

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Формування організаційної культури підприємства»

(за матеріалами АТ «УКРАЇНСЬКИЙ НАУКОВО-ДОСЛІДНИЙ ІНСТИТУТ
СПЕЦІАЛЬНИХ ВИДІВ ДРУКУ» КОРПОРАТИВНЕ ПІДПРИЄМСТВО АТ
«ДАК «УКРВИДАВПОЛІГРАФІЯ», м. Київ)

Студента 2 курсу 4 групи
спеціальності
073 «Менеджмент»
спеціалізації
«Управління бізнесом»

Науменко Тетяни
Вадимівни

Науковий керівник:
кандидат економічних наук,
доцент

Білявська Юлія
Вікторівна

Гарант освітньої програми:
доктор економічних наук,
професор доктор
економічних наук

Федулова Ірина
Валентинівна

Київ 2021

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1. Сутність та типології організаційної культури підприємства	6
1.2. Методичні підходи щодо формування та розвитку організаційної культури підприємства	11
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ АТ «УКРНДІСВД»	18
2.1. Діагностика елементів організаційної культури підприємства	18
2.2. Оцінка впливу організаційної культури на ефективність роботи підприємства	32
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ АТ «УКРНДІСВД»	38
3.1. Розробка програми удосконалення організаційної культури на підприємстві	38
3.2. Прогнозна оцінка результативності програми удосконалення організаційної культури.....	45
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	51
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	53
ДОДАТКИ	57

ВСТУП

Актуальність теми полягає в тому, що на сьогоднішній день менеджмент сучасних успішних українських підприємств все більше приділяє увагу організаційній культурі підприємства як високоефективному інструменту управління. Завдяки функціонуванню організаційної культури, підприємство може вчасно та динамічно реагувати на будь-які прояви ринкового середовища, займати лідерську позицію на ринку та мати високу конкурентоспроможність серед інших підприємств. Організаційна культура сьогодні є важливим інструментом управління та має ефективний вплив на складові організації. В умовах економічної кризи для подолання важкої ситуації дуже важливо об'єднати персонал підприємства, зробити його більш лояльним до свого підприємства. Формування організаційної культури підприємства дає змогу побачити й усвідомити, якими цінностями, традиціями, нормами та способами здійснюється діяльність працівників підприємства та досягаються цілі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій вчених свідчать, що високоефективні компанії характеризуються розвиненою організаційною культурою. Різні аспекти формування, розвитку та зміни організаційної культури підприємства всебічно розглядали такі вітчизняні та зарубіжні вчені та практики як: О.С.Віханський, О.І.Наумов, В.Р.Веснін, Е.Браун, А.Фенхам, Б.Гюнтер, С.С.Фролов, М.Армстронг, Е.Шейн, Ю.В.Білявська, Г.П'ятницька, А.Предеін, В.І.Тимцуник та інші автори.

Метою випускної кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних засад та практичних рекомендацій щодо вдосконалення організаційної культури на вітчизняному підприємстві.

Для досягнення зазначеної мети у випускній кваліфікаційній роботі поставлено і вирішено такі **завдання**:

- розкрити сутність та типологію організаційної культури підприємства;
- навести характеристику методичних підходів щодо формування та розвитку організаційної культури підприємства;
- виконати діагностику елементів організаційної культури підприємства;

- оцінити вплив організаційної культури на ефективність роботи підприємства;
- розробити програму удосконалення організаційної культури на підприємстві;
- спрогнозувати результативність програми удосконалення організаційної культури.

Об’єктом дослідження є процес формування організаційної культури Акціонерного Товариства «Український науково-дослідний Інститут спеціальних видів друку» корпоративне підприємство АТ «ДАК «Укрвидавполіграфія».

Предметом дослідженням є теоретико-методологічні аспекти формування організаційної культури на підприємстві.

Методи дослідження. У процесі вивчення теоретичних та методичних засад управління персоналом підприємства використано загальнонаукові методи вивчення, аналізу та узагальнення літератури, синтезу. Економічна характеристика підприємства зроблені за допомогою методів економічної статистики, табличного та графічного методів. Аналіз підсистем управління персоналом підприємства та оцінка ефективності та результативності функціонування організаційної культури зроблено за допомогою методу системного аналізу. При розробці напрямів вдосконалення організаційної культури підприємства використано методи припущень, моделювання та економіко-математичні методи.

Інформаційне забезпечення дослідження. Були використані офіційні матеріали Державної служби статистики України, періодичні видання, праці вітчизняних й зарубіжних вчених з проблеми дослідження, фінансова звітність АТ «УКРНДІСВД» за останні три роки, інформаційні ресурси мережі Internet.

Елементом наукової новизни роботи є розробка програми удосконалення організаційної культури на підприємстві АТ «УКРНДІСВД».

Практичне значення результатів дослідження полягає у тому, що запропоновано, розроблено та обґрунтовано програму удосконалення

організаційної культури на підприємстві АТ «УКРНДІСВД» (що може бути використано іншими аналогічними підприємствами).

Результати дослідження були опубліковані у збірнику наукових статей студентів «Менеджмент: імперативи та виклики» Частина 1, стаття «Формування організаційної культури підприємства» (Додаток А).

Структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота містить вступ, три розділи (13 таблиць, 11 рисунків, 8 формул), висновки та пропозиції, 42 джерела у списку використаних джерел, основний текст роботи розміщено на 52-х сторінках. Робота також містить 15 додатків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та типології організаційної культури підприємства

Будь-яка організація представляє собою складний організм, а підґрунтям потенціалу його життєздатності постає організаційна культура. Сучасний менеджмент розглядає організаційну культуру як потужний стратегічний інструмент, що забезпечує єдиний орієнтир для всіх окремих підрозділів та окремих робітників на спільні цілі, полегшує комунікацію в колективі, підсилює важливість відданості загальній меті. Філософія підприємства допомагає працівникам зрозуміти, що саме від них очікують і спонукає до створення стратегії досягнення загальних цілей.

Організаційна культура – це набір найбільш важливих припущень, прийнятих членами організації, що виражаються у притаманих організації цінностях, що формують орієнтири поведінки та дій людей. Дані ціннісні орієнтації передаються членам організації через символічні засоби духовного і матеріального оточення організації [5, с.58].

Культура є невід'ємною частиною суспільства, незалежно від епохи. Вперше, термін «організаційна культура» використав у XIX столітті у військовій термінології німецький фельдмаршал Мольтке для позначення відносин в офіцерському середовищі. У другій половині XX століття почали з'являтися перші більш-менш чіткі визначення культури організації [5, с.60].

У сучасних умовах поняття «організаційна культура» набуває все більшої актуальності при підборі персоналу і роботі з ним. Цей напрям роботи в організації ґрунтується на типі організаційної культури підприємства, його нормах, правилах, цілях, цінностях. Саме ці компоненти є базисом організаційної культури. На думку О.С.Віханського і А.І.Наумова, організаційна культура є набором найбільш важливих припущень, які поділяються працівниками та виражаються в декларованих організацією

цінностях, що задають людям орієнтири поведінки. Вони передаються індивідам через символічні засоби духовного і матеріального усередині організаційного оточення» [5, с.14]. Е.Браун визначає організаційну культуру як «набір переконань, цінностей і засвоєних способів рішення проблем, що сформувався протягом життєдіяльності організації і проявляється в різноманітній матеріальних формах [38].

А.Фенхам і Б.Гюнтер вважають, що організаційна культура – це «широко підтримувані переконання, установки і цінності, які існують в якій-небудь організації. Культура є «соціальним клеєм» і створює «спільне відчуття», протидіючи, таким чином, процесам диференціації, що є неминучою частиною організаційного життя. Організаційна культура пропонує загальну для співробітників систему понять, яка є основою комунікації і взаєморозуміння» [36, с.21]

Вітчизняні науковці Ю.Білявська, Г.П'ятницька та А.Предеїн трактують поняття «організаційної культури» як сукупність формальних і неформальних взаємовідносин, що формуються між працівниками, постачальниками та споживачами підприємства, матеріальних і нематеріальних цінностей, правил та способів дій і комунікацій, які сформувалися під впливом факторів зовнішніх факторів функціонування та внутрішнього потенціалу підприємства [23].

Організаційна культура охоплює очікування, досвід, філософію організації, а також цінності, які керують поведінкою її працівників, і виражається в їх уявленні про внутрішню роботу, взаємодію із зовнішнім середовищем та майбутніх очікуваннях. Вона заснована на спільних поглядах, переконаннях, звичаях, а також писаних і неписаних правилах, які були розроблені з часом і вважаються дійсними. У той час як наведені вище визначення організаційної культури виражають те, як конструкт діє на робочому місці, інші визначення підкреслюють поведінкові компоненти співробітників і те, як безпосередньо впливає на поведінку співробітників в організації.

За С.С.Фроловим «метою будь-якої культури як системи являється створення, збереження і передача стійких зразків поведінки якої-небудь соціальної групи або організації (держави, етносів, корпорації та ін.). Виходячи з цього, учені вважають, що культура виконує різні функції: формує норми, на які орієнтуються люди у своїй поведінці, що є основою стійкості соціального порядку; сприяє самоорганізації соціальних систем різного рівня (особи, групи, суспільства); створює умови для процесів виховання і соціалізації особи; вирішує проблеми міжкультурної комунікації між людьми тощо» [31].

Метою організаційної культури є забезпечення високої прибутковості організації, що можна досягти за допомогою постійних змін в технології управління персоналом, забезпечення лояльності працівників та виховання у них почуття причетності до цілей та духу патріотизму [6, 7, 36, 38].

Внутрішнє середовище організацій характеризується п'ятьма змінними, до яких належать: структура організації, її цілі, технологія, завдання і люди, що об'єднують свої зусилля за для досягнення поставлених цілей. Тобто культура в організації формується поведінкою, взаємодією та спілкуванням, переконаннями та цінностями, яких дотримуються ті люди, що працюють у ній. Люди є носіями не лише знань, професійних та ділових навичок, але й традицій, звичок, правил поведінки, тому говорять про формування в організації певної організаційної культури, вважаючи її такою, що найбільшою мірою формує конкурентні переваги фірми. При цьому культура розглядається як середовище, в якому люди перебувають на роботі [6, 34, 38]. Тому культура є потужним стратегічним інструментом, що дає змогу орієнтувати всі підрозділи організації та осіб, що в ній працюють, на спільні цілі. Вона сприяє мобілізації ініціативи працівників, виховує відданість організації, поліпшує процес комунікації та поведінку.

Організаційна культура є одним із важливих аспектів успішного управління бізнесом. Світовий досвід свідчить, що успіх будь-якого бізнесу значною мірою залежить від організаційної культури, а її зміна – справа не з легких. Співробітники часто чинять опір змінам і можуть згуртуватися проти

нової культури. Тому обов'язком лідерів є переконати співробітників у перевагах змін і показати через колективний досвід за допомогою нової поведінки, що нова культура – найкращий спосіб діяти для досягнення успіху.

Однією з особливостей організаційної культури є багаторівневість складових елементів – таких як: організаційні цінності; місія організації; філософія організації (систему ключових цінностей, які відображають її само сприйняття); звичаї та традиції (заходи, спрямовані на підкреслення значимості певних подій, цілеспрямованого психологічного впливу на працівників з метою їхнього згуртування, формування у них відданості компанії); норми та стиль поведінки працівників один з одним та з суб'єктами зовнішнього середовища; історії, розповіді, легенди, міфи про найважливіші події та людей організації; символіка – емблеми, товарні знаки, уніформу та інші атрибути зовнішнього вигляду персоналу, дизайн приміщень тощо.

М.Армстронг стверджує, що цінності або ціннісні орієнтації, яких може дотримуватися індивід, є другими загальними для більшості визначень організаційної культури. Прийнята організаційна цінність допомагає працівнику розуміти те, як він має діяти в конкретних ситуаціях на підприємстві [34], тому вони є ядром організаційної культури та визначають напрям діяльності працівників для досягнення успіху.

Загальним атрибутом організаційної культури є її «символіка», що сприяє поширенню ціннісних орієнтацій серед працівників. На багатьох підприємствах є спеціальні, призначені для усіх працівників документи, в яких вони детально описують свої ціннісні орієнтації.

За результатами дослідження О.Харчишиної сучасні типології організаційних культур науковці поділяють на такі три групи [33]:

- 1) типології, що описують національні особливості організаційних культур (Ф.Тромпенаареса та Г.Хофстеда);
- 2) типології, що характеризують лише окремі аспекти організаційної культури – соціально-психологічний клімат або гендерні проблеми (класифікація М.Вріє – Д.Міллера, С. Медока – Д. Паркіна та ін.);

3) типології, що описують різні аспекти системи управління (моделі Ч.Хенді, Камерона-Куїна, Л.Г.Хаста, Діла-Кеннеді, Р. Рютингера тощо).

Цікавою серед них є класифікація типів організаційної культури американським соціологом Ч.Хенді яка базується на системі розподілу влади та повноважень на підприємстві (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Класифікація типів організаційних культур за Ч. Хенді

№ з/п	Тип організаційної культури	Основні характеристики
1	«Культура влади» («культура Зевса»)	Особливу роль відіграє лідер, його особисті якості та здібності. Організації, як правило, мають жорстку ієрархічну структуру. Існує єдиний чітко виділений центр прийняття рішень.
2	«Рольова культура» («культура Аполлона»)	Характеризується суворим функціональним розподілом ролей і спеціалізацією ділянок. Що базується на основі системи правил і стандартів діяльності, дотримання яких має гарантувати її ефективність. Існує чітка спеціалізація, добре прописані окремі функції, що виконуються працівниками та групами в організації.
3	«Культура завдання» («культура Афіни»)	Характерна для проектних організацій, фірм орієнтованих на проектування і випуск нових виробів і продуктів, під кожен задачу створюється робоча група. Формується в тих випадках, коли діяльність організації або підрозділу пов'язана з необхідністю вирішення проблем, з якими здатні впоратися тільки кваліфіковані професіонали.
4	«Особистісна культура» («культура Діоніса»)	Організація з даним типом культури об'єднує людей не для вирішення завдань, а для того, щоб вони могли досягати власних цілей. Влада ґрунтується на близькості до ресурсів, професіоналізмі, на силі особистих якостей, здібностей і обдарувань і здатності домовлятися. Влада і контроль носять координуючий характер. Характерна для професійних організацій (адвокатські контори, асоціації письменників і художників, консалтингові компанії)

Джерело: [28]

Автор зазначає, що в одній організації в процесі її еволюції можна простежити всі типи культур. Так, на стадії зародження переважає культура влади, на стадії зростання – рольова культура, на стадії розвитку – культура завдання або особистості, а на стадії життєвого циклу «розпад» може використовуватися будь-який тип культури із зазначених [28].

На сучасному етапі розвитку економіки кожна організація має свою культуру, яка часто схожа на культуру інших організацій або ж може частково відрізнятися. Те, як вона впливатиме на організацію, на трудову поведінку,

мотивацію саморозвитку працівників, збагачення чи деградацію трудового потенціалу підприємства, залежить від її функцій.

Для переконання в можливості такого впливу доцільно розглянути основні функції організаційної культури [36, 37]:

1. Орієнтаційна – культура може відігравати провідну роль щодо ціннісної орієнтації організації в цілому, а кожен член організації веде поведінку відповідно до цілей, встановлених організацією.
2. Обмежуюча – специфікація ідеологічних, психологічних і поведінкових умов кожного співробітника.
3. Згуртованості – набір цінностей спільно санкціонується персоналом організації, що спонукає її продовжувати рухатися вперед і розвиватися.
4. Збудження – створює високий емоційний і енергійно ініціативний дух у працівників.
5. Радіаційна функція – вплив на суспільство різними каналами, поширення для формування іміджу організації в громадськості.
6. Функції бренду – імідж підприємства у свідомості громадськості.

Отже, організаційна культура – це загальний термін для організацій, у яких усі члени мають загальноприйняті цінності, кодекси поведінки, командний дух, спосіб мислення, стиль роботи, психологічні очікування та почуття приналежності до спільноти.

1.2. Методичні підходи щодо формування та розвитку організаційної культури підприємства.

Науковці пропонують процес формуванням організаційної культури підприємства розглядати як сукупність її різних елементів, поєднання яких має узгоджуватися і у разі необхідності підпорядковуватися короткостроковим та стратегічним цілям діяльності та розвитку підприємства в галузі [23, с. 27].

Формування організаційної культури відбувається ще на етапі створення підприємства. Розуміючи його важливість, необхідно приділити достатню увагу

формуванню її бажаного профілю, що є важливою умовою для організаційних змін.

Розглянемо етапи формування організаційної культури (рис. 1.1):

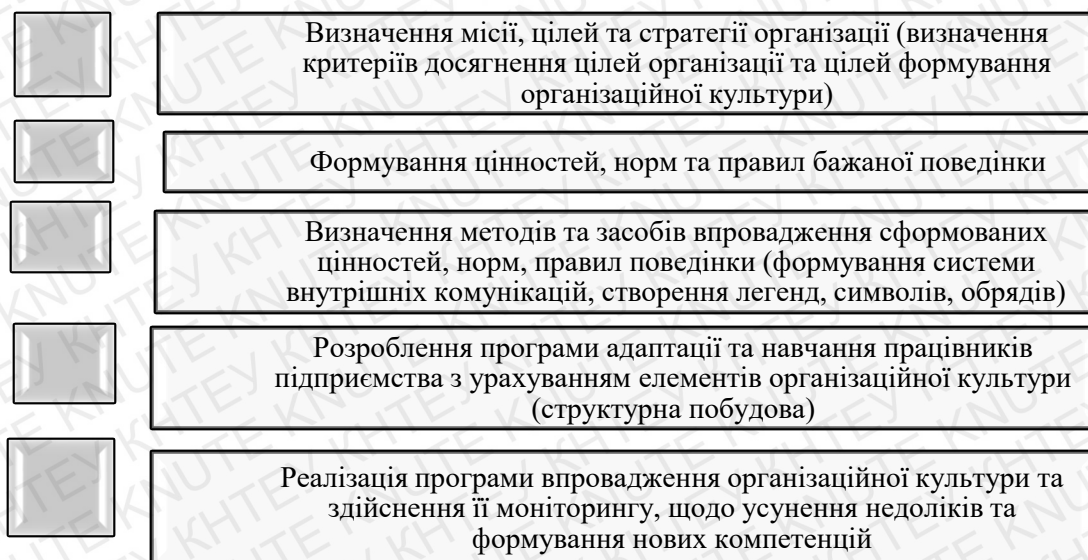


Рис. 1.1. Етапи формування організаційної культури

Джерело: сформовано автором

Формування організаційної культури може відбуватися як спонтанно, під впливом факторів зовнішнього і внутрішнього середовища (табл. 1.2), так і усвідомлено, на основі стратегії розвитку підприємства.

Провідну роль у формуванні організаційній культурі підприємств відіграє саме зовнішнє середовище [27], оскільки вона щільно взаємопов'язана з споживачами, постачальниками, співтовариствами. Вона може формуватися засобами реклами, PR-службою і представлятися у вигляді зовнішніх, матеріальних аспектів життєдіяльності організації [8].

По суті вона містить такі головні елементи: історії: минулі події та люди, які працювали та працюють; ритуали та рутини: щоденна поведінка та дії людей, які сигналізують про прийнятну поведінку; символи: візуальне зображення компанії, включаючи логотипи, розкішність офісів та офіційний чи неформальний дрес-код; організаційна структура – її організаційна схема та неписані лінії влади та впливу, які вказують, чий внесок найбільше цінується;

системи контролю – фінансові системи, системи якості та винагороди (включаючи спосіб їх вимірювання та розподілу в організації); структури влади: джерела реальної влади в компанії – один або два ключових керівника вищого рівня, група керівників або відділ, які мають найбільший вплив на рішення, операції та стратегічні напрями діяльності організації.

Визначаючи роль на етапі формування організаційної культури відіграє лідер (керівник), який створює фундамент для подальшого розвитку компанії, організовує робоче середовище, визначає місію та цілі майбутнього підприємства.

Таблиця 1.2

Фактори формування організаційної культури підприємства

Внутрішні чинники	Зовнішні чинники
Етапи розвитку підприємства (традиції, корпоративні історії, ритуали).	Етнічна та національна культура (вірування, принципи формування сім'ї та цінності у шлюбі, система освіти, економічна система, політична система).
Особливості поточних та стратегічних завдань підприємства.	Динаміка зовнішнього середовища (розвиток виробничих, організаційних та маркетингових інновацій); зміною організаційно-правових засад ведення бізнесу.
Особливості використання технологічного оснащення.	
Особливості роботи з персоналом (система винагород та покарань, особливості розподілу обов'язків та підпорядкувань, специфіка горизонтальних та вертикальних міжособистісних відносин).	

Джерело: створено автором.

Так, наприклад, Ю.В.Білявська пропонує розглянути методологічні підходи до побудови елементів механізму формування організаційної культури підприємств [2, с.73] (рис.Б.2, додаток Б).

Важливою складовою формування організаційної культури є розробка керівником програми її розвитку з урахуванням власних можливостей, реальних умов, внутрішніх і зовнішніх чинників для досягнення бажаних результатів. Вона включає систему критеріїв та показників розвитку організаційної культури, а також систему аналізу результатів цієї діяльності.

Організаційна культура стосується як об'єктів, так і суб'єктів управління [27], відповідно процес її формування передбачає реалізацію ряду первинних і вторинних механізмів (рис. 1.2), а основна мета розвитку – успішна діяльність підприємства в змінних та передбачуваних умовах функціонування.

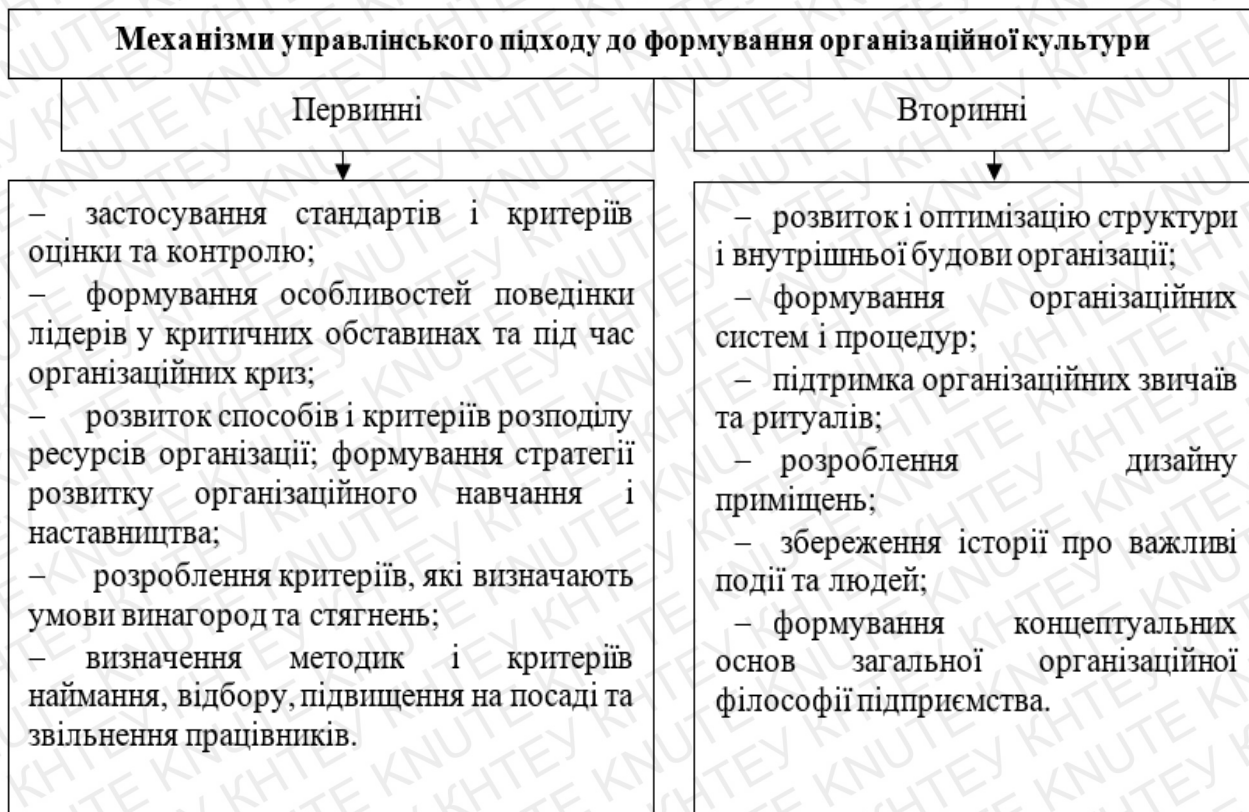


Рис. 1.2. Первинні та вторинні механізми управлінського підходу до формування організаційної культури підприємства

Джерело: [36, с.198]

Процеси формування й розвитку організаційної культури є тісно взаємопов'язаними та взаємозалежними із процесами управління персоналом, а ефективна реалізація її функцій потребує підтримки системи управління персоналом, що найчастіше підпорядковується директору з персоналу.

Наприклад, рішення щодо розвитку організаційної культури (ОК) підприємства науковці пропонують приймати на основі побудови матриці «Важливість елементів ОК для його існування або подальшого розвитку – Сумісність обраної підприємством стратегії з наявною ОК» (рис.1.3).

		Сумісність обраної торговельним підприємством стратегії з наявною організаційною культурою	
		Низька	Висока
Важливість наявних елементів організаційної культури торговельного підприємства для його існування або подальшого розвитку	Низька	Зміна стратегії / внесення коректив у стратегію торговельного підприємства	Реалізація стратегії в межах наявної організаційної культури торговельного підприємства
	Висока	Зміна (від одного до всіх елементів) організаційної культури торговельного підприємства	Ігнорування (недоцільність) проведення змін у організаційній культурі торговельного підприємства

Рис. 1.3. Матриця для прийняття управлінських рішень щодо розвитку (зміни) організаційної культури в процесі стратегічного управління підприємством

Джерело: складено за [23, с.27]

Згідно з наведеною на рис. 1.3 матрицею управлінські рішення з розвитку організаційної культури мають прийматися виключно тоді, коли її наявні елементи є майже (або зовсім) неважливими для існування або подальшого розвитку підприємства, а їх сумісність з обраною підприємством стратегією є низькою.

Н.В.Трушкіна та Н.С.Ринкевич [30, с.114] пропонують методичний підхід до оцінювання рівня розвитку організаційної культури підприємств із використанням економіко-математичного інструментарію. За такою методикою визначаються та розраховуються обрані індикатори організаційної культури за різними підприємствами. Значення кожної з характеристик організаційної культури (здатність до адаптації, місія, узгодженість, залученість, розраховується за формулою:

$$C = \frac{\sum_{i=1}^n X_i}{n} \quad (1.1)$$

де X_i – індикатори відповідної характеристики (наприклад, здатність до змін, орієнтація на споживача, здатність до організаційного навчання тощо);

n – кількість індикаторів.

Рівень розвитку організаційної культури оцінюється за формулою:

$$R = \frac{\sum (A + M + U + W)}{n} \quad (1.2)$$

де A – середнє значення здатності до адаптації;

M – місії;

U – узгодженості;

W – залученості;

n – кількість характеристик організаційної культури (у цьому разі 4).

На думку Ю.Білявської, вимірювання соціально-психологічних якісних параметрів (мотивація персоналу, форма організації роботи та стан взаємовідносин із зовнішнім середовищем тощо) за допомогою формул є неможливим [2, с.73]. В такому разі автор пропонує використовувати методику анкетування (відповідно до ієрархічної структури), що дозволить на основі опитування оцінити стан організаційної культури підприємства, а також методи вивчення та вимірювання організаційної культури: метод системного аналізу (в т.ч. морфологічний та функціонально-параметричний опис); статистичні методи (нормативний, порівняльний, відстеження змін, конструктивно-критичний); методи опитування: інтерв'ю, анкетування, соціометричний.

Організаційна культура піддається регулярним змінам, які здійснюються шляхом упровадження інновацій: системи менеджменту, мотивації працівників, нагород працівників, які по-особливому відзначилися у роботі, переобладнання робочих місць, робочого часу, створення нових традицій, серед яких можуть бути нові свята або зміна символів, робочого одягу тощо [34, с.148]. Наприклад, В.Гевко вважає інноваційним методом зміни рівня організаційної культури впровадження в роботу CRM-систем, що полягає у створенні й утриманні унікальних конкурентних переваг за рахунок кваліфікованого управління взаємовідносинами з клієнтами [7, с.82].

Отже, процес створення ефективної організаційної культури досягається за рахунок виконання певних етапів, реалізація яких припускає застосування різних методик (матрична, економіко-математичне моделювання, анкетування тощо) і комплексного використання норм і цінностей компанії для досягнення позитивного ефекту.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ АТ «УКРНДІСВД»

2.1. Діагностика елементів організаційної культури підприємства

Корпоративне управління Товариства здійснюється відповідно до положень Цивільного кодексу України, Законів України «Про акціонерні товариства», «Про цінні папери та фондовий ринок» тощо, Статуту Товариства та відповідно до власного кодексу корпоративного управління, який було прийнято рішенням Єдиного Акціонера ПрАТ «Український НДІ спеціальних видів друку» КП «ДАК «Укрвидавполіграфія» від 29 березня 2012 р.

В Додатку В зазначено перелік основних напрямів діяльності Товариства.

За свою історію інститут отримав більше ста патентів на винаходи та постійно був спрямований на розробку Спеціальної поліграфії (науково-дослідне обладнання, матеріали та технології трафаретного, флексографічного, офсетного та ін.) для друку упаковки, промислових виробів з паперу, картону, пластику, металу, деревини та інших матеріалів. Фахівці розробили 50 видів друкарського обладнання та близько 100 видів стандартів, специфікацій, технологічних наказів виробництва, правил тощо винайшли більш ніж 50 серій фарб, провели експертизу якості друкованих матеріалів і фарб [25]. Найбільш важливі в доробки Інституту зазначені на рис. 2.1.

Патенти на фарби	• фарби з захисними властивостями; • фарби трафаретного друку; • флексографічні фарби для друкованої продукції.
Розробка обладнання та технологій	• друкарське обладнання; • розробки інституту використовуються компаніями видавничої та поліграфічної промисловості.
Проведення наукових конференцій та семінарів	• об'єднання провідних фахівців у галузі видавничої та поліграфічної промисловості, науковців, викладачів та студентів, представників науково-дослідних установ; • встановлення зв'язків між фахівцями видавничої та поліграфічної промисловості.

Рис. 2.1 Найбільш важливі доробки в АТ «УКРНДІСВД»

Джерело: створено автором за даними підприємства

Як зазначено у додатку Г, головними споживачами продукції та послуг підприємства у 2020-2021 році залишалися такі:

1. АТ «Український науково-дослідний інститут спеціальних видів друку» Корпоративне підприємство АТ «ДАК «Укрвидавполіграфія».
2. Публічне акціонерне товариство «Національний депозитарій України» (здійснює обслуговування випуску акцій Товариства).
3. Приватне підприємство – аудиторська компанія «ДІ ДЖІ КЕЙ ІЮКРЕЙН» - укладений договір у 2021 році.
4. Державна установа «Агентство з розвитку інфраструктури фондового ринку України» – подання звітності та/або адміністративних даних до НКЦПФР та оприлюднення регульованої інформації від імені учасників фондового ринку.

Статус Інституту як науково-дослідної установи з високим рівнем розвитку, яка формує науково-технічну політику наукової галузі, проводить дослідження і впроваджує конкретні види науково-технічних і проектних рішень, підтверджено акредитацією 31.05.2019 р. МОН України.

Рішенням Єдиного акціонера від 18.08.2020 року було прийнято призначено нового Генерального директора – Я.М. Андрієнко. Дирекція КП підзвітна Акціонеру і наглядовій раді, організовує виконання їх рішень. Порядок формування дирекції та вимоги до кандидатів встановлюються відповідним Положенням. Від імені підприємства трудовий договір підписує Голова правління ДАК «Українське видавничо-поліграфічне об'єднання».

Для проведення перевірки фінансово-господарської діяльності КП Акціонер обирає (призначає) ревізійну комісію (ревізора). Порядок її проведення і організація роботи регулюються Положенням про ревізійну комісію (ревізора) Товариства, витяг з якої містить Додаток Д. Так, річна фінансова звітність Товариства може бути перевірена незалежним аудитором.

Протягом понад 60-го періоду функціонування організаційна структура управління підприємства декілька разів змінювалася в залежності від цілей та перспектив розвитку. Останні зміни у ній відбулися у 2020 році. Дочірніх підприємств, філій, представництв та інших відокремлених структурних

підрозділів немає. Генеральним директором затверджено нову структурну схему АТ «УКРНДІСВД», в якій додано Відділ збуту (додаток Е, рис.Е1)

Протягом періоду дослідження науково-технічна діяльність АТ «УкрНДІСВД» здійснювалася за такими напрямками (додаток В).

Аналіз даних фінансової звітності Товариства (табл. 2.2), показав, що протягом звітного року чистий дохід Товариства зменшився майже на 42% у порівнянні із 2019 роком, а чистий прибуток – на 5,6%, що свідчить про грамотну економічну політику та суттєве зменшення витрат – майже на 8% у 2020 році порівняно із 2019 роком.

Отже, фінансові показники дозволяють оцінити роботу Генерального директора у 2020 році як задовільну. Так, протягом досліджуваного періоду підприємство вело прибуткову діяльність, а чистий прибуток мав тенденцію до зниження, зокрема у 2019 році він знизився на 35% по відношенню до 2018 року, а в 2020 році – ще на 6% по відношенню до 2019 року.

Таблиця 2.1

Основні показники діяльності АТ «УКРНДІСВД» у 2018-2020 роках

№	Показники	Роки, тис. грн.			Темп росту, %	
		2018	2019	2020	2019/ 2018	2020/ 2019
1.	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3086	3001,8	1765,1	97,27	58,80
2.	Інші операційні доходи	29860,9	36964,4	30702,1	123,79	83,06
3.	Інші доходи	6	1,6	0,9	26,67	56,25
	Разом доходи	32952,9	39967,8	32468,1	121,29	81,24
4.	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2941,5	2820,6	1674,9	95,89	59,38
5.	Інші операційні витрати	29867,3	37057,2	30625,4	124,07	82,64
6.	Інші витрати	10	3	82,2	30,00	2740,00
	Разом витрати	32818,8	39880,8	32382,5	121,52	81,20
7.	Фінансовий результат до оподаткування	134,1	87	85,6	64,88	98,39
8.	Податок на прибуток	23,8	15,1	17,7	63,45	117,22
9.	Чистий прибуток	110,3	71,9	67,9	65,19	94,44

Джерело: сформовано та розраховано автором за даними фінансової звітності АТ «УКРНДІСВД» [25]

Щодо даних балансу, то за даними додатку Є можна побачити, що у 2018 році вартість активів збільшилась на 1489 тис.грн. в основному за рахунок збільшення вартості основних засобів.

У 2019 році вартість активів скоротилась на 685 тис.грн. – за рахунок зменшення суми дебіторської заборгованості за розрахунками з бюджетом, а у звітному 2020 році суттєвої зміни вартості активів не відбувалось.

Основні засоби розташовані за адресою місцезнаходження товариства. Утримання активів здійснюється за власні кошти Товариства. Екологічні питання не позначаються на їх використанні, а у зв'язку з нестачею державного фінансування у АТ немає Планів капітального будівництва. Володіння ОЗ здійснюється на правах власності. Первісна вартість основних засобів становить у звітному році 46597,6 тис.грн., а у 2020 р. ступінь зносу становила 29,37%.

На рис. 2.2 наведено найбільш істотні проблеми, які впливають на діяльність Товариства та формування організаційної культури.

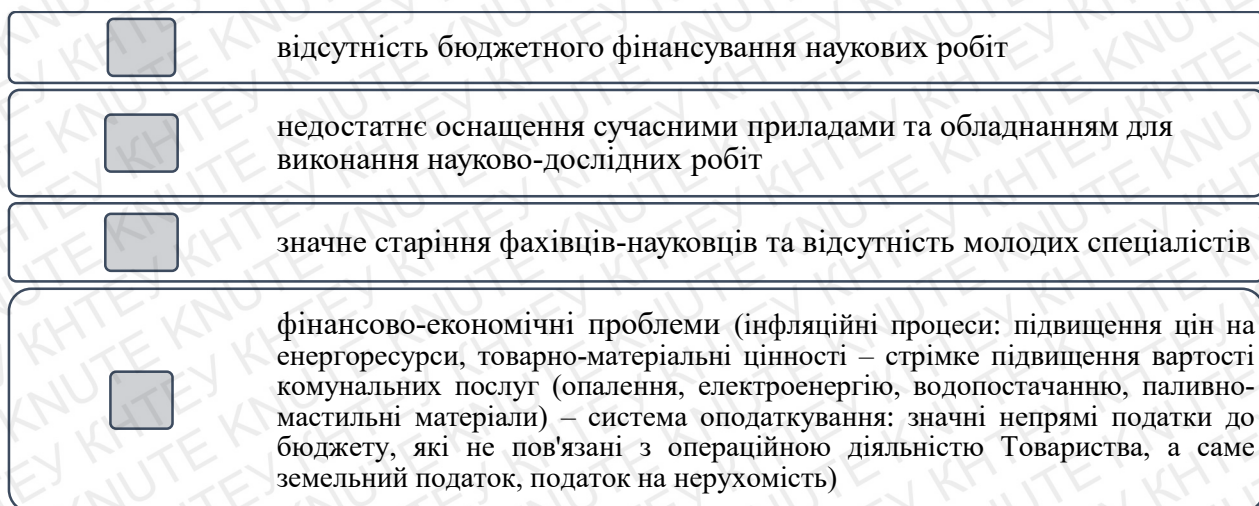


Рис. 2.2. Істотні проблеми, які впливають на діяльність АТ «УКРНДІСВД» та формування його організаційної культури

Джерело: створено автором за даними підприємства.

Негативний вплив на розвиток підприємства має погіршення економічної ситуації в Україні та у світі, викликане, зокрема, пандемією COVID-19 та введенням карантинних заходів, що призвело до зниження попиту на послуги.

Фінансування діяльності Товариства здійснюється за рахунок власних та кредитних коштів, яких є недостатньо. Обсяги фінансування власними коштами на наукові розробки у 2020 р. знизились майже на 35% і склали всього 815,8 тис.грн. Дебіторська заборгованість за роботи, товари та послуги становила

3759,4 тис.грн., а кредиторська заборгованість за роботи, товари та послуги – 15986,5 тис.грн. (Додаток Є). В цілому протягом досліджуваного періоду підприємство функціонувало ефективно.

Середньооблікова чисельність штатного персоналу підприємства у 2019-2020 роках становила 45 осіб, з яких керівникт становлять 31%, фахівців та технічні виконавці – 53%, робітники – 15%. Серед них кількість працівників позаштатних та осіб – сумісників – 12 осіб, а чисельність працівників, які зайняті на підприємстві на умовах неповного робочого часу (дня, тижня) – всього 3 особи.

У 2020 році фонд оплати праці персоналу становив 4865,1 тис. грн., що зменшено у порівнянні з минулим періодом (6647,0 тис. грн.) (рис. 2.3).



Рис. 2.3. Динаміка фонду оплати праці персоналу та середньомісячної зарплатної плати працівників АТ «УКРНДІСВД» в 2018-2020 роках

Джерело: створено автором за даними підприємства.

Середньомісячна зарплатна плата працівників Товариства становила у 2020 р. 16,2 тис.грн., однак її обсягом не всі працівники задоволені. Причина зменшення фонду оплати праці – звільнення працівників за власним бажанням.

З метою підвищення рівня прибутковості у наступному звітному періоді Товариство планує впровадити нові оригінальні наукові розробки зі створення нових поліграфічних матеріалів, видання сучасної навчальної літератури, розробку нормативної документації та поліграфічну продукцію.

В цілому в останні 3 роки досліджуване підприємство вело прибуткову господарську діяльність. При цьому значний вплив на формування сприятливих умов операційної діяльності чинить організаційна культура.

У першому розділі роботи було встановлено, що складовими елементами організаційної культури є: організаційні цінності; місія та філософія організації; звичаї та традиції; норми та стиль поведінки працівників; історії, розповіді, легенди, символіка тощо. З огляду на це доцільно їх більш ґрунтовно проаналізувати в роботі.

Видимі зовнішні елементи організаційної культури підприємства АТ «УКРНДІСВД» в першу чергу визначаються в символіці компанії, а саме: корпоративному кольорі, емблемі підприємства, зручності і оформлення інтер'єрів, зовнішньому вигляд будівлі, устаткування.

Корпоративний колір досліджуваного підприємства – зелений. В брендингу компанії він символізує працездатність та зростання, а також робить упор на своїй чистоті і екологічності. Результати спостереження показали, що керівництво піклується про охорону навколишнього середовища та неухильно прагне мінімізувати негативний на нього вплив процесу виробництва фарб, тому зелений колір символізує також гармонію з природою. Корпоративний колір використаний в основному інтер'єрі компанії, емблемі, прапорі, а також в уніформі співробітників (додаток Ж).

У АТ «УКРНДІСВД» сформована *місія*: «Якісне задоволення потреб клієнтів з впровадження комплексних науково-технічних програм та стандартів для виготовлення різноманітної друкованої продукції, ведучи свою діяльність як унікальний науково-дослідний заклад в Україні».

Розробка керівництвом цілей, завдань і принципів роботи поєднуються в її загальну філософію, на підставі якої розробляється організаційна структура. До завдань керівництва входить обов'язкове ознайомлення нового працівника з метою діяльності підприємства, особистими завданнями, правами й обов'язками в роботі на підприємстві.

Документу, який би визначав філософію підприємства, у АТ «УКРНДІСВД» немає, але певна організаційна ідеологія простежується в діяльності підприємства та у його організаційній політиці.

Ідеологію підприємства можна сформулювати у формі наступних *принципів*: єдність керівництва підприємства і його працівників у досягненні головної мети – ефективної роботи підприємства; максимальна турбота про працівників підприємства, створення комфортних умов для праці й відпочинку, створення системи мотивації; працювати самовіддано, повага, відданість своєму підприємству; орієнтація на вищі, європейські стандарти якості в роботі.

Стратегічна мета АТ «УКРНДІСВД» – досягнення лідируючих позицій в Києві з впровадження нових оригінальних наукових розробок зі створення нових поліграфічних матеріалів, освоєння нових технологій виробництва фарб, ведення гнучкої цінової політики та високої культури обслуговування клієнтів, видання сучасної навчальної літератури, розробки нормативної документації та поліграфічної продукції.

Стратегічна мета підприємства реалізується за допомогою таких *ключових збалансованих напрямків* у АТ «УКРНДІСВД»: пошуки резервів щодо зниження собівартості послуг; впровадження техніко-технологічних і соціальних заходів, направлених на підвищення операційних показників; оптимізація фінансової діяльності та поліпшення умов праці персоналу.

Керівництво АТ «УКРНДІСВД» прагне підтримувати позитивні елементи організаційної культури, що сприяють забезпеченню здоров'я працівників.

Підприємству притаманні такі традиції – щорічне святкування Нового року та професійного свята Дня працівників видавництв, поліграфії і книгорозповсюдження України, що відзначається в останню суботу травня.

Щодо норм і стилю поведінки працівників апарату управління АТ «УКРНДІСВД» як носіїв організаційної культури, доцільно відзначити такі елементи: особиста культура кожного працівника; уважне ставлення керівників до підлеглих; знання керівниками сучасного менеджменту; володінням мистецтвом управління та стилем керівництва. Рівень особистої культури

працівників управління можна продіагностувати за допомогою ділових та психологічних ознак. Дослідження показало, що всі працівники АТ «УКРНДІСВД» володіють наступними навичками: вмінням організувати роботу (планувати справи і контролювати результати, визначати пріоритети); самомотивацією і самонавчанням (передумова відмінних успіхів); знанням технології роботи з клієнтами; глибокими знаннями у видавничо-поліграфічній галузі та високим рівнем компетенцій з надання науково-технічних послуг.

Вища освіта, що є у 100% управлінців АТ «УКРНДІСВД», свідчить про високий рівень їх особистісної культури, на яку значний вплив мають психологічні якості працівника – емоції, характер, темперамент, навички. Рівень особистої культури управлінців АТ «УКРНДІСВД» є високим – завдяки високому рівню освіти та тривалому стажу роботи управлінців на посадах.

До стилю поведінки працівників АТ «УКРНДІСВД» можна віднести формування мікрогруп у колективі, серед яких: неформальна група у фінансовому відділі, створена єдиним жіночим колективом на підприємстві.

В роботі визначено було основні чинники, які по-різному впливають на формування організаційної культури в АТ «УКРНДІСВД» (Додаток 3). Водночас опитування працівників підприємства показало, що управління організаційною культурою на підприємстві має як позитивні, так і негативні риси (рис. 2.4).

Керівництво АТ «УКРНДІСВД» прагне організувати комфорт для роботи працівників та дотримується принципів соціальної відповідальності: дбає про охорону довкілля, намагається мінімізувати негативний вплив шкідливих викидів під час виробництва фарб. Це реалізується завдяки неухильному виконанню вимог технологічних регламентів виробництва продукції, дотриманням вимог безпеки праці та санітарії в цехах, пожежної безпеки та обов'язкового інструктажу. АТ «УКРНДІСВД» сумлінно реалізує принципи соціального партнерства, поважаючи та враховуючи інтереси сторін, дотримуючись трудового законодавства та умов колективного договору.

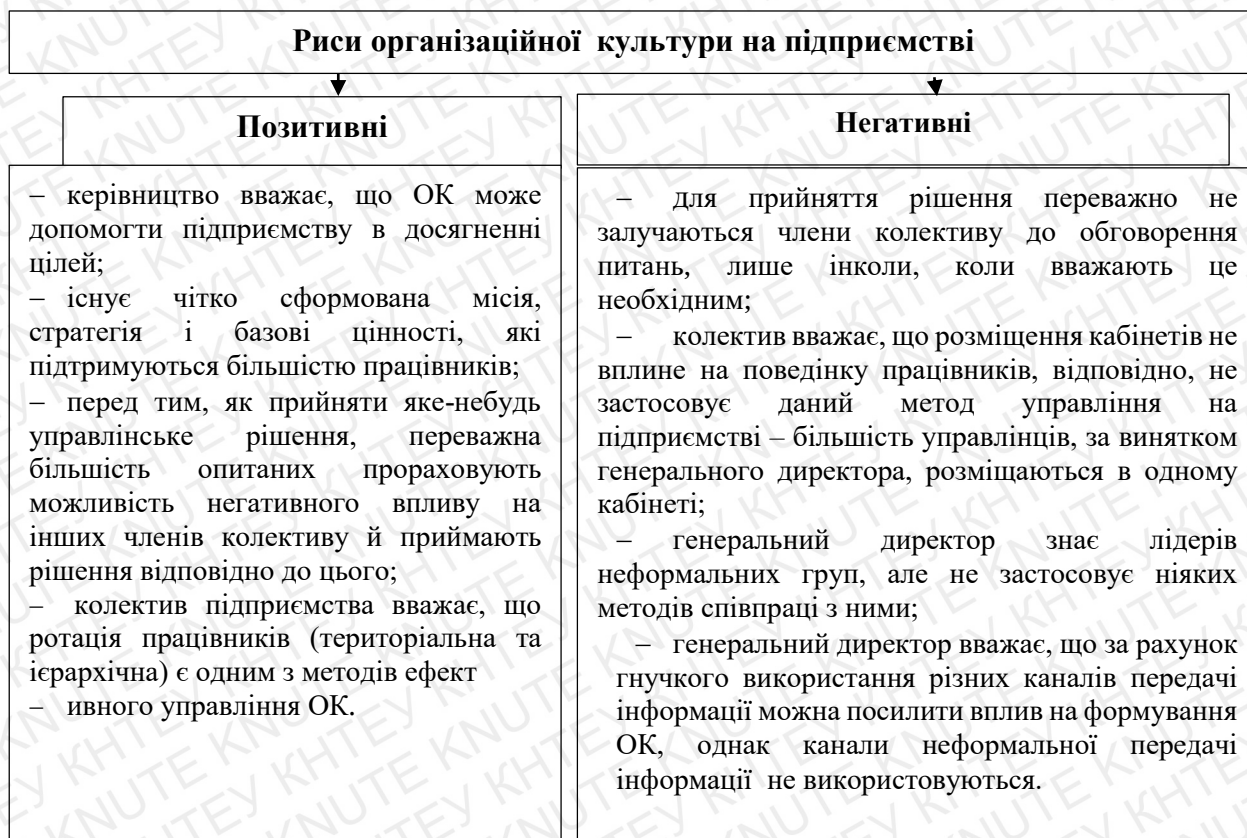


Рис. 2.4. Позитивні та негативні риси управління організаційною культурою АТ «УКРНДІСВД»

Джерело: складено автором за даними опитування працівників підприємства

З метою аналізу стану організаційної культури в АТ «УКРНДІСВД» було проведене анкетування. Респондентам були запропоновані 29 суджень, зібрані в процесі опитування керівників, які їм потрібно було оцінити за 10-ти бальною шкалою. Зміст анкети представлено у додатку II. Найбільша кількість балів набраних респондентом – 290, найменше – 0. Показники свідчать про наступний рівень організаційної культури: 261-290 – дуже високий; 175-260 – високий; 115-174 – середній; нижче 115 – має тенденцію до деградації. Результати анкетування (табл. II.1 додатку II) дозволили зробити висновок, про середній рівень розвитку організаційної культури на підприємстві, що становить 161,9.

Всі судження є значимими. Тому показник нижче 4 балів по одному з пунктів свідчить про проблемне становище справ і треба вживати заходи для оздоровлення організаційної культури на підприємстві.

Для більш детального аналізу визначено вузьке місце в організаційній культурі за допомогою розбиття всіх суджень на 4 блоки: *праця* – 1, 5, 9, 13, 17, 21, 25; *комунікації* – 2, 6, 10, 14, 18, 22; *управління* – 3, 7, 11, 15, 19, 23, 26, 28; *мотивація та мораль* – 4, 8, 12, 16, 20, 24, 27, 29. Вузьке місце визначається за середнім значенням у блоці. Результати представлені в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Результати анкетування працівників АТ «УКРНДІСВД» за блоками

Блоки оцінювання організаційної культури підприємства	Бали респондентів, розподілені по блоках										Середнє значення
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Праця	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
Комунікації	6	6	7	6	6	7	6	6	6	6	6
Управління	6	6	6	6	6	6	5	6	6	6	6
Мотивація та мораль	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5

Джерело: розраховано автором

Отримані показники свідчать про такий стан в колективі: 9-10 – чудовий; 6-8 – задовільний; 4-5 – помітна зневіра; 1-3 – дуже поганий. Як видно з табл. 2.2, в цілому за всіма блоками стан показників є задовільний, тому варто керівника подумати над покращенням рядку показників. Для більшої наочності зведені результати проведеного анкетування представлені на рис. 2.5.

З табл. 2.2 можна зробити висновок, що бальні показники по невисокі. Оцінка в 5 балів щодо мотивації та моралі свідчить про її недостатній рівень, незадоволеність працівників заробітною платою, відсутність до них індивідуального підходу, взаємоповаги та взаємодопомоги в колективі.

Результати по інших трьох блоках є задовільними (вони оцінені на рівні 6 балів), однак також залишаються перспективи їх вдосконалення. Отже, для підвищення загального рівня організаційної культури потрібна цілеспрямована діяльність у напрямках підвищення бальних показників по блоках.

Проведена діагностика організаційної культури за методикою OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument), запропонованої К.Камероном та Р.Куїном [39, с.224]. В основі типології лежить рамкова конструкція конкуруючих цінностей, що будується на дослідженнях головних індикаторів

ефективності компаній: гнучкість та дискретність, стабільність та контроль, внутрішній фокус та інтеграція, зовнішній фокус та диференціація (додаток І, рис. І.1). Всі зміни формують чотири квадранта, кожний з яких відповідає своїм уявленням про *ефективність, цінності, стилі управління й утворюють свою культуру*.

В роботі виконано три етапи діагностики організаційної культури в процесі використання інструмента ОСАІ:

- 1) Робота з анкетною. Працівники АТ «УКРНДІСВД» були ознайомлені з анкетною, що містить шість питань, які мають чотири альтернативи відповіді. Анкета передбачає не лише діагностику, але й визначення шляхів зміни організаційної культури, тому запропонована не тільки графа «як є», а й графа «бажано». Анкету наведено у додатку І, а зведені результати – в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Результати проведеного анкетування працівників АТ «УКРНДІСВД»

Респонденти	Відповіді респондентів по параметрах							
	А		В		С		D	
	як є	бажано	як є	бажано	як є	бажано	як є	бажано
1	10	40	15	15	40	30	20	15
2	11	30	20	25	35	30	25	15
3	9	40	15	30	45	25	25	15
4	15	40	30	20	40	20	15	15
5	8	45	30	20	35	25	25	20
6	7	30	20	30	40	30	15	15
7	15	35	20	25	40	30	25	10
8	6	30	20	25	40	25	30	15
9	9	40	15	30	45	30	20	10
10	8	45	20	20	40	25	25	15
11	10	40	15	30	40	30	25	20
12	9	50	20	30	45	25	25	30
13	12	45	20	25	40	30	25	15
14	8	45	20	25	35	25	20	20
15	13	45	20	25	40	25	25	25
Середнє значення:	10	40	20	25	40	27	23	17

В анкеті параметр А відповідає клановій корпоративній культурі, В – адхократичній, С – ринковий та D – ієрархічній.

Джерело: побудовано автором за даними анкетування

2) побудова профілю організаційної культури АТ «УКРНДІСВД» відповідно до отриманих анкетних даних у табл. 2.4, де суцільна лінія – існуюча культура, пунктирна – бажана (рис. 2.6). З рис.2.4 видно, що у АТ «УКРНДІСВД» домінує ринковий тип організаційної культури, отже підприємство орієнтоване на результати, на виконання завдань, а серед працівників спостерігається постійна конкуренція.

Можна зробити висновок, що працівники АТ «УКРНДІСВД» бажають удосконалити організаційну культуру у напрямку формування кланового типу, що характеризується їх дружніми відносинами та спільними цінностями.

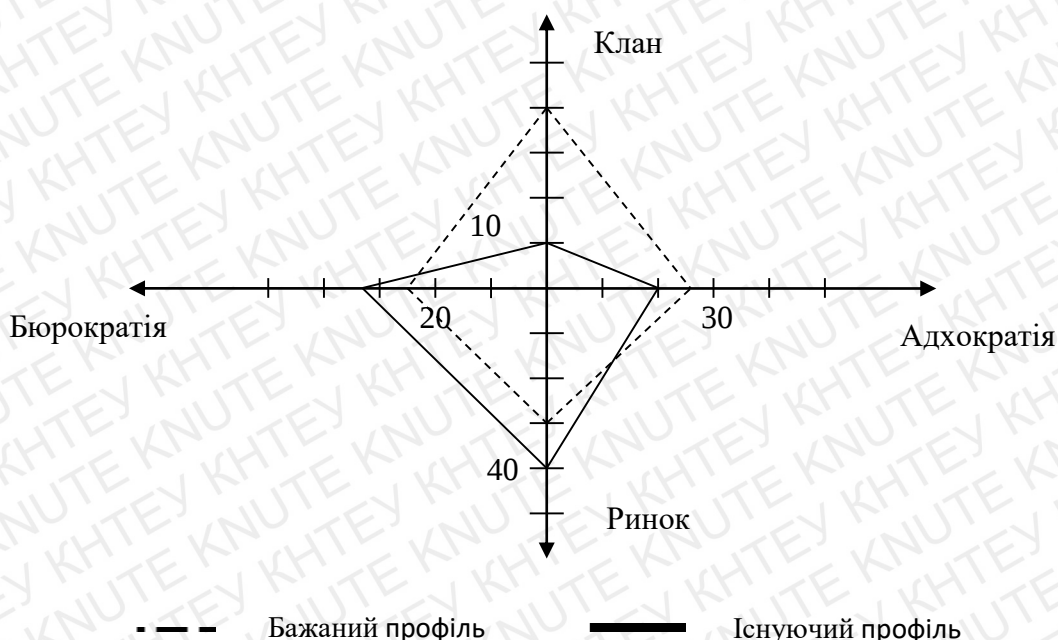


Рис. 2.6. Існуючий та бажаний профіль організаційної культури в АТ «УКРНДІСВД»

Джерело: розраховано автором за даними анкетування

3) завершальним етапом в аналізі організаційної культури за методикою ОСАІ є інтерпретація профілів культури. У АТ «УКРНДІСВД» панує атмосфера та прагнення перемагати. Репутація й успіх є спільною турботою. Перспективна стратегія налаштована на конкретні дії, вирішення поставлених завдань і досягнення цілей. Успіх обумовлюється в термінах проникнення на ринки й

збільшення ринкової частки. Важливим є конкурентне ціноутворення й лідерство на ринку. Стиль підприємства – жорстко проведена лінія на конкуренцію.

З профілю організаційної культури АТ «УКРНДІСВД» видно, що працівники прагнуть, щоб їхнє підприємство було схоже на велику родину, яке трималося б разом завдяки спільним цінностям й традиціям, в якій значну увагу приділятимуть вдосконаленню особистості, високому ступеню згуртованості й сприятливому соціально-психологічному клімату.

Наступним кроком діагностики стану організаційної культури є аналіз соціально-психологічного клімату в колективі за анкетною (додаток Л). Як ми бачимо, всі судження, крім контрольних 15, 30, 45, 60, показують рівень розвитку колективу, а, отже, соціально-психологічного клімату.

Наведені вище дані підсумовуються по кожному показнику (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Результати проведеного анкетування стосовно соціально-психологічного клімату в колективі АТ «УКРНДІСВД»

Характеристики	Відповіді респондентів										Середнє значення
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Відповідальність	6	7	5	6	6	6	6	5	6	7	6
Колективізм	4	4	3	5	4	3	4	3	3	4	3,7
Згуртованість	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3,9
Контактність	3	4	3	4	4	3	4	3	4	4	3,6
Відкритість	5	5	6	5	6	6	5	6	6	5	5,5
Організованість	6	7	7	7	8	6	7	7	7	7	6,9
Відповідальність	7	6	5	5	6	7	7	6	6	5	6

Джерело: розраховано автором за даними анкетування

Показники свідчать про такий стан соціально-психологічного клімату в колективі АТ «УКРНДІСВД»: 0 – 2 бали – дуже низький, 3 – 4 – низький, 5 – 6 – середній, 7 – 8 – оптимальний, 9 – 10 – ідеальний.

Можна зробити висновок, що соціально-психологічний клімат у АТ «УКРНДІСВД» не є достатньо сприятливим. Всі характеристики були оцінені низько, не більше семи балів.

Найменшу оцінку мають такі показники, як колективізм, згуртованість та контактність. Вони складають відповідно 3,7; 3,9; та 3,6 бали, що свідчить про

відсутність взаємодопомоги та взаємної підтримки в колективі, особисті інтереси ставляться вище, ніж інтереси колективу.

Трохи кращим є стан таких показників, як відповідальність, організованість та інформованість, вони складають 6; 6,9 та 6 балів відповідно. Це свідчить про те, що працівники підприємства не достатньо відповідально ставляться до своєї роботи, погано організовані, працюють не з повною віддачею та не цікавляться справами один одного.

Контрольні судження показали, що всі респонденти відповідали досить чесно і тому результати можна вважати об'єктивними.

Проведений аналіз соціально-психологічного клімату у АТ «УКРНДІСВД» дозволив визначити ставлення працівників до організаційної культури та зробити висновок про недостатню розвиненість особистісної культури окремих працівників.

Необхідною умовою здійснення ефективного управління є знання сучасного менеджменту, однак жоден із керівників АТ «УКРНДІСВД» не має фахової управлінської освіти. Сучасна концепція менеджменту орієнтована на такі цінності як: ефективність, реалізація потенціалу працівників і зростаюча готовність до нововведень, чого не простежується на підприємстві.

Володіння мистецтвом управління керівниками АТ «УКРНДІСВД» знаходиться не на високому рівні, що пояснюється підсвідомо сформованими стереотипами у працівників управління колишнього керівника-адміністратора. Існує нехтування здатністю знайти застосування для кожного працівника, залежно від цього індивідуальних психологічних особливостей, а, також щодо встановлення міри, способів впливу та обрання форми контактів з підлеглими.

Можна зробити висновки: рівень особистої культури управлінців є достатньо високим, завдяки високому рівню освіти та професіоналізму працівників. Водночас спостерігається низький рівень знань сучасного менеджменту та володіння мистецтвом управління. Тому рівень культури працівників управління АТ «УКРНДІСВД» можна оцінити як вище середнього.

2.2. Оцінка впливу організаційної культури на ефективність роботи підприємства

Проведена діагностика стану організаційної культури на підприємстві показала, що її елементи отримали різні оцінки працівників та мають різний вплив на ефективність діяльності підприємства.

Потрібно зауважити, що в діяльності підприємства за останні роки є дещо негативні зміни у доходах від діяльності, однак переважно стабільний прибуток, що дає можливість використовувати більше коштів у впровадження та розвиток організаційної культури. Це позначилося на несуттєвому зниженні обсягу чистого прибутку підприємства – на 35% по відношенню до 2018 року, а в 2020 році – ще на 6% по відношенню до 2019 року (рис. 2.7).

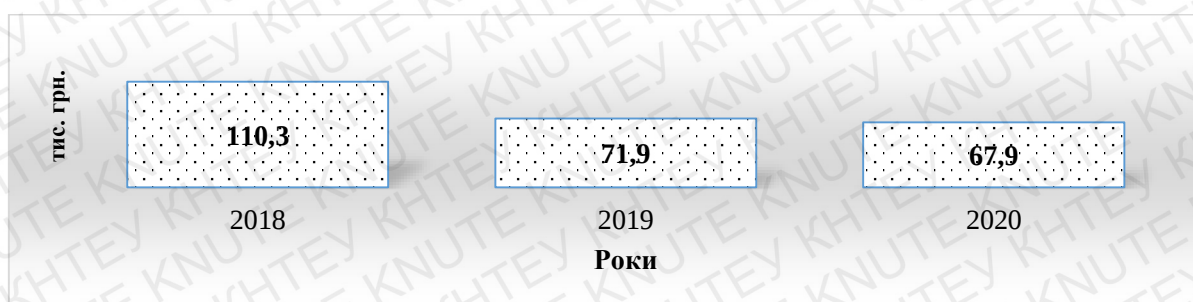


Рис. 2.7. Зміни чистого прибутку АТ «УКРНДІСВД» у 2018-2020 роках
Джерело: побудовано автором з використанням фінансового звіту підприємства

Отже, зміни у діяльності підприємства за останні три роки мають негативний характер через зміну валютних курсів та є тимчасовими.

Зміни доходів підприємства та чистого прибутку позначились на змінах у продуктивності праці персоналу, яка знизилась на 41,2% у 2020 році (рис. 2.8).

Попереднє дослідження показало, що для підприємства є характерним наявність великої кількості неформальних стосунків, що в деякій мірі сприяє неякісному та невчасному виконанню поставлених завдань.

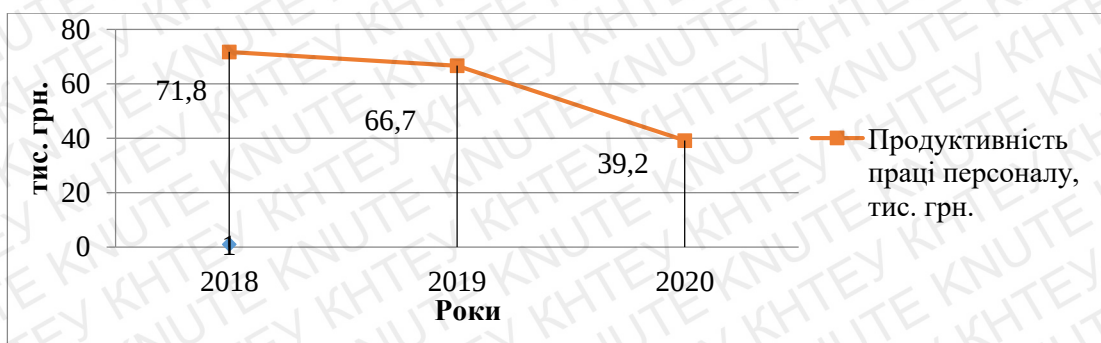


Рис. 2.7. Зміни у продуктивності праці працівників АТ «УКРНДІСВД» у 2018-2020 роках

Джерело: побудовано автором з використанням фінансового звіту підприємства

Наявність неформальних стосунків (дружніх і недружніх) пояснюється відносною стабільністю трудового колективу. Про це свідчать показники плинності та обороту кадрів, що характеризують соціально-економічну ефективність діяльності підприємства (табл.2.5).

Таблиця 2.5

Показники руху працівників АТ «УКРНДІСВД» в 2018-2020 рр.

Показники	Формула	Роки			Абсолютне відхилення (+, -)	
		2018	2019	2020	2019 / 2018	2020 / 2019
1. Чисельність працівників на початок року, осіб		43	45	45	8	0
2. Прийнято ($\text{Ч}_\text{п}$), осіб		2	1	0	-8	2
3. Вибуло ($\text{Ч}_\text{в}$), осіб		2	1	0	0	0
у т.ч. за власним бажанням ($\text{В}_\text{в.б.}$)						
4. Чисельність працівників на кінець року		43	45	45	0	4
5. Середньооблікова чис-сть ($\text{Ч}_\text{с}$)		43	45	45	2	2
6. Коефіцієнт прийняття	$\text{Ч}_\text{п}:\text{Ч}_\text{с}$	0,05	0,02	0,00	-0,024	-0,022
7. Коефіцієнт звільнення	$\text{Ч}_\text{в}:\text{Ч}_\text{с}$	0,05	0,02	0,00	-0,024	-0,022
8. Коефіцієнт плинності кадрів	$(\text{В}_\text{в.б.})/\text{Ч}_\text{с}$	0,05	0,02	0,00	-0,024	-0,022
10. Коефіцієнт стабільності	$\text{Ч}_\text{пост.пр}/\text{Ч}_\text{с}$	0,95	0,98	1,00	0,024	0,022

Джерело: розраховано автором

Із наведених в табл. 2.2 даних спостерігається зменшення коефіцієнту плинності кадрів за 3 роки. Це означає, що кількість не планово звільнених працівників з кожним роком зменшується, а в 2020 році не було звільнено

жодного працівника, що є результатом задоволення працівників умовами праці на підприємстві та поліпшення трудової дисципліни в колективі.

За останні два роки у АТ «УКРНДІСВД» не простежується і скорочення штату, що є наслідком добре підбраного та сформованого трудового колективу. Про це свідчить і коефіцієнт стабільності трудового колективу, що в 2020 р. дорівнював 1,0. Однак негативною тенденцією є те, що не відбувається оновлення кадрового складу та навчання нових працівників, що може вплинути на зниження рівня організаційної культури.

Отже, трудовий колектив АТ «УКРНДІСВД» на основі проведених нами розрахунків є стабільним і повноцінним. Між працівниками усіх рівнів управління існують дружні взаємовідносини, спостерігається доброзичливе і привітне ставлення керівників до підлеглих та навпаки.

З метою оцінки ефективності організаційної культури можна використати ряд показників:

1. Індекс знання співробітниками місії та стратегії підприємства:

$$I_{мс} = \frac{K_{змс}}{K_{опт}} \quad (2.1)$$

де КЗМС – кількість співробітників, які знають місію, стратегію, осіб;

КОПТ – кількість співробітників, які брали участь в опитуванні, осіб.

2. Показник щодо розуміння та сприйняття загальних цінностей підприємства:

$$I_{рзц} = \frac{K_{срзц}}{K_{опт}} \quad (2.2)$$

де КСРЗЦ – кількість співробітників, які не мають проблем з розумінням загальних цінностей в організації, осіб;

КОПТ – кількість співробітників, які брали участь в опитуванні, осіб.

3. Частка управлінців (фахівців, робітників), які пройшли підготовку, підвищення кваліфікації й перепідготовку у звітному періоді:

$$ПВПК = \frac{Чппк}{Чп} \quad (2.3)$$

де ЧППК – чисельність співробітників (управлінський персонал, фахівці, робітники), які пройшли підготовку, підвищення кваліфікації й перепідготовку у звітному періоді, осіб;

ЧП – штатна чисельність співробітників (управлінський персонал, фахівці, робітники) у звітному періоді, осіб.

4. Індекс задоволеності персоналу, а саме мотивації співробітників щодо нововведень на підприємстві розраховується за десятибальною шкалою на підставі опитування співробітників відповідно до існуючих методик.

5. Частка співробітників, які вважають, що традиції підприємства завжди підтримуються керівниками:

$$Пвзпт = \frac{Чспт}{Чп} \quad (2.4)$$

де ЧСПТ – чисельність співробітників, які вважають що традиції завжди підтримуються, у звітному періоді, осіб;

ЧП – штатна чисельність співробітників у звітному періоді, осіб

6. Коефіцієнт комунікації та взаємовідносин співробітників:

$$Кквс = \frac{Чквс}{Чп} \quad (2.5)$$

де ЧКВС – чисельність співробітників, які вважають що на підприємстві розвинутий рівень комунікації та взаємин співробітників, осіб;

ЧП – штатна чисельність співробітників на підприємстві протягом звітного періоду, осіб.

7. Індекс повноважень:

$$Іпов = \frac{Кпов}{Копт} \quad (2.6)$$

де КПОВ – кількість співробітників, які підтвердили, що вони мають достатньо повноважень для прийняття самостійних рішень, осіб;

КОПТ – кількість співробітників, які брали участь в опитуванні, осіб.

Відповідно до опитування, була отримана отримані наступні дані, представлені на рис. 2.7.

Ураховуючи роль і значення організаційної культури АТ «УКРНДІСВД» при формуванні інноваційно-сприятливого середовища, розроблено оцінка стану її окремих елементів і підсистем, а також інтегральної оцінки в цілому. На цій основі можна цілеспрямовано управляти формуванням і розвитком організаційної культури конкретного підприємства чи установи. Результати опитування представлені на рис. 2.7.

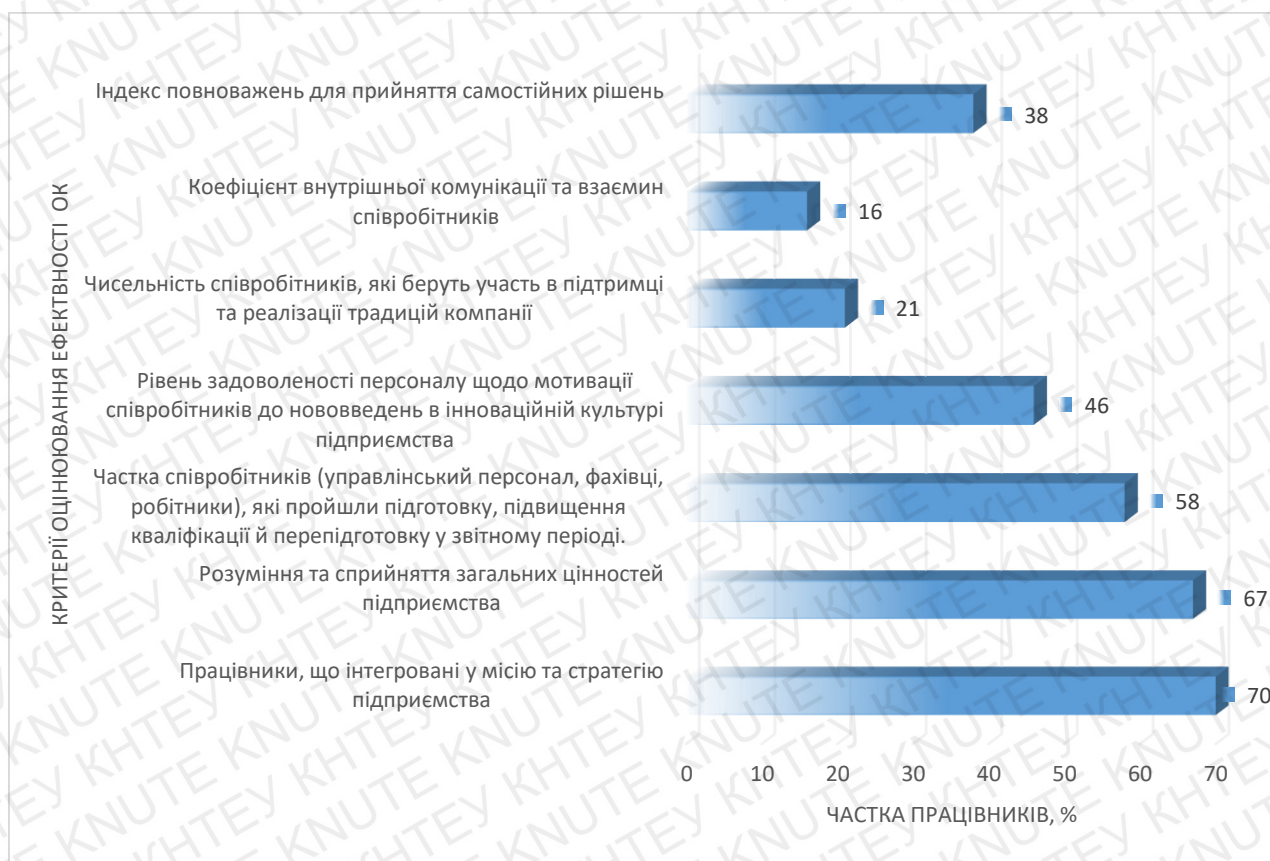


Рис. 2.7. Результати аналізу ефективності організаційної культури АТ «УКРНДІСВД»

Джерело: розраховано автором за даними анкетування

Відповідно до аналізу можливо зробити наступні висновки:

Дослідження стану організаційної культури підприємства дозволяє зробити висновок щодо недостатньої розвиненості елементів культури організаційної культури організації, а саме:

- чисельність співробітників, які беруть участь в підтримці та реалізації традицій підприємства;
- коефіцієнт внутрішньої комунікації та взаємин співробітників;

- рівень задоволеності персоналу щодо мотивації співробітників до нововведень в інноваційній культурі підприємства;
- індекс повноважень для прийняття самостійних рішень.

Потрібно зауважити, що в діяльності підприємства за останні роки є позитивні зміни та стабільний прибуток, що дає можливість використовувати більше коштів у впровадження та розвиток організаційної культури. Зміни у діяльності за останні три роки мають невеликий негативний характер через зміну валютних курсів та є тимчасовими.

Підсумовуючи отримані результати щодо впливу організаційної культури на ефективність діяльності АТ «УКРНДІСВД», потрібно зазначити, що персонал в цілому підтримує та зацікавлений в результатах операційної діяльності підприємства, працівники співпрацюють між собою та розвиваються разом із ним. Проте, існує потреба у розробці комплексної програми удосконалення організаційної культури на підприємстві, що дозволить в подальшому позитивно вплинути на загальний розвиток підприємства.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ

АТ «УКРНДІСВД»

3.1. Розробка програми удосконалення організаційної культури на підприємстві

У напрямі підвищення результативності та ефективності управління організаційною культурою у АТ «УКРНДІСВД» повинні використовуватися такі методи щодо роботи з персоналом як: ретельний підбір кадрів; навчання і мотивація до професійного зростання; систематичне підвищення кваліфікації працівників; раціональна організація робочих місць та планування робочого часу; раціональні зміни в системі матеріального стимулювання та психологічної мотивації; створення сприятливого психологічного мікроклімату.

Формування ефективної організаційної культури підприємства є неможливим без дотримання певних вимог та принципів, які є теоретичним базисом в практичних діях керівництва при побудові та управління культурою.

У додатку Л представлені основні вимоги та принципи, за якими має здійснюватися управління організаційною культурою підприємства.

Для успішної роботи підприємства лідеру (керівнику) необхідно викласти своє бачення мети створення ефективної організаційної культури та засобів її досягнення, переконати інших в цінності своїх ідей.

Також слід зазначити, що традиції на підприємстві створюють певний порядок поведінки і взаємодії в організації, що склався в процесі її становлення і відповідні, на думку членів організації, її спадщині. У організаційній культурі АТ «УКРНДІСВД» традиції виконують наступні функції: формують стандарти послідовності дій, яких дотримуються члени організації в процесі взаємодії, регулюють стосунки і зв'язки в організації, зберігають її позитивний досвід.

Можна виділити 7 складових організаційної культури в АТ «УКРНДІСВД», характеристика яких наведена в Додатку П.

Питання удосконалення організаційної культури в АТ «УКРНДІСВД» доцільно покласти на функціональні обов'язки працівників відділу кадрів, тому

доцільно саме на його начальника покласти відповідальність за впровадження змін в організаційній культурі.

Процес впровадження ефективно діючої організаційної культури в АТ «УКРНДІСВД» можна звести до п'яти етапів (табл. 3.1):

Таблиця 3.1

**Етапи впровадження ефективно діючої організаційної культури
в АТ «УКРНДІСВД»**

№ з/п	Назва етапу	Склад роботи	Очікуваний результат
1	Аналіз внутрішніх організаційних процесів підприємства.	аналіз стратегій розвитку, стилів керівництва та методів прийняття рішень, діагностика елементів організаційної культури, з'ясування проблем та невирішених питань тощо	рекомендації щодо вирішення виявлених проблемних питань, розроблення концепції новітньої моделі організаційної культури
2	Аналіз психологічного клімату підприємстві. на	анкетування та інші види досліджень співробітників підприємства	Розробка рекомендацій щодо усунення конфліктів тощо.
3	Формування механізму організаційної культури	діагностика елементів ОК: історія підприємства, його місія та стратегічне бачення, фірмовий стиль, кодекс етичної поведінки та традиції в колективі	Прийняття заданої моделі організаційної культури та всебічна її підтримка
4	Впровадження моделі організаційної культури	інформування співробітників підприємства щодо впровадження ОК, пояснення доцільності та ефекту від даного методу.	
5	Підтримка моделі організаційної культури	розроблення методики оцінки та контролю за впровадженням організаційної культури, визначення відповідальних осіб та їх обов'язків.	досягнення максимального ефекту від впровадження організаційної культури як методу мотивації співробітників

Джерело: складено автором

З метою впровадження ефективно діючої організаційної культури ми розробили Програму удосконалення організаційної культури на підприємстві із запланованим бюджетом (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

**Програма заходів щодо вдосконалення організаційної культури
в АТ «УКРНДІСВД» на 2021-2022 рік**

Етап	Види робіт (заходів)	Бюджет, грн.	Термін виконання	Відповідальні особи
1	2	3	4	5
1.	Підготовка до святкування Нового року та організація Новорічного корпоративу	5000,0	10.12. – 31.12.2021	Заступник генерального директора
2.	Діагностика соціально-психологічного клімату в організації та оцінка рівня згуртованості персоналу	1000,0	08.01.- 20.01.2022	Начальник відділу кадрів, інспектор відділу кадрів
3.	Проведення тренінгу з командоутворення з управління різних підрозділів	5000,0	02.01. – 10.01.2022	Начальники всіх підрозділів
4.	Запровадження конкурсу «Скарбничка бізнес-ідей» та «поштової скриньки» для ідей і пропозицій	600,0	10.01. – 01.05.2022	Начальник відділу кадрів
5.	Проведення конкурсу «Пошук талантів» в колективі, виявлення творчих та креативних особистостей, здатних до інновацій та змін в компанії	2500,0	08.02. – 28.02.2022	Начальник відділу кадрів
6.	Організація та проведення тематичної екскурсії до музею м.Києва	2000,0	15.02- 04.03.2022	Начальник відділу кадрів
7.	Нагородження цінними подарунками та відзнаками найбільш ініціативних співробітників	1000,0	до 06.03.2022	Головний бухгалтер, Інспектор відділу кадрів
8.	Залучення працівників до участі у спортивних секціях та змаганнях	400,0	01.03. – 01.05.2022	Заступник генерального директора
9.	Підготовка та відзначення Дня працівників видавництв, поліграфії і книгорозповсюдження України з метою підвищення іміджу підприємства	10000,0	01.04. – 01.06.2022	Заступник генерального директора, начальник відділу кадрів
	Всього	27500,0		

Джерело: складено автором

Загалом, слід сказати, що запропоновані методи можуть надати значну допомогу керівництву компанії з точки зору розвитку своїх співробітників та коригування методів та систем, що використовуються для їх мотивації.

Для підтримки конкурентоспроможності АТ «УКРНДІСВД» всі працівники повинні постійно підвищувати рівень кваліфікації, особливо – керівники вищої рівня управління з використанням таких методів:

- ☐ групові обговорення – заохочення працівників до обговорення ідей та пропозицій;
- ☐ вебінари – передбачають набуття працівниками нових знань та оволодіння сучасними методами управління;
- ☐ майстер-класи – сприяють розвитку фахової майстерності в процесі прийняття вагомих управлінських рішень та згуртування;
- ☐ поведінкове моделювання – виховання здатності до міжособистісного спілкування та комунікацій;
- ☐ розбір практичних ситуацій – орієнтований на формування майстерності у вирішенні проблем шляхом засвоєння нових знань;
- ☐ наставництво – це процес, який сприяє реалізації розвитку співробітника та підвищення компетентності і вдосконалення професійних навичок того, хто навчається.

У процесі прийняття рішення щодо використання тих чи тих методів мотивації треба враховувати особисті потреби та інтереси працівників. Часто творчих працівників, працівників-новаторів мотивує змістовність праці, їм цікаво робити свою справу, вони хочуть і далі працювати в цій галузі. Оскільки такі працівники не прагнуть до кар'єрного зростання, то варто підвищувати їх рівень кваліфікації в межах посад, які вони обіймають, присвоювати почесні звання та інші нематеріальні винагороди, які б підкреслювали їхні заслуги й досягнення на підприємстві.

Виходячи з результатів розділу 2, ми бачимо, що коефіцієнт внутрішньої комунікації та взаємовідносин співробітників, показник частки співробітників, які беруть участь в підтримці та реалізації традицій компанії є доволі низьким.

Сильна організаційна культура тісно пов'язана з груповою поведінкою на підприємстві. Тому запропоновано додати культурні та спортивні івенти, що можуть стати елементами програми удосконалення організаційної культури на підприємстві (табл. 3.2). Такого роду заходи є психологічними прийомами, що допомагають підтримувати згуртованість колективу, налагодити неформальні відносини між співробітниками та підвищити загальний рівень комунікацій.

З метою удосконалення організаційної культури, виявлення, підтримки та впровадження перспективних ідей, сприяння розвитку потенціалу талановитих та ініціативних працівників в АТ «УКРНДІСВД» запропоновано конкурс між працівниками «Скарбничка бізнес-ідей». Учасниками конкурсу можуть стати як окремі індивідууми, так і команди з 2-3 осіб, без обмежень за професійною приналежністю.

Для участі у конкурсі претенденти заповнюють заявку та відправляють її на зазначену електронну адресу. Кожен претендент може подати необмежену кількість бізнес-ідей. Етапи проведення конкурсу представлені в табл 3.3. Для проведення аналізу, кваліфікаційного розгляду проектів, визначення переможців конкурсу та з метою об'єктивності оцінювання пропонується створити експертну комісію, до складу якої можна залучити різних фахівців.

Таблиця 3.3

Етапи проведення конкурсу «Скарбничка бізнес-ідей»

Етапи	Дата проведення	Відповідальна особа
Етап 1: - поширення інформації про конкурс - прийом та розробка заявок на участь - відбір кращих заявок	10 січня 2022 – 30 лютого 2022 року	Начальник відділу кадрів
Етап 2: підготовка проектів та створення презентацій	01-31 березня 2022 року	Учасники конкурсу
Етап 3: - захист проектів - визначення переможців - розподіл призових місць	01-15 квітня 2022 року	Начальник відділу кадрів, юристконсульт

Продовження таблиці 3.3

- Етап 4: - оголошення результатів - нагородження кращих	16-25 квітня 2022 року	Заступник генерального директора, начальник відділу кадрів
- Етап 5: - реалізація ідеї на підприємстві	01 травня і до кінця року	Генеральний директор

Джерело: складено автором

Критерії оцінки: оригінальність, сучасність, аргументованість, економічна та інноваційна ефективність.

Також рекомендується провести попередні збори всіх керівників структур та заохотити їх до допомоги всім учасникам. Керівники мають заохочувати ініціативу й відповідно винагороджувати новаторів, особливо якщо працівники самостійно ініціюють нововведення. Такі пропозиції можуть відкрити нові прибуткові напрями діяльності. Зазвичай в інноваційних проектах бере участь група працівників, і це обумовлює використання колективного преміювання. Запроваджуючи колективне преміювання, треба обов'язково враховувати внесок кожного працівника в колективний результат. Задля стимулювання творчої активності всіх працівників підприємства потрібно преміювати не тільки членів проектної групи, а й інших працівників, які не беруть участі в проекті, але ініціюють нові ідеї, що їх реалізовує на практиці проектна група.

Для впровадження цього конкурсу не потрібні особливі витрати, так як конференц зали, необхідні обладнання вже є наявні на підприємстві.

Нагородження працівників пропонується кількома способами: підвищення по службі; нарахування і виплату преміальних грошових коштів додатково до місячної заробітної плати; подальшу активну участь у впровадженні нововведення на підприємстві; подарунок – сертифікат на відпочинок протягом 2 днів на базі відпочинку.

Також пропонується запровадити на постійній основі поштову скриньку для ідей і пропозицій. Поштова скринька буде добре працювати як спосіб зворотного зв'язку та донесення ідей розвитку інноваційної діяльності (тому що часто ідеї та пропозиції від рядових співробітників гальмуються і губляться на

рівні середньої ланки), та розмістити територіально в одному місці (для організації доступу до даної скриньки).

Пропонується оголосити працівникам АТ «УКРНДІСВД» про початок функціонування поштової скриньки і його цілі по всіх можливих каналах – розмістити велике оголошення поруч з самим ящиком, зробити електронну розсилку по всіх корпоративних адресах, розмістити оголошення на сайті, також пропонується влаштувати урочисту церемонію відкриття ящика.

Рекомендується з запланованої регулярністю перевіряти поштову скриньку, максимально оговорювати бодай трохи конструктивну пропозицію. Ретельно шукати пропозиції, які можна реалізувати. Штучно роздувати інтерес до ящика доведеться до тих пір, поки в нього не почне надходити досить стабільна кількість конструктивних ідей і пропозицій. Але і після цього гранично важливо підтримувати регулярність в повідомленні статистики (її можна вивішувати поруч з самим ящиком) та інформування про пропозиції та ідеї, які були реалізовані.

Очікуваний результат від впровадження поштової скриньки:

- участь творчих працівників-інтелектуалів у прийнятті управлінських рішень;
- створює відчуття власної причетності та значущості для підприємства;
- сприяє задоволенню потреби у самовираженні та самореалізації;
- схвалення творчої інтелектуальної активності персоналу;
- визнання, вдячність з боку керівництва і внутрішнє задоволення від того, що їхні ідеї і розробки втілюються в життя.

При цьому, якщо та чи інша ідея не виправдала сподівань і не принесла очікуваного ефекту, не слід критикувати або карати її автора, потенційні винахідники не повинні боятися зазнати невдачі, оскільки страх заважатиме їм продукувати інноваційні ідеї та виявляти ініціативу.

Нагородою для найбільш активних працівників може бути: гнучкі режими праці, творчі відпустки, закордонні відрядження та стажування, участь у нарадах, семінарах, конференціях для задоволення потреб у спілкуванні та

обміну досвідом. Не менш важливе значення має інформування працівників про політику підприємства щодо стимулювання інноваційної діяльності.

Також рекомендується проведення зборів для працівників керівних посад з метою: обговорення запропонованих ідей від працівників; пропонування вдосконалення цих ідей; стимулювання керівників підрозділів і трудові колективи докладати персональні зусилля для ефективного розвитку підприємства; оголошення ідей від самих керівників, що до інноваційної культури підприємства.

3.2. Прогнозна оцінка результативності програми удосконалення організаційної культури

Організаційна культура складається незалежно від того, чи займається керівництво її формуванням. Питання полягає в тому, чи підтримує вона ефективну роботу організації, чи, навпаки, гальмує та є серйозною перешкодою в реалізації поставлених стратегічних цілей. Крім того, в останні роки суттєво зросла роль фахівця по роботі з персоналом при зміні культури – він активно бере участь у всіх процесах на стратегічному рівні організації.

Для того, щоб ефективність удосконалення організаційної культури на підприємстві мала позитивний результат, необхідно змінити її вектори в інший напрямок – до відносин та компетенцій персоналу в товаристві.

При такій зміні можна буде застосовувати внутрішні положення підприємства, які не суперечать інтересам працівників. Однак їх прийняття буде здійснено лише в тому разі, коли власники підприємства та фінансисти в процесі розподілу прибутку будуть розуміти необхідність інвестування його частки в розвиток працівників.

Оскільки культура є безпосереднім відтворенням притаманних досліджуваному підприємству особистостей, тому не існує двох однакових організаційних культур. З цієї причини процес поліпшення культури компанії буде оригінальним для АТ «УКРНДІСВД».

Саме тому доцільно кожному працівнику запропонувати 4 кроки для оцінювання особистісної культури, яка має відповідати його власним очікуванням, вирішувати будь-які серйозні проблеми і узгоджуватися з цілями підприємства та приносити йому користь.

Крок 1: Перегляньте свої основні цінності. Перш ніж робити що-небудь ще, поверніться до ваших основних цінностей. Переконайтеся, що вона узгоджуються з кращими частинами існуючої культури, відрегулюйте або видаліть будь-які значення, які більше вам не відповідають. Якщо ви тільки зараз окреслюєте основні цінності компанії, переконайтеся, що до процесу залучені відділ кадрів та декілька найкращих співробітників. Майте на увазі свої довгострокові бізнес-цілі; значення, які ви встановили сьогодні, все ще мають бути актуальними через п'ять років. Крім того, вони повинні бути керівною силою, яка допоможе вашій команді визначити бренд роботодавця і в кінцевому підсумку досягти поставлених цілей. Наприклад, якщо ваша команда цінує нестандартне мислення, включіть творчість до своїх основних цінностей. Пам'ятайте, що ваш список має бути коротким – не більше 10 значень - тому підкреслюються лише справді важливі принципи, і список залишається дієвим.

Крок 2: Оцініть поточну культуру Вашої організації. Визначивши свої основні цінності, оцініть нинішню культуру компанії. Подивіться на своїх співробітників: як вони працюють разом? Чи більшість людей залишаються допізна і рано з'являються? Чи очевидна залученість співробітників чи працівникам найбільше хочеться повернутися додому? Визначте слабкі сфери організації, які потребують негайної уваги. Потім визначте тип організаційної культури, яку ви зараз маєте та оцініть її порівняно з вашими цілями компанії. Чи допоможе нинішня структура вам досягти ваших довгострокових цілей, чи є серйозні обмеження, які необхідно усунути? Не забудьте запитати своїх людей про їхні думки. Хоча культуру встановлює лідерство, співробітники є рушійною силою її та найвпливовішою в її еволюції. Окрім коротких пульсових опитувань, поговоріть наодинці з кількома своїми багаторічними працівниками про те, як культура розвивалася протягом багатьох років. Вони існують з перших днів і дадуть неоціненну інформацію про те, що змінилося, на краще чи на гірше.

Крок 3: Накресліть власний план вдосконалень. Коли ви визначили аспекти культури компанії для вирішення, створіть детальний план атаки, включаючи стратегію, терміни та бюджет. Далі встановіть контрольні показники, щоб ви могли краще відстежувати свій прогрес. Наприклад, якщо відносини з працівниками можна покращити, впроваджуйте більше заходів із залучення співробітників поза роботою. Прагніть проводити одну соціальну подію на квартал, щоб сприяти зміцненню значущих особистих зв'язків між колегами та відстежувати ваш прогрес. Якщо ви не досягли позначки, скоригуйте свої зусилля або стратегію відповідно.

Крок 4: Відстежуйте свій прогрес. Єдиний спосіб дізнатися, чи досягаєте ви своїх цілей і дійсно покращуєте культуру компанії – це регулярно оцінювати свої зусилля, постійно запитуйте у співробітників їх відгуки та вимірюйте залучення за допомогою пульсових опитувань для збору даних. Оскільки культура розвивається у міру розвитку кожної команди та компанії, важливо постійно відслідковувати ваш прогрес і відповідно коригувати свою стратегію.

Важливою умовою процесу розроблення управлінських рішень, що допомагають визначити рівень раціональності організаційної культури є оцінка її ефективності, що проводиться із єдиною метою вибору найбільш раціонального варіанта її вдосконалення.

Спрогнозуємо значення основних показників діяльності за допомогою інтегральної оцінки за окремими сферами діяльності АТ «УКРНДІСВД» (табл.3.4 – 3.6).

Так, за даними табл. 3.4 можна побачити, що за всіма показниками очікується позитивна динаміка розвитку, тобто прийнята на підприємстві система ведення та організації справ навіть після запровадження програми розвитку організаційної культури функціонуватиме аналогічно. Результати прогнозів руху персоналу також позитивні, оскільки можливе подальше зростання рівня оплати праці відносно середньогалузевого до 24%, покращення коефіцієнтів стабільності та оновлюваності кадрів – за рахунок підвищення іміджу компанії на ринку. Останнє, в свою чергу, значно зміцнює командний дух та організаційну культуру підприємства.

Таблиця 3.4

Прогнозні значення показників роботи з персоналом

АТ «УКРНДІСВД» на 2021-2022 рр.

Групи показників	Показники	Значення показників					
		Бажане	Фактичне, роки			Прогнозне, роки	
			2018	2019	2020	2021	2022
Персонал	Коефіцієнт прийняття	0,1	0,2	0,167	0,286	0,2	0,1
	Коефіцієнт звільнення	0,1	0,05	0,02	0	0	0
	Коефіцієнт плинності кадрів	0,01	0,05	0,02	0	0	0
	Коефіцієнт стабільності	1,0	0,95	0,98	1,0	1,0	1,0
	Продуктивність праці персоналу	100,0	71,8	66,7	39,2	75,0	100,0
	Чистий дохід на одиницю витрат на утримання персоналу	50,0	6,92	6,66	19,95	25	50
	Рівень конфліктності в колективі	5	4	5	5	5	5
	Рівень кваліфікації фахівців	1,0	0,75	0,8	0,85	1,0	1

Джерело: розраховано автором

В підсистемі маркетингу виділено 5 найбільш важливих елементів, причому варто зазначити, що у керівництва достатньо практичного досвіду та теоретичних знань для їх вирішення (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Прогнозні значення показників сфери маркетингу в

АТ «УКРНДІСВД» в 2021-2022 рр..

Групи показників	Показники	Значення показників					
		Бажа-не	Фактичне, роки			Прогнозне, роки	
			2018	2019	2020	2021	2022
Маркетинг	Розробка місії компанії	5	4	4	4	5	5
	Ефективність роботи відділів	5	2	2	2	3	4
	Частка якісно виконаних проєктів	100,0	80,0	70,0	60,0	70,0	80,0
	Рівень розвитку маркетингових досліджень	5	3	3	3	4	5
	Організаційне сприйняття нововведень	5	5	5	5	5	5

Джерело: розраховано автором

Як наслідок, загальний психологічний клімат значно покращиться, оскільки працівники відчуватимуть підтримку керівництва. По суті, було досягнуто головної мети запровадження інноваційної організаційної культури.

В цілому на підприємстві впроваджені зміни призведуть до змін у результатах функціонування підприємства в першу чергу у фінансово-економічній підсистемі (розрахунки проведені в редакторі Excel з використанням методики середньозваженого приросту показників та з урахуванням витрат на відкриття цеху з обробки металів) (табл. 3.6). За виконаними розрахунками, запроваджені зміни у 2021 році принесуть в АТ «УКРНДІСВД» чистий прибуток в розмірі 146,1 тис. грн., а в 2022 році – вже 163,2 тис. грн., за умов відсутності інших витрат.

Таблиця 3.6

**Показники діяльності АТ «УКРНДІСВД»
на прогностичний період 2021-2022 рр.**

Показники	Роки, тис. грн.			Прогностичний період, роки		Темп зростання, %	
	2018	2019	2020	2021	2022	2021 р./ 2020 р.	2022 р./ 2021 р.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3086	3001,8	1765,1	2118,1	2541,7	120,0	144,0
Інші операційні доходи	29860,9	36964,4	30702,1	30702,1	30702,1	100,0	100,0
Інші доходи	6	1,6	0,9	0,0	0,0	0,0	0,0
Разом доходи	32952,9	39967,8	32468,1	32820,2	33243,8	101,1	102,4
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2941,5	2820,6	1674,9	2009,9	2411,9	120,0	144,0
Інші операційні витрати	29867,3	37057,2	30625,4	30625,4	30625,4	100,0	100,0
Інші витрати	10	3	82,2	0,0	0,0	0,0	0,0
Разом витрати	32818,8	39880,8	32382,5	32635,3	33037,3	100,8	102,0
Фінансовий результат до оподаткування	134,1	87	85,6	184,94	206,588	216,1	241,3
Податок на прибуток	23,8	15,1	17,7	38,8	43,4	219,4	245,1
Чистий прибуток	110,3	71,9	67,9	146,1	163,2	215,2	240,4
Економічна ефективність (рентабельність доходу від реалізації)	3,57	2,40	3,85	6,90	6,42	179,3	166,9
Продуктивність праці персоналу	71,8	66,7	39,2	47,1	56,5	120,0	144,0

Джерело: с розраховано автором за даними фінансової звітності АТ «УКРНДІСВД» [25]

Якщо темпи розвитку організаційної культури залишаться на існуючому рівні, то показники досягнуть оптимального значення, а отже, буде створено надійне підґрунтя для її наступних змін.

Внаслідок цього підвищиться продуктивність праці персоналу та обсяги діяльності підприємства. Внаслідок проведення змін за рахунок розробки Кодексу корпоративної етики, в цілому це сприятиме збільшенню інноваційної активності підприємства.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Проведене дослідження дало можливість сформулювати ряд висновків, що показують результати вирішення поставлених в роботі завдань:

1. Організаційна культура – це сукупність елементів, що включають цінності, норми і правила поведінки, філософські переконання, знаково-символічну систему (міфи, ритуали, обряди, вірування), а також процес постановки і реалізації цілей, що відрізняють організацію від інших і що робить її унікальною. Її використання дає можливість розв'язати дві головні проблеми: встановлення оптимальних зв'язків підприємства із зовнішнім середовищем та сприяння стабільній та продуктивній роботі персоналу на партнерських засадах.

2. Формування та розвиток організаційної культури відбувається поетапно під впливом різноманітних факторів зовнішнього та внутрішнього середовища (спонтанно) та на основі стратегії розвитку підприємства (продумано). Їх реалізація припускає застосування різних методик, в т.ч. матричної, економіко-математичної, анкетування, що передбачає комплексне використання норм і цінностей компанії для досягнення позитивного ефекту.

3. Дослідження виконано за матеріалами Український науково-дослідний інститут спеціальних видів друку (УкрНДІСВД) корпоративне підприємство ДАК «Укрвидаполіграфія», що понад 60 років функціонує у галузі видавничої та поліграфічної промисловості та здійснює різноманітні види діяльності: розробка Спеціальної поліграфії для друку, друкарського обладнання, стандартів, специфікацій, правил, проведення експертизи якості тощо. З'ясовано, що останні зміни в організаційну структуру управління було внесено у 2020 року із створенням Відділу збуту. В цілому підприємство працює прибутково протягом періоду дослідження та зберігає свої цінності.

4. Діагностика елементів організаційної культури в АТ «УКРНДІСВД» дозволила зробити такі висновки: всі працівники знають місію, філософію, принципи його роботи та працюють заради досягнення його стратегічної мети; стиль керівництва є автократичний з проявами демократичності, що базується

на законній владі. Анкетування показало, що соціально-психологічний клімат в АТ «УКРНДІСВД» є достатньо сприятливим, не зважаючи на незадоволення окремими працівниками заробітною платою. Вища освіта 100% управлінців свідчить про високий рівень їх особистісної культури. З використанням методики ОСАІ було встановлено, що працівники прагнуть змінити у ринковий тип організаційної культури на клановий, що характеризується дружніми відносинами між працівниками та спільними цінностями.

5. Оцінка впливу організаційної культури на ефективність роботи підприємства показала, що колектив підприємства є стабільним, працівники в цілому задоволені умовами праці та трудовою дисципліною в колективі. Було зроблено розрахунки ряду показників оцінки ефективності організаційної культури та виявлено, що не зважаючи на зацікавленість працівників в розвитку підприємства, продуктивність праці їх знижується в силу зменшення обсягів діяльності за звітний період.

6. У напрямі підвищення ефективності управління організаційною культурою у АТ «УКРНДІСВД» запропоновано такі заходи: сформовано основні вимоги та принципи, за якими має здійснюватися управління організаційною культурою підприємства; запропоновано проведення конкурсу між працівниками «Скарбничка бізнес-ідей»; запропоновано методи мотивації до підвищення рівня кваліфікації управлінців; сформовано 7 складових організаційної культури та етапи її впровадження; розроблено програму заходів щодо вдосконалення організаційної культури в АТ «УКРНДІСВД» на 2022 рік, що посприє підвищенню ефективності діяльності підприємства.

7. Оцінюючи вплив розроблених заходів на зміну показників ефективності підприємства, в роботі запропоновано 4 кроки для оцінювання особистісної культури кожному працівнику та виконані прогностичні розрахунки показників діяльності підприємства. Запроваджені зміни у 2022 році принесуть в АТ «УКРНДІСВД» чистий прибуток в розмірі 163,2 тис. грн. за умов відсутності інших витрат, що означатиме позитивний вплив організаційної культури на розвиток підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аніщенко В.О. Роль організаційної культури у прийнятті управлінських рішень. Актуальні проблеми економіки. 2009. № 3. С.64-72.
2. Білявська Ю.В. Підходи до побудови механізму формування організаційної культури підприємств торгівлі. Вісник Одеського національного університету імені І.І.Мечнікова. «Економіка». 2015. Т.20. Вип. 4. С.70-73.
3. Білявська Ю. В. Формування збалансованої організаційної культури підприємств торгівлі. Вісник Львівської комерційної академії. Серія економічна. 2014. Вип. 45. С.76-80. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vlca_ekon_2014_45_18
4. Веснін В. Р. Основи менеджменту. М.: ТОВ ЕЛІТ, 2004. 560 с.
5. Віханский О.С. Наумов А.І. Менеджмент. М.: Гардарика, 2002. 527с.
6. Гавкалова Н.Л., Маркова Н.С. Оцінка рівня організаційної культури підприємства. Ефективність державного управління: зб. наук. пр. / за заг. ред. А.О. Чемериса. Л., 2016. Вип. 10. С. 49-57.
7. Гевко В.Л. Організаційна культура підприємства та особливості і умови її зміни. Інвестиції: практика та досвід. 2018. Вип. 16. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/16_2018/4.pdf
8. Герасимчук А.А., Палеха Ю.І., Шиян О.М. Соціологія : навчальний посібник. Київ: Європейський університет, 2004. URL: <http://politics.ellib.org.ua/pages-11263.html>
9. Гриценко Н.В. Особливості формування організаційної культури організації. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2017. №59. С 284 – 290.
10. Захарчин Г.М. та ін. Корпоративна культура: навч. посібник. За заг. ред. Г.М.Захарчин. Львів: Новий світ-2000, 2011. 344 с.
11. Захарчин Г.М. Ціннісно-регулятивні аспекти організаційної культури підприємства. Вісник Національного університету "Львівська

політехніка". Серія : Проблеми економіки та управління. 2015. № 815. С.46-50.

Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPP_2015_815_9

12. Класифікація та методи діагностики організаційної культури.

Режим доступу: <https://peskiadmin.ru/uk/klassifikaciya-i-metody-diagnostiki-organizacionnoi-kultury-diagnostika-org.html>

13. Комарова К.В. Організаційна культура: навч. посібник для студентів вищих навчальних закладів. Дніпропетровськ, ДДФА, 2011. 166 с.

14. Копитко М.І. Корпоративна культура підприємств: історія виникнення та сутність. Причорноморські економічні студії. 2016. Вип. 9(1). С. 86–91.

15. Красовська О.Ю. Генезис поняття «корпоративна культура підприємства». Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2017. Вип. 6(1). С. 89–93.

16. Любомудрова Н.П. Організаційна культура як фактор формування системи мотивації персоналу підприємства. Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки. 2015. Вип. 11 (3). С. 79-83. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2015_11%283%29__20

17. Марцінковська О.Б., Легкий О.А. Організаційні аспекти впровадження CRM-систем у діяльність підприємства. Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. 2018. Вип. 23. С. 81–85

18. Олійник Т.І. Сучасна роль організаційної культури в управлінні людськими ресурсами в організації. Інвестиції: практика та досвід. 2018. №22. С.68-69. DOI: 10.32702/2306-6814.2018.22.66. Режим доступу: http://www.investplan.com.ua/pdf/22_2018/13.pdf

19. Отенко І.П., Чепелюк М.І. Організаційна культура: міжнародний та трансформаційний аспекти. Харків, ХНЕУ імені С.Кузнеця. 2018. 116 с.

20. Петрова І.Л. Стратегічне управління людськими ресурсами: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2013. 466 с.

21. Поторочин С.О. Управління організаційною культурою на промислових підприємствах. Економіка: реалії часу. №3(13), 2014. С.57-63.

22. Просіна О.В. ОСАІ як інструмент оцінки організаційної культури. Режим доступу: <file:///C:/TEMP/2805-Текст роботи-4858-1-10-20200519.pdf>

23. П'ятницька Г.Т., Гайдай Ю., Предеїн А. Управління розвитком організаційної культури торговельного підприємства [Електронний ресурс]. Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. 2013. № 3. С.17-31. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vknteu_2013_3_3

24. Ринкевич Н.С. Трансформація організаційної культури підприємств в умовах модернізації. Дис. на здобуття к.е.н. Одеса, НАНУ, Інститут економіки промисловості. Київ. 2020. 326 с.

25. Сайт ПрАТ «Український науково-дослідний спеціальних видів друку» КП «ДАК «Укрвидавполіграфія». Режим доступу: <http://ukrndisvd.com.ua/>

26. Тарасова О.В., Марінова С.С. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту підприємства. Економіка харчової промисловості. 2013. № 3. С. 28-32.

27. Тимцуник В.І., Гайдай Ю.В. Роль організаційної культури в діяльності підприємств торгівлі. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2011. №3. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2011_3_9.

28. Типологія корпоративних культур Ч. Ханді. Режим доступу до ел. ресурсу: <https://lunchonthegrass.livejournal.com/212297.html>.

29. Трушкіна Н.В., Ринкевич Н.С. Метод аналізу ієрархій як інструмент управління розвитком організаційної культури підприємств. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2019. Вип. 6(23). С. 415-425. <https://doi.org/10.32782/easterneurope.23-62>.

30. Трушкіна Н.В., Ринкевич Н.С. Методичний підхід до оцінювання рівня розвитку організаційної культури підприємств. Причорноморські економічні студії. 2019. Вип. 48-2. С. 112-118. <https://doi.org/10.32843/bses.48-51>.

31. Фролов С.С. Соціологія організацій. М., Гардарика, 2001.

32. Харчишина О.В. Порівняльний аналіз сучасних підходів до типології організаційних культур. Режим доступу: file:///C:/TEMP/eui_2009_2_39-1.pdf

33. Харчишина О.В. Організаційна культура і етика у підприємстві. Підприємництво, торгівля і біржова діяльність: підручник / за заг. ред. І.М. Сотник, Л. М. Таранюка. Суми: ВДТ «Університетська книга», 2018. 572 с.

34. Юськевич А.І. Легкий О.А. Теоретичні аспекти організаційної культури та її місце в системі менеджменту підприємства. Приазовський економічний вісник. 2020. Вип. 2(19). С.148-151. DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2020-2-25>. Режим доступу: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2020/2_19_ukr/27.pdf

35. Adizes I. Mastering Change – Introduction to Organizational Therapy. Revised & Updated Edition. Santa Barbara: Adizes Institute Publications, 2018. 298p.

36. Armstrong M. A Handbook of Human Resource Management Practice 9th Edition, 2003. 1024 p.

37. Armstrong M. Strategic Human Resource Management: A Guide to Action 3rd Edition, 2006. 196 p.

38. Brown A. Organisational Culture. London: Pitman Publishing, 1995.

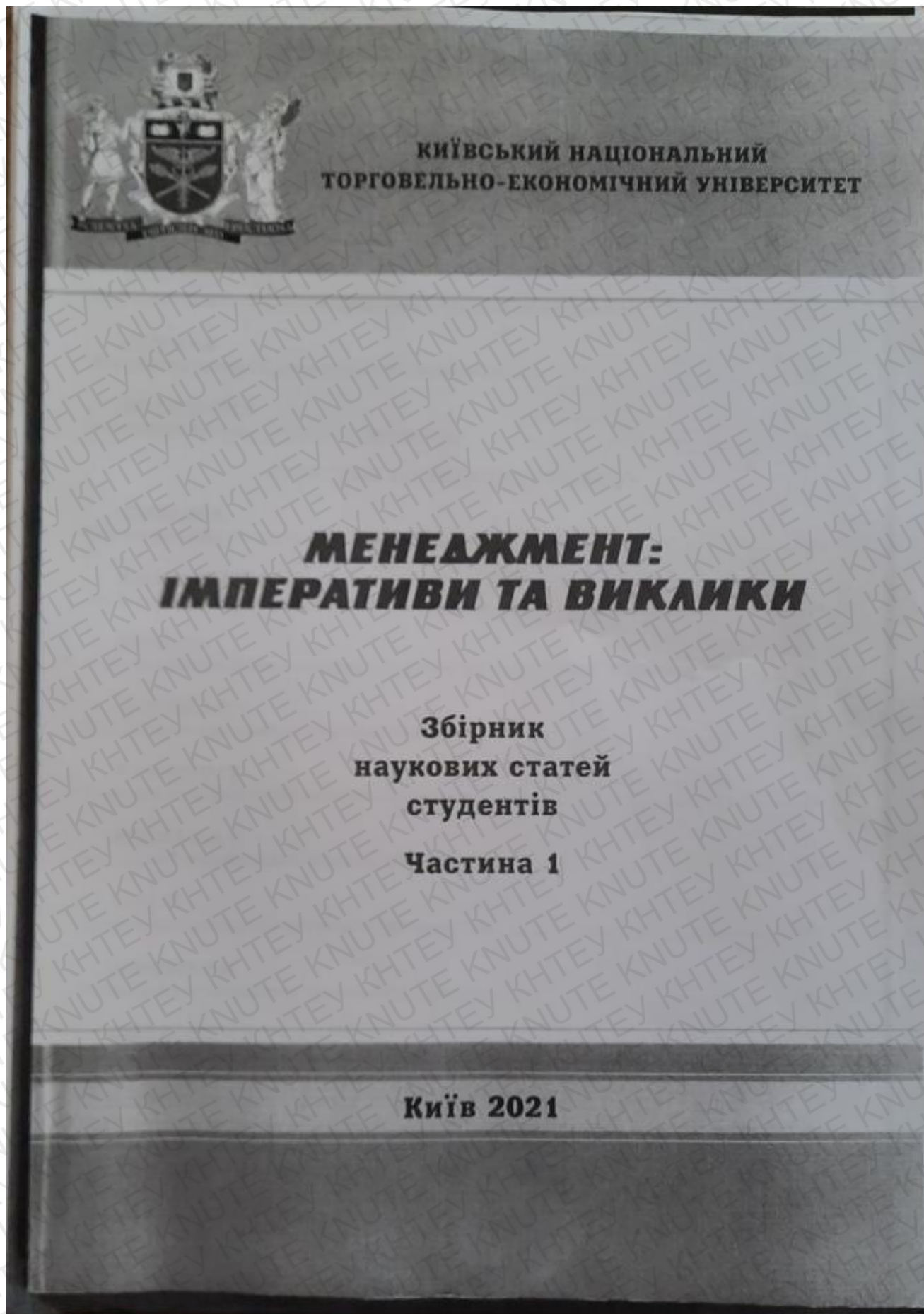
39. Cameron K.S., Quinn R.E. Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework. 3rd ed. New Jersey: John Wiley & Sons, 2011. 288 p.

40. Kilmann R. Serpa Issues in Understanding and Changing Culture / R. Kilmann, M. Saxton, R. Serpa // California Management Review, 1986. Vol. 28. №2. P. 87-94.

41. Role and Functions of Organization Culture in an Organization/ Режим доступу: <https://www.mbaknol.com/strategic-management/role-and-functions-of-organization-culture-in-an-organization/>

42. Schein E. Organizational Culture and Leadership Edgar H. Schein, 1985 336 p.

ДОДАТКИ



Продовження додатку А

ПОНОМАРЬОВА В. Впровадження інформаційних технологій управління бізнесом в умовах пандемії COVID-19.....	88
ПОПЕРЕЧНЮК А. Сутність ключових факторів успіху підприємства та їх місце у системі управління підприємством.....	94
СОКОЛОВСЬКА Ю. Теоретичні засади управління стратегічними змінами на підприємстві.....	100
СУЛИМА А. Формування процесу бюджетування на підприємстві.....	106
ШЕРШИКОВ Є. Управління збутовою діяльністю підприємства.....	112
СОЦІАЛЬНІ АСПЕКТИ МЕНЕДЖМЕНТУ	
ДАРАГАН В. Формування ефективних комунікацій в управлінні підприємством.....	118
ЖАЙВОРОНОК В. Система репутаційного менеджменту підприємства.....	123
ЗВАРИЧ А. Розвиток соціальної відповідальності бізнесу в умовах пандемії COVID-19.....	128
ЛАПУЗІНА О. Комунікаційні технології в управлінні бізнесом.....	133
НАУМЕНКО Т. Формування організаційної культури підприємства.....	139
НЕДОСЕК А. Формування комунікаційної політики підприємства.....	145
СХАБ Т. Управління компетенціями персоналу підприємства.....	151
ТКАЧЕНКО М. Управління комунікаційною політикою підприємства.....	157
ХАХУДА О. Сутність та завдання корпоративної культури в діяльності підприємства.....	164
ШЕВЧЕНКО А. Сутність іміджу та процес його формування на підприємстві.....	170

Продовження додатку А

ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

НАУМЕНКО Т., Ім курс ФЕМП КНТЕУ,
спеціальність «Менеджмент»,
спеціалізація «Управління бізнесом»

Статтю присвячено формуванню організаційної культури підприємства. В статті розглянуто механізм та основні етапи формування та впровадження організаційної культури на підприємстві. Визначено мету формування організаційної культури на підприємстві, а також досліджено особливості зовнішніх і внутрішніх чинників формування організаційної культури підприємства.

The article is sanctified to forming of organizational culture of enterprise. In the article a mechanism and basic stages of forming and introduction of organizational culture are considered on an enterprise. Certainly sweep forming of organizational culture on an enterprise, and also the features of external and internal factors of forming of organizational culture of enterprise are investigational.

Актуальність теми полягає в тому, що на сьогоднішній день менеджмент сучасних українських підприємств все більше приділяє увагу організаційній культурі підприємства як високоефективному інструменту управління. Завдяки функціонуванню організаційної культури, підприємство може вчасно та динамічно реагувати на будь-які прояви ринкового середовища, займати лідерську позицію на ринку та мати високу конкурентоспроможність серед інших підприємств. Організаційна культура сьогодні є важливим інструментом управління та має ефективний вплив на складові організації. В умовах економічної кризи для подолання важкої ситуації дуже важливо об'єднати персонал підприємства, зробити його більш лояльним до свого підприємства. Формування організаційної культури підприємства дає змогу побачити й усвідомити, якими цінностями, традиціями, нормами та способами здійснюється діяльність працівників підприємства та досягаються цілі.

Метою статті є дослідження механізму та етапів формування організаційної культури на підприємстві.

Для досягнення мети сформувано наступні завдання: надати визначення «організаційної культури підприємства» та визначити етапи її формування; розглянути чинники, що впливають на організаційну культуру підприємства; визначити типи формування організаційної культури.

Об'єктом дослідження є процес формування організаційної культури на підприємстві.

Предметом дослідження є теоретико-методологічні аспекти формування організаційної культури на підприємстві.

Аналіз останніх досліджень і публікацій вчених свідчать, що високоефективні компанії характеризуються розвинутою організаційною культурою. Різні аспекти формування, розвитку та зміни організаційної культури підприємства всебічно розглядали такі вітчизняні та зарубіжні вчені та практики як: О. С. Віханський, О. І. Наумов, В. Р. Веснін, Е. Браун, А. Фенхам, Б. Гюнтер, С. С. Фролов, М. Армстронг, Е. Шейн, Ю. В. Білявська, Г. П'ятицька, А. Предеін, В. І. Тимцуник.

Організація – це досить складний організм, основою життєвого потенціалу якого є організаційна культура. Сучасний менеджмент розглядає організаційну культуру як потужний стратегічний інструмент. Він забезпечує єдиний орієнтир для всіх окремих підрозділів та окремих робітників на спільні цілі, полегшує комунікацію в колективі, підсилює важливість відданості загальній меті. Філософія підприємства допомагає зрозуміти працівникам, що від них очікують і спонукає до створення стратегії досягнення загальних цілей.

Продовження додатку А

Організаційна культура – це набір найбільш важливих припущень, прийнятих членами організації, що виражаються у заявлених організацією цінностях, які задають людям орієнтири їх поведінки і дій. Дані ціннісні орієнтації передаються членам організації через символічні засоби духовного і матеріального оточення організації [1].

У сучасних умовах поняття «організаційна культура» набуває все більшої актуальності при підборі персоналу і роботі з ним. Цей напрям роботи в організації ґрунтується на типі організаційної культури підприємства, його нормах, правилах, підлях, цінностях. Як показує аналіз, саме ці компоненти складають базис організаційної культури. Так, на думку О. С. Виханського і А. І. Наумова, організаційна культура – це «набір найбільш важливих припущень, що приймаються членами організації і одержуючих вираження в заявлених організацією цінностях, задаючи людям орієнтири їх поведінки. Ці ціннісні орієнтації передаються індивідам через символічні засоби духовного і матеріального оточення організації» [2]. Е. Браун визначає організаційну культуру як «набір переконань, цінностей і засвоєних способів рішення реальних проблем, що сформувалися з час життя організації і має тенденцію прояву в різних матеріальних формах» [3].

А. Фенхам і Б. Гюнтер вважають, що організаційна культура – це «широко підтримувані переконання, установки і цінності, які існують в якій-небудь організації. Культура є «соціальним клесом» і створює «спільне відчуття», протидіючи, таким чином, процесам диференціації, що є неминучою частиною організаційного життя. Організаційна культура пропонує загальну для співробітників систему понять, яка є основою комунікації і взаєморозуміння» [4].

Вітчизняні науковці Ю.В. Білявська, Г. П'ятницька та А. Предсін трактують поняття «організаційної культури» як сукупність формальних і неформальних взаємовідносин, що складаються між співробітниками, партнерами (постачальниками та ін.) та клієнтами (споживачами послуг) цього підприємства, матеріальних і нематеріальних цінностей, правил та способів дій і комунікацій, які сформувалися на торговельному підприємстві під впливом факторів зовнішнього середовища і управлінської практики використання його внутрішнього потенціалу та опосередковано відображаються у показниках результативності та ефективності діяльності торговельного підприємства на ринку [9].

Організаційна культура підприємства зосереджує політику та ідеологію життя діяльності організації, систему її пріоритетів, критеріїв мотивації та розподілу влади, характеристику соціальних цінностей та норм поведінки. Елементи організаційної культури орієнтиром в ухваленні керівництвом організації управлінських рішень, налагодженні контролю за поведінкою та взаєминами співробітників у процесі аналізу виробничих, господарських та соціальних ситуацій. Метою організаційної культури є створення і підтримання здорового психологічного клімату для об'єднання працівників в єдиний колектив, що сповідує певні етичні, моральні та культурні цінності.

З точки зору С. С. Фролова: «метою будь-якої культури як системи являється створення, збереження і передача стійких зразків поведінки якої-небудь соціальної групи всередині організації (держави, етносів, корпорації та ін.). Виходячи з цього, учені говорять про те, що культура виконує різні функції: сприяє самоорганізації соціальних систем різного рівня (особи, групи, суспільства); формує норми, на які орієнтуються люди у своїй поведінці, що є основою стійкості соціального порядку; створює умови для процесів виховання і соціалізації особи; вирішує проблеми міжкультурної комунікації між людьми і т. д.» [5].

Однією з особливостей організаційної культури є багаторівневість складових елементів. До елементів організаційної культури відносять:

- організаційні цінності;
- місію організації;
- філософію організації (систему ключових цінностей, які відображають її самостійність і сприйняття);
- звичаї та традиції (заходи, спрямовані на підкреслення значимості певних подій, цілеспрямованого психологічного впливу на працівників з метою їхнього згуртування і формування у них відданості компанії);

Продовження додатку А

- 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.

М. Армстронг каже, що цінності або ціннісні орієнтації, яких може дотримуватися індивід, є другими загальними для більшості визначень організаційної культури. Цінності є орієнтиром для індивіда в тому, яку поведінку слід вважати допустимою або неприпустимою. Прийнята організаційна цінність допомагає працівнику розуміти те, як він має діяти в конкретних ситуаціях, які стануться на підприємстві [6]. Можемо сказати, що цінності є ядром організаційної культури. Вони визначають напрям діяльності працівників для досягнення успіху. Також загальним атрибутом організаційної культури вважається «символіка», за допомогою якої ціннісні орієнтації «передаються» членам організації. Багато підприємств мають спеціальні, призначені для усіх працівників документи, в яких вони детально описують свої ціннісні орієнтації.

У своїй авторській роботі Е. Шейн виділив три рівня формування організаційної культури: поверхневий, підповерхневий (внутрішній) і глибинний (рис. 1) та наповнив їх змістовним поясненням.

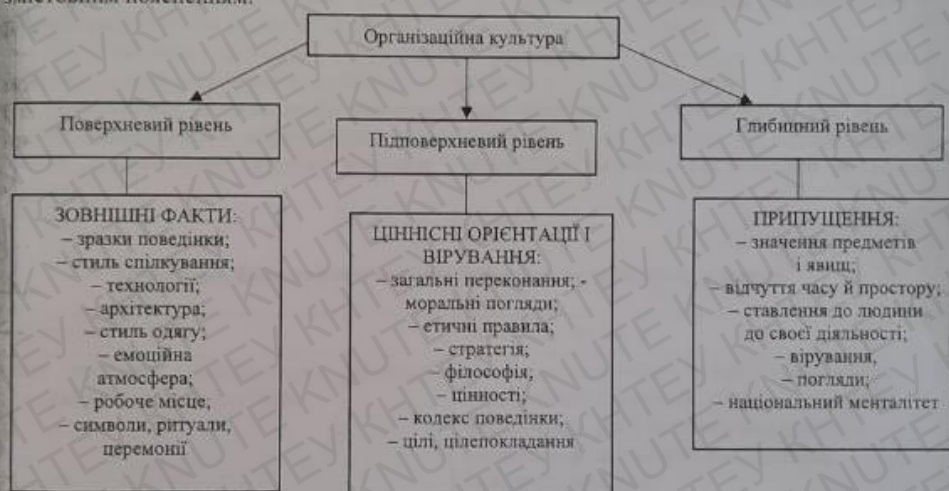


Рис. 1. Структура організаційної культури за Е. Шейном [7]

На думку Е. Шейна, «поверхневий» рівень – є рівнем артефактів. Він є зовнішньою видимим рівнем організаційної культури, що включає всі зовнішні прояви культури, які здатна сприймати людина (технології, архітектура, логотипи, організаційний фольклор, фірмовий одяг тощо) [7].

Другий рівень – «підповерхневий». Це рівень вірувань та цінностей – більш глибокий, невидимий, який виявляється або через взаємодію з фізичним оточенням, або через соціальний консенсус. Ціннісні орієнтації, що входять до нього, визначають напрямки і траєкторію розвитку організації, сприяють підвищенню ефективності бізнесу. На цьому рівні підлягають вивченню цінності, вірування та переконання, що розділяються членами організації, відображені в символах та мові, несуть смислове пояснення першого рівня [7].

Третій – «глибинний» рівень включає базові припущення, які важко усвідомити навіть самим членам організації без спеціальної концентрації на цьому питанні [7].

Продовження додатку А

Можемо зробити висновок, що організаційну культуру більшість визначає як сукупність різних елементів, що включають цінності, норми і правила поведінки, філософські переконання, знаково-символічну систему (міфи, ритуали, обряди, вірування), а також процес постановки і реалізації цілей, що відрізняють організацію від інших і що робить її унікальною.

Формування організаційної культури відбувається ще на етапі створення підприємства. Розуміючи важливість створення організаційної культури на шляху до успішного функціонування підприємства, слід приділити достатню увагу формуванню бажаного профілю організаційної культури. Його створення є важливою умовою для організаційних змін. Розглянемо етапи формування умов організаційної культури:

- 1) визначення місії, цілей та стратегії організації (визначення критеріїв досягнення цілей організації та цілей формування організаційної культури);
- 2) формування цінностей, норм та правил бажаної поведінки;
- 3) визначення методів та засобів впровадження сформованих цінностей, норм, правил поведінки (формування системи внутрішніх комунікацій, створення легенд, символів, обрядів);
- 4) розроблення програми адаптації та навчання працівників підприємства з урахуванням елементів організаційної культури (структурна побудова);
- 5) реалізація програми впровадження організаційної культури та здійснення її моніторингу, щодо усунення недоліків та формування нових компетенцій.

Формування організаційної культури може відбуватися як спонтанно, під впливом факторів зовнішнього і внутрішнього середовища так і усвідомлено, на основі стратегії розвитку підприємства. Умовно зовнішні і внутрішні чинники представлені в таблиці (таблиця 1).

Таблиця 1

Фактори формування організаційної культури підприємства

Внутрішні чинники	Зовнішні чинники
Етапи розвитку підприємства (традиції, корпоративні історії, ритуали)	Особливості етнічної та національної культури (система вірувань, основні принципи формування сім'ї та поведінки у шлюбі, система освіти, економічна система, політична система)
Особливості поточних та стратегічних завдань підприємства	Динаміка зовнішнього середовища (розвиток виробничих, організаційних та маркетингових інновацій); зміною організаційно-правових засад ведення бізнесу
Особливості використання технологічного оснащення	
Особливості роботи з персоналом (система винагород та покарань, особливості розподілу обов'язків та підпорядкувань, специфіка горизонтальних та вертикальних міжособистісних відносин)	

Джерело: [створено автором]

Ю.В. Білявська та В.І. Тимцуник вважають, що провідну роль в організаційній культурі підприємств відіграє саме зовнішнє середовище. Організаційна культура взаємопов'язана з споживачами, постачальниками, співтовариствами. Інформація про цілі існування і принципи діяльності організації сприяють тому, що в очах оточуючих

Продовження додатку А

організаційна культура постає як стійкий імідж організації. Ця інформація може цілеспрямовано формуватися засобами реклами, службою зв'язки з громадськістю і представляється у вигляді зовнішніх, матеріальних аспектів життєдіяльності організації. До них можна віднести дизайн, форму одягу, логотип, фірмовий знак, марку [10].

Визначаючу роль на етапі формування організаційної культури грає лідер (керівник). Саме він створює фундамент для подальшого розвитку компанії, організовує робоче середовище, визначає місію та цілі майбутнього підприємства.

Американський соціолог Ч. Хенді запропонував власну розроблену класифікацію типів формування організаційної культури, яка базується на системі розподілу влади та повноважень на підприємстві (таблиця 2).

Таблиця 2

Класифікація типів організаційних культур за Ч. Хенді

Тип організаційної культури	Основні характеристики
«Культура влади» («культура Зевса»)	Особливу роль відіграє лідер, його особисті якості та здібності. Організації, як правило, мають жорстку ієрархічну структуру. Існує єдиний чітко виділений центр прийняття рішень.
«Рольова культура» («культура Аполлона»)	Характеризується суворим функціональним розподілом ролей і спеціалізацією ділянок. Що базується на основі системи правил і стандартів діяльності, дотримання яких має гарантувати її ефективність. Існує чітка спеціалізація, добре прописані окремі функції, що виконуються працівниками та групами в організації.
«Культура завдання» («культура Афіни»)	Характерна для проектних організацій, фірм орієнтованих на проектування і випуск нових виробів і продуктів, під кожен задачу створюється робоча група. Формується в тих випадках, коли діяльність організації або підрозділу пов'язана з необхідністю вирішення проблем, з якими здатні впоратися тільки кваліфіковані професіонали.
«Особистісна культура» («культура Діоніса»)	Організація з даним типом культури об'єднує людей не для вирішення завдань, а для того, щоб вони могли досягти власних цілей. Влада ґрунтується на близькості до ресурсів, професіоналізмі, на силі особистих якостей, здібностей і обдарувань і здатності домовлятися. Влада і контроль носять координуючий характер. Характерна для професійних організацій (адвокатські контори, асоціації письменників і художників, консалтингові компанії).

Джерело: [8]

Ч. Хенді зазначає, що в одній організації в процесі її еволюції можна простежити всі типи культур. Так, на стадії зародження переважає культура влади, на стадії зростання – ролі, на стадії розвитку може формуватися культура завдання або культура особистості. На стадії розпаду може бути використаний будь-який з чотирьох типів культур [8].

Організаційна культура є комплексним явищем і стосується як об'єктів, так і суб'єктів управління. Варто детальніше розглянути особливості її управлінських компонентів з позиції умов господарювання підприємства.

Управлінський підхід розглядає організаційну культуру як сукупність ознак організації, що знаходять своє відображення у системі правил, норм, регламентів тощо, що за окремими виключеннями мають формальний характер [11]. Основна мета розвитку

Продовження додатку А

організаційної культури, відповідно даного підходу – комерційний успіх підприємства в умовах адаптації до динаміки зовнішнього середовища. Управлінські кадри та їх діяльність є ключовими суб'єктами досягнення даної мети в умовах економічного та культурного середовища.

Формування організаційної культури підприємства відповідно до управлінського підходу передбачає реалізацію ряду первинних і вторинних механізмів.

Первинні механізми передбачають [7]:

- застосування стандартів і критеріїв оцінки та контролю;
- формування особливостей поведінки лідерів у критичних обставинах та під час організаційних криз;
- розвиток способів і критеріїв розподілу ресурсів організації; формування стратегії розвитку організаційного навчання і наставництва;
- розроблення критеріїв, які визначають умови винагород та стягнень;
- визначення методик і критеріїв наймання, відбору, підвищення на посаді та звільнення працівників.

Вторинні механізми управлінського підходу передбачають [7]:

- розвиток і оптимізацію структури і внутрішньої будови організації;
- формування організаційних систем і процедур;
- підтримка організаційних звичаїв та ритуалів;
- розроблення дизайну приміщень;
- збереження історії про важливі події та людей;
- формування концептуальних основ загальної організаційної філософії підприємства.

Важливою складовою формування організаційної культури є розробка керівником організації програми розвитку організаційної культури з урахуванням власних можливостей, реальних умов, внутрішніх і зовнішніх чинників. Для досягнення бажаних результатів має бути розроблена програма, яка включає систему критеріїв та показників розвитку організаційної культури, а також систему аналізу результатів цієї діяльності.

Процес формування й розвитку організаційної культури перебуває у тісному взаємозв'язку та є взаємозалежним із процесами управління персоналом. Ефективна реалізація функцій організаційної культури потребує підтримки системи управління персоналом. Найчастіше система управління процесом формування й розвитку організаційної культури входить до складу відділу управління персоналом і підпорядковується, відповідно, директору з управління персоналом. Це пояснюється специфікою завдань організаційної культури, які пов'язані з функціями системи управління персоналом, і успішна їхня реалізація вимагає тісного співробітництва цих двох підрозділів.

Висновок. Проаналізувавши організаційну культуру з точки зору її властивостей, функцій і елементів можна сказати, що слід приділяти увагу її важливості ще на етапі формування. Формування організаційної культури підприємства залежить від багатьох зовнішніх та внутрішніх чинників, які в сукупності створюють потужний стратегічний інструмент. Для персоналу підприємства організаційна культура створює спрямованість діяльності, а для керівництва можливість контролю за виконанням цілей компанії. Елементи організаційної культури, засвоєні працівником цінності і норми, є внутрішніми спонукальними силами, мотивуючими працівника до ефективної діяльності, до більш продуктивної і якісної праці.

Створення ефективної організаційної культури досягається за рахунок виконання певних етапів, реалізація яких припускає застосування різних методик і комплексного використання норм і цінностей компанії для досягнення позитивного ефекту. Головна роль у формуванні здорової організаційної культури організації відведена саме керівникові, оскільки цілеспрямована робота з управління персоналом підприємства здатна формувати та підтримувати ефективну організаційну культуру.

Продовження додатку А

Список використаних джерел

1. Деснін В. Р. Основи менеджменту. М.: ТОВ Видавництво Еліт, 2004. 560 с. с. 83.
2. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. М.: Гардарики, 2002.
3. Brown A. Organisational Culture. / A. Brown. London: Pitman Publishing, 1995.
4. Армстронг М. Практика управління людськими ресурсами пер. с англ. 8-е видання, 2005.
5. Фролов С. С. Соціологія організацій – Гардарики, 2001.
6. Армстронг М. Стратегічне управління людськими ресурсами, 2002.
7. Шейн Е. Х. Організаційна культура та лідерство: створення, еволюція, бездоганство : 2002. 336 с.
8. Типологія корпоративних культур Ч. Ханді та особливості кадрової політики: <http://corpculture.ru/content/tipologiya-korporativnykh-kultur-ch-khandi-i-osobennosti-kadrovoy-politiki-dlya-kazhdogo-tip>
9. Білявська Ю.В., П'ятницька Г., Предсін А. «Управління розвитком організаційної культури на торговому підприємстві» 2013.
10. Тимцуник В.І., Білявська Ю.В. «Роль організаційної культури в діяльності підприємств торгівлі» 2011.
11. Князев В.М., Ліпенцев А.В., Василюк Т.Е. «Розвиток організаційної культури державних органів влади» 2007.

Робота виконана під науковим керівництвом канд. екон. наук, доцента БІЛЯВСЬКОЇ Ю.В.

ФОРМУВАННЯ КОМУНІКАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

НЕДОСЕК А., Ім курс ФЕМП КНТЕУ,
спеціальність «Менеджмент»,
спеціалізація «Управління бізнесом»

У статті розкрито аспекти формування комунікаційної політики підприємства. Обґрунтовано доцільність використання комунікацій у системі управління підприємством.

The article reveals aspects of the formation of communication policy of the enterprise. The expediency of using communications in the enterprise management system has been substantiated.

Важливість обраної теми полягає в тому, що сучасні бізнес-ситуації спонукають компанії до ефективного спілкування з постачальниками і споживачами. Ефективне спілкування із споживачами стало ключовим фактором успіху будь-якої організації. Встановлення та побудову комунікації для бізнес-організації залежить від ефективно розробленої комунікаційної політики, яка планує і реалізує взаємодію компанії з усіма учасниками маркетингової системи.

Метою статті є обґрунтування формування комунікаційної політики та її місця у системі управління підприємством.

Різні аспекти формування, вдосконалення та впровадження ефективної комунікаційної політики в діяльність підприємства такими вченими: С. Войнаренко, А. Косенко, Д. Котлер, Дж. Еванс, Є. Ромат, Л. Сагер, Дж. Сондерс, О. Сичова, О. Чупір та ін. Вивчення їх праць дозволяє ґрунтовно підійти до дослідження сутності поставленого наукового завдання, а також виявити питання, що залишаються невирішеними.

Ефективне спілкування з клієнтами стало важливим фактором успіху будь-якої організації. Забезпечення конкурентоспроможності компанії в сучасних умовах функціонування національної

Додаток Б

Теоретичні аспекти формування та розвитку організаційної культури

Таблиця Б.1

Порівняння підходів до класифікації організаційних культур

Автори класифікації	Класифікаційні ознаки	К-сть	Назви типів організаційної культури
Дж. Коттер та Дж.Хескет	Ступінь врахування умов зовнішнього середовища	2	Адаптивна культура, неадаптивна культура
І. Оучі	Різниця у регулюванні взаємодії та відносин	3	Ринкова, бюрократична, кланова
Ч. Хенді	Ступінь формалізації процесів, рівень централізації влади	4	Культура особистостей, культура влади, культура задач, культура ролей
Т.Діл та А..Кеннеді	Ступінь ризику певних видів діяльності (високий – низький), швидкість зворотного зв'язку (повільна – швидка)	4	Культура «жорстких хлопців», культура «інтенсивної гри», культура ризикових заходів, культура процесів
Р. Рютингер	Ступінь ризику певних видів діяльності (високий – низький), швидкість зворотного зв'язку (повільна – швидка)	4	Культура торгівлі, спекулятивна культура, адміністративна культура, інвестиційна культура
Камерон і Куїн	Зовнішня – внутрішня орієнтація компанії, спосіб вирішення проблем	4	Ієрархічна, ринково-орієнтована, кланова, адхократична
М. Бурке	Особливості взаємодії компанії із зовнішнім середовищем, розмір і структура компанії, мотивація персоналу	8	Культура «оранжереї», культура «збирачі колосків», культура «городу», культура «французького саду», культура «великих плантацій», культура «ліани», культура «косяка риби», культура «кочівної орхідеї»
Красовський Ю.Д.	Основні ціннісні орієнтації працівників	8	Конфронтальна, рейтингова, командна, пірамідальна, коопераційна, мобільна, патерналістська, консолідарна
Г.Л.Хаст та ін.	Відповідність полярним характеристикам: культура Заходу – культура Сходу, колективізм – індивідуалізм, інтеграція – диференціація, невизначеність та ризик, відповідальність всіх (або безвідповідальність) – відповідальність кожного, визначеність та надійність	8	Культура влади, культура ролі і правил, культура колегіальності, культура великої сім'ї, культура «творчі команди», культура «зірки», культура задач, культура конкуренції

Джерело: [32]

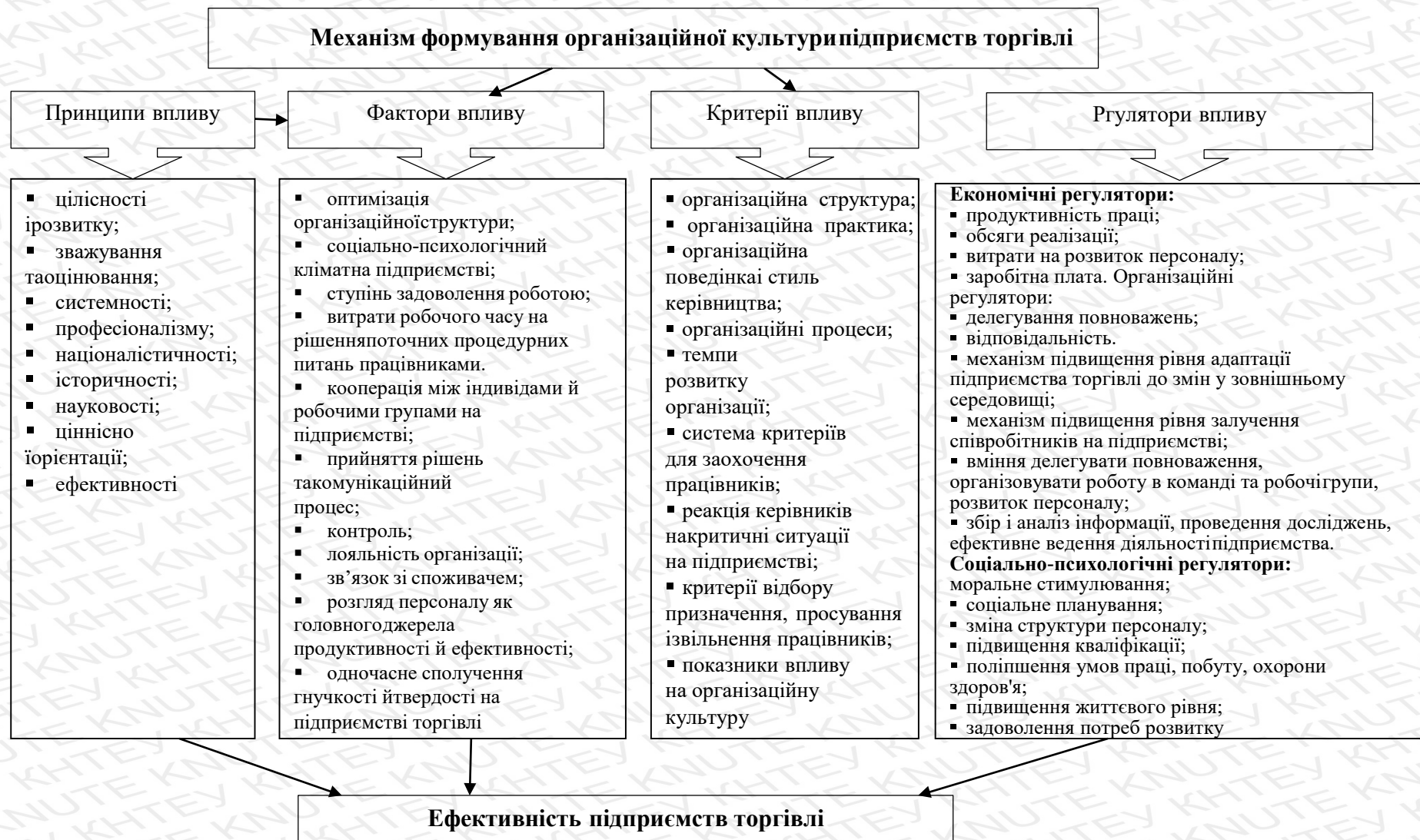


Рис. Б.2. Методологічні підходи до побудови елементів механізму формування організаційної культури підприємств торгівлі

Додаток В

Основні напрями діяльності ПрАТ «Український НДІ спеціальних видів друку» КП «ДАК «Укрвидавполіграфія»

З початку створення:

- розроблення рецептур, нормативних документів та освоєння в дослідно-експериментальному виробництві фарб для трафаретного способу друку;
- розроблення рецептур, нормативних документів та освоєння в дослідно-експериментальному виробництві художніх олійних фарб для живопису;
- розроблення рецептур, нормативних документів та освоєння в дослідно-експериментальному виробництві пластизованих фарб, призначених для друкування трафаретним способом на стійких до короточасної температурної обробки текстильних та трикотажних матеріалах різної хімічної природи - натуральних (бавовняних, лляних, вовняних), віскозних та змішаних;
- розроблення та виготовлення фарб для захисту від підроблення бланків цінних паперів, документів суворого обліку та звітності, а також етикетково-пакувальної продукції;
- розроблення та введення в дію нормативних документів (ДСТУ, ТУ, ТРВ) для поставлення на виробництво різноманітної поліграфічної продукції та матеріалів;
- виконання техніко-технологічних експертиз якості поліграфічної продукції з метою вирішення спірних виробничих і організаційних питань між замовниками та виробниками поліграфічної продукції;
- проведення патентного пошуку та оформлення заявок на патентування винаходів;
- проведення міжнародних науково-практичних конференцій з питань розвитку видавничо-поліграфічної галузі, у роботі яких беруть участь науковці, викладачі, аспіранти, слухачі магістратур, студенти вищих навчальних закладів, представники науково-дослідних установ;
- редакційно-видавнича підготовка та забезпечення тиражування книжково-журнальних видань; - надання науково-технічних послуг.

Починаючи з 2019 року:

1. Розроблення і організація виробництва спеціальних фарб для захисту від підроблення цінних паперів, документів суворого обліку та етикетко-пакувальної продукції.
2. Розроблення і організація виробництва широкого асортименту трафаретних фарб і інших поліграфічних матеріалів нового покоління.
3. Розроблення нормативної документації.
4. Видавничо-редакційна діяльність.
5. Екологічні дослідження підприємств поліграфічної та інших галузей виробництва.
6. Науково-технічні послуги з виготовлення дослідних партій друкарських фарб, інших поліграфічних матеріалів, додрукарських операцій, експертизи друкованої продукції та лакофарбових матеріалів.
7. Консультативні послуги з технологічних процесів спеціальних видів друку, властивостей друкарських фарб, нормативної документації.
8. Надання власного нерухомого майна в оренду.

Додаток Г

Інформація про постачальників послуг та партнерів підприємства

Таблиця Г.1

Інформація про постачальників послуг ПрАТ «Український НДІ спеціальних видів друку» КП «ДАК «Укрвидавполіграфія»

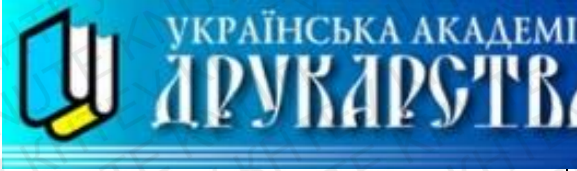
Повне найменування юридичної особи або прізвище, ім'я, по батькові фізичної особи	Публічне акціонерне товариство "Національний депозитарій України"
Організаційно-правова форма	Публічне акціонерне товариство
Ідентифікаційний код юридичної особи	30370711
Місцезнаходження	04107, Україна, - р-н, м.Київ, вул. Тропініна, 7-г
Номер ліцензії або іншого документа на цей вид діяльності	без ліцензії
Найменування державного органу, що видав ліцензію або інший документ	-
Дата видачі ліцензії або іншого документа	01.01.1900
Міжміський код та телефон	(044) 363-04-00
Вид діяльності	Депозитарна діяльність Центрального депозитарію
Опис	Особа здійснює обслуговування випуску акцій Товариства.
Повне найменування юридичної особи або прізвище, ім'я, по батькові фізичної особи	ПРИВАТНЕ ПІДПРИЄМСТВО АУДИТОРСЬКА КОМПАНІЯ "ДІ ДЖІ КЕЙ ІЮКРЕЙН"
Організаційно-правова форма	Приватне підприємство
Ідентифікаційний код юридичної особи	21326993
Місцезнаходження	04070, Україна, д/н р-н, м.Київ, вулиця Братська, будинок 5, кв. 11
Номер ліцензії або іншого документа на цей вид діяльності	0238
Найменування державного органу, що видав ліцензію або інший документ	Аудиторська Палата України
Дата видачі ліцензії або іншого документа	26.01.2001
Міжміський код та телефон	(044)-465-72-89
Вид діяльності	Аудитор (аудиторська фірма), яка надає аудиторські послуги емітенту
Опис	По Товариству надавалися аудиторські послуги, згідно укладеного договору в поточному 2021 році. Зокрема, послуги з надання обґрунтованої впевненості щодо інформації, наведеної відповідно до вимог пунктів 5-9 частини 3 статті 40-1 Закону України "Про цінні папери та фондовий ринок" у звіті про корпоративне управління ПрАТ за період з 1 січня 2020 року по 31 грудня 2020 року.
Повне найменування юридичної особи або прізвище, ім'я, по батькові фізичної особи	Державна установа "Агентство з розвитку інфраструктури фондового ринку України"
Організаційно-правова форма	Державна організація (установа, заклад)
Ідентифікаційний код юридичної особи	21676262
Місцезнаходження	03150, Україна, д/н р-н, м.Київ, вул.Антоновича, 51, оф. 1206
Номер ліцензії або іншого документа на цей вид діяльності	DR/00001/APA
Найменування державного органу, що видав ліцензію або інший документ	Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку
Дата видачі ліцензії або іншого документа	18.02.2019
Міжміський код та телефон	(044) 287-56-70
Вид діяльності	Діяльність з надання інформаційних послуг на фондовому ринку
Опис	Особа надає Товариству послуги з подання звітності та/або адміністративних даних до НКЦПФР та оприлюднення регульованої інформації від імені учасників фондового ринку.

Джерело: [25]

Продовження додатку Г

Таблиця Г.2

Партнери ПрАТ «Український НДІ спеціальних видів друку» КП «ДАК «Укрвидавполіграфія»

№	Логотип партнера	Стисла характеристика
1		Приватне акціонерне товариство «Харківська книжкова фабрика „Глобус”» (м. Харків) Підприємство спеціалізується на офсетному друці та виконує весь комплекс додрукарських, друкарських і післядрукарських робіт.
2		Українська академія друкарства (м. Львів) УАД – вищий навчальний заклад України, який готує спеціалістів для видавничої справи, поліграфії та книготоргівлі.
3		Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут» (м. Київ) НТУУ «КПІ» є одним з найбільших навчальних закладів Європи, що здійснює підготовку фахівців видавничо-поліграфічної галузі.
4		Національний авіаційний університет (м. Київ) НАУ – один з найпотужніших авіаційних вищих навчальних закладів світу, який у тому числі займається підготовкою фахівців видавничо-поліграфічної справи у напрямку сучасних комп'ютерних технологій.

Джерело: [25]

Додаток Д

Витяг з Положення про ревізійну комісію

ПрАТ «Український НДІ спеціальних видів друку»

КП «ДАК «Укрвидавполіграфія»

При здійсненні контролю за фінансово-господарською діяльністю Генерального директора ревізійна комісія (ревізор) перевіряє:

- достовірність даних, які містяться у річній фінансовій звітності Корпоративного підприємства: - відповідність ведення бухгалтерського, податкового, статистичного обліку та звітності відповідним нормативним документам;
- своєчасність і правильність відображення у бухгалтерському обліку всіх фінансових операцій відповідно до встановлених правил та порядку;
- дотримання Генеральним директором Корпоративного підприємства наданих їм повноважень щодо розпорядження майном Корпоративного підприємства, укладання правочинів та проведення фінансових операцій від імені Корпоративного підприємства;
- своєчасність та правильність здійснення розрахунків за зобов'язаннями Корпоративного підприємства;
- зберігання грошових коштів та матеріальних цінностей; - використання коштів резервного та інших фондів Корпоративного підприємства;
- правильність нарахування та виплати дивідендів;
- дотримання порядку оплати акцій Корпоративного підприємства;
- фінансовий стан Корпоративного підприємства, рівень його платоспроможності, ліквідності активів, співвідношення власних та позичкових коштів.

Ревізійна комісія (ревізор) відповідно до покладених на неї завдань здійснює планові та позапланові перевірки фінансово-господарської діяльності Корпоративного підприємства, його філій та представництв. Порядок проведення перевірок і організація роботи ревізійної комісії (ревізора) регулюються Положенням про ревізійну комісію (ревізора) Корпоративного підприємства.

За підсумками проведення планових та позапланових перевірок ревізійна комісія (ревізор) складає висновки. Ревізійна комісія вирішує питання, пов'язані із проведенням перевірок та організацією роботи на своїх засіданнях. Засідання проводяться за необхідністю, але не менше одного разу на рік, а також перед початком перевірок та за їхніми результатами.

Ревізійна комісія є правомочною приймати рішення, якщо в засіданні беруть участь не менше половини її членів. Рішення ревізійної комісії вважається прийнятим, якщо за нього проголосувало більше половини членів ревізійної комісії, які беруть участь у засіданні. Ревізійна комісія (ревізор) доповідає про результати проведених нею перевірок Акціонеру Корпоративного підприємства.

Додаток Е
Структурна схема АТ «УКРНДІСВД»



Рис. Е1 Структурна схема АТ «УКРНДІСВД»

Джерело: складено за даними підприємства

Додаток Ж

Середня кількість працівників: 42

Адреса, телефон: 02156 м. Київ, вул.Киото, 25, (044) 513-24-27

Одиниця виміру: тис.грн. без десяткового знака

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):

за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку

v

за міжнародними стандартами фінансової звітності

Баланс
(Звіт про фінансовий стан)
на 31.12.2018 р.
Форма №1

		Дата	КОДИ	
			01.01.2019	
Підприємство	ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "УКРАЇНСЬКИЙ НАУКОВО-ДОСЛІДНИЙ ІНСТИТУТ СПЕЦІАЛЬНИХ ВИДІВ ДРУКУ" КОРПОРАТИВНЕ ПІДПРИЄМСТВО ДАК "УКРВИДАВПОЛІГРАФІЯ"	за ЄДРПОУ	02426463	
Територія	м.Київ, Деснянський р-н	за КОАТУУ	8036400000	
Організаційно-правова форма господарювання	Акціонерне товариство	за КОПФГ	230	
Вид економічної діяльності	Дослідження й експериментальні розробки у сфері інших природничих і технічних наук	за КВЕД	72.19	
Код за ДКУД			1801001	
Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	
1	2	3	4	
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	1000	1 616	1 610	
первісна вартість	1001	2 698	2 698	
накопичена амортизація	1002	(1 082)	(1 088)	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	5	
Основні засоби	1010	31 177	31 913	
первісна вартість	1011	43 222	44 200	
знос	1012	(12 045)	(12 287)	
Інвестиційна нерухомість	1015	0	0	
первісна вартість	1016	0	0	
знос	1017	(0)	(0)	
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0	
первісна вартість	1021	0	0	
накопичена амортизація	1022	(0)	(0)	
Довгострокові фінансові інвестиції:				
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0	

Продовження додатку Ж

інші фінансові інвестиції	1035	17	17
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	1 004	1 186
Гудвіл	1050	1 125	1 125
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0
Усього за розділом I	1095	34 939	35 856
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	1 377	1 369
Виробничі запаси	1101	667	600
Незавершене виробництво	1102	0	15
Готова продукція	1103	682	699
Товари	1104	28	55
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестрахування	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1 985	2 786
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	0	0
з бюджетом	1135	225	0
у тому числі з податку на прибуток	1136	102	0
з нарахованих доходів	1140	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	279	394
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	570	536
Готівка	1166	0	1
Рахунки в банках	1167	570	535
Витрати майбутніх періодів	1170	179	8
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	115	209
Усього за розділом II	1195	4 730	5 302
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	39 669	41 158

Продовження додатку Ж

Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	20 560	20 560
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0
Додатковий капітал	1410	502	500
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	762	564
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	0
Усього за розділом I	1495	21 824	21 624
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	2	2
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви	1530	0	0
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	0
резерв незароблених премій	1533	0	0
інші страхові резерви	1534	0	0
Інвестиційні контракти	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	2	2
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	0	0
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0
товари, роботи, послуги	1615	16 737	17 426
розрахунками з бюджетом	1620	294	765
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	29
розрахунками зі страхування	1625	0	51
розрахунками з оплати праці	1630	0	171
одержаними авансами	1635	0	0
розрахунками з учасниками	1640	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0

Продовження додатку Ж

страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	0	0
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	812	1 119
Усього за розділом III	1695	17 843	19 532
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	39 669	41 158

Примітки: д/н

Керівник

Головний бухгалтер

Дерев'янко Олексій Володимирович

Дерев'янко Олексій Володимирович

Продовження додатку Ж

Звіт про фінансові результати

(Звіт про сукупний дохід)

за 2018 рік

Форма №2

I. Фінансові результати

Підприємство

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
"УКРАЇНСЬКИЙ НАУКОВО-ДОСЛІДНИЙ
ІНСТИТУТ СПЕЦІАЛЬНИХ ВИДІВ
ДРУКУ" КОРПОРАТИВНЕ
ПІДПРИЄМСТВО ДАК
"УКРВИДАВПОЛІГРАФІЯ"

Дата

за ЄДРПОУ

КОДИ	
01.01.2019	
02426463	

Код за ДКУД

1801003

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	3 086	2 680
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестрахування	2012	(0)	(0)
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(2 941)	(2 315)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	(0)	(0)
Валовий:	2090	145	365
прибуток			
збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	29 861	22 941
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	(21 067)	(12 581)

Продовження додатку Ж

Витрати на збут	2150	(432)	(964)
Інші операційні витрати	2180	(8 369)	(9 265)
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	138	496
збиток	2195	(0)	(0)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	0	0
Інші доходи	2240	6	2
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(0)	(0)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(10)	(0)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	134	498
збиток	2295	(0)	(0)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-24	-90
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	110	408
збиток	2355	(0)	(0)

II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-2	-1
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-2	-1
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	(0)	(0)
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-2	-1
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	108	407

Продовження додатку Ж

III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	2 509	1 947
Витрати на оплату праці	2505	5 489	3 732
Відрахування на соціальні заходи	2510	1 189	813
Амортизація	2515	880	632
Інші операційні витрати	2520	22 784	18 339
Разом	2550	32 851	25 463

IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	20 560 200	20 560 200
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	20 560 200	20 560 200
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0,010000	0,020000
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0,010000	0,020000
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0,00	0,00

Примітки: д/н

Керівник

Дерев'яно Олексій Володимирович

Головний бухгалтер

Дерев'яно Олексій Володимирович

Продовження додатку Ж

			Дата(рік, місяць, число)	КОДИ
				2020 01 01
Підприємство	ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «УКРАЇНСЬКИЙ НАУКОВО-ДОСЛІДНИЙ ІНСТИТУТ СПЕЦІАЛЬНИХ ВИДІВ ДРУКУ» КОРПОРАТИВНЕ ПІДПРИЄМСТВО ДАК «УКРВИДАВПОЛІГРАФІЯ»	за ЄДРПОУ		02426463
Територія		за КОАТУУ		8036400000
Організаційно- правова форма господарювання	Акціонерне товариство	за КОПФГ		230
Вид економічної діяльності	Виробництво фарб, лаків і подібної продукції, друкарської фарби та мастик	за КВЕД		20.30
Середня кількість працівників	45			
Одиниця виміру: тис.грн. без десяткового знака				
Адреса	вул.Кіото, 25, м.Київ, Деснянський, 02156, (044) 513-82-63, 513-25-98			

Складено (зробити позначку «v» у відповідній клітинці):
за положеннями (стандартами бухгалтерського обліку) V
за міжнародними стандартами фінансової звітності

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31.12.2019 р.**

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи:	1000	1636	1616	0
первісна вартість	1001	2698	2698	0
накопичена амортизація	1002	1062	1082	0
Незавершені капітальні інвестиції	1005	18	0	0
Основні засоби:	1010	31730	31177	0
первісна вартість	1011	43163	43222	0
знос	1012	11433	12045	0
Інвестиційна нерухомість:	1015	0	0	0

Продовження додатку Ж

первісна вартість	1016	0	0	0
знос	1017	0	0	0
Довгострокові біологічні активи:	1020	0	0	0
первісна вартість	1021	0	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	17	17	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	1004	1004	0
Гудвіл	1050	1125	1125	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0	0
Усього за розділом I	1095	35530	34939	0
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	1656	1377	0
Виробничі запаси	1101	610	667	0
Незавершене виробництво	1102	389	0	0
Готова продукція	1103	631	682	0
Товари	1104	26	28	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0	0
Депозити перестрахування	1115	0	0	0
Векселі одержані	1120	0	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1981	1985	0
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	0	0	0
з бюджетом	1135	2489	225	0
у тому числі з податку на прибуток	1136	187	102	0
з нарахованих доходів	1140	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	568	279	0
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	611	570	0
Готівка	1166	0	0	0
Рахунки в банках	1167	611	570	0
Витрати майбутніх періодів	1170	96	179	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0	0
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0	0

Продовження додатку Ж

резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0	0
Інші оборотні активи	1190	94	115	0
Усього за розділом II	1195	7495	4730	0
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0	0
Баланс	1300	43025	39669	0

Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	20560	20560	0
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0	0
Додатковий капітал	1410	503	502	0
Емісійний дохід	1411	0	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0	0
Резервний капітал	1415	0	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	383	762	0
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	0	0
Усього за розділом I	1495	21446	21824	0
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0	0
Цільове фінансування	1525	2	2	0
Благодійна допомога	1526	0	0	0
Страхові резерви, у тому числі:	1530	0	0	0

Продовження додатку Ж

резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітної періоду)	1531	0	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітної періоду)	1532	0	0	0
резерв незароблених премій; (на початок звітної періоду)	1533	0	0	0
інші страхові резерви; (на початок звітної періоду)	1534	0	0	0
Інвестиційні контракти;	1535	0	0	0
Призовий фонд	1540	0	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0	0
Усього за розділом II	1595	2	2	0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	0	0	0
Векселі видані	1605	0	0	0
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0	0
за товари, роботи, послуги	1615	20812	16737	0
за розрахунками з бюджетом	1620	280	294	0
за у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0	0
за розрахунками зі страхування	1625	0	0	0
за розрахунками з оплати праці	1630	1	0	0
за одержаними авансами	1635	0	0	0
за розрахунками з учасниками	1640	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0	0
за страховою діяльністю	1650	0	0	0
Поточні забезпечення	1660	0	0	0
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	484	812	0
Усього за розділом III	1695	21577	17843	0
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0	0
Баланс	1900	43025	39669	0

Примітки

д/н

Керівник

Дерев'янко О.В.

Головний бухгалтер

Дерев'янко О.В.

Продовження додатку Ж

ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ суб'єкта малого підприємництва

Підприємство Територія Організаційно-правова форма господарювання Вид економічної діяльності Середня кількість працівників, осіб: 45 Одиниця виміру: тис.грн. з одним десятковим знаком Адреса, телефон: 02156, Деснянський р-н, м. Київ, вул.Кіото, 25, (044) 513-24-27	АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "УКРАЇНСЬКИЙ НАУКОВО-ДОСЛІДНИЙ ІНСТИТУТ СПЕЦІАЛЬНИХ ВИДІВ ДРУКУ" КОРПОРАТИВНЕ ПІДПРИЄМСТВО АТ "ДАК "УКРВИДАВПОЛІГРАФІЯ" м.Київ, Деснянський р-н Акціонерне товариство Дослідження й експериментальні розробки у сфері інших природничих і технічних наук	Дата (рік, місяць, число)	КОДИ
		за ЄДРПОУ	2020.01.01
		за КОАТУУ	02426463
		за КОПФГ	8036400000
		за КВЕД	230
			72.19

1. Баланс на 31.12.2019 р. Форма №1-м

Код за ДКУД | 1801006

Актив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Незавершені капітальні інвестиції	1005	4,5	0
Основні засоби	1010	33522,8	33968,7
первісна вартість	1011	46898	48097,1
знос	1012	(13375,2)	(14128,4)
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	16,6	16,6
Інші необоротні активи	1090	2311,2	2248,4
Усього за розділом I	1095	35855,1	36233,7
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	1369,4	1307,1
у тому числі готова продукція	1103	699	784,8
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	2786,3	1279,7
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	0	48,2
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	48,2
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	394,2	1088,4
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	535,9	184,3

Продовження додатку Ж

Витрати майбутніх періодів	1170	8,4	20,3
Інші оборотні активи	1190	209,1	311,6
Усього за розділом II	1195	5303,3	4239,6
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	41158,4	40473,3

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	20560,2	20560,2
Додатковий капітал	1410	500,3	498,8
Резервний капітал	1415	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	564,4	465,6
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)
Усього за розділом I	1495	21624,9	21524,6
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	1,6	1,6
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0
товари, роботи, послуги	1615	17426,2	16915,4
розрахунками з бюджетом	1620	765,3	462,3
у тому числі з податку на прибуток	1621	28,8	0
розрахунками зі страхування	1625	50,5	2,3
розрахунками з оплати праці	1630	170,6	1,3
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	1119,3	1565,8
Усього за розділом III	1695	19531,9	18947,1
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
Баланс	1900	41158,4	40473,3

Примітки: д/н

Продовження додатку Ж

Річна звітність підприємства

Код за ЄДРПОУ підприємства: 02426463

Повне найменування підприємства:

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «УКРАЇНСЬКИЙ
НАУКОВО-ДОСЛІДНИЙ ІНСТИТУТ СПЕЦІАЛЬНИХ
ВИДІВ ДРУКУ» КОРПОРАТИВНЕ ПІДПРИЄМСТВО
АТ «ДАК «УКРВИДАВПОЛІГРАФІЯ»

Дата, на яку складено інформацію:

31.12.2020

ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ суб'єкта малого підприємництва

Код за ДКУД 1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	3001,8	3086
Інші операційні доходи	2120	36964,4	29860,9
Інші доходи	2240	1,6	6
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	39967,8	32952,9
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(2820,6)	(2941,5)
Інші операційні витрати	2180	(37057,2)	(29867,3)
Інші витрати	2270	(3)	(10)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(39880,8)	(32818,8)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	87	134,1
Податок на прибуток	2300	(15,1)	(23,8)
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	71,9	110,3

Продовження додатку Ж

1. Баланс на 31.12.2020 р.

Форма № 1-м

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	0
Основні засоби:	1010	33968.7	33176.6
- первісна вартість	1011	48097.1	46597.6
- знос	1012	(14128.4)	(13421)
Довгострокові біологічні активи:	1020	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	16.6	16.6
Інші необоротні активи	1090	2248.4	2254.8
Усього за розділом I	1095	36233.7	35448
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	1307.1	459.1
- у тому числі готова продукція	1103	784.8	44.8
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:	1125	1279.7	3759.4
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	48.2	48.2
- у тому числі податок на прибуток	1136	48.2	48.2
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1088.4	645.2
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	184.3	24.7
Витрати майбутніх періодів	1170	20.3	6
Інші оборотні активи	1190	311.6	465.8
Усього за розділом II	1195	4239.6	5408.4
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	40473.3	40856.4

Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	20560.2	20560.2
Додатковий капітал	1410	498.8	498.8
Резервний капітал	1415	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	465.6	568.9
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)
Усього за розділом I	1495	21524.6	21627.9
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	1.6	1.6
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	0	0

Продовження додатку Ж

Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0
- товари, роботи, послуги	1615	16915.4	15986.5
розрахунками з бюджетом	1620	462.3	604.6
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0
- зі страхування	1625	2.3	0.4
- з оплати праці	1630	1.3	0
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	1565.8	2635.4
Усього за розділом III	1695	18947.1	19226.9
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу та групами вибуття	1700	0	0
Баланс	1900	40473.3	40856.4

Продовження додатку Ж

Звіт про фінансові результати за 2020 р. Форма № 2-м

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1765.1	3001.8
Інші операційні доходи	2120	(30702.1)	(36964.4)
Інші доходи	2240	0.9	1.6
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	32468.1	39967.8
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(1674.9)	(2820.6)
Інші операційні витрати	2180	(30625.4)	(37057.2)
Інші витрати	2270	(82.2)	(3)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(32382.5)	(39880.8)
Фінансовий результат до оподаткування (2268 - 2285)	2290	(85.6)	(87)
Податок на прибуток	2300	(17.7)	(15.1)
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	67.9	71.9

Примітки до балансу д/н

Примітки до звіту про фінансові результати д/н

Керівник Андрієнко Ярослав Миколайович

Головний бухгалтер Андрієнко Ярослав Миколайович

Таблиця Ж..1

Динаміка показників рентабельності АТ «УКРНДІСВД» в 2018-2020 рр.

Рентабельність	Роки, показники %		
	2018	2019	2020
Рентабельність підприємства	117,0	108,6	74,8
Рентабельність реалізації	36,4	52,06	42,79
Рентабельність активів	0,13	0,17	0,23
Рентабельність поточних активів	72,5	87,8	93,6
Рентабельність власного акціонерного капіталу	0,17	0,19	0,26

Додаток 3

Елементи організаційної культури підприємства АТ «УКРНДІСВД»

1. Будівля АТ «УКРНДІСВД»



2. Емблема АТ «УКРНДІСВД»



Приватне акціонерне товариство
«Український науково-дослідний інститут спеціальних видів друку»
корпоративне підприємство ДАК «Укрвидавполіграфія»

3. Уніформа співробітників АТ «УКРНДІСВД»



Додаток К

Чинники, які впливають на розвиток організаційної культури у АТ «УКРНДІСВД»

Позитивні	Негативні
Можливість формування певної культури на основі організаційних культур розвинених країн	Відсутність національної традиції формування організаційної культури
Розвиток законодавства на Україні, розуміння необхідності прийняття нових законодавчих актів відповідних сучасним вимогам	Порушення законів та нормативних актів, звичка обходити правила
Здатність адаптуватися до змін у навколишньому середовищі	Нестабільна політична та економічна ситуація в країні
Ефективні міжнародні зв'язки, прагнення виходу вітчизняних підприємств на міжнародні ринки	Невідповідність міжнародним стандартам, впровадження стратегій управління на низькому рівні
Зосередження у країні наукомістких і конкурентоспроможних представників галузі	Несприятливий інвестиційний клімат в країні
Підвищення ролі особистісних зв'язків, ділових стосунків	Перевага неформальних відносин
Прагнення створювати єдину команду, корпоративний дух	Прагнення керівників досягти власних цілей, зосередити в своїх руках всю владу та повноваження
Високий науковий потенціал країни, високий рівень освіти	Невідповідність рівня кваліфікації, профілю певної посади, виду праці
Поширене використання сучасних інструментів менеджменту	Відсутність конструктивності дій та чіткої формалізації
Розвиток консалтингових компаній на Україні, розуміння багатьма керівниками ролі відділу кадрів та спеціалістів з управління організаційною культурою	Відсутність підрозділу, спеціаліста, який займається аналізом та розвитком організаційної культури на підприємстві

Джерело: розроблено автором

Додаток Л

АНКЕТА 1

опитування працівників

Шановні респонденти!

Просимо Вас прийняти участь в опитуванні, яке присвячене проблемі розвитку організаційної культури в організації. Даючи відповіді на запитання дотримуйтесь, будь ласка, особистої точки зору.

Загальні правила заповнення анкети: просимо Вас ретельно ознайомитися зі змістом пропонувананих суджень, що характеризують параметри організаційної культури, та по можливості надати точні відповідні на них за 10-ти бальною шкалою. З результатами досліджень Ви будете ознайомлені додатково.

№ п/п	Судження	Бали									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	На нашому підприємстві новим працівникам надається можливість опанувати спеціальність	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2	У нас є чіткі інструкції й правила поведінки всіх категорій працівників	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3	Наша діяльність чітко й детально організована	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4	Система заробітної плати в нас не викликає нарікань працівників	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5	Усі, хто бажає, у нас можуть отримати нові спеціальності	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6	На нашій підприємстві налагоджена система комунікацій	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7	У нас приймаються своєчасні й ефективні рішення	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8	Старанність і ініціатива в нас заохочуються	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9	У наших підрозділах налагоджена розумна система висунування на нові посади	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10	У нас застосовуються різноманітні форми й методи комунікацій (ділові контакти, збори, інформаційні роздруковки й ін.)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11	Наші працівники беруть участь у прийнятті рішень	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
12	Ми підтримуємо гарні взаємини один з одним	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
13	Робочі місця в нас обладнані	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
14	У нас немає перебоїв в одержанні внутрішньої інформації	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
15	У нас організована професійна (продумана) оцінка діяльності працівників	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
16	Взаємини працівників з керівництвом гідні високої оцінки	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
17	Усе, що потрібно для роботи, у нас завжди під рукою	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
18	У нас заохочується комунікація	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
19	Дисциплінарні міри в нас застосовуються як виключення	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
20	У нас проявляється увага до індивід. розходжень працівників	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
21	Робота для мене цікава	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
22	На нашій підприємстві заохочується безпосереднє звернення майстрів і бригадирів до керівництва	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
23	Конфліктні ситуації в нас допускаються з урахуванням всіх реальностей обстановки	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
24	Прагнення до праці в нас усіляко заохочується	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
25	Трудове навантаження в нас оптимальна	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
26	У нас практикується делегування повноважень на нижні ешелони управління	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
27	У наших підрозділах панує кооперація й взаємоповага між працівниками	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
28	Наше підприємство постійно націлене на нововведення	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
29	Наші працівники відчують гордість за свою організацію	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Дякуємо за участь в анкетуванні!!!

Продовження додатку Л

Відповідальність (1, 8, 16, 23, 31, 38, 46, 53, 61, 68); колективізм (2, 9, 17, 24, 32, 39, 47, 54, 62, 69); згуртованість (3, 10, 18, 25, 33, 40, 48, 55, 63, 70); контактність (4, 11, 19, 26, 34, 41, 49, 56, 64, 71); відкритість (5, 12, 20, 27, 35, 42, 50, 57, 65, 72); організованість (6, 13, 21, 28, 36, 43, 51, 58, 66, 73); інформованість (7, 14, 22, 29, 37, 44, 52, 59, 67, 74).

Таблиця 3.1

Результати проведеного анкетування працівників АТ «УКРНДІСВД»

Судження	Відповіді респондентів										Сер. значення
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Можливість оволодіти професією для новачків	3	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3,4
2. Наявність інструкцій та правила поведінки	6	6	6	5	5	6	5	6	5	5	5,5
3. Чітка організація діяльності	7	6	7	7	8	7	6	7	7	7	6,9
4. Задоволеність системою зарплати	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4,5
5. Можливість отримати нові спеціальності	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4,5
6. Налагоджена система комунікацій	6	6	6	5	7	6	6	5	6	6	5,9
7. Прийняття своєчасних та ефективних рішень	6	7	7	6	6	6	6	5	5	6	6
8. Ініціатива в нас заохочується	6	6	6	5	5	5	5	4	4	5	5,1
9. Налагоджена розумна система висування на нові посади	5	6	5	5	5	5	6	6	5	5	5,3
10. Використовуються різні форми й методи комунікацій	7	7	7	6	7	8	6	7	7	7	6,9
11. Наші працівники беруть участь у прийнятті рішень	5	6	5	5	6	5	5	6	7	5	5,5
12. Підтримуємо гарні взаємини один з одним	7	6	5	5	6	5	7	6	5	6	5,8
13. Робочі місця в нас обладнані	8	8	7	7	7	8	7	7	7	7	7,3
14. Немає перебоїв в одержанні інформації	7	6	7	6	6	6	6	6	7	6	6,3
15. Організована оцінка діяльності працівників	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4,2
16. Взаємини працівників з керівництвом гідні високої оцінки	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	4,6
17. Усе, що потрібно для роботи, у нас завжди є	6	6	6	5	6	5	6	6	6	6	5,8
18. У нас заохочується комунікація	6	5	6	6	6	6	5	5	5	5	5,5
19. Дисциплінарні міри застосовуються як виключення	6	5	6	5	5	5	5	6	6	6	5,5
20. Приділяється увага індивідуальним особливостям	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4,3
21. Робота для мене цікава	8	7	7	7	8	8	8	8	7	7	7,5
22. Заохочується безпосереднє звернення майстрів і бригадирів до керівництва	6	6	7	7	6	7	6	7	6	6	6,4
23. Конфліктні ситуації в нас допускаються з урахуванням всіх реальностей обстановки	7	7	6	7	7	7	6	6	6	7	6,6
24. Ініціатива в нас усіляко заохочується	5	5	5	5	4	4	4	5	6	4	4,7
25. Трудове навантаження в нас оптимальне	8	8	8	8	7	7	7	7	8	7	7,5
26. Делегування повноважень на нижні ешелони керування	4	4	4	4	5	6	5	4	4	4	4,4
27. У наших підрозділах панує взаємоповага між працівниками	4	4	5	4	5	5	5	4	5	4	4,5
28. Наше підприємство постійно націлене на нововведення	8	7	7	7	8	7	6	7	6	7	7
29. Наші працівники відчувають гордість за свою організацію	5	6	4	4	5	4	5	4	4	4	4,5
Всього:	167	167	165	155	167	165	159	158	160	156	161,9

Джерело: сформовано автором

Додаток М

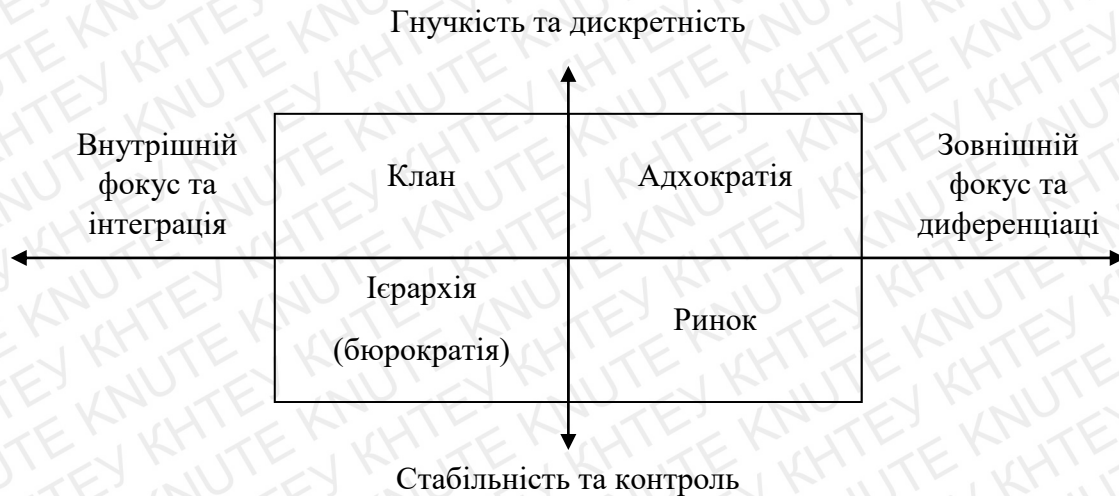


Рис. М.1. Рамкова конструкція конкуруючих цінностей різних типів організаційних культур за методикою OCAI

АНКЕТА 2

опитування працівників

Шановні респонденти!

Просимо Вас прийняти участь в опитуванні, яке присвячене проблемі розвитку організаційної культури нв організації. Даючи відповіді на запитання дотримуйтесь, будь ласка, своєї особистої точки зору.

Загальні правила заповнення анкети: просимо Вас ретельно ознайомитися зі змістом пропонованих суджень, що характеризують параметри організаційної культури. Необхідно розподілити бали 100-бальної оцінки між цими чотирма альтернативами. Сума повинна обов'язково рівнятися 100. Так як дана анкета передбачає не тільки діагностику, але і визначення шляхів зміни організаційної культури, то в анкеті запропонована не тільки графа “тепер”, а й графа “бажано”.

Пара-метри	Судження	Як є тепер	Бажано
1	2	3	4
	<i>I. Найважливіші характеристики</i>	50	50
A	Організація унікальна по своїх особливостях, подібна до великої родини; працівники мають багато спільного	30	50
B	Організація дуже динамічна, працівники готові пожертвувати собою та йти на ризик	10	0
C	Організація орієнтована на результат, на виконання завдання; працівники орієнтовані на суперництво й досягнення поставленої цілі	10	0
D	Організація жорстко структурована й строго контролюється, дії персоналу обумовлюються формальними процедурами		
	<i>II. Загальний стиль лідерства в організації</i>	40	50
A	Представляє приклад моніторингу, прагнення допомогти або навчити	10	0
B	прикладом підприємництва, новаторства й схильності до ризику	10	0

Продовження додатку М

C	прикладом діловитості, агресивності, орієнтації на результати	40	50
D	виявляє собою приклад координації, чіткої організації або плавного ведення справ у руслі рентабельності		
	<i>III. Управління найманими працівниками</i>	50	50
A	Стиль менеджменту в організації характеризується заохоченням бригадної роботи, єдності й участі в прийнятті рішень	30	50
B	Стиль менеджменту в організації характеризується заохоченням бригадної роботи, єдності й участі в прийнятті рішень	10	0
C	Стиль менеджменту організації характеризується високою вимогливістю, твердим прагненням до конкурентоспроможності й заохоченням досягнень	10	0
D	менеджменту в організації характеризується гарантією зайнятості, вимогою підпорядкування, передбачуваності й стабільності у відносинах		
	<i>IV. Сполучна сутність організації</i>	50	50
A	Організацію зв'язують воєдино відданість справі й взаємна довіра. Обов'язковість в організації перебуває на високому рівні	30	50
B	Організацію зв'язують воєдино прихильність новаторству й удосконалюванню. Акцентується необхідність бути попереду всіх подій	10	0
C	Організацію зв'язують воєдино акцент на досягненні мети й виконанні завдання. Загальноприйняті теми – агресивність і перемога	10	0
D	Організацію зв'язують воєдино формальні правила й офіційна політика. Важлива підтримка плавного ходу діяльності організації		
	<i>V. Стратегічні цілі</i>	45	50
A	Організація звертає пильну увагу на гуманному розвитку. Наполегливо підтримуються висока довіра, відкритість і співучасть	5	0
B	Організація акцентує увагу на знаходженні нових ресурсів і рішенні нових проблем. Цінуються апробація нового й вишукування можливостей	5	0
C	Організація акцентує увагу на конкурентних діях і досягненнях. Домінує цільова напруга чинностей і прагнення до перемоги на ринку	45	50
D	Організація акцентує увагу на незмінності й стабільності. Важливіше всього рентабельність, контроль і плавність всіх операцій		
	<i>VI. Критерії успіху</i>	30	50
A	Організація визначає успіх на базі розвитку людських ресурсів, бригадної роботи, захопленості найманих робітників справою й турботою про людей	10	0
B	Організація визначає успіх на базі володіння унікальною або новітньою продукцією. Це виробничий лідер і новатор	30	15
C	Організація визначає успіх на базі перемоги на ринку й випередженні конкурентів. Ключ успіху - конкурентне лідерство на ринку	30	35
D	Організація визначає успіх на базі рентабельності. Успіх визначають надійна поставка, гладкі плани-графіки й низькі виробничі витрати	50	50

Дякуємо за участь в анкетуванні!!!

Додаток Н

АНКЕТА 3

опитування працівників

Шановні респонденти!

Дозвольте запропонувати Вам прийняти участь в опитуванні, яке присвячене проблемі розвитку організаційної культури на підприємстві.

Відповідаючи на запитання дотримуйтесь, будь ласка, особистої точки зору.

Загальні правила заповнення анкети: обведіть, будь ласка, ті твердження, які здаються Вам найбільш відповідними для атмосфери колективу, у якому Ви працюєте. Не забувайте, що ці твердження повинні відповідати всьому колективу або більшості його членів, а не Вам особисто. Будьте максимально чесними та об'єктивними.

1. Свої слова завжди підтверджують справою.
2. Засуджують прояви індивідуалізму.
3. Мають однакові переконання.
4. Радуються успіхам один одного.
5. Завжди надають допомогу один одному.
6. Уміло взаємодіють один з одним на роботі.
7. Знають завдання, що стоять перед колективом.
8. Вимогливі один до одного.
9. Всі питання вирішують спільно.
10. Одноставні в оцінці існуючих в колективі проблем.
11. Довіряють один одному.
12. Діляться досвідом роботи із членами колективу.
13. Безконфліктно розподіляють між собою обов'язки.
14. Знають підсумки роботи колективу.
15. Ніколи й ні в чому не помиляються.
16. Об'єктивно оцінюються свої успіхи й невдачі.
17. Особисті питання підпорядковують інтересам колективу.
18. Проводять однаково дозвілля.
19. Захищають один одного.
20. Завжди зважають на інтереси один одного.
21. Заміняють один одного в роботі.
22. Знають позитивні й негативні сторони колективу.
23. Працюють із повною віддачею сил.
24. Не залишаються байдужими, якщо зачеплені інтереси колективу.
25. Однаково оцінюють розподіл обов'язків.
26. Допмагають один одному.
27. Пред'являють однаково об'єктивні вимоги до всіх членів колективу.
28. Самостійно виявляють і виправляють недоліки в роботі.
29. Знають правила поведінки в колективі.
30. Ніколи й ні в чому не сумніваються.
31. Завершують розпочаті справи.
32. Відсутні прийняті в колективі норми поведінки.
33. Однаково оцінюють успіхи колективу.
34. Щиро засмучуються при невдачі товаришів.
35. Однаково об'єктивно оцінюють вчинки старих і нових членів колективу.
36. Швидко розв'язують виникаючі протиріччя й конфлікти.
37. Знають свої обов'язки.

Продовження додатку Н

38. Свідомо підкоряються дисципліні.
39. Вірять у свій колектив.
40. Однаково оцінюють невдачі в колективі.
41. Тактовно поведуться у ставленні один одного.
42. Не підкреслюють своїх переваг один перед одним.
43. Швидко знаходять між собою спільну мову.
44. Знають основні прийоми й методи роботи.
45. Завжди й у всьому праві.
46. Суспільні відносини ставлять вище особистих.
47. Підтримують корисні для колективу починання.
48. Мають однакові уявлення про норми моральності.
49. Доброзичливо ставляться один до одного.
50. Тактовно поведуться стосовно членів іншого колективу.
51. Беруть на себе управління, якщо потрібно.
52. Знають роботу товаришів.
53. Відповідально ставляться до суспільного добра.
54. Підтримують традиції, що склалися в колективі.
55. Однаково оцінюють якості особистості, необхідні в колективі.
56. Поважають один одного.
57. Тісно співробітничать із членами іншого колективу.
58. При необхідності приймають на себе обов'язки інших членів колективу.
59. Знають риси характеру один одного.
60. Уміють робити геть усе.
61. Відповідально виконують будь-яку роботу.
62. Чинять опір силам, що роз'єднують колектив.
63. Однаково оцінюють правильність розподілу заохочення в колективі.
64. Підтримують один одного у важкі хвилини.
65. Радуються успіхам інших членів колективу.
66. Діють злагоджено й організовано в складних ситуаціях.
67. Знають звички й схильності один одного.
68. Беруть активну участь у суспільній роботі.
69. Дбають про успіхи колективу.
70. Однаково оцінюють правильність покарань у колективі.
71. Уважно ставляться один до одного.
72. Щиро засмучуються при невдачах членів іншого колективу.
73. Швидко знаходять такий розподіл обов'язків, що влаштовує всіх.
74. Знають, як справи один у одного.

Додаток П

Вимоги до ефективного управління організаційною культурою

№	Вимога (принцип)	Зміст
1	Відповідність вітчизняним умовам ведення комерційної, виробничої, підприємницької та економічної діяльності	Управління повинне бути зрозумілим та піддаватися контролю, не відлякувати рядових виконавців та гармонійно доповнювати існуючу структуру управління
2	Керованість та надійність	Основні повноваження та права щодо тактичних та стратегічних змін у розвитку повинні бути підконтрольні керівництву організації
3	Охоплення, комплексність та багатоаспектність механізму	Необхідність охоплювати відповідні рівні розвитку організаційної культури, зачіпляти весь існуючий в організації спектр відносин та взаємодій
4	Об'єктна орієнтація дій при будь-яких змінах	Необхідність враховувати, що елементи глибинного та поверхневого рівнів організаційної культури як об'єкти зміни мають різну природу
5	Економічна ефективність	Упровадження будь-яких змін передбачає порівняння первісних затрат та ефекту
6	Фінансова забезпеченість	Необхідність реальної бази фінансування
7	Мінімізація заперечення реформаторських пропозицій	Необхідність використання усіх доступних інструментів та методів щодо мінімізації ризику потенціального неприйняття реформаторських ідей
8	Еволюційність перетворень	Економічний ріст системи має поступовий, покроковий характер
9	Присутність механізму внутрішнього розвитку	Включає необхідність генерації ідей не від однієї людини, а від групи зацікавлених працівників, а також можливість механізму самовдосконалюватися в процесі накопичення практичного досвіду та всебічно зібраних даних
10	Структурна сумісність	Упровадження організаційних змін повинне проводитися зі створенням відповідального структурного відділу або проектної групи
11	Комплексність та послідовність	Управління повинне спиратися на більш високі концептуальні основи – місію організації, стратегію, та програму розвитку організації
12	Цільова орієнтація	Необхідність дотримуватись стратегічних умов економічного розвитку організації, які проходять через призму відповідності зовнішньому середовищу
13	Перманентний розвиток та удосконалення	Управління організаційною є безперервним процесом, у якому кожний програмний цикл означає чергову ступінь якісного організаційного росту
14	Етична обґрунтованість	Дотримання прийнятих у цивілізованому суспільстві універсальних моральних принципів та норм