підрозділів
Джерело формування	Керівник організації	Рада директорів
Масштаби	Мезорівень	Мікрорівень

Оскільки для нашого дослідження (згідно теми магістерської кваліфікаційної роботи) обрано товариство з обмеженою відповідальністю, то в подальшому ми будемо використовувати термін «організаційна культура».

Далі проведемо дослідження такого важливого питання, як *елементи організаційної культури підприємства*. Як зазначається в [10], саме елементи організаційної культури підприємства: а) підкреслюють значимість людей, що працюють на цьому підприємстві; б) визначають, як саме підприємство буде вибудовувати свої ділові відносини зі своїми клієнтами, з партнерами, конкурентами тощо; в) створюють (чи не створюють) умови для кар'єрного зростання власних працівників; г) сприяють (чи не сприяють) формуванню в колективі певних формальних та неформальних норм та правил поведінки тощо, дотримання яких має забезпечити успішний розвиток цього підприємства у поточному періоді та у майбутньому.

В [7] підкреслюється, що елементи організаційної культури є орієнтиром в ухваленні керівництвом підприємства управлінських рішень, налагодженні контролю за поведінкою та взаємовідносинами співробітників у процесі аналізу виробничих, господарських, фінансових, соціальних ситуацій тощо.

Проаналізувавши низку наукових праць ([5], [7], [9], [10] та інші), нами було встановлено, що серед науковців з цього питання також немає узагальненої точки зору. Наприклад, в [5] наголошують, що до складу елементів організаційної куль-

тури зазвичай включають: духовні і матеріальні складові; поведінкові взаємини організації (роботодавців) і працівників; взаємодію із зовнішнім середовищем; набір прийнятих працівниками морально-етичних і політичних норм і цінностей; сукупність правил поведінки і спілкування у внутрішньому середовищі; укорінені ритуали; прийняті стандарти в одязі і в оформленні робочих приміщень; встановлені стандарти якості продукції і послуг; ідеї, інтереси, досвід, навички; порядок ухвалення рішень; міфи, страхи, надії, прагнення і чекання; відчуття колективізму; відчуття упевненості або невпевненості в перспективі існування організації; місію і стратегію організації.

В [6] пропонується виділяти суб'єктивну та об'єктивну організаційну культуру. Суб'єктивна організаційна культура базується на моральних цінностях, що їх поділяють працівники організації. Сюди включають історії про організацію та її лідерів, міфи, табу, обряди, ритуали, мову спілкування, гасла. Суб'єктивна організаційна культура є основою для формування культури управління, стиля керівництва і прийняття рішень, делегування повноважень та участі в управлінні тощо.

В [7] до елементів організаційної культури відносять: організаційні цінності, які є орієнтирами поведінки членів організації; місію (головну мету існування, призначення організації); гасла; філософію організації (систему ключових цінностей, які відображають її самосприйняття); обряди та ритуали; звичаї та традиції; норми та стиль поведінки працівників один з одним та з суб'єктами зовнішнього середовища; історії, розповіді, легенди, міфи про найважливіші події та людей організації; символіку – емблеми, товарні знаки, уніформу та інші атрибути зовнішнього вигляду персоналу, дизайн приміщень тощо.

В [10] наводиться такий перелік елементів організаційної культури: усвідомлення людиною себе і свого місця в організації; комунікаційна система та мова спілкування (усна, письмова інформація, жаргон, аббревіатура, жести); зовнішній вигляд, одяг, уніформа, діловий стиль тощо; трудовий розпорядок і його використання, нормування часу); взаємини між людьми (за статтю, віком, статусом і влади, досвіду і знань, ступінь формалізації відносин); цінності (як набір орієнтирів, що таке «добре» і що таке «погано»); норми поведінки; процес розвитку пра-

цівників; трудова етика і мотивування; віра в щось і прихильність до чогось (наприклад, віра в керівника, в успіх, у власні сили, професіоналізм і т.п.

В результаті аналізу всіх вищенаведених міркувань, нами було проведено *систематизацію та складено власну класифікацію* елементів організаційної культури підприємства, яку наведено на рис.1.1.

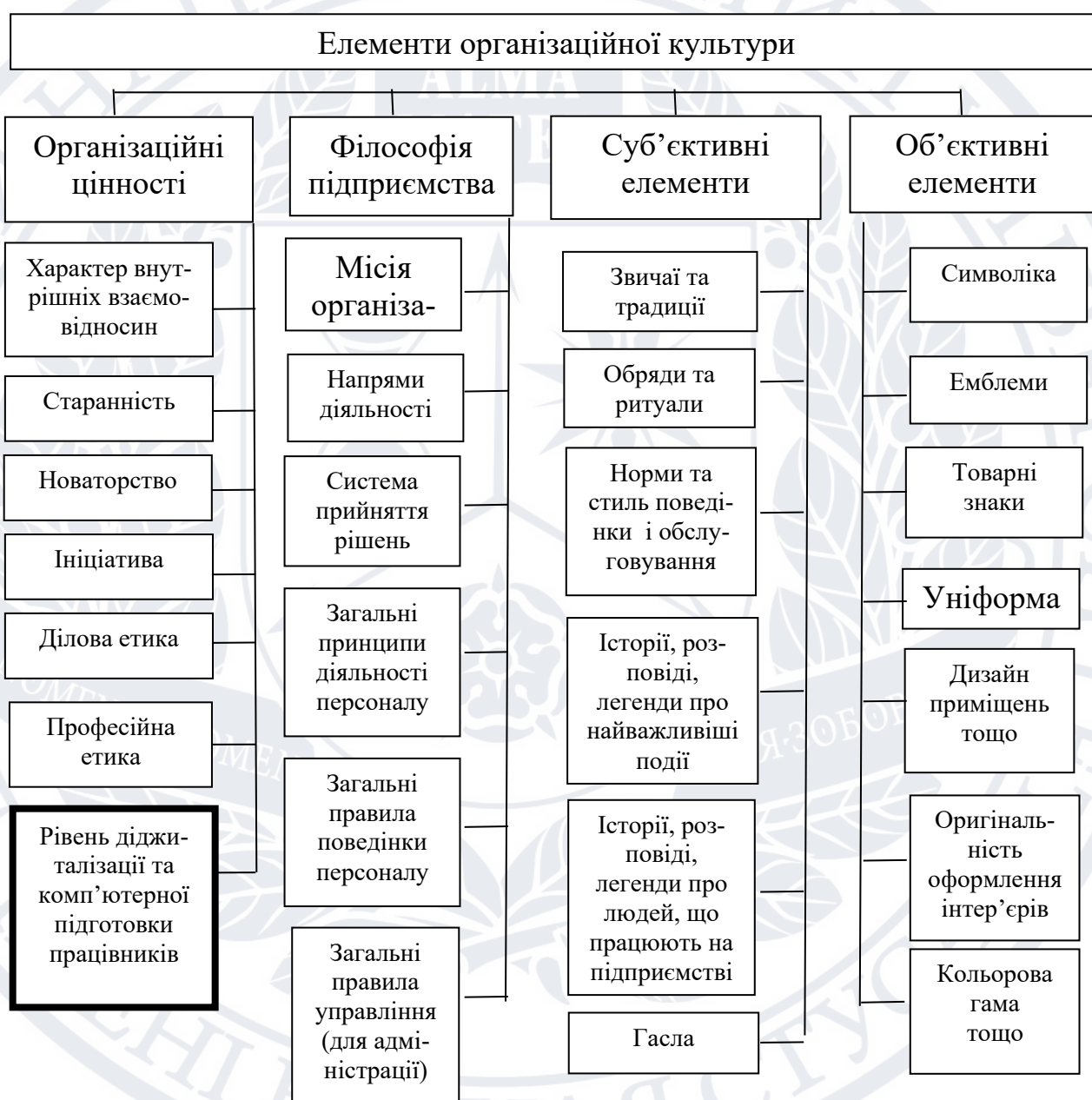


Рисунок 1.1 – Основні елементи організаційної культури підприємства
(Власна розробка)

Зробимо коротке пояснення змісту основних елементів організаційної культури підприємства, наведених на рис. 1.1.

Організаційні цінності – це властивості, що їх мають ті або інші предмети, процеси і явища, які є емоційно привабливими для більшості працівників підприємства і є взірцями для наслідування. Це можуть бути такі риси поведінки людей, як старанність, новаторство, ініціатива, трудова і професійна етика тощо.

Філософія підприємства формується ключовими (визначальними) цінностями, які відображають місію і призначення підприємства, головні напрями його діяльності, загальні правила підготовки та прийняття рішень, універсальні правила діяльності та поведінки працівників підприємства тощо [9].

Суб'єктивні елементи організаційної культури – це вірування, обряди, ритуали, табу, легенди та міфи, пов'язані з історією підприємства та життям його засновників, звичаї, прийняті норми поведінки, гасла. *Обряд* – це стандартний захід, який проводиться в певний час і за спеціальним приводом. *Ритуал* є сукупністю спеціальних заходів (обрядів), що психологічно впливають на працівників підприємства з метою зміцнення у них довіри, поваги та відданості цьому підприємству.

Легенди і міфи відображають у позитивному світлі (часто у закодованій формі) історію підприємства та успадковані ним цінності, пропагують досягнення, які мають засновники і окремі працівники тощо.

Звичай є формою соціальної регуляції діяльності людей, яка перейнята з минулого без змін. *Норми і стиль поведінки* працівників підприємства віддзеркалюють ставлення працівників один до одного, до партнерів, до контрагентів, до процедур та порядку вирішення тих чи інших проблем тощо. *Традиції* – це звичаї, обряди, ритуали, норми поведінки працівників тощо, які було перенесено з минулого. *Гасла* – це заклики, які коротко і стисло відображають основні (фундаментальні) завдання, ідеї або місію підприємства.

Образ мислення працівників підприємства, що визначається традиціями, рівнем культури, свідомістю працівників тощо називається *менталітетом*.

Об'єктивні елементи організаційної культури відображають матеріальний бік існування підприємства. Це, наприклад, символіка, кольори, зручність і оформлення інтер'єрів, зовнішній вигляд будівель, устаткування, якість та зручність меблів, уніформа працівників тощо.

Разом з тим, потрібно підкреслити, що в сучасних умовах, особливо на початку 20-х років 21-го сторіччя, стрімко набирає значення такий елемент організаційної культури, як *діджиталізація переважної більшості процесів*, що мають місце на підприємстві, а також рівень *комп'ютерної підготовки фахівців* підприємства, який значною мірою буде визначати ефективність організаційної культури підприємства. Тому, на наше переконання, *рівень діджиталізації та рівень комп'ютерної підготовки працівників* мають стати одними із основних нових елементів організаційної культури сучасних підприємств.

Перераховані на рис. 1.1 елементи організаційної культури підприємства, на думку низки авторів (див. [3], [6], [9], [11], [12]), не діють однаково на всіх рівнях підприємства, у всіх його підрозділах та трудових колективах тощо, що дозволяє говорити про *об'єктивні особливості* організаційної культури підприємства (тобто про наявність в межах загальної організаційної культури підприємства окремих субкультур), які потрібно враховувати у практичній діяльності цього підприємства (рис. 1.2).

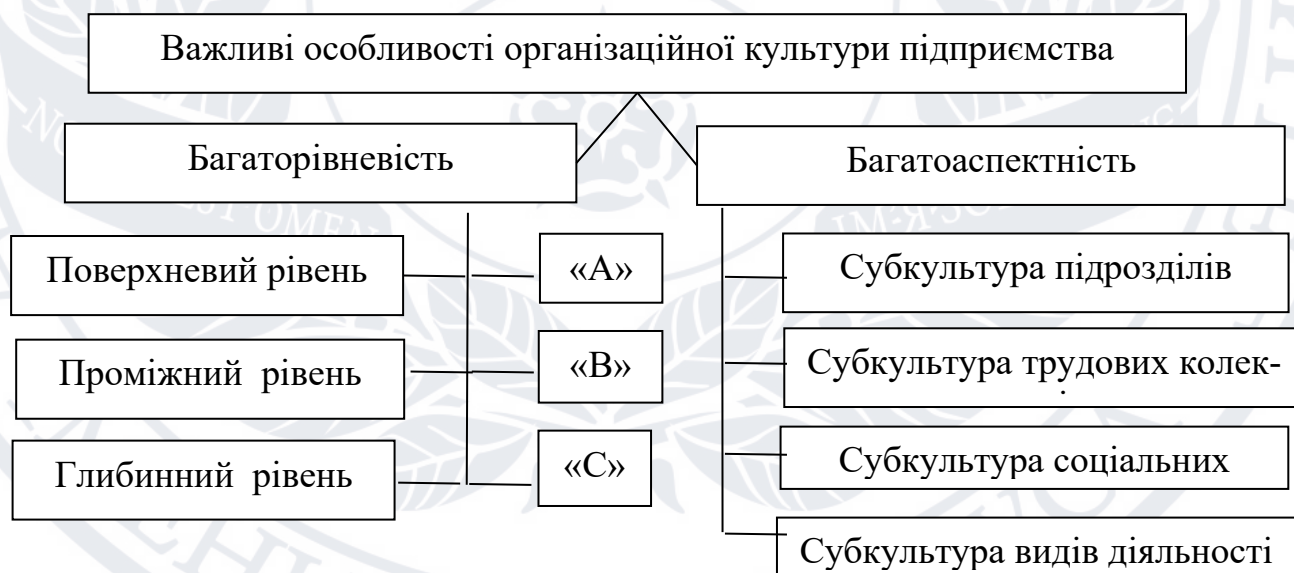


Рисунок 1.2 – Особливості організаційної культури підприємства [3], [6], [9], [12]

Зробимо пояснення деяких фрагментів, наведених на рис. 1.2.

Так, *поверхневий* рівень організаційної культури утворюють суб'єктивні та об'єктивні елементи організаційної культури: це способи поведінки людей, ритуали, емблеми, дизайн, уніформа, мова, гасла тощо. *Проміжний* рівень становлять

укорінені цінності та вірування, які поділяються працівниками підприємства. *Глибинний* рівень представлений філософією підприємства (організації).

Аналогічні за змістом особливості організаційної культури підприємства (хоча і з певними відмінностями) виокремлює У. Холл (цит. за [12]), який пропонує застосовувати абетку корпоративної культури «АВС», де «А» – це конкретні видимі елементи організаційної культури, такі як мова, форма вітання, одяг, фізичне розташування, відкриті або закриті приміщення тощо (що відповідає поверхневому рівню); «В» – це усвідомлена поведінка працівників та їх дії (що частково відповідає проміжному рівню); «С» – мораль, переконання, цінності, загальні правила поведінки тощо (що частково відповідає глибинному рівню).

Багатоаспектність організаційної культури виявляється у тому, що окремі підрозділи, трудові колективи та соціальні групи, що існують на підприємстві, можуть мати свої окремі субкультури, які конкретизують (уточнюють) загальну організаційну культуру підприємства, але часом можуть і суперечити їй. Окремі субкультури можуть існувати і для певних видів діяльності підприємства – підприємництва, ділового спілкування, зовнішньоекономічної діяльності, проведення ділових переговорів тощо.

Далі дослідимо таке поняття, як функції, що їх виконує організаційна культура підприємства. Як відомо, функції будь-якої системи характеризують певні дії, що постійно повторюються цією системою, і які мають прогнозований характер. Проаналізувавши низку літературних джерел ([2], [4], [7], [11] та інш.) нами встановлено, що існують різні підходи до визначення цих функцій. Наприклад, В.Л. Гевко [2] виокремлює такі функції, як стратегічне управління підприємством, розвиток персоналу, адаптація персоналу, підвищення конкурентоспроможності підприємства, соціалізація індивідів тощо.

На нашу думку, доцільно систематизувати функції організаційної культури підприємства так, як це показано нами на рис. 1.3.

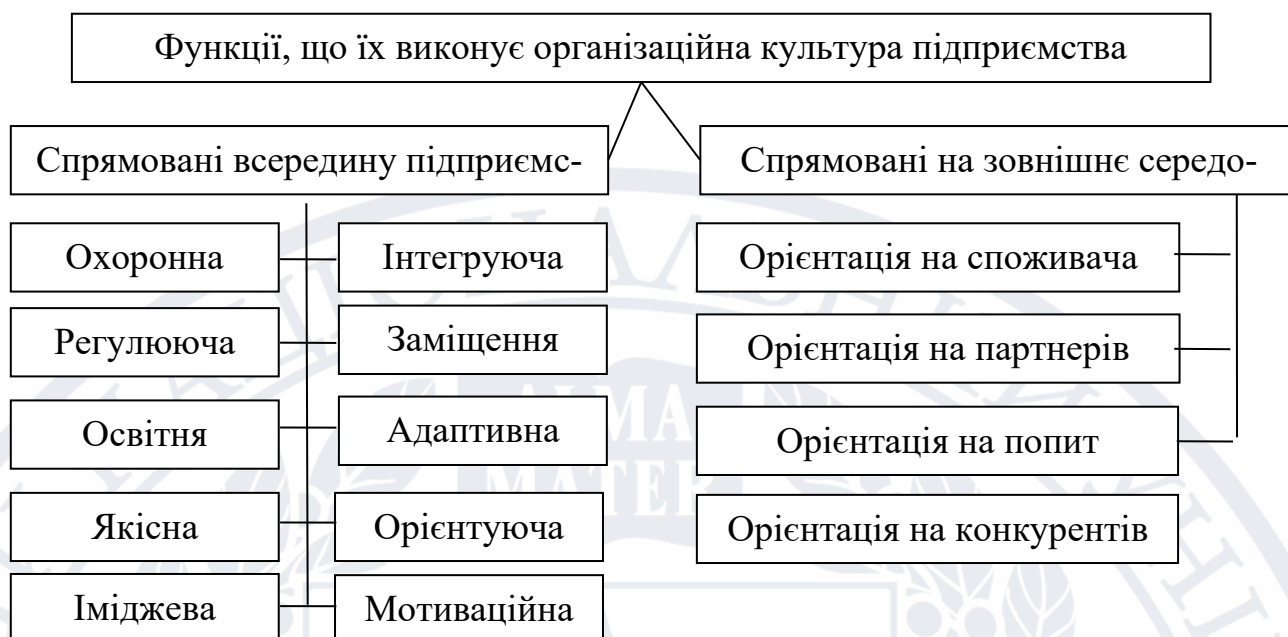


Рисунок 1.3 – Систематизація функцій організаційної культури підприємства

Охоронна функція захищає працівників підприємства від проникнення небажаних цінностей зовнішнього середовища і нейтралізує їх негативний вплив.

Інтегруюча функція створює у працівників підприємства відчуття ідентичності, тим самим об'єднуючи їх в єдину структуру.

Регулююча функція передбачає наявність неформальних, неписаних правил, які вказують працівникам підприємства, як потрібно діяти в тих чи інших ситуаціях і як себе поводити в тих чи інших умовах.

Функція заміщення передбачає можливість заміщення формальних, офіційних процедур і механізмів (при розробці та ухваленні тих чи інших управлінських рішень) неформальними, що зазвичай приводить до значної економії на витратах управління.

Адаптивна функція передбачає пристосування працівників підприємства до існуючих на підприємстві правил, традицій, звичаїв тощо.

Освітня функція передбачає піклування керівництва про організацію постійного навчання та підвищення кваліфікації працівників підприємства.

Орієнтуюча функція спрямовує діяльність підприємства та його працівників у потрібному напрямі (наприклад, на досягнення поставленої цілі тощо).

Якісна функція стимулює працівників підприємства до підвищення продуктивності праці, уважного ставлення до своєї роботи, підвищення якості продукції та послуг, покращення умов праці тощо.

Іміджева функція формує позитивний імідж підприємства у всіх, хто співпрацює з ним, у власних працівників, у широких верст населення тощо.

Мотиваційна функція створює необхідні стимули у працівників до ефективної роботи та досягнення мети підприємства.

Функція «орієнтація на споживача» передбачає врахування запитів, інтересів споживачів тощо. *Функція «орієнтація на партнерів»* виробляє правила взаємин з партнерами і передбачає моральну відповідальність працівників підприємства перед ними. *Функція «орієнтація на попит»* примушує підприємство вивчати потреби суспільства (населення) з метою налагодження випуску потрібно продукції, підвищуючи тим самим ефективність роботи підприємства. *Функція «орієнтація на конкурентів»* встановлює правила взаємовідносин з конкурентами тощо.

Залежно від того, який зміст та наповнення будуть мати ті чи інші елементи організаційної культури підприємства, якою буде глибина та масштаби дії функцій організаційної культури, існує багато *типів організаційних культур*, які, з одного боку, безпосередньо впливають на стан внутрішнього середовища підприємства та результати його діяльності, на процедури розробки та прийняття управлінських рішень тощо; а з іншого боку, визначають напрями, за якими підприємство буде розвиватися у майбутньому, як будуть розв'язуватися ті чи інші проблеми, що постійно виникають на підприємстві та у його внутрішньому середовищі під впливом тих чи інших факторів зовнішнього середовища.

Як і в попередніх випадках, численні дослідники організаційної культури (див. [3], [6], [12], [13] та інш.) виокремлюють різні ознаки, за якими складаються класифікації організаційних культур, та наводять різні типи організаційних культур, які можуть існувати в практичній діяльності сучасних підприємств.

На основі вивчення зазначених вище літературних джерел нами створено власну класифікацію типів організаційних культур та зроблено коротке пояснення цих типів (див. рис. 1.4).

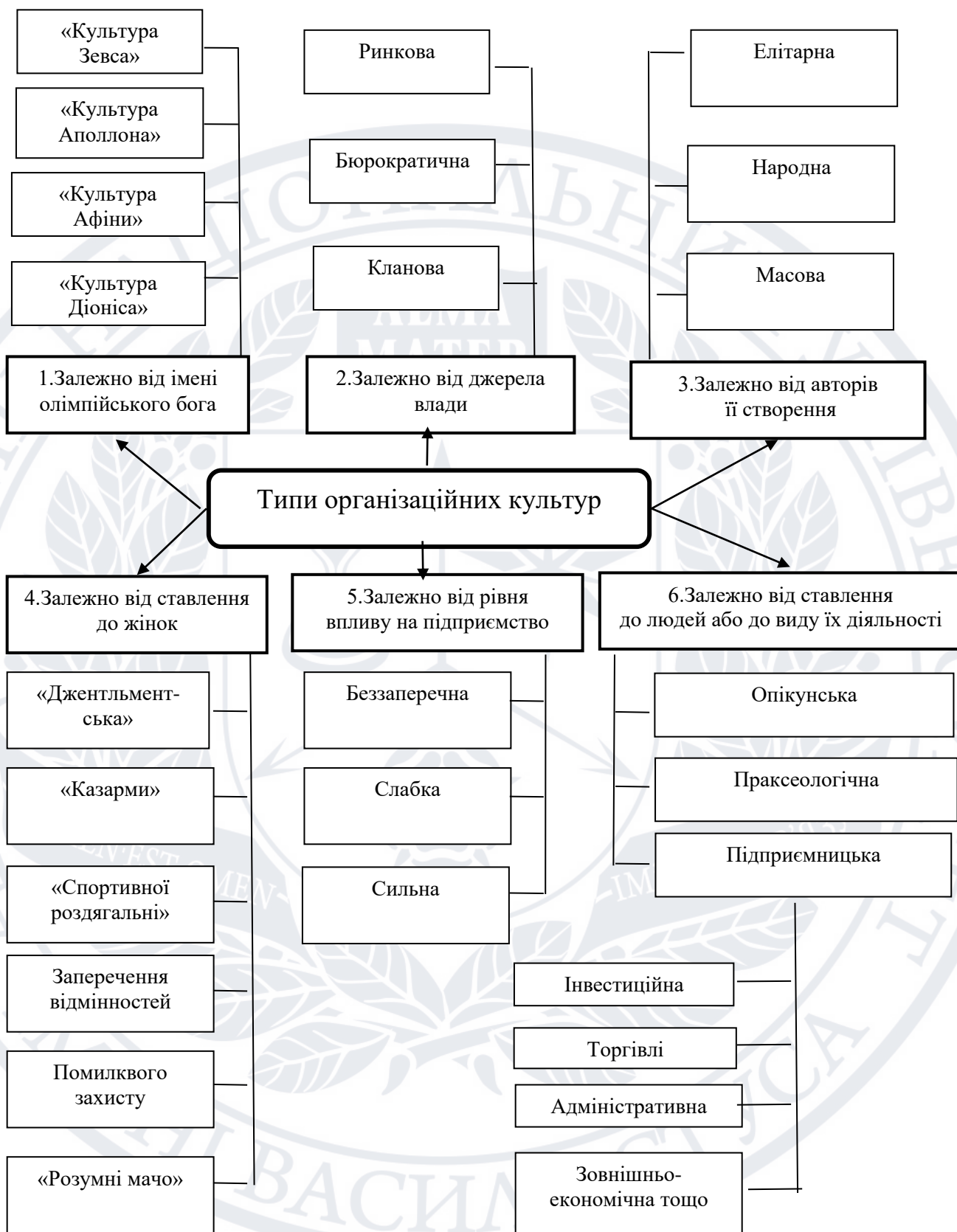


Рисунок 1.4 – Класифікація основних типів організаційних культур сучасних підприємств

(Власна розробка)

Класифікація типів організаційних культур залежно від імені олімпійського бога належить відомому фахівцю Ч.Ханді (див. [3], [12]). Коротку характеристику виділених ним організаційних культур наведено нами в таблиці 1.3

Таблиця 1.3 – Основні типи організаційної культури підприємств Ч Ханді

Тип організаційної культури	Основні характеристики
«Культура Зевса» – це культура влади	Основа – особиста влада, джерелом якої є володіння ресурсами, а також особисті якості керівника. Жорстка структура управління. Єдиний центр прийняття рішень
«Культура Аполлона» – це рольова культура	Основа – посада, яку займає керівник. Наявність системи правил і інструкцій. Чіткий розподіл ролей, прав та відповідальності між виконавцями
«Культура Афіни» – це культура завдань	Основа – співпраця, колективне розв’язання проблем, професіоналізм виконавців. Для розв’язання кожної проблеми створюється спеціалізована робоча група фахівців
«Культура Діоніса» – це культура особи	Основа – творчі цінності, які об’єднують людей переважно на вирішення власних проблем, а не на розв’язання службових завдань. Ґрунтується на здібностях, обдаруваннях та здатності людей домовлятися тощо. Рішення приймаються загальною згодою.

Класифікація типів організаційних культур залежно від джерела влади належить американському досліднику У.Оучі (див.[13]). Так, *ринкова організаційна культура*, на його думку, характеризується пануванням вартісних показників та орієнтацією на прибуток; джерелом влади тут є власність на ресурси. *Бюрократична організаційна культура* базується на регламентах, правилах, процедурах тощо; джерелом влади тут є посада, яку займає людина. *Кланова організаційна культура* базується на внутрішніх цінностях того чи іншого підприємства; джерелом влади тут є звичаї, традиції, ритуали тощо.

Класифікація типів організаційних культур залежно від авторів її створення охоплює такі основні типи: *елітарну* організаційну культуру, яка створюється привілейованою частиною суспільства або на її замовлення високо професійними фахівцями; *народну організаційну культуру*, яка виникає в результаті діяльності анонімних (непрофесійних) авторів і носить колективний характер (міфи, легенди, звичаї тощо); *масову організаційну культуру*, яка носить загальнодоступний хара-

ктер, виражаючи смаки значної частини пересічних працівників підприємства (населення).

Класифікація типів організаційних культур залежно від ставлення до жінок, які працюють на підприємстві, в сучасних умовах набула дуже великого значення, що пов'язано зі зростанням ролі жінок у всіх сферах життя суспільства.

Тут виокремлюють такі типи організаційних культур:

- *джентльментську культуру*, коли чоловіки-менеджери, ґрунтуючись на патерналістських позиціях, утримують жінок на певних ролях, не даючи змогу їм піднятися вище; жінки цінуються на тій роботі, яку виконують, але їм не дають можливість посісти керівні посади;

- *культуру «казарми»*, коли жінки займають нижчі рівні в системі управління; часто така культура ігнорує інтереси жінок;

- *культуру «спортивної роздягальні»*, коли чоловіки будують міжособистісні стосунки на основі специфічних чоловічих інтересів та демонструють відкриту зневагу до жінок і не допускають їх в своє коло спілкування;

- *культуру «заперечення відмінностей між статями»*, яка, з одного боку, відкидає дискримінацію жінок, а з іншого боку, одночасно з цим ігнорує жіночу сутність, сімейні обов'язки жінок тощо, вимагаючи при цьому від них тих же успіхів, що і від чоловіків;

- *культуру «помилкового захисту»* жінок, коли ідеї рівності, засновані на загальнолюдських цінностях, підміняються міфами про рівність; тут має місце дискримінація у формі заступництва, коли жінкам постійно нагадують про те, що вони — жертви, що потребують допомоги та підтримки;

- *культуру «розумних мачо»*, яка цінує розумних та енергійних жінок, що вміють в умовах жорсткої конкуренції забезпечувати високу економічну ефективність роботи підприємства.

Класифікація типів організаційних культур залежно від рівня впливу на підприємство [13], охоплює такі основні типи: *беззаперечну* організаційну культуру, яка характеризується наявністю на підприємстві невеликої кількості основних правил, цінностей і норм, вимоги до дотримання яких є неухильними; тому така культура

є закритою культурою, яка не бажає бачити недоліки в роботі підприємства та прагне зберегти показну єдність трудового колективу; *слабку* організаційну культуру, яка практично не містить загально-організаційних цінностей та норм, які до того ж легко піддаються внутрішньому та зовнішньому впливу і змінюються під його дією; *сильну організаційну культуру*, яка відкрита впливу як зсередини, так і ззовні, переймаючи все краще, звідки б воно не виходило, і в результаті цього стає тільки сильнішою.

Сильна організаційна культура, як підкреслюють Н.Д.Мінчак та І.І.Слімаковська [4], дає працівникам підприємства «відчуття мети, стратегії її досягнення ... та спонукає їх добре ставитися до свого підприємства, надає впевненості в кінцевому результаті».

Класифікація типів організаційних культур залежно від ставлення до людей або до виду їх діяльності охоплює такі основні типи: *опікунську організаційну культуру*, яка виявляється в сприятливому морально-психологічному кліматі, згуртованості людей, неформальному статусі співробітників, гармонії відносин між працівниками тощо; *праксеологічну організаційну культуру*, яка ґрунтується на порядку, ретельному контролі, оцінці діяльності працівників за результатами тощо; *підприємницьку організаційну культуру*, яка підтримує дії працівників, спрямовані на перспективу, новаторство, розвиток творчої активності персоналу тощо.

Наведені нами вище типи організаційних культур являють собою організаційні культури так званого «чистого типу», тобто характеризують певну характерну сторону вияву цієї культури. В реальному житті організаційна культура підприємства є складним симбіозом (тобто вдалим або невдалим поєднанням) наведених вище різних типів культур.

Для того, щоб встановити узагальнений тип організаційної культури, яка є характерною для певного підприємства, потрібно дати відповідь на низку питань, які також можуть бути систематизовані у вигляді так званих ознак. Так, в [7] наводиться такий перелік ознак, за якими можна встановити тип організаційної культури підприємства: це – ставлення до змін; схильність до ризику; ступінь централізації у прийнятті рішень; дистанція між керівництвом та підлеглими; сту-

піль формалізації та регламентації; співвідношення колективізму та індивідуалізму; характер відносин між працівниками і керівниками підприємства (орієнтація на самостійність чи незалежність, лояльність чи конфронтація тощо); стиль керівництва; джерело влади; принципи оцінки роботи працівників та винагороди.

Відомий дослідник організаційної культури Г. Хофштеде [14] визначив п'ять ознак, за якими можна ідентифікувати типи організаційної культури підприємства. Це: а) *дистанція влади* – ступінь нерівності між людьми, яку працівники підприємства вважають допустимою; б) *індивідуалізм чи колективізм*, що виявляється у бажанні працівників діяти поодиноку у власних інтересах або спільно в колективних цілях; в) *ступінь сприйняття невизначеності* та прагнення її уникнути за допомогою правил, традицій, законів, ідеології тощо; г) *орієнтованість на майбутнє*, тобто наполегливість у досягненні цілей, прагненні до накопичення, виконанні соціальних зобов'язань тощо; д) *рівень мужності*, тобто акцентування на досягненні матеріального успіху, турботі про колектив, підтримці слабших тощо.

Інший дослідник Л.П.Крупський [15], спираючись на думку відомого фахівця Ч.Ханді, виокремлює чотири ознаки, за якими можна класифікувати типи організаційних структур. Це: а) *культура влади*, яка може поширюватися як згори до низу, так і навпаки; б) *завдання*, які фокусуються на досягненні цілей підприємства в найефективніший спосіб); в) *ролі*, які стосуються працівників, для яких дотримання правил стає сенсом життя); г) *люди*, що підкреслює рівень важливості кожного працівника, який працює на підприємстві.

Відомі американські дослідники організаційної культури Філіпп Харріс і Роберт Моран [16] наводять аж 10 ознак, за якими можна класифікувати типи організаційної культури підприємства. Це такі ознаки: усвідомлення людиною самого себе та свого місця в організації; комунікаційна система та мова спілкування; зовнішній вигляд приміщень; одяг і позиціонування працівників на роботі; звички та традиції працівників підприємства; усвідомлення працівниками значення часу, ставлення до нього і його використання; взаємовідносини між працівниками; цінності та норми; віра в щось, ставлення або прихильність до чого-небудь; процес розвитку працівників і їх навчання; трудова етика та мотивування.

Проаналізувавши наведені вище ознаки, за якими можна класифікувати типи організаційних культур, можна зробити висновок, що таких ознак може бути дуже багато і перелічити їх просто неможливо (да і немає потреби), оскільки на сучасному підприємстві практично немає жодного питання, розв'язання якого відбувалося б без впливу організаційної культури. Тим більше, що будь-яка організаційна культура, що завжди існує на підприємстві, об'єднує в собі декілька типів, створюючи тим самим широке різноманіття різновидів організаційної культури, які можуть взагалі існувати на підприємствах. Особлива комбінація таких типів додає кожній організаційній культурі, що існує на підприємстві, свої індивідуальності і особливості.

Тому більш важливим, на наше переконання, є встановлення факторів, які впливають на формування організаційної культури того чи іншого підприємства. З цього приводу в економічній літературі також існує багато думок і підходів, які з різних боків висвітлюють це питання.

Так, в [17] зазначається, що на формування організаційної культури підприємства впливають такі основні фактори: а) цілеспрямована діяльність (вплив) керівника підприємства чи власника; б) поява в трудовому колективі неформального лідера, який має помітний вплив на оточуючих; в) природний відбір найкращих норм, правил, стандартів тощо, які існують в суспільстві; г) впровадження прогресивних елементів організаційної культури за допомогою запрошених спеціалістів консалтингових фірм тощо.

В [18] та [19] всі фактори, що впливають на формування організаційної культури підприємства, поділяють на первинні та вторинні. До *первинних* факторів належать: власне бачення (або точка зору) керівників підприємства сутності та змісту організаційної культури; реакція керівників на критичні ситуації, які виникають на підприємстві; стиль управління та поведінки керівників; система заохочення (та заощадження) працівників; процедура відбору, призначення та звільнення працівників підприємства. До *вторинних* факторів належать: структура підприємства; інформаційна система та організаційні процедури; зовнішній та внутрішній дизайн приміщень; міфи і історії про важливі події та про осіб, які віді-

гравали і відіграють ключову роль у житті підприємства; формалізовані положення про місію та суть існування підприємства.

К.е.н. Гевко В.Л. чинники, що впливають на формування організаційної культури підприємства, поділяє на внутрішні та зовнішні [2].

Велику кількість факторів, які впливають на формування організаційної культури підприємства, наводять автори Н.Д.Мінчак та І.І.Слімаковська [4] (рис 1.5).



Примітка. Оцінка інтелекту здійснюється з допомогою «коефіцієнта інтелектуальності» (IQ - Intelligence Quotient), який дозволяє співвіднести рівень інтелектуальних можливостей конкретного працівника із середніми показниками своєї вікової і професійної групи. Основна маса людей (68%) вважається людьми з середнім нормальним інтелектом (від 84 до 115 балів) [20].

Рисунок 1.5 – Фактори, що впливають на формування організаційної культури підприємства [4]

Аналіз факторів, що впливають на формування організаційної культури підприємства, наведених в [4], [17], [18], [19], показує, що таких факторів може бути дуже багато, оскільки вони віддзеркалюють різні сторони багатогранної роботи підприємства. І намагатися зробити вичерпний перелік цих факторів, на наше переконання, неможливо, недоречно і недоцільно.

Тому нами пропонується набагато простіша класифікація факторів, що впливають на формування організаційної культури підприємства, яка охоплює найважливіші, на нашу думку, аспекти цього питання (див. рис. 1.6).

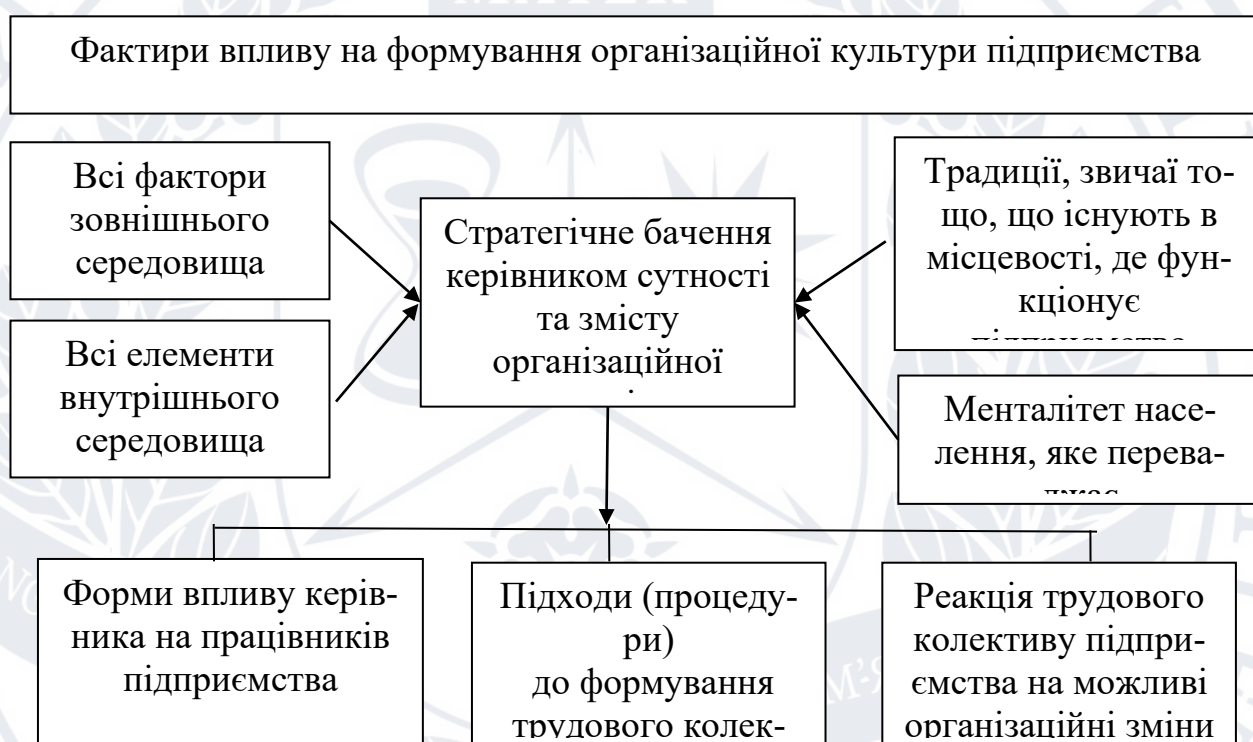


Рисунок 1.6 – Фактори, що впливають на формування організаційної культури підприємства

(Власна розробка)

Наведені на рис. 1.6 фактори впливу на організаційну культуру підприємства є комплексними і охоплюють низку інших, більш конкретних факторів. Але, на наш погляд, вирішальне значення на формування організаційної культури підприємства має керівник підприємства, який повинен мати *стратегічне бачення сутності та змісту* організаційної культури, вміти аналізувати всі вище наведені фактори,

враховувати менталітет населення тощо, розробляти та приймати обґрунтовані рішення про формування на підприємстві певного типу організаційної культури.

1.2 Принципи, етапи, процедури та методи формування організаційної культури на підприємстві

Загальновідомо, що принципи – це твердження, які сприймаються як головні, важливі, суттєві, неодмінні або, принаймні, бажані положення, якими люди керуються в житті, в різних сферах діяльності тощо. Тому при формуванні організаційної культури підприємства також існують певні принципи, яких бажано дотримуватися.

Так, в [7] та [9] рекомендують дотримуватися таких принципів, як загальність, неформальність та стійкість. В [3] наголошується на необхідності забезпечення гнучкості організаційної культури, в [6] наголошується на наявності генетичної основи у функціонуванні тієї чи іншої організаційної культури, які існують на сучасних підприємствах.

На основі наведених вище міркувань, нами запропоновано власну класифікацію основних принципів побудови організаційної культури сучасного підприємства, яку наведено на рис.1.7.

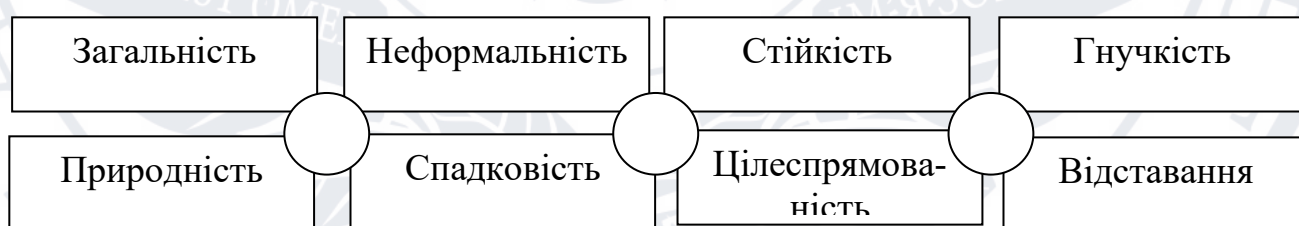


Рисунок 1.7 – Основні принципи побудови організаційної культури підприємства

(Власна розробка)

Так, *загальність* організаційної культури полягає в тому, що вона охоплює всі сфери діяльності підприємства і всіх його працівників [7]; це форма, в якій функціонує підприємство, вирішуючи всі свої проблеми; це певний порядок, якому підпорядковуються всі підрозділи та працівники підприємства тощо [9].

Неформальність організаційної культури означає, що її функціонування не завжди пов'язане з офіційними правилами, і вона діє ніби паралельно з формальним механізмом управління підприємством [9]. Відмінністю організаційної культури є переважне використання усних, мовних форм комунікацій, а не письмової документації та інструкцій, як це прийнято у формальній системі. Проведені дослідження показують, що понад 90% ділових рішень сьогодні ухвалюються не у формальній обстановці (на нарадах, зборах), а на неофіційних зустрічах [7]. Правда потрібно підкреслити, що до організаційної культури належать тільки ті неформальні контакти, які відповідають цінностям цього підприємства.

Стійкість організаційної культури пов'язана з такою загальною властивістю культури, як традиційність її норм та інститутів. Будучи сформованими, цінності та способи їх реалізації набувають характеру традицій і зберігають свою стійкість впродовж декількох поколінь працівників підприємства [9].

Відносно новим принципом побудови організаційної культури є *гнучкість*. Це пояснюється тим, що в умовах посилення конкуренції сучасні підприємства постійно шукають нові, більш продуктивні технічні рішення виробництва продукції, нові ринки збуту продукції, включаючи закордонні, тощо, що примушує підприємства пристосовуватись до культурних традицій окремих країн, регіонів, місцевостей тощо [3].

При цьому, на перший погляд, виникає певна суперечливість між принципами стійкості та гнучкості. Але це не так, оскільки принцип стабільності може стосуватися одних елементів організаційної культури, які не змінюються ні за яких умов, а принцип гнучкості – інших елементів, які можуть (і повинні) бути скориговані залежно від зміни ринкових умов діяльності підприємства.

Природність означає, що організаційна культура підприємства може формуватися спонтанно, тобто під впливом непередбачуваних зовнішніх чинників. В цьому випадку, організаційна культура підприємства практично не залежить (або мало залежить) від рішень керівників підприємства [6].

Спадковість означає, що навіть при зміні умов діяльності підприємства, окремі, найважливіші елементи організаційної культури, які вказують на загальнови-

домий імідж та високу ділову репутацію підприємства, мають залишатися без змін, оскільки їх зміна може негативно вплинути на подальшу долю підприємства. Хоча зміна інших елементів організаційної культури є можливою.

Цілеспрямованість означає, що організаційна культура, яка сформована на підприємстві, має давати його працівникам чіткі орієнтири розвитку та стимулювати їх на досягнення поставлених підприємством цілей.

Принцип *відставання*, як підкреслюється в [6], означає, що зміна елементів організаційної культури підприємства (як і всієї організаційної культури) завжди відстає від моменту ухвалення керівництвом управлінських рішень про таке коригування (див. рис. 1.8).

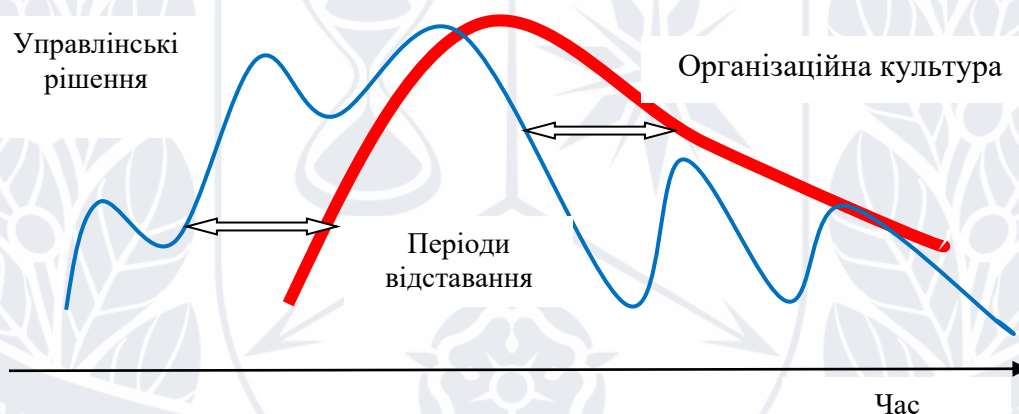


Рисунок 1.8 – Відставання зміни організаційної культури від ухвалених управлінських рішень про її коригування [6]

Аналіз графіка, наведеного на рис. 1.8, показує, що, приймаючи рішення про формування або коригування (зміни) організаційної культури підприємства, потрібно пам'ятати, що між цими рішеннями і реальними змінами організаційної культури завжди існує певний період час (так званий часовий лаг), тому рішення про зміну організаційної культури повинні мати випереджувальний характер.

Наступним етапом наших досліджень є встановлення *етапів розробки* організаційної культури підприємства. Як було зазначено нами в підрозділі 1.1 цієї роботи, вирішальне значення на формування організаційної культури підприємства має керівник підприємства, який повинен вміти аналізувати стан зовнішнього та

внутрішнього середовища, враховувати існуючі в регіоні традиції, звички та менталітет населення тощо і на підставі цього сформувати для себе *стратегічне бачення сутності та змісту* організаційної культури, яку потрібно створити на підприємстві, розробити і прийняти обгрунтовані рішення про формування на підприємстві певного типу організаційної культури, а також забезпечити впровадження цих рішень у життя.

В науковій літературі описані декілька підходів до формування організаційної культури підприємства. Зміст деяких з них наведено нами на рис. 1.9.

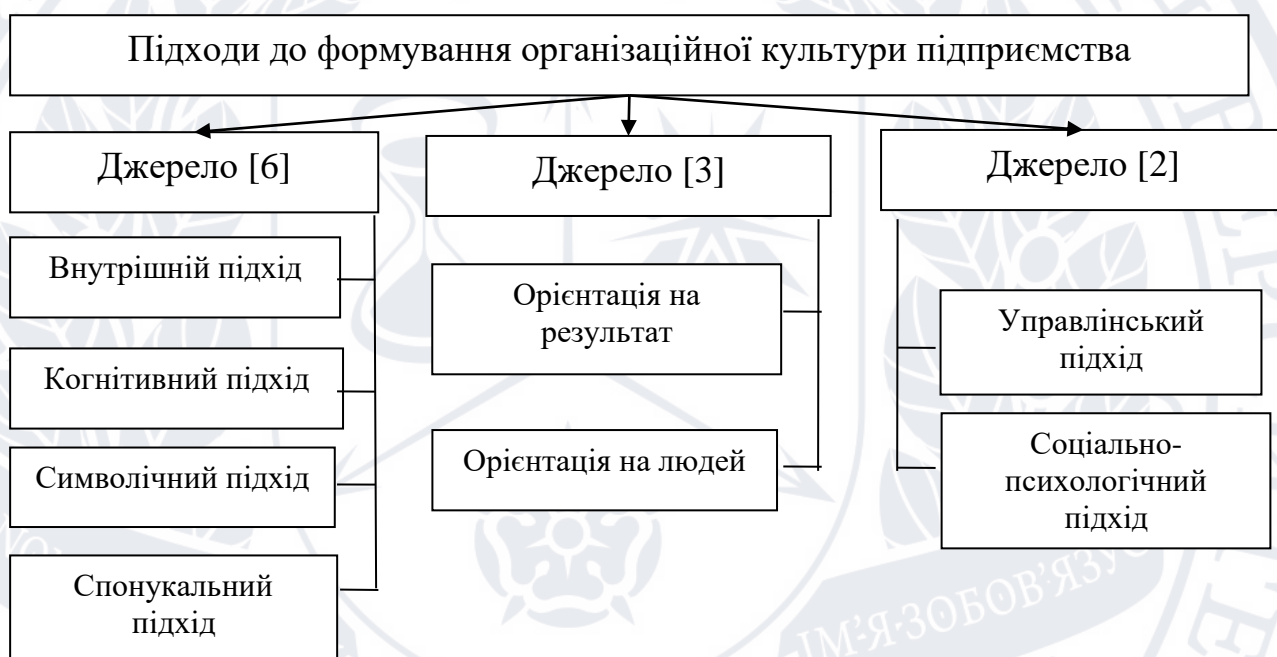


Рисунок 1.9 – Наукові підходи до формування організаційної культури підприємства

(Власна розробка)

Внутрішній підхід передбачає вибір місії підприємства, принципів підбору персоналу, спрямованості внутрішньої культури підприємства на задоволення потреб його працівників. *Когнітивний підхід* орієнтує на планування кар'єри та розвиток персоналу підприємства, підтримку неформальних моделей лідерства тощо. *Символічний підхід* передбачає наявність на підприємстві особливої мови, символічних дій, спеціальних церемоній тощо. *Спонукальний підхід* робить наголос на

системах мотивування працівників, якими можуть бути більш висока оплата праці, оплата навчання, розвиток ділових якостей працівників тощо [6].

Орієнтація на результат передбачає постановку цілей та оцінювання ефективності досягнутих результатів; створення розвиненої системи управлінської звітності, організацію своєчасного прийняття рішень, застосування аналітичного підходу до оцінювання подій та явищ тощо, що відбуваються на підприємстві.

Орієнтація на людей передбачає створення в колективі особливого корпоративного духу поваги до працівників та їх діяльності; лояльності керівництва підприємства до працівників; розробку системи комунікацій та мотиваційних програм, що підтримують атмосферу взаєморозуміння між керівництвом підприємства та працівниками і спрямовують її на досягнення запланованих результатів діяльності. Причому дуже часто ініціатива про покращення діяльності виходить від працівників підприємства, а не від його керівництва [3].

Управлінський підхід [2] розглядає організаційну культуру як сукупність ознак підприємства, що знаходять своє відображення у системі правил, норм, регламентів тощо, які за окремими винятками мають формальний характер. Ключовими суб'єктами у досягненні мети підприємства є управлінські кадри та працівники підприємства. В основі управлінського підходу є застосування планів, стандартів, критеріїв оцінки та контролю, методик і критеріїв наймання, відбору, переміщення та звільнення керівників та працівників тощо. Значна увага приділяється також підтримці звичаїв та ритуалів; розробленню дизайну приміщень, збереженню історії про важливі події, що мали місце на підприємстві, та його працівників тощо.

Соціально-психологічний підхід до формування організаційної культури ґрунтується не на досягненні підприємством економічного результату, а на налагодженні якісного співробітництва та взаємопорозуміння між працівниками підприємства, на створенні в колективі сприятливого психологічного мікроклімату, на орієнтації діяльності працівників не на нормативи чи регламентовані критерії, а на загальнолюдські, особистісні, регіональні чи національні цінності.

Зрозуміло, що при формуванні організаційної культури на підприємстві може бути використаний симбіоз (тобто вдале поєднання) вищенаведених підходів.

Як підкреслюється в [9], при формуванні організаційної культури керівник підприємства має відповісти для себе на низку питань, перелік яких є досить великий. Таким питаннями, на наш погляд, можуть бути:

- а) якою має бути місія підприємства та його основні цілі;
- б) якою має бути спрямованість організаційної культури (на результат, на людей тощо);
- в) якою має бути міра співвідношення конформізму (*примітка*: конформізм – відсутність у людей власної позиції та пасивне сприйняття всього, що пропонується зверху, особливо під тиском [21]) та індивідуалізму;
- г) яким методам прийняття рішень – груповим чи індивідуальним – віддавати перевагу;
- д) якою має бути ступінь підпорядкування працівників підприємства установленим планам та регламентам;
- е) яким формам організації праці між працівниками підприємства доцільно віддавати перевагу – співпраці чи суперництву;
- ж) що переважає у ставленні працівників до підприємства – байдужість чи відданість;
- і) якою має бути орієнтація керівництва підприємства – на самостійність виконавців чи на їх підлеглість;
- и) яким має бути стиль керівництва та ставлення керівництва до працівників;
- к) якими мають бути взаємовідносини між працівниками та підприємством загалом;
- л) яким має бути тип організаційної культури, виходячи із наявного джерела влади (див. рис. 1.4 та таблицю 1.3).

Зрозуміло, що перелік питань, на який має дати відповідь керівник підприємства, може бути набагато ширший. Але в будь-якому випадку, сформована організаційна культура підприємства, на переконання професорки управління Ізенберзької школи менеджменту Лінди Смірчіс (цит. по [2], [22]), має дати відповідь на 3 основні питання:

1) якою є система загальних уявлень і цінностей, що формуються на підприємстві під впливом вимог суспільства, його цінностей тощо;

2) якою є глибинна (концептуальна) сутність підприємства, на основі якої у підприємстві формується загальна система уявлень, правил, цінностей і норм;

3) якою є система правил, цінностей та ритуалів, які сформовані підприємством самостійно та сприйняті його працівниками;

Як стверджують численні автори [2], [3], [5], [13], [14], при формуванні організаційної культури підприємства, потрібно враховувати таке:

1. Організаційна культура має значний (а часто визначальний) вплив на результати діяльності підприємства як у поточному періоді, так і у перспективі, що пояснюється тим, що сформована на підприємстві організаційна культура залишаються відносно стабільною навіть при певних змінах або в умовах нестабільного зовнішнього середовища (дивися принцип «стійкість» на рис. 1.7).

2. Ініціатором і провідником формування організаційної культури є *вище керівництво підприємства*. Саме воно має можливість швидко приймати ефективні рішення, спрямовані на розв'язання проблем, що постійно постають перед підприємством.

3. Створення ефективної організаційної культури можливе за умов, коли *добре усвідомлені сутність і зміст елементів*, з яких вона складається, та функцій, які вона виконує.

4. Організаційна культура має *поєднувати інтереси* керівників, менеджерів та виконавців, орієнтуватись на особистість працівника та сприяти розкриттю найкращих рис його характеру, задовольняючи при цьому різнопланові (розумні) потреби людини.

5. Не слід нехтувати *емоційним впливом* на працівників підприємства шляхом використання певних ритуалів і символів.

Проаналізувавши низку літературних джерел (див. [5], [6], [23]) нами пропонується такий укрупнений перелік етапів формування організаційної культури підприємства, який наведено на рис. 1.10.



Рисунок 1.10 – Укрупнений перелік етапів формування організаційної культури підприємства

(Власна розробка)

Аналізуючи інформацію, наведену на рис 1.10, можна зробити висновок, що практично всі елементи організаційної культури підприємства знаходять своє вираження в тих чи інших діях людей. Як підкреслюють у своїй праці М.І. Магура та М.Б. Курбатова [24], «однією з базових умов формування внутрішньої організаційної культури підприємства є спільна діяльність людей і їх комунікація для досягнення спільної мети». Тому не випадково, що на кожному підприємстві питання кадрової політики завжди перебувають у центрі уваги його керівництва.

Як відомо, кадрова політика підприємства – це сукупність правил і норм, цілей і уявлень, які визначають напрямок і зміст роботи з персоналом. Через кадрову політику здійснюється реалізація цілей і завдань управління персоналом [25].

Значний внесок в дослідження цього питання зробили такі економісти, як Михайлова Л.І. [26], Мурашко М.І. [27], Хміль Ф.І. [28], Дахно І.І. [29], Балабанова Л.В та Сардак О.В. [30] та багато інших.

Проаналізувавши низку наукових праць (див. наприклад, [31], [32], [33], [34]), нами запропоновано такий алгоритм формування та управління трудовим колективом підприємства, який наведено на рис. 1.11.

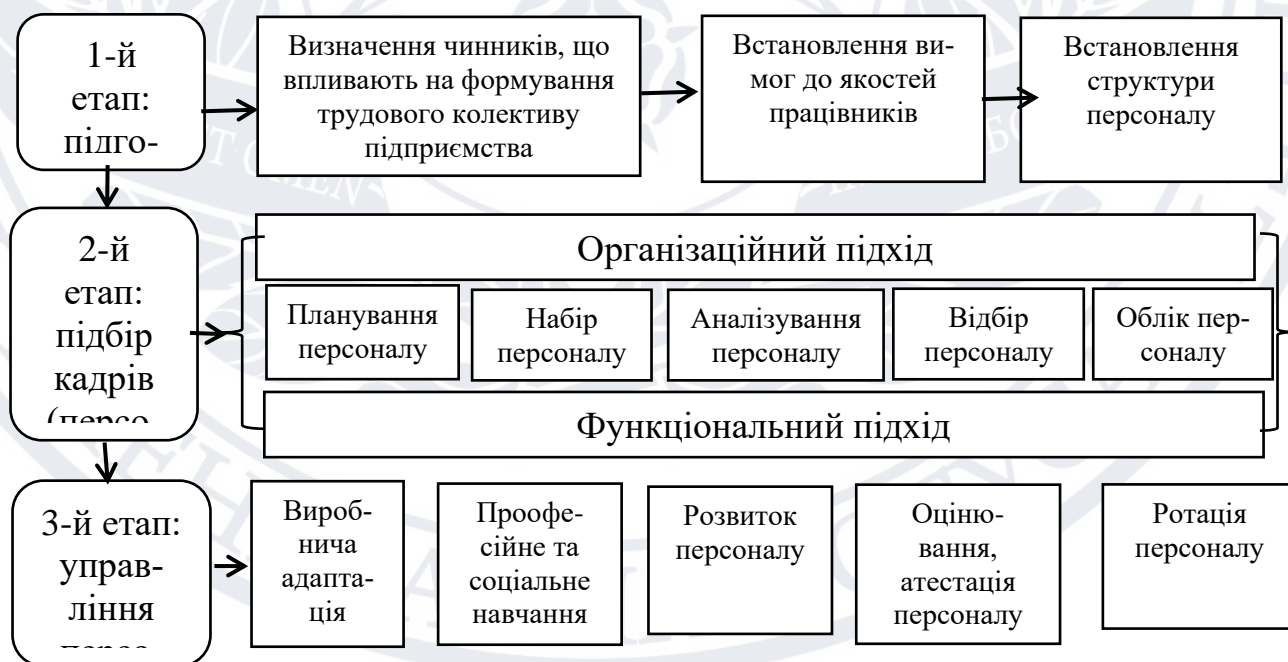


Рисунок 1.11 – Укрупнений алгоритм формування та управління трудовим колективом підприємства

(Власна розробка)

Охарактеризуємо сутність *першого підготовчого етапу*.

Як свідчить практика, існує багато внутрішніх та зовнішніх чинників, які безпосередньо впливають на формування трудового колективу підприємства та опосередковано – на формування його організаційної культури. На основі аналізу низки літературних джерел [31], [32], [35], нами виокремлено певну систему чинників, які, на наш погляд, найбільше впливають на формування трудового колективу підприємства (рис. 1.12). Зрозуміло, що наведену класифікацію чинників впливу не можна вважати повною, але основні чинники, на наше переконання, наведена нами система враховує.



Рисунок 1.12 – Зовнішні та внутрішні чинники, що впливають на формування трудового колективу підприємства (Власна розробка)

Аналізуючи вплив зовнішніх та внутрішніх чинників (рис. 1.12) на формування трудового колективу підприємства, потрібно пам'ятати, що зовнішні чинники тільки висувають умови та обмеження на формування трудового колективу підприємства, а працівники підприємства можуть безпосередньо впливати на стан організаційної культури, оскільки можуть швидко змінювати ставлення до своєї роботи, до свого підприємства; до розміру оплати праці; можуть вимагати надати їм можливість навчатися новим професіям або спеціальностям; можуть звільнитися за власним бажанням і т. ін., що безумовно впливає на стан трудового колективу підприємства та його організаційну культуру.

Як зазначається [36], при формуванні трудового колективу підприємства потрібно враховувати не тільки зовнішні та внутрішні чинники впливу, а найголовніше – визначитись:

а) якими мають бути вимоги до рис, якостей і здібностей працівників, що формують трудовий колектив підприємства;

б) якою має бути структура персоналу, тобто якими мають бути кількісні співвідношення між окремими складовими трудового колективу підприємства.

Наприклад, відома вчена Румянцева З.Л. [32] наголошує, що бажаними рисами та здібностями працівників є «пам'ять, сприйняття, знання, навички, досвід, майстерність, фізична сила, творча енергія, ініціатива, відповідальність тощо».

Інша дослідниця В.В. Безсмертна [37], [38] виокремлює такі бажані риси, якості та здібності працівників: а) професійні знання, уміння і навички, що обумовлюють професійну компетентність працівника; б) пізнавальні здібності працівника; в) творчі обдарування, рівень розвитку особистості; г) виробничий досвід і знання, працелюбність і працездатність.

Відомий фахівець з менеджменту О.С.Виханський відзначає, що «талановиті, кваліфіковані, досвідчені фахівці – це не тільки ресурс, що дозволяє (підприємству) ефективно досягати поставлених цілей, але і джерело конкурентної перевагиОсновою будь-якого підприємства і її головним багатством є людина. При цьому людина стає не тільки ключовим і найціннішим «ресурсом» підприємства, але і найкоштовнішим» [39].

Розгорнуті рекомендації щодо переліку бажаних рис, якостей і здібностей працівників, які формують трудовий колектив підприємства, наведено в [34], [40], [41], [42], [43]. На основі опрацювання вищенаведеної низки наукових праць нами було складено перелік бажаних рис, якостей і здібностей працівників підприємства, який наведено на рис. 1.13.



Рисунок 1.13 – Перелік бажаних рис, якостей і здібностей працівників

Дано характеристику пропонованих нами бажаних рис, якостей і здібностей працівників підприємства (рис. 1.3):

а) *психофізіологічні* якості – це схильність працівників підприємства до продуктивної праці за рахунок високої працездатності, витривалості, гарного стану здоров'я та нервової системи і т.п.;

б) *кваліфікація* – це глибина і різнобічність загальних і спеціальних знань, трудових навичок і умінь працівників підприємства, які обумовлюють їх здатність до праці визначеного змісту і складності;

в) *соціальні* якості – це свідомість і соціальна зрілість працівників підприємства, їх ціннісні орієнтації, інтереси, потреби і запити тощо;

г) *інтелект* – це здатність працівників підприємства до розумової та пізнавальної діяльності, до проведення глибокого причинно-наслідкового аналізу процесів та явищ тощо;

д) *творчі* якості – це креативні здібності працівників підприємства та їх здатність пропонувати новації і впроваджувати їх у життя;

е) *комунікативність* – це здатність працівників підприємства до співробітництва з іншими працівниками, до колективної взаємодії тощо;

ж) *адаптивність* – це здатність працівників підприємства пристосовуватися до змін умов зовнішнього та внутрішнього середовища;

і) *управлінські* якості – це здатність забезпечувати ефективну організацію та управління виробничими, комерційними, фінансовими та іншими процесами, що мають місце на підприємстві;

к) *мотиваційні* якості – це здатність працівників ефективно використовувати чинну на підприємстві систему стимулювання, відштовхуючись від моральних і мотиваційних цінностей, які сповідують працівники підприємства.

На завершення першого етапу потрібно встановити кількісні співвідношення між окремими складовими трудового колективу підприємства, наприклад, встановити склад та чисельність працівників за віком, статтю, стажем роботи за обраною спеціальністю; за психофізіологічними вимогами до працівників, які будуть брати участь у виробничому процесі; за наявністю у працівників конкретних знань і навиків, необхідних для виконання поставлених завдань; за вимогами до стану здоров'я працівника, за умінням працювати в колективі тощо.

Другим етапом формування трудового колективу підприємства є *підбір кадрів (персоналу)*. Низка дослідників [44], [45], [46], [47], [48] вважає, що цей етап має базуватися на організаційному та функціональному підходах.

Організаційний підхід передбачає створення кадрової служби підприємства, розробку програми розвитку трудового колективу підприємства, що дозволить:

- 1) юридично і документально оформлювати кадровий резерв, що дасть додаткові можливості кар'єрного росту працівників підприємства;
- 2) зменшити вплив суб'єктивного фактору при підборі кадрів;
- 3) пришвидшити адаптацію працівників до особливостей роботи на конкретному підприємстві;
- 4) організувати підготовку працівників за новими професіями та спеціальностями відповідно до потреб ринку тощо.

Функціональний підхід передбачає вивчення окремих складових системи формування трудового колективу підприємства: цілей, функцій, організаційної структури, методів управління і т.п.

Підбір кадрів (персоналу) – це процес відбору працівників за вимогами і потребами підприємства відповідно до його мети і завдань. Саме від цього блоку сут-

тево залежать майбутні успіхи підприємства щодо досягнення поставлених цілей та рівень його організаційної культури. Якщо підбір кадрів підприємства було зроблено не вдало, то у подальшому прийдеться докласти значних зусиль та коштів для виправлення допущених прорахунків.

Етап «підбір кадрів» складається з низки стадій: планування персоналу; набір персоналу, аналізування персоналу; відбір персоналу; облік персоналу (рис. 1.11).

А). *Планування кадрів (персоналу)* передбачає встановлення певних кількісних обсягів працівників певного професійно-кваліфікаційного рівня, освіти тощо, здатних ефективно виконувати завдання, що стоять в даний час (або на перспективу) перед підприємством.

Для визначення потреби в персоналі більшість науковців пропонує використовувати методи, наведені на рис. 1.14.



Рисунок 1.14 – Поширені методи планування потреби кадрів на підприємстві

Планування потреби в персоналі передбачає встановлення, за рахунок яких джерел фінансування можуть бути залучені потрібні кадри. Ці джерела можуть бути внутрішніми та зовнішніми. Внутрішні джерела: це підготовка працівників безпосередньо на підприємстві; зовнішні джерела – це інформація служб зайнятості, кадрових агенцій, вищих навчальних закладів про кількість випускників за кваліфікаціями та освітньо-кваліфікаційними рівнями; це і рекомендації поважних осіб, які викликають довіру у керівників підприємства тощо.

Б). *Набір* – це процес заохочення працівників (або претендентів) подавати заяви на роботу до цього підприємства.

Набір кадрів може бути внутрішній та зовнішній.

Перевагою внутрішнього набору кадрів є те, що працівники підприємства зазвичай знають один одного, знають риси характеру тієї чи іншої людини, її здібності, уподобання, розумові можливості, рівень її працездатності тощо. Це знижує величину ризику у випадку прийняття такого працівника на роботу; окрім цього створюється система кар'єрного зростання для працівників, що особливо важливо для молоді.

Зовнішній набір працівників передбачає подання заяв претендентів про зарахування на роботу на це підприємство із зовні. Переваги: ширші можливості вибору працівників, поява нових ідей для розвитку підприємства тощо. Недоліки: більш високий ступінь ризику, оскільки не відомі особистісні риси претендента, а також потрібен певний період часу на адаптацію працівника для роботи у новому трудовому колективі тощо.

В). *Аналізування персоналу* передбачає оцінювання *індивідуальних* характеристик працівників, які подали відповідні заяви і які виявили бажання працювати на цьому підприємстві, опосередковано впливаючи на рівень організаційної культури підприємства.

Аналізуючи низку наукових праць ([35], [44], [49], [50]), нами зроблено добірку *індивідуальних* характеристик (рис, якостей, здібностей тощо) працівників, які безпосередньо впливають на формування трудового колективу підприємства та опосередковано – на рівень його організаційної культури (див. рис. 1.15).

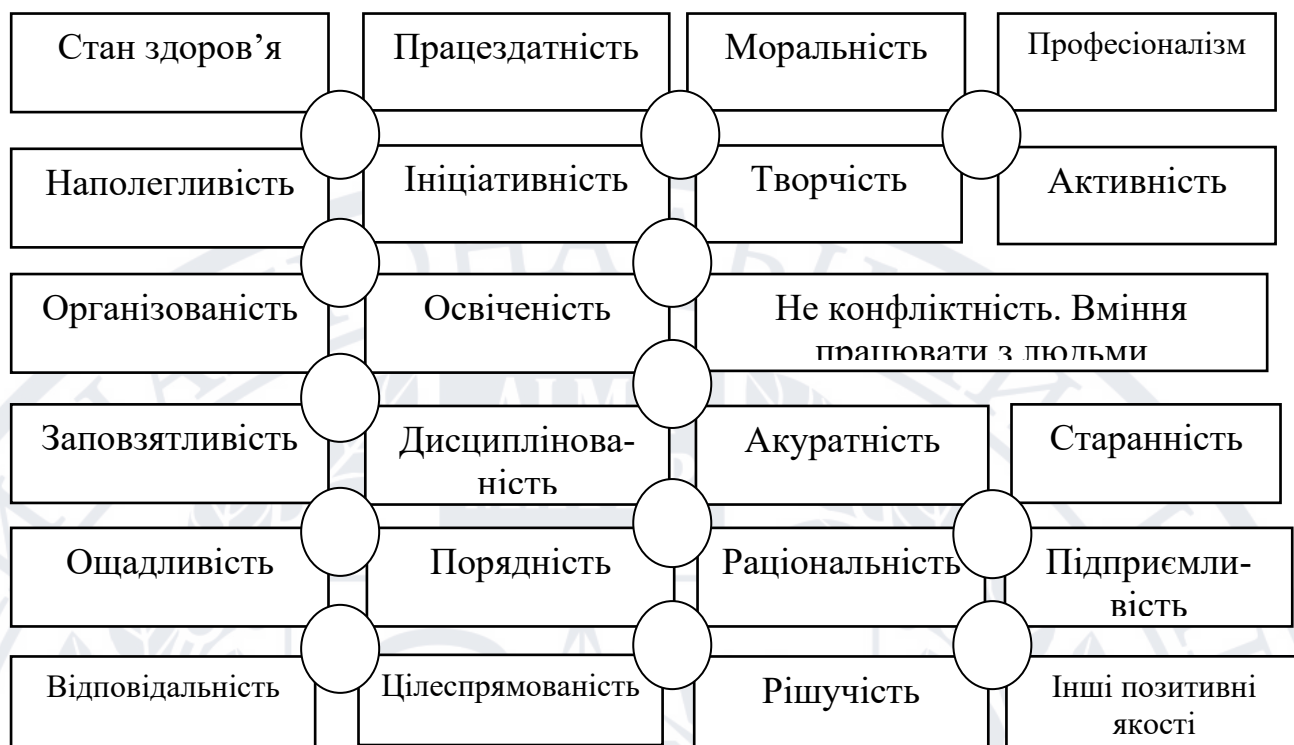


Рисунок 1.15 – Добірка бажаних індивідуальних характеристик працівників, які виявляють бажання працювати на підприємства (Власна розробка)

Дійсно, працівник, який має відмінне здоров'я, сучасні професійні знання та високу кваліфікацію, є дисциплінованим та ініціативним тощо, безперечно бути краще працювати і мати більш високі показники діяльності, підвищуючи тим самим рівень організаційної культури підприємства. І навпаки, працівник з низькими моральними якостями навряд чи буде зацікавлений у досягненні високих результатів праці, може не дотримуватись трудової та технологічної дисципліни тощо, що буде знижувати рівень організаційної культури підприємства.

Г). *Відбір (або найм) працівників* є однією із визначальних стадій у формуванні трудового колективу підприємства. Відбір кадрів має за мсту виявлення та залучення тих претендентів, хто має вищу кваліфікацію або інші конкурентні переваги, найбільше підходять до виконання завдань, які стоять перед підприємством; тих, хто має вищі індивідуальні характеристики тощо.

Аналіз наукової літератури [51], [52], [53], [54], [55]) показує, що сьогодні існують багато рекомендацій щодо того, яким чином можна здійснювати відбір кад-

рів. Найбільш поширеними є здійснення відбору кадрів за загальновизнаними критеріями та здійснення відбору кадрів за компетенціями.

Перелік загальновизнаних критеріїв до відбору кадрів показано на рис. 1.16.



Рисунок 1.16 – Загальновизнані критерії відбору кадрів на підприємстві

Зрозуміло, що наведений на рис. 1.16 перелік загальновизнаних критеріїв відбору працівників не є вичерпним. На кожному підприємстві можуть застосовуватися й інші критерії, виходячи із тих завдань, які стоять перед підприємством.

Разом з тим, потрібно підкреслити, що останнім часом відбір кадрів почав здійснюватися на основі так званої «карти компетенцій».

Як зазначається в [56], «компетенція – це інтегральна характеристика/критерій, що описує зміст поведінки людини в певній діяльності. Як правило, це певна ідеальна модель поведінкових проявів, що дозволяють працівнику досягти максимального результату, бути ефективним у певному виді діяльності. «Карта компетенцій» – це портрет «ідеального працівника», в якому виписані бажані особистісні та фахові характеристики людини, тип її поведінки тощо, які вона повинна мати для виконання тих або інших функцій.

Проведений нами аналіз показав, що існує багато підходів до формулювання змісту компетенцій, які повинен мати працівник, що претендує займати ту чи іншу посаду або виконувати ту чи іншу роботу.

Наприклад, в [56] пропонується такими загальними компетенціями вважати: орієнтацію на результат, лідерство, системне мислення, планування, вміння створювати ефективні комунікації. В іншому дослідженні, всі компетенції поділяються на: а) *корпоративні*, які необхідні всім працівникам підприємства; б) *менеджерські*, які необхідні керівникам підприємства чи працівникам, яким доручається виконувати певні управлінські функції; в) *спеціальні*, які необхідні тільки певній категорії працівників. Зрозуміло, що перелік компетенцій може бути специфічним для кожного підприємства залежно від виду та мети його діяльності.

Заслуговує на увагу і спосіб представлення карти комунікацій. На наш погляд, ефективним є спосіб представлення карти комунікацій у вигляді багатокутника, в якому зазначаються всі ключові компетенції, які повинен мати працівник при зайнятті певної посади (ці компетентності оцінюються максимальною кількістю балів: наприклад «5», «10», «100»), а спеціально запрошені експерти оцінюють якість кожного претендента відповідно до встановлених компетенцій.

Приклад такого багатокутника компетенцій наведено на рис. 1.17.



Рисунок 1.17 – Приклад представлення «карти компетенцій» у вигляді багатокутника (приклад умовний)

Здійснюючи відбір працівників, потрібно пам'ятати, що *одного правильного підбору працівників з високими індивідуальними якостями ще недостатньо* для формування дієздатного трудового колективу підприємства. Так, відома фахівчиня з питань формування трудового колективу підприємства Гринева В.Н. пише, що трудовий колектив підприємства – це складна система, компонентами якої є знання, навички, досвід, творчі здібності, психічні і психофізіологічні характеристики працівників ... Але тільки завдяки наявності синергетичного ефекту підсилюючого характеру можна досягти визначених цілей розвитку підприємства [57].

А таким підсилюючим синергетичним ефектом може стати високий рівень організаційної культури підприємства, яка виявляється в процесі спільної праці всіх працівників підприємства. Чим вищим буде рівень організаційної культури підприємства, тим більшим має бути величина синергетичного ефекту і, як наслідок, вищими будуть результати діяльності підприємства. І досягається це за рахунок створення сприятливого психологічного клімату, удосконалення системи стимулювання працівників, постійного підвищення кваліфікації працівників, створення

умов для вияву та стимулювання ініціативи працівників, створення можливостей для кар'єрного зростання працівників підприємства тощо. При чому все це може бути досягнуто без залучення значних інвестицій.

Д). *Облік персоналу* є останньою стадією етапу «Підбір кадрів (персоналу)». Завдання обліку – оформлення працівників на роботу, відкриття особової справи, ознайомлення з умовами та оплатою праці, укладення контракту, видання наказу про прийом на роботу, переміщення та звільнення, облік винагород та стягнень, ведення кадрового діловодства тощо.

Третім етапом процесу формування трудового колективу підприємства є *безпосереднє управління персоналом підприємства*. Цей етап включає: виробничу адаптацію працівників; професійне соціальне навчання працівників; розвиток персоналу; оцінювання та атестацію персоналу; ротацію персоналу (див. рис. 1.11).

Як зазначається в [58], *виробнича адаптація* — це пристосування працівника до умов певного підприємства, а також самого підприємства до працівника, тобто це певного роду взаємний процес, хоча з переважанням першого напрямку.

Сучасні дослідники виокремлюють 4 основних видів виробничої адаптації працівників, які зведено нами на рис. 1.14.

Причини виробничої адаптації можуть бути найрізноманітні: а) зміна умов праці працівника; б) освоєння ним нового місця роботи; в) перехід в інший підрозділ або/та на нову посаду; г) впровадження нових форм організації і оплати праці; д) впровадження нових технологій тощо. Тому кожна з цих змін вимагає відповідної поведінки людини.

Важливою стадією у формуванні конкурентоспроможного трудового колективу підприємства є *професійне навчання кадрів (персоналу)*. Як зазначається в [59], *професійне навчання персоналу* – це процес формування у працівників підприємства теоретичних знань, умінь та практичних навичок, необхідних для виконання поставлених завдань. Основними чинниками, які примушують підприємства займатися професійним навчанням свого персоналу, є впровадження принципово нових видів техніки, технології, виробництво сучасних видів продукції тощо; постійне зростання конкуренції між підприємствами тощо.



Рисунок 1.18 – Основні види виробничої адаптації працівників підприємства (Власна розробка)

Проаналізувавши низку наукових праць (див. [47], [59]), нами складено класифікацію найбільш вживаних методів професійного навчання персоналу, які використовуються на сучасних підприємствах і яку нами наведено на рисунку 1.19.

Останнім часом на багатьох підприємствах почав поширюватися новий вид навчання працівників – так зване соціальне навчання. *Соціальне навчання*, як зазначається в [60], це процес передачі і засвоєння працівниками певних знань, певного соціального досвіду, який накопичився на підприємстві і який формує у них нову систему знань, навичок і вмінь соціальної взаємодії між людьми.

Головною метою соціального навчання є досягнення, формування розуміння соціальної активності особистості та вміння її реалізувати на практиці. Кінцевим результатом соціального навчання має стати певна зміна самої особистості, її якісних параметрів – знань, навичок і вмінь, зростання соціальної активності особистості в поведінці, вчинках або діяльності. Тобто відбувається так звана соціалізації особистості.

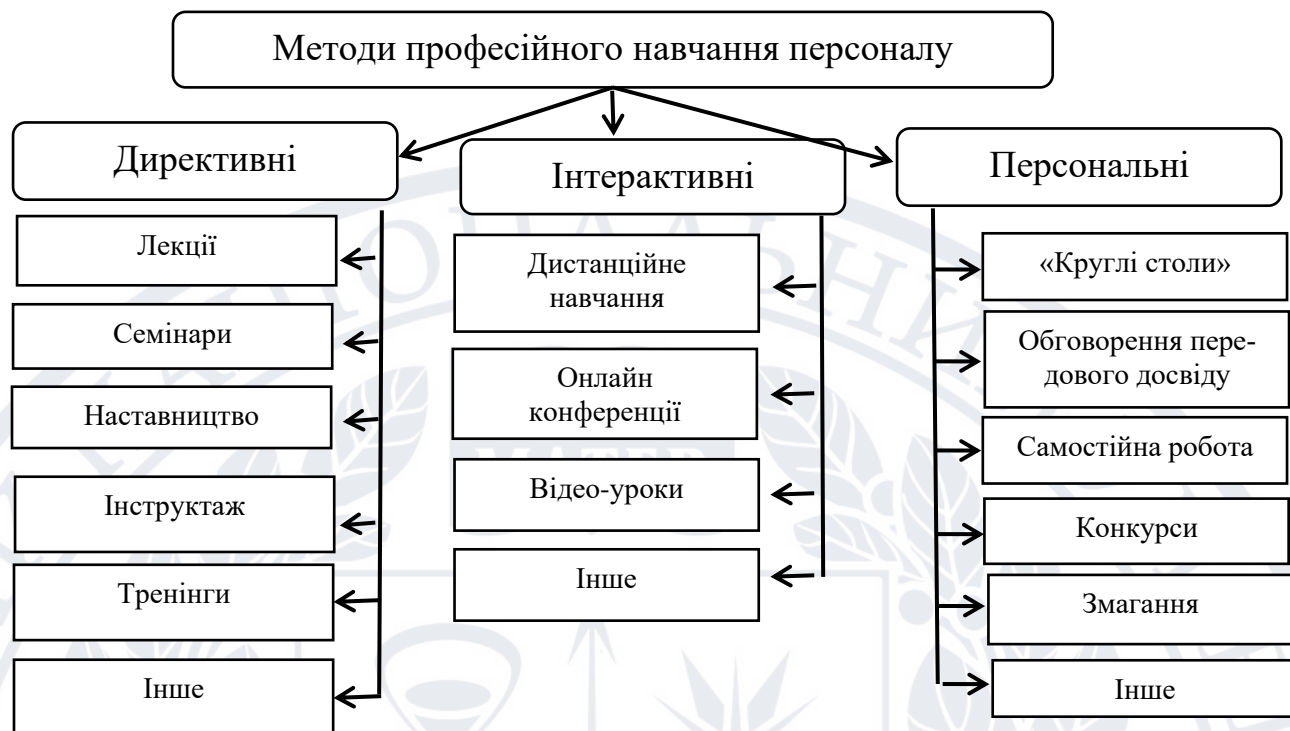


Рисунок 1.19 – Методи проведення професійного навчання кадрів на підприємстві (Власна розробка)

Соціалізація особистості – це процес засвоєння працівниками підприємства позитивних зразків поведінки як певної соціальної групи, так і суспільства загалом, їх цінностей, норм, правил, зразків поведінки, установок, вірувань, переконань тощо; це процес формування особистості, її життєвої позиції на основі впливу на людину системи навчання і виховання, включаючи сім'ю, засоби масової інформації, літературу, мистецтво [61].

На підприємствах, як підкреслюється в [17], соціалізація являє собою процес становлення особистості працівника шляхом передачі та засвоєння ним елементів організаційної культури підприємства та його системи цінностей. Соціалізація найбільш очевидна при прийомі на роботу нових співробітників, коли їх інформують про підприємство, його правила та традиції. У деяких випадках передбачається певна програма навчання працівників, наприклад, правилам спілкування з клієнтами тощо.

«Закріплення» організаційної культури здійснюється через легенди, ритуали, емблеми, логотипи, товарні знаки, дизайн, форму одягу тощо [17].

Як вже було зазначено вище, однією із основних задач соціального навчання є закріплення у свідомості кожного працівника підприємства певних цінностей організаційної культури, які були розроблені підприємством, які є важливими для підприємства і якими воно пишається.

Так, дослідники Лобза А.В. та Карпук Д. [3] наводять приклад цінностей організаційної культури двох компаній, які зведено нами у таблицю 1.4.

Таблиця 1.4 – Цінності організаційної культури, проголошені компаніями

Компанія «Інтерпайт»	«ПриватБанк»
Надійність – тобто все, що було обіцяно, буде виконано. Довгострокові відносини важливіше короткострокової вигоди	Розвиток та орієнтація на результат
Досягнення – покращення показників діяльності збільшує вартість компанії, що створює умови для зростання доходів працівників	Прихильність корпоративній культурі
Відповідальність – участь у розвитку та дбайливе ставлення до оточуючого середовища	Головний капітал – командна робота
Партнерство – створення надійних ділових зв'язків з іншими суб'єктами ринку	Головний фактор успіху – персонал
Повага – до принципів, переконань клієнтів, партнерів та співробітників, а також до традицій, країн, в яких працює компанія	Клієнтоорієнтованість

Ще однією стадією управління персоналом підприємства є забезпечення *розвитку персоналу*. Як стверджується в [47], розвиток персоналу – це систематичний процес, орієнтований на формування такого складу працівників, який би відповідав як потребам підприємства, так і розвитку індивідуальних характеристик кожного працівника підприємства.

Як підкреслюється в [3], оскільки головною цінністю на підприємстві є людина, тому вся увага повинна приділятися створенню умов для її самовдосконалення та саморозвитку, що сприятиме формуванню у кожного працівника підприємства «почуття причетності» до всіх справ свого підприємства.

Основними *цілями розвитку персоналу* мають бути: а) покращення індивідуальних характеристик працівників в інтересах підприємства; б) зниження плинності кадрів; в) підвищення ефективності праці кожного працівника підприємства; г)

розкриття творчого потенціалу працівників; забезпечення кар'єрного зростання працівників; д) створення умов для виникнення на підприємстві підсилюючого синергетичного ефекту тощо.

В науковій літературі є багато напрацювань з цього питання [47], [58], [59] та інші. Найбільш загальні з них зведено нами на рис. 1.20.



Рисунок 1.20 – Основні складові системи «розвиток персоналу», що входять до управління трудовим колективом підприємства (Власна розробка)

Дамо пояснення окремих складових системи «розвиток персоналу». Так, *підвищення кваліфікації* персоналу являє собою навчання, спрямоване на розвиток і удосконалення знань, умінь і навичок працівників у конкретному виді їх діяльності, що обумовлено постійною зміною змісту праці, удосконаленням техніки, технології, організації виробництва тощо. *Перепідготовка* – це професійно-технічне або спеціальне навчання, спрямоване на оволодіння працівниками підприємства іншої професії (спеціальності), оскільки в процесі науково-технічного і соціально-

го прогресу отримані працівником базові знання у певних випадках потребують кардинальних оновлень.

Планування ділової кар'єри – важлива частина системи розвитку персоналу. Якщо працівник бачить свої перспективи, має чіткий план кар'єрного просування, то росте його довіра до підприємства, зростає задоволення роботою та ефективність праці тощо, що покращує загальний стан організаційної культури підприємства. Для планування ділової кар'єри також доцільно створювати на підприємстві резерв кадрів, можливе переміщення яких здійснюється вже не по горизонталі, а по вертикалі, тобто працівники переводяться на вищий рівень в ієрархії системи управління підприємством.

Ще однією стадією управління персоналом підприємства є *оцінювання та атестація персоналу*. Як стверджується в [57], *оцінювання персоналу* – це система, за допомогою якої здійснюється оцінювання рівня знань, умінь, майстерності, особистісної відповідальності кожного працівника підприємства, а також результатів роботи кожного працівника та кожного підрозділу підприємства.

Основними документами для оцінювання персоналу підприємства можуть бути: а) рейтингове оцінювання працівників підприємства; б) правила внутрішнього трудового розпорядку підприємства; в) штатний розпис працівників підприємства; г) особові справи працівників; д) кадрові накази та розпорядження; е) соціологічні анкети; ж) психологічні тести тощо.

Оцінювання персоналу, зазвичай, лежить в основі проведення атестації працівників підприємства. *Атестація кадрів* передбачає встановлення відповідності результатів діяльності працівника підприємства вимогам виконуваної роботи. Головне призначення атестації – це не тільки встановлення відповідності результатів діяльності працівника вимогам виконуваної роботи, а і виявлення резервів підвищення рівня віддачі кожного працівника.

Атестаційні процедури передбачають індивідуальне обговорення результатів оцінювання з працівником, який засвідчує це підписом, а також може зафіксувати незгоду з висновками фахівців служби управління персоналом підприємства та

зафіксувати особливі обставини, що вплинули на результати праці. На більшості підприємств атестація організується щорічно (рідше – кожні півроку).

Одним із основних етапів формування організаційної культури підприємства (див. рис. 1.10) є (поряд з розробкою кадрової політики та формуванням трудового колективу підприємства) розробка методів підтримки сформованої (або новостворюваної) організаційної культури підприємства. Сьогодні недостатньо просто розробити певні організаційні правила, а потрібно певним чином закріпити організаційні цінності у свідомості працівників.

З цього питання в економічній літературі також є багато напрацювань (див. [6], [9], [17] та інші).

Проаналізувавши вищенаведені наукові джерела, нами складено власну класифікацію основних методів підтримки організаційної культури підприємства, яку наведено на рис. 1.21.

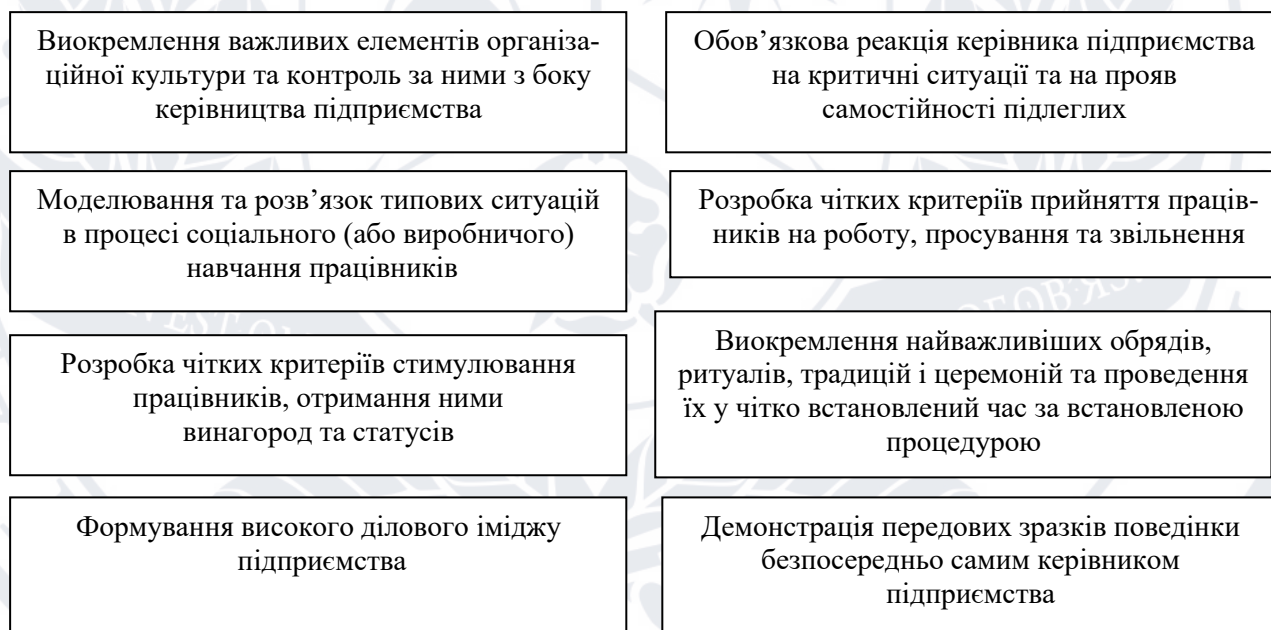


Рисунок 1.21 – Основні методи (способи) підтримки організаційної культури підприємства (Власна розробка)

Зробимо коротку характеристику цих методів.

1. *Виокремлення важливих елементів організаційної культури та контроль за ними з боку керівництва підприємства* – спонукає працівників підприємства зве-

рвати більшу увагу на ці елементи і, як наслідок, орієнтує їх на неухильне дотримання цих елементів.

2. *Обов'язкова реакція* керівника підприємства на критичні ситуації та на прояв самостійності підлеглих тощо – дає інформацію про значення тих чи інших елементів організаційної культури для підприємства та для працівників і викликає або посилення наявних елементів організаційної культури, або впровадження нових цінностей та норм. Окрім того, отримується інформація про ставлення керівника до ініціатив працівників, які мають знати, наскільки сприймаються керівництвом прояви самостійності і творчої ініціативи з боку підлеглих.

Формами такої реакції можуть бути заяви, заклики, декларації тощо, які звертаються не стільки до розуму людей, а скільки їх до емоцій, почуттів тощо: наприклад: «Ми маємо стати першими!» тощо [6].

3. *Моделювання та розв'язок* типових ситуацій в процесі соціального (або виробничого) навчання працівників – дозволяє працівникам підприємства краще зрозуміти свою роль у виробничому процесі та у трудовому колективі і допомагає їм усвідомлено сприйняти та підтримувати певні елементи організаційної культури, які є важливим для підприємства.

4. *Розробка чітких критеріїв прийняття на роботу*, просування та звільнення – дозволяє працівникам підприємства краще орієнтуватися в тих елементах організаційної культури, які є бажаними для підприємства, та усвідомлено підтримувати ці елементи, зміцнюючи тим самим організаційну культуру підприємства.

5. *Розробка чітких критеріїв стимулювання працівників, отримання ними винагород та статусів* – встановлює для працівників підприємства, що здійснюють різні види діяльності та працюють в різних підрозділах, чіткі пріоритети та цінності, які потрібно опанувати, щоб отримувати підвищену оплату праці, додаткові соціальні пільги, привілеї (наприклад, службовий автомобіль) тощо.

6. *Виокремлення найважливіших* обрядів, ритуалів, традицій і церемоній та проведення їх у чітко встановлений час за встановленою процедурою, що має закріпити у свідомості працівників підприємства бажані цінності організаційної культури підприємства і підсилує самовизначеність працівників.

7. *Формування високого ділового іміджу підприємства* – створюється шляхом об'єднання всіх позитивних якостей підприємства: високих результатів діяльності; наявністю ефективних внутрішніх та зовнішніх ділових зв'язків; офіційною атрибутикою (назвою підприємства, емблемою, товарним знаком) тощо. Основою формування позитивного іміджу підприємства є надійність, порядність, висока якість продукції, соціальна відповідальність підприємства тощо.

8. *Демонстрація передових зразків поведінки та* дотримання встановлених на підприємстві цінностей безпосередньо самим керівником підприємства, який має стати взірцем ставлення до справи і спонукати підлеглих наслідувати його прикладу.

Одним із етапів формування організаційної культури підприємства (див. рис. 1.10) є розробка необхідних документів, інструкцій, положень тощо.

Як підкреслюється в [4], [7] та інші, одним із таких документів може бути «Кодекс корпоративної поведінки». Є два підходи до створення такого кодексу: перший – це розробка невеликого за обсягом документу (3...5 сторінок), який встановлює основні правила взаємовідносин між працівниками та підприємством, а також перелік того, що забороняється. Другий підхід (документ на 30...50 сторінок) передбачає детальний опис можливих ситуацій, які можуть виникнути, та порядок їх розв'язання. Кодекс корпоративної поведінки може видаватися кожному працівнику підприємства під розписку..

Ще одним із *важливих етапів формування організаційної культури* підприємства (див. рис. 1.10) є розробка методів зміни (коригування) організаційної культури та подолання опору цим змінам.

Справа в тому, що з часом під впливом різних обставин (зміни зовнішнього середовища, посилення конкуренції, освоєння нових ринків тощо) а також, коли результати діяльності не задовольняють керівників підприємства тощо, виникає потреба внести зміни в ті чи інші елементи організаційної культури, щоб якнайшвидше розв'язати проблеми, як виникли.

Аналіз численної економічної літератури показав, що з цього питання існує багато рекомендацій та порад.

Зокрема, в [62] наголошується, що ініціатива у впровадженні змін в організаційну культуру має виходити від керівника підприємства, який може а) діяти як головний стратег, що має своє бачення, амбіції, цінності, спирається на свій досвід тощо; б) доручити розробку організаційних змін спеціально створеному відділу або спеціалізованій компанії; в) спонукати підлеглих та прямих виконавців до розробки пропозицій щодо зміни організаційної культури та їх захисту тощо.

В [3] виокремлює два способи зміни організаційної культури підприємства: перетворюючий та формуючий. Перший спосіб може реалізовуватися через публічні заяви керівника підприємства, його виступи й особистий приклад тощо; другий спосіб передбачає зміну зовнішніх атрибутів організаційної культури підприємства: його емблеми, символіки, уніформи, дизайну тощо, що, у свою чергу, може привести до зміни організаційних цінностей людей, їх поведінки, правил взаємодії між людьми тощо.

М.І. Магура та М.Б. Курбатова [24] підкреслюють, що зміни в організаційній культурі підприємства повинні поширюватись як на вимоги до працівників (персоналу), так і на вимоги до системи управління.

В [6] наголошується, що зміни в організаційній культурі підприємства мають відбуватися за двома напрямками: зовнішньої адаптації (тобто пристосовуванням до змін зовнішнього середовища) та внутрішньої інтеграції (тобто зміною окремих елементів організаційної культури, оскільки підприємство має власний внутрішній простір, свої принципи і закони взаємодії, внутрішній соціально-психологічний клімат і власний підхід до розв'язання проблем, що виникають).

В [5] зазначається, що зміни організаційної культури підприємства повинні орієнтуватись на особистість та сприяти розкриттю найкращих рис її характеру, задовольняючи різнопланові потреби людини, не виходячи при цьому за межі місії і мети цього підприємства. Доцільним є ухвалення рішень за допомогою досягнення консенсусу між працівниками та керівництвом підприємства. Також важливу роль відіграє орієнтація на духовні цінності.

На основі аналізування вищенаведених джерел нами розроблено алгоритм внесення змін в організаційну культуру підприємства, який показано на рис. 1.22.

Сутність змін організаційної культури – виокремити ті її елементи, які є важливими для підприємства і які дозволять узгодити організаційну культуру підприємства з її загальною стратегією розвитку, та внести зміни в ці елементи.



Рисунок 1.22 – Алгоритм зміни організаційної культури підприємства (Власна розробка)

Зробимо пояснення інформації, наведеної на рис. 1.22.

1-й етап: детальне вивчення сформованої (існуючої) організаційної культури підприємства. Це можна зробити за допомогою емпіричних методів досліджень (інтерв'ю, анкетування, вивчення усного фольклору, аналізування документів, вивчення існуючих правил, традицій, церемоній і ритуалів тощо).

2-й етап: встановлення в організаційній культурі недоліків, які не дозволяють забезпечити досягнення мети підприємства та реалізувати його стратегію.

3-й етап: проектування ідеального (бажаного) стану організаційної культури підприємства та порівняння його з існуючим. Тобто визначаються провідні цінності, пріоритети, установки тощо, покликані забезпечити підприємству досягнення поставленої мети.

4-й етап: встановлення елементів організаційної культури, в які потрібно внести необхідні зміни. Для цього використовують метод, який вже було описано раніше (див. рис. 21). Це досягається, як зазначається в [17] та [63]:

- а) зміною об'єктів уваги і контролю;
- б) зміною стилю управління та реакції керівника на кризові ситуації;
- в) перепроєктуванням ролей та зміною наголосу в програмах навчання;
- г) зміною критерію стимулювання працівників; визначення винагород та статусів;
- д) зміною акцентів у кадровій політиці;
- е) зміною організаційної символіки та обрядовості тощо.

На нашу думку, до вищенаведених методів потрібно додати зміну підходів до формування ділового іміджу підприємства та зміну зразків поведінки безпосередньо самим керівником підприємства.

В результаті проведеної роботи виявляються елементи організаційної культури, в які потрібно внести зміни, та визначається сутність цих змін.

5-й етап: розроблення нової моделі організаційної культури, яка може передбачати: засвоєння працівниками підприємства нових вірувань та цінностей; прийом на роботу нових працівників; звільнення тих, хто не погоджується на пропонувані зміни тощо.

6-й етап: створення механізму практичної реалізації нової моделі організаційної культури підприємства, включаючи заходи по соціалізації членів трудового колективу.

7-й етап: аналізування результатів впровадження запропонованих змін. Як зазначається в [17], [63], тут можливі такі випадки:

а) зміни в елементах організаційної культури відбулися, а поведінка працівників підприємства не змінилася. Це може бути у тому випадку, коли працівники підприємства не володіють потрібними для зміни поведінки здібностями та професійною підготовкою;

б) поведінка працівників підприємства змінилася, а зміни елементів організаційної культури не відчуються. Це відбувається у тому випадку, коли у більшо-

сті працівників підприємства відсутня прихильність до адаптації своєї формальної поведінки до нової організаційної культури;

в) відбулися зміни і в поведінці працівників підприємства, і в організаційній культурі. Це відбувається тоді, коли працівники підприємства по-справжньому і щиро вірять у запропоновані зміни, цінують те, що вони роблять по-новому, і це дає їм внутрішнє задоволення;

г) не відбулися зміни як в поведінці працівників, так і в елементах організаційної культури. Це відбувається тоді, коли працівники чинять опір запланованим змінам організаційної культури. Причому, зазвичай, ступінь опору змінам організаційної культури є пропорційною глибині змін за змістом, рівню їх радикальності тощо.

8-й етап: подолання опору організаційним змінам. Тут доречно навести вислів одного із найвідоміших діячів середньовіччя, філософа, автора трактату «Державець» Нікколо Макіавеллі (1469-1527 рр.), який писав: «Варто усвідомити, що немає нічого складнішого для здійснення і більш сумнівного з точки зору досягнення успіху, нічого небезпечнішого для управління, ніж встановлення нового порядку речей».

Найбільш поширеними методами подолання опору організаційним змінам: є примусовий метод, адаптивний метод та кризовий метод.

Примусовий метод використовується в умовах певної терміновості, коли виникає потреба більш-менш швидкого отримання результату. *Адаптивний метод* характеризується послідовністю, поступовістю, можливістю залучення значної кількості працівників для розробки пропозицій з удосконалення організаційної культури підприємства. *Кризовий метод* використовується за крайньої необхідності. При цьому в кризовій ситуації супротив працівників підприємства запропонованим організаційним змінам, як правило, змінюється підтримкою запропонованих реформ, оскільки працівники починають відчувати загрозу для подальшого існування свого підприємства і, як наслідок, до погіршення свого матеріального становища.

1.3 Обґрунтування вибору показників оцінювання рівня організаційної культури підприємства

В економічній літературі є багато напрацювань з цього питання. Проаналізувавши низку наукових праць [35], [44] та інші, було встановлено, що існують два основних підходи до оцінювання рівня організаційної культури підприємства.

Перший підхід базується на твердженні, що «неформальність організаційної культури є причиною того, що параметри і результати дії організаційної культури практично неможливо виміряти за допомогою кількісних показників. Вони можуть бути виражені тільки шляхом протиставлення понять: «краще — гірше» [9]. Тому оцінювання та встановлення рівня організаційної культури підприємства можливе тільки шляхом застосування експертних методів, що робить таке оцінювання складною і неоднозначною процедурою. Способи оцінювання: інтерв'ю, анкетування, аналізування документів, вивчення експертами існуючих правил, традицій, церемоній і ритуалів тощо).

В [35], [44], [64] наводяться елементи організаційної культури підприємства, які можна оцінювати експертним шляхом. Це такі елементи, як умови праці працівників підприємства, система стимулювання працівників, творчість працівників, організованість в роботі, професіоналізм працівників, моральний клімат в колективі, демократичність управління тощо. Для оцінювання (встановлення) рівня організаційної культури цих елементів можна використовувати такі вислови, як «високий(а)», «низький(а)», «задовільний(а)», «середній(я)», «конкурентоспроможний(а)» тощо.

Другий підхід полягає у тому, що певна частина дослідників вважає можливим використання вартісних або кількісних показників оцінювання рівня організаційної культури підприємства. Зокрема, Дмитренко Г.А. [43] для оцінки такого рівня пропонує використовувати показник продуктивності праці. Тобто, якщо зростає продуктивність праці одного працівника підприємства, то це опосередковано свідчить про ефективність функціонування чинної організаційної культури підприємства. Професор Румянцева З.П. [32] найбільш придатним для оцінки рівня ор-

ганізаційної культури підприємства вважає величину валового доходу в розрахунку на одиницю затраченої праці.

Аналогічної точки зору дотримуються Журавльов П.В., Карташов С.А., Маусов Н.К., Одегов Ю.Г [65] та Сай І.Ф. [66], які вважають, що соціально важливою властивістю будь-якої праці є її ефективність. «Будь-яка праця, – писав Сай І.А. – своєю метою має виробити будь-який результат. У цьому розумінні ефективність праці визначається за формулою «праця – продукт» [66].

Проаналізувавши вищезазвані наукові праці, нами встановлено, що всі показники оцінювання рівня організаційної культури підприємства можна розділити на дві групи:

- а) якісні та кількісні (зазвичай, вартісні) показники;
- б) показники, що безпосередньо оцінюють рівень організаційної культури підприємства (або її елементів), та показники, що опосередковано оцінюють рівень організаційної культури підприємства (або її елементів).

Напрацювання з цього приводу наведено нами у таблиці 1.5.

Вид показників	Метод оцінювання	Оцінювання рівня здійснюється:
Якісні	Експертний	Безпосередньо
Кількісні (вартісні)	Розрахунковий	Опосередковано

Що ж стосується вартісних (кількісних) показників оцінювання рівня організаційної культури підприємства, то, враховуючи реальну можливість отримання на підприємствах повної та достовірної інформації з питань, що розглядаються, можна використовувати такі показники: коефіцієнт плинності кадрів; продуктивність праці персоналу підприємства; продуктивність праці промислово-виробничого персоналу підприємства; коефіцієнт віддачі заробітної плати.

Так, *коефіцієнт плинності кадрів* $K_{пл}$ можна розрахувати за формулою:

$$K_{пл} = \frac{(Ч_{влас} + Ч_{пор})}{Ч_{сер}} \cdot 100\% \quad (1.1)$$

де $Ч_{влас}$ – кількість працівників, звільнених протягом року за власним бажанням;

$\text{Ч}_{\text{пор}}$ – кількість працівників, звільнених протягом року за порушення трудової дисципліни, за рішеннями суду тощо;

$\text{Ч}_{\text{сер}}$ – середньорічна чисельність працюючих на підприємстві.

Як відомо, коефіцієнт плинності характеризує ступінь задоволеності працівників своєю роботою: якщо: $K_{\text{пл}} < 0,1$ – то плинність кадрів на підприємстві є низькою; якщо $[0,1 \leq K_{\text{пл}} \leq 0,2]$ – то плинність кадрів середня; при $K_{\text{пл}} > 0,2$ – плинність кадрів на підприємстві є високою, що може свідчити про низький рівень організаційної культури підприємства.

Продуктивність праці персоналу $\text{ПП}_{\text{пер}}$ підприємства можна розрахувати за формулою:

$$\text{ПП}_{\text{пер}} = \frac{D}{\text{Ч}_{\text{сер}}}, \quad (1.2)$$

де D – величина доходу, який був отриманий на підприємстві протягом року.

Продуктивність праці промислово-виробничого персоналу $\text{ПП}_{\text{пвп}}$ підприємства можна розрахувати за формулою [67]:

$$\text{ПП}_{\text{пвп}} = \frac{(\text{ЧД} - \text{МЕВ} - A)}{\text{Ч}_{\text{сер-пвп}}}, \quad (1.3)$$

де ЧД – чистий дохід підприємства у цьому році;

МЕВ – величина матеріальних та енергетичних витрат підприємства за рік;

A – величина амортизаційних відрахувань підприємства за рік;

$\text{Ч}_{\text{сер-пвп}}$ – середньорічна чисельність промислово-виробничих працівників підприємства.

Коефіцієнт віддачі заробітної плати $K_{\text{взп}}$ можна розрахувати за формулою:

$$K_{\text{взп}} = \frac{\text{ЧД}}{\Phi_{\text{зп}} + \Phi_{\text{мз}}}, \quad (1.4)$$

де $\Phi_{\text{зп}}$ – фонд заробітної плати працівників підприємства;

$\Phi_{\text{мз}}$ – фонд матеріального заохочення працівників підприємства.

Чим вищим буде коефіцієнт $K_{\text{взп}}$, тим більшу віддачу буде мати праця працівників, тим більше доходу він принесе підприємству, тим вищим є рівень організаційної культури підприємства

Окрім того, для оцінювання рівня організаційної культури підприємства нами пропонується використовувати *коефіцієнт ефективності* $K_{\text{еф}}$ організаційної культури, який можна розрахувати за формулою:

$$K_{\text{еф}} = \frac{I_{\text{чд}}}{I_{\text{взп}}}, \quad (1.5)$$

де $I_{\text{чд}}$ – індекс зростання чистого доходу підприємства у цьому році відносно попереднього року;

$I_{\text{взп}}$ – індекс зростання витрат на оплату праці у цьому році відносно попереднього року.

Зростання цього коефіцієнта опосередковано буде свідчити про підвищення рівня організаційної культури підприємства. Це буде у випадку, коли $K_{\text{еф}} > 1$.

Висновки до розділу 1

Під час виконання цього розділу магістерської кваліфікаційної роботи було проаналізовано думки різних вчених щодо сутності поняття «організаційна культура» та запропоновано власне тлумачення цього поняття: «Організаційна культура – це складова частина внутрішнього середовища підприємства; яка формується під впливом зовнішнього середовища та певної кадрової політики керівників підприємства; усвідомлено сприймається всіма (чи переважною більшістю) працівниками підприємства і визначає орієнтири їх дій і взаємовідносин між собою та із зовнішнім оточенням (партнерами, конкурентами тощо)».

Досліджено основні елементи організаційної культури підприємства та складено власну класифікацію цих елементів, яка передбачає їх поділ на організаційні цінності; елементи, що формують філософію підприємства; суб'єктивні та об'єктивні елементи. Визначено, проаналізовано та систематизовано основні функції організаційної культури підприємства та складено власну класифікацію цих функцій, яка передбачає поділ функцій на такі, що спрямовуються всередину підприємства (охоронні, регулюючі, освітні, інтегруючі, адаптації, іміджеві тощо), та та-

кі, що спрямовані на зовнішнє середовище (орієнтація на споживача, орієнтація на партнерів, орієнтація на конкурентів тощо).

Вивчено та проаналізовано основні типи організаційних культур, що мають місце на підприємствах, та складено класифікацію цих типів. Так, типи організаційних культур було поділено за такими ознаками: залежно від імені олімпійського бога, залежно від джерела влади, залежно від авторів її створення, залежно від рівня впливу на підприємство, залежно від ставлення до працівників підприємства та виду їх діяльності тощо.

Встановлено основні фактори, що впливають на формування організаційної культури підприємства та складено власну класифікацію цих факторів. Зокрема доведено, що всі фактори доцільно поділити на такими ознаками: за об'єктами впливу (внутрішні та зовнішні) та за характером впливу. Детально опрацьовано принципи побудови організаційної культури підприємства, до яких віднесено такі принципи, як загальність, неформальність, стійкість, гнучкість, природність, спадковість, цілеспрямованість та відставання.

Вивчено існуючі наукові підходи до формування організаційної культури підприємства, до яких було віднесено: внутрішній підхід, когнітивний підхід, символічний підхід, спонукальний підхід, управлінський підхід, соціально-психологічний підхід; підхід, орієнтований на людей, та підхід, орієнтований на результат. Складено укрупнений перелік етапів формування організаційної культури підприємства, який передбачає здійснення 12-ти послідовних кроків, та охарактеризовано зміст всіх цих етапів.

Розроблено алгоритм формування та управління трудовим колективом підприємства та охарактеризовано зміст його складових. Зокрема, детально проаналізовано та охарактеризовано такі блоки цього алгоритму, як: а) визначення чинників, що впливають на формування трудового колективу підприємства; б) встановлення вимог до особистих якостей працівників підприємства; в) встановлення структури персоналу підприємства; г) планування персоналу; д) набір персоналу; е) аналізування персоналу; ж) відбір персоналу; і) облік персоналу; и) виробнича адапта-

ція персоналу; к) професійне та соціальне навчання персоналу; л) розвиток персоналу; м) оцінювання та атестація персоналу; н) ротація персоналу.

Зроблено висновок, що одного правильного підбору працівників з високими індивідуальними якостями ще недостатньо для формування дієздатного трудового колективу підприємства. Це може бути досягнуто тільки тоді, коли виникне підсилюючий синергетичний ефект від взаємодії цих працівників, а таким підсилюючим синергетичним ефектом може стати високий рівень організаційної культури підприємства, яка виявляється в процесі спільної праці всіх працівників підприємства. Чим вищим буде рівень організаційної культури підприємства, тим більшим має бути величина синергетичного ефекту і, як наслідок, вищими будуть результати діяльності підприємства.

Розроблено алгоритм та проаналізовано методи зміни (коригування) організаційної культури підприємства, а також способи подолання опору цим змінам. Зокрема, проаналізовано дію таких методів подолання супротиву змінам, як примусовий, адаптивний та кризовий.

Обгрунтовано вибір показників для оцінювання (встановлення) рівня організаційної культури підприємства. Зокрема; доведено, що для оцінювання рівня організаційної культури підприємства можуть бути використані якісні показники типу «низький», «середній», «високий», які встановлюються експертним шляхом і які безпосередньо характеризують рівень організаційної культури підприємства, та кількісні (вартісні) показники, які розраховуються за спеціальними формулами (наприклад, коефіцієнт плинності кадрів, продуктивність праці тощо), і які опосередковано характеризують рівень організаційної культури підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ТА РІВНЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ТООВ РЕМОНТНО-МОНТАЖНОГО КОМБІНАТУ «ТОРГТЕХНІКА»

2.1 Загальна характеристика ТоОВ ремонтно-монтажного комбінату «Торгтехніка» та аналіз основних показників його діяльності

Як зазначається у значній кількості наукових публікацій [68], [69], важливою характеристикою сучасного етапу розвитку економіки є забезпечення переважної більшості підприємств надійними та екологічними видами упаковки. Сьогодні фахівці називають пакування «німим продавцем» продукції, засобом комунікації між виробником продукції та її споживачами, способом надання споживачам необхідної інформації про товар і особливості його експлуатації або споживання. Тобто у логістичному ланцюжку: «виробництво продукції→зберігання продукції→ транспортування продукції→ реалізація продукції» пакування займає значну роль, яка до того ж постійно зростає.

Як підкреслюється в [70], ринок пакувальних матеріалів в Україні також стрімко розвивається і є достатньо конкурентним. Сьогодні в Україні сформувалася повноцінна пакувальна галузь, тобто функціонує сукупність підприємств, виробництв, організацій, основна діяльність яких спрямована на виготовлення пакувальних матеріалів, тари, відповідного обладнання тощо, а також на виконання найрізноманітніших операцій пакування, поліграфічного оформлення, утилізації відходів тощо.

Проведеними дослідженнями також було встановлено, що провідне місце в структурі пакувальних матеріалів займає упаковка з паперу та картону. Зокрема, як зазначається [70], в Україні на цей вид упаковки припадає 47% від загального обсягу, у середньому за рік виробляється близько 900 млн м² коробок із гофрокартону та 80 тисяч пакетів і мішків із паперу.

Пояснення цього факту є досить простим: завдяки упакуванням із гофрокартону є можливість суттєво заощаджувати час на вантажно-розвантажувальні ро-

боти; гофрокартон не учиняє негативного впливу на забруднення навколишнього середовища, оскільки повторне перероблення використаних упакувань із гофрокартону також є цілком екологічним; коробки із гофрокартону можуть служити набагато довше, аніж з інших матеріалів, тобто вони економічно вигідні й безпечні. Тому упаковки з гофрокартону використовуються переважною більшістю виробників харчових продуктів, алкогольних і безалкогольних напоїв тощо.

Сьогодні в Україні сформована велика група підприємств з виробництва гофротари – ТоОВ «ІТАК», ДП «Тетра Пак Україна», Київський завод картонної упаковки «Бліц-Пак», Рубіжанський картонно-тарний комбінат, Київський паперово-картонний комбінат та інші. Продукція цих підприємств експортується до багатьох країн світу.

Вагоме місце серед виробників гофротари та гофрокартону займає Товариство з обмеженою відповідальністю ремонтно-монтажного комбінату «Торгтехніка» [71], [72]. Споживачами продукції підприємства є такі відомі торговельні фірми, як «Грош», «Сільпо», «Оліяр», «Лімо», «Авіс» та багато інших. Продукція підприємства відрізняється помірними цінами, індивідуальним підходом до кожного клієнта, має високу міцність та довговічність, є зручною у користуванні (рис. 2.1).



Рисунок 2.1 – Зразки деяких видів продукції підприємства «Торгтехніка»

Основним видом діяльності підприємства є «17.21 – Виробництво гофровано-го паперу та картону, паперової та картонної тари». Окрім цього підприємство займається такими видами діяльності, як «46.49 – Оптова торгівля іншими побутовими товарами» та «38.32 – Утилізація відсортованих матеріалів».

Контактний телефон підприємства: +38-0432-66-41-07.

Статутний капітал підприємства – 10 млн грн. Кінцевими бенефіціарами підприємства є Слободянюк Олександр Андрійович (внесок — 7 млн грн) та Єрмольчик Сергій Володимирович (внесок — 3 млн грн). Email : buy@vinpak.com.ua.

Проаналізуємо динаміку основних економічних показників діяльності підприємства ТоОВ ремонтно-монтажного комбінату «Торгтехніка» за 4 останні роки: з 2016 по 2019 рік (*Примітка.* До 2020 року підприємство мало назву «Торгтехніка Плюс»). Для цього проаналізуємо такі важливі показники, як чистий дохід підприємства, собівартість реалізованої продукції, матеріальні витрати, адміністративні витрати та витрати на збут продукції.

Інформацію [73] з цього приводу наведено в таблиці 2.1 та показано на рис. 2.2 та рис. 2.3.

Таблиця 2.1 – Основні економічні показники діяльності ТоОВ ремонтно-монтажного комбінату «Торгтехніка» за 2016-2019 роки, млн. грн. (округлено)

Показники	Роки				Відхилення					
	2016	2017	2018	2019	2017 від 2016 року		2018 від 2017 року		2019 від 2018 року	
					Абс. знач	%	Абс. знач.	%	Абс. знач.	%
1. Чистий дохід	154	188,5	259	130	34,5	+22	70,5	+37	-129	-49
2. Собівартість реалізованої продукції	148	177	236	104	29	19	59	33	-132	-55
3. Матеріальні витрати	128	151	206,5	110	26	17	55,5	36	-96,5	-46
4. Адміністративні витрати	1,1	2,25	5,6	1,7	1,15	104	3,35	148	-3,9	-69
5. Витрати на збут	4,95	8,1	16,7	12,8	3,15	63	8,6	106	-3,9	-23

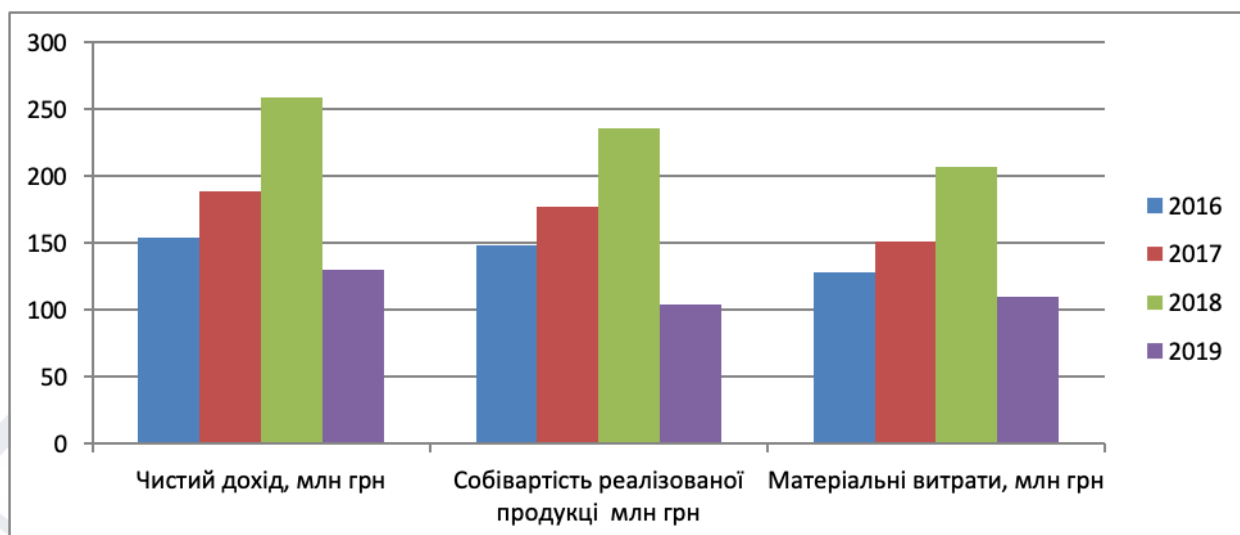


Рисунок 2.2 – Динаміка зміни основних економічних показників ТоОВ ремонтно-монтажного комбінату «Торгтехніка» за 2016-2019 роки (млн грн)

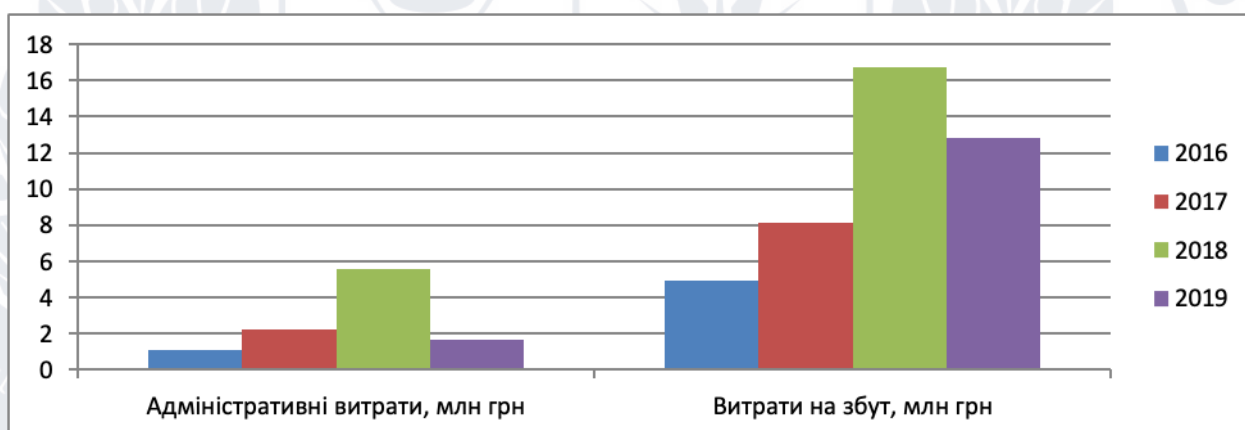


Рисунок 2.3 – Динаміка зміни основних економічних показників ТоОВ ремонтно-монтажного комбінату «Торгтехніка» за 2016-2019 роки (млн грн)

Аналіз інформації, наведеної в таблиці 2.1 та зображеної на рис. 2.2 та 2.3, показує, що протягом 2016-2018 років відбувалося постійне зростання чистого доходу підприємства, собівартості реалізованої продукції, матеріальних витрат, адміністративних витрат та витрат на збут. Так, якщо у 2016 р. чистий дохід підприємства становив 154 млн грн, то в 2018 році його величина значно зросла і досягла рівня 259 млн грн, тобто зросла на $(259-154)=105$ млн грн або зросла на 68%. Таке зростання величини чистого доходу пояснюється багатьма факторами, серед яких найбільш вагомим, на нашу думку, є зростання цін на всі види ресурсів.

Зазначена тенденція характерна і для такого важливого показника, як собівартість реалізованої продукції, яка також має стійку тенденцію до зростання: якщо у 2016 році ця величина становила 148 млн грн, то в 2018 р. собівартість реалізованої продукції підприємства досягла рівня 236 млн грн, тобто зросла порівняно з 2016 роком на $(236 - 148) = 88$ млн грн, або зросла на 59%. Аналогічною є динаміка зміни матеріальних витрат: якщо у 2016 році матеріальні витрати становили 128 млн грн, у 2017 році – 151 млн грн, то у 2018 року їх величина досягла рівня 206,5 млн грн, тобто зросла порівняно з 2016 роком на $(206,5 - 128) = 78,5$ млн грн, або більше ніж на 61%. Основною причиною цього є суттєве підвищення цін на матеріальні і енергетичні ресурси.

Подібна тенденція спостерігається з динамікою адміністративних витрат. Так, протягом 2016-2018 років ці витрати зросли з величини 1,1 млн грн у 2016 році, до 2,25 млн грн у 2017 році та до 5,6 млн грн у 2018 році. Загалом у 2018 р. адміністративні витрати зросли порівняно з 2016 роком з 1,1 млн. грн до 5,6 млн. грн, або зросли на 4,5 млн грн чи в 4,09 разів. Це пояснюється зростанням оплати праці менеджерів з продаж продукції, активним виходом підприємства на зовнішні ринки (оплата відряджень тощо) та іншими причинами.

Протягом 2016-2018 років постійно зростали на підприємстві витрати на збут продукції. Зокрема, витрати на збут продукції зросли з величини 4,95 млн грн у 2016 році до 8,1 млн грн у 2017 році та до 16,7 млн грн у 2018 році. Загалом у 2018 р. витрати на збут зросли порівняно з 2016 роком з 4,95 млн. грн до 16,7 млн. грн, або зросли на $(16,7 - 4,95) = 11,75$ млн грн чи в 2,37 разів. Це пояснюється зростанням витрат на рекламу продукції підприємства, залученням до реалізації продукції підприємства нових посередників, проведенням поглиблених маркетингових досліджень, активним виходом підприємства на нові зовнішні ринки та іншими причинами.

Кардинальна зміна динаміки показників, які були описані вище, відбулася у 2019 році, що було спричинено початком світової економічної кризи, однією з причин якої став COVID-19.

Так (див. рис. 2.2 та рис. 2.3), тільки за рік (2019 рік порівняно з 2018 роком) величина чистого доходу підприємства зменшилася на $(130-259)=-129$ млн грн або на 49%, собівартість реалізованої продукції зменшилася на $(104-236)=-132$ млн грн або зменшилася на 55%, величина матеріальних витрат зменшилася на величину $(110-206,5) = -96,5$ млн грн або на 46%, величина адміністративних витрат зменшилася на $(1,7-5,6)=-3,9$ млн грн або на 69%. При цьому менше всього зменшилися витрати на збут продукції: з 16,7 млн грн до 12,8 млн грн, або зменшилися на $(12,8-16,7) = -3,9$ млн грн чи всього на 23%.

Тобто суттєве зменшення величини чистого доходу підприємства відбулося при практично таких же витратах на збут продукції, що свідчить про суттєве загострення конкуренції на ринку гофротари, спричинене розгортанням світової економічної кризи, зменшенням попиту на продукцію підприємства через закриття кордонів тощо.

Далі проаналізуємо динаміку зміни валового прибутку, прибутку від операційної діяльності та чистого прибутку підприємства за 2016-2019 роки [73]. Інформацію з цього приводу наведено у таблиці 2.2 та показано на рис. 2.4.

Таблиця 2.2 – Інформація щодо видів прибутків, що їх отримувало ТоОВ ремонтно-монтажного комбінату «Торгтехніка» протягом 2016-2019 років, млн грн

Дані для розрахунків	2016	2017	2018	2019
1. Валовий прибуток	5,640	10,970	23,1	25,9
2. Прибуток від операційної діяльності	0,605	0,467	0,587	0,51
3. Чистий прибуток	0,49	0,26	0,318	0,255



Рисунок 2.4 – Динаміка зміни показників прибутку підприємства ТоОВ ремонтно-монтажного комбінату «Торгтехніка» за 2016-2019 рр.

Аналіз діаграм, наведених на рис. 2.4, показує, що величина валового прибутку підприємства протягом 2016-2019 років, постійно зростала: з рівня 5,6 млн грн у 2016 році до 10,97 млн грн у 2017 році, до 23,1 млн грн у 2018 році та до рівня 25,9 млн грн у 2019 році, тобто це зростання становило $(25,9-5,6)=20,3$ млн грн, або 4,62 рази.

В той же час величина прибутку від операційної діяльності та величина чистого прибутку підприємства за 2016-2019 роки практично знаходяться майже на одному рівні, що може свідчити, що ефективність роботи підприємства *значно більшою мірою* залежить від впливу зовнішніх факторів, ніж від внутрішніх.

Так, величина прибутку, що його отримувало підприємство від операційної діяльності, коливається в межах від 0,605 млн грн у 2016 році до 0,467 млн грн у 2017 році, до 0,587 млн грн у 2018 році та до 0,51 млн грн у 2019 році, тобто коливання величини прибутку від операційної діяльності між мінімальним та максимальним значеннями становить всього $(0,605-0,467) = 0,138$ млн грн.

Якщо проаналізувати динаміку зміни чистого прибутку підприємства, то в 2017 р. величина чистого прибутку зменшилася порівняно з 2016 роком з 0,49 млн грн до 0,26 млн грн або зменшилася на $(0,26-0,49)=-0,23$ млн грн, чи 46,9%. В 2018 р. величина чистого прибутку підприємства незначно зросла з 0,26 млн грн до 0,318 млн грн, або зросла на $(0,318-0,26)=0,058$ млн грн чи на 22,3%. В 2019 р. величина чистого прибутку підприємства знову зменшилася з 0,318 млн грн до 0,255 млн грн, або зменшилася на величину $(0,255-0,318)=-0,063$ млн грн чи на 19,8%. Тобто можна констатувати незначну нестабільність в отриманні підприємством чистого прибутку, оскільки коливання чистого прибутку між мінімальним та максимальним значеннями становить $(0,49-0,255) = 0,235$ млн грн.

В результаті проведеного аналізу можна зробити висновки: а) існують суттєві відмінності між величиною валового прибутку підприємства та величиною прибутку від операційної діяльності, що пояснюється тим, що протягом аналізованого періоду суттєво зросли такі статті витрат, як адміністративні витрати, витрати на збут та «інші операційні витрати»; б) величина чистого прибутку підприємства практично знаходиться на рівні $(0,255...0,49)$ млн грн, що є недостатнім для за-

безпечення подальшого розвитку підприємства та формування конкурентних переваг підприємства на внутрішніх та зовнішніх ринках за рахунок власних коштів.

Далі проаналізуємо динаміку зміни такого важливого показника, як середньомісячна заробітна плата працюючих на підприємстві. Інформацію [73] з цього приводу та зроблені розрахунки занесено в таблицю 2.3 та показано на рис. 2.5.

Таблиця 2.3 – Інформація для розрахунку середньомісячної заробітної плати працівників ТоОВ ремонтно-монтажного комбінату «Торгтехніка»

Показники	2016	2017	2018	2019
1. Витрати на оплату праці (В), тисяч грн/рік	3399	7308	8292	1040
2. Середня кількість працівників (Ч), осіб	188	196	188	16
3. Середньомісячна заробітна плата (СМ) одного працюючого, грн/особу місяць: $СМ = \frac{В}{12 \cdot Ч}$ (2.1)	1506,64	3107,14	3675,53	5416,66

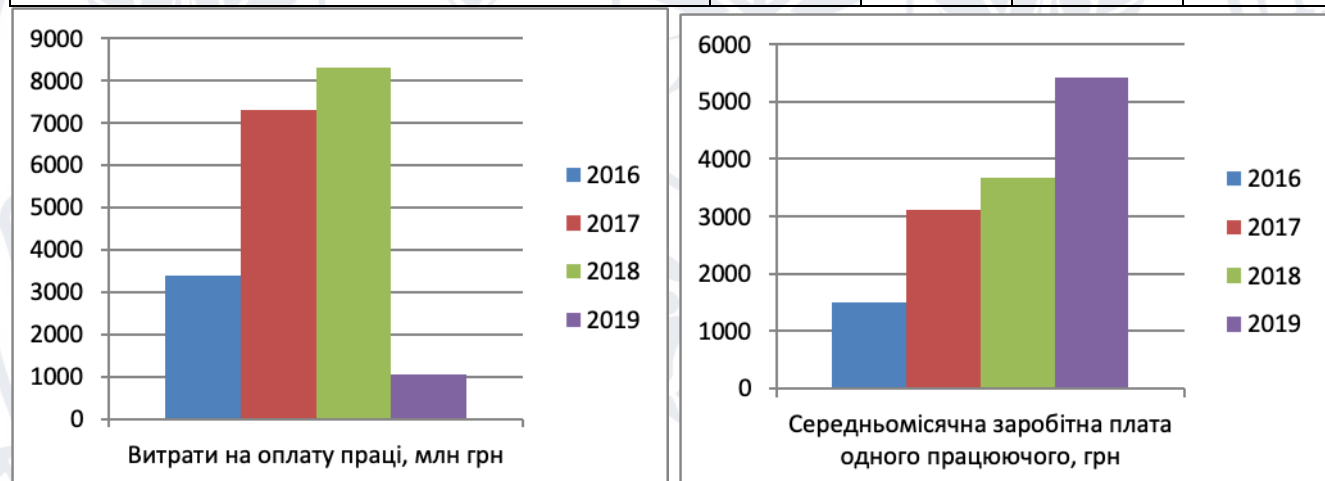


Рисунок 2.5 – Динаміка зміни витрат на оплату праці та середньомісячної заробітної плати одного працюючого на підприємстві за 2016-19 р.

Аналіз діаграм, які наведено на рис. 2.5, показує, що між динамікою витрат на оплату праці працівників підприємства та динамікою середньомісячної заробітної плати одного працівника є певні протиріччя. Так, протягом 2016-2018 років витрати на оплату праці зросли з величини 3,399 млн грн у 2016 році до 7,308 млн грн у 2017 році та до 8,292 млн грн у 2018 році, тобто за 2016-2018 роки витрати на оплату праці працівників підприємства зросли на $(8,292 - 3,399) = 4,893$ млн грн чи у 1,44 рази. Разом з тим у 2019 році відбулося суттєве зменшення витрат на оп-

лату праці до рівня 1,040 млн грн, тобто скорочення витрат на оплату праці за 2019 рік становило $(1,040 - 8,292) = -7,252$ млн грн або зменшилося у 7,9 разів.

Якщо ж проаналізувати динаміку зміни середньомісячної заробітної плати одного працюючого на підприємстві, то тут протягом всіх 2016-2019 років спостерігається стабільне зростання середньомісячної заробітної плати працівників підприємства: з 1506,64 грн у 2016 році до 3107,14 грн у 2017 році, до 3675,53 грн у 2018 році та до 5416,66 грн у 2019 році. Тобто за період 2016-2019 роки середньомісячна заробітна плата одного працюючого на підприємстві зросла на $(5416,66 - 1506,64) = 3910,02$ грн або зросла у 2,6 разів, що є позитивною тенденцією в розвитку підприємства.

Це пояснюється зростанням рівня мінімальної заробітної плати в Україні, який встановлюється рішеннями уряду, суттєвим збільшенням протягом 2016-2018 років обсягів виробництва продукції та іншими причинами. Разом з тим, у 2019 році через розгортання світової економічної кризи та суттєве падіння обсягів виробництва продукції, підприємство вимушено було тимчасово звільнити багато працівників, повернення на роботу яких очікується у наступних роках.

Далі проаналізуємо динаміку зміни основних статей «Активу» балансу підприємства. Для цього, керуючись рекомендаціями, наведеними в [1] та [74], впишемо значення основних статей «Активу» бухгалтерського балансу підприємства на початок та на кінець кожного із 2016, 2017, 2018 та 2019 років та розрахуємо середньорічне значення цих показників (див. табл. 2.4).

Далі, керуючись інформацією та розрахунками, наведеними в таблиці 2.4, розрахуємо динаміку зміни основних статей «Активу» бухгалтерського балансу підприємства за 2016-2019 роки (див. таблицю 2.5).

Таблиця 2.4 – Розрахунок середньорічних значень основних статей «Активу» бухгалтерського балансу підприємства (округлено до млн грн) за 2016-2019 роки

Початок	2016		2017		2018		2019	
	Початок року	Кінець року	Початок року	Кінець року	Початок року	Кінець року	Початок року	Кінець року
1. Активи	25,4	35	35	57,4	57,4	65,3	65,3	51,5
↓ Середньорічне значення:	30,2		46,2		61,7		61,35	
2. Оборотні (поточні) активи	25,4	32,6	32,6	54,7	54,7	62,3	62,3	62,3
↓ Середньорічне значення:	29		43,65		58,5		62,3	
3. Необоротні активи	≈ 0	2,3	2,3	2,7	2,7	2,94	2,94	0,27
↓ Середньорічне значення:	1,15		2,5		2,82		1,61	
4. Основні засоби (основний капітал)	≈ 0	2,3	2,3	2,7	2,7	2,94	2,94	0,27
↓ Середньорічне значення:	1,15		2,5		2,8		1,61	

На підставі розрахунків, наведених в таблиці 2.5, побудуємо діаграми, які характеризують динаміку зміни основних статей «Активу» бухгалтерського балансу підприємства за 2016-2019 роки (див. рис. 2.6) та проведемо горизонтальний аналіз зміни цих показників.

Таблиця 2.5 – Динаміка зміни статей «Активу» бухгалтерського балансу ТОВ ремонтно-монтажного комбінату «Торгтехніка» за 2016 - 2019 роки, округлено

Середньорічні значення статей активу балансу, млн грн	Роки				Відхилення					
	2016	2017	2018	2019	2017/2016		2018/2017		2019/2018	
					Абс.	%	Абс.	%	Абс.	%
1. Активи	30,2	46,2	61,7	61,35	16	+53	15,5	34	-0,35	-0,5
2. Оборотні активи	29	43,65	58,5	62,3	14,65	50,5	14,85	34	3,8	6,5
3. Необоротні активи	1,15	2,5	2,82	1,61	1,35	117	0,32	13	-1,21	-43
4. Основний капітал	1,15	2,5	2,82	1,61	1,35	117	0,32	13	-1,21	-43



Рисунок 2.6 – Динаміка зміни основних показників статей «Активу» бухгалтерського балансу ТоОВ ремонтно-монтажного комбінату «Гортехніка» за 2016-2019 роки (млн грн)

Аналіз діаграм, наведених на рис. 2.6, показує, що протягом 2016-2019 років вартість активів та оборотних активів підприємства постійно зростала, що може свідчити про активізацію ділової активності підприємства. Так, протягом 2016-2019 років середньорічне значення активів підприємства зросло з 30,2 млн грн у 2016 році до 61,35 млн грн у 2019 р., або зросло на $(61,35 - 30,2) = 31,15$ млн грн, тобто більше ніж у 2 рази. Разом з тим, у 2019 років зростання вартості активів підприємства припинилося (більш того, їх вартість порівняно з попереднім роком зменшилася на 0,35 млн грн або на 0,5%), що свідчить про певні кризові явища, які виникли на підприємстві у зв'язку з розгортанням світової економічної кризи.

Що стосується оборотних активів, то їх вартість постійно зростала протягом всіх 4-х років. Так, у 2019 році середньорічна величина оборотних активів підприємства зросла порівняно з 2016-м роком з 29 млн грн до 62,3,7 млн грн, або зросла на $(62,3 - 29) = 33,3$ млн грн чи більше ніж у в 2,1 рази.

Дещо іншою відслідковується тенденція з необоротними активами та основним капіталом підприємства. Так, протягом 2016-2018 років їх середньорічна вартість стрімко зростала: з 1,15 млн грн у 2016 році до 2,82 млн грн у 2018 році, тобто зростання становило за 3 роки $(2,82 - 1,15) = 1,67$ млн грн або 2,45 разів.

Але у 2019 році відбулося суттєве зменшення середньорічної вартості необоротних активів та основного капіталу підприємства: з величини 2,82 млн грн у

2018 році до величини 1,61 млн грн у 2019 році, тобто це зменшення становило $(1,61-2,82)=-1,21$ млн грн або 42,9%. Це пояснюється тим, що на підприємстві почалася глибока структурна реорганізація виробничих потужностей, яка полягала у тому, що застарілі виробничі потужності почали виводитися із експлуатації, а замість них почали встановлюватися нові, більш високопродуктивні. Не випадково, якщо на початок 2019 року вартість необоротних активів і основного капіталу становила 2,939 млн грн, та кінець цього року – тільки 0,272 млн грн [73].

Далі проаналізуємо динаміку зміни основних статей «Пасиву» бухгалтерського балансу підприємства за 2016-2019 роки. Цей аналіз повинен показати, за допомогою яких джерел здійснюється фінансування діяльності підприємства, на які цілі витрачаються кошти підприємства, чи має підприємство фінансову заборгованість, якою є фінансова стійкість підприємства тощо.

Для цього, керуючись рекомендаціями, наведеними в [1] та [74], випишемо значення основних статей «Пасиву» бухгалтерського балансу підприємства на початок та на кінець кожного із 2016-го, 2017-го, 2018-го та 2019-го років та розрахуємо середньорічне значення цих показників (див. таблицю 2.6).

Далі, керуючись інформацією та розрахунками, наведеними в таблиці 2.6, розрахуємо відносну динаміку зміни основних статей «Пасиву» бухгалтерського балансу підприємства за 2016-2019 роки (див. таблицю 2.7).

На підставі розрахунків, наведених в таблиці 2.7, побудуємо діаграми, які характеризують динаміку зміни основних статей «Пасиву» бухгалтерського балансу підприємства за 2016-2019 роки (див. рис. 2.7) та проведемо горизонтальний аналіз зміни цих показників.

Аналіз діаграм, наведених на рис. 2.7, показує, що протягом 2016-2019 років вартість пасивів підприємства постійно зростала, що може свідчити про активізацію ділової активності підприємства. Так, протягом 2016-2019 років середньорічне значення пасивів підприємства зросло з 30,2 млн грн у 2016 році до 61,35 млн грн у 2019 р., або зросло на $(61,35-30,2) = 31,15$ млн грн, тобто більше ніж у 2 рази. Разом з тим, у 2019 років зростання вартості пасивів підприємства,

що свідчить про певні кризові явища, які виникли на підприємстві у зв'язку з розгортанням світової економічної кризи.

Таблиця 2.6 – Розрахунок середньорічних значень основних статей «Пасиву» бухгалтерського балансу підприємства (округлено до млн грн) за 2016-2019 роки

Початок	2016		2017		2018		2019	
	Початок року	Кінець року	Початок року	Кінець року	Початок року	Кінець року	Початок року	Кінець року
1. Пасиви	25,4	35	35	57,4	57,4	65,3	65,3	51,5
↓ Середньорічне значення:	30,2		46,2		61,7		61,35	
2. Власний капітал	4,8	7,6	7,6	10,7	10,7	11,1	11,1	11,3
↓ Середньорічне значення:	6,2		9,15		10,9		11,2	
3. Довгострокові зобов'язання	0	0	0	0	0	0	0	0
↓ Середньорічне значення:	0		0		0		0	
4. Поточні зобов'язання	20,6	27,4	27,4	46,7	46,7	54,2	54,2	40,2
↓ Середньорічне значення:	24		37,1		50,45		47,2	

Таблиця 2.7 – Динаміка зміни основних значень статей «Пасиву» бухгалтерського балансу ТОВ ремонтно-монтажного комбінату «Торгтехніка» за 2016-2019 роки (округлено)

Середньорічні значення пасиву балансу, млн грн	Роки				Відхилення					
	2016	2017	2018	2019	2017/2016		2018/2017		2019/2018	
					Абс.	%	Абс.	%	Абс.	%
1. Пасиви	30,2	46,2	61,7	61,35	16	+53	15,5	34	-0,35	-0,5
2. Власний капітал	6,2	9,15	10,9	11,2	2,95	47,5	1,75	19,1	0,3	2,75
3. Довгострокові зобов'язання	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4. Поточні зобов'язання	24	37,1	50,45	47,2	13,1	54,5	13,35	35,9	-3,25	-6,4

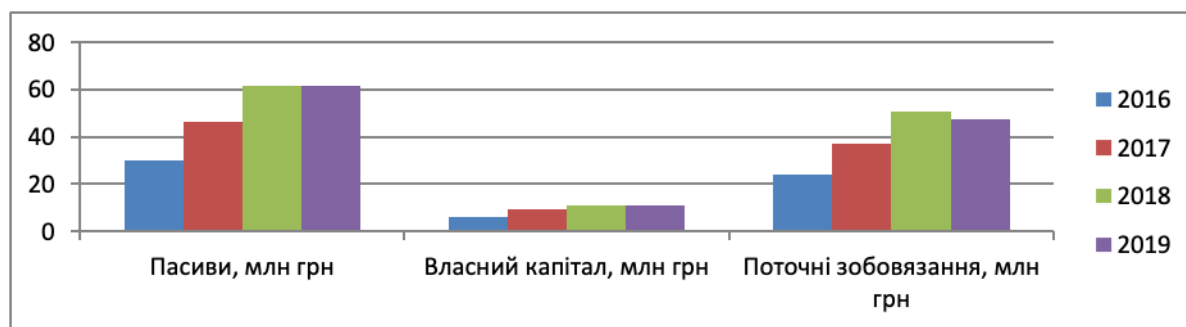


Рисунок 2.7 – Динаміка зміни основних значень статей «Пасиву» бухгалтерського балансу ТООВ ремонтно-монтажного комбінату «Торгтехніка» за 2016-2019 роки, млн грн (округлено)

Разом з тим, слід підкреслити, що протягом 2016-2019 років, незважаючи на кризові явища в економіці, середньорічна вартість власного капіталу підприємства постійно зростала: з 6,2 млн грн у 2016 році до 11,2 млн грн у 2019 році, тобто за 4 роки зростання вартості власного капіталу становило $(11,2 - 6,2) = 5$ млн грн або 80,6%, що є позитивною тенденцією.

Позитивним є також той факт, що протягом 2016-2019 років підприємство не має довгострокових зобов'язань.

Протягом 2016-2018 років поточні (короткострокові) зобов'язання підприємства мали стійку тенденцію до зростання: з 24 млн грн у 2016 році до 50,45 млн грн у 2018 році, тобто зростання поточних зобов'язань за цей період становило $(50,45 - 24) = 26,45$ млн грн, або зросло на 110%. Таке зростання пояснюється тим, що за цей період підприємство суттєво збільшило обсяг виробництва, а чим більше виробляється продукції, тим більшими мають бути витрати на придбання матеріалів, сировини тощо, що і знайшло своє відображення у зростанні короткострокових (поточних) зобов'язань підприємства.

У 2019 році відбулося незначне зменшення величини поточних зобов'язань підприємства: з 50,45 млн грн у 2018 році до 47,2 млн грн у 2019 році, тобто таке зменшення становило $(47,2 - 50,45) = -3,25$ млн грн або -6,4%, що пояснюється зменшенням обсягів виробництва продукції наприкінці 2019 року.

Далі, проаналізуємо показники, які характеризують рентабельність (ефективність) окремих сторін діяльності підприємства. На підставі аналізу низки літера-

турних джерел (див. [75], [76]) для нашого дослідження виберемо три основні та найбільш вживані показники рентабельності, зокрема рентабельність активів, рентабельність власного капіталу та рентабельність основного капіталу.

Рентабельність активів підприємства P_a розраховується за формулою:

$$P_a = \frac{\Pi_p}{A_{\text{сеп}}} \cdot 100\%, \quad (2.2)$$

де Π_p – прибуток, що його отримало підприємство. За прибуток береться: а) валовий прибуток, б) прибуток від операційної діяльності, в) чистий прибуток підприємства в цьому році;

$A_{\text{сеп}}$ – середньорічна вартість активів підприємства у цьому році.

Рентабельність власного капіталу $P_{\text{вк}}$ розраховується за формулою:

$$P_{\text{вк}} = \frac{\Pi_p}{\text{ВК}_{\text{сеп}}} \cdot 100\%, \quad (2.3)$$

де $\text{ВК}_{\text{сеп}}$ – середньорічна вартість власного капіталу підприємства у цьому році.

Рентабельність основного капіталу $P_{\text{ок}}$ розраховується за формулою:

$$P_{\text{ок}} = \frac{\Pi_p}{\text{ОК}_{\text{сеп}}} \cdot 100\%, \quad (2.4)$$

де $\text{ОК}_{\text{сеп}}$ – середньорічна вартість основного капіталу підприємства у цьому році.

Інформацію для розрахунку зазначених показників рентабельності взято із таблиць 2.2, 2.5 та 2.7 і згруповано в таблицю 2.8.

Таблиця 2.8 – Інформація для розрахунку показників рентабельності (млн грн)

Показники	2016	2017	2018	2019
1. Валовий прибуток	5,640	10,970	23,1	25,9
2. Прибуток від операційної діяльності	0,605	0,467	0,587	0,51
3. Чистий прибуток	0,49	0,26	0,318	0,255
4. Середньорічна вартість активів	30,2	46,2	61,7	61,35
5. Середньорічна вартість власного капіталу підприємства	6,2	9,15	10,9	11,2
6. Середньорічна вартість основного капіталу підприємства	1,15	2,5	2,82	1,61

Спочатку розрахуємо рентабельність активів підприємства P_a .

Якщо за основу взяти величину *валового прибутку підприємства*, то рентабельність активів підприємства $P_{a(\text{ВП})}$ буде становити:

$$P_{a(\text{ВП})2016} = \frac{5,64}{30,2} \cdot 100\% = 18,6\%; \quad P_{a(\text{ВП})2017} = \frac{10,97}{46,2} \cdot 100\% = 23,7\%;$$

$$P_{a(\text{ВП})2018} = \frac{23,1}{61,7} \cdot 100\% = 37,4\%; \quad P_{a(\text{ВП})2019} = \frac{25,9}{61,35} \cdot 100\% = 42,2\%.$$

Якщо за основу взяти величину *прибутку підприємства від операційної діяльності*, то рентабельність активів підприємства $P_{a(\text{ПОД})}$ буде становити:

$$P_{a(\text{ПОД})2016} = \frac{0,605}{30,2} \cdot 100\% = 2,0\%; \quad P_{a(\text{ПОД})2017} = \frac{0,467}{46,2} \cdot 100\% = 1,0\%;$$

$$P_{a(\text{ПОД})2018} = \frac{0,587}{61,7} \cdot 100\% = 0,95\%; \quad P_{a(\text{ПОД})2019} = \frac{0,51}{61,35} \cdot 100\% = 0,83\%.$$

Якщо за основу взяти величину *чистого прибутку підприємства*, то рентабельність активів підприємства $P_{a(\text{ЧП})}$ буде становити:

$$P_{a(\text{ЧП})2016} = \frac{0,49}{30,2} \cdot 100\% = 1,6\%; \quad P_{a(\text{ЧП})2017} = \frac{0,26}{46,2} \cdot 100\% = 0,56\%;$$

$$P_{a(\text{ЧП})2018} = \frac{0,318}{61,7} \cdot 100\% = 0,515\%; \quad P_{a(\text{ЧП})2019} = \frac{0,255}{61,35} \cdot 100\% = 0,415\%.$$

Далі розрахуємо рентабельність власного капіталу підприємства $P_{\text{вк}}$.

Якщо за основу взяти величину *валового прибутку підприємства*, то рентабельність власного капіталу підприємства $P_{\text{вк}(\text{ВП})}$ буде становити:

$$P_{\text{вк}(\text{ВП})2016} = \frac{5,64}{6,2} \cdot 100\% = 90,9\%; \quad P_{\text{вк}(\text{ВП})2017} = \frac{10,97}{9,15} \cdot 100\% = 119,8\%;$$

$$P_{\text{вк}(\text{ВП})2018} = \frac{23,1}{10,9} \cdot 100\% = 211,9\%; \quad P_{\text{вк}(\text{ВП})2019} = \frac{25,9}{11,2} \cdot 100\% = 231,2\%.$$

Якщо за основу взяти величину *прибутку підприємства від операційної діяльності*, то рентабельність власного капіталу підприємства $P_{\text{вк}(\text{ПОД})}$ буде становити:

$$P_{\text{вк}(\text{ПОД})2016} = \frac{0,605}{6,2} \cdot 100\% = 9,8\%; \quad P_{\text{вк}(\text{ПОД})2017} = \frac{0,467}{9,15} \cdot 100\% = 5,1\%;$$

$$P_{\text{вк}(\text{ПОД})2018} = \frac{0,587}{10,9} \cdot 100\% = 5,39\%; \quad P_{\text{вк}(\text{ПОД})2019} = \frac{0,51}{11,2} \cdot 100\% = 4,55\%.$$

Якщо за основу взяти величину *чистого прибутку підприємства*, то рентабельність власного капіталу підприємства $P_{\text{вк(ЧП)}}$ буде становити:

$$P_{\text{вк(ЧП)2016}} = \frac{0,49}{6,2} \cdot 100\% = 7,9\%; \quad P_{\text{вк(ЧП)2017}} = \frac{0,26}{9,15} \cdot 100\% = 2,8\%;$$

$$P_{\text{вк(ЧП)2018}} = \frac{0,318}{10,9} \cdot 100\% = 2,9\%; \quad P_{\text{вк(ЧП)2019}} = \frac{0,255}{11,2} \cdot 100\% = 2,27\%.$$

І на завершення, розрахуємо рентабельність основного капіталу підприємства $P_{\text{ок}}$.

Якщо за основу взяти величину *валового прибутку підприємства*, то рентабельність основного капіталу підприємства $P_{\text{ок(ВП)}}$ буде становити:

$$P_{\text{ок(ВП)2016}} = \frac{5,64}{1,15} \cdot 100\% = 490,4\%; \quad P_{\text{ок(ВП)2017}} = \frac{10,97}{2,5} \cdot 100\% = 438,8\%;$$

$$P_{\text{ок(ВП)2018}} = \frac{23,1}{2,82} \cdot 100\% = 819,1\%; \quad P_{\text{ок(ВП)2019}} = \frac{25,9}{1,61} \cdot 100\% = 1608,7\%.$$

Якщо за основу взяти величину *прибутку підприємства від операційної діяльності*, то рентабельність основного капіталу підприємства $P_{\text{вк(ПОД)}}$ буде становити:

$$P_{\text{ок(ПОД)2016}} = \frac{0,605}{1,15} \cdot 100\% = 52,6\%; \quad P_{\text{ок(ПОД)2017}} = \frac{0,467}{2,5} \cdot 100\% = 18,68\%;$$

$$P_{\text{ок(ПОД)2018}} = \frac{0,587}{2,82} \cdot 100\% = 20,8\%;$$

$$P_{\text{ок(ПОД)2019}} = \frac{0,51}{1,61} \cdot 100\% = 31,7\%.$$

Якщо за основу взяти величину *чистого прибутку підприємства*, то рентабельність основного капіталу підприємства $P_{\text{вк(ЧП)}}$ буде становити:

$$P_{\text{ок(ЧП)2016}} = \frac{0,49}{1,15} \cdot 100\% = 43,6\%; \quad P_{\text{ок(ЧП)2017}} = \frac{0,26}{2,5} \cdot 100\% = 10,4\%;$$

$$P_{\text{ок(ЧП)2018}} = \frac{0,318}{2,82} \cdot 100\% = 11,28\%;$$

$$P_{\text{ок(ЧП)2019}} = \frac{0,255}{1,61} \cdot 100\% = 15,84\%.$$

Зроблені розрахунки показників рентабельності зведено у таблиці 2.9, 2.10 та 2.11 та наведено на відповідних рисунках 2.8, 2.9 та 2.10.

Таблиця 2.9–Показники рентабельності активів ТоОВ ремонтно-монтажного комбінату «Торгтехніка» (%), розраховані за різними видами отриманого прибутку

Рентабельність активів P_a (%), розрахована	Роки			
	2016	2017	2018	2019
- для валового прибутку	18,6	23,7	37,4	42,2
- для прибутку від операційної діяльності	2	1	0,95	0,83
- для чистого прибутку	1,6	0,56	0,515	0,415

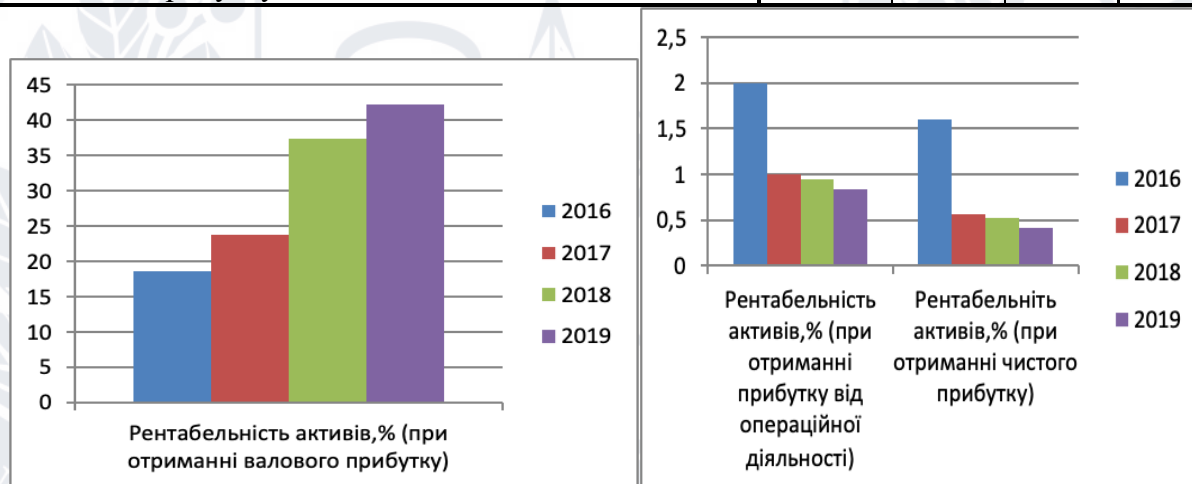


Рисунок 2.8 – Динаміка зміни рентабельності активів ТоОВ ремонтно-монтажного комбінату «Торгтехніка» за 2016-2019 рр. (%) при отриманні різних видів прибутку

Аналіз діаграм, наведених на рис. 2.8, показує, що протягом 2016-2019 років рентабельність активів підприємства при отриманні ним валового прибутку постійно зростала: з 18,6% у 2016 році до 42,2% у 2019 році, тобто зростання становило $(42,2-18,6)\% = 23,6$ п.п. В той же час, рентабельність активів підприємства при отриманні ним прибутку від операційної діяльності та чистого прибутку, навпаки, постійно зменшувалася. Так, рентабельність активів підприємства при отриманні прибутку від операційної діяльності зменшилася з 2% у 2016 році до 0,83% у 2019 році, тобто зменшилася на $(2,0-0,83)\% = 1,17$ п.п., а рентабельність

активів підприємства при отриманні ним чистого прибутку зменшилася з 1,6% у 2016 році до 0,415 % у 2019 році, тобто зменшилася на $(0,415-1,6)\% = -1,185$ п.п.

При цьому слід зауважити, що рентабельність активів підприємства при отриманні ним валового прибутку значно перевищує рентабельність активів при отриманні підприємством прибутку від операційної діяльності та чистого прибутку.

Таблиця 2.10 – Показники рентабельності власного капіталу ТоОВ ремонтно-монтажного комбінату «Торгтехніка» (%), розраховані за різними видами отриманого прибутку

Рентабельність власного капіталу $P_{вк}$ (%), розрахована	Роки			
	2016	2017	2018	2019
- для валового прибутку	90,9	119,8	211,9	231,2
- для прибутку від операційної діяльності	9,8	5,1	5,39	4,55
- для чистого прибутку	7,9	2,8	2,9	2,27

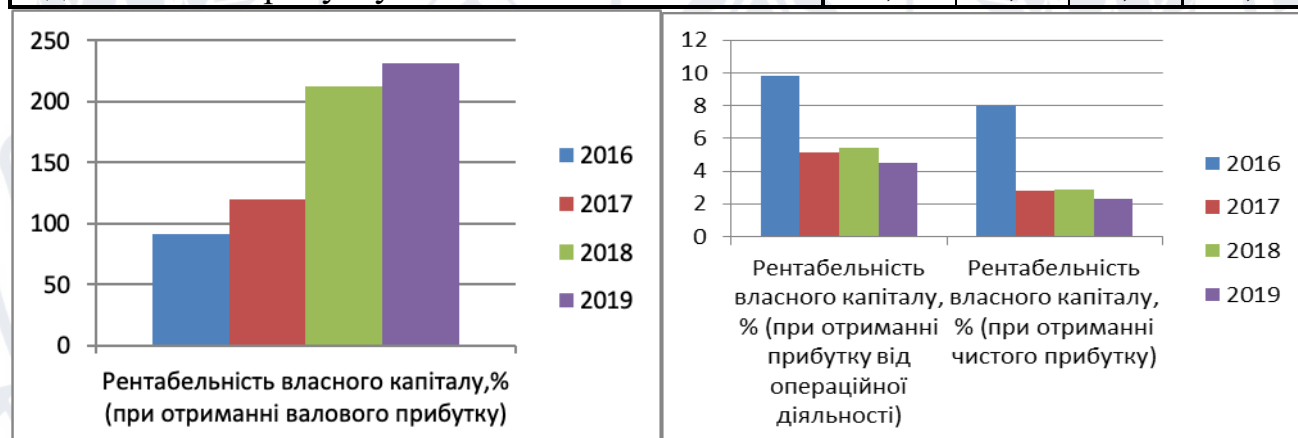


Рисунок 2.9 – Динаміка зміни показників рентабельності власного капіталу ТоОВ ремонтно-монтажного комбінату «Торгтехніка» за 2016-2019 рр. (у відсотках) при отриманні різних видів прибутку

Аналіз діаграм, наведених на рис. 2.9, показує, що протягом 2016-2019 років рентабельність власного капіталу підприємства при отриманні ним валового прибутку постійно зростала: з 90,9% у 2016 році до 119,8% у 2017 році, до 211,9% у 2018 році та до 231,2% у 2019 році, тобто зростання цього показника рентабельності за 4 роки становило $(231,2-90,9)\% = 140,3$ п.п. В той же час, рентабельність власного капіталу підприємства при отриманні ним прибутку від операційної діяльності та чистого прибутку (як і у випадку з рентабельністю активів), навпаки,

постійно зменшувалася. Так, рентабельність власного капіталу підприємства при отриманні ним прибутку від операційної діяльності зменшилася з 9,8% у 2016 році до 4,55% у 2019 році, тобто зменшилася на $(4,55-9,8)\% = -5,25$ п.п., а рентабельність власного капіталу підприємства при отриманні ним чистого прибутку зменшилася з величини 7,9% у 2016 році до 2,27% у 2019 році, тобто зменшилася на $(2,27-7,9)\% = -5,63$ п.п.

Зрозуміло, що всі показники рентабельності власного капіталу підприємства при отриманні ним всіх видів прибутку є значно вищими, ніж аналогічні показники рентабельності активів підприємства, оскільки сама вартість власного капіталу підприємства є меншою за вартість активів підприємства.

Далі проаналізуємо динаміку показників рентабельності основного капіталу підприємства при отриманні підприємством різних видів прибутку. Інформацію з цього приводу зведено в таблицю 2.11 та показано на діаграмах рисунка 2.10.

Таблиця 2.11 – Показники рентабельності основного капіталу ТоОВ ремонтно-монтажного комбінату «Торгтехніка» (%), розраховані за різними видами отриманого прибутку

Рентабельність основного капіталу $R_{ок}$ (%), розрахована	Роки			
	2016	2017	2018	2019
- для валового прибутку	490,4	438,8	819,1	1608,7
- для прибутку від операційної діяльності	52,6	18,68	20,8	31,7
- для чистого прибутку	43,6	10,4	11,28	15,84

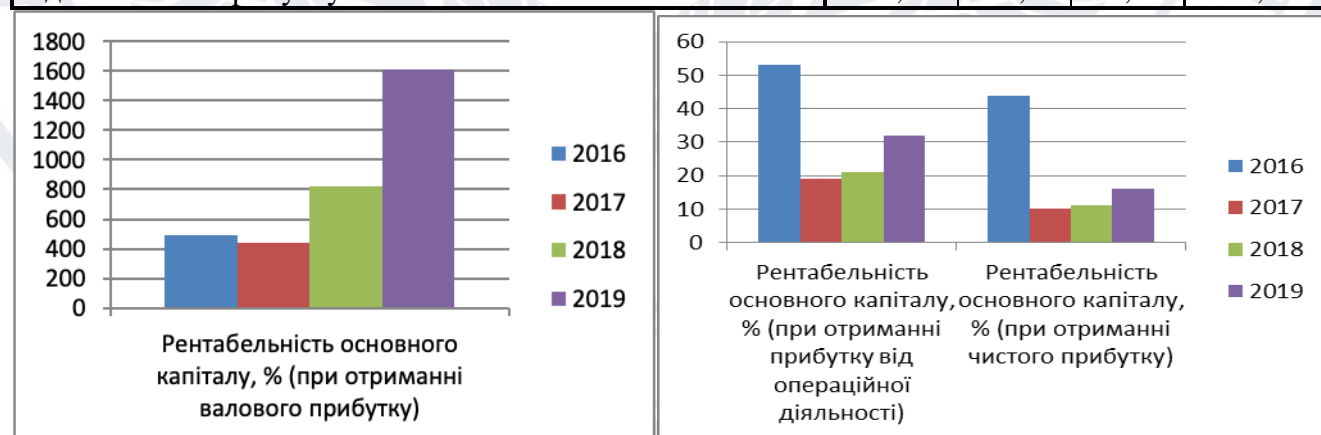


Рисунок 2.10 – Динаміка зміни показників рентабельності основного капіталу ТоОВ ремонтно-монтажного комбінату «Торгтехніка» за 2016-2019 рр. (у відсотках) при отриманні різних видів прибутку

Аналіз діаграм, наведених на рис. 2.10, показує, що протягом 2016-2019 років показники рентабельності основного капіталу підприємства мали дещо іншу динаміку зміни, ніж показники рентабельності активів та власного капіталу підприємства. Пояснюється це тим, що протягом 2016-2019 років на підприємстві постійно проводиться робота з модернізації обладнання: списується застаріле обладнання та впроваджується нове, більш продуктивне. А це, у свою чергу, безпосередньо впливає на рентабельність основного капіталу підприємства.

Так, рентабельність основного капіталу підприємства при отриманні ним валового прибутку у 2017 році зменшилася відносно рівня 2016 року з 490,4% до 438,8%, а вже в 2018 році зросла до рівня 819,1% та до рівня 1608,7% у 2019 році. Тобто за 4 роки рентабельність основного капіталу зросла з 490,4% до 1608,7% або зросла на $(1608,7-490,4)\% = 1118,3$ п.п., що красномовно свідчить про активну роботу підприємства з технічного переоснащення свого виробництва.

Більш явно ця тенденція відслідковується для показників рентабельності основного капіталу при отриманні підприємством прибутку від операційної діяльності та чистого прибутку. Так, рентабельність основного капіталу підприємства при отриманні ним прибутку від операційної діяльності у 2017 році зменшилася відносно рівня 2016 року з 52,6% до 18,68%, а вже в 2018 році зросла до рівня 20,8% та до рівня 31,7% у 2019 році. Хоча за 4 роки рентабельність основного капіталу підприємства при отриманні ним прибутку від операційної діяльності загалом зменшилася з 52,6% до 31,7% або зменшилася на $(31,7-52,6)\% = -20,9$ п.п.

Рентабельність основного капіталу підприємства при отриманні ним чистого прибутку у 2017 році зменшилася відносно рівня 2016 року з 43,6% до 10,4%, а вже в 2018 році зросла до рівня 11,28% та до рівня 15,84% у 2019 році. Хоча за 4 роки (2016-2019 рр.) рентабельність основного капіталу при отриманні підприємством чистого прибутку загалом зменшилася з 43,6% до 15,84% або зменшилася на $(15,84-43,6)\% = -27,76$ п.п., що пояснюється певним недовантаженням основного капіталу підприємства через зменшення виробництва.

На завершення проведено аналіз низки загальноприйнятих фінансових коефіцієнтів за 2016-2019 роки.

На основі аналізу рекомендацій, наведених в численних наукових працях [77], [78] та інших, оберемо для дослідження і проаналізуємо динаміку зміни 5-ти фінансових коефіцієнтів: коефіцієнта загальної ліквідності, коефіцієнта платоспроможності, коефіцієнта фінансової стабільності, коефіцієнта фінансової стійкості і коефіцієнта фінансової заборгованості.

Коефіцієнт загальної ліквідності $K_{зл}$ розраховується за формулою (2.5):

$$K_{зл} = \frac{OA_{сер}}{ПЗ_{сер}}, \quad (2.5)$$

$OA_{сер}$ – середньорічна вартість оборотних активів підприємства;

$ПЗ_{сер}$ – середньорічна вартість поточних зобов'язань підприємства.

Коефіцієнт загальної ліквідності свідчить про рівень спроможності підприємства покривати своїми поточними активами покривати свої поточні зобов'язання.

Коефіцієнт платоспроможності підприємства $K_{плат}$ розраховується за формулою (2.6):

$$K_{плат} = \frac{A_{сер}}{ПЗ_{сер} + ДЗ_{сер}}, \quad (2.6)$$

де $A_{сер}$ – середньорічна величина активів підприємства;

$ДЗ_{сер}$ – середньорічна величина довгострокових зобов'язань підприємства.

Цей коефіцієнт характеризує здатність підприємства забезпечити свої поточні та довгострокові зобов'язання за рахунок активів.

Коефіцієнт фінансової стабільності $K_{фін}$ розраховується за формулою (2.7):

$$K_{фін} = \frac{ВК_{сер}}{ПЗ_{сер} + ДЗ_{сер}}. \quad (2.7)$$

де $ВК_{сер}$ – середньорічна вартість власного капіталу підприємства у цьому році.

Цей коефіцієнт характеризує здатність підприємства покривати свої поточні та довгострокові зобов'язання за рахунок власного капіталу [79].

Коефіцієнт фінансової стійкості $K_{ст}$ розраховується за формулою (2.8):

$$K_{ст} = \frac{ВК_{сер} + ДЗ_{сер}}{П_{сер}}, \quad (2.8)$$

де $ВК_{сер}$ – середньорічна вартість власного капіталу підприємства у цьому році;

$П_{сер}$ – середньорічна величина пасивів (активів) підприємства у цьому році.

Цей коефіцієнт показує, наскільки підприємство є незалежним від зовнішніх джерел фінансування.

Коефіцієнт фінансової заборгованості $К_{заб}$ розраховують за формулою (2.9):

$$K_{заб} = \frac{ПЗ_{сер} + ДЗ_{сер}}{А_{сер}} \quad (2.9)$$

Цей коефіцієнт є оберненим до коефіцієнта платоспроможності і показує, яка частина активів підприємства формується за рахунок поточних та довгострокових позикових коштів.

Інформацію для розрахунку коефіцієнтів загальної ліквідності, платоспроможності, фінансової стабільності, фінансової стійкості і фінансової заборгованості взято для із таблиць 2.5 та 2.7 і зведено у таблицю 2.12.

Таблиця 2.12 – Інформація для розрахунку фінансових коефіцієнтів, млн грн

Показники	2016	2017	2018	2019
1. Середньорічна вартість активів (пасивів)	30,2	46,2	61,7	61,35
2. Середньорічна вартість оборотних активів	29	43,65	58,5	62,3
3. Середньорічна вартість власного капіталу підприємства	6,2	9,15	10,9	11,2
4. Середньорічна вартість поточних зобов'язань	24	37,1	50,45	47,2
5. Середньорічна вартість довгострокових зобов'язань	0	0	0	0

Тоді для 2016-2019 року коефіцієнт загальної ліквідності $К_{зл}$ підприємства становив:

$$K_{зл}^{2016} = \frac{29}{24} = 1,2; \quad K_{зл}^{2017} = \frac{43,65}{37,1} = 1,18; \quad K_{зл}^{2018} = \frac{58,5}{50,45} = 1,16; \quad K_{зл}^{2019} = \frac{62,3}{47,2} = 1,32.$$

Проведені розрахунки показали, що коефіцієнт загальної ліквідності $К_{зл}$ (або ще його називають коефіцієнт покриття) протягом 2016-2019 років практично знаходиться на одному і тому ж рівні ($К_{зл} = 1,16...1,32$), хоча і не досяг нормативного значення ($К_{зл} > 1,5...2,5$). Це свідчить, що підприємство відчуває складність у покритті своїми поточними активами своїх поточних зобов'язань, хоча надійність такого покриття поступово збільшується (у 2019 році до $К_{зл} = 1,32$).

Для 2016-2019 року коефіцієнт платоспроможності підприємства $K_{\text{плат}}$ становив:

$$K_{\text{плат}}^{2016} = \frac{30,2}{24+0} = 1,25; \quad K_{\text{плат}}^{2017} = \frac{46,2}{37,1+0} = 1,25;$$

$$K_{\text{плат}}^{2018} = \frac{61,7}{50,45+0} = 1,22; \quad K_{\text{плат}}^{2019} = \frac{61,35}{47,2+0} = 1,3.$$

Проведені розрахунки показали, що протягом 2016-2019 років коефіцієнт платоспроможності $K_{\text{плат}}$ знаходився на одному і тому же рівні ($K_{\text{плат}} = (1,22 \dots 1,3)$) і залишається нижче нормативного значення $K_{\text{плат}} > 2$. Це означає, що за цим коефіцієнтом здатність підприємства забезпечити свої поточні та довгострокові зобов'язання за рахунок активів є незадовільною, оскільки саме коефіцієнт платоспроможності $K_{\text{плат}} > 2$ відображає мінімальний фінансовий ризик для підприємства.

Для 2016-2019 року коефіцієнт фінансової стабільності $K_{\text{фін}}$ становив:

$$K_{\text{фін}}^{2016} = \frac{6,2}{24+0} = 0,29; \quad K_{\text{фін}}^{2017} = \frac{9,15}{37,1+0} = 0,25; \quad K_{\text{фін}}^{2018} = \frac{10,9}{50,45+0} = 0,22;$$

$$K_{\text{фін}}^{2019} = \frac{11,2}{47,2+0} = 0,24.$$

Проведені розрахунки показали, що протягом 2016-2019 років коефіцієнт фінансової стабільності $K_{\text{фін}}$ знаходився на одному і тому же рівні ($K_{\text{фін}} = 0,22 \dots 0,29$) і залишається нижче нормативного значення ($K_{\text{фін}} > 0,67 \dots 1,5$). Це означає, що за цим коефіцієнтом здатність підприємства забезпечити свої поточні та довгострокові зобов'язання за рахунок власного свого капіталу є незадовільною, оскільки коефіцієнт фінансової стабільності $K_{\text{фін}} > 0,67$ відображає саме мінімальний фінансовий ризик для підприємства.

Для 2016-2019 рр. коефіцієнт фінансової стійкості $K_{\text{ст}}$ підприємства становив:

$$K_{\text{ст}}^{2016} = \frac{6,2+0}{30,2} = 0,205; \quad K_{\text{ст}}^{2017} = \frac{9,15+0}{46,2} = 0,20; \quad K_{\text{ст}}^{2018} = \frac{10,9+0}{61,7} = 0,18;$$

$$K_{\text{ст}}^{2019} = \frac{11,2+0}{61,35} = 0,18.$$

Проведені розрахунки показали, що протягом 2016-2019 років коефіцієнт фінансової стійкості $K_{ст}$ знаходився на одному і тому ж рівні ($K_{ст} = 0,18...0,205$) і залишається нижче нормативного значення ($K_{ст} > 0,7...0,9$). Це свідчить про недостатню фінансову стійкість підприємства в довгостроковій перспективі.

Для 2016-2019 року коефіцієнт фінансової заборгованості $K_{заб}$ підприємства становив:

$$K_{заб}^{2016} = \frac{24 + 0}{30,2} = 0,79; \quad K_{заб}^{2017} = \frac{37,1 + 0}{46,2} = 0,8; \quad K_{заб}^{2018} = \frac{50,45 + 0}{61,7} = 0,82;$$

$$K_{заб}^{2019} = \frac{47,2 + 0}{61,35} = 0,77.$$

Проведені розрахунки показали, що протягом 2016-2019 років коефіцієнт фінансової заборгованості підприємства $K_{заб}$ практично знаходився на одному і тому ж рівні ($K_{заб} = 0,77...0,82$) і залишається вище нормативного значення, яке становить $K_{заб} < (0,5...0,6)$. Це означає, що значна частина активів підприємства формується за рахунок не власних, а позикових коштів і тому здатність підприємства покривати свої поточні та довгострокові зобов'язання за рахунок своїх активів є недостатньою.

Розраховані фінансові коефіцієнти зведені у таблицю 2.13 і показані на діаграмах рисунку 2.11.

Таблиця 2.13– Фінансові коефіцієнти, що характеризують діяльність підприємства ТоОВ ремонтно-монтажного комбінату «Торгтехніка» за 2016-2019 роки

Показники	Роки			
	2016	2017	2018	2019
1. Коефіцієнт загальної ліквідності, $K_{зл}$	1,2	1,18	1,16	1,32
2. Коефіцієнт платоспроможності, $K_{плат}$	1,25	1,25	1,22	1,3
3. Коефіцієнт фінансової стабільності, $K_{фін}$	0,29	0,25	0,22	0,24
4. Коефіцієнт фінансової стійкості, $K_{ст}$	0,205	0,2	0,18	0,18
5. Коефіцієнт фінансової заборгованості, $K_{заб}$	0,79	0,8	0,82	0,77

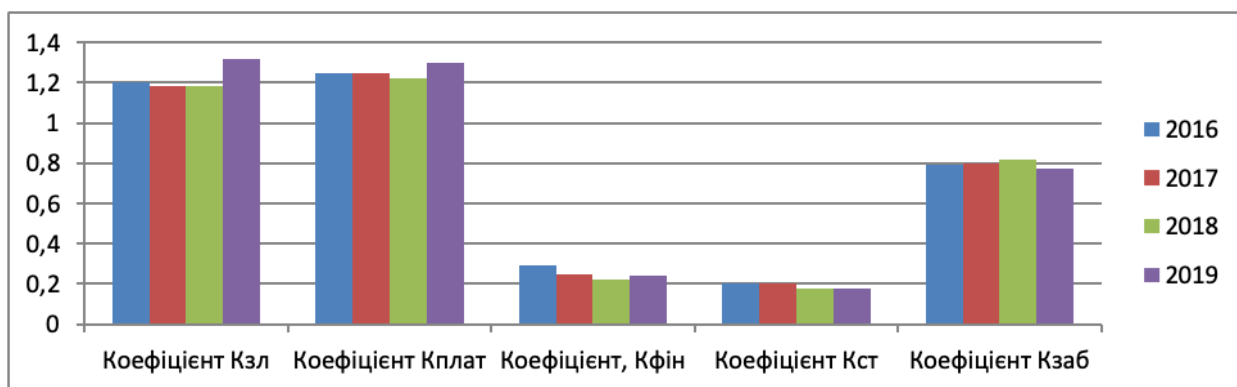


Рисунок 2.11 – Розраховані фінансові коефіцієнти підприємства ТоОВ ремонтно-монтажного комбінату «Торгтехніка» за 2016-2019 роки (у відносних показниках)

Аналіз графіків, наведених на рис. 2.11, показує, що а) підприємство відчуває складність у покритті своїми поточними активами своїх поточних зобов'язань; б) здатність підприємства забезпечити свої поточні та довгострокові зобов'язання за рахунок активів є слабкою; в) спроможність підприємства забезпечити свої поточні та довгострокові зобов'язання за рахунок власного капіталу є незадовільною; г) підприємство має недостатню фінансову стійкість в довгостроковій перспективі; д) значна частина активів підприємства формується за рахунок не власних, а позикових коштів і тому здатність підприємства покривати свої поточні та довгострокові зобов'язання за рахунок своїх активів є недостатньою.

2.2 Аналіз стану та рівня організаційної культури на підприємстві

Як було зазначено в підрозділі 1.3 цієї роботи, оцінювання стану та рівня організаційної культури підприємства може бути здійснено за допомогою якісних та кількісних показників. Якісні показники визначаються експертним шляхом (шляхом опрацювання результатів проведеного анкетування, опитувань, власних спостережень, аналізу документації тощо) і безпосередньо характеризують рівень організаційної культури підприємства (за допомогою таких оцінок, як «високий», «середній» «низький» або інш.). Кількісні показники розраховуються за певними формулами і зазвичай опосередковано характеризуються цей рівень.

На практиці існує багато методів експертного оцінювання рівня організаційної культури підприємства, деякі з них, базуючись на дослідженнях Овчаренка М.І. і Червякової С.В. [80], зведено нами в таблицю 2.14.

Таблиця 2.14 – Методи оцінювання рівня організаційної культури [80]

Метод	Характеристика
1	2
Метод «клінічного дослідження» Шейна	Працівники добровільно надають необхідні дані, вважаючи, що це допоможе їм в роботі. Інформація подається за такими напрямками: проголошені цінності, правила і норми поведінки, базові уявлення
Метод «ОСР» О'Рейллі, Чатмана і Калдвелла	Метод «Organizational Culture Profile (ОСР)» аналізує стан організаційної культури за 7-ми напрямками. Три напрями відображають ставлення до роботи: формалізованість, стабільність та інноваційність. Два напрями – командний дух і повагу до людей. Останні два напрями – описують норми особистих дій: орієнтацію на взаємодію або на агресивність.
Метод «OSC» Гласер і Заману	Метод «Organizational Culture Survey (ОСS)» для аналізу організаційної культури використовує 6 показників: командна робота; мораль; інформаційні потоки; участь в управлінні; контроль; зібрання. Опитування проводяться з кожним працівником індивідуально

Зрозуміло, що для кожного підприємства існує своя кількість показників оцінювання рівня організаційної культури, зміст яких залежать від багатьох зовнішніх та внутрішніх чинників. Тому нами, з метою оцінювання рівня організаційної культури ТоОВ ремонтно-монтажного комбінату «Торгтехніка», було проведено усне опитування 9-ти керівників цього підприємства: директора, заступників директора з виробництва та з переробки вторинної сировини, комерційного директора, головного бухгалтера, начальників планового відділу, технічного контролю, транспортного відділу та головного механіка, які дали відповіді на поставлені запитання, що є сьогодні актуальними для підприємства. Зміст поставлених запитань та відповіді зведено в таблицю 2.15.

Таблиця 2.15. – Результати усного опитування керівників підприємства

Запитання	Результати опитування	Остаточна оцінка
Яким Ви вважаєте рівень організаційної культури на підприємстві ?	«Високим» – 1; «Середнім» – 5; «Низьким» – 3	Нижче середнього
Чи готові Ви до організаційних змін ?	«Так» – 2; «Частково» – 6; «Ні» – 2	Частково
Чи мають місце на підприємстві кризові явища (з різних причин)?	«Так» – 7; «Ні» – 2	Так (через пандемію)
Якими є взаємостосунки між працівниками підприємства	«Дружніми» – 2; «Нейтральними» – 6; «Агресивними» – 1	Нейтральними
Якою є репутація у підприємства на ринку?	«Високою» – 6; «Середньою» – 3; «Низькою» – 0	Високою
Яким є ставлення керівництва до ризику	«Усвідомленим, обґрунтованим» – 9 (до деяких видів ризику)	Усвідомлено
Чи встановлені на підприємстві єдині принципи організаційної культури ?	«Так» – 2; «Ні» – 7	Ні
Який є рівень професійної підготовки працівників на підприємстві?	«Високим» – 3; «Середнім» – 5; «Низьким» – 1	Вище середнього
Якими є умови праці на підприємстві	«Важкими» – 5; «Середніми» – 4	Важкими
Якою є зовнішня атрибутика підприємства ?	«Не задовільною» – 4; «Задовільною» – 5	Не задовільною
Яким є рівень оплати праці працівників підприємства ?	«Високим» – 2; «Середнім» – 3; «Низьким» – 4	Середнім
Яким є рівень діджиталізації на підприємстві та комп'ютерної підготовки працівників ?	«Високим» – 1; «Середнім» – 6; «Низьким» – 2	Середнім

Аналіз результатів усного опитування керівників підприємства, які наведено в таблиці 2.15, показує, що рівень організаційної культури на ТоОВ ремонтно-монтажного комбінату «Торгтехніка» можна вважати «нижче середнього» і на підприємстві є багато питань, які потребують свого розв'язання.

Оцінюючи тип організаційної культури підприємства, нами було встановлено, що він відповідає типу «культура влади» (або культура «Аполлона»), оскільки підприємством керує особа, яка є власником ресурсів, має дуже хороші управлінські здібності, гарну освіту, високі людські якості тощо, і тому вирішує всі основні питання практично одноосібно, що, до речі, відповідає нинішньому етапу розвитку підприємства.

Далі проведемо оцінювання рівня організаційної культури підприємства за допомогою розрахунку низки кількісних показників, які опосередковано характе-

ризують цей рівень. Інформацію, яка потрібна для розрахунку цих показників, було взято нами із [73], відділу кадрів підприємства і згруповано у таблицю 2.16.

При цьому потрібно врахувати, що оскільки у 2019 році у ТоОВ ремонтно-монтажного комбінату «Торгтехніка» відбулися дуже значні структурні зміни, обумовлені тимчасовим переведенням значної частини працівників на роботу в інше споріднене підприємство, то розрахунки було зроблено за 2016-2018 роки.

Таблиця 2.16 – Інформація для розрахунку стану та ефективності управління трудовим колективом ТоОВ ремонтно-монтажного комбінату «Торгтехніка»

Зміст інформації	2016	2017	2018
1. Дохід підприємства за рік, млн грн	≈ 184,8	≈ 227	≈ 312
2. Чистий дохід підприємства за рік, млн грн	154	188,5	259
3. Матеріальні та енергетичні витрати за рік, млн грн	128	151	206,5
4. Амортизаційні відрахування, тисяч грн	38	173	180
5. Витрати на оплату праці працівників, тисяч грн	3399	7308	8292
6. Середня чисельність працівників, осіб	188	196	188
в тому числі:			
- промислово-виробничий персонал	150	155	148
- адміністративний та непромисловий персонал	38	41	40
серед них:			
- керівники	23	24	24
- спеціалісти	12	14	13
- службовці	3	3	3
7. Кількість осіб, які звільнилися протягом року за власним бажанням	19	17	16
8. Кількість працівників, які були звільнені за порушення трудової дисципліни	0	1	0

Так, коефіцієнт плинності кадрів $K_{пл}$ буде становити (формула 1.1):

$$K_{пл}^{2016} = \frac{(Ч_{влас} + Ч_{пор})}{Ч_{сер}} \cdot 100\% = \frac{19 + 0}{188} \cdot 100\% = 9,57\%;$$

$$K_{пл}^{2017} = \frac{17 + 1}{196} \cdot 100\% = 9,2\%; \quad K_{пл}^{2018} = \frac{16 + 0}{188} \cdot 100\% = 8,6\%.$$

Проведені розрахунки показують, що оскільки коефіцієнт плинності кадрів на підприємстві становить менше 10%, то це свідчить, що працівники підприємства цінують свою роботу (що в наш скрутний час є цілком виваженим рішенням).

Продуктивність праці персоналу $ПП_{пер}$ підприємства (яка є якби валовою продуктивністю) становить (формула 1.2):

$$\text{ПП}_{\text{пер}}^{2016} = \frac{\text{Д}}{\text{Ч}_{\text{сер}}} = \frac{184,8}{188} = 982,9 \text{ тисяч грн/рік};$$

$$\text{ПП}_{\text{пер}}^{2017} = \frac{227}{196} = 1159 \text{ тис. грн/рік}; \quad \text{ПП}_{\text{пер}}^{2018} = \frac{312}{188} = 1659,6 \text{ тис. грн/рік}.$$

Проведені розрахунки показують, що продуктивність праці на підприємстві (за валовим випуском продукції) в розрахунку на одного працюючого має стійку тенденцію до зростання (з 982,9 тис. грн у 2016 році до 1656,6 тис. грн у 2018 році), що значною мірою обумовлено зростанням ціни на продукцію підприємства.

Продуктивність праці промислово-виробничого персоналу $\text{ПП}_{\text{пвп}}$ підприємства (яка є якби чистою продуктивністю) становить (формула 1.3):

$$\text{ПП}_{\text{пвп}}^{2016} = \frac{(\text{ЧД} - \text{МЕВ} - \text{А})}{\text{Ч}_{\text{сер-ПВП}}} = \frac{154 - 128 - 0,038}{150} = 173 \text{ тисяч грн/рік};$$

$$\text{ПП}_{\text{пвп}}^{2017} = \frac{188,5 - 151 - 0,137}{155} = 241 \text{ тис. грн/рік};$$

$$\text{ПП}_{\text{пвп}}^{2018} = \frac{259 - 206,5 - 0,18}{148} = 354 \text{ тис. грн/рік}.$$

Проведені розрахунки показують, що продуктивність праці на підприємстві (за чистим випуском продукції) в розрахунку на одного промислово-виробничого працівника також має стійку тенденцію до зростання (з 173 тис. грн у 2016 році до 354 тис. грн у 2018 році).

Коефіцієнт віддачі заробітної плати $\text{К}_{\text{взп}}$ становить (формула 1.4):

$$\text{К}_{\text{взп}}^{2016} = \frac{\text{ЧД}}{\text{Ф}_{\text{зп}} + \text{Ф}_{\text{мз}}} = \frac{154}{3,399} = 45,3 \text{ грн/грн};$$

$$\text{К}_{\text{взп}}^{2017} = \frac{188,5}{7,308} = 25,8 \text{ грн/грн}; \quad \text{К}_{\text{взп}}^{2018} = \frac{259}{8,308} = 31,2 \text{ грн/грн}.$$

Проведені розрахунки показують, що коефіцієнт віддачі заробітної плати працівників підприємства протягом аналізованого періоду має коливальну динаміку (від 45,3 у 2016 році, до 25,8 у 2017 році та до 31,2 у 2018 році), що свідчить про певну нестабільність в роботі підприємства.

І на завершення, розрахуємо *коефіцієнт ефективності* $K_{\text{еф}}$ організаційної культури підприємства (див. формулу 1.5), який, на наше переконання, є найбільш об'єктивним показником при проведенні її оцінювання.

Для 2016 року будемо мати:

$$K_{\text{еф}}^{2016} = \frac{I_{\text{чд}}}{I_{\text{взп}}} = \frac{133,1}{\frac{154}{2,6}} = \frac{1,157}{1,308} = 0,885;$$

де 133,1 млн грн – чистий дохід підприємства у 2015 році [73];

2,6 млн грн – витрати підприємства на оплату праці у 2015 році [73].

Для 2017 та 2018 років отримаємо:

$$K_{\text{еф}}^{2017} = \frac{I_{\text{чд}}}{I_{\text{взп}}} = \frac{188,5}{\frac{154}{3,399}} = \frac{1,224}{2,15} = 0,57; \quad K_{\text{еф}}^{2018} = \frac{I_{\text{чд}}}{I_{\text{взп}}} = \frac{259}{\frac{188,5}{7,308}} = \frac{1,374}{1,172} = 1,17.$$

Проведені розрахунки показують, що *коефіцієнт ефективності* $K_{\text{еф}}$ організаційної культури підприємства протягом аналізованого періоду є нестабільним (0,885 у 2016 році, 0,57 у 2017 році та 1,17 у 2018 році). В 2018 році коефіцієнт ефективності $K_{\text{еф}}$ став більшим за 1, що означає, що тільки в цьому році темпи зростання підприємством чистого доходу перевищили темпи зростання витрат на оплату праці персоналу підприємства.

Динаміку розрахованих вище показників, якими можна опосередковано охарактеризувати рівень організаційної культури підприємства, наведено нами на рис. 2.12.

Аналіз динаміки зміни показників (рис. 2.12), які було розраховано і які опосередковано свідчать про рівень організаційної культури підприємства, показує, що позитивна тенденція зміни цих показників спостерігається тільки для коефіцієнта плинності кадрів, який стабільно зменшується (що є позитивною тенденцією), та продуктивності праці персоналу підприємства і продуктивності праці про-

мислово-виробничого персоналу, які протягом 2016-2018 років постійно зростали (що також є позитивною тенденцією).

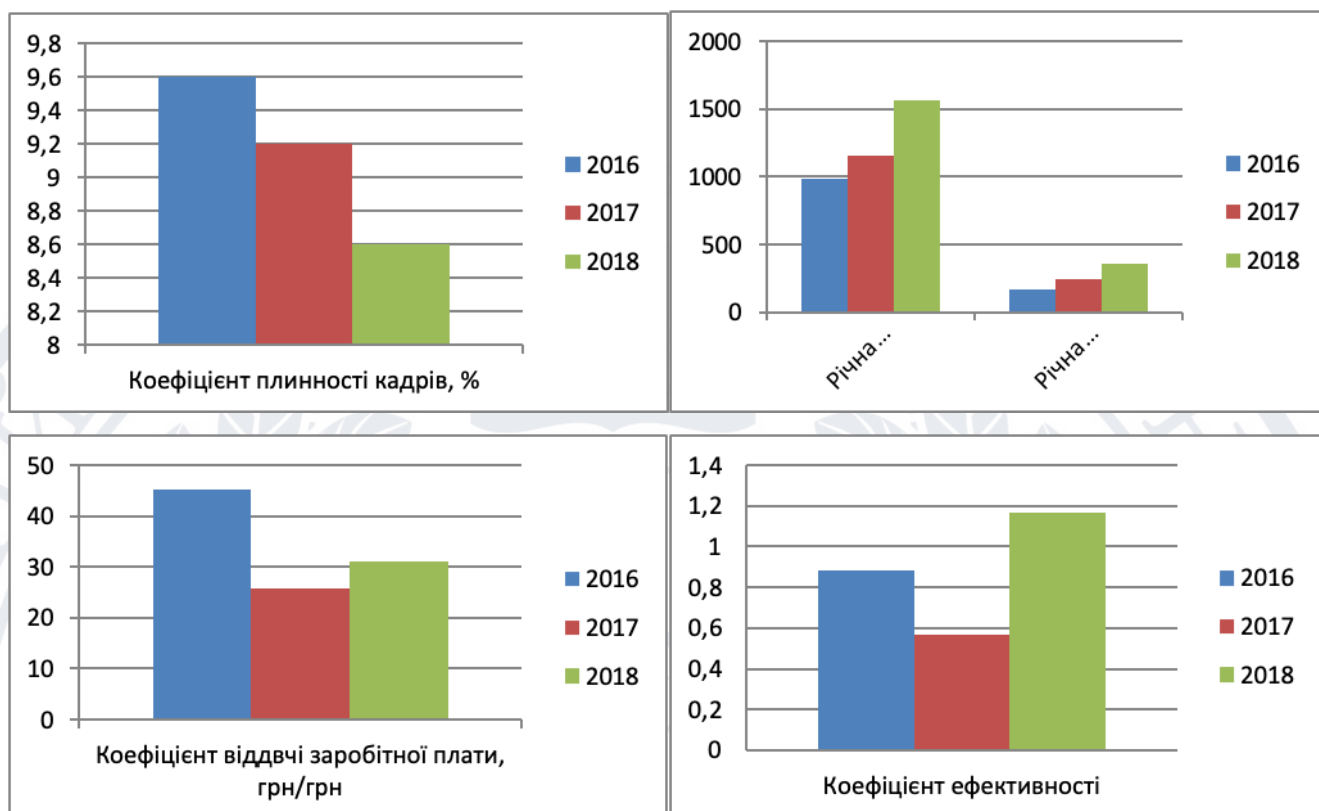


Рисунок 2.12 – Показники, що опосередковано характеризують рівень організаційної культури підприємства ТоОВ ремонтно-монтажного комбінату «Торгтехніка»

З іншого боку, коефіцієнт віддачі заробітної плати працівників підприємства та коефіцієнт ефективності організаційної культури підприємства є нестабільними, що опосередковано свідчить про певну нестабільність в роботі підприємства ТоОВ ремонтно-монтажного комбінату «Торгтехніка».

2.3 Аналіз системи управління ТоОВ ремонтно-монтажного комбінату «Торгтехніка»

Для управління діяльністю підприємства ТоОВ ремонтно-монтажного комбінату «Торгтехніка» створена організаційна структура управління, вигляд якої наведено на рис. 2.13.



Рисунок 2.13 – Укрупнена організаційна структура управління підприємством

Аналіз організаційної структури управління ТООВ ремонтно-монтажного комбінату «Торгтехніка» (рис. 2.13) показує, що підприємство очолює директор, якому безпосередньо підпорядковуються основні підрозділи, відділи, служби, виробництва.

Тип організаційної культури, який існує на підприємстві, належить до типу «культура влади» (або культура «Аполлона»), оскільки керівник є власником ресурсів, має дуже хороші управлінські здібності, гарну освіту, високі людські якості тощо, і тому вирішує всі основні питання практично одноосібно, що, до речі, відповідає нинішньому етапу розвитку підприємства.

До адміністративно-управлінського складу підприємства входять: головний бухгалтер, який керує бухгалтерією; комерційний директор, який очолює відділ

менеджерів зі збуту та логістики; заступник директора з виробництва, якому підпорядковуються виробничі дільниці та складське господарство; головний механік, який очолює відділ ремонтного обслуговування; транспортний відділ; плановий відділ; заступник директора з переробки вторинної сировини, якому підпорядковуються пункти прийому вторинної сировини, дільниці її переробки тощо; відділ технічного контролю; фахівець з охорони праці; юрист та відділ кадрів.

Так, заступник директора з виробництва безпосередньо займається основним виробництвом, тобто процесом виготовлення гофротари і гофроупаковки.

Головний бухгалтер відповідає за належне ведення бухгалтерського обліку, формування статистичної та податкової звітності, проведення економічного аналізу роботи підприємства, своєчасне здійснення розрахунків з контрагентами, нарахування та видачу заробітної плати працівникам підприємства тощо.

Комерційний директор очолює і організує роботу з проведення маркетингових досліджень, організації збуту продукції, включаючи збут продукції за кордоном тощо. Так, збут продукції підприємства відбувається по прямим каналом збуту, тобто фахівці відділу вивчають замовлення, що надходить від споживачів продукції; проводять з ними переговори, готують договори з потенційними клієнтами; контролюють виконання договірних зобов'язань підприємства, стан складських запасів і збереженість готової продукції; вирішують питання, пов'язані з відвантаженням та реалізацією виготовленої продукції замовникам; вивчають ринок та рекламують продукцію підприємства тощо.

Аналіз організаційної структури управління підприємством показує (див. рисунок 2.13), що вона поєднує в собі елементи лінійної та функціональної організаційних структур. Так, загальне управління здійснюється за лінійною схемою, а функціональні підрозділи допомагають лінійним керівникам у вирішенні відповідних управлінських функцій.

Перевагами такої організаційної структури управління є забезпечення відносно швидкої реалізації управлінських рішень завдяки своїй лінійності, спеціалізації функціональних керівників, надійному контролю та високій трудовій дисципліні,

оперативності прийняття управлінських рішень вищим керівництвом підприємства тощо.

Важливе місце в організаційній структурі управління ТоОВ ремонтно-монтажного комбінату «Торгтехніка» займає *відділ кадрів*. Саме на відділ кадрів підприємства покладається ключова роль у забезпеченні високого рівня організаційної культури підприємства.

Основні завдання, які покладаються на відділ кадрів підприємства (див. [81]):

- здійснення відбору та розстановки кадрів за діловими та особистісними якостями, контроль за їх правильним використанням;
- формування стабільного трудового колективу, зниження плинності кадрів та зміцнення трудової дисципліни;
- забезпечення підприємства необхідною кількістю потрібного персоналу (керівників, спеціалістів, основних і допоміжних робітників тощо) відповідно до затверджених штатів та поточної ситуації у виробництві;
- участь у вихованні працівників підприємства у дусі високої відповідальності за доручену справу, суворого додержання трудової і технологічної дисципліни та непримиренності до недоліків;
- формування резерву спеціалістів для їх переміщення на інші штатні посади та інші питання.

Загалом, працівники відділу кадрів підприємства забезпечують своєчасність розв'язання питань найму працівників на роботу, їх звільнення, навчання, підвищення кваліфікації, матеріального стимулювання тощо.

Проведений аналіз роботи відділу кадрів підприємства показав, що оцінювання індивідуальних якостей працівників, які приймаються на роботу та які утворюють трудовий колектив підприємства, здійснюється фахівцями відділу кадрів за 5-ма групами критеріїв (показників), наведеними нами в таблиці 2.17.

Таблиця 2.17 – Критерії та показники оцінювання індивідуальних якостей працівників підприємства фахівцями відділу кадрів (спільно з керівниками підприємства)

Критерії	Показники (характеристики)
Професійні	Професійна кваліфікація; професійні знання; витримка; компетентність; уміння висловлювати свої думки тощо
Економічні	Ефективність роботи; любов до своєї справи; заповзятливість; цілеспрямованість; старанність, орієнтація на результат тощо
Трудові	Виробничий досвід; стаж професійної діяльності; уміння передбачати наслідки ухвалених рішень; досвід роботи в колективі; стабільність в роботі; зв'язки і контакти тощо
Індивідуальні	Уміння переконувати, уміння викликати прихильність до себе, упевненість у собі, комунікабельність, рішучість, сприйняття критики та самокритика тощо
Колективні	Вміння працювати в групі, колективізм

На основі оцінювання індивідуальних якостей працівників, а також їх внеску в кінцеві результати роботи підприємства керівництвом ТООВ ремонтно-монтажного комбінату «Торгтехніка» приймаються рішення про матеріальне стимулювання працівників за досягнуті результати.

Детальніший аналіз роботи відділу кадрів показує, що робота відділу кадрів підприємства має певні резерви для покращення. Доцільним, на наш погляд, було б розроблення та впровадження на підприємстві «Кодексу корпоративної поведінки», який би дав змогу чітко розподілити обов'язки між працівниками та визначити їх юридичну, фінансово-економічну, соціальну, інформаційну, моральну відповідальність.

Створення корпоративних правил та їх чітке виконання працівниками, як підкреслюється в [4], дозволить підвищити безпеку підприємства; формалізувати відносини між працівниками; між працівниками та керівниками; попереджувати або швидко та справедливо розв'язувати конфліктні ситуації; залучати нових клієнтів; своєчасно приймати ефективні управлінські рішення, які будуть базуватися не тільки на інтуїції керівників. «Кодекс корпоративної поведінки» має базуватися на загальнолюдських етичних нормах і правилах, враховувати вид та сферу ді-

яльності підприємства, ціннісні орієнтації працівників, існуючі в суспільстві та колективі традиції тощо.

Висновки до розділу 2

В результаті виконання другого розділу магістерської кваліфікаційної роботи було дано характеристику підприємства ТОВ ремонтно-монтажного комбінату «Торгтехніка» та проаналізовано основні показники його діяльності.

Було встановлено, що протягом 2016-2018 років чистий дохід підприємства, собівартість реалізованої продукції, матеріальні витрати, витрати на збут та адміністративні витрати постійно зростали, а у 2019 році відбулося стрімке падіння всіх цих показників.

Величина валового прибутку підприємства протягом 2016-2019 років постійно зростала: з 5,64 млн грн у 2016 році до 25,9 млн грн у 2019 році, а величини прибутку від операційної діяльності та чистого прибутку практично перебували на одному і тому ж рівні: (0,467...0,605) млн грн для прибутку від операційної діяльності та (0,255...0,49) млн грн для чистого прибутку.

Протягом 2016-2019 років вартість активів та оборотних активів підприємства зростала, а вартість необоротних активів та основного капіталу підприємства мала коливальну динаміку.

Позитивною є тенденція зростання протягом 2016-2019 років середньорічної вартості власного капіталу підприємства: з 6,2 млн грн у 2016 році до 11,2 млн грн у 2019 році. Позитивним є також той факт, що протягом 2016-2019 років підприємство не має довгострокових зобов'язань.

Аналіз динаміки основних показників рентабельності показав, що протягом 2016-2019 років рентабельність активів підприємства, власного та основного капіталу при отриманні підприємством валового прибутку постійно зростали, в той час, як рентабельність активів, власного та основного капіталу підприємства при отриманні підприємством прибутку від операційної діяльності та чистого прибутку постійно зменшувалися.

Проаналізовані фінансові коефіцієнти практично знаходяться на одному і тому ж рівні і не досягли своїх нормативних значень. Тобто, підприємство відчуває складність у покритті своїми поточними активами своїх поточних зобов'язань; здатність підприємства забезпечити свої поточні та довгострокові зобов'язання за рахунок активів є слабкою; спроможність підприємства забезпечити свої поточні та довгострокові зобов'язання за рахунок власного капіталу є незадовільною; підприємство має недостатню фінансову стійкість в довгостроковій перспективі; значна частина активів підприємства формується за рахунок не власних, а позикових коштів і тому здатність підприємства покривати свої поточні та довгострокові зобов'язання за рахунок своїх активів є недостатньою.

Аналіз організаційної структури управління підприємством показує, що вона поєднує в собі елементи лінійної та функціональної організаційних структур. Важливе місце в цій структурі займає відділ кадрів, на який покладається значний обсяг робіт із забезпечення високого рівня організаційної культури підприємства.

Позитивним у роботі відділу кадрів є те, що на підприємстві розроблено чіткі критерії оцінювання індивідуальних якостей працівників, на основі яких здійснюється прийом на роботу, стимулювання працівників тощо.

Резервом для покращення роботи відділу кадрів та підвищення рівня організаційної культури підприємства рекомендовано розроблення та впровадження кодексу корпоративної поведінки працюючих на підприємстві.

РОЗДІЛ 3
ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ
КУЛЬТУРОЮ У ТООВ МОНТАЖНО-РЕМОНТНОГО КОМБІНАТУ
«ТОРГТЕХНІКА»

3.1 Обґрунтування вибору стратегії розвитку підприємства, кадрової стратегії та типу організаційної культури

Для обґрунтування вибору базової стратегії розвитку ТООВ ремонтно-монтажного комбінату «Торгтехніка» проведемо SWOT-аналіз [1]. Для цього визначимо сильні та слабкі сторони підприємства, встановимо сприятливі можливості і загрози, які несуть для підприємства зовнішнє і внутрішнє середовище, і складемо таблицю SWOT-аналізу. Результати проведеного аналізу занесемо в таблицю 3.1.

Таблиця 3.1 – Таблиця SWOT-аналізу

«S» – Сильні сторони підприємства	«W» – Слабкі сторони підприємства
Високоякісна продукція. Наявність сучасного обладнання. Наявність кваліфікованих кадрів. Високопрофесійне керівництво	Недостатній рівень оплати праці. Недостатня величини чистого прибутку. Нераціональна структура активів та пасивів бухгалтерського балансу підприємства. Невисокий рівень організаційної культури
«O» – сприятливі можливості, що відкриваються для підприємства	«T» – Небезпеки (загрози), що можуть виникнути для підприємства
Стабільний попит на пакувальну продукцію	Посилення конкуренції на ринку упаковки. Зростання цін на матеріальні ресурси. Закриття ринків країн через поглиблення світової економічної кризи

Далі, керуючись методикою, наведеною в [1], складемо матрицю SWOT-аналізу, для чого сильні та слабкі сторони підприємства зіставимо зі сприятливими можливостями та загрозами. При цьому для кожного сегмента матриці будемо задавати відповідне запитання та давати на нього обґрунтовану відповідь. До основних запитань належать:

- як скористатися можливостями, що відкриваються для підприємства, використовуючи його сильні сторони (так звані SO-стратегії)?

- за рахунок яких сильних сторін підприємства можна нейтралізувати існуючі (та потенційні) загрози (так звані ST-стратегії)?

- які слабкі сторони підприємства можуть перешкоджати скористатися сприятливими можливостями (так звані WO-стратегії)?

- яких загроз, збільшених слабкими сторонами підприємства, потрібно побоюватися найбільше, і як їх можна пом'якшити (так звані WT-стратегії)?

Результати проведеного аналізу показано на рис. 3.1.

		Зовнішнє середовище	
		Сприятливі можливості (O)	Загрози (T)
Внутрішнє середовище	Сильні сторони підприємства (S)	<i>Як скористатися можливостями, що відкриваються для підприємства, використовуючи його сильні сторони?</i> Розширити товарний асортимент. Закріпитися на опанованих ринках, включаючи закордонні. Залучити до співпраці інвесторів або отримати кредити.	<i>За рахунок яких сильних сторін підприємства можна нейтралізувати існуючі (та потенційні) загрози?</i> Постійно підвищувати якість продукції. Проводити активну рекламну кампанію
	Слабкі сторони підприємства (W)	<i>Які слабкі сторони підприємства можуть перешкоджати скористатися сприятливими можливостями?</i> Недостатня величина чистого прибутку. Недостатній рівень оплати праці, що може викликати відтік кваліфікованих кадрів.	<i>Яких загроз, збільшених слабкими сторонами підприємства, потрібно побоюватися найбільше?</i> Зростання цін на матеріальні та енергетичні ресурси. Зростання тиску конкурентів. Закриття закордонних ринків через економічну кризу.

Рисунок 3.1 – Матриця SWOT-аналізу для обґрунтування вибору базової стратегії розвитку ТоОВ «Торгтехніка Плюс»

Аналіз інформації, наведеної в матриці SWOT-аналізу, дозволяє зробити висновок, що підприємству ТоОВ ремонтно-монтажного комбінату «Торгтехніка» на сьогоднішньому етапі доцільно, на наш погляд, обрати для свого розвитку базову стратегію стабілізації, суть якої полягає в закріпленні існуючого стану під-

приємства на ринку пакувальної продукції, тобто в вирівнюванні обсягів продажів і прибутків з поступовим накопиченням ресурсів для подальшого розвитку.

Успішна реалізація підприємством стратегії стабілізації потребує розробки відповідної кадрової стратегії. Як відомо, *кадрова стратегія* підприємства – це комплекс організаційних рішень і заходів, система норм і правил тощо, спрямованих на формування трудового колективу підприємства, здатного реалізувати обрану стратегію розвитку самого підприємства.

Як зазначає низка дослідників [81], кадрова стратегія підприємства має відповідати певним вимогам, а саме:

- має бути тісно пов'язана з базовою стратегією розвитку підприємства;
- має бути достатньо гнучкою, тобто з одного боку, бути стабільною для працівника і відповідати його очікуванням, а з іншого боку, – динамічною, тобто вона може бути достатньо швидко скоригована залежно від зміни зовнішніх умов;
- має забезпечувати індивідуальний підхід до працівника.

Аналіз низки наукових праць показав [81], що фахівці виокремлюють 3 основні види кадрових стратегій підприємства: *стратегію розвитку*, яка передбачає зростання загальної потреби в кадрах та створення нових робочих місць; *стратегію стабільності*, яка передбачає збереження чисельності персоналу або його незначну зміну; *стратегію спаду*, яка передбачає значне скорочення кількості працюючих на підприємстві.

Аналізуючи нинішній стан зовнішнього середовища, в якому працює підприємство, можна зробити висновок, що в сучасних умовах для підприємства найбільш доцільним (на середньострокову перспективу) є обрання кадрової стратегії під назвою «кадрова стратегія стабільності» (див. рис. 3.2).

Реалізація у ТоОВ ремонтно-монтажного комбінату «Торгтехніка» кадрової стратегії стабільності» може бути здійснена за допомогою таких основних стратегічних альтернатив: підвищення рівня кваліфікації працівників; забезпечення стабільного рівня заробітної праці працівників та посилення їх соціальних гарантій; внутрішнього переміщення працівників; планування кар'єрного зростання працівників; створення в колективі сприятливого морально-психологічного клімату

тощо. Все це має створити умови для заохочення працівників до продуктивної праці та якісного виконання поставлених завдань.

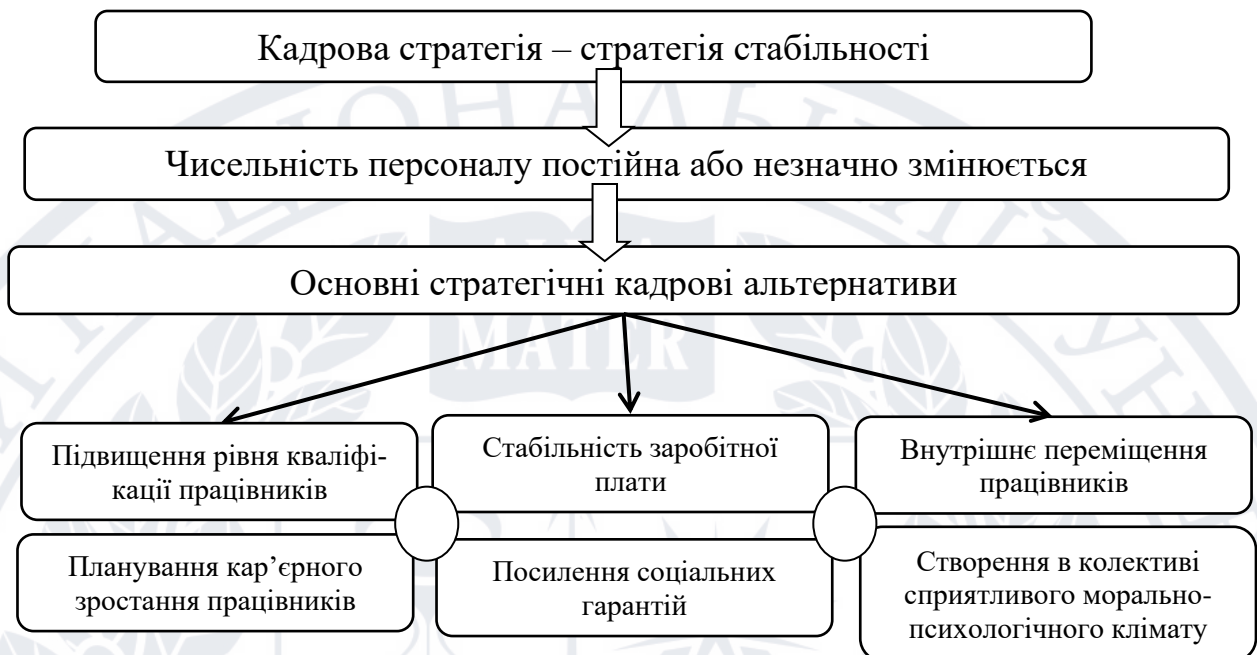


Рисунок 3.2 – Кадрова стратегія стабільності та її стратегічні альтернативи

Разом з обранням базової стратегії розвитку підприємства та його кадрової стратегії потрібно обрати і тип організаційної культури, яка має бути сформована на підприємстві. Зрозуміло, що у будь-якому разі якась організаційна культура завжди буде існувати на підприємстві. Але потрібно створити таку організаційну культуру, яка б, з одного боку, відповідала обраній базовій стратегії розвитку підприємства та його кадровій стратегії, а з іншого боку, створювала умови для забезпечення реалізації цих стратегій та сприяла розвитку підприємства і кожного його працівника.

Для обрання типу організаційної культури ми застосуємо *управлінський підхід* (див. стор. 32), згідно якого ключовими суб'єктами у досягненні мети підприємства є управлінські кадри та працівники підприємства. В основі управлінського підходу є застосування планів, стандартів, критеріїв оцінки та контролю, методик і критеріїв наймання, відбору, переміщення та звільнення керівників та працівників тощо. Значна увага приділяється також підтримці звичаїв та ритуалів; розроб-

ленню дизайну приміщень, збереженню історії про важливі події, що мали місце на підприємстві, та його працівників тощо.

Виходячи з цього, нами пропонується обрати для підприємства таку організаційну культуру, яка поєднує в собі три типи організаційних культур, сформованих за такими ознаками, як залежність від джерела влади, залежність від рівня впливу на підприємство та залежність від ставлення до людей, комбінація яких буде віддзеркалювати індивідуальні особливості підприємства та дозволить розв'язати ті задачі, які стоять перед підприємством сьогодні (див. рис. 3.3).

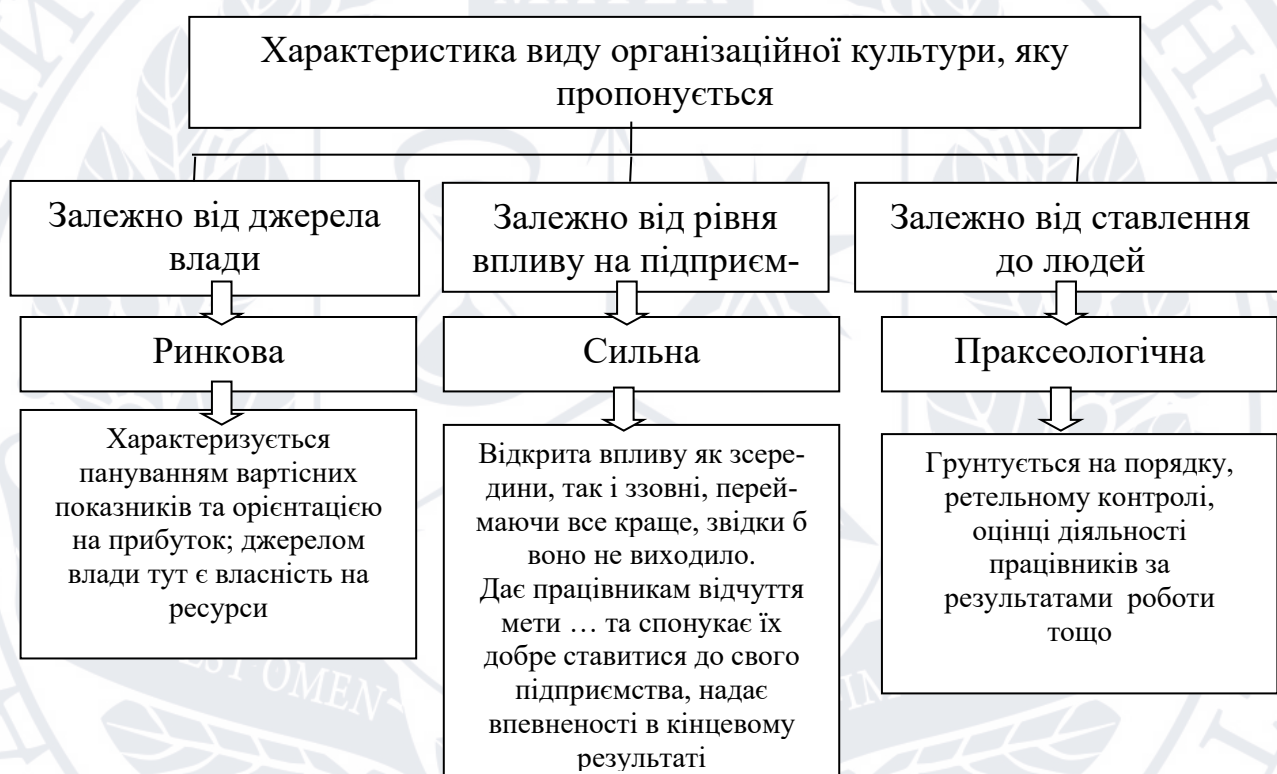


Рисунок 3.3 – Пропонована організаційна культура для підприємства ТОВ ремонтно-монтажного комбінату «Торгтехніка»

Таким чином можна зробити висновок, що нами пропонується сформувати на підприємстві *сильну ринкову праксеологічну організаційну культуру*.

3.2 Макетування нової структури управління підприємством та управління його організаційною культурою

Як було досліджено в підрозділі 2.3, для управління діяльністю підприємства ТоОВ ремонтно-монтажного комбінату «Торгтехніка» створена організаційна структура управління, вигляд якої наведено на рис. 2.13. Складовою частиною цієї організаційної структури є відділ кадрів, на який покладено виконання низки функцій, серед яких є здійснення відбору та розстановки кадрів за діловими та особистісними якостями, контроль за їх правильним використанням; формування стабільного трудового колективу, зниження плинності кадрів та зміцнення трудової дисципліни і т.п.

До позитивних моментів в роботі відділу кадрів було віднесено те, що на підприємстві розроблені та використовуються критерії та показники (див. табл. 2.17), за якими здійснюється оцінювання індивідуальних якостей працівників підприємства, які влаштовуються на роботу, та працівників, які працюють на підприємстві і проходять чергову атестацію.

Разом з тим, в сучасних умовах господарювання перед підприємством постали нові, більш складні задачі, розв'язання яких потребує певної перебудови організаційної структури управління та роботи кадрової служби.

Нову, змакетовану організаційну структуру управління підприємством наведено нами на рис. 3.4.

Аналіз змакетованої організаційної структури управління ТоОВ ремонтно-монтажного комбінату «Торгтехніка» показує, що на підприємстві потрібно створити спеціальний підрозділ, так званий «Координаційний центр», який би координував діяльність всіх підрозділів підприємства з питань аналізування та формування сильної ринкової праксеологічної організаційної культури. Цей підрозділ має бути підпорядкований безпосередньо керівнику підприємства та перебувати у складі відділу кадрів підприємства.



Рисунок 3.4 – Змакетована укрупнена організаційна структура управління підприємством ТОВ ремонтно-монтажного комбінату «Торгтехніка»

Тому нами пропонується суттєво розширити функції відділу кадрів, додавши до описаних вище функцій (див. стор. 99) нові функції, які відповідають сучасним умовам діяльності підприємства. Розширений перелік цих додаткових функцій наведено в таблиці 3.2.

В переліку наведених в таблиці 3.2 додаткових функцій початковим є розв'язання питання про встановлення тих елементів організаційної культури, вдосконалення вимагає першочергової уваги. З цього питання в економічній літературі є багато рекомендацій. Зокрема в [82] пропонується такий перелік питань, які потрібно дослідити у першу чергу. Це такі питання, як: «Чи інформується персонал про плани та перспективи розвитку підприємства та його успіхи?»; «Чи прово-

дяться зустрічі з керівниками підприємства?»; «Чи встановлена та функціонує дошка оголошень?»; «Чи відчувають працівники підприємства впевненість у майбутньому?»; «Чи створена (або ефективно функціонує) система навчання персоналу і підвищення його кваліфікації?»; «Чи працює система ротації персоналу?»; «Чи існує на підприємстві система допомоги працівникам у вирішенні житлових проблем, забезпеченні сімейного відпочинку, матеріальної допомоги?» тощо.

Таблиця 3.2 – Рекомендований перелік додаткових функцій відділу кадрів

Назва пропонованої додаткової функції	Зміст функції
Організаційна	Визначення елементів організаційної культури, які потребують свого покращення на підприємстві в цей час
	Запровадження системи систематичного опитування працівників підприємства з актуальних питань, що стосуються їх роботи, оплати та умов праці, стану організаційної культури на підприємстві тощо
	Запровадження при відборі кадрів таких новітніх методів відбору кадрів, як «карта компетенцій»
	Формування системи постійного моніторингу за станом організаційної культури підприємства
	Організація соціального навчання працівників підприємства
Економічна	Розроблення (спільно з плановим відділом та бухгалтерією) адекватних реаліям сьогодення систем морального та матеріального стимулювання працівників підприємства за досягнуті результати
Контролююча	Налагодження постійного контролю за виконанням всіх рішень, що стосуються формування організаційної культури
Управлінська	Участь у запровадженні системи партисипативного управління підприємством
	Запровадження системи безперервної роботи з кадровим персоналом підприємства
Соціальна	Розробка «Кодексу корпоративної поведінки» працівників підприємства

В [81] наводиться інша система питань (напрямів), дослідження яких дозволить об'єктивніше оцінити стан та рівень організаційної культури підприємства. В спрощеному вигляді цю систему наведено на рис. 3.5.

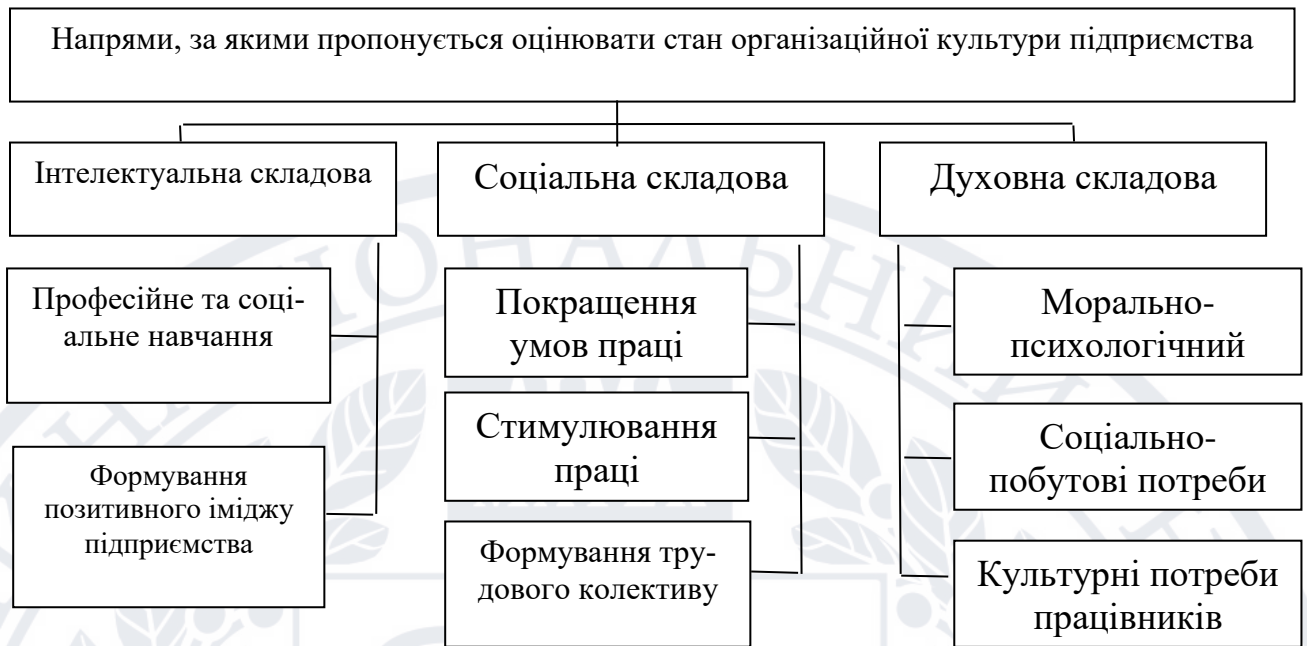


Рисунок 3.5 – Система напрямів, за якими рекомендується оцінювати стан та рівень організаційної культури підприємства [81]

Зрозуміло, що для кожного підприємства наведена на рис. 3.5 система напрямів дослідження стану та рівня організаційної культури буде мати свої особливості, але в будь-якому випадку вона буде охоплювати питання про справедливість винагороди, яку отримують працівники за свою працю; про безпосередню можливість працівників розвивати свої творчі здібності; про захищеність праці; про стан морально-психологічного клімату в колективі тощо.

Важливою функцією відділу кадрів підприємства, як вже було зазначено вище, є своєчасність розв'язання питань найму працівників на роботу, їх звільнення, навчання, підвищення кваліфікації тощо, оскільки саме люди є основними носіями та виразниками організаційної культури. В підрозділі 2.3 було зазначено, що прийом на роботу в підприємстві здійснюється шляхом врахування індивідуальних якостей працівників за критеріями (показниками), наведеними в таблиці 2.17.

Разом з тим, для підвищення ефективності управління процесом відбору працівників при їх прийомі на роботу рекомендується:

а) запровадити при відборі кадрів метод, який базується на аналізі «карти компетенцій», тобто підбирати таких працівників, які б мали відповідні знання та навички (а

також відповідні моральні якості) і могли якісно виконати поставлені перед ними завдання (чи роботу), продуктивно працювати в колективі тощо;

б) відбрати працівників так, щоб прийняті на роботу люди не могли нанести шкоду підприємству і його організаційній культурі. Для цього потрібно ретельно вивчити потенційні небезпечності людей, які наймаються на роботу. Ці небезпечності можна розділити на загальні та специфічні.

Загальні небезпечності – це різноманітні психопатології та деякі небезпечні особистісні риси людей. Психопатології можна виявити під час розмови з людиною. Небезпечні особистісні риси людей виявити складніше, оскільки люди можуть бути прекрасними спеціалістами, але у них може бути порушена сфера соціальних цінностей та установок, що найчастіше виявляється у таких формах, як схильність до брехні, до крадіжок тощо.

Специфічні небезпечності пов'язані з особливостями посади, яку може зайняти людина, тобто на одному місці роботи (посаді) риси людини можуть бути виключно цінними і корисними для підприємства, а на іншому – негативними.

Суттєвим напрямом підвищення рівня організаційної культури підприємства може стати запровадження системи партисипативного управління, яке передбачає участь працівників у прибутках підприємства, що буде мотивувати їх шукати шляхи підвищення ефективності діяльності підприємства та збільшення його прибутків (незважаючи на те, що ТоОВ ремонтно-монтажного комбінату «Торгтехніка» є приватним підприємством).

Одним із напрямів підвищення рівня організаційної культури підприємства може стати *запровадження системи безперервної роботи з трудовим колективом підприємства*. Алгоритм функціонування системи безперервної роботи з трудовим колективом підприємства наведено на рис. 3.6.



Рисунок 3.6 – Система безперервної роботи з трудовим колективом підприємства ТОВ ремонтно-монтажного комбінату «Торгтехніка» (Власна розробка)

Впровадження системи безперервної роботи з кадровим персоналом підприємства дозволить чіткіше відслідковувати трудовий шлях кожного працівника, його здобутки та невдачі, розробляти заходи з підвищення кваліфікації працівника, регулювати його кар'єрне зростання тощо, що у кінцевому результаті сприятиме покращенню стану організаційної культури підприємства.

Одним із резервів підвищення рівня організаційної культури підприємства є розробка «Кодексу корпоративної поведінки», який вручається кожному працівникові при прийомі його на роботу.

В «Корпоративний кодекс» (основні правила для працівників) доцільно включати таку інформацію [7]:

1. Загальна характеристика підприємства (історія, місія, цілі, види діяльності, організаційна структура, ключові підрозділи та їхні функції, керівники, досягнення тощо).

2. Основні правила роботи: графіки роботи, технічні та обідні перерви, наднормову працю, святкові дні, відпустки, ставлення до куріння та вживання спиртних напоїв, правила поведінки в приміщеннях, дисциплінарну і матеріальну відпові-

дальність, порядок вирішення трудових спорів, особові справи працівників, загальні збори працівників тощо).

3. Відбір та найм персоналу (порядок та критерії прийому на роботу, найм на роботу родичів, випробувальний термін, припинення трудового договору чи розірвання контракту).

4. Система оплати праці, гарантії та компенсації.

5. Навчання та розвиток персоналу (навчання, атестація, перепідготовка, підвищення кваліфікації, кар'єрний ріст тощо).

6. Корпоративні правила поведінки: зовнішній вигляд (дрес-код) та поведінка персоналу; правила спілкування працівників з клієнтами, з колегами, з підлеглими, з діловими партнерами; корпоративні традиції та свята; внесення пропозицій до правил; правила спілкування співробітників у соціальних мережах тощо.

Запропоновані нами рекомендації щодо удосконалення управління організаційною культурою у ТоОВ ремонтно-монтажного комбінату «Торгтехніка» дозволять, на наше переконання, суттєво підвищити ефективність діяльності цього підприємства.

3.3 Загальний план рекомендацій з удосконалення управління організаційною культурою на ТоОВ ремонтно-монтажного комбінату «Торгтехніка» та розрахунок їх ефективності

Узагальнюючи сутність положень та висновків, які було зроблено нами при виконанні цієї магістерської кваліфікаційної роботи і які було наведено в підрозділах 3.1 та 3.2 цієї роботи, нами було розроблено загальний план рекомендацій, реалізація яких дозволить, на наше переконання, підвищити ефективність управління організаційною культурою, що, у свою чергу, сприятиме суттєвому покращенню результатів діяльності підприємства в умовах розгортання світової економічної кризи, спричиненої COVID-19 (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 Загальний план рекомендацій з удосконалення управління організаційною культурою у ТоОВ ремонтно-монтажного комбінату «Торгтехніка» (на 2022-2024 р.)

Найменування заходів та їх зміст	Відповідальні	Термін	Витрати
Організаційні заходи			
1. Створення в структурі відділу кадрів координаційного центру, який б займався питаннями вивчення та удосконалення організаційної культури підприємства	Директор	1 місяць	Одноразові витрати 10 тис грн
2. Впровадження систематичного опитування працівників підприємства з актуальних питань, що стосуються їх роботи, оплати та умов праці, стану організаційної культури на підприємстві тощо	Директор. Відділ кадрів	1 раз в півроку	Щороку по 30 тисяч грн
3. Розробка та запровадження при відборі кадрів таких новітніх методів відбору кадрів, як «карта компетенцій»	Директор	1 місяць	Щороку 20 тис. грн
4. Організація соціального навчання працівників підприємства	Директор	Постійно	Щороку по 10 тисяч грн
5. Впровадження системи безперервної роботи з кадровим персоналом підприємства	Директор. Відділ кадрів	Постійно	Щороку по 10 тисяч грн
Економічні заходи			
1. Розробка гнучкої системи матеріального стимулювання виконавців за досягнення у праці (розробка положень)	Плановий відділ, бухгалтерія	1 раз на рік	Щороку до 10 тисяч грн
Управлінські заходи			
1. Впровадження системи партисипативного управління	Директор	Постійно	В межах повноважень
2. Розробка «Кодексу корпоративної поведінки» працівників підприємства та впровадження його основних положень	Директор, відділ кадрів	2 місяці	Щороку по 10 тисяч грн
Технічні заходи			
1. Суттєве покращення умов праці працюючих	Директор	Постійно	Щороку по 100 тис грн
Всього	10 тис грн одноразово та по 190 тис грн щороку		

Впровадження наведених в таблиці 3.3 рекомендацій з удосконалення управління організаційною культурою підприємства має вплинути на покращення ре-

зультатів роботи підприємства, зокрема, на збільшення величини чистого прибутку, що його буде отримувати підприємство. За прогнозними розрахунками планового відділу підприємства збільшення чистого прибутку підприємства може становити щороку +30% відносно попереднього року і досягти рівня докризового періоду, тобто бути в межах 0,5 млн грн.

Оскільки в базовому році чистий прибуток підприємства становив приблизно 0,255 млн грн, то прогнозне зростання чистого прибутку $\Delta\text{ЧП}$ підприємства протягом 2021-2023 років становитиме (*Примітка: 2020 рік виключено із розрахунків, оскільки є нехарактерними для підприємства через дію ФОРС-мажорних обставин*):

$$2021\text{-й рік: } \Delta\text{ЧП}_{2019} = 0,255 \times (1 + 0,3) = 0,332 \text{ млн грн;}$$

$$2022\text{-й рік: } \Delta\text{ЧП}_{2021} = 0,332 \times (1 + 0,3) = 0,432 \text{ млн грн;}$$

$$2023\text{-й рік: } \Delta\text{ЧП}_{2022} = 0,432 \times (1 + 0,3) = 0,562 \text{ млн грн.}$$

Абсолютний економічний ефект від реалізації зроблених рекомендацій $E_{\text{абс}}$ становитиме [1]:

$$E_{\text{абс}} = \text{ПП} - \text{ПВ}, \quad (3.1)$$

де ПП – приведена вартість збільшення величини чистого прибутку, що його може отримати підприємство від впровадження наших рекомендацій, грн;

ПВ – приведена вартість всіх витрат, грн.

Приведена вартість всіх чистих прибутків ПП (або витрат ПВ) підприємства розраховується за формулою [1]:

$$\text{ПП(ПВ)} = \sum_1^t \frac{\Delta\text{П}_i (\Delta\text{В}_i)}{(1 + \tau)^t}, \quad (3.2)$$

де $\Delta\text{П}_i$ – збільшення величини чистого прибутку у кожному із років, грн;

$\Delta\text{В}_i$ – збільшення величини витрат у кожному із років, грн;

t – період часу, за який отримуються прибутки (витрати), роки; $t = 3$ роки;

τ – ставка дисконтування. Для України беремо ставку $\tau = 0,07$ (7%), яка прогнозується на період 2021-2023 роки;

t – період часу (роки) від моменту отримання прибутків (здійснення витрат) до розрахункової точки, за яку зазвичай вибирають початок розробки рекомендацій, тобто початок 2021-го року;

$t = 4$ роки: це 2021р., 2022 р., 2023 р.

Тоді приведена вартість збільшення всіх чистих прибутків ПП складе:

$$\text{ПП} = \frac{0,332}{(1+0,07)^2} + \frac{0,432}{(1+0,07)^3} + \frac{0,562}{(1+0,07)^4} \approx 0,290+0,353+0,420=1,063 \text{ млн грн.}$$

Тоді приведена вартість всіх витрат ПВ складе:

$$\text{ПВ} = 0,01 + \frac{0,19}{(1+0,07)^2} + \frac{0,19}{(1+0,07)^3} + \frac{0,19}{(1+0,07)^4} \approx 0,01+0,17+0,16+0,15= 0,49 \text{ млн грн.}$$

Абсолютний ефект від впровадження наших рекомендацій за 3 роки складе:

$$E_{\text{абс}} = \text{ПП} - \text{ПВ} = 1,063 - 0,49 = 0,573 \text{ млн грн.}$$

Далі розрахуємо відносну дохідність (ефективність) $E_{\text{в}}$ вкладених коштів:

$$E_{\text{в}} = \sqrt[T_{\text{ж}}]{1 + \frac{E_{\text{абс}}}{\text{ПВ}}} - 1, \quad (3.3)$$

де $E_{\text{абс}}$ – абсолютний ефект, грн; $E_{\text{абс}} = 573$ тисяч грн;

ПВ – приведена вартість всіх витрат; ПВ = 490 тисяч грн;

$T_{\text{ж}}$ – життєвий цикл дії наших рекомендацій, роки; $T_{\text{ж}} = 4$ роки.

Для нашого випадку:

$$E_{\text{в}} = \sqrt[4]{1 + \frac{573}{490}} - 1 = \sqrt[4]{1 + 1,1693} - 1 = \sqrt[4]{2,1693} - 1 = 1,213 - 1 = 0,213 \approx 21,3\% .$$

Оскільки внутрішня ефективність коштів, вкладених у впровадження зроблених нами рекомендацій коштів становить $E_{\text{в}} = 21,3\%$, то це свідчить про економічну доцільність впровадження наших рекомендацій з удосконалення управління організаційною культурою підприємства.

Разом з тим, потрібно зазначити, що підприємству складно буде виділяти на реалізацію наших рекомендацій по 190 грн щорічно, оскільки ця величина буде співставленою з величиною чистого прибутку, що його отримує підприємство. Тому для реалізації наших пропозицій підприємству доведеться взяти кредит у комерційному банку величиною приблизно 0,4 млн грн терміном на 3 роки.

Тоді (через 3 роки) підприємство має повернути цей кредит у сумі FV, яка буде дорівнювати:

$$FV = PV \cdot (1 + \alpha)^n = 0,4 \cdot (1 + 0,20)^3 = 0,6912 \text{ млн грн,} \quad (3.4)$$

де PV – величина отриманого кредиту;

α – процентна ставка за кредитом (ми прийняли, що $\alpha = 20\%$);

n – термін погашення кредиту; n = 3 роки.

Оскільки за 3 роки підприємство планує отримати величину чистого прибутку (у номінальній вартості) ЧП = (0,332+0,432+0,562) = 1,326 млн грн, то підприємство буде спроможне повернути взятий кредит величиною у 0,6912 млн грн у встановлений термін.

Підвищення рівня організаційної культури у ТоОВ ремонтно-монтажного комбінату «Торгтехніка» має позитивно вплинути на зростання величини чистого доходу, що його буде отримувати підприємство.

Для здійснення моделювання залежності величини чистого доходу підприємства від рівня організаційної культури нами було проведено консультування з працівниками планового відділу підприємства, технічними підрозділами тощо, в результаті чого було отриману інформацію, зведену нами у таблицю 3.4.

Таблиця 3.5 – Інформація для проведення моделювання

Показники	Базовий рік	2021	2022	2023
1. Чистий дохід підприємства, млн грн (за рік)	259	-	-	-
2. Заплановане зростання чистого доходу підприємства за рахунок тільки технічних факторів, в (%) до попереднього року	-	+4%	+5%	+6%
3. Прогнозоване зростання чистого доходу підприємства за рахунок підвищення рівня організаційної культури, в (%) до попереднього року	-	+3%	+8%	+15%

Примітка. 1. 2020 рік із розрахунків був виключений, оскільки є нехарактерним для підприємства через дію ФОРС-мажорних обставин.

Далі підрахуємо, яким може бути величина чистого доходу ЧД підприємства у 2021-му, 2022-му та 2023-му роках за рахунок дії тільки технічних факторів (нова техніка, технології тощо).

$$\text{ЧД}_T^{2021} = 259 \cdot (1 + 0,04) = 269,36 \approx 270 \text{ млн грн};$$

$$\text{ЧД}_T^{2022} = 269,36 \cdot (1 + 0,05) = 282,83 \approx 282 \text{ млн грн};$$

$$\text{ЧД}_T^{2023} = 282,83 \cdot (1 + 0,06) = 299,80 \approx 300 \text{ млн грн}. \quad (3.5)$$

Далі підрахуємо, яким може бути величина чистого доходу ЧД підприємства у 2021-2023-му та 2024 (апроксимація) роках за рахунок додаткового підвищення рівня організаційної культури підприємства.

Для цього скористаємося формулою (3.5) і зробимо її трансформацію.

В результаті отримаємо:

$$\text{ЧД}_{T+\text{культ}}^{2021} = 259 \cdot (1 + 0,04 + 0,03) = 277,13 \approx 277 \text{ млн грн};$$

$$\text{ЧД}_{T+\text{культ}}^{2022} = 277,13 \cdot (1 + 0,05 + 0,8) = 313,16 \approx 313 \text{ млн грн};$$

$$\text{ЧД}_{T+\text{культ}}^{2023} = 313,16 \cdot (1 + 0,06 + 0,15) = 378,92 \approx 379 \text{ млн грн}. \quad (3.6)$$

Результати зроблених розрахунків наведено на рис. 3.7.



Рисунок 3.7 – Моделювання залежності чистого доходу підприємства від підвищення рівня організаційної культури підприємства (у млн грн)

Аналіз графіків, наведених на рис. 3.7, показує, що підвищення рівня організаційної культури у ТоОВ ремонтно-монтажного комбінату «Торгтехніка» сприятиме більшому зростанню величини чистого доходу підприємства, ніж у випадку,

коли підвищенню рівня організаційної культури не буде приділятися належної уваги.

Висновку до розділу 3

В результаті виконання цього розділу магістерської кваліфікаційної роботи на основі проведення SWOT-аналізу було зроблено обґрунтування обрання для підприємства базової стратегії розвитку під назвою «стратегія стабілізації», відповідної кадрової стратегії під назвою «кадрова стратегія стабільності» та запропоновано сформуванню на підприємстві тип організаційної культури під назвою «сильна ринкова праксеологічна організаційна культура».

Було змакетовано нову організаційну структуру управління організаційною культурою підприємства, в основі якої лежить створення у відділі кадрів спеціального координаційного центру, який буде координувати діяльність всіх підрозділів підприємства з питань аналізування та формування сильної ринкової праксеологічної організаційної культури.

Рекомендовано розширити перелік функцій, які виконує відділ кадрів підприємства, додавши до вже виконуваних функцій такі, як визначення елементів організаційної культури, які потребують свого покращення на підприємстві в цей час; впровадження систематичного опитування працівників підприємства з актуальних питань, що стосуються їх роботи, оплати та умов праці, стану організаційної культури на підприємстві тощо; впровадження при відборі кадрів таких новітніх методів відбору кадрів, як «карта компетенцій»; формування системи постійного моніторингу за станом організаційної культури підприємства; участь у впровадженні системи партисипативного управління підприємством; впровадження системи безперервної роботи з кадровим персоналом підприємства тощо.

Одним із резервів підвищення рівня організаційної культури підприємства запропоновано розроблення «Кодексу корпоративної поведінки», який має вручатися кожному працівникові при прийомі його на роботу.

Було розроблено загальний план рекомендацій з удосконалення управління організаційною культурою підприємства та розраховано економічну ефективність

інвестицій, вкладених в реалізацію цього плану. Зокрема встановлено, що внутрішня ефективність вкладених в реалізацію плану інвестицій становить 21,3%, що свідчить про економічну доцільність і ефективність зроблених рекомендацій.

Для реалізації запропонованих заходів підприємство має взяти у комерційному банку кредит величиною не менше 0,4 млн грн терміном на 3 роки.

Проведене моделювання зростання чистого доходу підприємства на 2021...2023 роки показало, що підвищення рівня організаційної культури у ТОВ ремонтно-монтажного комбінату «Торгтехніка» сприятиме більшому зростанню величини чистого доходу підприємства, ніж у випадку, коли підвищенню рівня організаційної культури не буде приділятися належної уваги.

ВИСНОВКИ

Мета магістерської кваліфікаційної роботи, яка полягала у вивченні теоретико-методологічних основ формування та управління організаційною культурою на підприємствах, а також розробці рекомендацій з підвищення її рівня, досягнута, основні задачі вирішені.

Було проаналізовано думки різних вчених щодо сутності поняття «організаційна культура» та запропоновано власне тлумачення цього поняття: «Організаційна культура – це складова частина внутрішнього середовища підприємства; яка формується під впливом зовнішнього середовища та певної кадрової політики керівників підприємства; усвідомлено сприймається всіма (чи переважною більшістю) працівниками підприємства і визначає орієнтири їх дій і взаємовідносин між собою та із зовнішнім оточенням (партнерами, конкурентами тощо)».

Досліджено основні елементи організаційної культури підприємства та складено власну класифікацію цих елементів; визначено, проаналізовано та систематизовано основні функції організаційної культури підприємства та складено власну класифікацію цих функцій; вивчено та проаналізовано основні типи організаційних культур, що мають місце на підприємствах, та складено класифікацію цих типів.

Встановлено основні фактори, що впливають на формування організаційної культури підприємства та складено власну класифікацію цих факторів. Зокрема доведено, що всі фактори доцільно поділити на такими ознаками: за об'єктами впливу (внутрішні та зовнішні) та за характером впливу.

Детально опрацьовано принципи побудови організаційної культури підприємства, до яких віднесено такі принципи, як загальність, неформальність, стійкість, гнучкість, природність, спадковість, цілеспрямованість та відставання.

Вивчено існуючі наукові підходи до формування організаційної культури підприємства, до яких було віднесено: внутрішній підхід, когнітивний підхід, символічний підхід, спонукальний підхід, управлінський підхід, соціально-психологічний підхід; підхід, орієнтований на людей, та підхід, орієнтований на результат.

Складено укрупнений перелік етапів формування організаційної культури підприємства, який передбачає здійснення 12-ти послідовних кроків, та охарактеризовано зміст всіх цих етапів. Одним із основних етапів є проведення на підприємстві виваженої кадрової політики.

Розроблено алгоритм формування та управління трудовим колективом підприємства та охарактеризовано зміст його складових. Зроблено висновок, що одного правильного підбору працівників з високими індивідуальними якостями ще недостатньо для формування дієздатного трудового колективу підприємства. Це може бути досягнуто тільки тоді, коли виникне підсилюючий синергетичний ефект від взаємодії цих працівників, а таким підсилюючим синергетичним ефектом може стати високий рівень організаційної культури підприємства.

Проаналізовано основні методи підтримки організаційної культури підприємства та охарактеризовано їх зміст. Розроблено алгоритм та проаналізовано методи зміни (коригування) організаційної культури підприємства, а також способи подолання опору цим змінам.

Обґрунтовано вибір показників для оцінювання (встановлення) рівня організаційної культури підприємства. Зокрема; доведено, що для оцінювання рівня організаційної культури підприємства можуть бути використані якісні показники, які встановлюються експертним шляхом і які безпосередньо характеризують рівень організаційної культури підприємства, та кількісні (вартісні) показники, які розраховуються за спеціальними формулами і які опосередковано характеризують рівень організаційної культури підприємства.

Проаналізовано основні показники діяльності ТОВ ремонтно-монтажного комбінату «Торгтехніка». Було встановлено, що протягом 2016...2019 років основні економічні та фінансові показники діяльності підприємства мали нестабільну динаміку, хоча вартість активів, оборотних активів підприємства та власного капіталу постійно зростали. Аналіз динаміки основних показників рентабельності показав, що рентабельність активів підприємства, власного та основного капіталу при отриманні підприємством валового прибутку постійно зростали, в той час, як рентабельність активів, власного та основного капіталу підприємства при отри-

манні підприємством прибутку від операційної діяльності та чистого прибутку постійно зменшувалися.

Проаналізовані фінансові коефіцієнти практично знаходяться на одному і тому ж рівні і не досягли своїх нормативних значень. Тобто, підприємство відчуває складність у покритті своїми поточними активами своїх поточних зобов'язань; має недостатню фінансову стійкість в довгостроковій перспективі; значна частина активів підприємства формується за рахунок не власних, а позикових коштів.

Проведене усне опитування керівників підприємства показало, що рівень організаційної культури на ТоОВ ремонтно-монтажного комбінату «Торгтехніка» можна вважати «нижче середнього», а сам тип організаційної культури підприємства відповідає типу «культура влади». Оцінювання рівня організаційної культури підприємства за кількісними показниками, показало, що позитивна тенденція спостерігається для коефіцієнта плинності кадрів, який стабільно зменшується, та продуктивності праці персоналу підприємства і продуктивності праці промислово-виробничого персоналу, які постійно зростають.

Аналіз організаційної структури управління підприємством показує, що вона поєднує в собі елементи лінійної та функціональної організаційних структур. Важливе місце в цій структурі займає відділ кадрів, на який покладається значний обсяг робіт із забезпечення високого рівня організаційної культури підприємства.

Позитивним у роботі відділу кадрів є те, що на підприємстві розроблено чіткі критерії оцінювання індивідуальних якостей працівників, на основі яких здійснюється прийом на роботу, стимулювання працівників тощо.

На основі проведення SWOT-аналізу було зроблено обґрунтування обрання для підприємства базової стратегії розвитку під назвою «стратегія стабілізації», відповідної кадрової стратегії під назвою «кадрова стратегія стабільності» та запропоновано сформулювати на підприємстві тип організаційної культури під назвою «сильна ринкова праксеологічна організаційна культура».

Було змакетовано нову організаційну структуру управління підприємством та його організаційною культурою, в основі якої лежить створення у відділі кадрів спеціального координаційного центру, на який має бути покладено завдання здій-

снювати координування діяльності всіх підрозділів підприємства з питань аналізування та формування сильної ринкової праксеологічної організаційної культури.

Рекомендовано розширити перелік функцій, які має виконувати відділ кадрів підприємства, додавши до вже виконуваних функцій такі, як визначення елементів організаційної культури, які потребують свого покращення на підприємстві в цей час; впровадження систематичного опитування працівників підприємства з актуальних питань, що стосуються їх роботи, оплати та умов праці, стану організаційної культури на підприємстві тощо; впровадження при відборі кадрів таких новітніх методів відбору кадрів, як «карта компетенцій»; формування системи постійного моніторингу за станом організаційної культури підприємства; участь у впровадженні системи партисипативного управління підприємством; впровадження системи безперервної роботи з кадровим персоналом підприємства тощо.

Одним із резервів підвищення рівня організаційної культури підприємства запропоновано розроблення «Кодексу корпоративної поведінки», який має вручатися кожному працівникові при прийомі його на роботу.

Було розроблено загальний план рекомендацій з удосконалення управління організаційною культурою підприємства та розраховано економічну ефективність інвестицій, вкладених в реалізацію цього плану. Зокрема встановлено, що внутрішня ефективність вкладених в реалізацію плану інвестицій становить 21,3%, що свідчить про економічну доцільність і ефективність зроблених рекомендацій.

Для реалізації запропонованих заходів підприємство має взяти у комерційному банку кредит величиною не менше 0,4 млн грн терміном на 3 роки.

Проведене моделювання зростання чистого доходу підприємства на 2021...2023 роки показало, що підвищення рівня організаційної культури у ТоОВ ремонтно-монтажного комбінату «Торгтехніка» сприятиме більшому зростанню величини чистого доходу підприємства, ніж у випадку, коли підвищенню рівня організаційної культури не буде приділятися належної уваги.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Методичні вказівки до виконання магістерської кваліфікаційної роботи студентами спеціальності 051, 076, Донецький національний університет імені Василя Стуса, 2020.
2. 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 <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/9711>
3. 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.
4. 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 <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/10634>
5. Костенюк Ю.Б. Моделювання потенціалу підприємства для розробки стратегій управління. Статистика України. 2019. №4(87). С. 21-27 URL: <http://194.44.12.92:8080/jspui/handle/123456789/4560>
6. Баглюк Ю., Шевчук О. Модель McKinsey 7-S як інструмент оцінювання конкурентоспроможності підприємства. Економіка і організація управління. №3 (31). 2018. С. 159-167
7. Гевко В.Л. Організаційна культура підприємства та особливості і умови її зміни – Журнал «Інвестиції»: практика і досвід», № 16/2018, с. 9-12. Режим доступу [http://www.investplan.com.ua/pdf/16_2018/4.pdf] (дата звернення 13.08.2022 р.).
8. Лобза А.В., Карпук Д. Організаційна культура як елемент успіху компанії : [сайт]. Режим доступу [<https://core.ac.uk/reader/48406450>] (дата звернення 13.08.2022 р.). Назва з екрана.
9. Мінчак Н.Д., Слімаковська І.І. Організаційна культура підприємства як складник ефективного управління – Науковий вісник НЛТУ України, 2018, т. 28, №9, с. 61-64.
10. Хомутенко Л.І., Вязовченко В.Є. Організаційна культура підприємства: теоретичні та практичні аспекти : [сайт]. Режим доступу : [https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/53095/5/Khomutenko_Orhanizatsiina_kultura.pdf;jsessionid=3F03C83F5B56DEC738D4FB87EB47A6B0] (Дата звернення 14 серпня 2022 р.). Назва з екрана.
11. Організаційна культура в менеджменті : [сайт]. Режим доступу [https://studme.com.ua/1835100112732/menedzhment/organizatsionnaya_kultura_menedzhmente.htm] (дата звернення 14 серпня 2022 р.). Назва з екрана.
12. Організаційна культура : [сайт]. Режим доступу [https://pidru4niki.com/81807/menedzhment/organizatsiyna_kultura] (дата звернення 13.08.2022 р.). Назва з екрана.

13. Внутрішнє середовище організації : [сайт]. Режим доступу : [[https:// library.if.ua/book/36/2430.html](https://library.if.ua/book/36/2430.html)] (дата звернення 13.08.2022 р.). Назва з екрана.
14. Організаційна культура : [сайт]. Режим доступу [[https:// pidru4niki.com/18340719/ menedzhment/organizatsiyna kultura](https://pidru4niki.com/18340719/menedzhment/organizatsiyna_kultura)] (Дата звернення 14 серпня 2022 р.). Назва з екрана.
15. Анализ внутренней среды (рос.) [сайт]. Режим доступу: [<https://marketing.wikireading.ru/18019>] (Дата звернення 14 серпня 2022 р.). Назва з екрана.
16. Функції організаційної культури : [сайт]. Режим доступу : [https://pidru4niki.com/16850303/menedzhment/funktsiyi_organizatsiynoi_kulturi] (Дата звернення 14 серпня 2022 р.). Назва з екрана.
17. Типологія організаційних структур : [сайт]. Режим доступу [https://pidru4niki.com/81809/menedzhment/tipologiya_organizatsiynih_kultur] (Дата звернення 14 серпня 2022 р.). Назва з екрана.
18. 13. Класифікація організаційної культури : [сайт]. Режим доступу : [[https:// pidru4niki.com/11510513/menedzhment/klasifikatsiya_organizatsiynoi_kulturi](https://pidru4niki.com/11510513/menedzhment/klasifikatsiya_organizatsiynoi_kulturi)] (Дата звернення 14 серпня 2022 р.). Назва з екрана.
19. Типологія орг. культури Г.Хофштеде : [сайт]. Режим доступу : [<https://leanoffice.ru/analizculture/tipologiya-organizacionnoj-kultury-4.html>] (Дата звернення 14 серпня 2022 р.). Назва з екрана.
20. Крупський О.П. Організаційна культура: сутність, види та особливості імплементації в Україні – Економічний вісник Національного гірничого університету, 2014, № 1 (45), С. 29-38.
21. Теорія культури Харриса–Морана : [сайт]. Режим доступу : [<https://www.jobgrade.ru/2019/.....>] (Дата звернення 14 серпня 2022 р.) Назва з екрана.
22. Принципи формування, підтримки та зміни організаційної культури [сайт]. Режим доступу : [https://pidru4niki.com/81808/menedzhment/printsipi_formuvannya_pidtrimki_zmini_org_anizatsiynoi_kulturi] (Дата звернення 14 серпня 2022 р.). Назва з екрана.
23. Організаційна культура й управління стратегічними змінами на підприємстві : [сайт]. Режим доступу : [https://pidru4niki.com/74295/ekonomika/organizatsiyna_kultura_upravlinnya_strategichnimi_zminami_pidpriyemstvi] (Дата звернення 14 серпня 2022 р.). Назва з екрана.
24. Шейн Эдгар. Организационная культура и лидерство – М.: 2011, – 336 с.
25. Інтелект і оцінка рівня інтелектуального розвитку : [сайт]. Режим доступу [https://studme.com.ua/105604125638/psihologiya/intellekt_otsenka_urovnya_intellektualnogo_razvitiya.htm] (Дата звернення 14 серпня 2022 р.). Назва з екрана.
26. Конформізм : [сайт]. Режим доступу : [<https://uk.wikipedia.org/wiki/>] (Дата звернення 14 серпня 2022 р.). Назва з екрана.
27. Мельник А. Аналіз підходів до визначення поняття «Організаційна культура» : [сайт]. Режим доступу : [epository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/19712/1/Мельник_тези2018.pdf] (Дата звернення 14 серпня 2022 р.).

28. Гаспарович, Е.О. Корпоративная культура и социальная ответственность: диагностика, планирование: развитие: учебн. пособие, в 2-х частях – Екатеринбург, Изд-во Уральского университета, 2019. – 332 с. (Т.1).
29. Магура М.И. Организационная культура / М.И. Магура, М.Б. Курбатова // Организационное поведение: хрестоматия / [редактор-составитель Д.Я. Райгородский].— Самара: Изд. дом «Бахрах-М», 2006. – С. 73—102.
30. Кадрова політика підприємства : [сайт]. Режим доступу : [https://pidru4niki.com/12140310/menedzhment/kadrova_politika_pidpriyemstva] (Дата звернення 14 серпня 2022 р.). Назва з екрана.
31. Михайлова, Л. І. Управління персоналом. Навчальний посібник : [Текст] / Л. І. Михайлова – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 248 с.
32. Мурашко, М. І. Менеджмент персоналу: Навч. посіб. : [Текст] / М.І.Мурашко – К.: Т-во «Знання», КОО, 2008. – 435 с.
33. Хміль, Ф. І. Управління персоналом: Підручник [Текст]. / Ф. І. Хміль – К.: Академвидав, 2006. – 488 с.
34. Дахно І. І. Ділова кар'єра . Навч. посібник [Текст] / І. І. Дахно – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 528 с.
35. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом. Підручник. [Текст] / Л. В. Балабанова, О. В.Сардак – К.: Центр учбової літератури, 2011.–468 с.
36. Осовська, Г. В. Менеджмент організацій : підручник [Текст] / Г. В. Осовська, О. А. Осовський – К. : Кондор, 2009. – 680 с.
37. Румянцева, З.П. Менеджмент организации [Текст] / З. П. Румянцева – М.: Дело, 2008. – 215 с.
38. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник / Кибанов А. Я. // Государственный Университет Управления. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 447 с.
39. Виноградський, М. Д. Менеджмент в організації : навч. посіб. для студ. екон. спец. вузів [Текст] / Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. – К. : «КОНДОР», 2002. – 654 с.
40. Корбут К.Є. Трудовий потенціал підприємства: поняття, складові та методи оцінювання – Вісник ЖДТУ: Сер. Економіка, управління та адміністрування, 2017, № 2 (80), С. 102-108.
41. Писаревская, А. И. Определение эффективности системы управления персоналом на предприятии [Текст] / А. И. Писаревская // Вісник НТУ «ХП». Сер. : Технічний прогрес та ефективність виробництва. – 2014.– № 33. – С. 154-165.
42. 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. <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/6021>
43. 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. <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/2915>

44. Олійник Л.В. Олійник, Л. Інноваційні складові креативного підприємництва в сучасних реаліях. Соціальна економіка, (62), 98-106. <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2021-62-09>
45. Олійник Л.В. Матвійчук Л. Податкове навантаження вітчизняних підприємств в умовах воєнного стану: методичний аспект. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2022. № 3. С. 192-198. <http://elar.khmnmu.edu.ua/jspui/handle/123456789/12391>
46. Бессмертная, В. В. Принципиальные подходы к формированию интеллектуального капитала предприятия [Текст] / В. В. Бессмертная, Е. В. Варганова // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. – 2006. – № 4 (98). Ч. I. – С. 16-20.
47. Бессмертная, В.В. Современные подходы к стратегическому управлению персоналом предприятия [Текст] / В. В. Бессмертная // Економіка. Менеджмент. Підприємництво. Зб. наук. праць Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. Вип. 15. – Луганськ: СНУ ім. В.Даля, 2006. – С. 209-213.
48. Виханский, О.С. Стратегическое управление [Текст] / О. С. Виханский – М.: Изд-во «Гардарика», – 2009. – 164 с.
49. Зінків Н.А. Розвиток кадрового потенціалу підприємства (дипломна робота). – Тернопіль, ТНЕУ, 2014, – 135 с.
50. Шморгун, Л. Г. Менеджмент організацій : навч. посіб. [Текст] / Шморгун Л. Г. – К. : Знання, 2010. – 452 с.
51. Барышева А. Мотивация [Текст] / А. Барышева, Е. Киктева – СПб.: Питер, 2014. – 208 с.
52. Дмитренко, Г.А. Мотивация и оценка персонала [Текст]. /Г.А. Дмитренко –К.: Межрегион. акад.. упр. персоналом, 2008. – 288 с.
53. Любимова, Н. Г Менеджмент – путь к успеху [Текст]. – М.: ВО Агропромиздат, 2008. – 290 с.
54. Управління персоналом : навч. посіб. /А.О.Азарова, О.О.Мороз, О.Й.Лесько, І.В.Романець; ВНТУ. – Вінниця : ВНТУ, 2014. – 283 с.
55. Пушкар З.М. Кадровий менеджмент: Навчальний посібник / З.М.Пушкар, Б.Т.Пушкар. – Тернопіль: Осадца Ю.В., 2017. – 210 с.
56. Манзик Ж.В. Забезпечення розвитку кадрового потенціалу сучасного підприємства (Дипломна робота) – Київ, НТУ України «Київський політехнічний університет імені І.Сікорського», 2019. – 85 с.
57. Ахновська І.О., Ахновський Д.В. Сутність та характерні риси корпоративного міста. Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського. 2022. Том 33(72). №2. С.99-105. URL:
58. http://www.hist.vernadskyjournals.in.ua/journals/2022/2_2022/14.pdf
59. Ахновська І.О., Левченко О.В. Розвиток краудфандингу для фінансування малого бізнесу в умовах інформаційної економіки. Підприємництво та інновації. 2021. №16. С. 76-82. URL: <http://ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/view/408>

60. Болгов В.Є. Соціологічні аспекти економіки в умовах війни, виклики та можливості для України. Економіка і організація управління – Вісник науки та освіти. Серія «Соціологія». №3 (3) 2022 р. – С. 258-268. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/vno/article/view/2650/2657>
61. Болгов В.Є., Кушнір І.М. Механізм стратегічного фінансового планування на підприємстві ПрАТ «фармацевтична фірма «Дарниця» методом коефіцієнтного аналізу. Економіка і організація управління – ДонНУ ім. В. Стуса, м. Вінниця. № 1 (41) 2021 р. – С. 41-50. <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/10817/10722>
62. Kozlovskiy, S., Petrunenko, Ia., Mazur, H., Butenko, V., Ivanyuta, N. (2022), «Assessing the probability of bankruptcy when investing in cryptocurrency», Investment Management and Financial Innovations, Vol. 19(3), pp. 312-321. [https://www.doi.org/10.21511/imfi.19\(3\).2022.26](https://www.doi.org/10.21511/imfi.19(3).2022.26)
63. Trofymenko, O., Plyash, O., Voitko, S., Dluhopolska, T., Kozlovskiy, S., Hrynkevych, S. (2022), «Impact of energy innovations on the Ukraine's economy: strategic direction and managerial practices», Economics - innovative and economics research journal, Vol. 10(2), pp. 99-116.
64. 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 № 17/2021. С. 6-10. DOI: 10.32702/2306 6814.2021.17.5 2.
65. Lytvynenko S., Tregubov O., Prykhno Y. Transformation of the paradigm of entrepreneurial activity innovative development in the pandemic conditions. International Journal of Agricultural Extension. 2022. V. 10/2. P. 147-156. URL: <https://journals.esciencepress.net/index.php/IJAE/article/view/3853> DOI: 10.33687/ijae.010.00.3853
66. Андріяш В.М. Удосконалення організації процесу управління на підприємстві.... (магістерська дипломна робота) – Суми: УАБС НБУ, 2006.
67. Кадровий менеджмент [Електронний ресурс] – Режим доступу: [\[http://pidruchniki.com\]](http://pidruchniki.com). (дата звернення 23 березня 2021 року). Назва з екрана.
68. Трудовий потенціал підприємства та його оцінювання [Електронний ресурс] – Режим доступу: [\[http://pidruchniki.com/\]](http://pidruchniki.com/) (дата звернення 23 березня 2021 року). Назва з екрана.
69. Менеджмент. Навчальний посібник.–Вінниця: НОВА КНИГА, 2006.–416 с.
70. Кантер Р. Рубежи менеджмента (Книга о современной культуре управления): Пер. с англ. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 1999. – 304 с.
71. Джим Коллинз. Как гибнут великие и почему некоторые компании никогда не сдаются – Манн, Иванов и Фербер, – 2019. – 288 с.
72. Джим Коллинз. От хорошего к великому– Манн, Иванов и Фербер, –2018. – 376 с.
73. Кэтмелл Э. Корпорация гениев. Как управлять командой творческих людей [Текст] / Э. Кэтмелл, Э. Уоллес – М.: Изд-во «Альпина Паблицер», 2018. – 344 с.

74. Компетенції персоналу [сайт]. Режим доступу: [<https://games4business.ru/articles/kompetencii-personala>] (дата звернення 23 березня 2021 року). Назва з екрана.
75. Гринева, В. Н. Оценка уровня кадрового потенциала промышленных предприятий [Текст] / В.Н. Гринева, А.И. Писаревская // Бизнес Информ. – 2009. – № 8. – С. 122–126.
76. Поняття і види адаптації персоналу [сайт]. Режим доступу : [<https://library.if.ua/book/45/3095.html>] (дата звернення 23 вересня 2022 року). Назва з екрана.
77. Навчання персоналу [сайт]. Режим доступу : [https://pidru4niki.com/10310208/menedzhment/navchannya_personalu] (дата звернення 23 вересня 2022 року). Назва з екрана.
78. Загальна характеристика соціального навчання: об'єкт і предмет соціального навчання : [сайт]. Режим доступу : [<https://stud.com.ua/28586/pedagogika/zagalna-navchannya-obyekt-predmet-sotsialnogo-navchannya>] (Дата звернення 14 серпня 2022 р.) Назва з екрана.
79. Алексеенко Т.Ф. Соціалізація особистості: можливості і ризики: Навчально-методичний посібник – К.: Педагогічна думка, 2007. – 152 с.
80. Учасники процесу впровадження стратегічних змін : [сайт]. Режим доступу [<https://pidru4niki.com/74296/ekonomika/uchasniki-protsesu-vprovadzhennya-strategichnih-zmin>] (Дата звернення 14 серпня 2022 р.). Назва з екрана.
81. Система методів підтримки культури організації : [сайт]. Режим доступу [<https://pidru4niki.com/15341220/menedzhment/sistema-metodiv-pidtrimki-kulturi-organizatsiyi>] (Дата звернення 14 серпня 2022 р.). Назва з екрана.
82. Організаційна культура, її елементи [сайт]. Режим доступу: [<https://studfile.net/preview/5013937/page:39/>] (дата звернення 24 вересня 2022 року.)
83. Журавлев, П. В. Технология управления персоналом [Текст] / П.В. Журавлев, С. А. Карташов, Н. К. Маусов, Ю. Г. Одегов – М : Мысль, 2008. – 206 с.
84. Сай, І. А. Особливості формування трудових ресурсів в економіці [Текст] / І. А. Сай // Економіка та держава, – 2008. – № 2. – С. 103 -104.
85. Економіка праці і соціально трудові відносини: навч. посібник / М.Г. Акулов, А.В. Дрabanіч, Т.В. Євась та ін. – К.: ЦУЛ, 2012. – 328 с.
86. Шредер В.Л. Хронология развития упаковки [Текст] / В.Л.Шредер // Упаковка. – 2017. – № 6. – С.49-53.
87. Регей І.І. Мінімізація витрат пакувальних матеріалів (на прикладі виготовлення пакування для сипкої продукції [Текст] / І.І.Регей, Я.М.Угрин, О.І. Млинко // Упаковка. – 2014. – № 4. – С.38-40.
88. Шендерівська Л.П., Савенок Д.А. Тенденції розвитку ринку упаковки в Україні [сайт]. Режим доступу: [<http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2016/16-2016/23.pdf>]. (Дата звернення 24 вересня 2022 р.). Назва з екрана.
89. Торгтехника–Плюс : [сайт]. Режим доступу [https://youcontrol.com.ua/ru/catalog/company_details/40123732/] (дата звернення 24 березня 2021 р.). Назва з екрана.

90. Торгтехніка–Плюс. ТОВ: [сайт]. Режим доступу [<https://www.uaregion.com.ua/40123732>] (дата звернення 22 вересня 2022 р.). Назва з екрана.
91. Бухгалтерська звітність ТоОВ «Торгтехніка Плюс» за 2016-2019 роки.
92. Фінансовий аналіз [текст] навчальний посібник. / За заг. ред. Школьник І. О. [І.О. Школьник, І. М. Боярко, О. В. Дейнека та ін.] – К. : «Центр учбової літератури», 2016. – 368 с.
93. Гетьман О.О. Економіка підприємства [текст]: навч. посібник /О.О. Гетьман, В.М. Шаповал– К.: «Центр учбової літератури», 2017,– 480 с.
94. Черниш С.С. Економічний аналіз. – К.: Видавництво ЦУЛ, 2019, – 312 с.
95. Синькевич Н.І. Економічний аналіз. Курс лекцій. – Тернопіль: ТНТУ ім. Івана Пиліюя, 2018. – 97 с.
96. Тютюнник Ю.М., Дорогань-Писаренко Л.О.,Тютюнник С.В. Фінансовий аналіз – Полтава : ПДАА, 2016. – 430 с.
97. Кобилецький В. Р., Коефіцієнт фінансової стабільності (Коефіцієнт фінансування) / В. Р. Кобилецький // Онлайн-журнал «Financial Analysis online» [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.finalon.com/slovník-ekonomichnikh-pokaznikiv/348-pokaznik-finansovoji-stabilnosti-koefitsient-finansuvannya> (дата звернення 19.09.2020).
98. Овчаренко М.І., Червякова С.В. Методичне забезпечення оцінки стану корпоративної культури підприємства : [сайт]. Режим доступу [https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2013_2_130_141.pdf] (Дата звернення 25 вересня 2022 р.). Назва з екрана.
99. Овчиннікова В.О., Островерх Г.Є., Пасіч Я.В. Формування кадрової стратегії вітчизняних підприємств автотранспорту. – Вісник економіки транспорту і промисловості, Сер. «Економіка підприємства, 2017, № 60, С. 178-180.
100. Аналіз рівня організаційної культури : [сайт]. Режим доступу : [https://pidru4niki.com/15841210/menedzhment/analiz_rivnya_organizatsiynoyi_kulturi] (Дата звернення 26 вересня 2022 р.). Назва з екрана.