

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Формування організаційної культури підприємства»
(за матеріалами ТОВ «УКТ», м.Київ)

Студента 2 курсу 9 групи

спеціальності

073 «Менеджмент»

спеціалізації

«Менеджмент персоналу»

Ільїної

Анастасії Олегівни

Науковий керівник:

доктор економічних наук,

професор

Федулова

Ірина Валентинівна

Гарант освітньо-

професійної програми:

доктор економічних наук,

професор

Дєєва

Наталія Едуардівна

Київ 2018
ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ	6
1.1. Сутність і структура організаційної культури.....	6
1.2. Методичний інструментарій діагностики організаційної культури.....	12
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ТОВ «УКТ» (М. КИЇВ)	18
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	18
2.2. Оцінка стану та виявлення основних проблем підприємства в організаційно культурному контексті.....	22
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ТОВ «УКТ» (М. КИЇВ)	32
3.1. Напрямки підтримки і управління організаційною культурою підприємства.....	32
3.2. Вплив організаційної культури на ефективність діяльності підприємства.....	37
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	44
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	46
ДОДАТКИ	51

ВСТУП

Ефективність діяльності підприємства значною мірою визначається такими факторами, як виробничі потужності, технології, персонал, його кваліфікація, фінансові ресурси, ноу-хау, потенціал розвитку. Поряд з ними до найбільш значущих факторів належить організаційна культура, що виступає як система, яка складається з набору правил і стандартів, які визначають взаємодію і консенсус членів колективу, управлінських ланок, структурних підрозділів і ключових факторів розвитку підприємства.

В умовах глобалізації, розвитку економіки знань і постійної загрози поглиблення фінансової кризи підвищується потреба у використанні таких економічних інструментів, які при порівняно низьких витратах можуть забезпечити суттєве зростання економічної ефективності діяльності підприємства. Одним із таких інструментів є організаційна культура. Поява і розвиток теорії організаційної культури є логічним наслідком розвитку науки менеджменту і суспільної свідомості на фоні глобальних економічних процесів.

На сьогоднішній день виникає необхідність посилення соціокультурних тенденцій. У зв'язку з цим необхідна радикальна зміна концепції управління, направлена на окремі процеси в організації, де доцільно використовувати технологічні процедури, орієнтовані на людину з її системою цінностей, поглядів, переконань, традицій. Такою сучасною концепцією стає організаційна культура, яка завдяки своїй феноменальності є ідеологією управління, яка охоплює всі сфери життєдіяльності підприємства.

Кризові явища в економіці України значною мірою торкаються організації суспільного виробництва загалом і кардинально змінюють систему відносин кожної окремої організаційної структури. У цих умовах виникає необхідність дослідження впливу на стан організаційної культури загальноцивілізаційних закономірностей розвитку, процесів глобалізації

економіки, поглиблення міжнародного партнерства і створення багатонаціональних ринкових структур. Потребує вивчення механізм формування організаційної культури, чинники, що її визначають, можливість адаптації до тенденцій розвитку сучасного світу, враховуючи національні цінності і традиції персоналу вітчизняних підприємств (організацій).

Керівники успішних підприємств розглядають свою організаційну культуру як стратегічний інструмент, який дозволяє орієнтувати всіх працівників підприємства на спільні цілі, мобілізувати ініціативу співробітників, забезпечувати відданість підприємству.

Актуальність обраної теми обумовлена тим, що сучасний ринок України характеризується активним насиченням ринкового простору інформаційними технологіями для різних галузей бізнесу, зростанням їх значущості й цінності. В цих умовах суттєво більшість сучасних розвинених організацій починають більше уваги приділяти своїй організаційній культурі, яка стає важливим ресурсом для вдосконалення механізмів господарювання. Однак до цього часу цей термін розуміється багатьма як недостатньо визначене явище, пов'язане з традиціями, цінностями і зовнішньою символікою організації. У той же час в розвинених підприємствах все більше уваги приділяється формуванню сильної організаційної культури. Особливо актуальною є дана тема для підприємств, які займаються розробкою програмних продуктів, оскільки для них побудова ефективної організаційної культури є беззаперечним фактором їх зростання та успіху.

Метою дослідження є теоретично-методичне обґрунтування та розроблення заходів щодо удосконалення процесу формування організаційної культури на підприємстві.

Об'єктом дослідження є організаційна культура ТОВ «УКТ».

Предметом дослідження є теоретичні і методичні засади дослідження і формування організаційної культури підприємства.

У процесі написання наукової роботи відповідно до поставленої мети було визначено та вирішено такі завдання: визначено сутність, структура та

різновиди організаційної культури, розглянуто методи діагностики організаційної культури, досліджено особливості організаційної культури на досліджуваному підприємстві, виконано організаційно-економічну характеристику підприємства, досліджено управління процесом формування організаційної культури на підприємстві, оцінено ефективність та стан розвитку організаційної культури на підприємстві, розроблено низку заходів удосконалення організаційної культури на підприємстві.

Новизною даної роботи є запропонована методика дослідження стану розвитку організаційної культури підприємства.

Інформаційною базою дослідження є нормативно-законодавчі документи, наукова література вітчизняних та зарубіжних авторів, інструктивний матеріал та Інтернет джерела, періодичні видання, спеціальна та методична література.

Теоретико-методологічні дані дослідження частково висвітлені у статті «Значення організаційної культури в діяльності підприємства», що опублікована у збірнику студентських робіт КНТЕУ (Додаток А).

У процесі написання роботи використовувались такі *методи* як: системного підходу, статистичного аналізу, соціологічного опитування, моделювання, методи емпіричного та теоретичного дослідження, методи інформаційних технологій, економіко-математичні методи, методи стратегічного аналізу, розрахунково-аналітичні методи, специфічні методи.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ

1.1. Сутність і структура організаційної культури

Організаційна культура являє собою складне багатокomпонентне явище. Вона завжди була невід'ємною частиною кожної організації, але до недавнього часу не була в полі зору менеджменту.

Більшість сучасних розвинених організацій починають більше уваги приділяти своїй організаційній культурі, яка стає важливим ресурсом для вдосконалення механізмів господарювання. Однак до цього часу цей термін розуміється багатьма як недостатньо визначене явище, пов'язане з традиціями, цінностями і зовнішньою символікою організації. У той же час в розвинених підприємствах все більше уваги приділяється формуванню сильної організаційної культури. Досліджуючи дану проблему, необхідно чітко визначитись з тим, що розуміється під організаційною культурою, відшукати її глибинну сутність.

Організаційна культура – одне з основних понять сучасного менеджменту. У літературі є різні визначення поняття «організаційна культура». У концепції організаційної культури відсутнє єдине тлумачення. У науковій літературі можна знайти безліч дискусійних робіт, в яких розглядаються концептуальні і теоретичні обґрунтування організаційної культури, як такої.

Термін «культура» належить до числа багатозначних. Це пояснюється тим, що культура – це складне явище, що виражає всі сторони людського буття. У великій економічній енциклопедії поняття «культура» визначено як рівень розвитку суспільства і людини. Він визначається історичними даними, виражається в типах і формах організації життєдіяльності людей, а також у цінностях (духовних і матеріальних), що створюються людьми [1, с. 325].

Відповідно Філософського енциклопедичного словника культура – це специфічний спосіб організації та розвитку людської життєдіяльності, представлений у продуктах матеріальної і духовної праці, в системі соціальних норм і закладів, у духовних цінностях, у сукупності ставлення людей до природи, між собою і до самих себе [2, с.72].

Персікова Т.М. вважає, що термін «культура» є універсальним за своїм змістом і може бути застосований до будь-якої соціальної групи, незалежно від її розмірів. «Будь-яка відносно стабільна соціальна група, яка має спільний досвід історичного розвитку, створює свою культуру. Отже, культура є середовищем існування людини: не існує жодного аспекту людського життя, який не був би причетний або на який би не впливала культура. У тій же мірі це стосується організацій: культура – середовище існування і невід’ємна частина будь-якої організації» [3, с. 72].

Дослідивши сутність культури, доцільно розглянути визначення «організаційної культури». Термін «організаційна культура» з’явився в науковій літературі на початку 70-х років минулого століття, хоча окремі аспекти цієї проблеми розглядалися і раніше. Це обумовлено виникненням нових умов господарювання, зростаючою невизначеністю зовнішнього середовища, науково-технічним прогресом, зміною мотивації працівників.

На думку Харчишиної О.В. вперше поняття «організаційна культура» з’явилося у працях К.Левіна і Х.Уайта у 1936 р. Явища і проблеми, пов’язані з організаційною культурою, досліджували також С.Картрайт і Б.Зандер у 1953 р. («групове мислення») та К.Арджирис у 1958 році («клімат клективу», «неформальна культура»).

А.П.Шіхвердієв вважає, що концепція організаційної культури розроблена в США в 80-х роках ХХ століття, тому що виникла потреба підвищити ефективність праці на підприємствах середнього і великого бізнесу.

Вчені виділяють три школи організаційної культури, які відрізняються розумінням її сутності на напрямком дослідження.

Перша школа – «поведінкова». Представники даної школи у вивченні організаційної культури відштовхувалися від пошуку і закономірностей створення спільних цінностей, понять, правил і норм поведінки персоналу в організації (Р.М.Сайерт і Дж.Г.Марч; Д.Хемптон).

Друга школа – «школа ефективності» - акцентувала увагу на впливі організаційної культури на ефективність діяльності організації (Т.Ділі, А.Кеннеді; Томас Дж.Пітерс і Роберт Уотерман і ін.).

Третя школа – «школа моделювання». Представники цієї школи сприймають організаційну культуру як самостійний об'єкт дослідження. Вони розробляють моделі її формування, пропонують методики оцінки, наводять класифікацію типів культур тощо (Е.Шейн, Ч.Хенді, К.Камерон та ін.)

Українські вчені, розглядаючи організаційну культуру, базуються на моделях країн з розвиненим ринком.

М.В.Семикіна розглядає організаційну культуру «як сукупність визначених цінностей, норм і моделей поведінки, що декларуються, поділяються й реалізуються на практиці керівниками підприємств і персоналом, доводячи свою ефективність у процесі адаптації до потреб внутрішнього розвитку підприємства й вимог зовнішнього середовища» [4, с.197]

О.В.Харчишина стверджує, що організаційна культура – це базовий елемент внутрішнього середовища організації, який забезпечує оптимальну внутрішню інтеграцію та зовнішню адаптацію і виступає інтегральною характеристикою рівня її розвитку; формується в результаті міжособистісної взаємодії членів організації в процесі її еволюційного розвитку та цілеспрямованого впливу керівництва; включає імпліцитну (переконавання, цінності, принципи, соціально-психологічний клімат) та експліцитну (документально-нормативне забезпечення управління, символи, традиції, імідж, бренд) складові. [5]

Харчишина О.В. вважає, що всі існуючі визначення організаційної культури можна об'єднати у такі групи: 1) атрибутивні; 2)сутнісні; 3)структурні. Автор стверджує, що атрибутивні визначення трактують організаційну культуру як набуту в процесі історичного розвитку та міжособистісної взаємодії характеристику організації. Сутнісні визначення описують організаційну культуру як суть організації і акцентують увагу на її ціннісно-нормативному змісті, а структурні – зосереджують увагу на складових організаційної культури та їх взаємозв'язку з організаційною ефективністю. У табл.1.1 наведено окремі визначення поняття «організаційна культура».

Таблиця 1.1

Визначення поняття «організаційна культура»

Автор	Сутність визначення
Атрибутивні	
Е.Шейн	Організаційна культура – система колективних базових уявлень, які набуваються групою при вирішенні проблем адаптації до зовнішнього середовища і внутрішньої інтеграції, що довели свою ефективність і тому розглядаються як цінність і передаються новим членам групи в якості правильної системи сприйняття, мислення і відчуття відносно названих проблем
В.Співак	Організаційна культура – це система матеріальних і духовних цінностей, проявів, які взаємодіють між собою і є притаманними даній корпорації, відображають її індивідуальність та сприйняття себе та інших в соціальному і матеріальному середовищі і проявляються в поведінці, взаємодії, сприйнятті себе і оточуючого середовища.
Сутнісні	
Г.Морган	Організаційна культура – дієвий феномен, за допомогою якого люди спільно створюють і оновлюють світ
Ст. Роббінз	Організаційна культура – це система уявлень, якої дотримуються усі члени даної організації і яка відрізняє дану організацію від інших.
Структурні	
К. Камерон, Р.Куїнн	Організаційна культура проявляється в тому, що є для неї цінним, які є стиль її лідерства, мова і символи, процедури і повсякденні норми, а також в тому, як визначається успіх
Г.Хаєт	Організаційна культура – система цінностей, переконань, вірувань, уявлень, очікувань, символів, а також ділових принципів, норм поведінки, традицій, ритуалів і т.д., які склались в організації та її підрозділах за час діяльності та які приймаються більшістю співробітників.

Основною складовою в більшості трактувань організаційної культури є цінності організації. Організаційна культура – це ідеологія управління та організації соціально-економічної системи.

Аналізуючи структуру організаційної культури, Є. Шейн виділяє три її рівні: поверхневий, внутрішній і глибинний. Знайомство з організаційною культурою починається з поверхневого рівня, що включає такі зовнішні організаційні характеристики, як продукція або послуги, що надаються організацією, яка використовується технологія, архітектура виробничих приміщень і офісів, якою є поведінка працівників, формальне мовне спілкування, гасла і т.п. На цьому рівні речі і явища легко виявити, але не завжди їх можна розшифрувати й інтерпретувати в термінах організаційної культури [6].

Ті, хто намагаються пізнати організаційну культуру глибше, зачіпають її другий, внутрішній рівень. На цьому рівні вивченню піддаються цінності і вірування, що розділяються членами організації, відповідно до того, наскільки ці цінності відображаються в символах і мові. Сприйняття цінностей і вірувань носить свідомий характер і залежить від бажання людей. Дослідники часто обмежуються цим рівнем, так як на наступному рівні виникають майже непереборні труднощі.

Третій, глибинний рівень, включає базові припущення, які важко усвідомити навіть самим членам організації без спеціального зосередження на цьому питанні. Ці приховані і прийняті на віру припущення направляють поведінку людей, допомагаючи їм сприйняти атрибути, що характеризують організаційну культуру.

Деякі дослідники пропонують більш детальну структуру організаційної культури, виділяючи її наступні компоненти:

- 1.Світогляд - уявлення про навколишній світ, природу людини і суспільства, що направляють поведінку членів організації та визначають характер їх відносин з іншими співробітниками, клієнтами, конкурентами і

т.д. Значні відмінності в світоглядах працівників серйозно ускладнюють їх співробітництво.

2. Організаційні цінності, тобто предмети і явища організаційного життя, істотно важливі, значущі для духовного життя працівників. Цінності виступають сполучною ланкою між культурою організації і духовним світом особистості, між організаційним і індивідуальним буттям. Особистісні цінності відображаються в свідомості у вигляді ціннісних орієнтацій, які включають в себе також широке коло соціальних цінностей, визнаних особистістю, але не завжди приймаються нею як власні цілі і принципи.

3. Стилі поведінки, що характеризують працівників конкретної організації. Сюди також відносяться специфічні ритуали і церемонії, мова, яка використовується при спілкуванні, а також символи, які володіють особливим змістом саме для членів даної організації. Поведінка співробітників успішно коригується різноманітними тренінгами та заходами контролю, але тільки в тому випадку, якщо нові зразки поведінки не вступають в протиріччя з вищеописаними компонентами організаційної культури.

4. Норми - сукупність формальних і неформальних вимог, що пред'являються організацією по відношенню до своїх співробітників. До норм відносяться так звані правила гри, які новачок повинен освоїти в процесі становлення членом організації.

5. Психологічний клімат в організації, з яким стикається людина при взаємодії з її співробітниками. Психологічний клімат являє собою переважну і відносно стійку духовну атмосферу, визначальну відносини членів колективу один до одного і до праці.

Жоден з цих компонентів окремо не може бути ототожнений з культурою організації. Однак в сукупності вони можуть дати досить повне уявлення про організаційну культуру. Багато компонентів культури важко виявити сторонній людині. Можна кілька тижнів провести в організації, але так і не зрозуміти основних положень культури, що керують вчинками

людей. Кожен співробітник, приходячи в організацію, проходить через певну процедуру організаційної соціалізації, в ході якої він місяць за місяцем осягає всі ті дрібні нюанси, які в сукупності і утворюють організаційну культуру.

1.2.Методичний інструментарій діагностики організаційної культури

Діагностика організаційної культури – це цілісна система теоретичних та емпіричних, логічно послідовних методологічних, методичних і організаційно-технічних процедур, головною метою яких є отримання достовірних даних про стан організаційної культури на підприємстві, що сприяють отриманню нових знань для вирішення конкретних завдань та подальшого практичного їх використання.

Незважаючи на нематеріальну сутність організаційної культури підприємства, у сучасній економічній літературі існують підходи, які дозволяють вирішити проблему її оцінювання. У процесі дослідження вважається доречним звернути увагу на найпоширеніші підходи до оцінки та діагностики організаційної культури, такі як: холістичний, метафоричний, етнографічний та кількісний.

Холістичний підхід передбачає «глибоке занурення» дослідника в культуру. Тобто дослідник фактично повинен стати одним із носіїв культури, але в той самий час повинен залишатися об'єктивним. Інструменти такого аналізу: хронометраж, ведення щоденника, метод емпіричних спостережень, стоп-вправи, досвід сповіді і т. п. Недоліками даного підходу є достатня складність виконання, значні витрати часу та коштів.

Метафоричний підхід базується на використанні дослідником зразків зовнішніх проявів культури: мови документів, звітності, існуючих розповідей і бесід, в результаті чого він прагне виявити відбитки культури, її вплив і сутність. Основним недоліком метафоричного підходу є виключення із процесу дослідження фінансово-економічних показників.

Етнографічний підхід полягає в проведенні «етнографічного дослідження», тобто глибинного вивчення однієї культури, яке зазвичай передбачає занурення дослідника в цю культуру протягом тривалого часу.

Кількісний підхід до діагностики організаційної культури включає проведення дослідником співбесід із працівниками підприємства для оцінки конкретних проявів культури та широке використання опитувальників. Кількісний підхід допускає безліч точок зору, кожній із яких має бути приділено увагу під час оцінки атрибутів культури підприємства.

Для оцінки організаційної культури вчені пропонують застосовувати цілу низку методик, які суттєво відрізняються за змістом, складом методів, рівнем складності. Найбільш відомими з них є:

- методика OCAI (автори К. Камерон та Р. Куїнн);
- методика Д. Денісона;
- методика Г. Захарчиної;
- методика клінічного дослідження організації (автор Е. Шейн).

Зупинимось докладніше на їх особливостях.

Модель OCAI (Organizational Culture Analysis Instrument) є найбільш поширеною і достатньо простою у використанні. Згідно цієї моделі типологія здійснюється на основі визначення напрямку орієнтації компанії (внутрішній фокус та інтеграція – зовнішній фокус та диференціація), а також способу вирішення проблем (стабільність і контроль – гнучкість та дискретність). Оцінка організаційної культури за методикою OCAI передбачає проведення опитування працівників підприємства за допомогою спеціально розробленого опитувальника, на основі якого визначаються шість ключових характеристик організаційної культури:

- 1) найважливіші характеристики організації;
- 2) загальний стиль лідерства в організації;
- 3) управління найманими працівниками;
- 4) об'єднувальна сутність організації;
- 5) стратегічні цілі;

б) критерії успіху.

Методика ОСАІ має як низку переваг (простота застосування, відносно невеликі витрати часу на заповнення і обробку анкет, наочність), так і недоліків (труднощі, які виникають у респондентів із визначенням відсоткового вкладу кожного типу відповіді у формування загального значення певної характеристики; відсутність взаємозв'язку методики із економічними показниками діяльності підприємства; відсутність відображення у методиці достатньої кількості об'єктивних характеристик організаційної культури, відсутність можливості здійснювати порівняльну оцінку підприємств). Іншими словами, методика ОСАІ дає відповідь на питання: чим культура даного підприємства відрізняється від інших? Якими є найважливіші характеристики діяльності даної організації? Але не дає відповіді на питання: як культура впливає на економічні результати діяльності даного підприємства? Методика не оцінює загальний рівень організаційної культури підприємства, не дозволяє виокремити ті її елементи, які слід розвивати у першу чергу, а значить не задовольняє в повній мірі потреби економічної діагностики.

Методика Д.Денісона побудована з використанням шкали конкуруючих цінностей, розробленої К. Камероном та Р. Куїнном. У рамках даної шкали Д. Денісон визначає чотири прояви організаційної культури – місія, стійкість, ступінь залучення в діяльність організації, адаптивність, які впливають на організаційну ефективність. Кожен із чотирьох проявів культури характеризується трьома показниками, отже, організаційна культура за методикою Д. Денісона може бути охарактеризована 12-ма індексами. Основні відмінності такої методики – це використання більшої кількості показників, здійснення оцінок не в розрізі типу культури, а щодо прояву певних її характеристик. Для підвищення об'єктивності оцінок учений порівнює результати застосування запропонованої ним методики із показниками ефективності, на які справляє найбільший вплив організаційна культура: рентабельністю інвестованого капіталу, рентабельністю активів,

рівнем і темпом росту продажів, часткою ринку, рівнем новизни продукту, якістю, рівнем задоволеності працівників.

Методика Г.Захарчиної дає можливість оцінити організаційну культуру на основі реалізації її функцій, а також порівняти одержані результати із оцінкою фінансово економічних показників підприємства. За цією методикою діагностика організаційної культури повинна ґрунтуватися на системному підході, що передбачає аналіз всіх її сторін як цілісної системи з усіма наявними й можливими взаємозв'язками. Як вважає автор, діагностика організаційної культури – це системний процес, що об'єднує певні етапи, до складу яких входять: визначення мети діагностики, формування її методично-організаційної основи, інформаційний пошук та статистичне й аналітичне оброблення отриманих у його процесі даних, вивчення існуючого стану організаційної культури, постановка діагнозу (визначення «слабких місць», проблем, які необхідно вирішити), оптимізація критеріїв і параметрів оцінки стану організаційної культури, моделювання «нової» організаційної культури [9, с. 224]. Таким чином, системний підхід до дослідження організаційної культури окреслює цілісну її картину, зокрема стан, структуру та проблемне поле. Для проведення діагностики організаційної культури автор методики пропонує конкретні кроки та інструменти реалізації зазначених етапів, до яких входить:

- 1) складання переліку функцій організаційної культури (автор визначає сім – просвітницько-виховну, мотиваційну, комунікативну, стабілізуючу, адаптивну, регульовальну, інноваційну);
- 2) визначення сукупності ознак, які характеризують кожну функцію (пропонується виокремлювати по три ознаки);
- 3) вибір системи оцінки кожного судження (автор віддає перевагу 5-ти бальній шкалі);
- 4) проведення оцінки кожного блоку і розрахунок загальної оцінки (суми);
- 5) вибір шкали оцінки результатів.

Така технологія діагностики організаційної культури, побудована на конкретних ефективних процедурах, є способом одержання достовірного діагностичного результату. Загалом цілі і задачі діагностики організаційної культури сучасних підприємств не зводяться тільки до оцінювання стану її функціонування чи розвитку. Вони включають також виявлення проблемних моментів, можливостей і резервів. У зазначеному контексті результатами діагностики організаційної культури підприємства можуть бути: – заходи, спрямовані на удосконалення корпоративної культури; – зміна концепції розвитку корпоративної культури; – усвідомлення керівництвом важливості фактора корпоративної культури у системі управління підприємством і покращенні його фінансових результатів. Діагностичний процес повинен мобілізувати менеджерів підприємства на реальні кроки, які треба зробити у напрямку покращення стану організаційної культури або для формування нового типу культури. Вся система діагностичних заходів має спрямовуватись на розвиток сильної корпоративної культури, яка мотивуватиме персонал підприємства до високопродуктивної праці, розвиватиме його інноваційний потенціал і, як наслідок, впливатиме на економічні показники.

Е.Шейн вважає кількісні методи діагностики недостатньо достовірними і адекватними щодо такого об'єкта дослідження як корпоративна культура. Зокрема, Е. Шейн зазначає, що для оцінки організаційної культури найбільш прийнятним і ефективним є метод клінічного дослідження, який передбачає максимальний рівень залучення, заглиблення дослідника у соціально-культурні процеси підприємства. Не акцентуючи увагу на проблемі забезпечення достовірності даних за такого методу діагностики, зауважимо, що такий метод дослідження є надзвичайно трудомістким, потребує тривалого часу, передбачає використання лише зовнішніх консультантів, а отже має високу вартість.

Теоретичні уявлення про організаційну культуру мають довгу історію. Організаційна культура спрямована на підвищення трудового потенціалу системи і містить у собі основні цінності організації.

Виходячи з наведеного вище, можна зробити висновок, що для забезпечення ефективного впливу організаційної культури на діяльність підприємства необхідна її своєчасна діагностика. Проте в науковій літературі єдиного підходу до діагностики організаційної культури поки що не існує. Різні методики діагностики організаційної культури на підприємстві мають свої переваги та недоліки. Тому вибір методики проведення її комплексного оцінювання значною мірою залежить безпосередньо від мети дослідження, намірів і можливостей керівництва, сфери, в якій функціонує підприємство.

Застосовувані теорією методи дослідження культури організації дозволяють глибше і всебічно пізнати її предмет. Вони являють собою прийоми, способи вивчення явища культури в діяльності організації.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ТОВ «УКТ» (М. КИЇВ)

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «УКТ» - це компанія, яка реалізовує свою діяльність в сфері інтернет-маркетингу. В основу діяльності організації закладений комплексний підхід до роботи, індивідуальний підхід до кожного клієнта, і ефективний якісний результат в підсумку.

Компанія була створена в 1991 році і успішно існує на ринку вже чверть століття, що доводить її надійність, стабільність і професіоналізм. Компанією реалізований програмний комплекс, який не має аналогів, та підвищує результат інтернет-реклами від 2 до 20 разів. До того ж, УКТ є офіційним прем'єр партнером компанії Google і партнером Яндекс.

Стратегічний план УКТ спрямований на постійний розвиток компанії, у чому можна переконатись, дослідивши історію діяльності компанії. У табл. 2.1 у хронологічному порядку представлені найвагоміші досягнення компанії.

Таблиця 2.1

Історія діяльності ТОВ «УКТ»

№ з/п	Рік	Подія
1.	1991	Рік створення компанії
2.	2008	Отримали статус «Кваліфікований партнер Google»
3.	2010	Першими стали сертифікованими партнерами по "Adwords"
4.	2011	Стали відповідати вимогам системи менеджменту якості ISO 9001: 2008
5.	2013	Стали сертифікованим партнером по "Analytics"
6.	2014	Стали сертифікованим агентством Яндекс Директ
7.	2015	Стали переможцями конкурсу від Google "Power-UP"

8.	2016	- Стали переможцями конкурсу від Google "Ready to Rock" - Отримали статус від Google Premier Partner
----	------	---

Компанія надає якісні послуги у трьох напрямках: web-розробка, просування та маркетинг. На рис.2.1 деталізовано напрями діяльності компанії.

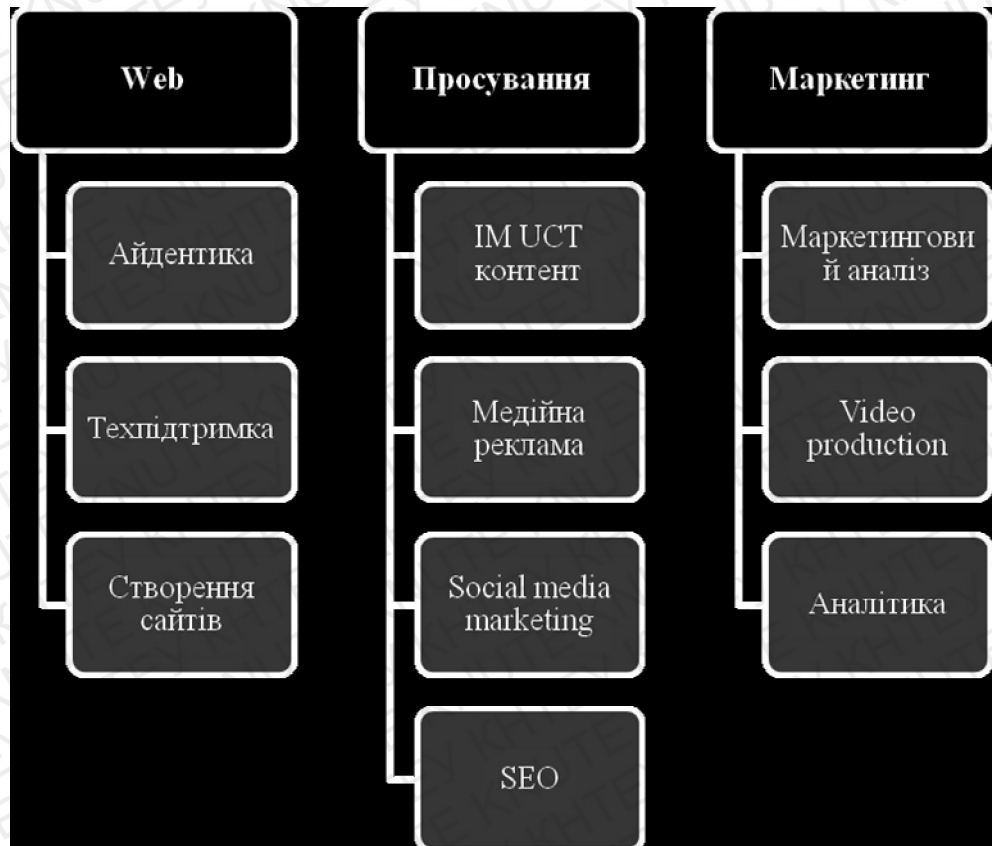


Рис .2.1. Напрями діяльності ТОВ «УКТ»

Айдендика - це набір візуальних елементів, які забезпечують цілісне сприйняття бренду або продукту у споживачів. Більш звичні визначення - «фірмовий» або «корпоративний стиль». Простіше кажучи, це набір графічних і текстових елементів і всілякої атрибутики компанії (наприклад - логотип, шрифти, слоган, візитки, чашки, конверти, упаковка ...).

Техпідтримка – підтримка безперебійної роботи сайту, оновлення інформації, моніторинг процесів і взаємодія з користувачами. Ці та багато інших завдань віднімають колосальну кількість часу. У багатьох випадках

необхідні спеціальні знання та навички. Фахівці УКТ вирішують ці питання, надаючи своїм клієнтам зосередитись на бізнесі і глобальних питаннях.

Створення сайтів - професійна розробка сайтів, які дозволяють збільшити обсяг продажів, отримати більшу кількість клієнтів, підвищити впізнаваність на ринку.

IM UCT контент – інтелектуальний контекст. У своїй роботі УКТ використовує закриті інструменти пошукового гіганта, недоступні іншим. Це означає, що замовляючи рекламну кампанію, клієнт отримує максимальну віддачу.

Медійна реклама – графічно-текстові, відео та мультимедійні рекламні матеріали. Медійна реклама завжди привертає більше уваги. Вона приносить найсмачніші «маркетингові плоди» - потенційних клієнтів, вже зацікавлених пропозицією і величезне охоплення цільової аудиторії.

SEO - це ряд заходів і ретельна, масштабна робота над сайтом, спрямована на його підняття у видачі пошукових систем по потрібним запитам.

SOCIAL MEDIA MARKETING або SMM - комплекс заходів в соціальних мережах для формування потрібного іміджу, залучення клієнтів і збільшення обсягу продажів.

Маркетинговий аналіз - в середньому результат маркетингового аналізу сайту, проведений фахівцями компанії «УКТ», займає 20 сторінок. Це не «вода» і нагромадження технічних термінів. Кожне слово в звіті покликане збільшити приплив клієнтів у бізнес.

Video production – компанія «УКТ» розробляє рекламні відеоматеріали більше 10 років. Відеоролики впливають на аудиторію на всіх рівнях людського сприйняття. УКТ надає послуги повного циклу розробки рекламних відео: готує всі складові знімального процесу (PreProduction), проводить зйомку (Production), обробляє і монтує відзнятий матеріал (PostProduction).

Аналітика – «УКТ» - один з лідерів в області професійної комплексної веб-аналітики і в цілому в сфері ІТ. Як сертифікований преміум партнер пошукових гігантів Google і Яндекс, компанія використовує унікальні інструменти веб-аналітики, недоступні іншим операторам. Поєднує «класичні» методи аналітики з інноваційними рішеннями. Впроваджує власні розробки, що підвищують точність і ефективність аналітичного аналізу.

У своєму штаті ТОВ «УКТ» нараховує 220 співробітника. Існуючі відділи, посади та кількість працівників у кожній з них наведені нижче на рис.2.2.

Президент
• помічники Президента (2 особи)
Chief Executive Officer
• помічники CEO (2 особи)
Commercial Director
• помічники CD (2 особи)
• керівники філій (8 осіб)
• керівники департаментів (Senior, 9 осіб)
• керівники відділів (Middle, 19 осіб)
• менеджери (Junior, 62 особи)
Інженерна служба
• відділ маркетингу (7 осіб, керівник і маркетологи)
• відділ АМ (6 осіб, керівник і менеджери)
• відділ Tech.support - 7 осіб (керівник і менеджери)
• відділ SMM – 14 осіб (керівник і менеджери)
• відділ SEO - 15 осіб (керівник і менеджери)
• відділ Програмісти ІС - 4 особи (керівник і менеджери)
• відділ Копірайтери - 5 осіб (керівник і менеджери)
• відділ Аналітики - 4 особи (керівник і менеджери)
• відділ адміністрування - 4 особи (керівник і адміни)
• відділ дизайнерів - 7 осіб (керівник і менеджери)
• відділ web developer - 15 осіб (керівник і менеджери)
• відділ тестувальників - 9 осіб (керівник і менеджери)
Фінансова служба (5 осіб, керівник і менеджери)
HR (1 особа)
Академія УКТ (3 особи, керівник і наставники)
охорона (7 осіб, керівник і охоронці)

Рис 2.2. Штатний розпис ТОВ «УКТ»

ТОВ «УКТ» має ефективну систему навчання та мотивації персоналу. У компанії є внутрішня академія навчання як для власного персоналу, так і для клієнтів. Проводяться осінні, зимні та весняні сесії навчання, по результатам яких присвоюються відповідні сертифікати.

УКТ забезпечує гідний рівень заробітної плати для своїх працівників. Рівень заробітної плати за окремими категоріями компанія не розголошує, зазначає лише, що заробітна плата у компанії варіюється від 20 до 60 тис грн. Окрім цього, існує ефективна система матеріальної мотивації працівників. Так, політика компанії дозволяє отримати від +25% до +70% від заробітної плати премій у додаток до основної заробітної платні.

УКТ мотивує персонал додатковими бонусами, такими як техніка Apple, путівки на курорти, групові виїзди в гори і до океану, сертифікати на навчання, безкоштовне харчування і безкоштовний транспорт та інші приємні бенефіти, які досить часто можна зустріти в ІТ компаніях.

Отже, компанія «УКТ» - оператор №1 в сфері реклами в інтернеті і в області розробки сайтів. За 25 років своєї діяльності компанія реалізувала сотні проектів різної складності. УКТ постійно «тримає руку на пульсі» інновацій та трендів онлайн-бізнесу.

2.2. Оцінка стану та виявлення основних проблем підприємства в організаційно культурному контексті

Кожна організація має свою організаційну культуру, яка не тільки відрізняє одне підприємство від іншого, але і зумовлює успіх її функціонування та виживання в довгостроковій перспективі. В сучасних умовах надзвичайно важливим є вміння пристосовуватися до змін зовнішнього середовища та вміння застосовувати найефективніші шляхи управління організаційною культурою в процесі проведення змін.

Як відомо, організаційна культура компаній, що діють у сфері інформаційних технологій знаходиться на досить високому рівні. Не винятком є й досліджуваний нами об'єкт - ТОВ «УКТ». Але виграє той, хто швидше здатен адаптуватись до умов навколишнього середовища. Якою б гарною не була організаційна культура підприємства, з плином часом вона також повинна зазнавати змін, коригуватись відповідно до нових запитів часу. Недаремно *Йен Дойчман назвав свою статтю «Змінюйся або помри»* (журнал Fast Company). На сьогодні не існує жодної організації, яка могла б ефективно працювати тривалий час без упровадження змін, інновацій.

За останні 10 років сфера інформаційних технологій на українському ринку стрімко зросла. Організаційна культура в області ІТ є трендсеттером і визначає, як далеко може зайти корпоративний сектор для залучення і утримання кваліфікованих фахівців. Варіативність внутрішньої культури ІТ-компаній обумовлена значним обсягом завдань, які перед ними стоять: зібрати воедино велику кількість цінних технічних фахівців, залучити їх за допомогою різноманітності корпоративних благ, зменшити відтік цінних кадрів і зробити їх лояльними до компанії. Вимоги до організаційної культури посилюються, якщо взяти до уваги фактор дефіциту ІТ-фахівців на ринку. Брак кадрів, який спостерігається зараз на ринку, багато в чому визначає, у якому напрямку буде розвиватись корпоративний сектор у майбутньому.

Надаючи високий рівень свободи, компанія вважає, що працівники здатні самостійно регламентувати свій час, балансуючи між відпочинком і роботою (як то кажуть, хто добре працює, той добре відпочиває).

Також важливим моментом є середній вік співробітників: враховуючи, що велика частина фахівців, що працюють в УКТ, - молоді люди, корпоративне життя повинне відображати інтереси своєї аудиторії.

В умовах сучасного ринку виникає об'єктивна необхідність оцінки такого нематеріального об'єкта як організаційна культура. Ґрунтовний аналіз існуючих науково-практичних досліджень і теоретичних напрацювань із

зазначеної проблематики виявив практичну відсутність адекватних методичних підходів щодо кількісної оцінки рівня організаційної культури на підприємстві.

Математична формалізація оцінки стану корпоративної культури передбачає розрахунок інтегрального показника рівня корпоративної культури «LCC» – «*Level of corporate culture*», і складається з декількох етапів.

Етап 1. У роботі запропонована система з трьох груп показників (рис.2.3), що сформовані виходячи з удосконаленого підходу до визначення корпоративної культури та її структурних елементів.

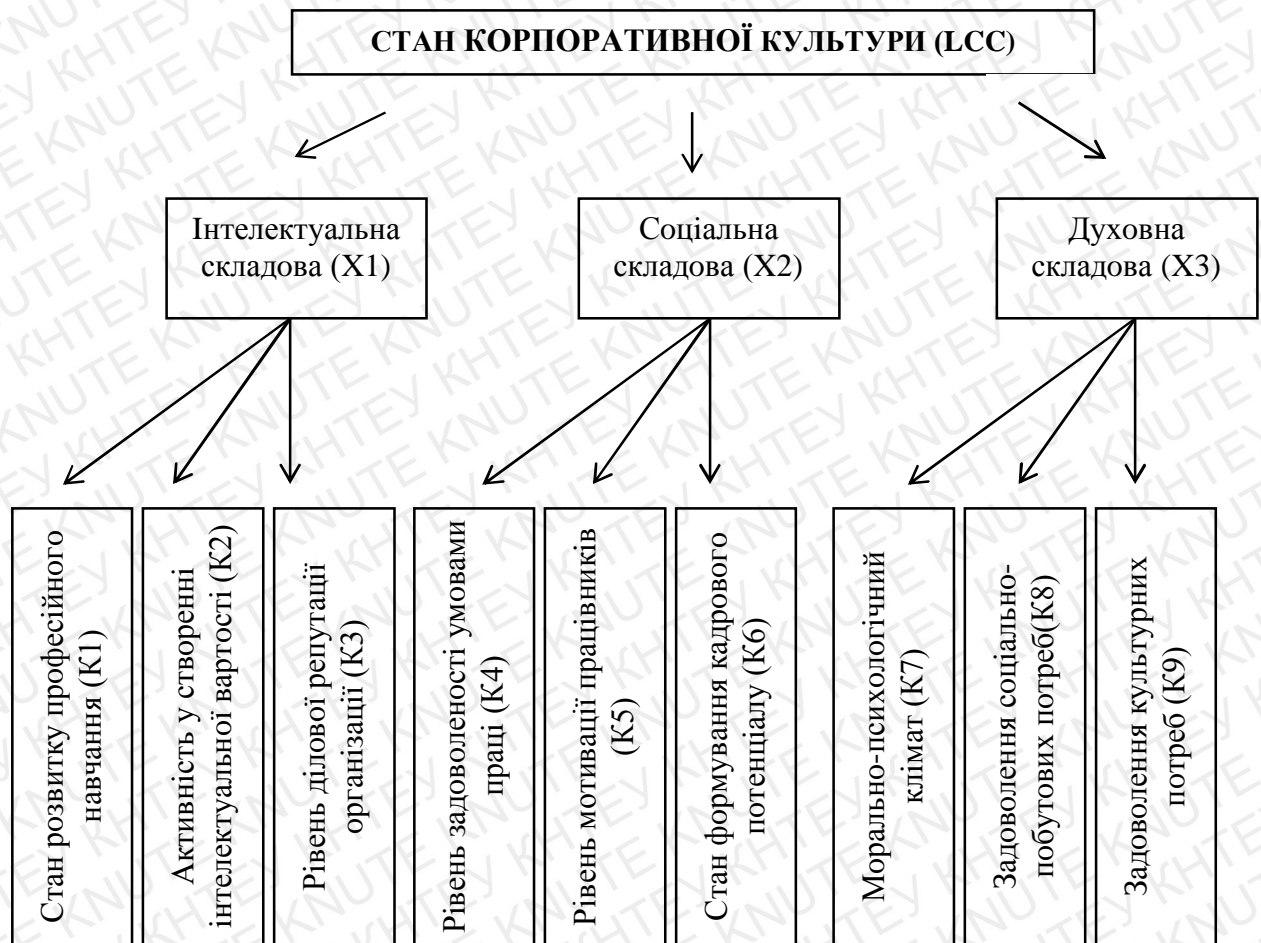


Рис.2.3. Ієрархічна структура оцінки корпоративної культури підприємства (складено автором)

Так, при оцінці корпоративної культури з точки зору інтелектуальної складової враховувалися:

- стан розвитку професійного навчання персоналу, його підготовки та перепідготовки, підвищення інноваційної активності персоналу, розкриття та застосування творчих здібностей працівників.
- активність у створенні інтелектуальної вартості;
- рівень ділової репутації організації, шляхи підвищення ділової репутації підприємства у зовнішньому середовищі.

При оцінці корпоративної культури з точки зору поведінки соціального розвитку враховувалися:

- рівень задоволеності працівників умовами, характером і змістом виконуваної праці;
- рівень мотивації працівників до праці;
- стан кадрового забезпечення підприємства;

Оцінку корпоративної культури з точки зору формування духовної складової було здійснено за наступними за критеріями:

- морально-психологічним кліматом;
- задоволенням соціально-побутових потреб;
- задоволенням культурних потреб.

Отже, перелічені вище критерії згруповані в одну множину (рівень), оскільки в даній моделі вони мають властивості найбільш фундаментальних факторів оцінки стану корпоративної культури на підприємстві. Ці фактори характеризують стан розвитку корпоративної культури з точки зору інтелектуальної, соціальної та духовної складових корпоративної культури, що, у свою чергу, впливають на неї в цілому.

Етап 2. Достатньо важливим та практично значущим є питання визначення якісної характеристики рівня корпоративної культури – граничних інтервалів. Запропоновано виокремлення чотирьох інтервалів із градацією на низький, середній, підвищений, високий (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Категорії оцінок стану корпоративної культури підприємства

Рівень	Граничні межі	Характеристика
Високий	[7-10]	Такі підприємства характеризуються високоефективною корпоративною культурою: наявністю кодексу корпоративної поведінки, відповідним вимогам, високою часткою прибутку, що спрямовується на підтримання на належному рівні інтелектуальної, соціальної та духовної складових
Підвищений	[5-7)	Такі організації характеризуються середньою практикою корпоративної культури. Кодекси корпоративної культури розроблені, але не завжди охоплюють усі аспекти її прояву. Забезпечують досить інтенсивний розвиток корпоративної культури в цілому, проте з окремих критеріїв допущене деяке відставання
Середній	[3-5)	Рівень корпоративної культури оцінюється як задовільний. Це може бути викликано двома факторами: керівництво не вважає дане питання пріоритетним або стандарти корпоративної культури тільки починають впроваджуватися. Економічний потенціал можна оцінити як середній
Низький	[0-3)	Ефективність корпоративної культури дуже низька. Не дотримується ряд норм ведення бізнесу, які сформовані у вітчизняній практиці, інформація про діяльність непрозора. Взаємовідносини з даними компаніями пов'язані зі значним ступенем ризику

Складено автором

При цьому необхідно відмітити, що розподіл інтервалів у цьому разі відповідає існуючому в економетриці та статистиці підходу щодо виділення граничних меж оцінки тісноти взаємозв'язку: 0-3 – зв'язок слабкий; 3-5 – помітний зв'язок; 5-7 – тісний зв'язок; 7-10 – сильний зв'язок. Розрахунки у Додатку Б базуються на експертних оцінках по кожній складовій корпоративної культури. Експертні оцінки виставлялись від 0 до 10 балів.

Етап 3. Визначимо чи є досліджувана сукупність думок експертів однорідною.

Для цього розрахуємо середньоквадратичне відхилення кожної складової. Середнє квадратичне відхилення показує, на скільки в середньому відхиляються конкретні значення ознаки від їх середнього значення.

Середнє квадратичне відхилення розраховується за формулою:

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^k ([O_i - O_{\text{сер}}])^2}{k}} \quad (2.1)$$

де k – кількість експертів; O_i – значення i -ої експертної оцінки; $O_{\text{сер}}$ – середнє значення експертних оцінок.

Для цього розрахуємо коефіцієнт варіації, який вказує на процентне відношення середнього квадратичного відхилення до середньої арифметичної величини ознаки. Чим більший коефіцієнт варіації, тим менш однорідна сукупність і тим менш типова середня для даної сукупності. Встановлено, що сукупність кількісно однорідна, якщо коефіцієнт варіації не перевищує 33%.

Коефіцієнт варіації розраховується за формулою:

$$V = \frac{\sigma}{O_{\text{сер}}} \cdot 100 \quad (2.2)$$

де σ – середньоквадратичне відхилення.

Результати розрахунків показані в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Розрахунок коефіцієнту варіації

	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9
Квадрат відхилення від середнього	6	2,8	6,8	4,8	2	2	8,8	1,2	2,8
σ	1,095	0,74 8	1,166	0,980	0,63 2	0,63 2	1,327	0,48 0	0,74 8
Середнє ($O_{\text{сер}}$)	8	8,2	7,80	8,8	9	9	6,2	9,4	8,2
$V, \%$	13,68 7	9,12 2	14,94 9	11,13 6	7,02 2	7,02 2	21,40 3	5,10 6	9,12 2
Якість сукупності	Оскільки всі складові мають коефіцієнт варіації $V < 33\%$, то сукупність думок можна вважати однорідною, а середні значення ($O_{\text{сер}}$) – типовими для оцінки параметрів.								

Розраховано автором

Етап 4. Для визначення вагових коефіцієнтів для інтегрального показника оцінки ефективності та його складових елементів пропонується використати метод аналізу ієрархій, запропонований Томасом Сааті [20].

Закон ієрархічної безперервності вимагає, щоб елементи верхнього рівня ієрархії були порівнянні попарно стосовно елементів наступного рівня і т. д. аж до вершини ієрархії. Для проведення суб'єктивних парних порівнянь використовується шкала відносної важливості елементів щодо спільної мети (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Шкала парних порівнянь за Т. Сааті, (складено на основі [20])

Бал	Визначення	Пояснення
1	Однакова важливість	Обидва елементи вносять однаковий вклад
3	Перший елемент трохи важливіший за другий	Досвід дозволяє поставити перший елемент трохи вище за другий
5	Істотна перевага	Досвід дозволяє встановити безумовну перевагу першого над другим
7	Значна перевага	Перший елемент настільки важливіший за другий, що є практично значущим
9	Абсолютна перевага першого над другим	Очевидність переваги підтверджується більшістю
2, 4, 6, 8	Проміжні оцінки між сусідніми твердженнями	Компромісне рішення
Обернені величини	При порівнянні другого з першим матимемо обернену величину	

На основі запропонованої шкали було побудовано матрицю попарних порівнянь складових організаційної культури третього рівня запропонованої системи оцінки.

Далі було визначено вагомість параметрів системи оцінки організаційної культури досліджуваного підприємства на основі оцінок.

Таблиця 2.5

**Матриця попарних порівнянь складових організаційної культури
третього рівня**

Інтелектуальна складова			
X1	K1	K2	K3
K1	1	3	5
K2	1/3	1	5
K3	1/5	1/5	1
Соціальна складова			
X2	K4	K5	K6
K4	1	3	3
K5	1/3	1	5
K6	1/3	1/5	1
Духовна складова			
X3	K7	K8	K9
K7	1	5	5
K8	1/5	1	2
K9	1/5	1/2	1

Обчислимо стан розвитку кожної складової в системі оцінок організаційної культури:

$$C1=8*0,54+8,2*0,38+7,8*0,08=8,060.$$

$$C2=8,8*0,47+9*0,43+9*0,1=8,906.$$

$$C3=6,2*0,69+9,4*0,2+8,2*0,11=7,06.$$

Таблиця 2.6

Розрахунок вагомості параметрів третього рівня

Код параметра	Середнє значення	Вагомість параметра
K ₁	8	9/16,73=0,54
K ₂	8,2	6,33/16,73=0,38
K ₃	7,8	1,4/16,73=0,08
		Сума 1
K ₄	8,8	7/14,87=0,47
K ₅	9	6,33/14,87=0,43

K₆	9	1,53/14,87=0,10
		Сума 1
K₇	6,2	11/15,9=0,69
K₈	9,4	3,2/15,9=0,20
K₉	8,2	1,7/15,9=0,11
		Сума 1

За результатами проведеної оцінки можна говорити про те, що на досліджуваному підприємстві переважає соціальна складова, на другому місці – інтелектуальна і на третьому – духовна. Всі оцінки на високому рівні від 7 до 9.

Побудуємо матрицю попарних порівнянь для другого рівня, що представлена у табл.2.7.

Таблиця 2.7

Матриця попарних порівнянь складових організаційної культури для другого рівня

LLC	X1	X2	X3
X1	1	3	2
X2	1/3	1	3
X3	1/2	1/3	1

Вагомість параметрів другого рівня розраховано в табл. 2.8.

Таблиця 2.8.

Розрахунок вагомості параметрів другого рівня

	Вагомість складових
X1	6/12,167=0,493
X2	4,333/12,167=0,356
X3	1,833/12,167=0,151
	Сума 1

Етап 5. Розрахуємо кількісну оцінку рівня корпоративної культури на основі побудови інтегрального показника. LCC розраховується за наступною формулою:

$$LCC = b_{x1} * \left(\sum_{i=1}^3 K_i * b_i \right) + b_{x2} * \left(\sum_{i=4}^6 K_i * b_i \right) + b_{x3} * \left(\sum_{i=7}^9 K_i * b_i \right) \quad (2.3)$$

$$LCC = 0,493 * 8,060 + 0,356 * 8,906 + 0,151 * 7,06 = 8,210.$$

Підприємства, у яких LCC знаходиться у межах від 7 до 10, характеризуються високоефективною корпоративною культурою: наявністю кодексу корпоративної поведінки, відповідним вимогам, високою часткою прибутку, що спрямовується на підтримання на належному рівні інтелектуальної, соціальної та духовної складових.

Успішне функціонування ТОВ «УКТ» вже протягом понад чверть століття вказує на те, що компанія має сильну організаційну культуру, а проведені нами розрахунки лише це підтверджують, адже проведений нами кількісний аналіз корпоративної культури ТОВ «УКТ» свідчить про високий стан її розвитку.

РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ТОВ «УКТ» (М. КИЇВ)

3.1. Напрямки підтримки і управління організаційною культурою підприємства

Кожна організація має свою організаційну культуру, яка не тільки відрізняє одне підприємство від іншого, але і зумовлює успіх її функціонування та виживання в довгостроковій перспективі. В сучасних умовах надзвичайно важливим є вміння пристосовуватися до змін зовнішнього середовища та вміння застосовувати найефективніші шляхи управління організаційною культурою в процесі проведення змін.

Для ефективного управління організаційною культурою ТОВ «УКТ» пропонуємо використовувати наступні способи:

- навіювання людям необхідності змін (інструменти: вивчення ринку та продукції конкурентів, виявлення і обговорення реальних та потенційних слабких ланок роботи, а також основних перспектив);
- пропаганда нової концепції майбутнього компанії (інструменти: пропаганда нової концепції стратегії змін усіма засобами; вироблення еталонної рольової моделі поведінки команди реформаторів);
- створення умов для широкої участі співпрацівників у перетвореннях (інструменти: подолання перешкод; заміна систем чи структур, що дискредитують ідею змін, сприяння усім, хто не боїться ризику, мислить і діє нетрадиційно);
- прискорення змін у корпоративній культурі.

Для успішної реалізації програмного планування змін та для удосконалення управління організаційною культурою можна застосовувати такі шляхи:

1. Створення певного центрального керівництва з достатніми повноваженнями на ухвалення рішень, здатного діяти енергійно і

цілеспрямовано. Це дозволить швидко та злагоджено приймати рішення без дублювання функцій між різними керівниками та розробити єдину стратегію розвитку організаційної культури підприємства, що у свою чергу позитивно вплине на скорочення витрат підприємства на управлінський персонал (прогнозоване скорочення витрат може становити до 7% у порівнянні з минулим роком).

2.Визначення і чітке формулювання цілей, виділення відмінностей між старим і новим, опис змін. Цілі та цінності організації повинні бути зрозумілими всім працівникам та об'єднувати їх задля досягнення спільної мети. Відчуваючи власну значущість та свій внесок у спільну справу, люди будуть розуміти, що їх праця є цінною і, як наслідок, прикладати більше зусиль до виконання своїх робочих завдань. У цьому разі неминучим є підвищення продуктивності праці у середньому на 5%.

3.Оцінка економії, яка має бути досягнута, дозволить зменшити витрати підприємства в межах від 3% до 13%.

4.Своєчасне навчання осіб, виділених для роботи над проектом змін, бажано провести навчання ще до початку реалізації проекту. Навчання персоналу для роботи над проектом змін прогнозовано може збільшити витрати підприємства на 4%, але у майбутньому навчений персонал здатен підвищити дохід приблизно на 10%. Також необхідно поклопотатися про те, щоб зміни, що проводяться, відповідали інтересам більшості.

5.Введення колективу в «курс справ» щодо реалізації проекту, шляхом достатньо докладної інформації (періодичні повідомлення, наочна агітація, зв'язок з громадськістю, засоби масової інформації). Ці заходи підвищать рівень залученості кожного працівника у діяльність підприємства і можуть збільшити продуктивність праці на 7%.

6.Забезпечення наявності консультативної і інформаційної мережі з чіткими розмежуваннями та здатністю вирішувати конфліктні ситуації (не залишати без уваги щонайменші сигнали). Діагностика проблеми потребує

менших фінансових та моральних ресурсів, аніж її вирішення, і, прогнозовано, здатна зменшити витрати підприємства на на 6%.

12. Постійний контроль за отриманими результатами, систематична оцінка ходу реалізації змін в організаційній культурі. Своєчасне внесення змін у розвиток організаційної культури може підвищити згуртованість колективу та підвищення продуктивності праці кожного працівника до 7%.

Керівництво організації повинно вносити зміни до своєї організаційної культури. Зміни дозволяють реорганізовувати культуру організації, підсилюючи її або видаляючи з неї зайве. Тому важливим є ефективне застосування управління організаційною культурою та використання зазначених шляхів покращення рівня такого управління.

Організаційна культура ТОВ «УКТ» відповідає європейським стандартам, знаходиться на високому рівні. Але, її ретельний аналіз дозволив нам виявити декілька слабких місць і запропонувати шляхи вирішення.

По-перше, ні для кого не секрет, що одна з цілей компаній, що працюють у сфері інформаційних технологій - спонукати працівників проводити якомога більше часу в офісі. Скептики ж неоднозначно оцінюють спроби задовольнити всі потреби співробітників з точки зору повернення інвестицій. Співробітники, яких приваблюють щорічні літні пікніки, можуть виявитися зовсім не тими, кого компанія хоче утримати. Крім того, бонуси можуть швидко розчарувати, якщо компанія не буде пропонувати чогось ще, адже чим щедріше бонуси, тим більше у співробітників бажання попросити щось додатково. Компаніям, у яких турбота про співробітників є однією з найважливіших складових корпоративної культури, важко від усього цього відмовитися, навіть якщо бізнес переживає не кращі часи. У цьому випадку компанія буде зазнавати значних фінансових втрат, які можуть бути значно більшими за внесок співробітника у діяльність організації. Отже, потрібно знайти баланс між бонусами та реальними можливостями компанії, і за потреби, відмовитись від певної частки бенефітів.

По-друге, якщо компанія витрачає значні кошти на «круті плюшки» (на бонуси), а весь робочий час ними і займається, вона приречена на провал. Корпоративна культура повинна змінюватися відповідно до розмірів і потреб компанії. Зараз, відзначають експерти The Wall Street Journal, конкуренція технічних компаній за кращі кадри зросла настільки, що їм потрібні співробітники, які відповідали б тільки за організацію бонусів і пільг, щоб перевершити конкурентів та зберегти баланс між можливостями компанії та кількістю наданих бонусів.

По-третє, плинність кадрів у сфері інформаційних технологій - висока. Середній час роботи програміста в великих ІТ-компаніях становить 2 роки. За словами експертів, розумні люди часто змінюють роботу. Перехід в іншу організацію - це шлях до підвищення оплати праці. Постійне спілкування з рекрутерами і отримання пропозицій від конкурентів - не тільки спосіб знайти більш вигідну позицію, а й вагомий козир в рукаві працівника, який він може використовувати під час переговорів зі своїм нинішнім роботодавцем.

По-четверте, велика кількість ІТ-компаній вже робить кроки у напрямку позбавлення від бюрократії. Однак формальних процедур можна уникнути лише за умови, що співробітники компанії - адекватні і «дорослі» (у всіх сенсах цього слова) люди. Тобто hr-спеціалістам потрібно підійти до питання підбору нових фахівців з великою відповідальністю, і наймати відповідальних, емоційно зрілих, здатних приймати рішення та взаємодіяти з командою працівників.

Умови жорсткої конкуренції, в яких функціонують і розвиваються сучасні підприємства, постійна змінність факторів їхнього зовнішнього середовища обумовлюють необхідність пошуку ефективних наукових підходів до управління діяльністю та реформування цих підприємств як у коротко-, так і довгостроковій перспективі. Важливим засобом такого управління є механізм формування/удосконалення організаційної культури, оскільки саме вона, якісно сформована, часто стає стратегічною перевагою

підприємств, дає змогу їм успішно реалізувати свої стратегічні цільові установки, зайняти привабливі позиції на конкурентному ринку.

Можливість прогнозувати організаційну культуру, досліджуючи її складові, методичний апарат соціології та базовані на психологічних дослідженнях знання про особистість, її мислення і діяльність - все це забезпечує менеджерів інформацією, достатньою для того, щоб вибудувати прогноз високої точності щодо напрямків подальшого розвитку організації.

Організаційна культура нині сприймається як важливий елемент ділового життя, невід'ємна частина системи ефективного управління. Вона розглядається як вирішальний фактор формування механізму прийняття рішень, своєрідна основа раціональної діяльності, що забезпечує єдність дій співробітників, контроль і стимулювання усіх працюючих, а також підвищення організаційної ефективності.

Ефективність роботи працівників організації визначається не стільки підвищенням їх заробітної плати, скільки налагодженням відносин між співробітниками, підвищенням задоволеності людей своєю працею і стосунками в колективі. Організаційна культура має великий вплив на людей та організаційні процеси. Культура змушує людей думати, діяти, чинити так, як того вона вимагає.

Серед членів організації повинна існувати єдина система цінностей, яка приймається усіма. За словами дослідників, тільки при такому положенні справ буде спостерігатися зв'язок між організаційною культурою і зростанням ефективності виконання роботи. Організаційна культура може істотно впливати на ступінь прихильності людей до організації, а ,отже, і до свого робочого місця. Це не означає, що організаційна культура нівелює пристрасті і симпатії людей до організації і до процесу роботи. Навпаки, очевидно, що в одних людей є бажання працювати в компанії з одним типом культури, в інших - з іншим.

Виконуючи ці вимоги, організація може досягти значних результатів у підвищенні ефективності діяльності. Високий рівень відповідності

працівників організаційним вимогам сприятиме виконанню зобов'язань, підвищенню задоволення від роботи і зниження плинності кадрів; все це забезпечить високу ефективність роботи фірми.

3.2. Вплив організаційної культури на ефективність діяльності підприємства

Постійні зміни у зовнішньому середовищі, ускладнення у виробничій і комерційній діяльності підприємства, підвищення значення фактору часу, розширення організаційних меж і простору діяльності, збільшення обсягів і швидкості отримання інформації і нових знань підвищують значимість джерел, здатних забезпечити розвиток підприємства. Важливим ресурсом, здатним створити гнучку, адаптивну і тим самим ефективну виробничу систему, є організаційна культура підприємства, оскільки саме вона визначає як, яким чином і з якими затратами досягаються результати його діяльності.

Вплив організаційної культури на конкурентоспроможність підприємства не є прямим, він опосередковується через персонал підприємства, що передбачає формування бажаної поведінки і компетенцій працівників, створення ефективної системи мотивації праці у відповідності до цілей та місії фірми, формування лояльності персоналу. Тільки за таких умов є можливим випуск якісної і конкурентоспроможної продукції, створення успішних брендів, забезпечення чуйного ставлення до клієнтів. Основним акцентом у формуванні організаційної культури є її стратегічне спрямування та направленість на персонал. Саме тому конкурентоспроможні компанії «характеризуються наявністю у них належної культури і способу мислення; виховують і утримують у себе співробітників, які володіють необхідними компетенціями; домагаються правильної поведінки своїх співробітників».

Завдяки високому рівню організаційної культури підприємство має переваги над конкурентами, оскільки персонал підприємства в своїх діях

притримується узгодженості та послідовності, зацікавлений в ефективній діяльності підприємства.

Організаційні цінності, звичаї підприємства підвищують координацію, зацікавленість у спільній діяльності, сприяють самоусвідомленню себе як частини загального результату [19].

Завдяки організаційній культурі посилюється розуміння цінності працівників підприємства, де в центр уваги ставиться особистість, потреби та очікування, визнання необхідності більш активного залучення працівників, довіри до них. Чим сильніша організаційна культура підприємства, тим менше потрібно приділяти уваги на розвиток формальних правил поведінки, і тим більша ймовірність ефективної діяльності працівників.

Організаційна культура являє собою стратегічний чинник розвитку організації. Усвідомлення організаційної культури дає можливість краще зрозуміти діяльність підприємства, його призначення на ринку. Усвідомлення організаційної культури дозволяє:

- діяти ефективніше та результативніше, враховуючи тенденції, загрози та можливості;
- протидіяти стереотипам, які обмежують можливості людини;
- усвідомити причетність особистості до колективної діяльності, свою невід'ємність;
- побудувати позитивний імідж організації;
- визначити правильну систему мотивації працівників;
- встановити місію та цілі організації, побудувати організаційні цінності та ідеали;
- зрозуміти індивідуальну та колективну поведінку, усвідомити стиль керівництва та питання лідерства.

Важливу роль у підвищенні конкурентоспроможності підприємства відіграють матеріальні складові (фірмовий одяг, інтер'єр). Ці складові справляють враження на споживачів продукції підприємства, створюють імідж підприємства, виступають важливими чинниками в конкурентній

боротьбі. Таким чином, організаційна культура підприємства суттєво та позитивно впливає на підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Організаційна культура сприяє розвитку організації, підвищує її конкурентоспроможність. Завдяки їй підприємство отримує прибуток не шляхом впровадження інновацій, розширення асортименту продукції, а шляхом використання інтелектуального потенціалу працівників підприємства, узгодження цілей підприємства, створення іміджу підприємства. Тому формування і розвиток організаційної культури мають бути представлені як програма розвитку організації для підвищення її конкурентоспроможності.

Дослідники Г. Шварц та С. Девіс розробили модель впливу корпоративної культури на ефективність організації, яка підтверджує вплив на ефективність організації чотирьох чинників корпоративної культури: залучення, узгодженості, адаптивності та місії. На думку дослідників під ефективною організацією розуміється організація, здатна вирішувати проблеми як внутрішньої інтеграції, так і зовнішньої адаптації.

Залучення – це стан, при якому співробітники відчують, що їх діяльність тісно пов'язана з метою організації, що вони наділені повноваженнями, і цінується робота в команді. а пріоритет віддається розвитку людським здібностям.

Узгодження відображає високий рівень інтеграції і координації в середині організації та із суб'єктами зовнішнього середовища.

Адаптивність – стан, при якому організація гнучко реагує на вимоги споживачів, приймає ризики, вчиться на своїх помилках і здатна до змін.

Місія – опис мети і напрямків стратегічного розвитку організації, виходячи з уявлення в організації про майбутнє.

Застосовуючи таку матрицю (модель), можна розробити дійові заходи щодо виконання кожного із завдань як за умов узгодженості, так і за розбіжностей стратегії та корпоративної культури.

Розглядаючи вплив корпоративної культури на результативність діяльності організації, науковці пропонують виділяти чотири рівні результативності:

- результати першого рівня – кінцеві результати діяльності організації;
- результати другого рівня – характеристики кінцевого продукту, створеного організацією;
- результати третього рівня – характеристики ефективності процесу створення кінцевого продукту;
- результати четвертого рівня – характеристики раціонального формування і розвитку самої організації.

Корпоративна культура є п'ятим, фундаментальним рівнем, основою всієї решти рівнів.

Науковці вважають, що корпоративна культура впливає на всі чотири рівні, оскільки результати діяльності визначаються орієнтирами діяльності і цінностями. Характеристики кінцевого продукту також залежать від корпоративної культури: якщо вона зорієнтована на споживача, то буде створений продукт, що відповідає попиту; корпоративна культура встановлює пріоритети у властивостях продукту (висока якість, низька ціна і т.д.). Ефективність процесу створення кінцевого продукту залежить від ефективності використання потенціалу організації, яка, також, визначається цінностями і орієнтирами діяльності. Раціональність формування і розвитку самої організації буде зростати із зростанням орієнтації потенціалу організації на максимізацію кінцевих результатів її діяльності.

Розглянуті вище моделі впливу корпоративної культури на діяльність організації мають важливе наукове і практичне значення, оскільки підтверджують роль КК в розвитку ділової активності організації.

Отже, вплив корпоративної культури на діяльність організації повинен розглядатися за напрямками, які відображені на рис. 3.1.



Рис. 3.1. Аспекти впливу корпоративної культури на діяльність організації

Як показано на рис.3.1, корпоративна культура впливає на внутрішньо корпоративні процеси: спілкування, ухвалення рішень, кар'єри, соціалізації, виробництва і трудовий процес.

Запропоновані у попередньому пункті шляхи вдосконалення управління організаційною культурою здатні покращити ефективність діяльності підприємства. Так, у табл.3.1 розраховано,наскільки можуть збільшитись показники ефективності діяльності підприємства.

Таблиця 3.1

Розрахунок показників ефективності діяльності ТОВ «УКТ», тис грн

Показник	Базовий рік	Прогнозний рік	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення,%
Чистий дохід	4001,4	4545,2	543,89	13,6
Чистий прибуток	219,3	281,2	61,9	28,2
Операційні витрати	3744	3956	212	5,7
Собівартість продукції	3684,4	3758,1	73,7	2
Коефіцієнт	0,059	0,061	0,002	3,390

операційної рентабельності				
Рентабельність продажу	0,055	0,062	0,007	12,727
Витрати на одну гривню чистого доходу, грн	0,9	0,8	-0,094	-10,206
Продуктивність праці, тис грн/чол	18,2	18,9	0,7	3,8

Операційна рентабельність була розрахована за формулою:

$$R_o = \frac{\text{Чп}}{\text{Операційні витрати}}, \quad (3.1)$$

де ЧП – чистий прибуток .

Для розрахунку **рентабельності продажу** була використана формула:

$$R = \frac{\text{Чп}}{\text{Чд}}, \quad (3.2)$$

де ЧП – чистий прибуток, ЧД – чистий дохід .

Для визначення **витрат на одну гривню одиниці продукції** потрібно собівартість продукції поділити на чистий дохід.

Продуктивність праці визначено за наступної формулою:

$$П = \frac{\text{Чд}}{\text{Чисельність персоналу}}, \quad (3.3)$$

де ЧД – чистий дохід

Як бачимо, заходи підвищення рівня організаційної культури, що були запропоновані автором, здатні підвищити ефективність діяльності підприємства, а саме збільшити рентабельність продажу продукції на 12,7% та продуктивність праці на 3,8%.

Організаційна культура нині сприймається як важливий елемент ділового життя, невід'ємна частина системи ефективного управління. Вона розглядається як вирішальний фактор формування механізму прийняття рішень, своєрідна основа раціональної діяльності, що забезпечує єдність дій співробітників, контроль і стимулювання усіх працюючих.

Таким чином, організаційна культура є важливим чинником підвищення конкурентоспроможності організації і саме результати діяльності підприємства необхідно пов'язувати з організаційною культурою. Тільки сильна організаційна культура організації може обумовлювати успішне функціонування підприємства. В результаті досліджень взаємодії організаційного розвитку та організаційної культури на діяльність підприємства спостерігається великий вплив цих понять на стратегічний розвиток підприємства. Особливий вплив організаційна культура має на елементи структури, а саме організаційну поведінку, структуру підприємства та адаптацію цих складових до загроз та можливостей середовища організації.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

На сьогодні культура підприємства стає все більшою мірою предметом турботи менеджерів усього світу, адже організаційна культура – це складний феномен, який включає в себе норми, принципи, правила, цінності, ідеали, мову, жаргон, історію організації, легенди, образи, символи, метафори, церемонії, ритуали, форми винагород і заохочень.

Організаційна культура спрямована на підвищення трудового потенціалу системи і містить у собі основні цінності організації. Організаційна культура – це ідеологія управління та організації соціально-економічної системи.

В умовах сучасного ринку існує об'єктивна необхідність оцінки такого нематеріального об'єкта як організаційна культура. Ґрунтовний аналіз існуючих науково-практичних досліджень і теоретичних напрацювань із зазначеної проблематики дозволив нам виділити серед наявних методичних підходів щодо кількісної оцінки рівня організаційної культури на підприємстві. За допомогою інтегрального показника рівня корпоративної культури «LCC» – «*Level of corporate culture*», було оцінено надано оцінку об'єкту дослідження.

ТОВ «УКТ» – це відкрита компанія з креативною та інноваційною внутрішньою культурою, вона всіляко сприяє реалізації творчого потенціалу своїх співробітників, забезпечуючи їм гідний рівень життя.

Проведений кількісний аналіз стану організаційної культури ТОВ «УКТ» за запропонованою методикою свідчить про високий стан її розвитку. Підприємства, у яких LCC знаходиться у межах від 7 до 10, характеризуються високоефективною корпоративною культурою: наявністю кодексу корпоративної поведінки, відповідним вимогам, високою часткою прибутку, що спрямовується на підтримання на належному рівні інтелектуальної, соціальної та духовної складових.

У випускній кваліфікаційній роботі запропоновані наступні напрямки підтримки і управління організаційною культурою підприємства:

- по-перше, потрібно знайти баланс між бонусами та реальними можливостями компанії, і за потреби, відмовитись від певної частки бенефітів.

- по-друге, конкуренція технічних компаній за кращі кадри зросла настільки, що їм потрібні співробітники, які відповідали б тільки за організацію бонусів і пільг, щоб перевершити конкурентів та зберегти баланс між можливостями компанії та кількістю наданих бонусів.

- по-третє, постійне спілкування з рекрутерами і отримання пропозицій від конкурентів - дозволить знайти більш вигідну позицію, а мати вагомий козир в рукаві працівника, який він може використовувати під час переговорів зі своїм нинішнім роботодавцем.

- по-четверте, ІТ-спеціалістам потрібно підійти до питання підбору нових фахівців з великою відповідальністю, і наймати відповідальних, емоційно зрілих, здатних приймати рішення та взаємодіяти з командою працівників.

Розрахунок показників ефективності діяльності підприємства, якої воно досягає за допомогою вдосконалення організаційної культури, свідчить про те, що грамотне управління організаційною культурою дозволяє отримати додаткову економію коштів, підвищити продуктивність праці, зменшити плинність кадрів.

Отже, наявність гуманістичних та демократичних тенденцій у функціонуванні сучасних підприємств щодо філософії праці, нових технологій, нових цінностей управлінської взаємодії зумовила переорієнтацію на нові механізми діяльності, що знайшли своє відображення при формуванні організаційної культури, яка об'єднує співробітників в єдину команду і дозволяє їм працювати для досягнення спільної мети. Організаційна культура ТОВ «УКТ» підтверджує це і відповідає вимогам сучасності, змінюється відповідно до умов навколишнього середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Великий тлумачний словник сучасної української мови [уклад. і голов. ред.. В.Т. Бусел]. – К.; Ірпінь : ВТФ «Перун», 2005.- 1728 с.
2. Философский энциклопедический словарь / гл. ред. Л.Ф.Ильичев. – М.: Сов. Энциклопедия, 1983.- 840 с.
3. Персикова Т.Н. Межкультурная коммуникация и корпоративная культура : уч. пособие / Т.Н.Персикова. – М.: Логос, 2007. – 189 с.
4. Семикіна М.В. Еволюція організаційної культури на українських підприємствах: проблеми та протиріччя / М.В. Семикіна // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – 2009. - №6. – С.197-200.
5. Харчишина О.В. Формування організаційної культури в системі менеджменту підприємств харчової промисловості [Текст]: [монографія] / О.В.Харчишина. – Житомир: Вид-во ЖДУ ім. І.Франка, 2011. – 290 с.
6. Басенко В.П. Организационное поведение: современные аспекты трудовых отношений. Учебное пособие. / В. П.Басенко, Б. М.Жуков, А. А.Романов . – М.: Академія естествознания, 2009 . – Електронне джерело: <https://monographies.ru/ru/book/section?id=1497>
7. Харчишина О. В. Діагностика організаційної культури підприємств / О. В. Харчишина // Наукові праці Національного університету харчових технологій. - 2010. - № 36. - С. 124-129.
8. Шейн Э. Организационная культура и лидерство: Пер. с англ. под ред. Т. Ю. Ковалевой. - 3-е изд. - СПб.: Питер, 2007. - 336 с.
9. Захарчин Г. М. Механізм формування організаційної культури машинобудівного підприємства: монографія / Г. М. Захарчин. – Львів: Вид-во Національного університету «Львівська політехніка», 2009. – С. 221-224.
10. Грібахо О. Організаційна культура підприємства як чинник підвищення його конкурентоспроможності / О.О. Грібахо // Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту, 2016. - № 3. – С.156-170.

11. Аніщенко В. О. Роль корпоративної культури у прийнятті управлінських рішень / В. О. Аніщенко // Акт. проблеми економіки. - 2009. - № 3 (93). - С. 64 - 72.
12. Лобза А.В. Організаційна культура як елемент успіху компанії / А.В. Лобза, Д.Карпук. – Електронне джерело: <http://ir.nmu.org.ua/bitstream/handle/123456789/146863/136-141.pdf?sequence=1>)
13. Савчук Л. М. Теоретичні аспекти впливу корпоративної культури на ефективність організації / Л. М. Савчук, О. О. Савчук // Проблеми науки. - 2011. - № 9. - С. 23 – 27.
14. Організаційна культура підприємства як чинник підвищення його конкурентоспроможності - Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту - Грібахо О. О.
15. Основні підходи та методики діагностики корпоративної культури сучасного підприємства. - Жежер К.Л. Київський національний лінгвістичний університет. Електронне джерело - <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2015/11/115.pdf>
16. Офіційний сайт ТОВ «УКТ» - <https://uct.ua/about>.
17. Ходаковская В. Корпоративная культура: практики компаний . – Електронне джерело: <http://hrprofi.blogspot.com/2012/12/blog-post.html?m=0>
18. Верхоглядова Н. І. Методологічні основи формування організаційної культури підприємства / Н. І. Верхоглядова, Я. Я. Слабко // Держава та регіони. - 2008. - № 6. - С. 56 - 60.
19. Калініченко Т. І. Теоретичні підходи до тлумачення організаційної культури / Т. І. Калініченко // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – 2010. – № 3. – С. 62–67. 7
20. Саати Т. Л. Принятие решений. Метод анализа иерархий. — М.: Радио и связь, 1989. — 316 с.

21. Роббинз Ст. П. Основы организационного поведения: Пер. с англ. - 8-е изд.: - М.: Изд. Дом «Вильямс», 2006. - 448 с.
22. Кириченко В. Прогнозування поведінки персоналу в період змін на підприємстві // Соціальна психологія. - 2004. - №2 (4). - С.122-133.
23. Корпоративна культура: Навчальний посібник. Під заг. ред. Г. Л. Хаєта - Київ: Центр навчальної літератури, 2003. - 150 с.
24. Кригульська Т. В. Деякі аспекти проблеми структуризації організаційної культури підприємства / Т. В. Кригульська // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. - 2010. - № 3. - С. 76-80.
25. Іванченко А.В. Орієнтація на розвиток персоналу в системі корпоративних цінностей підприємства // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. - 2005. - № 4, Ч. 2, Т. 1. - С. 185 - 190.
26. Капитонов Э.А. Корпоративная культура: теория и практика / Э.А. Капитонов, Г.П. Зинченко, А.Э. Капитонов. - М. : Альфа-Пресс, 2005. - 351 с
27. Назарова Г.В. Корпоративне управління : навч. посібник. - Х.: Еспада, 2003. - 531 с.
28. Чернявський А.Д. Корпоративне управління : навч. посіб./ А.Д. Чернявський. - МАУП, 2007. - 208 с.
29. Співак В. А. Організаційна культура. СПб.: Нева, 2004.
30. Соломанидина Т., Кишеня В. Организационная культура и климат: взаимозависимость и влияние на эффективность работы компании // Управление персоналом. - 2005. - №4(111). - С.55-57; 2005. - №5(112). - С.35-37.
31. Голубенко К.О. Вплив корпоративної культури на ефективність діяльності підприємства // <http://s-journal.cdu.edu.ua/base/2008/v6/v6pp66-67.pdf>.
32. Ліфінцев Д.С. Корпоративна культура як інструмент формування іміджу організації // Стратегія економічного розвитку України. - 2009. - вип. 24-25. - С. 190-193.

33. Організаційна поведінка: Навч. посіб. / За заг. ред. Н.Ю. Бутенко. – К.: КНЕУ, 2008. – 744 с.
34. Шмиголь Н.М. Непрямий дохід від організаційної культури підприємства: визначення, оцінка, ефективність // http://www.rusnauka.com/15_APSN_2010/Economics/66750.doc.htm.
35. Формирование корпоративной культуры [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.ir-sintez.com/content/view/78/84/>.
36. Башук Т.О., Жолудева А.М. Доцільність формування корпоративної культури на підприємстві / Т.О. Башук, А.М.Жолудева // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – № 2. – С. 179-184.
37. Мул Н.А., Ведерніков М.Д. Корпоративна культура в системі управління персоналом на підприємстві / Н.А. Мул, М.Д. Ведерніков // Вісник Хмельницького національного університету. – 2010. – № 1. – С. 68-71.
38. Бала О.І., Мукан О.В., Бала Р.Д. Принципи корпоративної культури підприємства: сутність та види / О.І. Бала, О.В. Мукан, Р.Д. Бала // Вісник Національного університету “Львівська політехніка”. – 2010. – № 682. – С. 11-15.
39. Тимцуник В.І., Белова О.І. Корпоративна культура як основа формування мотиваційного механізму у стратегічному управлінні підприємством / В.І. Тимцуник, О.І. Белова // Науковий вісник академії муніципального управління. – 2011. – № 2.
40. Курмакаев К. Какая корпоративная культура нужна современному бизнесу [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.forbes.ru/sobytiya-column/lyudi/219591-kakaya-korporativnaya-kultura-nuzhna-sovremennomu-biznesu>.
41. Євтушевський В. А. Основи корпоративного управління: Навч. посіб. – К.: Знання-Прес, 2002. – 317 с.
42. Небава М. І. Теорія корпоративного управління: вузлові питання: Навчальний посібник. – Київ: Центр навчальної літератури, 2004. – 295 с.

43. Веснін В. Р. Організаційна культура / / Соціально-гуманітарні знання. – 2001. – № 3.

44. Богатырев М. Р. Организационная культура предприятия: актуальные подходы к проблемам идентификации и управления / М. Р. Богатырев // Вестник Московского университета. – (Серия 6. "Экономика"). – 2004. – № 6. – С. 97–24.

45. Гончаров В. М. Управління організаційно-економічною стабільністю на основі аналізу, формування і використання організаційного потенціалу підприємства / Гончаров В. М., Іванов В. Л., Припотень В. Ю. // Держава і регіони. – (Серія "Економіка та підприємництво"). – 2006. – №5. – С. 93–97.

ДОДАТКИ**ДОДАТОК А**

**Київський національний торговельно-економічний
університет
Факультет економіки, менеджменту і психології
Кафедра менеджменту, кафедра економічної теорії
та конкурентної політики, кафедра економіки та фінансів
підприємства**

**УПРАВЛІННЯ
І АДМІНІСТРУВАННЯ**

**Збірник наукових статей студентів денної форми
навчання, які здобувають освітній ступінь
магістра за спеціальностями 073 «Менеджмент»
(спеціалізації «Менеджмент організацій»,
«Торговельний менеджмент», «Менеджмент
персоналу», «Менеджмент інноваційної
діяльності», «Менеджмент інвестиційної
діяльності», «Управління в сфері економічної
конкуренції») та 281 «Публічне управління
та адміністрування»**

Частина 2**Київ 2018**

ДОДАТОК Б

Розрахунок квадрату відхилення складових корпоративної культури

Складові		Експерти					Σ
		1	2	3	4	5	
К1 (Стан розвитку професійного навчання)	Значення (O_i)	6	9	8	9	8	40
	Середнє ($O_{\text{сер}}$)	8	8	8	8	8	-
	Відхилення від середнього ($O_i - O_{\text{сер}}$)	-2	1	0	1	0	-
	Квадрат відхилення від середнього ($(O_i - O_{\text{сер}})^2$)	4	1	0	1	0	6
К2 (активність у створенні інтелектуальної вартості)	Значення (O_i)	8	7	9	9	8	41
	Середнє ($O_{\text{сер}}$)	8,2	8,2	8,2	8,2	8,2	-
	Відхилення від середнього ($O_i - O_{\text{сер}}$)	-0,2	-1,2	0,8	0,8	-0,2	-
	Квадрат відхилення від середнього ($(O_i - O_{\text{сер}})^2$)	0,04	1,44	0,64	0,64	0,04	2,8
К3 (Рівень ділової репутації організації)	Значення (O_i)	6	8	9	7	9	39
	Середнє ($O_{\text{сер}}$)	7,8	7,8	7,8	7,8	7,8	-
	Відхилення від середнього ($O_i - O_{\text{сер}}$)	-1,8	0,2	1,2	-0,8	1,2	-
	Квадрат відхилення від середнього ($(O_i - O_{\text{сер}})^2$)	3,24	0,04	1,44	0,64	1,44	6,8
К4 (Рівень задоволеності умовами праці)	Значення (O_i)	9	10	7	9	9	44
	Середнє ($O_{\text{сер}}$)	8,8	8,8	8,8	8,8	8,8	-
	Відхилення від середнього ($O_i - O_{\text{сер}}$)	0,2	1,2	-1,8	0,2	0,2	-
	Квадрат відхилення від середнього ($(O_i - O_{\text{сер}})^2$)	0,04	1,44	3,24	0,04	0,04	4,8
К5 (Рівень мотивації працівників)	Значення (O_i)	8	9	10	9	9	45
	Середнє ($O_{\text{сер}}$)	9	9	9	9	9	-
	Відхилення від середнього ($O_i - O_{\text{сер}}$)	-1	0	1	0	0	-
	Квадрат відхилення від середнього ($(O_i - O_{\text{сер}})^2$)	1	0	1	0	0	2
К6 (Стан формування кадрового потенціалу)	Значення (O_i)	10	8	9	9	9	45
	Середнє ($O_{\text{сер}}$)	9	9	9	9	9	-
	Відхилення від середнього ($O_i - O_{\text{сер}}$)	1	-1	0	0	0	-

	Квадрат відхилення від середнього ($O_i - O_{\text{ср}})^2$	1	1	0	0	0	2
К7 (Морально-психологічний клімат)	Значення (O_i)	4	6	6	7	8	31
	Середнє ($O_{\text{ср}}$)	6,2	6,2	6,2	6,2	6,2	-
	Відхилення від середнього ($O_i - O_{\text{ср}}$)	-2,2	-0,2	-0,2	0,8	1,8	-
	Квадрат відхилення від середнього ($O_i - O_{\text{ср}})^2$	4,84	0,04	0,04	0,64	3,24	8,8
К8 (Задоволення соціально-побутових потреб)	Значення (O_i)	9	10	10	9	9	47
	Середнє ($O_{\text{ср}}$)	9,4	9,4	9,4	9,4	9,4	-
	Відхилення від середнього ($O_i - O_{\text{ср}}$)	-0,4	0,6	0,6	-0,4	-0,4	-
	Квадрат відхилення від середнього ($O_i - O_{\text{ср}})^2$	0,16	0,36	0,36	0,16	0,16	1,2
К9 (Задоволення культурних потреб)	Значення (O_i)	8	9	9	8	7	41
	Середнє ($O_{\text{ср}}$)	8,2	8,2	8,2	8,2	8,2	-
	Відхилення від середнього ($O_i - O_{\text{ср}}$)	-0,2	0,8	0,8	-0,2	-1,2	-
	Квадрат відхилення від середнього ($O_i - O_{\text{ср}})^2$	0,04	0,64	0,64	0,04	1,44	2,8

Розраховано автором

ДОДАТОК В

Баланс (Звіт про фінансовий стан) ТОВ «УКТ» за 2015-2017 рр.

Актив	Код рядка	2015 рік	2016 рік	2017 рік
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Незавершені капітальні інвестиції	1005	76,8	88,48	-
Основні засоби:	1010	479,28	528,8	1795,28
первісна вартість	1011	-	866	2428,56
знос	1012	(260,4)	(337,2)	(633,28)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-	-
Інші необоротні активи	1090	36,24	42,48	-
Усього за розділом I	1095	592,32	659,76	1795,28
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	3404,8	3228,8	508
у тому числі готова продукція	1103	-	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	89,92	20	1918,24
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	962,64	642,64	-
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	-	-	-
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	11,44	14,64	21,44
Витрати майбутніх періодів	1170	1015,92	1095,92	-
Інші оборотні активи	1190	-	-	-
Усього за розділом II	1195	5484	5002	2447,68
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-	-
Баланс	1300	6076,32	5661,76	4242,96

Пасиви	Код рядка	2014 рік	2015 рік	2016 рік
1	2	3	4	5

I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	326,32	4,96	1027,44
Додатковий капітал	1410	-	-	-
Резервний капітал	1415	-	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	586	676,8	1793,44
Неоплачений капітал	1425	-	-	-
Усього за розділом I	1495	912,32	681,76	2820,88
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування тазабезпечення				
III. Поточні зобов'язання				
Короткострокові кредити банків	1600	-	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:				
за довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-	-
за товари, роботи, послуги	1615	4988,08	4938,96	-
за розрахунками з бюджетом	1620	-	-	269,2
за у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-	187,12
за розрахунками зі страхування	1625	16,72	12,88	13,28
за розрахунками з оплати праці	1630	159,2	28,16	49,2
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	-	-	1090,4
Усього за розділом III	1695	5164	4980	1422,08

ДОДАТОК Г

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ТОВ «УКТ»

Стаття	Код рядка	2014 рік	2015 рік	2016 рік
1	2	3	4	5
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	5592,08	17028	4001,36
Інші операційні доходи	2120	18,08	14,8	9,84
Інші доходи	2240	1,6	-	0,24
Разом доходи (2000+2120+2240)	2280	5611,76	17042,8	4011,44
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(3375,68)	(15025,36)	(3684,4)
Інші операційні витрати	2180	(716,08)	(655,68)	(59,6)
Інші витрати	2270	(-)	(-)	(-)
Разом витрати (2050+2180+2270)	2285	(4091,76)	(15681,04)	(3744)
Фінансові результати до оподаткування (2280 – 2285)	2290	930,48	1361,76	267,44
Податок на прибуток	2300	142	(245,12)	(48,16)
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	788,48	1116,64	219,28