

ДЕРЖАВНИЙ ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА» МОН УКРАЇНИ

ДЕРЖАВНИЙ ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА» МОН УКРАЇНИ

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

ЧЕБАКОВА ТЕТЯНА ОЛЕКСАНДРІВНА

УДК: 005.73: 330.1: 338.3: 658.5

ДИСЕРТАЦІЯ

**ФОРМУВАННЯ І РОЗВИТОК ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ
ПІДПРИЄМСТВА**

(за матеріалами підприємств з виробництва пластмас)

Спеціальність 08.00.04 – Економіка та управління підприємствами
(за видами економічної діяльності)

Подається на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей,
результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

_____ Чебакова Т.О.

Науковий керівник: Кукоба Володимир Павлович, доктор економічних
наук, професор

Київ – 2020

АНОТАЦІЯ

Чебакова Т.О. - Формування і розвиток організаційної культури підприємства (за матеріалами підприємств з виробництва пластмас). – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності), ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана», Київ, 2020.

У дисертації здійснено теоретичні узагальнення і запропоновано нове вирішення актуального науково-прикладного завдання щодо формування і розвитку організаційної культури підприємства.

Упорядковано і поглиблено базовий понятійний апарат організаційних теорій стосовно організаційної культури суб'єктів господарювання; систематизовано наявні та обґрунтовано нові методичні підходи до визначення стану організаційної культури підприємств та її складових; визначено й формалізовано процедури формування і розвитку організаційної культури підприємств.

Сформовано удосконалену класифікацію її різновидів з утворенням нових класифікаційних груп за: процесом упорядкування (встановлені групою людей специфічні правила і норми упорядкування їх поведінки пов'язаних між собою постійними формальними і неформальними зв'язками або визначення порядку поведінки та взаємовідносин з іншими особами, які мають спільну мету діяльності); формою представлення (сукупність дій або процесів, що призводять до створення нових і вдосконалення вже існуючих взаємозв'язків між частинами цілого для того, щоб ці частини у вищому ступені сприяли раціональному успіху і кінцевому результату); внутрішньою упорядкованістю (сукупність ознак, що вказують на рівень внутрішньої упорядкованості взаємодії між складовими цілого (системи), обумовлена ієрархічною або лінійною будовою цього цілого); ініціацією дій (процес започаткування, що описує дії з утворення нового в існуючому середовищі або відокремлення в іншу групу через ряд розбіжностей

в існуючій системі); станом упорядкованості дій (особливі норми і правила, встановлені в даній групі, щодо значення порядку поведінки окремих учасників групи та взаємовідносин у ній шляхом встановлення правил та норм для кожного індивідуума окремо, для підвищення самоорганізації кожної особи (індивідуума) у групі).

Визначено поточний стан і тенденції розвитку підприємств-продуцентів виробів з пластмас; визначено результативність господарської діяльності даних підприємств; оцінено поточний стан розвиненості організаційної культури на цих підприємствах. На основі авторської методики кількісного оцінювання стану організаційної культури підприємства здійснено аналіз її стану на дев'яти підприємствах-виробниках продукції з пластмас в Україні за ключовими складовими. Це дозволило визначити диференційовані рівні параметрів цієї культури для кожного з підприємств, а також оцінити ступінь розвиненості внутрішньо-корпоративних відносин, що сформувалися на цих підприємствах.

Обґрунтовано методичні рекомендації щодо формування моделей ієрархії в процесах формування і розвитку організаційної культури на підприємствах-виробниках пластмас; розроблено та запропоновано методичний підхід до вимірювання рівня організаційної культури підприємства для суб'єктів господарювання; здійснено прогнозне оцінювання ефективності проведення основних робіт із формування і розвитку організаційної культури підприємств з виробництва пластмас в Україні.

Наукова новизна одержаних результатів. Дослідження процесів формування і розвитку організаційної культури підприємств у сфері продукування виробів із пластмас дозволило отримати наступні результати:

вперше:

- обґрунтовано методичний підхід до застосування положень бінарного способу формалізації даних в алгоритмах оцінювання стану організаційної культури підприємства на основі принципово нової сукупності показників шляхом встановлення об'єктивного факту наявності або відсутності у підприємства конкретного її атрибуту, що дозволяє відійти від широко

розповсюджених технік експертного соціо-психологічного оцінювання стану культури в організації, спростити і математично формалізувати алгоритм оцінювання її стану у розрізі її базових складових, а також, на цій основі, проводити аналіз наявності і ступеня розповсюдження по структурних підрозділах підприємства окремих її атрибутів;

удосконалено:

- класифікаційний підхід стосовно ознак виокремлення типів та різновидів організаційної культури взагалі та організаційної культури підприємства зокрема за: процесом упорядкування, системою специфічних правил і норм, внутрішньою упорядкованістю, процесом створення, ініціацією дій та станом упорядкованості, що, на відміну від існуючих, дозволяє більш точно ідентифікувати різновиди організаційної культури на підприємствах, оцінювати її стан і обрати ефективні варіанти робіт щодо розвитку організаційної культури підприємства;

- структуризацію елементів внутрішнього механізму функціонування підприємства за напрямками виконання функціональних дій, що дозволяє виокремити складові його організаційної культури (професійну, інтелектуальну, інформаційну, соціальну, нормативно-правову, техніко-технологічну, комунікативну), надати опис базових процесів їх функціонування, визначити взаємозв'язки між цими елементами, охарактеризувати їхні функції і обрати показники для оцінювання загального стану організаційної культури підприємства та окремо у розрізі її складових;

- методичні підходи до проектування робіт із організаційно-економічного забезпечення створення і розвитку складових організаційної культури підприємства, в рамках яких визначено склад впроваджувальних робіт за спрямованістю, надано їх опис, розроблено і формалізовано моделі технологій формування та розвитку організаційної культури підприємства, що у сукупності дозволяє здійснювати розрахунки прогнозних витрат часу та коштів на виконання цих робіт, визначати їхню потребу у ресурсах, а також оцінювати прогнозу ефективність;

набули подальшого розвитку:

- понятійно-категоріальний апарат організаційних теорій у аспекті формування і розвитку організаційної культури підприємства шляхом виокремлення нових процесів і визначення їхніх характеристик, що дозволило уточнити сутність поняття «організаційна культура» у контекстах: культури в системі або групі індивідумів, культури процесу організації, культури стану організованості в групі; культури процесу створення нової групи індивідумів, культури стану організованості дій індивідуума, а також запропоновано власне тлумачення понять «організаційна культура підприємства» і «механізм забезпечення функціонування організаційної культури підприємств»;

- процедури розвитку культури підприємства, що надають змогу позиціонувати суб'єкти і об'єкти забезпечення розвитку в його структурі організаційної культури, розробити організаційно-структурну модель робіт, визначати раціональний склад, зміст і поетапну черговість робіт із формування і розвитку організаційної культури підприємства, а також визначити способи імплементації проектних рішень у розрізі її складових, розробити для цього деталізований опис основних робіт, встановити регламенти для виконавців цих робіт і їх реперні точки;

- аналітичний інструментарій стосовно специфічних процесів утворення і зміни організаційної культури підприємства шляхом формування сукупностей диференційованих змінних оціночних показників ефективності відповідних змін, що дозволяє обґрунтувати напрями розвитку цієї культури і, на основі математичних формалізацій, прогнозувати ефективність робіт із розвитку організаційної культури підприємства.

Основні наукові положення, рекомендації та висновки дисертаційної роботи доведено до рівня методичних узагальнень і прикладного інструментарію, що дозволяє підвищити ефективність діяльності підприємств, які виготовляють продукцію з пластмас, завдяки поглибленню теоретичних, методичних і прикладних аспектів формування і розвитку організаційної культури суб'єктів господарювання.

Практичне значення теоретичних і методичних розробок підтверджується їх використанням у діяльності державних установ, промислових підприємств і організацій, зокрема: Верховною Радою України розглянуто сучасний фінансово-економічний стан, рівень організаційної культури, склад нагальних проблем у цій сфері та перспективи розвитку, моделювання подальшого розвитку підприємств із урахуванням ефективного використання складових організаційної культури (довідка № 04-17/16-373 (115093) від 20.06.2019 р.); ТОВ «Крамар Рісайклінг» – упроваджено методику визначення рівня розвитку організаційної культури в підрозділах на основі бінарного способу формалізації даних, проектний варіант таблиці з набором навичок та умінь, якими повинен володіти працівник, для оцінювання рівня організаційної культури на підприємстві (довідка № 228 від 06.12.2018 р.); ТОВ «Тепломаш-деталь» – використано методику визначення диференційованого рівня параметрів організаційної культури для кожного підрозділу та оцінку ступеню розвиненості внутрішньо-корпоративних відносин, що сформувалися в них, та методику визначення загальної ефективності забезпечення формування і розвитку організаційної культури (довідка № 136 від 02.09.2019 р.).

Загальні науково-методичні положення та результати досліджень автора також використовуються в навчальному процесі ДВНЗ «Київський національний університет імені Вадима Гетьмана» в процесі викладання дисциплін: «Підприємництво і бізнес-культура», «Бізнес-культура», «Репутаційний менеджмент» (довідка від 23.09.2019 р.).

Ключові слова: організація, культура, організаційна культура, складові організаційної культури, формування культури підприємства, розвиток культури підприємства, вимірювання рівня організаційної культури.

ABSTRACT

Chebakova T. Formation and development of organizational culture of the enterprise (on the materials of enterprises on producess of plastics). – Manuscript.

Dissertation for obtaining the scientific degree of Candidate of economic sciences on specialty 08.00.04 «Economy and Management of Enterprises (by the types of economic activities)». – Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Kyiv, 2020.

In the dissertation theoretical generalizations are carried out and the new decision of an actual scientific and applied problem concerning formation and development of organizational culture of the enterprise is offered.

The basic conceptual apparatus of organizational theories in relation to the organizational culture of business entities has been streamlined and deepened; systematized existing and substantiated new methodological approaches to determining the state of organizational culture of enterprises and its components; procedures for the formation and development of organizational culture of enterprises are defined and formalized.

An improved classification of its varieties with the formation of new classification groups by: the process of ordering (established by a group of people specific rules and regulations for organizing their behavior interconnected by permanent formal and informal ties or determining the order of behavior and relationships with others which have a common purpose); a form of representation (a set of actions or processes that lead to the creation of new and improvement of existing relationships between parts of the whole so that these parts are more conducive to rational success and the end result); internal order (a set of features that indicate the level of internal order of interaction between the components of the whole (system), due to the hierarchical or linear structure of the whole); initiation of actions (the process of initiation, describing the actions of forming a new in the existing environment or separation into another group due to a number of differences in the existing system); condition of order of actions (special norms and rules established in this group on the importance of the behavior of individual group members and relationships in it by

establishing rules and norms for each individual separately, to increase the self-organization of each person (individual) in the group).

The current state and trends in the development of enterprises producing plastic products are determined; the effectiveness of economic activity of these enterprises is determined; the current state of development of organizational culture at these enterprises is estimated. Based on the author's method of quantitative assessment of the state of organizational culture of the enterprise, an analysis of its state was carried out at nine enterprises-manufacturers of plastic products in Ukraine by key components. This allowed us to determine the differentiated levels of parameters of this culture for each of the enterprises as well as to assess the degree of development of intra-corporate relations that have formed at these enterprises.

Methodical recommendations on formation of models of hierarchy in processes of formation and development of organizational culture at the enterprises-manufacturers of plastics are substantiated; developed and proposed a methodological approach to measuring the level of organizational culture of the enterprise for business entities; the forecast estimation of efficiency of carrying out of the basic works on formation and development of organizational culture of the enterprises on manufacture of plastics in Ukraine is carried out.

Scientific novelty of the obtained results. The study of the processes of formation and development of organizational culture of enterprises in the field of production of plastic products allowed to obtain the following results:

for the first time:

- the methodical approach to application of provisions of a binary way of data formalization in algorithms of an estimation of a condition of organizational culture of the enterprise justified on the basis of essentially new set of indicators by establishment of the objective fact of presence or absence at the enterprise of its concrete attribute that allows to depart from widespread techniques of expert socio-psychological assessment of the state of culture in the organization, simplify and mathematically formalize the algorithm for assessing its condition in terms of its basic components, as

well as, on this basis, analyze the presence and extent of distribution of structural units of the enterprise its individual attributes;

improved:

- classification approach to the features of distinguishing types and varieties of organizational culture in general and organizational culture of the enterprise in particular by: the process of ordering, system of specific rules and regulations, internal ordering, creation process, initiation of actions and state of order, which, unlike existing, allows more accurate identification types of organizational culture at enterprises, assess its condition and choose effective options for the development of organizational culture of the enterprise;

- structuring of elements of the internal mechanism of functioning of the enterprise on directions of performance of functional actions that allows to allocate components of its organizational culture (professional, intellectual, information, social, normative-legal, technical-technological, communicative), to give the description of basic processes of their functioning, to define mutual connections between these elements, to characterize their functions and to choose indicators for an estimation of the general condition of organizational culture of the enterprise and separately in a cut of its components;

- methodical approaches to designing works on organizational and economic support of creation and development of components of organizational culture of the enterprise within which the composition of implementation works is determined, their description is given, models of technologies of formation and development of organizational culture of the enterprise are developed and formalized wick together allows for calculations of estimated costs of time and money to perform these works, determine their need for resources as well as evaluate the forecast efficiency;

got further development:

- conceptual and categorical apparatus of organizational theories in terms of formation and development of organizational culture of the enterprise by identifying

new processes and defining their characteristics which clarified the essence of the concept of "organizational culture" in the next contexts: the culture in a system or group of individuals, the culture of the process of organization, the culture of the organization in the group, the culture of the process of creating a new group of individuals, the culture of the state of organization of the individual as well as to offer our own interpretation of the concepts of "organizational culture of the enterprise" and "mechanism for ensuring the functioning of organizational culture of enterprises";

- procedures for the development of enterprise culture, which allow to position the subjects and objects of development in its structure of organizational culture, to develop an organizational and structural model of work, to determine the rational composition, content and phased sequence of work on formation and development of organizational culture of the enterprise, also to define ways of implementation of design decisions in a cut of its components, to develop for this purpose the detailed description of the basic works, to establish regulations for executors of these works and their reference points;

- analytical tools for specific processes of formation and change of organizational culture of the enterprise by forming sets of differentiated variables of efficiency indicators of corresponding changes which allows to substantiate directions of development of this culture and on the basis of mathematical formalizations to forecast efficiency of organizational culture development.

The main scientific provisions, recommendations and conclusions of the dissertation are brought to the level of methodological generalizations and applied tools which allows to increase the efficiency of enterprises producing plastic products by deepening theoretical, methodological and applied aspects of formation and development of organizational culture for business entities.

The practical significance of theoretical and methodological developments is confirmed by their use in the activities of state institutions, industrial enterprises and organizations, in particular: the Verkhovna Rada of Ukraine - considered the current financial and economic situation, level of organizational culture, urgent problems in

this area, modeling of further development of enterprises taking into account the effective use of components of organizational culture (reference № 04-17/16-373 (115093) from 20.06.2019); Kramar Recycling LLC - introduced a method of determining the level of organizational culture in units based on a binary method of data formalization, a design version of the table with a set of skills and abilities that an employee must have to assess the level of organizational culture at the enterprise (reference № 228 from 06.12.2018); LLC "Teplomash-detail" - used the method of determining the differentiated level of organizational culture parameters for each unit and assessing the degree of development of intra-corporate relations formed in them and the method of determining the overall effectiveness of organizational and organizational culture (reference № 136 from 02.09.2019).

General scientific and methodological provisions and research results of the author are also used in the educational process of SHEI "Kyiv National University named after Vadym Hetman" in the teaching of disciplines: "Entrepreneurship and Business Culture", "Business Culture", "Reputation Management" (reference from 23.09.2019).

Keywords: organization, culture, organizational culture, components of organizational culture, formation of enterprise culture, development of enterprise culture, measurement of organizational culture level.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ АВТОРА ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

У наукових фахових виданнях України, які включено до міжнародних наукометричних баз:

1. Чебакова Т.О. Сучасні різновиди організаційної культури на підприємстві. *Вчені записки*. (Google Scholar). 2019. Вип. 25. С. 167–173. (0,6 д.а.).
2. Чебакова Т.О. Основні проблеми визначення сутності організаційної культури підприємства. *Ефективна економіка*. (Index Copernicus, Google Scholar). 2016 № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4860> (дата звернення: 21.01.2020). (0,5 д.а.).
3. Чебакова Т.О. Новації в оцінюванні упорядкувального аспекту організаційної культури підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. (Index Copernicus, Google Scholar). 2018. №. 5. С. 68-72. (0,6 д.а.).

У зарубіжному виданні:

4. Chebakova T. Methods of the effective implementation of the organizational culture of Ukraine's enterprises. *European Journal of Economics and Management*. (Index Copernicus). 2020. Vol. 6. No.1. P. 173-179 (0,6 д.а.).

У науковому виданні, що включено в міжнародні наукометричні бази:

5. Чебакова Т.О., Кукоба В.П. Рівень організаційної культури на підприємствах виробників виробів з пластмас України. *Економічні студії*. 2019. Вип. 3 (25). (0,6 д.а., особисто автору – 0,3 д.а.: розраховано рівень організаційної культури для 5 підприємств).

В інших наукових виданнях:

6. Чебакова Т.О. Організаційна культура в інноваційному розвитку підприємства. *Інноваційне підприємництво – стан та перспективи розвитку*: зб. матеріалів II Всеукр. наук.-практ. конф., 29-30 берез. 2017 р. Київ, 2017. С. 155-157 (0,1 д.а.).
7. Чебакова Т.О. Різновиди організаційної культури підприємства у контексті нової теоретичної теорії. *Економіка підприємства: теорія і практика*: VII

Міжнар. наук.-практ. конф., 12 жовтня 2018 р. Київ-Краків-Прага, 2018. С. 22-24 (0,1 д.а.).

8. Чебакова Т.О. Різновиди організаційної культури на сучасних підприємствах. *Підприємницька модель економіки та управління розвитком підприємства*: зб. матеріалів I Міжнар. наук.-практ. конф, 8-9 листопада 2018 р. Житомир, 2018. С. 394-396 (0,1 д.а.).

9. Чебакова Т.О. Головні напрями розвитку організаційної культури на підприємствах. *Сучасні методи розвитку бізнесу: національна та міжнародна практика*: зб. матеріалів Всеукр. наук.-практ. конф. Одеса, 2019. С. 62-63 (0,1 д.а.).

10. Чебакова Т.О. Вплив діджиталізації на організаційну культуру підприємства. *Інноваційне підприємництво – стан та перспективи розвитку*: зб. матеріалів II Всеукр. наук.-практ. конф., 29-30 берез. 2019 р. Київ, 2019. С.127-129 (0,1 д.а.).

11. Чебакова Т.О. Модернізовані підходи до формування організаційної культури підприємства. *Сучасні проблеми та перспективи розвитку міжнародних економічних відносин і світового господарства*: зб. матеріалів XV Міжнар. наук.-практ. конф. Хмельницьк, 2019. С. 72-74 (0,1 д.а.).

12. Чебакова Т. О. Формування організаційної культури підприємства в контексті Четвертої промислової революції. *International security in the frame of modern global challenges : collection of scientific works / Mykolas Romeris University, Kyiv National Economic University named after Yadym Hetman ; scientific ed.: Yatsenko O. et al. Vilnius : MRU, 2019. P. 209-211. (0,1 д.а.).*

ЗМІСТ

ВСТУП	15
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНА ОСНОВА ФОРМУВАННЯ І РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА	23
1.1. Економічна сутність організаційної культури підприємства та її різновиди.....	23
1.2. Методи оцінювання стану організаційної культури підприємства.....	47
1.3. Основні процеси формування і розвитку організаційної культури підприємства.....	71
Висновки до розділу 1.....	83
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА РОЗВИТКУ СКЛАДОВИХ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВ, ЩО ВИГОТОВЛЯЮТЬ ПРОДУКЦІЮ З ПЛАСТМАС В УКРАЇНІ	85
2.1. Поточний стан і тенденції розвитку підприємств, що продукують вироби з пластмас в Україні.....	85
2.2. Аналіз результативності господарювання українських підприємств-виробників продукції з пластмас.....	103
2.3. Оцінка стану організаційної культури та її складових на українських підприємствах, які виготовляють продукцію з пластмас.....	120
Висновки до розділу 2.....	138
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОЇ ОСНОВИ СТВОРЕННЯ І РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ НА УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ, ЯКІ ВИГОТОВЛЯЮТЬ ПРОДУКЦІЮ З ПЛАСТМАС	140
3.1. Проектування напрямів і пакетів робіт формування і розвитку організаційної культури на підприємствах-виробниках продукції з пластмас.....	140
3.2. Прикладні аспекти ефективної імплементації інструментів і засобів розвитку організаційної культури на підприємствах, які продукують вироби із пластмас.....	152
3.3. Прогноз ефективності виконання пакетів робіт із створення та розвитку організаційної культури на підприємствах, що виготовляють продукцію з пластмас.....	163
Висновки до розділу 3.....	177
ВИСНОВКИ	179
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	182
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми. Суперечливість світових економічних процесів в умовах глобалізації та розвитку інформаційного суспільства проявляється у якісних масштабних перетвореннях, які унеможливають використання усталених факторів економічного розвитку, зокрема сприяють широкому використанню інноваційних стратегій та унікальних технологій. Такі зміни спричиняють проблеми не лише технічного, економічного та гуманітарного характеру, але й і організаційного. Оскільки нові відносини та зв'язки, що утворюються, повинні відповідати потребам і раціональному порядку

функціонування бізнес-структур, їх доцільно змінювати через удосконалення організаційної культури підприємства. У цьому аспекті зазнає змін і вектор досліджень, згідно якого основна увага науковців зосередилась на вивченні людського фактору, його ролі у забезпеченні сталого та ефективного розвитку підприємств. Упорядкування внутрішнього середовища підприємства все частіше починає асоціюватись із формуванням організаційної культури як найоптимальнішого підходу до забезпечення ефективної кооперації роботи працівників і адаптації фірми до умов зовнішнього оточення. Саме тому формування і розвиток новітніх теоретичних засад та методичних аспектів розвитку організаційної культури підприємства набуває значної актуальності.

Сучасні дослідження активно проводяться по широкому спектру проблем щодо формування і розвитку організаційної культури. Ним присвячено наукові розробки вітчизняних та зарубіжних дослідників. Аспектами управління організаційною культурою займалися А. Воронкова, Г. Захарчин, О. Кравчук, Е. Шейн та ін. Дослідженням організаційної культури як важеля управління персоналом присвячено праці М. Дороніна, В. Мазур, І. Петрової, В. Петюха, В. Савченко, Т. Соломадіної, О. Харчишиної, Л. Щетініної та ін. Методи оцінювання стану організаційної культури досліджували О. Драган, Р. Камерон, К. Куїнн, В. Кукоба, Г. Хофстед та ін.

Однак у більшості їх праць організаційна культура розглядається відокремлено від процесів удосконалення діяльності підприємства, тобто як його

атрибут, що характеризує особливості діяльності, без визначення її економічної сутності. Значна фрагментарність досліджень щодо організаційної культури, новітній практичний досвід упорядкування діяльності підприємств створює нагальну необхідність в узагальненні та подальшому удосконаленні теоретичних концепцій і прикладних аспектів стосовно організаційної культури підприємства, розробленні методичних підходів щодо її формування і розвитку на виробничих підприємствах.

Зростаюча значущість і актуальність окреслених проблемних питань, їх недостатня теоретична розробленість і методична забезпеченість, поверховість прикладних новацій щодо організаційної культури як фактору забезпечення сталого розвитку і підвищення ефективності діяльності підприємств з виробництва продукції із пластмас визначила вибір теми, означила мету, завдання, об'єкт, предмет і логіку дослідження.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційну роботу виконано згідно планів науково-дослідних робіт кафедри бізнес-економіки та підприємництва ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана» за темою: «Неоекономіка та імперативи розвитку підприємництва» (державний реєстраційний номер 0116U001555). У її межах особисто автором розроблено методичний підхід до формування і розвитку організаційної культури підприємства; поглиблено теоретичні засади і методичні аспекти формування і розвитку організаційної культури підприємств-виробників продукції із пластмас, що визначає відповідні параметри ефективності упорядкувальних новацій на підприємствах.

Мета і завдання дослідження. Метою дисертаційної роботи є наукове узагальнення теоретичних засад і розроблення прикладного інструментарію формування та розвитку організаційної культури підприємств із виробництва пластмас з урахуванням впливу комбінації їх організаційних складових на ефективність підприємницької діяльності для забезпечення швидкої адаптації до плінних умов динамічного середовища господарювання. Відповідно до мети роботи поставлено і вирішено наступні завдання:

- дослідити понятійно-категоріальний апарат організаційної культури підприємства, поглибити і упорядкувати його базові дефініції;
- виявити особливості та відмінності різновидів організаційної культури залежно від проведення формоутворюючих, процесних і структурних змін в організації;
- систематизувати методичні підходи до оцінювання рівня організаційної культури підприємств та їх структурних підрозділів;
- визначити технологію і спрямованість дій у процесах формування і розвитку організаційної культури підприємства;
- провести діагностику поточного стану і динаміки змін організаційної культури на підприємствах-виробниках пластмас, з'ясувати основні тенденції їх розвитку та особливості формування організаційної культури;
- обґрунтувати інструментарій для оцінювання рівня організаційної культури та її складових на підприємствах-виробниках пластмас в Україні;
- провести дослідно-експериментальне моделювання отриманих ефектів від виконання відповідних робіт і вигод власників підприємств-виробників пластмас;
- розробити рекомендації щодо забезпечення функціонування систем формування і розвитку організаційної культури підприємства;
- здійснити прогностичне оцінювання результативності використання запропонованого інструментарію на репрезентативних представниках промислових підприємств-виробників пластмас.

Об'єктом дослідження є процеси формування і розвитку організаційної культури підприємства, як важливої складової його бізнесової діяльності.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних засад, методичних підходів і прикладних аспектів формування та розвитку організаційної культури на промислових підприємствах із виробництва пластмас.

Методи дослідження. Теоретичною і методичною основою дослідження стала система загальнонаукових і спеціальних методів, що включають діалектичний метод наукового пізнання, системне опрацювання розробок

вітчизняних і зарубіжних дослідників, сучасної економічної теорії, теорії менеджменту, організації систем, еволюції теорії організації, культури, теорії інформації і комунікації. В процесі розроблення теоретичної складової дослідження використано аксіоматичні, історичні та інші методи аналізу і синтезу, що забезпечило системний підхід до досліджуваної проблематики.

У процесі дослідження використовувались: методи семантичного аналізу, класифікації, логічного узагальнення (при уточненні категоріально-понятійного апарату, систематизації формування і розвитку організаційної культури); аналізу, синтезу й аналогії (при розробленні методів забезпечення ефективного управління організаційною культурою на підприємстві); розрахунково-аналітичний метод, метод експертних оцінок (при обґрунтуванні напрямків розвитку підприємств виробників пластмас України); методи економічного, порівняльного статистичного і графічного аналізу (при дослідженні зміни економічних, технічних та організаційних показників діяльності виробників пластмас).

Інформаційною базою є вітчизняні і зарубіжні джерела наукової та технічної інформації (тези, монографії, наукові журнали, статті, збірники наукових праць, доповіді, стандарти та звіти з тематичних досліджень, технічні вимоги), матеріали Державної служби статистики України та інших центральних органів виконавчої влади, щорічники міжнародних організацій, періодичні видання, публічні звіти підприємств та їх об'єднань, закони України, укази Президента України і рішення Кабінету Міністрів України, матеріали мережі Інтернет і результати власних досліджень автора.

Наукова новизна одержаних результатів. Дослідження процесів формування і розвитку організаційної культури підприємств у сфері продукування виробів із пластмас дозволило отримати наступні результати:

вперше:

- обґрунтовано методичний підхід до застосування положень бінарного способу формалізації даних в алгоритмах оцінювання стану організаційної культури підприємства на основі принципово нової сукупності показників

шляхом встановлення об'єктивного факту наявності або відсутності у підприємства конкретного її атрибуту, що дозволяє відійти від широко розповсюджених технік експертного соціо-психологічного оцінювання стану культури в організації, спростити і математично формалізувати алгоритм оцінювання її стану у розрізі її базових складових, а також, на цій основі, проводити аналіз наявності і ступеня розповсюдження по структурних підрозділах підприємства окремих її атрибутів;

удосконалено:

- класифікаційний підхід стосовно ознак виокремлення типів та різновидів організаційної культури взагалі та організаційної культури підприємства зокрема за: процесом упорядкування, системою специфічних правил і норми, внутрішньою упорядкованістю, процесом створення, ініціацією дій та станом упорядкованості, що, на відміну від існуючих, дозволяє більш точно ідентифікувати різновиди організаційної культури на підприємствах, оцінювати її стан і обрати ефективні варіанти робіт щодо розвитку організаційної культури підприємства;

- структуризацію елементів внутрішнього механізму функціонування підприємства за напрямками виконання функціональних дій, що дозволяє виокремити складові його організаційної культури (професійну, інтелектуальну, інформаційну, соціальну, нормативно-правову, техніко-технологічну, комунікативну), надати опис базових процесів їх функціонування, визначити взаємозв'язки між цими елементами, охарактеризувати їхні функції і обрати показники для оцінювання загального стану організаційної культури підприємства та окремо у розрізі її складових;

- методичні підходи до проектування робіт із організаційно-економічного забезпечення створення і розвитку складових організаційної культури підприємства, в рамках яких визначено склад впроваджувальних робіт за спрямованістю, надано їх опис, розроблено і формалізовані моделі технологій формування та розвитку організаційної культури підприємства, що у сукупності дозволяє здійснювати розрахунки прогнозних витрат часу та коштів на

виконання цих робіт, визначати їхню потребу у ресурсах, а також оцінювати прогнозу ефективність;

набули подальшого розвитку:

- понятійно-категоріальний апарат організаційних теорій у аспекті формування і розвитку організаційної культури підприємства шляхом виокремлення нових процесів і визначення їхніх характеристик, що дозволило уточнити сутність поняття «організаційна культура» у контекстах: культури в системі або групі індивідумів, культури процесу організації, культури стану організованості в групі, культури процесу створення нової групи індивідумів, культури стану організованості дій індивідуума, а також запропонувати власне тлумачення понять «організаційна культура підприємства» і «механізм забезпечення функціонування організаційної культури підприємств»;

- процедури розвитку культури підприємства, що надають змогу позиціонувати суб'єкти і об'єкти забезпечення розвитку в його структурі організаційної культури, розробити організаційно-структурну модель робіт, визначати раціональний склад, зміст і поетапну черговість робіт із формування і розвитку організаційної культури підприємства, а також визначити способи імплементації проектних рішень у розрізі її складових, розробити для цього деталізований опис основних робіт, встановити регламенти для виконавців цих робіт і їх реперні точки;

- аналітичний інструментарій стосовно специфічних процесів утворення і зміни організаційної культури підприємства шляхом формування сукупностей диференційованих змінних оціночних показників ефективності відповідних змін, що дозволяє обґрунтувати напрями розвитку цієї культури і, на основі математичних формалізацій, прогнозувати ефективність робіт із розвитку організаційної культури підприємства.

Практичне значення одержаних результатів. Основні наукові положення, рекомендації та висновки дисертаційної роботи доведено до рівня методичних узагальнень і прикладного інструментарію, що дозволяє підвищити

ефективність діяльності підприємств, які виготовляють продукцію з пластмас, завдяки поглибленню теоретичних, методичних і прикладних аспектів формування і розвитку організаційної культури суб'єктів господарювання.

Прикладне значення теоретичних і методичних розробок підтверджується їх використанням у діяльності державних установ, промислових підприємств і організацій, зокрема: Верховною Радою України розглянуто сучасний фінансово-економічний стан, рівень організаційної культури, склад нагальних проблем у цій сфері та перспективи розвитку, моделювання подальшого розвитку підприємств із урахуванням ефективного використання складових організаційної культури (довідка № 04-17/16-373 (115093) від 20.06.2019 р.); ТОВ «Крамар Рісайклінг» – упроваджено методику визначення рівня розвитку організаційної культури в підрозділах на основі бінарного способу формалізації даних, проектний варіант таблиці з набором навичок та умінь, якими повинен володіти працівник, для оцінювання рівня організаційної культури на підприємстві (довідка № 228 від 06.12.2018 р.); ТОВ «Тепломаш-деталь» – використано методику визначення диференційованого рівня параметрів організаційної культури для кожного підрозділу та оцінку ступеню розвиненості внутрішньо-корпоративних відносин, що сформувалися в них, та методику визначення загальної ефективності забезпечення формування і розвитку організаційної культури (довідка № 136 від 02.09.2019 р.).

Загальні науково-методичні положення та результати досліджень автора також використовуються в навчальному процесі ДВНЗ «Київський національний університет імені Вадима Гетьмана» в процесі викладання дисциплін: «Підприємництво і бізнес-культура», «Бізнес-культура», «Репутаційний менеджмент» (довідка від 23.09.2019 р.).

Особистий внесок здобувача. Дисертаційна робота є самостійно виконаною науковою працею. Викладені в дисертаційній роботі наукові розробки, висновки й практичні рекомендації сформульовано та обґрунтовано автором особисто. Із наукових праць, опублікованих в співавторстві,

використано лише положення та ідеї, які належать особисто автору.

Апробація результатів дослідження. Основні результати та висновки дисертації доповідалися і отримали схвалення на міжнародних і всеукраїнських науково-практичних конференціях: «Підприємницька модель економіки та управління розвитком підприємства» (м. Житомир, 2018 р.); «Економіка підприємства: теорія і практика» (м. Київ – м. Краків – м. Прага, 2018 р.); «Сучасні методи розвитку бізнесу: національна та міжнародна практика» (м. Одеса, 2019 р.); «Сучасні проблеми та перспективи розвитку міжнародних економічних відносин і світового господарства» (м. Хмельницький, 2019 р.); «Міжнародна безпека в світлі сучасних глобальних викликів» (м. Вільнюс, 2019 р.); «Інноваційне підприємництво: стан та перспективи розвитку» (м. Київ, 2018, 2019 рр.).

Публікації. Основні результати і висновки дисертаційної роботи опубліковано у 12 наукових працях загальним обсягом 3,3 д.а., з них: 3 – у наукових фахових виданнях України, які зареєстровано в міжнародних наукометричних базах, 1 – у науковому виданні, що зареєстроване в міжнародних наукометричних базах; 1 – у зарубіжному виданні; 7 – в інших виданнях.

Структура та обсяг роботи. Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи становить 174 сторінки друкованого тексту. Дисертація містить 50 таблиць на 26 сторінках, 17 рисунків на 9 сторінках і 7 додатків на 8 сторінках. Список використаних джерел налічує 180 найменувань.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНА ОСНОВА ФОРМУВАННЯ І РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Економічна сутність організаційної культури підприємства та її різновиди

Основою стійкого розвитку глобальної економіки завжди був динамічний і зважений розвиток ефективних та конкурентоспроможних підприємств. Ефективним та конкурентоспроможним підприємство вважають у випадку, якщо воно має стійкий фінансовий стан і незнижувану рентабельність діяльності незалежно від конкурентних коливань у середовищі, де дане підприємство функціонує. Однак, на ефективність роботи підприємства також суттєво впливають і такі чинники підприємницької діяльності як використовувані підприємством технології, кваліфікація його персоналу, наявні фінансові ресурси тощо. Всі ці чинники, у свою чергу, залежать від вміння учасників (у тому числі і працівників) підприємства, раціонально використовувати наявні ресурси та ефективно виконувати роботи бізнес-процесів, що у значній мірі залежить від правил і норм взаємовідносин між учасниками підприємства. А ці правила і норми утворюють основу внутрішньо фірмової культури, яку дуже часто називають організаційною культурою.

Різні аспекти організаційної культури, особливо суб'єктів господарювання, досліджуються національними та зарубіжними науковцями давно, однак і до цього часу залишаються недостатньо висвітленими роль і місце організаційної культури у суспільних відносинах взагалі, зокрема, у виробничих

відносинах суб'єктів господарювання. Хоча організаційна культура являє собою впливовий інструмент управління, систему з набором правил, стандартів та норм для працівника чи колективу в цілому, структурного підрозділу, управлінських ланок тощо. Еволюція технологій, так звана діджиталізація в економіці на сучасних господарствах сприяла трансформації та переходу організаційної культури із другорядних факторів виробництва до категорії стратегічних ресурсів компанії.

Результати наукових досліджень вказують на наявність цілої низки передумов розвитку організаційної культури, суть яких зводиться до появи важелів змін у сучасній економічній парадигмі та виняткового значення організаційної культури для забезпечення сталого розвитку підприємств. Зростанню впливу організаційної культури в забезпеченні ефективного управління підприємствами сприяють такі чинники: 1) наявність суттєвих фінансових проблем у значній кількості підприємств-виробників виробів з пластмас, що призупиняє модернізацію, автоматизацію основних засобів, перешкоджає купівлі ноу-хау, патентів, свідоцтва авторського права тощо, а отже необхідність пошуку альтернативних внутрішніх факторів розвитку, які не вимагають значних фінансових вливань; 2) інтеграція України у світовий економічний простір, характерною рисою якого є широке використання в практиці управління підприємствами доктрини організаційної культури.

Дослідження феномену організаційної культури полягає у визначенні важливої ролі ключових факторів управління, які в більшості не мають матеріальної форми та опосередковано впливають на результати економічної діяльності суб'єктів господарювання. До складу таких факторів включають внутрішні взаємовідносини і комунікації, імідж, стиль лідерства, бренд, принципи і місію підприємства тощо. Не зважаючи на опосередковане відбивання ефективної упорядкованості організаційної культури підприємства на економічні показники організації, характер впливу є вагомий, але відстрочений у часі. Тобто, зусилля направлені на формування і розвиток організаційної культури, які були витрачені сьогодні, можна оцінити лише через

певний проміжок часу; зростання періоду впливу на організаційну культуру та його якісно-кількісних характеристик сприяє передовому підвищенню економічного ефекту; згодом після припинення зусиль щодо формування організаційної культури підприємства протягом певного проміжку часу зберігається позитивний ефект, але для досягнення високо ефективного результату необхідно розвивати існуючу організаційну культуру підприємства.

Дослідження процесів формування і розвитку організаційної культури на підприємствах необхідно розпочати з вивчення етимології базових понять, стосовно організаційної культури, теоретичних та прикладних передумов формування та розвитку організаційної культури підприємства.

Не викликає заперечень той факт, що поняття «організаційна культура» утворено поєднанням понять «культура» та «організація». Поняття «культура» у загальному тлумаченні розуміють як спосіб і наслідок людської діяльності, що визначається системою відносин, дій, правил та норм поведінки, які базуються на матеріальних і духовних цінностях індивідуума або групи індивідуумів та мають свої атрибути. На цій основі виокремлюють загальні різновиди культури: культура індивідуума, культура групи, спільна культура (корпоративна культура), матеріальна культура, духовна культура, музична культура, образотворча культура, етнічна культура, соціальна культура, технологічна культура, культура господарювання, економічна культура, культура підприємництва, культура бізнесу, культура корпорації, комерційна культура тощо. Сучасні суспільні відносини, які на підприємствах реалізуються через виробничі відносини суттєво змінили свої характеристики та ознаки по відношенню до тих, що були багато років тому. При цьому дані відносини комплексно упорядкованих зв'язків між індивідами найчастіше проявляються у формі відокремлених культур (суспільних, виробничих, соціальних, організаційних тощо).

Дослідженням аспектів організаційної культури займалися вітчизняні та зарубіжні вчені. Так, формування різних складових організаційної культури досліджував Б. Мільнер [177], проектування з поєднанням різних культур у тому

числі і організаційної (у контексті упорядкування діяльності) В. Кукоба [90], методи оцінювання стану організаційної культури досліджували О. Драган [42], Г. Хофстед, а методологію управління змінами організаційної культури Г. Захарчин [51], К. Камерон [60], О. Кравчук [8], Е. Шейн [67], культуру як сукупність ідей, цінностей, моделей і норм поведінки А. Крилов [89]. Дослідженням організаційної культури як важеля управління персоналом присвячено праці М. Дороніна [41], В. Мазур [107], І. Петрової [125], В. Петюха [13], В. Савченка [143], Е. Капітонов [62], О. Харчішина [153]. Значна частина науковців звертала увагу на організаційну культуру, як культуру у організації суб'єктів господарювання, що не дозволило сформулювати остаточне розуміння «організаційної культури підприємства», як самостійного феномену та здійснити відповідні класифікації.

Останнім часом все більше науковців почало звертати увагу на культуру в організації, у науковій літературі з'являється все більше публікацій з цієї проблеми, але досі не визначено, що таке «організаційна культура» та не встановлено її різновиди. Тому в першу чергу необхідно формувати оціночні характеристики, індикатори, норми та методи оцінювання організаційної культури. Для цього насамперед треба визначити, що являє собою «культура», «організація» та сформулювати поняття «організаційна культура».

Трансформація суспільних відносин, що відбувається останнім часом, з орієнтацією на біхевіоральні їх прояви спонукає до формування нового спрямування взаємозв'язків – культурних. Контекст культури ведення бізнесу, а відповідно і упорядкування діяльності економічних організацій актуалізує потребу створення та розвитку нових теорій й методологій стосовно культури організації, їх процесу упорядкування. Оскільки на даний момент дослідження аспектів теорії організаційної культури підприємства не здійснювались, тому у першу чергу слід упорядкувати понятійний апарат оскільки саме поняття «організаційна культура» має дуже велику кількість тлумачень. Для вирішення цієї проблеми слід визначити розуміння поняття «культура» для економічних

організації і визначення економічної сутності поняття «культура» для господарських суб'єктів.

Короткий енциклопедичний словник визначає культуру як «сукупність матеріальних і духовних надбань, комплекс характерних інтелектуальних і емоційних рис суспільства, що включає в себе не лише різні мистецтва, але й спосіб життя, основні правила людського буття, системи цінностей, традицій і вірування». Е. Шейн описує культуру як акумульований колективний досвід певної групи, що включає поведінковий, емоційний і когнітивний елементи психологічного функціонування її членів. Колективному досвіду повинна передувати колективна історія, яка в свою чергу, передбачає відому стабільність складу групи. За умови такої стабільності і існування колективної історії людська потреба в економії, сталості і осмисленості призводить до формування з різних загальних елементів, які з часом і отримують назву «культури» [167].

Поняття «культура» розглядалась Г. Захарчиним, як спосіб і наслідок людської діяльності, що відтворює особисте й суспільне буття в усіх його проявах. Він вважав, що культура проявляє себе насамперед у всьому, що гарантує життєдіяльність людини. Це особливо важливо в умовах, коли суспільний характер діяльності людини став проявлятися в універсальних формах. Тобто, культуру можна віднести до найуніверсальніших характеристик світу людини і відношення людини до світу [52]. Розглядаючи поняття «культура» П. Вейл визначає її як систему відносин, дій і артефактів, яка витримує випробування часом і формує у членів даного культурного суспільства досить унікальну загальну для них психологію [21].

На сьогодні з'являються нові аспекти культури. Це і культура корпорації, культура підприємництва, матеріальна культура, соціальна культура, корпоративна культура, духовна культура, економічна культура. Духовна культура на думку Г. Захарчина, – це суб'єктивні аспекти життя, ідеї, установки, цінності й способи поведінки, що орієнтуються на них. Матеріальною культурою він вважає все, що відноситься до взаємостосунків людини з довкіллям, задоволення її потреб, забезпечення подальшого існування, технологічної

сторони життя [53]. Соціальну культуру розглядав Е. Капітонов, і розумів її як прояв культурного ускладнення, віддзеркалюючи інтегральний духовно-матеріальний характер сфери соціально організованої практики на основі духовних цінностей, ідеалів, символів, норм і т.д., які є стійкими формами консолідуючого (корпоративного) життя людей їхньої спільної цілеспрямованої життєдіяльності [62]. Під соціальною культурою Г. Захарчин розуміє відношення людей один до одного, система статусів і соціальних інститутів [51]. Також активно стали виокремлювати таке поняття як «культура підприємництва», його розглядали С. Канюта, В. Іванюта і описали його як систему правил і норм діяльності, звичаїв та традицій, ритуалів, церемоній, які складаються на підприємстві протягом тривалого часу, особливостей поведінки працівників даного підприємства, майстерність спілкування, стиль управління лідера, комунікаційні зв'язки у середині підприємства, так і у взаємозв'язку з іншими підприємницькими структурами [59, 61].

Дуже часто в економічній літературі культуру на сучасних підприємствах характеризують поняттями «економічна культура» та «культура корпорації», де економічна культура – це комплекс уявлень, переконань, звичок, стереотипів поведінки, які реалізуються в економічній сфері суспільства й пов'язані з економічною діяльністю. Вона містить такі базові елементи, як економічні цінності й норми, сформовані та поширені в певному суспільстві економічні стереотипи й міфологеми, ідеї, концепції та переконання, економічні традиції, а також установки та орієнтації людей щодо існуючої економічної системи в цілому, певних важливих “правил гри” і принципів взаємовідносин індивіда та економічних інститутів. А поняття «культура корпорації» трактують поведінкою працівників організації, їхніми переконаннями і цінностями, традиціями, рівнем взаємовідносин між менеджерами і працівниками, між компанією, її клієнтами і постачальниками.

Найчастіше використовують поняття «корпоративна культура». Про неї А. Крилов пише: «сукупність ідей, цінностей, загальновизнаних моделей і норм поведінки, притаманних конкретній організації; спільний досвід членів

організації, що формується в ході колективної діяльності і виражений як матеріальними, так і духовними формами» [84]. Корпоративну (внутрішню або організаційну) культуру О. Шинкаренко вважає «системою, що складається з комплексу правил поведінки, символів, ритуалів, традицій і цінностей, прийнятих в організації, обов'язкова для всіх її працівників, колективна і виконувана ними. Ця система має функціонувати досить тривалий час, стати звичною для працівників, сприяти успішній взаємодії і злагодженим діям працівників і всіх рівнів управління організації для досягнення її цілей, і таким чином підтвердивши свою спроможність передаватися новим працівникам як зразок виконання» [168]. Н. Царенко зазначає, що «корпоративна культура, орієнтована на кодекс ієрархій і розглядається як одна з підсистем, що виконує функції адаптації підприємства до навколишнього середовища та ідентифікації його співробітників. Корпоративна культура, орієнтована на цінності керівництва. Цей підхід досліджує фактори, що впливають на організаційну культуру і впливають на життя організації» [154].

Корпоративну культуру О. Бала запропонувала трактувати, як правила і норми поведінки, базовані на матеріальних і духовних цінностях, культурних, етичних та соціальних потребах працівників для досягнення цілей підприємства [8]. Г. Захарчин стверджує, що «корпоративна культура належить до складних матеріально-духовних феноменів, системних за своєю суттю розглядати її треба всесторонньо, із позицій різних сфер знань, формується і сприймається корпоративна культура людською свідомістю, впливає на поведінку людини й спосіб її почувань та думання» [53]. У своїх дослідженнях О. Тарасова розуміла корпоративну культуру як систему матеріальних і духовних цінностей, які взаємодіють між собою і відбивають індивідуальність організації, виявляються у поведінці, взаємодії і спілкуванні працівників між собою та із зовнішнім середовищем [144].

Є достатньо багато трактувань поняття «культури». При цьому, найчастіше розглядаються декілька її аспектів - культура, як система, як відношення людей один до одного, як взаємовідносини людини з довкіллям, як спосіб і наслідок

людської діяльності, як правила та норми діяльності тощо. Грунтуючись на ключових ознаках феномену «культура» здійснено її класифікацію на: *культуру підприємства* з притаманній їй технологічною культурою, економічною культурою, корпоративною культурою, професійною культурою і організаційна (упорядкувальною) культурою; *культуру сфери діяльності* (бізнес-культура, культура якості роботи, політична культура), *культуру індивідуума* (культура знань, культура пізнання, культура праці соціальна культура; культура розуміння, культура мислення, культура навчання, психологічна культура), *культуру за галузями знань* (інформаційна культура, музична культура, культура праці, етнографічна культура, національна культура).

З усього вищенаведеного можна констатувати, що поняття «культура» в наукових працях вчених, все ще не має чіткого визначення. Тому, для даного дослідження слід дослідити саме економічні аспекти культури у контексті різних форм та видів культури підприємства і на цій основі визначити економічну сутність і класифікацію організаційної культури підприємства.

Друга складова поняття «організаційна культура підприємства» стосується поняття «організація», яка теж досі не має усталеного тлумачення. Організація являє собою свідомо координоване соціальне утворення з визначеними межами, яке функціонує на відносно постійній основі для досягнення спільної мети або цілей. Одне з тверджень, яке висуває О. Тарасова, що «організація – це люди, які в ній працюють. І саме вони є носіями культури. Тобто культура в організації формується поведінкою, взаємодією та спілкуванням, переконаннями та цінностями, яких дотримуються ті люди, що працюють» [144]. «Організація», на думку Б. Мільнера, являє собою свідомо координоване соціальне утворення з визначеними межами, яке функціонує на відносно постійній основі для досягнення спільної мети або цілей [117]. Кукоба О. узагальнюючи характерні ознаки організацій та організації дійшов висновку, що вони мають троїсті прояви: формальне утворення, атрибутивну ознаку або упорядкований процес функціонування (рис.1.1) .

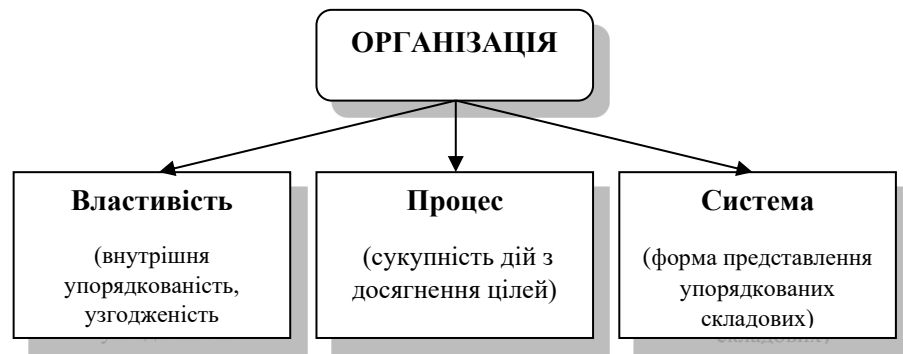


Рис. 1.1. Троїстість у визначенні організації за Кукобою В. [89]

Джерело: розроблено на основі В. Кукоби [89]

Дане дослідження дозволило констатувати, що поняття «організація» має більше ніж три варіанти визначень. Окрім вже наведених (п.п. 1-3 рис. 1.2) воно також може стосуватись: процесу створення нової організації, тобто організації організацій, точніше – процес створення нової групи індивідумів (осіб), а також вказувати на упорядкованість дій індивідуума - організована діяльність особи.

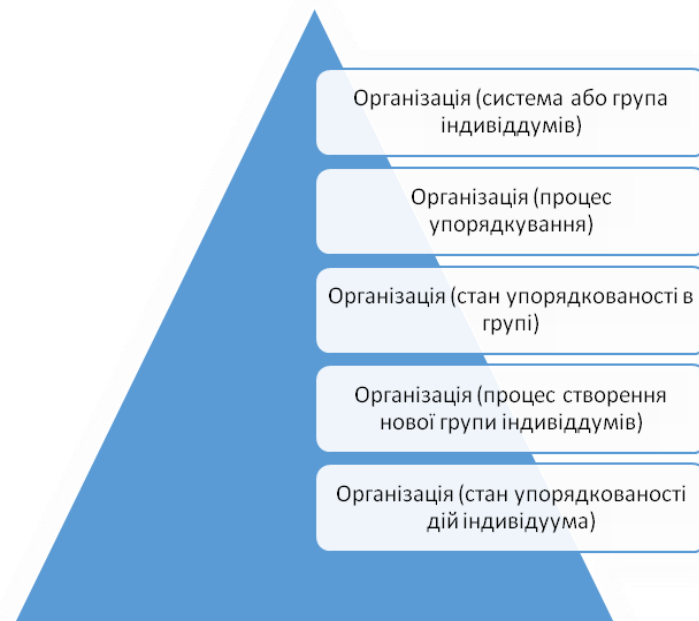


Рис. 1.2. Оновлена множина тлумачень поняття «організація»

Джерело: розробка автора

Зважаючи на виявлену у цьому дослідженні багатоваріантність тлумачень понять «культура» і «організація» має сенс з'ясувати сутність поняття «організаційна культура підприємства», визначити які вона виконує функції, який вплив має і на яких етапах життєвого циклу функціонування підприємства вона утворюється та зникає. Серед багатьох досліджень стосовно різних сутнісних аспектів організаційної культури підприємства впадає в око робота Н. Царенко, де вона зазначає, що достатньої популярності набуває інтерпретація поняття «організаційна культура» відповідно до структурно функціональних традицій як системи зразків, норм, дозволених членами спільності і ролей, які відповідають певним верховним цінностям, трактуючи сутність організаційної культури, як прийняту філософію та ідеологію управління, припущення, ціннісні орієнтації, вірування, очікування, норми, що лежать в основі відносин і взаємодій як усередині організації, так і за її межами [154]. Під організаційною культурою Н. Жовнір розуміє «систему організації праці, яка утворюється і реалізується з метою ефективного використання наявних трудових ресурсів, які діють на основі встановлених правил і процедур внутрішнього розпорядку підприємства з метою виконання поточних виробничих завдань, конкурентоспроможності підприємства, виробленої продукції, задоволення потреб і інтересів та максимізації прибутку» [50]. На думку Т. Базарова організаційна культура «має цілісне уявлення про цілі і цінності, властиві організації, специфічні принципи поведінки і способи реагування» [7]. Атмосфера чи соціальний клімат в організації – саме так, М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедуори описали організаційну культуру [103]. Описуючи організаційну культуру Е. Шейн вважає, що її необхідно розглядати як глибинний рівень основоположних припущень і переконань, що можна розділяти між членами організації, які діють несвідомо і визначають в основному звичний для себе спосіб сприймати і оцінювати себе і середовище. До того ж на його думку це пов'язане з тим, що «прийняте на віру», не вимагає доказів, припущень і переконань з колишнім досвідом організації, в якому вона могла переконатися, що всі ці припущення і переконання підтверджувалися,

допомагаючи виживати і розвиватися в середовищі і вирішувати внутрішні проблеми інтеграції [167]. Достатньо в широкому розумінні описав організаційну культуру С. Іпатов, охарактеризувавши її як сукупність основних переконань – самостійно сформованих, засвоєних чи розроблених відповідною групою по мірі того, як вона вчиться вирішувати проблеми адаптації до зовнішнього середовища і внутрішньої інтеграції – які виявились досить ефективними, щоби їх вважали цінними, а тому передаються новим іменам як правильний образ сприйняття, мислення і ставлення до конкретних проблем [57].

О. Харчишина, яка досліджувала культуру в сфері менеджменту вважає, що організаційна культура є системою, яка включає такі підсистеми, пов'язані тісними зв'язками прямого і зворотного характеру: 1) ціннісна: цінності, місія і філософія компанії; 2) символічна: герої, легенди, ритуали, символи; 3) нормативна: норми, процедури, правила, критерії та структури; 4) комунікативно-управлінська: стиль управління, система комунікацій, система управління персоналом; 5) ідентифікаційна: фірмовий стиль, імідж, бренд компанії як роботодавця та товарний бренд [153].

Організаційна культура В. Воронковою трактується як сукупність норм, умов і цінностей, обраних, створених і тих, що поділяються колективом, з метою внутрішньої інтеграції та адаптації для зовнішнього середовища [20]. В своїй праці Е. Капітонов описує організаційну культуру, як демократизацію управління, орієнтовану на відносини, оптимізацію організаційного клімату, групова динаміка на робочому місці, мотивація організаційної поведінки, стабільність і органічність організаційного розвитку, інтегрований погляд на ринок і пристосування його до товару (а не навпаки) тощо [62].

О. Виханський визначає, що організаційна культура є складною композицією важливих припущень, які беззастережно приймають і розділяють члени групи чи організації [24]. За точкою зору Б. Мільнера організаційна культура описує процес, коли організація формує власний вигляд, в основі якого лежать специфічна якість виробленої продукції і послуг, що надаються, правила поведінки і моральні принципи працівників, репутація в діловому світі і тощо - це система загальноприйнятих в організації

уявлень і підходів до постановки справи, до форм відносин і до досягнення результатів діяльності, які відрізняють дану організацію від всіх інших [117]. Зі слів Е. Шейна організаційна культура описує комплексні базові уявлення, що набуваються групою в процесі зовнішньої адаптації і внутрішньої інтеграції. Це набір прийомів та правил, які виправдали себе в минулому та підтвердили свою актуальність [167]. Організаційна культура за баченням Л. Малінз є сукупністю традицій, цінностей, політик, переконань, моделей комунікацій та поведінки та сприйняття психологічного контакту [110]. Д. Акер визначив організаційну культуру як набір цінностей або домінуючих переконань, що визначають пріоритети організації; набір норм поведінки; символи та символічні дії для розвитку і збереження загальних цінностей і норм [4]. Є. Внуков розглядає організаційну культуру як соціальне явище, яке виступає складовою соціального управління; базовою, інтегральною характеристикою якої є упорядкована система цінностей, уявлень, переконань і нормативних зразків поведінки, забезпечуючи оптимальну внутрішню інтеграцію та зовнішню адаптацію організації чи соціального інституту [26].

Оскільки культура являє собою джерело інформації щодо загально-прийнятної й неприпустимої поведінки, очікуваних наслідків певних дій, стилю управління та соціальних відносин учасників різних груп. Вона дає можливість більш широко дослідити організацію з середини, досягти балансу між індивідуальними й загальними інтересами індивідуумів. Відповідно до здійснених у цій роботі висновків поняття «організаційна культура» слід тлумачити у таких варіантах:

1. *Організаційна культура як культура системи або групи індивідуумів*-це встановлені групою людей (осіб) специфічні правила і норми упорядкування їхньої поведінки пов'язаних між собою постійними формальними і неформальними зв'язками або визначення порядку поведінки та взаємовідносин з іншими особами, які мають спільну мету діяльності.

2. *Організаційна культура як культура процесу упорядкування* - сукупність дій або процесів, що ведуть до створення нових і вдосконалення вже існуючих взаємозв'язків між частинами цілого для того, щоб ці частини у вищому ступені сприяли раціональному успіху кінцевого результату.
3. *Організаційна культура як культура стану упорядкованості в групі* - сукупність ознак, що вказують на рівень внутрішньої упорядкованості взаємодії між складовими цілого (системи), обумовлена ієрархічною або лінійною будовою цього цілого.
4. *Організаційна культура як культура процесу створення нової групи індивідумів* - це процес започаткування, що описує дії з утворення нового в існуючому середовищі або відокремлення в іншу групу через ряд розбіжностей в існуючій системі.
5. *Організаційна культура як культура стану упорядкованості дій індивідуума* - це особливі норми і правила, встановлені в даній групі, щодо значення порядку поведінки окремих учасників групи та взаємовідносин у ній шляхом встановлення правил та норм для кожного індивідуума окремо, для підвищення самоорганізації кожної особи (індивідуума) у групі.

В сучасних умовах функціонування підприємств організаційна культура є однією з провідних категорій, що найбільш активно обговорюється вітчизняними та зарубіжними науковцями й практиками в сфері управління. Ця ситуація описує, по-перше, різке зростанням конкуренції на тлі спаду економіки більшості країн світу, по-друге, - роль, яку виконує організаційна культура підприємства на шляху досягнення цілей. Вплив організаційної культури на ефективність роботи підприємства не є прямим, він опосередковується через працівників підприємства, що передбачає формування бажаної поведінки і компетенцій працівників, створення ефективної системи мотивації праці у відповідності до цілей та місії організації, формування лояльності працівників та взаємозв'язок з іншими підприємствами. Організаційна культура підприємства

орієнтована на опосередкований вплив через персонал, підвищуючи конкурентоспроможність даного суб'єкта господарювання. Вона повинна бути основним об'єктом уваги керівників підприємств і організацій [22].

Саме тому, транспонуючи на підприємство знання про організаційну культуру Д. Елдрідж і А. Кромбі описують культуру організації як унікальну сукупність норм, цінностей, переконань, образів поведінки тощо, які визначають спосіб об'єднання груп і окремих особистостей в організацію для досягнення поставлених перед нею цілей» [169]. М. Семікіна пропонує розглядати організаційну культуру «як сукупність визначених цінностей, норм і моделей поведінки, які 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» [137]. Є. Малінін розуміє організаційну культуру на підприємстві як систему визнаних трудовим колективом цінностей, переконань, вірувань, норм, традицій, які визначають відповідний стереотип поведінки людей у сфері трудової діяльності [109]. В. Кукоба стверджує, що упорядкування взаємовідносин індивідів у корпоративному об'єднанні — підприємстві є організаційною культурою цієї організації [92].

Інтегруючи в одне ціле понятійні розуміння, пропонується тлумачення поняття *організаційна культура підприємства (як культура, що притаманна підприємству)* – це сукупність цінностей, які поділяються працівниками підприємства, їх спільних переконань і очікувань, а також затверджених правил та норм, що спонукають працівників до ефективної спільної роботи. Вона є необхідною умовою успішної роботи підприємства – це економічний інститут, що зміцнює ринкові позиції підприємства, підвищує привабливість її для інвесторів, виступає для організації ключовою конкурентною перевагою та важливим стратегічним ресурсом.

Після узагальнення існуючих тлумачень культури в системі бізнесу можна констатувати, що організаційна культура – частина нематеріальної економіки яка визначає взаємовідносини в бізнес середовищі на трудових загалом

корпоративних, національних цінностях і спроможна впливати на успішність та розвиток суб'єкта господарювання. Організаційна культура є зразком того, як розвиток цивілізації, науково-технічний прогрес приводять суспільство до потреби у розвитку духовної культури і навіть до того, щоб у трудовій діяльності вимоги високої культури, етики були пріоритетними щодо вимог чистої економіки.

Цінності та норми встановлюються через формування організаційної культури процес виявлення культурних уявлень організації зводиться до таких положень: культура являє собою систему колективних уявлень, які повинні бути дійсними і надійними; контекстуальне значення культурних уявлень може бути повною мірою усвідомлено тільки людьми, що належать до певної культури; культурні уявлення можуть сприйматися як фактори, що сприяють досягненню стратегічних організаційних цілей; нова організаційна практика може бути похідною від існуючої культури; базова парадигма змінюється вкрай рідко, процес таких організаційних змін відбувається через багато років.

Організаційна культура в кожній країні формується на загальнолюдських цінностях, але має національні особливості, зокрема обумовлені менталітетом населення. Важливою складовою менталітету є менталітет економічний. До основних його елементів відносять: економічне мислення, економічну культуру, – економічну психологію та ін. Визначальними чинниками формування економічного менталітету є тип економічної системи, рівень розвитку продуктивних сил і, передусім, людини (освіта, кваліфікація, фізичний та психічний стани).

В організаційній культурі виокремлюють два сегменти: ціннісний і ментальний. Ціннісний сегмент виступає як культурний феномен, що може передаватися як традиція і визначає етичний бік ділових відносин. Він являє собою основу професійної діяльності і включається автоматично завдяки знанням, умінням, досвіду. Цей сегмент виступає як стереотип, як звична службова, посадова поведінка, як конкретні, актуальні цінності і норми практичної діяльності. Ментальний сегмент організаційної культури пов'язаний

із ситуаціями, коли звичні норми і цінності не працюють і необхідно включити мислення. Ідеальна організаційна культура не завжди реалізується в конкретних діях. Якою вона буде на практиці, залежить від реальної ситуації, що привносить у ділові відносини щось від загальної культури, від певних стереотипів. Абстрактна організаційна культура, її теоретично сконструйовані у свідомості ділових людей цінності і норми засновані на загальноприйнятих у цивілізованому світі. Вони декларуються, але внутрішньо не завжди схвалюються і виконуються, створюється лише зовнішня видимість їхнього прийняття. Це висуває проблему відповідності ідеальної моделі організаційної культури цивілізованого підприємця цінностям і нормам, які реально визначають дії і вчинки сучасних підприємців у сфері бізнесу.

З огляду на розмаїття понятійного апарату та інструментарію теорій менеджменту та теорії організацій у аспекті культури функціонування різних суб'єктів товарно-грошових відносин виникає нагальна необхідність систематизації різновидів організаційної культури підприємств. Точніше, виходячи із результатів аналізу понятійного апарату стосовно понять «культура» та «організація», а також власного, економічного, розуміння поняття «організаційна культура підприємства» доцільно визначити особливі різновиди цього феномену.

Дослідження показало, що більшість науковців виділяє досить велику кількість різновидів культури підприємства: бізнес-культура, корпоративна культура, соціальна культура підприємства, технологічна культура підприємства, культура знань працівника тощо. Ці різновиди не у повній мірі віддзеркалюють навіть основні властивості (упорядкувальні, процесні, комунікаційні), які притаманні організаційним культурам підприємств. Тому необхідно доповнити наявні різновиди культури в організаціях (на підприємствах) новими групами, що більш повно характеризують різні аспекти цього феномену. Доцільно виокремити такі додаткові групи: культура підприємства (технологічна культура, економічна культура, корпоративна культура, професійна культура, організаційна культура, упорядкувальна

культура, бізнес-культура, культура якості роботи, виробнича культура, комерційна культура), культура сфери діяльності (духовна культура, культура праці, політична культура, соціальна культура), культура індивідуума (культура знань, культура праці, соціально-психологічна культура; культура розуміння, культура мислення, культура навчання), нематеріальна культура (інформаційна культура, музична культура, етнографічна культура, етнічна культура, художня культура).

Виходячи з того, що класифікаційна система культури підприємства включає досить багато різновидів, але в даний час відсутні їх структуровані описи. Тому, в даній роботі проведено стратифікацію організаційної культури підприємства за її базовими типами (Рис. 1.3).

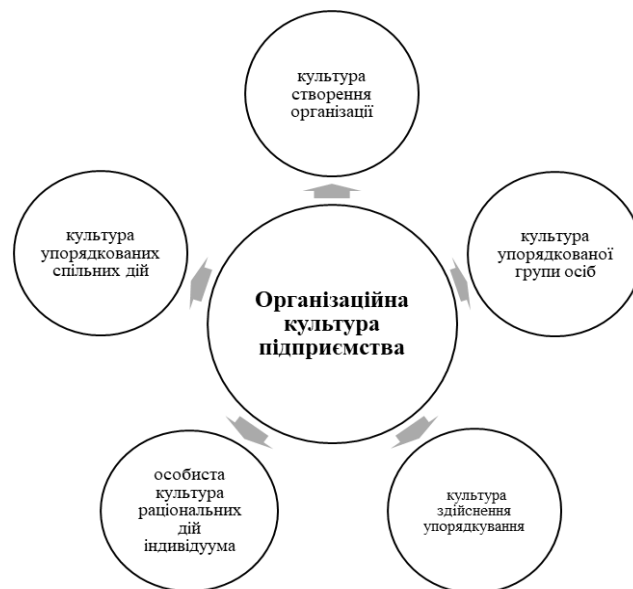


Рис. 1.3 Основні типи організаційної культури підприємства

Джерело: Розраховано автором

До основних типів організаційної культури підприємства слід включати: культуру здійснення упорядкування, культуру створення організації, особисту культуру раціональних спільних дій індивідуума, культуру здійснення упорядкування, культуру упорядкованих спільних дій групи осіб. Серед різновидів *культури упорядкованої групи осіб* доцільно виокремити: корпоративну культуру та комерційну культуру. Корпоративна культура описує культуру в середині організації чи будь-якого об'єднання, яка представляє

собою мікро-клімат для працівників підприємства на рівні керівництва та підрозділів (виробничих, складських тощо), може проявлятися формально (регламентована та описана документально – від стилю одягу до норм поведінки щодо організаційної структури та моделі управління) чи неформально (без письмових правил) на сучасних підприємствах під впливом ряду факторів, одним з яких є науково-технічний прогрес та розвиток економічних відносин; корпоративну культуру можна поділити на культуру керівництва – описує ідеологію, та культуру працівників – формується під впливом чинників, які можуть змінюватись чи інтегруватись та організаційна культура як культура системи або групи індивідумів це встановлені групою людей (осіб) специфічні правила і норми упорядкування їхньої поведінки пов'язаних між собою постійними формальними і неформальними зв'язками або визначення порядку поведінки та взаємовідносин з іншими особами, які мають спільну мету діяльності). Комерційна культура виокремлює певні правила і норми поведінки, зокрема між суб'єктами господарювання, між суб'єктом господарювання та дистриб'ютором, між суб'єктами господарювання та кінцевим споживачем товару або послуг для більш ефективної діяльності підприємства з метою максимізації вигоди для всіх учасників процесу, ринкових відносин тощо. В різновиди *культури здійснення упорядкування в організації* слід включити: технологічну культуру, бізнес-культуру, культуру процесу упорядкування, культуру пізнання працівників підприємства, культуру мислення працівників на підприємстві, культуру мислення працівників на підприємстві, культуру навчання. Технологічна культура підприємства описує перетворювальну діяльність людини, в якій виявляються її вміння, творчі здібності, знання, норми, методи щодо виробництва товарів та надання послуг. Бізнес-культура підприємства являє собою систему цінностей і норм, які є основою комерційної діяльності та формують поведінку працівників всередині компанії та в стосунках організації з зовнішнім світом. Культура процесу упорядкування відображає сукупність дій або процесів, що ведуть до створення нових і вдосконалення вже існуючих взаємозв'язків між частинами цілого для того, щоб ці частини у

вищому ступені сприяли раціональному успіху кінцевого результату. Культура пізнання працівників підприємства характеризує специфічні прийоми, правила, і способи вирішення розумових завдань, що залежать від багатьох факторів, наприклад таких як: рівень освіти, життєвий досвід, виховання, самоосвіта тощо. Культура мислення працівників на підприємстві характеризує якість роботи, яка формується та розвивається в результаті освоєння нових навичок, якими повинні володіти працівники для свідомого, цілеспрямованого процесу вилучення інформації із зовнішнього світу та її подальшого опрацювання з метою розвитку професійних якостей та здібностей. Культура навчання працівників містить цілеспрямовану, не матеріальну, соціальну й духовну діяльність працівника, спрямовану на реалізацію власних сил, підвищення рівня власної професійної компетенції, професійних якостей, здібностей, можливостей та життєвих принципів.

Група різновидів *особистої культури раціональних дій індивідуума* об'єднує: організаційну культуру організації як культуру стану упорядкованості дій індивідуума, професійну культуру працівників, культуру якості роботи працівників, культуру якості роботи працівників, політичну культуру працівників, культуру знань працівників, культура праці співробітників, духовну культуру працівників, соціальну культуру працівників. Організаційна культура організації як культура стану упорядкованості дій індивідуума виокремлює особливі норми і правила, встановлені в даній групі, щодо значення порядку поведінки окремих учасників групи та взаємовідносин у ній шляхом встановлення правил та норм для кожного індивідуума окремо, для підвищення самоорганізації кожної особи (індивідуума) у групі); професійна культура працівників висвітлює досвід в певній сфері діяльності, що включає практичні навички й уміння, пов'язані з видом професійної праці, і разом з тим здатність вирішувати нестандартні службові завдання, поняття професійної культури включає саме майстерність працівника, який виділяє його і дозволяє приймати самостійні рішення, творчо підходити до вирішення трудових завдань; культура якості роботи працівників показує сукупність взаємопов'язаних характеристик:

доступність, постачання, техніко-економічні характеристики, дизайн, надійність, ефективність споживання і експлуатації, ремонтпридатність, ступінь екологічності; політична культура працівників охарактеризовує сукупність стійких форм політичної свідомості й поведінки, а також характеру і способів функціонування політичних інститутів у межах певної політичної системи, які виявляються в діяльності суб'єктів політичного життя суспільства); культура знань працівників описує генерування ідей, джерела нових знань, інновацій, інформаційну відкритість, готовність до змін, відкритість); культура праці співробітників включає культуру організації праці, тобто роботу на підприємстві, соціальну культуру, культуру розуміння, культуру мислення, культуру навчання, психологічна культура; духовна культура працівників містить процес створення, накопичення і розповсюдження духовних цінностей та результат досягнутого суспільством духовного становлення; соціальна культура працівників включає процес міжлюдського спілкування та інструмент формування людських цінностей.

Група різновидів організаційної культури, що характеризує *культуру упорядкованих спільних дій* містить: економічну культуру організації, виробничу культуру підприємства, організаційну культуру підприємства як культуру стану упорядкованості в групі, культуру праці. Економічна культура організації включає діяльність на ринку товарів і послуг де здійснюються реалізація та покупка різних товарів; на ринку праці, коли створюються нові робочі місця і йде боротьба за них, на ринку фінансів, де здійснюються операції з грошима та цінними паперами; виробнича культура підприємства – це так звана місія підприємства, що описує найважливішу мету його існування та подальшого розвитку, цінності, що розділяють працівники організації, норми і правила поведінки, традиції, а також моральні та духовні принципи, на яких вони ґрунтуються; організаційна культура підприємства як культура стану упорядкованості в групі характеризує сукупність ознак, що вказують на рівень внутрішньої упорядкованості взаємодії між складовими цілого тобто системи, обумовлена ієрархічною або лінійною будовою цього цілого; культура праці на

підприємстві включає трудові навички працівників, стан продуктивних сил, система моральних орієнтирів, цінностей і умов: організаційних, соціальних, технічних, екологічних, зовнішньо економічних, психофізіологічних, естетичних і суспільно-політичних, що забезпечують задоволення потреб в економічному й соціальному аспекті для працівника під час трудової діяльності.

Характеристики групи різновидів *культури створення організації* включають: організаційну культуру підприємства як культуру процесу створення нової групи індивідуумів, соціально – психологічну культуру працівників, культуру мовлення працівників, культура поведінки працівника, культура мислення працівника. Організаційну культуру підприємства як культуру процесу створення нової групи індивідуумів включає процес започаткування, що описує дії з утворення нового в існуючому середовищі або відокремлення в іншу групу через ряд розбіжностей в існуючій системі); соціально – психологічна культура працівників включає комплекс активно реалізованих соціальних та психологічних відносин та відповідних умінь, які повинні містити: систематичне самовиховання культурних спрямувань, навичок, високий рівень етики ділового спілкування; психологічну саморегуляцію та самоконтроль; творчий підхід, вміння реально оцінювати свої можливості та включає в себе як освіченість, так і основні параметри розвитку особистості; культура мовлення працівників представляє вербальну взаємодію із співрозмовником. Вміння чітко формулювати й висловлювати свою думку, вміння сприймати думки співрозмовника й вміння слідувати за думками кількох співрозмовників одразу, тобто вміння ведення монологу, діалогу та полілогу; культура поведінки працівника відображає нормативно-регулятивна категорія, в якій визначальними можуть бути й особистісні якості. Являє собою складний розділ - культура почуттів, яку надзвичайно важко звести у певні рамки й межі те, що формується на несвідомому рівні і знаходить прояв у вигляді емоцій. Емоційний стан людини, хоча й може бути керованим, проте застосовувати його може у такому вигляді далеко не кожен працівник); культура мислення працівника надзвичайно важливий аспект особистісної культури, який

передбачає свідому організацію власного мислення й надзвичайну самоорганізацію людини взагалі. Інакше кажучи, культура мислення є передумовою для формування того, що називається особистісною культурою.

Кожен тип і вид організаційної культури підприємства має спільні внутрішні наскрізні елементи (складові) які у одного типу (виду) по до іншого проявляються з більшою або меншою силою. Але такі елементи притаманні всім різновидам організаційної культури. До таких складових доцільно віднести: професійну, комунікативну, соціальну, інтелектуальну, техніко-технологічну, інформаційну, нормативно-правову. *Професійна складова* організаційної культури утворює культурні надбання щодо відбору, підготовки та розвитку персоналу підприємства, що забезпечує ефективне використання трудових ресурсів на основі кількісного, професійно-кваліфікаційного та інтелектуального зростання. *Комунікативна складова* організаційної культури визначає правила взаємодії між працівниками, що дозволяє їм в межах своїх професійних здібностей на основі власного життєвого досвіду, ерудиції, наукових знань, здатності до перемов, розуміння цінностей компанії, комунікабельності успішно функціонувати в колективі. *Соціальна складова* накопичує знання з етики ділового спілкування, регулює отримання вмій запобігання та розв'язання конфліктних ситуацій, швидкого і достовірного передавання інформації, формує здатність спілкуватися з фахівцями з інших сфер, мотивувати до ефективної роботи та проявляти лідерські якості, визначає соціальні стандарти для працівників і членів їхніх сімей. *Інтелектуальна* складова визначає порядок для реалізації на основі творчого підходу можливостей працівників щодо генерації та сприйняття ідей, формування задумів новацій, орієнтує на аналітичного мислення, навчання, створення ідей. *Техніко-технологічна складова* організаційної культури підприємства визначає здатність швидко реагувати на науково-технічний прогрес, шляхом переорієнтування на випуск нової продукції шляхом розвитку матеріально-технічної і техніко-технологічної бази підприємства. *Інформаційна складова* встановлює вимоги щодо навичок формування і використання інформації; визначає ступінь повноти, точності і

несуперечливості інформації; здатності працівників розробляти регламенти, інструкції, стандарти, аналізувати; впроваджувати та використовувати сучасні інформаційні системи. *Нормативно-правова* містить опис вмінь швидкого прийняття рішень різного спрямування, порядку формування здатності працювати та приймати рішення самостійно, здатність оцінювати отримані результати та виявити причинно-наслідкові зв'язки, здатність до самоконтролю і постійної самоорганізації.

Організаційна культура характеризується дотриманням підприємств принципів корпоративного управління зокрема, це означає, що необхідно звертати увагу на факт наявності кодексу корпоративного управління або внутрішнього корпоративного кодексу, регламентних документів щодо корпоративної культури та бізнес-культури на фірмі, іміджу компанії і відповідних заходів з її формування і розвитку. Атрибути процесів формування і забезпечення функціонування органів управління та взаємодії із працівниками найчастіше проявляються у формі: створених структурних підрозділів або окремих посадових осіб, які здійснюють взаємодію з підлеглими; сукупності регламентних документів щодо організації діяльності даних органів; контролем необхідних коштів для фінансування роботи органів управління та взаємодії з працівниками. Особливу вагу для керівників мають показники, що віддзеркалюють повноту і доступність інформації про організацію, серед яких слід виокремити: наявність корпоративного інтернет-сайту; наявність відкритої інформації про соціальні дії на інтернет-сайті підприємства; наявність інформації про соціальні дії в річному звіті підприємства; наявність окремого соціального звіту підприємства. Одним з важливих аспектів є здатність підприємства спрямувати частину фінансових ресурсів на вирішення соціальних проблем, які формуються за рахунок чистого прибутку даного підприємства або залучених коштів, а також включаються до собівартості продукції чи послуг. Організаційне забезпечення функціонування механізму організаційної культури здійснюється відповідними органами, тому серед контрольних параметрів ефективності використання даного механізму повинні бути наявність і

активність функціонування органів корпоративного контролю, що проявляється у статусному рівні даного органу, його чисельності і технічному оснащенні, а також обсягам реалізованих управлінських рішень. У аспекті наявності організаційно-розпорядчих актів щодо організації праці (у тому числі умов праці) і її оплати (мотивації персоналу), та ступінь залучення індивідумів до прийняття управлінських (господарських) рішень можна оцінити за: часткою колегіально прийнятих управлінських рішень, рівнем розвиненості суспільних дорадчих органів на підприємстві, рівню залучення працівників фірми до роботи контрольної та ревізійної комісії.

Для встановлення наявності або відсутності на підприємстві організаційної культури достатньо проаналізувати наявність таких фактів: положення про основні засади корпоративної культури фірми; здатності підприємства спрямувати частину ресурсів на вирішення соціальних проблем; формалізованих принципів корпоративного управління; органів корпоративного контролю; профспілкового комітету або первинних профспілкових організацій; бажання керівництва вирішувати соціальні проблеми на підприємстві; кодексу корпоративного управління; органів взаємодії із акціонерами; повної і доступної інформації про товариство; проекту організації праці або, за його відсутності, положення про оплату праці, положення про матеріальне заохочення працівників підприємства, планування робочих місць, паспорти організації робочих місць; повної доступності до інформації про результати діяльності підприємства; ради трудового колективу; колективного договору.

Під впливом теорії організаційної культури змінюється значення окремих елементів внутрішнього середовища: ключовим блоком з точки зору нової економічної парадигми виступають не цілі, а цінності організаційної культури, які знаходяться під впливом інновацій, досягнень ефективного управління тощо. У зв'язку із цим зазначимо, що ефективне управління характеризуємо як досягнення високої результативності бажаних ефектів і цілей організації, в тому числі за рахунок формування організаційної культури підприємства. Ефективне управління базується на організаційній культурі підприємства як фактор

економічного зростання, впливу на управлінські рішення, впровадження інноваційних технологій, раціональне використання засобів праці та виробництва, економія часу, підвищення конкурентоспроможності та продуктивності праці. Виходячи з цього, система управління одержує міцне підґрунтя для забезпечення довгострокового та сталого розвитку, ключовим аспектом виступають не лише цілі, які перебувають під постійним впливом важелів зовнішнього і внутрішнього середовища, а цінності і принципи, які мають всеохоплюючий характер і є стабільним. Ціннісно-орієнтовний характер упорядкування системи управління забезпечує постачання у зовнішнє середовище не лише товари і послуги, а й певні ціннісні установки щодо соціальної відповідальності перед працівниками, споживачами, робітниками, керівниками, власниками, суспільством, навколишнім середовищем. Одною з важливих складових є бренд компанії, який і фіксованому вигляді характеризує та представляє його цінності та місію.

Розмаїття теоретичних концепцій, що зачіпають аспекти організаційної культури на підприємстві в основному консолідовано представлено в межах теорій менеджменту. Сучасні наукові дослідження зарубіжних та вітчизняних вчених доводять безперечну значимість організаційної культури в процесах активізації діяльності підприємств, що забезпечує підвищення їх конкурентоспроможності. Досвід вітчизняних підприємств засвідчує недосконалість існуючої організаційної культури господарювання, яка досі не орієнтована на підвищення активності персоналу, його мотивацію до високопродуктивної роботи, що призводить до зниження ефективності діяльності підприємств в країні. У цьому контексті перспективним завданням слід вважати формування нової або вдосконалення існуючої організаційної культури підприємств шляхом перегляду стимулів до ефективної діяльності на ґрунті нових підтримки корпоративних цінностей, адаптованих до нагальних потреб забезпечення конкурентоспроможності підприємств.

1.2. Методи оцінювання стану організаційної культури підприємства

В даний час функціонування підприємств значний вплив на результати їх діяльності здійснюють способи використання виробничих потужностей, технологій, персоналу, фінансових та інтелектуальних ресурсів. Проте варто зазначити, що до найбільш значущих факторів належить бізнес-культура, що виступає як система, що включає упорядкувальні норми, правила та цінності поведінки, які визначають взаємодію і узгодженість членів колективу, управлінських ланок, структурних підрозділів, створення нових інноваційних продуктів, виготовлення продукції, надання послуг, забезпечення власної діяльності, відносин соціальної відповідальності, фінансово-економічних відносин і ключових факторів розвитку підприємства. На промислових підприємствах немає належного обґрунтування питання взаємозв'язку стану організаційної культури та рівня ефективності підприємства, відсутня чітка методологія формування культури організацій, корпоративної культури та саме бізнес-культури підприємства. Проблема побудови організаційної культури як фундаменту для підвищення ефективності діяльності підприємства є надзвичайно актуальною. Для кожного підприємства дуже важливим фактором є забезпечення ефективної діяльності підприємства. Це стосується не лише отримання максимального прибутку, але й подальшого стратегічного розвитку, економії часу, ефективного використання ресурсів і т.д. При цьому повинні враховуватись не лише фінансові, інтелектуальні, та матеріальні ресурси підприємства, а і бізнес-культура підприємства та її рівень.

Результати останніх досліджень вітчизняних та зарубіжних вчених, які започаткували вивчення організаційної культури як важливого чинника ефективної діяльності підприємства, таких як, У. Оучі, Г. Хофстед, В. Кукоба, О. Харчишина та ін [18,19,87]. У своїх дослідженнях ці науковці концентрують свою увагу на системному характері організаційної культури, досліджують

можливості впливу на ефективність менеджменту за допомогою організаційної культури, розглядаючи її у контексті культури в організації, що упорядкована певним чином у групі індивідумів. Деякі зарубіжні вчені такі як Х. Шварц, С. Девіс, А. Кромбі [39,87,27], досліджували культурні аспекти пов'язуючи ефективність діяльності підприємств саме з силою культури в середині підприємства. Іншим аспектом дослідження культури а саме культури в корпораціях або корпоративної культури, займались К. Шольц, В. Співак, Р. Кричевський [69]. Кожен автор при цьому виділяє свій набір елементів культури, якими повинні володіти успішні та ефективні підприємства. Організаційну культуру за складовими у всіх контекстах ніхто не розглядав. Розглядаючи її як корпоративну, соціальну, культури в організації тощо.

Сучасний стан соціально-економічних відносин, а також постійні загрози утворення економічних криз утворюють потребу у адекватному інструментарії забезпечення функціонування учасників продуцентних та розподільчих відносин. Такі інструменти поряд з техніко-технологічними, фінансовими або трудовими аспектами повинні створювати умови для формування позитивних норм поведінки, цінностей, міжособових комунікацій, які є складовими організаційної культури суб'єктів продуцентно-розподільчих відносин. Також цей інструментарій повинен охоплювати системний, упорядкувальний, дієвий та атрибутивний контекст взаємодії індивідумів в організації. Саме тому важливим у визначенні параметрів діяльності організації-підприємства стає формування системи оцінювання організаційної культури з її показниками, методами розрахунків, економіко-математичними моделями і способами інтерпретації результатів моделювання або поточного оцінювання.

Культура організації складається з певної структури, що включає вірування, цінності, позиції, переконання та норми співробітників й засоби якими це передається (легенди, ритуали тощо) до нових колег.

Ефективна діяльність підприємства вимагає чіткого розуміння відмінностей між традиційною та бажаною культурами. Досліджуючи культуру організації пропонується, виділили п'ять основних положень, на основі яких

встановленою положення для визначення відмінності старої культури від новою (Табл.1.1).

Таблиця 1.1

Положення для встановлення нової культури організації

Основні положення	Характерні риси
<i>Галузевий контекст</i>	Фірма може позиціонувати себе як складова державного сектору або як складова конкурентного ринку з виробництва чи надання послуг, що в свою чергу впливає на відношення до праці в класичному сприйнятті, зокрема це стосується зайнятості.
<i>Орієнтація на споживача</i>	Головним завданням компанії є надання послуг і виробництво продукції для споживачів.
<i>Орієнтація праці</i>	оцінка фінансового стану, ініціативність та поважне ставлення щодо розв'язання проблем наперекір усталеним нормам досягання непохитності процедур та уникати відповідальності.
<i>Мотивація</i>	цінність внутрішньої мотивації, що характеризується отриманням задоволення від виконаної власноруч роботи, високими стандартами оцінювання діяльності всупереч мотивації виключно сторонніми винагородами.
<i>Орієнтація на людину</i>	оцінювання персоналу фірми проявляється через повагу та неопередженість всупереч застарілому твердженню щодо правильності дій та поведінки колективу.

Джерело: Розроблено автором

Прояви поведінки, що визначають стару культуру, найчастіше характеризуються як: а) ведення справ відповідно до встановленої процедури та усталеної практики; б) відмежування влади; в) незаперечність норм і цінностей; г) винагорода за пристосування. Прояви поведінки, типові для нової культури, переважно характеризуються як: а) ведення справ з наголосом на обслуговуванні споживачів та фінансовому успіху; б) досягнення результатів через роботу в команді та залучення персоналу; в) перевірка встановлених методів роботи; г) винагорода за працю.

Узагальнена таблиця Е.Шейна надає зрозумілу структуру культурної парадигми, що відрізняє стару культуру від нової, яка необхідна для підтримки стратегії переорієнтації на споживача (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Різниця між усталеною старою та бажаною новою культурою

Параметр	Усталена стара культура	Бажана нова культура
Відносини організації із зовнішнім середовищем	Частина державної служби	Частина конкурентного ринку послуг
Природа людської діяльності	Адміністрування політики та процедур	Обслуговування клієнтів, задоволення потреб споживачів
Природа реальності правди	Правдивим є те, що встановлено напрямом політики, або те, що говорить начальство	Правдивим є те, що працює на успіх організації та сприяє задоволенню потреб споживачів
Природа часу	Немає куди поспішати. Прийняття і впровадження рішень вимагає багато часу.	Пріоритети та строки є важливим
Сутність людської природи	Персоналу не можна довіряти, його потрібно постійно змушувати працювати (теорія Х)	Персонал потрібно заохочувати та підтримувати (теорія Y)
Природа людських відносин	Керівництво – це «роби як я кажу»	Керівництво – це «роби як я роблю»
Однорідність / різноманітність	Необхідно зберігати однорідність. Не розхитуйте човна.	Різноманітність потрібно розглядати в контексті заохочення до вдосконалення та участі службовців у реалізації нової стратегії

Джерело: Е.Шейн [167]

Дослідженням оргкультури приділялась увага у вигляді різноманітних методик і методів. Виділяють два ключові напрями: *якісні* методики (зондування міцно обумовлені контекстом і зобов'язують їх трактування), і *кількісні* методики (дослідження порівняно невідкладні і застосовуються від самого початку задані групи). В даних напрямках є свої переваги та недоліки, які повсякчас обговорюються вітчизняними та зарубіжними науковцями. Одним з головних внесків якісної методики є ширший та доступний аналіз культури. Культура організації притаманна кожній групі та походить від носіїв, тому вона є унікальною, прихильники якісного методу засвідчують, що доктрину культури для кожної окремої фірми необхідно створювати, а не сприймати вже наперед створену. Скептики якісного підходу підкреслюють недостатність об'єктивності, а отже, недостатність достовірності даних і, відповідно, точності результатів. Ще один прогріх – ускладнення при проведенні ідентичності якісних досліджень і поширеність до окреслення культури як систематичної чи однорідної. Однак В.Сате в своїх працях вказує, що сприйняття культури є індивідуальним і багатогранним і що вірний аналіз свідчить про корисність висновків, а не його непохибністю як характеристикою декількох неупереджених критеріїв.

Ключовими перевагами кількісного підходу є висока точність дослідження, перспектива теоретичного контролю, формулюванні універсальних положень і адаптивність порівнянь. Однак багато науковців засуджують кількісний підхід через обмеження категорій оцінювання культури для зручності науковців та за симпатію до деяких стилів адміністративного міркування. Згідно їх досліджень можна зробити висновки, що кількісні підходи в їх тлумаченнях викривляють дійсність досліджуваної категорії культури організації, що в свою чергу спотворює результати досліджень. Окрім цього, кількісні підходи мають свої обмеження через погану здатність до гнучкості обробки показників поведінки персоналу також їм притаманний вплив різноманітностей, багатоваріантностей, натомість для організації продуктивніше створення єдиного формату культури.

На даний час все більше науковців приділяє увагу дослідженню оргкультури на методів для її оцінювання. Такі науковці як П.Еверед і М.Луїс в своїх дослідженнях методології оргкультури приходять до такого висновку, що обрання методів для оцінювання більшою мірою залежить від фундаменту знань науковця, його манері мислення і вподобань за умови додержання одного стилю опитування. Серед таких науковців як М.Єлінек, Л.Смірчич та П.Хірш, навпаки, сформувались рекомендації щодо необхідності та актуальності застосування різних підходів, оскільки параметри оргкультури є важко сприйнятими та на даний час не можуть бути чітко визначені, як інші організаційні складові фірми (бізнес-середовище, клімат тощо). В свою чергу М.Луїса, пропонує для детального розгляду організаційної культури фірми необхідно проаналізувати:

- а) джерело започаткування культури;
- б) блага чи результат культури;
- в) демонстрація культури;
- г) адміністрування культурою.

У межах другого підходу ключовим методом дослідження оргкультури зазначається так званий підхід народознавства, тісний за значенням до методу включеного спостереження. Науковець, практично, весь час перебуває в компанії, досліджує її та, слідкує за повсякденною поведінкою персоналу в екстраординарних ситуаціях, намагається визначити, які цінності та норми стоять за ними.

Найхарактернішою відмінною особливістю моделі клінічних досліджень є те, що учасники організації добровільно забезпечують дані, що вимагаються, оскільки саме вони ініціюють цей процес і можуть отримати певну користь, відкриваючись клініцисту/консультанту/досліднику. У процесі вирішення проблеми беруть активну участь як консультант, так і клієнт, і тому пошук необхідних для цього даних проводиться ними спільно. Клінічна модель виводиться з однієї досить суттєвої передумови: *ви зрозумієте систему краще за все в тому випадку, якщо спробуєте змінити її*. Клінічні й етнографічні моделі

відрізняються передусім тим, що етнограф, як правило, намагається зберегти систему незмінною. Види досліджень представлені на Рисунку 1.4..

		Ступінь участі дослідника	
		Невисокий чи середній Якісний	Високий Якісний
Ступінь участі організації	Мінімальний	Демографічна статистика; зміна "дистальних" ("периферійних") змінних	Етнографія; спостереження за учасниками; контент-аналіз змісту історії, міфів, ритуалів, символів та інших артефактів
	Частковий	Постановка експериментів; листи-опитувальники, ранжування, об'єктивні тести, градування	Проективні тести; оціночні тести, інтерв'ю
	Максимальний	Вся сукупність факторів, що визначає властивості, аналогічно статистичному контролю якості; активне наукове дослідження	Клінічні дослідження; активне наукове дослідження; організаційний розвиток

Рис. 1.4 Види досліджень організацій (організаційна культура) за Е. Шейном [167]

Джерело: Розроблено на основі [167]

Виявлення бар'єрів організаційної культури на шляху розвитку менеджменту місцевого самоврядування дає змогу здійснити методика, що розроблена професором Г.Райтом [33]. Запропонована Г.Райтом практична модель системи управління місцевого самоврядування містить 12 основних факторів, які, у свою чергу, складаються із 107 елементів. Комплексне застосування кількісних та якісних методів дозволяє проаналізувати, як елементи організаційної культури впливають на інші елементи та систему управління в цілому.

Графічна модель, наведена нами, наочно демонструє високі результати експертного опитування шляхом анкетування керівників і службовців (за валідною вибіркою). Такі показники може мати так звана "організація високих досягнень", до категорії яких можна віднести організації. Це була одна з перших спроб системної діагностики організаційної культури органів місцевого

самоврядування в Україні. Саме тому деякі з технологічних аспектів проведення такого консалтингового проекту можуть бути цікавими для дослідників та практиків у галузі місцевого самоврядування та державного управління. Під час дослідження ми стикнулися з деякими типовими, на наш погляд, для українського соціуму явищами і, здійснивши їх аналіз, дійшли наступних висновків: 1) про слабе розуміння як на рівні менеджменту, так і на рівні службовців сутності, компонентів та значення організаційної культури; 2) про необхідність комплексного застосування кількісних та якісних методів - що дасть змогу досягти значно достовірніших результатів.



Рис. 1.5. Організаційна культура (середня оцінка) [51]

Джерело: [51]

Отже, проведений короткий огляд методик дослідження організаційної культури підтверджує необхідність вивчення конкретних випадків, що дають можливість застосовувати розмаїтість вірогідних підходів та їх комбінацій до вивчення організаційної культури, упроваджуючи знахідки теоретичної дослідницької роботи в практичну діяльність.

Існує ряд показників, які знаходяться під прямою дією культури організації, такі як рівень плинності кадрів, терміни трудової адаптації, кількість працівників, що успішно пройшли процес трудової адаптації; рівень якості продукції, відсоток браку, кількість винаходів і раціоналізаторських пропозицій, рівень продуктивності праці.

Плинність кадрів - це показник, високий рівень якого сам по собі свідчить про несприятливий стан справ на підприємстві. Добре видно залежність цього показника від організаційної культури. Зміну організаційної культури підприємства (у будь-яку сторону) спричиняє зміну рівня плинності кадрів.

Трудова адаптація. Яскравим показником ефективності організаційної культури є середній термін адаптації, тобто час, на протязі якого знову прийняті працівники включаються в нове для них соціально-психологічне і матеріально-речове середовище. Цей показник можна використати в абсолютному вираженні (тривалий або короткий термін адаптації) і відносному (порівняння середніх термінів адаптації до і після зміни організаційної культури). Про етап процесу трудової адаптації адміністрація може дізнатися за допомогою прямого опитування нових працівників, про завершення процесу трудової адаптації можна говорити, якщо новачок виходить на середню для цього виробництва продуктивність праці.

Якість продукції або робіт. Відношення до цієї цінності керівництва визначає політику підприємства, яка є важливим елементом місії організації. Показник якості продукції є індикатором організаційної культури: сильна або слабка, функціональна або дисфункціональна.

Ставлення до нововведень. Спрямованість організації на нововведення можна визначити по кількості раціоналізаторських пропозицій і винаходів. Їх зростання свідчить про активну і ефективну інноваційну політику підприємства, про організаційну культуру, націлену на розвиток.

Задоволеність працею і відношення до праці - показник, зв'язок якого з організаційною культурою можна зафіксувати або безпосередньо, вимірюючи

його при зміні (за допомогою опитувань), або через вплив на дисципліну праці, плинність кадрів, якість продукції, термін адаптації,

продуктивність праці. Зміну ефективності організаційної культури можна визначити за допомогою виміру **продуктивності праці** за умови, що в організаційну культуру вносяться якісь зміни, а інші чинники залишаються незмінними.

Отже, організаційна культура не лише є потужним чинником ефективного функціонування і розвитку організації, але цей чинник можна відстежити і заміряти. Крім того, організаційну культуру можна планувати, створювати і змінювати [8; с.60-61].

Показниками аналізу організаційної культури можуть стати такі характеристики організації як:

- індивідуальна автономність - міра відповідальності, незалежності і можливостей вираження ініціативи в організації;
- структура - взаємодія органів і осіб, діючих правил, прямого керівництва і контролю;
- напрям - міра формування цілей і перспектив діяльності організації;
- інтеграція - міра, до якої частини (суб'єкти) у рамках організації користуються підтримкою в інтересах здійснення скоординованої діяльності;
- управлінське забезпечення - міра, відносно якої менеджери забезпечують чіткі комунікаційні зв'язки, допомогу і підтримку своїм підлеглим;
- підтримка - рівень допомоги, що робиться керівниками своїм підлеглим;
- стимулювання - міра залежності винагороди від результатів праці;
- ідентифікованість - міра ототожнення працівників з організацією в цілому;
- управління конфліктами - міра вирішення конфліктів;
- управління ризиками - міра, до якої працівники заохочуються в інноваціях і прийнятті на себе ризику.

Параметри і властивості, які має організаційна культура, мають різну стійкість до управлінської дії.

Параметри, що відносяться до національних особливостей, пов'язані з менталітетом, історичним розвитком і місцем розташування країни, найменш всього піддаються змінам. Людина включена у безліч різних груп, члени яких діють і думають в основному відповідно до культурних особливостей країни, в якій вони живуть. Проте організаційні культури підприємств однієї країни були б схожі, якби не було інших чинників, що впливають на формування і розвиток організаційних культур і визначають їх зміст [8; с.62].

Розгляд культури організації з використанням типології Г. Хофштеде дозволяє віднести культуру конкретної організації до певного типу, описати її особливості, щоб потім можна було враховувати їх при плануванні процесів. Проте параметри, виявлені за допомогою цієї типології, найменше піддаються змінам, оскільки несуть в собі риси національної культури, галузевої приналежності або залежать від розміру підприємства. Ці особливості організаційної культури дуже важко змінити, але вивчити їх надзвичайно важливо для подальшого розвитку підприємства. У кожного явища, з точки зору дослідника, є позитивні і негативні сторони. Позитивні сторони можна використати як основу для розвитку, а негативні - враховувати або постаратися нівелювати їх вплив.

Орієнтація культури на індивідуалізм або колективізм визначається в основному менталітетом тієї країни, де утворилася ця організація. Г. Хофштеде пропонує наступні параметри для оцінки організаційної культури за характеристикою "індивідуалізм-колективізм":

1. Втручання в особисте життя, тобто наскільки активної участі в рішенні їх особистих справ чекають працівники від організації;

2. Вплив організації на самопочуття співробітників, тобто наскільки сильно залежить самопочуття працівників від процесів, що відбуваються на підприємстві;

3. Захист інтересів, тобто співробітники чекають, що підприємство повинне захищати їх інтереси, або вони повинні сподіватися тільки на себе;

4. Функціонування підприємства, тобто які особисті характеристики працівників забезпечують успішне функціонування підприємства;

5. Просування по службі, тобто відповідно до яких критеріїв відбувається просування працівників (стаж або рівень кваліфікації);

6. Мотивація, на основі традиційних або нових методів і форм мотивації;

7. Соціальні зв'язки характеризують міру згуртованості, на яку орієнтовані працівники організації.

Дистанція влади вимірює міру, в якій члени організації приймають нерівноправ'я в розподілі влади і вважають його нормальним станом речей. Цей параметр характеризує відстань, дистанцію між керівником і підлеглим і може бути визначений за допомогою наступних індикаторів:

1. Частота вираження підлеглими своєї незгоди;

2. Стиль керівництва, якому віддається перевага;

3. Сприйняття нерівності (нерівність людей або ролей);

4. Відношення до керівників (керівники такі ж люди або іншого типу);

5. Структура організації (прагне до централізації, багаторівнева або навпаки);

6. Розмір управлінського апарату (особливо управлінсько-керуючих співробітників);

7. Міра диференціації заробітної плати;

8. Кваліфікація працівників нижчого рівня (чим вище кваліфікація, тим менше дистанції влади);

9. Статус робітників і службовців (різний або рівний).

Дуже важливий параметр - **міра уникнення невизначеності**. Він показує, наскільки комфортно себе почувають члени організації в невизначених умовах, і найбільшою мірою пов'язаний з національною культурою. Цей параметр можна визначити за допомогою наступних індикаторів:

1. Відношення до часу (співробітники живуть сьогоdnішнім днем або турбуються за майбутнє);

2. Розмір організації (великі організації або невеликі);

3. Вік менеджерів середнього рівня;
4. Мотивація досягнення мети;
5. Відношення до успіху (прагнення до успіху або уникнення невдач);
6. Готовність до ризику;
7. Тип кар'єри (кар'єра управлінця або фахівця);
8. Кваліфікація керівника (управлінська або ні);
9. Відношення до конфліктів (конфлікт - нормальне або небажане явище);
10. Конкуренція між працівниками (вважається функціональним або дисфункціональним явищем);
11. Готовність до компромісу з опонентами (висока або низька);
12. Готовність до невизначеності в роботі (висока або низька).

Індикаторами віднесення культури до жіночого або чоловічого типу можуть служити:

1. Роль чоловіка і жінки (чітке розділення на чоловічі і жіночі ролі або вони взаємозамінні);
2. Домінування (залежить від статі або ні);
3. Головна цінність (успіх або якість життя);
4. Життя і робота (чому віддається пріоритет);
5. Прагнення (бути кращим або не виділятися);
6. Ставлення до свободи (незалежність або солідарність);
7. Почуття (повага за досягнення або співчуття невдахам);
8. Ухвалення рішень (на основі логіки або інтуїтивно).

Параметри культури можуть змінюватися по усьому діапазону, а не тільки займати крайні точки, оцінюючи культуру організації за цими параметрами потрібно мати на увазі, що можуть існувати індивідуальні варіанти поведінки співробітників усередині організації.

Оцінюючи організаційну культуру за цими параметрами, можна на її основі створити ефективну систему мотивації, уникнути конфронтації, опору змінам, сформуванню прихильності співробітників організації, зрозуміти механізм

і спрямованість взаємовідносин в організації, шляхи і методи розвитку [8; с.62-63].

Будь-яка система оцінювання ґрунтується на сукупності оціночних показників, які в свою чергу віддзеркалюють ключові ознаки явища яке розглядається. В нашому випадку – це організаційна культура, яка має чотири, а то і п'ять ключових аспектів-проявів: організаційна культура як культура організації, як культура упорядкування, як культура дій з упорядкування і характеристика рівня упорядкованості відносин ієрархії. Ключовими проявами *організаційної культури як культура організації-системи* є сукупність цінностей, норм, моделей поведінки групи індивідуумів. *Організаційна культура як упорядкувальна ознака* об'єднує характеристики організації - системи, що вказують на стан раціональності взаємодії між складовими всієї системи. *Культура дій з упорядкованих відносин та ієрархій*, яка встановлює ціннісні пріоритети та шляхи їх досягнення для задоволення потреб індивідуума та підприємства в цілому. Як *характеристика упорядкованості* розглядає норми упорядкованості, правила поведінки, цінності, створення нових продуктів та послуг, виготовлення продукції, логістичного та інфраструктурного забезпечення власної діяльності, відносин соціальної відповідальності та фінансово-економічних відносин.

Оскільки кожний аспект організаційної культури має притаманний лише йому набір параметрів потреба у формуванні специфічних груп оціночних показників, які виходять з особливостей прояву ознак кожної групи, тобто сама культура, упорядкувальна, дійова, атрибутивна і організація мають свої характеристики. У першу чергу необхідно утворити множину показників, яка б характеризувала саму культуру за цими чотирма характеристиками (ознаками). Виходячи з того, що упорядкувальний аспект культури функціонування підприємства має дійову основу та багато об'єктів впливу, множину параметрів за якими слід оцінювати раціональність упорядкувальних дій слід диференціювати за такими складовими: професійною, комунікативною, соціальною, інтелектуальною, техніко-технологічною, інформаційною,

нормативно-правовою. *Професійну складову* можуть характеризувати: рівень освіти (базова середня, повна середня, базова вища, повна вища, фахівець вищої кваліфікації), досвід роботи за профілем чи спеціальністю понад 3 роки, відповідність освіти займаній посаді, система підвищення кваліфікації, здатність до організації та планування роботи, рівень підготовки у визначеній функціональній сфері, вміння застосовувати знання та навички у визначеній функціональній сфері на практиці. *Комунікативну*: рівень взаємодії з іншими працівниками, який дозволяє індивідууму в межах своїх професіональних здібностей успішно функціонувати в колективі, а також наявність життєвого досвіду, ерудиції, наукових знань, здатності до перемов, розуміння цінностей компанії, комунікабельності. *Соціальну* можуть характеризувати: знання етики ділового спілкування, вміння запобігати та вирішувати конфлікти, вміння швидко та правильно передавати інформацію, здатність спілкуватися з фахівцями з інших сфер, участь і мотивація, лідерські якості. *Інтелектуальна* складова визначає можливості генерації та сприйняття ідей і задумів новацій та описує: здатність до аналітичного мислення, здатність до навчання, здатність створювати нові ідеї, творчий підхід, здатність до управління персоналом. *Техніко-технологічна складова*, відображає здатність оперативно реагувати на науково-технічний прогрес, шляхом переорієнтування виробничих потужностей, характеризуючи матеріально-технічний і технологічний стан підприємства, включає: проектно-орієнтоване управління, програмно-орієнтоване управління, контроль і звітність за процесами та продуктивність. *Інформаційна* розглядає навички управління інформацією, ступінь повноти, точності і суперечливості інформації, необхідної для прийняття ефективних інноваційних рішень, здатність створювати інструкції, стандарти, аналізувати, впроваджувати та використовувати сучасні інформаційні системи.

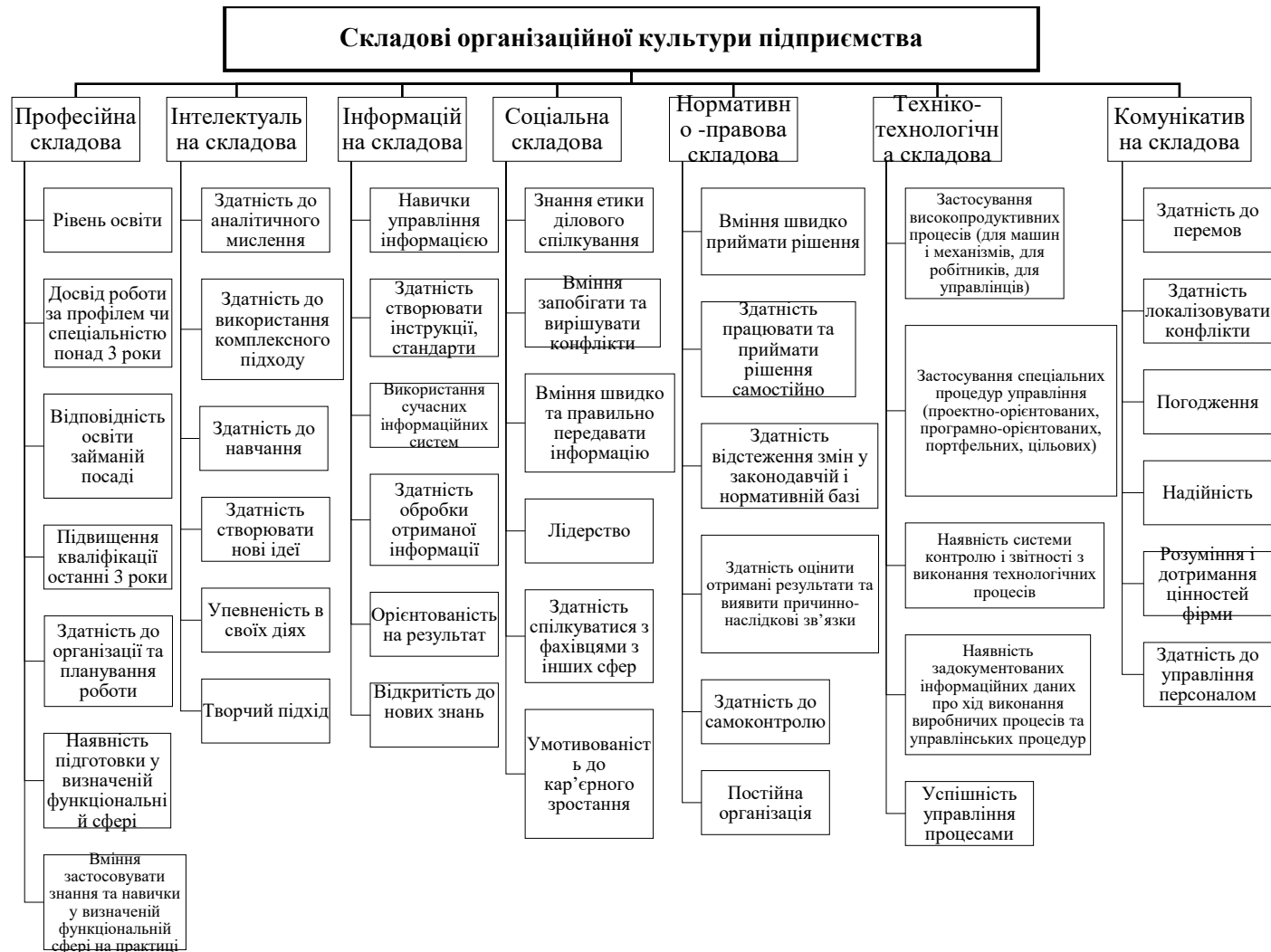


Рис. 1.6. Компоненти організаційної культури підприємства за складовими

Джерело: Розроблено автором

На рис.1.6 детально зазначено компоненти організаційної культури для її подальшого аналізу.

Нормативно-правова містить опис вміння швидко приймати рішення, здатність працювати та приймати рішення самостійно, здатність оцінити отримані результати та виявити причинно-наслідкові зв'язки, здатність до самоконтролю, постійна організація. Основні компоненти організаційної культури підприємства представлено на рис.1.6.

На сьогоднішній день не існує усталених методик кількісного оцінювання стану або рівня бізнес-культури будь-якого суб'єкта суспільних відносин. Тому, по-перше, слід визначитися із параметрами, які слід оцінювати. Оскільки ці параметри мають різний об'єкт оцінювання, то їх доцільно об'єднати у певні групи - множини: множину показників для оцінювання професійної складової бізнес-культури, множину оцінювання її інтелектуальної складової, множини оцінювання інформаційної, соціальної, нормативно-правової, техніко-технологічної й комунікативної складової бізнес-культури суб'єкта господарювання.

Кожне з цих множин має власні специфічні показники. Так, множина оцінювання *професійної складової* бізнес-культури включає показники (*PRF*), що визначають оцінки: рівня освіти працівників (*prf₁*), досвіду роботи за профілем чи спеціальністю (*prf₂*), відповідності освіти займаній посаді (*prf₃*), активності працівників щодо підвищення кваліфікації (*prf₄*), здатності працівників до організації та планування власної роботи (*prf₅*), наявності у працівників підготовки у визначеній функціональній сфері (*prf₆*), вміння працівників застосовувати наявні у них знання та навички у визначеній функціональній сфері діяльності (*prf₇*). Множина показників для оцінювання параметрів *інтелектуальної складової* бізнес-культури (*ITC*) повинна включати оцінки щодо здатності працівників до аналітичного мислення (*itc₁*), їх здатність до використання комплексного підходу при підготовці та прийнятті рішень (*itc₂*), здатність до навчання та самонавчання (*itc₃*), здатність створювати нові ідеї (*itc₄*), упевненість в своїх діях (*itc₅*), вміння застосовувати творчий підхід при вирішенні проблем (*itc₆*). Показники множини для оцінювання *інформаційної складової* (*INF*) можуть включати дані, що характеризують наявність у

персоналу навичок управління інформацією (*inf₁*), здатностей розробляти інструкції та стандарти для виконавців робіт (*inf₂*), вміння використовувати сучасні інформаційні системи (*inf₃*), вміння обробки отриманої інформації (*inf₄*), орієнтованості на результат (*inf₅*), відкритості до нових знань (*inf₆*). До множини показників оцінювання соціальної складової бізнес-культури (*SOC*) доцільно включити такі, що вказують на наявність або відсутність у працівників знань і навичок з етики ділового спілкування (*soc₁*), вмінь запобігати та вирішувати конфлікти (*soc₂*), вмінь швидко та правильно передавати інформацію (*soc₃*), лідерських здатностей (*soc₄*), здатностей спілкуватися з фахівцями з інших сфер (*soc₅*), вмотивованості до кар'єрного зростання (*soc₆*). Множина показників для оцінювання стану нормативно-правової складової бізнес-культури (*LWI*), у першу чергу, повинна включати показники, що вказують на наявність у працівників вмінь швидко приймати рішення відповідно до правочинів фірми (*lwi₁*), здатностей працювати та приймати рішення самостійно на основі організаційно-розпорядчих актів фірми (*lwi₂*), здатності відстеження змін у законодавчій і нормативній базі (*lwi₃*), здатності оцінити отримані результати та виявити причинно-наслідкові зв'язки згідно діючого законодавства і організаційно-розпорядчих актів фірми (*lwi₄*), здатності до самоконтролю у межах правових норм фірми (*lwi₅*), навичок самоорганізації відповідно до діючого законодавства і організаційно-розпорядчих актів фірми (*lwi₆*). Множина показників оцінювання техніко-технологічної складової бізнес-культури фірми (*TECH*) може включати оціночні дані стосовно застосування підприємством високопродуктивних машинних, трудових і управлінських процесів (*tech₁*), використання у своїй діяльності спеціальних (проектно-орієнтованих, програмно-орієнтованих, портфельних, цільових) процедур управління (*tech₂*), наявності системи контролю і звітності з виконання технологічних процесів (*tech₃*), наявності задокументованих інформаційних даних про хід виконання виробничих процесів та управлінських процедур (*tech₄*), успішності управління бізнес-процесами діяльності (*tech₅*). Множина оціночних показників стосовно комунікативної складової бізнес-культури (*COM*) включає показники, що

вказують на здатність працівників фірми до проведення перемовин (com_1), їхню здатність локалізувати міжособові та групові конфлікти (com_2), вміння погоджувати різні дії (com_3), здатність надійно виконувати власні обов'язки і завдання (com_4), розуміння і дотримання цінностей фірми (com_5), комунікабельність (com_6), здатність до управління підлеглими (com_7).

Оскільки на даний момент часу не розроблялись методики визначення диференційованих показників за кожною складовою бізнес-культури, тому на початкових етапах досліджень стан бізнес-культури будь-якого господарюючого суб'єкта доцільно визначати шляхом встановлення наявності або відсутності певного її атрибуту. Для цих цілей вдало підходять принципи бінарної логіки, згідно якої наявність певної ознаки явища математично формалізується значеннями «1», а її відсутність «0». При цьому, показники розраховуються для кожного працівника фірми окремо і на їх основі визначається середнє значення відповідного оціночного показника. Таким чином:

$$PRF = \frac{1}{L} \sum_{l=1}^L \frac{1}{11} \sum_{i=1}^{12} prf_i, \quad prf_i = 0 \vee 1; \quad 0 < PRF < 1 \quad (1.1)$$

$$ITC = \frac{1}{L} \sum_{l=1}^L \frac{1}{6} \sum_{j=1}^6 itc_j, \quad itc_j = 0 \vee 1; \quad 0 < ITC < 1 \quad (1.2)$$

$$INF = \frac{1}{L} \sum_{l=1}^L \frac{1}{6} \sum_{k=1}^6 inf_k, \quad inf_k = 0 \vee 1; \quad 0 < INF < 1 \quad (1.3)$$

$$SOC = \frac{1}{L} \sum_{l=1}^L \frac{1}{6} \sum_{m=1}^6 soc_m, \quad soc_m = 0 \vee 1; \quad 0 < SOC < 1 \quad (1.4)$$

$$LWI = \frac{1}{L} \sum_{l=1}^L \frac{1}{6} \sum_{p=1}^6 lwi_p, \quad lwi_p = 0 \vee 1; \quad 0 < LWI < 1 \quad (1.5)$$

$$TECH = \frac{1}{L} \sum_{l=1}^L \frac{1}{5} \sum_{q=1}^5 tech_q, \quad tech_q = 0 \vee 1; \quad 0 < TECH < 1 \quad (1.6)$$

$$COM = \frac{1}{L} \sum_{l=1}^L \frac{1}{7} \sum_{r=1}^7 com_r, \quad com_r = 0 \vee 1; \quad 0 < COM < 1 \quad (1.7)$$

де L – облікова чисельність персоналу фірми

Для цілей оцінювання поточного стану бізнес-культури на підприємстві у розрізі окремих робочих місць або працівників формуються аналітичні таблиці, куди вносяться відповідні значення бінарних формалізацій за окремими показниками.

При виконанні оціночних розрахунків особливу увагу слід звернути на показник prf_i («Рівень освіти працівника»), оскільки цей показник має 5 ступенів оцінювання (базова середня освіта, повна середня освіта, базова вища освіта, повна вища освіта, фахівець вищої кваліфікації) і утворюється шляхом поглинання бінарних значень різних ступенів освіти (кожний по 1 за наявності ознаки). Так, якщо респондент має повну вищу освіту, то він для цього отримав повну середню (значення «1»), перед цим він отримав базову вищу освіту (значення «1»), а її він зміг отримати лише за наявності повної середньої освіти (значення «1»), яка стала можливою після отримання базової середньої освіти (значення «1»). Таким чином комплементация позитивних значень для респондента з повною вищою освітою дає узагальнене значення «4».

Отримані розрахункові значення за окремими складовими бізнес-культури транспонуються у загальне значення по підприємству або його структурному підрозділу через геометричну середню наступним чином:

$$BCL_n = \sqrt[7]{PRF \cdot ITC \cdot INF \cdot SOC \cdot LWI \cdot TECH \cdot COM} , \quad (1.8)$$

Аналіз стану або динаміки будь-якого явища чи процесу неможливий без процедури інтерпретації значень отриманих результатів діагностики і наступного їх оцінювання. При інтерпретації розрахованих значень показників стану окремих складових бізнес-структури слід мати на увазі, що в основу їхнього розрахунку покладено бінарну логіку, за якою визначалась наявність або відсутність певної ознаки, яка характеризує стан відповідного аспекту (складової) бізнес-культури. Найкращий стан певної складової бізнес-культури характеризується отриманням максимального значення розрахункових показників по кожній із складових. В ідеалі

$$PRF = ITC = INF = SOC = LWI = TECH = COM = 1 , \quad (1.9)$$

Ступінь досягнення розрахунковим значенням за окремою складовою бізнес-культури 1 вказує на рівень відповідності певної ознаки прийнятим еталонам. Таким чином, чим вище значення оціночного показника BCL , тим кращою можна вважати бізнес-культуру фірми. Залежно від ступеня досягнення максимального значення локальними показниками оцінювання (PRF , ITC , INF ,

SOC, LWI, TECH, COM) можна говорити про успіхи та проблеми із формуванням бізнес-культури у фірмі за конкретними складовими. Для встановлення причин недостатнього рівня показників за окремими складовими бізнес-культури доцільно проводити горизонтальний аналіз на рівні первинних оціночних показників ($PRF_i, ITC_j, INF_k, SOC_m, LWI_p, TECH_q, COM_r$), визначаючи їх за групами, структурними підрозділами або категоріями персоналу. Найбільш об'єктивні оцінки зміни рівня бізнес-структури за її складовими можна отримати шляхом встановлення залежностей між значеннями цих показників і показниками результативності (або ефективності) роботи персоналу фірми. У цих залежностях слід встановлювати ступінь зв'язку між отриманими результатами, прийнятими управлінськими рішеннями і рівнями значень розрахункових показників у розрізі складових бізнес-культури. Найінформативнішим при таких маніпуляціях буде спосіб порівняння швидкостей збільшення рівня складової бізнес-культури і нарощування витрат на її забезпечення. У формалізованому вигляді це може мати наступне представлення:

$$I_{BCL-EF} = \frac{I_{BCL}}{I_{EF}} = \frac{\frac{BCL_{after}}{BCL_{before}}}{\frac{COST_{before}}{COST_{after}}}, \quad (1.10)$$

де I_{BCL-EF} – індекс швидкості нарощування рівня бізнес-культури фірми; I_{BCL} – індекс зміни рівня бізнес-культури фірми; I_{EF} – індекс зміни витрат на формування складових бізнес-структури фірми; BCL_{after} – показник рівня бізнес-культури фірми після виконання пакетів робіт із формування (розвитку) бізнес-культури фірми; BCL_{before} – показник рівня бізнес-культури фірми перед виконанням пакетів робіт із формування (розвитку) бізнес-культури фірми; $COST_{after}$ – сума поточних витрат на забезпечення поточного рівня бізнес-культури після виконання пакетів робіт із розвитку бізнес-культури фірми; $COST_{before}$ – сума поточних витрат на забезпечення поточного рівня бізнес-культури перед виконанням пакетів робіт із розвитку бізнес-культури фірми.

Слід мати на увазі, що при $I_{BCL-EF} > 1$ відбувається ефективне нарощування фірмою власного рівня бізнес-культури, а при $0 < I_{BCL-EF} < 1$ має місце неефективне вкладення коштів у розвиток власної бізнес-культури, що потребує перегляду комплексів робіт щодо подальшої організаційної та культурної трансформації суб'єкта господарювання.

Для цілей оцінювання поточного стану організаційної культури на підприємстві у розрізі окремих робочих місць або працівників формуються аналітичні таблиці, куди вносяться відповідні значення бінарних формалізацій за окремими показниками (її форму наведено у табл.1.3). Отримані результати за кожним показником підсумовуються і порівнюються з еталонними узагальненими значеннями. Аналітичне оцінювання стану упорядкованості відносин доцільно проводити починаючи з первинної ланки підприємства. Для кожного працівника і його робочого місця складається аналітична таблиця (див. табл. 1.3). З даних таблиць, що складено для окремих робочих місць, формуються зведені таблиці для структурних підрозділів (виробничих і невиробничих) і підприємства в цілому. Оцінювання рекомендується проводити не менше ніж два рази на рік.

Розвиток організаційної культури передбачає підвищення її рівня до еталонного або у нашому випадку максимального значення для окремої групи атрибутів. Напрями розвитку організаційної культури визначаються за тими характеристиками, що відсутні на даний час на підприємстві. Головною метою розвитку організаційної культури на підприємстві повинно бути скорочення будь-яких витрат (часу, матеріалів, енергії тощо) при здійсненні міжсуб'єктних комунікацій, а також скорочення між операційних інтервалів у бізнес-процесах. Так згідно багаторічних досліджень трудових процесів зміна у професійному аспекті організаційної культури за рахунок підвищення кваліфікації до встановленого рівня лише на один щабель дозволяє підвищити індивідуальну продуктивність праці щонайменше на 10%. Такі зміни позитивно впливають на діяльність всього підприємства та на його фінансові показники.

Таблиця 1.3

Форма для збору даних при оцінюванні стану організаційної культури на підприємстві

<i>Складові та їх показники</i>	<i>Бінарне значення</i>
1. Професійна складова	
1.1. Рівень освіти (базова середня, повна середня, базова вища, повна вища, фахівець вищої кваліфікації)	0 1
1.2. Досвід роботи за профілем чи спеціальністю понад 3 роки	0 1
1.3. Відповідність освіти займаній посаді	0 1
1.4. Підвищення кваліфікації останні 3 роки	0 1
1.5. Здатність до організації та планування роботи	0 1
1.6. Наявність підготовки у визначеній функціональній сфері	0 1
1.7. Вміння застосовувати знання та навички у визначеній функціональній сфері на практиці	0 1
2. Інтелектуальна складова	
2.1.Здатність до аналітичного мислення	0 1
2.2.Здатність до використання комплексного підходу	0 1
2.3.Здатність до навчання	0 1
2.4.Здатність створювати нові ідеї	0 1
2.5.Упевненість в своїх діях	0 1
2.6.Творчий підхід	0 1
3. Інформаційна складова	
3.1.Навички управління інформацією	0 1
3.2.Здатність розробляти інструкції, стандарти	0 1
3.3.Використання сучасних інформаційних систем	0 1
3.4.Здатність обробки отриманої інформації	0 1
3.5.Орієнтованість на результат	0 1
3.6.Відкритість до нових знань	0 1
4. Соціальна складова	
4.1.Знання етики ділового спілкування	0 1
4.2.Вміння запобігати та вирішувати конфлікти	0 1
4.3.Вміння швидко та правильно передавати інформацію	0 1
4.4.Лідерство	0 1
4.5.Здатність спілкуватися з фахівцями з інших сфер	0 1
4.6.Умотивованість до кар'єрного зростання	0 1
5. Нормативно - правова складова	
5.1.Вміння швидко приймати рішення	0 1
5.2.Здатність працювати та приймати рішення самостійно	0 1
5.3. Здатність відстеження змін у законодавчій і нормативній базі	0 1
5.4. Здатність оцінити отримані результати та виявити причинно-наслідкові зв'язки	0 1
5.5. Здатність до самоконтролю	0 1
5.6. Постійна самоорганізація	0 1
6. Техніко-технологічна складова	
6.1.Застосування високопродуктивних процесів (для машин і механізмів, для робітників, для управлінців)	0 1
6.2.Застосування спеціальних процедур управління (проектно-орієнтованих, програмно-орієнтованих, портфельних, цільових)	0 1
6.3. Наявність системи контролю і звітності з виконання технологічних процесів	0 1
6.4. Наявність задокументованих інформаційних даних про хід виконання виробничих процесів та управлінських процедур	0 1
6.5. Успішність управління процесами	0 1
7. Комунікативна складова	
7.1.Здатність до перемов	0 1
7.2. Здатність локалізувати конфлікти	0 1
7.3.Погодження	0 1
7.4.Надійність	0 1
7.5.Розуміння і дотримання цінностей фірми	0 1
7.6.Комунікабельність	0 1
7.7.Здатність до управління персоналом	0 1

Джерело. Розробка автора

Вищенаведений методичний підхід дозволяє більш комплексно оцінити всі аспекти культури в організації-підприємстві, надати об'єктивну інформацію про стан упорядкованості на підприємстві. Даний підхід може бути застосований будь-яким підприємством різної організаційної-правової власності, організаційної форми та напрямів діяльності.

1.3. Основні процеси формування і розвитку організаційної культури підприємства

Модерні соціальні та економічні відносини на підприємства характеризується зміною важелів впливу на ефективність діяльності цих суб'єктів господарювання. Більшість таких змін стосуються техніко-технологічних раціоналізацій, що потребують значних витрат коштів та часу. На противагу ним організаційні удосконалення на підприємствах окупуються протягом року і не передбачають суттєвих одномоментних капіталовкладень. Обґрунтовані організаційні зміни на підприємствах створюють умови для отримання значно більшої продуктивності праці від удосконалення бізнес-процесів у порівнянні з технічними нововведеннями, тому останні десятиліття знаменуються зверненням науковців до використання організаційних аспектів в управлінні підприємством та поглибленні досліджень з цієї проблеми.

Сучасні умови функціонування підприємств стимулюють зростання інтересу науковців до культурних аспектів розвитку, який сприяє зрушенням в суспільній свідомості працівників, позитивно впливає на їх цінності, норми поведінки та порядок комунікацій, ще є складовими організаційної культури.

Організаційна культура різних груп і систем є предметом та об'єктом різноманітних міждисциплінарних досліджень, серед яких вирізняються економічна теорія, економічна психологія, економічна соціологія, психологія менеджменту та інші соціально-орієнтовані теорії. Однак така багатоспрямованість досліджень призвела до утворення суттєвих різночитань базових понять стосовно культури організацій взагалі та організаційної культури підприємств зокрема.

Розмаїття теоретичних концепцій, що зачіпають аспекти організаційної культури на підприємстві в основному консолідовано представлено в межах теорій менеджменту. Сучасні наукові дослідження зарубіжних та вітчизняних вчених доводять безперечну значимість організаційної культури в процесах активізації діяльності підприємств, що забезпечує підвищення їх конкурентоспроможності. Досвід вітчизняних підприємств засвідчує недосконалість існуючої організаційної культури господарювання, яка досі не орієнтована на підвищення активності персоналу, його мотивацію до високопродуктивної роботи, що призводить до зниження ефективності діяльності підприємств в країні. У цьому контексті перспективним завданням слід вважати формування нової або вдосконалення існуючої організаційної культури підприємств шляхом перегляду стимулів до ефективної діяльності на ґрунті нових підтримки корпоративних цінностей, адаптованих до нагальних потреб забезпечення конкурентоспроможності підприємств.

Проаналізувавши досвід провідних вітчизняних фірм, спрямування зусиль (розумових і фізичних) у взаємодії з необхідними матеріальними й нематеріальними ресурсами на розвиток організаційної культури підприємства сприяє підвищенню конкурентних переваг, у тому числі, за рахунок створення єдиної системи ухвалення управлінських рішень. Однак, не достатнє вивчення організаційної культури в цілому або її окремих складових спричиняє непередбачувані наслідки та результати аж до дезінтеграції, втрати контролю над виробничим процесом, фінансовими потоками, а в найгірших випадках – банкрутства. Отже, виникає нагальна потреба дослідження прикладних та

теоретичних аспектів формування і розвитку організаційної культури підприємства.

Теоретичні передумови визначають: інтенсивну увагу до організаційної культури в зв'язку зі зміною у ментальному розумінні суспільством світу і явищ, які в ньому відбуваються; кризу наукових економічних парадигм та водночас зародження попиту на нові ціннісно-орієнтовані принципи організації управлінської діяльності, потреба в альтернативних шляхах оцінки критеріїв ефективності функціонування підприємств; багатогранність явищ і процесів сьогодення вимагає використання системного підходу у різноманітних галузях досліджень і життєдіяльності людини, а саме формування і розвиток організаційної культури сприяє розлогому застосуванню системного підходу у науці і практиці управління для упорядкування процесів; еventуальна можливість наукової управлінської думки сформувати нову концепцію, яка ґрунтується на морально-етичних та ціннісних нормах суспільства; доктрину організаційної культури, що передбачає використання здобутих надбань з таких наук як психологія, культурологія, філософія, історія, соціологія тощо, що відповідає вимогам часу щодо масштабного впровадження в міждисциплінарні дослідження. *Прикладні передумови* формування і розвитку організаційної культури окреслюють: зміцнення ролі інтелектуального капіталу, ключовою складовою якого є організаційна культура, у зростанні організаційної ефективності; значуще загострення конкуренції, яке спонукає підприємства вести пошук внутрішніх ресурсів підвищення ефективності; існуючий факт тенденції до розвитку демократії та співробітництва в процесі організаційних перетворень у всьому світі; поширення практики застосування методів управління, які базуються на загальнолюдських цінностях; наявність тісного зв'язку між організаційною культурою та ефективністю діяльності підприємства, його стійким розвитком; загострення уваги менеджменту до вивчення організаційної поведінки, усвідомити яку без фактору організаційної культури неможливо; доктрина організаційної культури має перспективу створити нові суспільні інститути (формальні і неформальні правила), а також методи

управління ними, що дає змогу полегшити протікання трансформаційних і підвищити використання людського потенціалу.

Поточний стан розвитку світових суспільних відносин в організаціях та тенденції їх розвитку за останній час вказує на зміни у їх цільовій орієнтації в аспекті все більш повного врахування можливостей і потреб працівників-як індивідуумів. На цьому фундаменті відбувається перетворення економічних відносин на рівні національної економіки й економічних відносин у суб'єктах господарювання. З огляду на це відбувається трансформація механізмів здійснення взаємовідносин між працівниками-індивідуумами окремо та між їх групами, а також актуалізація врахування інтересів та потреб працівника у поточній підприємницькій діяльності різних інституціональних утворень. Дані механізми реалізуються через відповідні дійові процеси у рамках забезпечення соціальної відповідальності суб'єктів господарювання, а спільна солідарна соціальна відповідальність реалізується через механізми й процеси забезпечення виконання вимог формування і розвитку організаційної культури підприємства у господарської діяльності в рамках національної економіки. У даному аспекті доцільно акцентувати увагу на нашому розумінні *механізму забезпечення функціонування організаційної культури підприємств* як сукупності взаємопов'язаних принципів, методів, засобів і дій для створення умов щодо добровільної безкорисної підтримки при вирішенні соціальних проблем з боку підприємницьких структур.

Процес створення оргкультури дуже схожий до процесу формування самої організації, так як поняття об'єднань, характерні для їх учасників та притаманні їм цінності, думки, свідогляд, почуття і погляди, являються результатом досвіду і навчання, виражаючись у системі прийнятих групою уявлень. Розвиток об'єднань і формування культури внутрішньо взаємопов'язаними процесами є розвиток об'єднань та формування їх культури причому ці процеси є наслідком певних дій топ-менеджменту й колективного досвіду організації.

Деякі аспекти чи проблеми зовнішнього пристосування і виживання описують особливості періоду адаптації, який має здійснюватися за будь-якою системою та при зміні зовнішніх умов середовища господарювання.

Деякі елементи циклу можуть бути впроваджені поетапно або зразу:

- місія та стратегія включають: реалізацію глобального сприйняття ключової місії компанії, її провідних завдань, а також прозорих і конкретних функцій.

- цілі описують: досягнення одностайності при встановленні певної мети, що встановлюються головною місією компанії.

- засоби регламентують: досягнення одностайності при створенні засобів реалізації встановлених цілей, які повинні включати: розподіл робіт між виконавцями, систему мотивації для співробітників, організаційна структура компанії і систему менеджменту в організації.

- оцінювання результатів: реалізація одностайності при встановленні критеріїв для оцінювання роботи працівників, що виконують поставлені завдання (контрольна, допоміжна і інформаційна система).

- редагування дій: реалізація одностайності при впровадженні стратегії редагування дій, при ситуації, коли присутнє відхилення від закладеної мети.

Формування (розвиток) колективних уявлень працівників компанії щодо місії та стратегії.

Нова група та організація повинна мати узгоджену всіма її учасниками концепцію врегулювання ключової проблеми, виходячи з якої вони в більшості випадків і визначатимуть для себе ключову місію, головну мету чи сенс свого існування. На більшості господарських підприємствах це загальноприйняте поняття все ж таки вказує на труднощі для економічної діяльності і розвитку, що, свідчить про збереження гарних стосунків з більшістю працівників, які зацікавлені та їх групами: 1 – з урядом і суспільством; 2 - з постачальниками; 3 - з керівниками і працівниками; 4 - з акціонерами та інвесторами ; 5 - із споживачем, який хоче придбати товар чи послугу.

Важелем для стабільного зростання і існування фірми є додержання норм і певного балансу інтересів зазначених груп і місії компанії, зазвичай представляє набір навичок про її основні сфери компетенцій і основні функції в соціумі.

Місія являє собою виконання не однієї, а відразу багатьох функцій, частина з яких представлена в секретному, латентному виді, забезпечуючи стійкість представленої організаційної індивідуальності.

Внутрішні суперечки притаманні працівникам компаній, що мають різні розуміння про те, що має бути в пріоритеті, хоча за таких умов фірма створює групове уявлення.

За умови, якщо головний пріоритет не буде обраний, організаційне об'єднання може розколотися чи в окремих випадках самоліквідуватися. Якщо обговорення до адаптації єдиного розуміння місії і сенсу організації не буде досягнуто, у неї розвинеться чіткий особливий культурний скелет, що підтримує систему переконань і уявлень топ-менеджменту компанії.

Отже, ключовим елементом культури є колективне сприйняття та уявлення працівників фірми щодо сутності її діяльності, головної місії та функції. Даний аспект не завжди усвідомлюється працівниками компанії, але це можна побачити якщо періодично розглядати стратегічні рішення, що встановлюються топ-менеджментом підприємства.

Групове сприйняття конкретних цілей, що становлюються головною місією організації

Сприйняття та підтримка ключової місії підприємства не забезпечує того, що працівники будуть погоджуватись та підтримувати цілі. Досить часто місія сприймається узагальнено та не здобуває словесного вираження.

При досягненні узгодженості цілей в компанії необхідно мати спільну та прийнятну мову, групове сприйняття логічних базових операцій, за участю яких переходимо від узагальненого сприйняття до конкретних речей, таких як місія, цілі для розробки, виробництва, надання послуг та продаж продуктів за певний проміжок часу.

Виходячи з цього, цілі можуть змінюватись на різних етапах та мати необмежений масштаб застосування. Коли вони дійдуть згоди, розуміння про них буде стабільним елементом культури організації.

Персонал не досягне поставлених цілей, якщо відсутня згода у спірних питаннях про засоби, якими необхідно користуватися для їх досягнення, що негативно вплине на досягнення місії. Для ефективної роботи треба вирішити моменти з розробки, фінансової сторони, виробництва, реалізації чи надання послуг. Набір інструментів і навичок буде включати фірмовий «стиль», розподіл робіт, систему мотивації, організаційну структуру, контроль та надання оновленої ін формації.

Навички, знання і технології в процесі виробництва, що набувають працівники стають частиною їх культури за умов, коли у них однакове уявлення суті та способи для ефективного використання. Для вирішення внутрішніх проблем, щоб досягти мети працівникам необхідно розробляти засоби для їх досягнення.

Наслідком розподілу фізичної та іншої власності можуть виступати розподіл ролей і розподіл роботи. Розподіл ролей призводить до зміни статусу у мотивації, появи привілеїв. Розподіл ролей та одноголосне бачення учасниками організації цих критеріїв постає не тільки засобом, яким користуються з метою досягнення тих, чи інших цілей, а і засобом вирішення певних проблем в конкретних ситуаціях.

Коли основні цінності нового співробітника відповідають ключовим цінностям оргкультури підприємства, тоді соціально-психологічна адаптація проходить в легкому та швидкому темпі, інша справа, коли ключові цінності нового співробітника не в усіх аспектах відповідають цінностям даної компанії, тоді процес адаптації проходить набагато повільніше та важче, іноді співробітнику не вдається пристосуватись і він звільняється з фірми. Оргкультура фірми має великий вплив на задоволеність роботою працівниками, обумовлюючи це соціально-психологічною складовою умовою роботи

(взаємовідносини з колегами, топ-менеджментом, традиціями, соціально-психологічним кліматом, специфікою діяльності фірми, ритуалами)

Одна із складових оргкультури, як політика фірми, по відношенню до персоналу і якість виконаних робіт характеризує ставлення до праці. На працівника вона впливає через відношенням до роботи та задоволеністю роботою.

Керівництву необхідно постійно мотивувати працівників, зокрема прагненням до творчості, саморозвитку, допомагати підвищувати кваліфікацію, культурному та інтелектуальному розвитку, це допоможе підприємству бути гнучкішим, здатним орієнтуватися до ринку в умовах невизначеності та конкурентоздатним.

Високий рівень оргкультури є потужним важелем до високоефективної діяльності підприємства. Розповсюджені на підприємстві та гарно сприйняті колективом цінності і норми мотивують персонал працювати якісно і продуктивно. Додатковим мотивуючим чинником для персоналу фірми є привабливість її на ринку.

Оргкультура підприємства сприймається працівником фірми як суть конкретної організації (бізнес-імідж фірми). Бізнес-імідж, входить до зовнішнього іміджу компанії на ринку галузі. Підтримання зовнішнього іміджу підприємства доручається відділу маркетингу, проте якщо даний імідж не відповідає суті компанії, це достатньо швидко вийде на зовні, розчарує головних партнерів, кредиторів, інвесторів, споживачів сформувавши негативний імідж компанії.

Якщо оргкультура фірми не відповідає її стратегії розвитку пропонується розглянути чотири можливості.

1. Навмисно не помічати культуру (ігнорувати).

2. Намагатися функціонувати у межах існуючої культури. При ситуації, коли зміни будуть глобальними та не сумісними з діючою культурою, необхідно проаналізувати як змінити даний образ дій, який є правильний на схожий варіант з врахуванням присутніх культурних перепонів.

3. Модифікація культури. При реалізації стратегії, у більшості випадків слід вчинити деякий вплив на організаційну культуру і видозмінити її, проте цей процес продовжуватиметься певний проміжок часу. Для модифікації необхідно наступне:

- стратегія повинна бути прозорою
- потрібно проаналізувати та уявити культуру організації, що існувала до цього.
- після порівняння стратегії фірми і її культури потрібно визначити бар'єри, зумовлені культурою.

При виявленні відмінностей між попередніми засадами і новим методом дії слід редагувати, зробивши акцент на такі якості, як адаптивність, гнучкість та виконати очікувані нововведення. Для того щоб персонал зміг досягти поставленої мети топ-менеджменту необхідно підтримувати, а іноді і тиснути на виконання функцій моделі всіх керівників підрозділів. Потрібно проаналізувати та упорядкувати всі системи і структури. Розробити нові методи мотивації, щоб персонал побачив винагороду за новий очікуваний образ дій. Після чого відбудеться взаємна позитивна підтримка

4. Модифікувати стратегію. Необхідно змінювати стратегію відповідно до плінних умов ринку, проте якщо відбувається процес злиття, доцільніше розробити нову стратегію в рідких випадках - доопрацювати існуючу.

Незважаючи на велику кількість публікацій стосовно організаційної культури, які з'явилися в останні двадцять років, проблема осмислення її сутності не поставлена і не розкрита у всій її складності з численними взаємозв'язками і тонкощами. Автори різних робіт у цьому контексті використовують різні терміни: “ідеологія організації”, “філософія організації”, “організаційна культура”, “ділова культура”, “корпоративна культура”, “культура підприємницької діяльності” тощо. Тому, розгляд культури в системі бізнесу потребує розуміння суті самого бізнесу і феномену культури.

Ділові стосунки, проведення комерційних операцій відбуваються між різними суб'єктами ринкових відносин мають певні правила, норми і атрибути.

Таким чином, феномен культури таких дій безпосередньо впливає на результати бізнесу, досягнення його проміжної та кінцевої мети. Реалізація ефективних довгострокових планів розвитку підприємства неможлива без провідної ролі моралі, високих життєвих і трудових цінностей його персоналу.

Чинники, які мають вплив на цю культуру і бізнес представлені на рисунку 1.7., оскільки мислення і поведінка топ-менеджменту до працівників завжди відзеркалюється на продуктивності роботи усієї компанії і за її межами у спілкуванні та відношенні до споживачів, процес формування організаційної культури підприємства є ключовою передумовою для створення відповідної концепції його діяльності.

Це означає, що впровадження ефективних бізнес-процесів на фірмі прямопропорційно залежить від того, яким чином важелі підприємницької та інноваційної концепцій співвідносяться з бізнес-культурою. Топ-менеджмент підприємства або сприяти даному процесу враховуючи зовнішні та внутрішні чинники відносно працівників, а саме подають приклад для наслідування відповідної усвідомленої поведінки: адміністративний персонал повинен виконувати на підприємстві функцію зразка, притримуючись головним корпоративним цінностям компанії для своїх підлеглих, адже останні повинні наслідувати їх.

На поведінку працівників дані чинники мають колосальний вплив, адже культура організації включає місію компанії – найголовнішу мету діяльності та розвитку, що розподілена між ними, тому що кожний працівник є носієм цієї культури.



Рис.1.7.Чинники впливу на бізнес-культуру фірми

Джерело: Розроблено автором

В процесі розвитку організаційної культури, яка вже сформувалась на підприємстві, необхідно проаналізувати, які саме чинники мають вплив на неї та її функції. Як видно з Рис.1.7. вони поділяються за масштабом впливу (зовнішні,внутрішні); за змістом, за рівнем урегульованості; за характером регулювання; за силою впливу, за зв'язками. Для кожного показника впливу притаманні складові, які використовуються для більш ґрунтовного аналізу організаційної культури підприємства.

За масштабом впливу: зовнішні (правові норми, релігія й мова, освіта, політична ситуація, інвестиційна культура, суспільні цінності, екологічні норми, закони ринку, організація праці, стратегія підприємства); внутрішні - норми і правила, цінності та установки, місія підприємства, моральні принципи, символіка, переконання, комунікації, шляхи вирішення конфліктів, традиції, стиль управління. За змістом - величина та цілі підприємства; вид господарської діяльності організаційна форма; автоматизація виробництва, інтегрованість підприємства; професійна підготовка, укомплектованість структурних підрозділів.



Рис.1.8 Основні чинники впливу на формування та розвиток організаційної культури підприємства

Джерело: Розроблено автором

Чинники, які зазначені на Рис. 1.8. впливають на організаційну складову та таким чином стають її елементами.

За рівнем урегульованості - дію, яких можна врегулювати та до дії яких необхідно пристосовуватись. За характером регулювання – позитивні та негативні. За силою впливу - нейтрально впливають, сильно впливають або слабо впливають. За зв'язками - пов'язані між собою опосередковано, пов'язані між собою лінійно.

Отже, на процес формування (розвитку) впливає багато факторів, які потім визначають пріоритети різних аспектів, процесів та цінностей, організаційну форму діяльності, тип системи управління.

-
- .
-
-
-
-
-

Висновки до розділу 1.

1. Відповідно до здійснених робіт висновків поняття «організаційна культура» запропоновано її тлумачити у таких варіантах: організаційна культура як культура системи або групи індивідумів-це встановлені групою людей (осіб) специфічні правила і норми упорядкування їхньої поведінки пов'язаних між собою постійними формальними і неформальними зв'язками або визначення порядку поведінки та взаємовідносин з іншими особами, які мають спільну мету діяльності; організаційна культура як культура процесу упорядкування - сукупність дій або процесів, що ведуть до створення нових і вдосконалення вже існуючих взаємозв'язків між частинами цілого для того, щоб ці частини у вищому ступені сприяли раціональному успіху кінцевого результату. організаційна культура як культура стану упорядкованості в групі - сукупність ознак, що вказують на рівень внутрішньої упорядкованості взаємодії між складовими цілого (системи), обумовлена ієрархічною або лінійною будовою цього цілого; організаційна культура як культура процесу створення нової групи індивідумів- це процес започаткування, що описує дії з утворення нового в існуючому середовищі або відокремлення в іншу групу через ряд розбіжностей в існуючій системі; організаційна культура як культура стану упорядкованості дій індивідуума - це особливі норми і правила, встановлені в даній групі, щодо значення порядку поведінки окремих учасників групи та взаємовідносин у ній шляхом встановлення правил та норм для кожного індивідуума окремо, для підвищення самоорганізації кожної особи (індивідуума) у групі.

2. Упорядковано і поглиблено базовий понятійний апарат організаційних теорій стосовно організаційної культури суб'єктів господарювання; систематизовано наявні та обґрунтовано нові методичні підходи до визначення стану організаційної культури підприємств та її складових; визначено й

формалізовано процедури формування і розвитку організаційної культури підприємств.

3. На основі співставлення атрибутивних аналогій даного поняття сформульовано авторське тлумачення його сутності у п'яти аспектах, як: культури системи або групи індивідуумів; культури процесу організації; культури стану організованості в групі; культури процесу створення нової групи індивідуумів; культури стану організованості дій індивідуума. З урахуванням цього сформульовано тлумачення поняття «організаційна культура підприємства», як сукупності цінностей, переконань, очікувань, чітко визначених правил та норм, які пов'язують складові підприємства в єдине ціле і поділяються її працівниками та стейкхолдерами.

4. Сформовано удосконалену класифікацію її різновидів з утворенням нових класифікаційних груп за: процесом упорядкування (встановлені групою людей (осіб) специфічні правила і норми упорядкування їх поведінки пов'язаних між собою постійними формальними і неформальними зв'язками або визначення порядку поведінки та взаємовідносин з іншими особами, які мають спільну мету діяльності); формою представлення (сукупність дій або процесів, що призводять до створення нових і вдосконалення вже існуючих взаємозв'язків між частинами цілого для того, щоб ці частини у вищому ступені сприяли раціональному успіху і кінцевому результату); внутрішньою упорядкованістю (сукупність ознак, що вказують на рівень внутрішньої упорядкованості взаємодії між складовими цілого (системи), обумовлена ієрархічною або лінійною будовою цього цілого); ініціацією дій (процес започаткування, що описує дії з утворення нового в існуючому середовищі або відокремлення в іншу групу через ряд розбіжностей в існуючій системі); станом упорядкованості дій (особливі норми і правила, встановлені в даній групі, щодо значення порядку поведінки окремих учасників групи та взаємовідносин у ній шляхом встановлення правил та норм для кожного індивідуума окремо, для підвищення самоорганізації кожної особи (індивідуума) у групі).

5. Дослідження і узагальнення наукових підходів до формування організаційної культури підприємств продемонструвало, що сучасний інструментарій створення певної організаційної культури включає методи, які в основному ґрунтуються на техніках оцінювання соціально-психологічного стану у організації. Оскільки ключовим спрямуванням даного дослідження було розроблення, у першу чергу, економічних методів створення і розвитку на підприємстві певної форми організаційної культури, в роботі запропоновано метод кількісного оцінювання стану культури в організації за базовими економічними параметрами. Для цього сформовано групи організаційно-економічних компонентів, що характеризують певні складові організаційної культури (професійну, інтелектуальну, інформаційну, соціальну, нормативно-правову, техніко-технологічну, комунікативну), а також обрано специфічні показники, за якими визначається ступінь досконалості організаційної культури підприємства.

6. Виокремлено в процесі розвитку організаційної культури, яка вже сформувалась на підприємстві, чинники, які мають вплив на неї та її функції. Вони поділяються за певними складовими, таким як: масштабом впливу (зовнішні, внутрішні); за змістом, за рівнем урегульованості; за характером регулювання; за силою впливу, за зв'язками. Для кожного показника впливу притаманні складові, які використовуються для більш ґрунтового аналізу організаційної культури підприємства.

Основні результати розділу опубліковані в наукових працях автора [156, 160, 161, 165]

РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА РОЗВИТКУ СКЛАДОВИХ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВ, ЩО ВИГОТОВЛЯЮТЬ ПРОДУКЦІЮ З ПЛАСТМАС В УКРАЇНІ

2.1. Поточний стан і тенденції розвитку підприємств, що продукують вироби з пластмас в Україні

Якісні та кількісні характеристики організаційної культури підприємства знаходяться у тісному взаємозв'язку із показниками організаційно-економічного розвитку господарств. Промисловість пластмас одна з найбільш перспективних галузей виробництва в Україні, оскільки її продукція створює вагомую базу для ефективного функціонування та розвитку національної економіки. Ця галузь забезпечує внутрішні і зовнішні суспільні потреби у виробках таких як поліетиленова плівка та вироби з неї, труби, геомембрани, тари з пластмас тощо. Вироби підприємств, що входять до галузі хімічної промисловості забезпечують не лише внутрішні потреби сільськогосподарської та будівельної промисловості України, а й багатьох держав.

Галузь виробництва виробів пластмаси все більше набуває важливості загальної галузі індустрії. Полімери використовуються практично в усіх напрямках матеріального виробництва й невиробничої сфери з надання послуг. Стабільно зростає попит на готові вироби з пластмас з боку найважливіших галузей споживачів: транспорту, сільського господарства, будівництва, медицини, харчової промисловості тощо. В міжнародному масштабі для всієї

промисловості пластмасових виробів характерні випереджальні темпи розвитку, постійне відновлення асортименту та номенклатури продукції, що випускається, швидке впровадження інновацій науки й техніки у виробництво.

Перспективність розвитку галузі виробництва виробів з пластмаси в Україні обумовлена наявністю виробничого, інтелектуального та трудового потенціалів, значущістю вирішення завдань із забезпечення необхідного рівня економічної безпеки держави, зайнятості працездатного населення. Зазначена галузь входить до хімічного виробництва тому, є екологічно небезпечною.

Одним з ключових факторів інвестиційної привабливості, яка є важелем ефективного економічного розвитку, постають існуючі лояльні екологічні стандарти, завдяки яким розвинені країни схильні розміщувати і розвивати виробництво хімічної продукції в Україні. Перед державою з'являється проблема щодо регулювання процесом інвестування галузі виробництва виробів з пластмаси з врахуванням комерційних пріоритетів підприємств даної галузі та соціально-екологічних потреб країни.

В споживанні хімічної продукції вироби з пластмаси займають трохи менше половини ринку хімічної продукції. Це найбільш динамічна розвиваюча група хімічних товарів.

Для аналізу необхідно проаналізувати виявленні основні проблеми галузі, що мають місце на сьогоднішній день, доцільно зазначити особливості стану компаній, головними з яких є: наявність потужного виробничого та інтелектуального потенціалів, проте сформованих ще на базі діяльності підприємств за часів СРСР; облаштування підприємств галузі досить дорогими та сучасними виробничими лініями, проте значна частина яких характеризується швидким моральним зносом; високе споживання електроенергії як головного енергоносія для роботи обладнання; використання більшої частини імпортової сировини та матеріалів. Вартість сировини має вирішальне значення, адже її частка в собівартості готової продукції може коливатися від 45 до 90%.

Важливими проблемами галузі є: технічне переозброєння підприємств, зменшення диспропорцій у структурі їх виробничого апарату, поліпшення організації виробництва на основі впровадження маловідходних, ресурсозберігаючих та безвідходних технологій; ускладнення фінансового стану галузі, що обумовлено зростанням цін на енергоносії, сировину та матеріали, зменшенням обсягів виробництва та погіршенням цінової кон'юнктури ринку на кінцеву продукцію.

Промисловість пластмас являє собою підгалузь хімічної промисловості України. Продукція цієї підгалузі використовується у багатьох сферах, зокрема у сільськогосподарській діяльності, автомобіле-, авіа-, судно-, і машинобудуванні, будівництві, електротехніці, медицині, військової техніки, у повсякденному побуті тощо.

За статистичними даними на кінець 2019 року обсяги виробництва пластмасових виробів, становив 44455,6 млн.грн., що дорівнює 1,8% від загальних обсягів промислового виробництва у поточному році і 2,8% у обсягах переробної промисловості; гумових і пластмасових виробів, іншої неметалевої мінеральної продукції - 141864,5 млн.грн., та 5,8% від загальних обсягів промислового виробництва у поточному році, 8,9% у обсягах переробної промисловості; виробництво гумових і пластмасових виробів склало 50703,3 млн.грн., 2,1% від загальних обсягів промислового виробництва, 3,2% від обсягах переробної промисловості.

Діяльність підприємств у 2019 році можна вважати успішною, відбулось зростання виробництва з усіх видів діяльності підприємств з виробництва пластмас України, що сприяло розширенню ринку, підприємства розширюють сегмент ринку (табл.2.1).

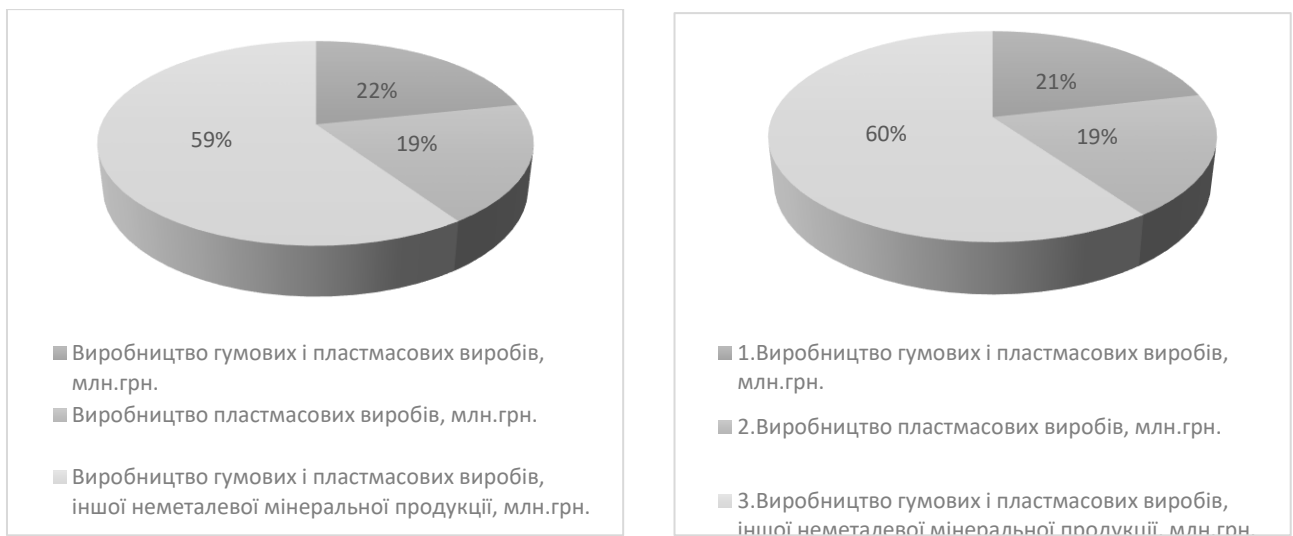
Таблиця 2.1

Обсяг реалізованої продукції з пластмас у 2014 – 2019 рр., тис.грн

Вид діяльності	2014 р.	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.
1. Виробництво гумових і пластмасових виробів	22259	30226	34445	39077	48089	50703
2. Виробництво пластмасових виробів	19287	26928	31298	35720	41758	44456
3. Виробництво гумових і пластмасових виробів, іншої неметалевої мінеральної продукції	56423	75361	90192	109572	131734	141865

Джерело: Розраховано автором

В останні роки не відбувалось суттєвих змін в структурі виробництва підприємств виробників пластмас (рис. 2.1). Галузь не достатньо швидко розвивається, важко адаптується до змін та мінімально нарощує обсяги.



а) кількісна структура виробництва пластмас у 2019 році

б) кількісна структура виробництва пластмас у 2018 році

Рис. 2.1 Зміна структури виробництва на підприємствах виробників пластмас України останні роки

Джерело: Розроблено автором

Галузь виробництва пластмаси за останні 6 років мала переважно позитивні (зростаючі) темпи змін по відношенню до показників всієї галузі переробної промисловості України. Це свідчить про стрімкий розвиток галузі виробництва пластмас (рис. 2.2).

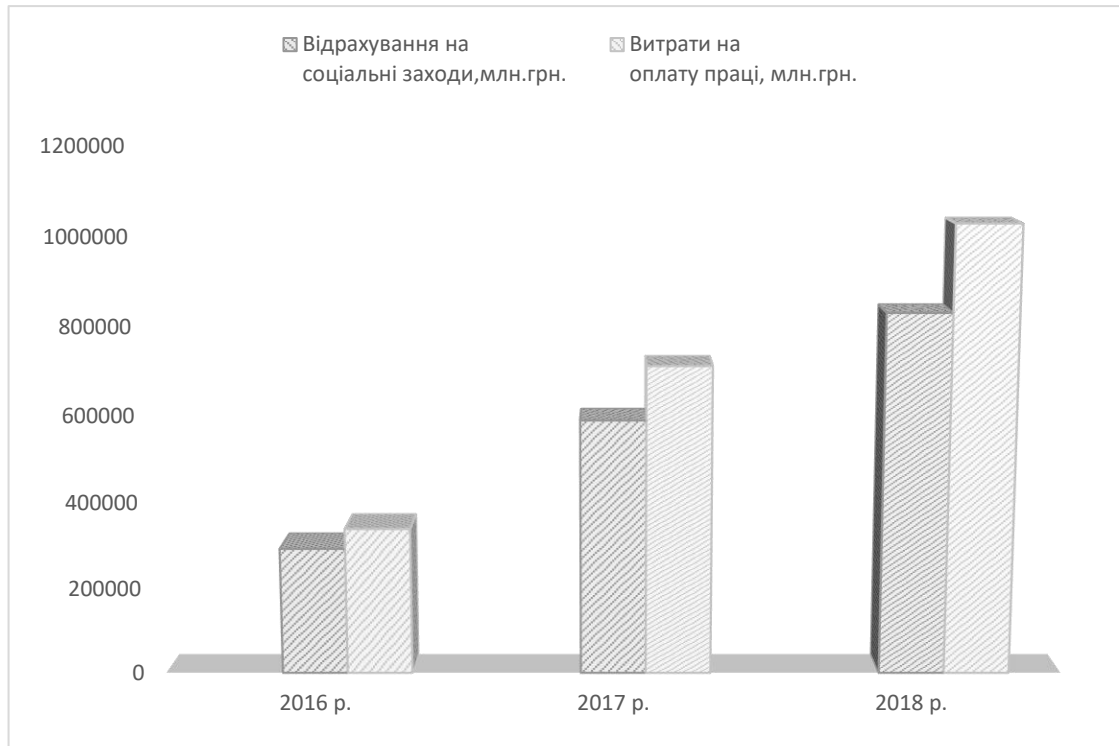


Рис. 2.2 Порівняльна динаміка витрат на персонал підприємств з виробництва пластмас

Джерело: Розроблено автором

Витрати на персонал зростають щороку, хоча чисельність зростає не такими швидкими темпами це може бути зумовлено декількома факторами. Динаміку витрат на персонал можемо побачити на Рис. 2.3., згідно даних можна зробити висновок, що збільшуються витрати не лише на оплату праці, а й на соціальні заходи, корпоративну культуру, що позитивно впливає на організаційну культуру підприємства.

Таблиця 2.2

**Кількість працюючих на підприємствах з виробництва пластмас
України за 2015-2016 рр.**

Підприємство	Кількість працівників, осіб					Коефіцієнт плинності кадрів				
	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.
ПАТ «Броварський завод пластмас»	81	85	84	82	85	12,1	12,5	12,2	12,3	12,9
ПрАТ "Завод «Іскра»"	51	52	59	55	57	11,4	11,1	11,3	11,1	12,6
ПрАТ "Завод побутової та промислової хімії"	21	23	20	29	26	10,9	11,5	10,8	12,1	12,2
ПрАТ "Пластмодерн"	812	813	817	816	815	12,8	12,7	12,5	12,3	12,7
ПАТ "Укрпластик"	1335	1415	1326	1270	1287	15,2	15,5	15,1	15,3	15,1
ПрАТ «Будпластик»	84	87	86	83	985	15,5	15,8	15,4	15	15,2
ПрАТ "Підволочиська фабрика пластмасових виробів"	74	76	71	75	74	16,6	16,1	16,4	15,8	15,7
ПрАТ "Вторполімермаш"	612	630	618	620	619	17,4	17,5	17,9	17,7	17,8
ТОВ «Планета пластик»	357	358	360	367	372	16,1	16,2	16,3	16,2	16

Джерело: Розраховано автором згідно даних підприємств

Проаналізувавши дані таблиці 2.2, можна зробити висновки, що в компаніях висока плинність кадрів, що входить в межі від 10 до 30. В зв'язку з високою плинністю кадрів галузі, на підприємствах присутні простої, тобто надмірні витрати часу не на виробництво серед них втрати через перерви в робочому процесі; втрати через навчання нового співробітника обумовлені тим, що жодна новий працівник в компанії не зможе з першого ж робочого дня виконувати всі ті ж обов'язки в повному обсязі, що його попередник; втрати через низьку продуктивність працівника перед звільненням обумовлені небажанням співробітника витрачати багато сил на благо фірми, з якою він йде; втрати через низьку продуктивність нового працівника обумовлені тим, що в адаптаційний період він проходить навчання і не може виконувати всі функціональні обов'язки в повному обсязі; витрати на пошук персоналу.

В середньому величина витрат (втраченого прибутку і прямих витрат) через плинність кадрів на підприємстві може становити до 12% від річної суми, витраченої на заробітну плату всіх працівників нижчого рівня, до 30% по фахівцях і від 20 до 100%, коли мова йде про менеджмент вищої ланки. Розуміючи як розраховується коефіцієнт плинності кадрів і які підприємство несе витрати через це явище, а також своєчасно підбиваючи підсумки, керівник може поліпшити ситуацію в фірмі, щоб уникнути зайвих витрат, підвищити прибутковість, конкурентоспроможність, продуктивність і поліпшити репутацію. Коли організовані всі умови для нормальної роботи, люди прагнуть працювати в такій компанії, а кількість звільнених за власною ініціативою різко зменшується, отже компанії слід приділяти велику увагу організаційній культурі підприємства.

Останні 6 років для українських підприємств виробництва пластмас були в основному сприятливими. Вони мали незначний обсяг зростаючого попиту на їхню продукцію із-за кордону, країни ЄС, що давало змогу нарощувати обсяги виробництва у кількісному виразі та збільшувати суми прибутку за рахунок скорочення постійних витрат. На цьому ґрунті відбувалась розробка і запуск у виробництво продуктів, які виготовляються з вторинної сировини внаслідок переробки пластмас, так званий рісайклінг, який вже займає високі позиції в ЄС, та починає завойовувати ринок України, модернізовано існуючі моделі труб та рукавів. Активізувалось виготовлення різних видів плівки, які відповідають специфічним вимогам споживачів та умовам експлуатації цих виробів (перепади атмосферного тиску, різкі перепади зовнішніх температур, насиченість повітря пилом і агресивними речовинами тощо).



Рис. 2.3 Порівняльна динаміка обсягів виробництва продукції з пластмас і переробної промисловості України

Джерело: Розраховано автором на базі даних підприємств

Розглядаючи загальнодержавні тенденції динаміки виробництва та показників організаційно-економічного розвитку і ефективності хімічна промисловість є однією із найбільш стабільних галузей промисловості країни. В період ринкової трансформації саме галузь виробництва пластмас змогла найшвидше адаптуватись до нових умов господарювання (рис.2.3.). Незважаючи на суттєві зміни, які відбулись в галузі протягом останніх десяти років – зміна форм власності, структурні зрушення, падіння споживчого попиту, зміна власників, постійні зміни порядку і форм фінансування дотацій сільськогосподарським виробникам.

Значна частина підприємств та заводів з виробництва пластмас не витримала випробування ринком і була змушена припинити свою діяльність, натомість ті компанії, які залишились на ринку, зміцнили свої позиції. Трансформаційні перетворення у галузі виробництва пластмас сприяли пошуку нових джерел фінансових ресурсів, підвищенню якості продукції та її конкурентоспроможності, розширення номенклатури, асортименту і ринкового сегменту, виходу значної кількості господарств на зовнішні ринку збуту.

Структура випуску продукції з пластмас на початку 2019 року

Назва групи продукції	Кількість виготовленої продукції, шт	Частка у кількості випущеної продукції, %	Вартість виготовленої продукції, тис.грн	Частка у виручці, %
Труба поліпропіленова, шт	89789	35,78	103257	4,99
Шифер ПВХ, шт	25400	10,12	99060	4,78
Рукава для зберігання зерна, шт.	12012	4,79	420420	20,3
Поліетиленові сільськогосподарські плівки, шт	13570	5,41	406964	19,65
Поліетиленова плівка для пакування, пакети, шт	10231	4,08	950748	45,92
Поліетиленова плівка для водойм (геомембрана), шт	25367	10,11	30440	1,47
Виробництво тари з пластмас, шт	74580	29,71	59664	2,89

Джерело: Розраховано автором за даними Держкомстату України [Електронний ресурс]. – Доступний з: <http://www.ukrstat.gov.ua>

Особливе місце у структурі випуску продукції з пластмас займають труби пропіленові. Значна кількість серед них випускається у якості прокладки комунікацій – проводка кабелей електроенергії, а також водопостачання і каналізації. Останнім часом збільшилась кількість випуску спеціальної тари та плівки для пакування для потреб сільського господарства київської області і чернігівської, а також збільшення виготовлення шиферу ПВХ для будівництва.

Поточний рівень випуску виробів з пластмас, в основному труб, оцінюється у кількості 148701,0 тис. одиниць. При цьому ще 5 років тому проектні виробничі потужності ПАТ «Броварський завод пластмас», ПрАТ "Завод «Іскра»", ПрАТ "Завод побутової та промислової хімії", ПрАТ "Пластмодерн", ПАТ "Укрпластик", ПрАТ «Будпластик», ПрАТ "Підволочиська

фабрика пластмасових виробів", ПрАТ "ВТОРПОЛІМЕРМАШ", ТОВ «Планета пластик» сумарно могли забезпечити випуск 120151,0 тис. одиниць виробів на рік. На даний час виробничі потужності з виготовлення пластмас зросли за рахунок збільшення власних потужностей підприємств виробників пластмас і залучення до випуску тари на підприємствах галузі, що підпорядковуються ПАТ «Укрпластик». На кінець 2019 року загальні виробничі потужності національних підприємств з виготовлення широкої номенклатури пластмас оцінюється на рівні 149000,0 тис. од на рік.

Нарощування виробничих потужностей із виготовлення пластмас в основному відбувалось на основі прогнозних очікувань попиту на продукцію сільськогосподарської та будівельної галузі і було у певні періоди дещо вищим за поточні потреби ринку. Так, були періоди, коли виробничі потужності підприємств з виробництва пластмас використовувались на 45-54% (2014-2017 рр.), але і були значно кращі роки, коли потужності підприємств використовувались майже максимально (2018 рік). Саме у після таких зростань попиту підприємства виробники пластмас ПрАТ "ВТОРПОЛІМЕРМАШ" розпочали активно переорієнтовуватись з виготовлення труб на виготовлення упаковки харчових продуктів. Піонерами у цьому були ПрАТ "Завод побутової та промислової хімії" і ПрАТ "Пластмодерн". При цьому, ПрАТ "Завод «Іскра»" розпочав виготовлення пластмас ще у середині 90-х років ХХ ст.

Виробничі потужності підприємств з виготовлення пластмас зважено структуровані. Серед лідерів виробничого потенціалу найперші місця займають ПАТ "Укрпластик" з потенціалом виготовлення 1200000 одиниць продукції на рік відповідно, за ним ПрАТ "Завод побутової та промислової хімії" (1000000 од.), ПрАТ "Підволочиська фабрика пластмасових виробів" (98000 од), ТОВ «Планета пластик» (понад 78000 од.) та підприємств ПАТ «Броварський завод пластмас», ПрАТ "Пластмодерн", ПрАТ «Будпластик», ПрАТ "ВТОРПОЛІМЕРМАШ", ПрАТ "Завод «Іскра»" з потенціалом майже у 5000000 одиниць продукції щорічно (рис. 2.4). Загальна виробнича потужність

підприємств виробників пластмас України на поточний момент оцінюється у понад 1000000 тис. виробів на рік.

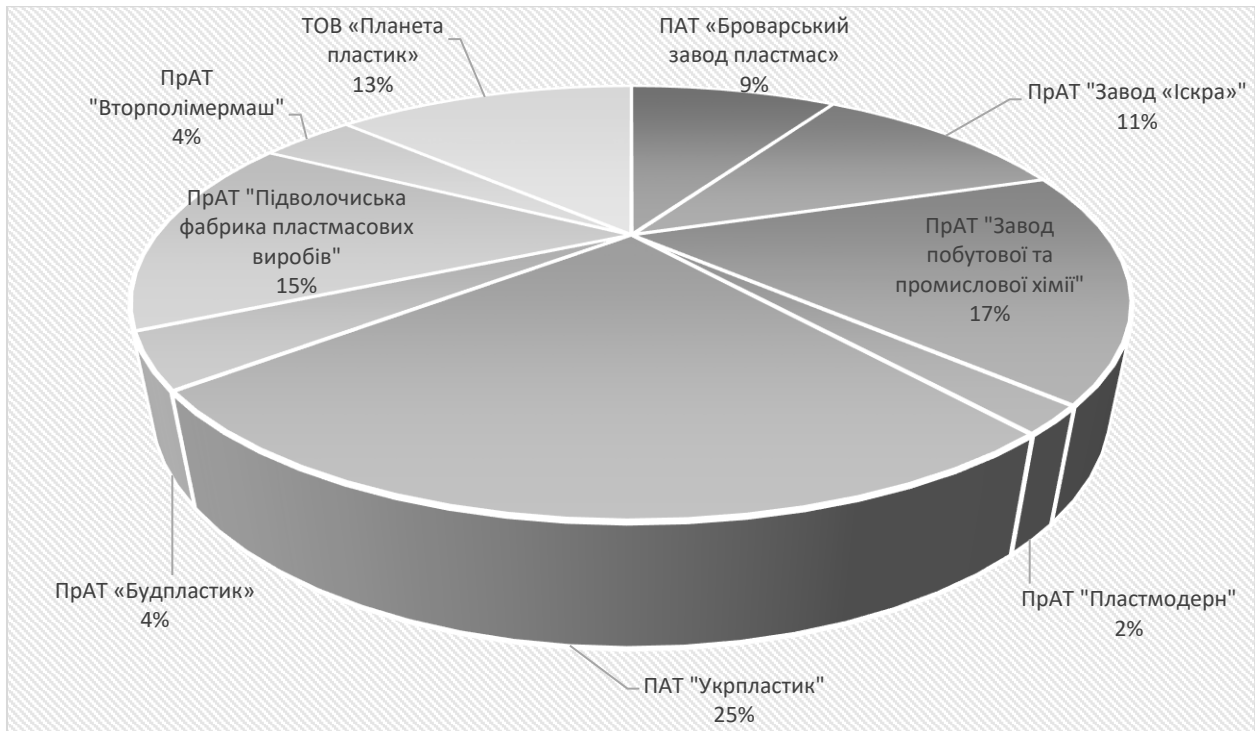


Рис. 2.4 Структура виробничих потужностей підприємств-виробників пластмас в Україні

Джерело: Розроблено автором за даними підприємств

На даний час у сфері виробництва пластмас в Україні працює понад 30 підприємств. Був період, коли навіть для узгодження спільних дій ці підприємства планували об'єднатися в асоціацію виробників пластмас України. Однак, різке погіршення у 2014 році соціально-політичного і економічного положення в Україні значно погіршило стан і прогнози розвитку підприємств виробників пластмас на найближчу перспективу.

Найбільш вагомими серед цих підприємств вважають: ПАТ «Броварський завод пластмас» (м. Бровари, Київська обл.); ПрАТ «Завод «Іскра»» (м. Здолбунів, Рівненська обл.); ПрАТ «Завод побутової та промислової хімії» (м. Київ); ТОВ «Планета пластик» (м. Ірпінь, Київська обл.); ПрАТ «ВТОРПОЛІМЕРМАШ» (м. Київ); ПрАТ «Підволочиська фабрика пластмасових виробів» (смт. Підволочиськ, Підволочиський р-н, Тернопільська обл.); ПрАТ

«Будпластик» (м. Яготин, Київська обл.); ПАТ "Укрпластик (м. Київ); ПрАТ "Пластмодерн" (Київська обл., смт. Коцюбинське).

Номенклатура продукції підприємств з виробництва пластмас достатньо велика. Це і плівки (термоусадочні, сільськогосподарські, геомембрани тощо), упаковка для харчових і не харчових продуктів, а також труби (для водопостачання, електропроводки, каналізації) та тари. Розглядаючи виробництво пластмас в Україні можна констатувати, що більшість підприємств виробляють плівку (майже 79%).

ПрАТ "Пластмодерн" (Київська обл., смт. Коцюбинське) було застоповано у 1991 році групою провідних фахівців Українського науково-дослідного інституту з розробки машин та обладнання, для переробки пластичних мас, гуми та штучної шкіри. На даний момент підприємство має виробничу базу, площею близько 10000 кв. м., та парк плівкових ліній загальною продуктивністю 1500 т. в місяць, що робить компанію одним з найбільших в Україні підприємств з переробки полімерних матеріалів. Продукція фірми користується широким попитом у всіх сферах господарської діяльності, пов'язаних з індивідуальним та груповим пакуванням, в тому числі харчових продуктів, кондитерських виробів, напоїв, склотари, будівельних матеріалів, а також в сільському господарстві та будівництві. Постійна інноваційна та дослідницька діяльність дозволяє підприємству задовольняти широкі потреби у полімерних матеріалах як для виробництва, так і для повсякденного життя.

Підприємство виготовляє продукцію для ринку України та за кордон в такі країни: Молдова, Казахстан, Білорусь, Грузія, Литва, Узбекистан. Підприємство виготовляю в основному такі види продукції: поліетиленові труби; пакувальні плівки; металополімерний шифер, будівельні та сільськогосподарські плівки.

Для більш глибокого аналізу стану і перспектив розвитку національного виробництва пластмас доцільно спочатку розглянути базові характеристики основних виробників пластмас в Україні. Найпершими у цьому списку, на нашу думку, повинен бути ПАТ «Укрпластик» (м. Київ). На сьогоднішній день фірма

є найбільша в Україні з переробки полімерів та входить до 20 найбільших підприємств Європи свого профілю. Підприємство є популярним виробником пакувальних матеріалів гнучкого типу, які мають прекрасний зовнішній вигляд, високий експлуатаційний показник, збільшує тривалість зберігання продуктів, екологічно безпечні на всіх життєвих етапах. Виготовляє матеріал для пакування молочних, продукції фармацевтичної галузі, кондитерських виробів, хімічної промисловості та пакети Дой-Пак.

На базі господарства створено науково-дослідний центр, де системно вдосконалюється виробничий процес, впроваджуються нові інноваційні ресурсозберігаючі технології, ведеться розробка нових матеріалів і пропонуються індивідуальні продуктові рішення для розвитку бізнесу. Підприємство вивчає потреби сучасного бізнесу і прагне створювати продукцію, використання якої стає для покупців конкурентною перевагою на ринку.

Співвласниками ПАТ «Броварський завод пластмас» є: Компанія «Іммер Лімітед» (Кіпр) – 99,77% акцій. Розмір статутного капіталу на кінець 2019 року становила 244404000 грн., вартість активів – 5082785 грн.

ПАТ «Броварський завод пластмас» в основному займається виробництвом труб та фітингів НПВХ для водопроводів, а також товари господарчого призначення; товари технічного призначення, що використовуються в галузі будівництва і машинобудуванні; плівки поліетиленові та вироби з них, що використовуються у сільському господарстві та харчовій промисловості для пакування сипучих продуктів. Основні види продукції, які виготовляє фірма: обсадні труби для свердловин і фасонні частини до них (редукції, заглушки); труби напірні з і фасонні частини до них для питного водопостачання розтрубного з'єднання; труби напірні і фасонні частини до них для питного водопостачання клеєвого з'єднання; плівки поліетиленові та вироби з них; фільтри для труб для свердловин; труби для електропроводки; труби поліетиленові для транспортування води, газу і для технічних потреб; труби для прокладки каналізаційних мереж підземним методом; труби і фасонні частини

до них для транспортування сипучих речовин шнековим методом; технічні та господарські товари, виготовлені методом лиття під тиском.

За 50-ти річну діяльність завод освоїв технології виробництва багатьох видів полімерної продукції, які відповідають рівню міжнародних стандартів. Вироби із пластмас, виготовлені ПАТ Броварський завод пластмас користуються популярністю і попитом у широкого кола споживачів. Єдиним в Україні виробником труб напірних з неластифікованого полівінілхлориду (НПВХ) є ПАТ “Броварський завод пластмас”, які використовують для забезпечення питного водопостачання з підтвердженим споживачами строком експлуатації понад 30 років. Завод проводить роботу з удосконалення технологічних процесів, освоюючи екологічно безпечні виробництва. Ключовою рисою, яка вирізняє продукцію ПАТ “Броварський завод пластмас”, є її якість. Підтвердженням цього, наприклад, для труб НПВХ є підвищений попит на них протягом усього часу їх виробництва. Труби для питного водопостачання виготовляються з первинної сировини вищої якості і гарантує санітарну безпеку продукції. Продукція фірми сертифікована на, що є відповідний сертифікат UA1.100.0050305-15. Вся продукція, що виготовляється підприємством, контролюється на постійній основі відповідними державними органами такими як: санітарно-епідеміологічними служба, Держстандарт та екологічна служба. На сьогоднішній день завод пластмас освоює нові напрямки діяльності, тобто диверсифікує свою діяльність тому значні кошти інвестуються в модернізацію виробництва і подальше освоєння випуску труб. Завод являється надійним і перспективним вітчизняним виробником виробів з пластмас.

Підприємство на постійній основі нарощує свій виробничий потенціал, динамічно розвивається, освоює нові прогресивні технології переробки полімерних матеріалів в вироби з використанням обладнання провідних іноземних фірм, зокрема австрійських, німецьких та вітчизняних підприємств. На рік виготовляє 600000 виробів, більше 125000 км. труб на рік та має більше ніж 250 товарних позицій. Співвласниками ПАТ “Броварський завод пластмас” є: ТОВ "АКТИВ МЕНЕДЖМЕНТ" (Україна) – 15,51% акцій, ЛОРДУС ІНК.

(Британія) – 24,99% акцій та АСТОРІУС КЕПІТАЛ КОРП. (Британія) – 25% акцій. Розмір статутного капіталу на кінець 2019 року становила 22000000 грн., вартість активів – 33383 тис. грн. Чисельність персоналу на початок 2019 року – 84 особи.

ПрАТ «Будпластик» (м. Яготин, Київська обл.) Було засновано в 1994 році, та продовжує свою активну діяльність. Підприємство виготовляє широкий асортимент продукції, серед якого найбільш вагомим є виготовлення вікон, жалюзей, ролетів. Розмір статутного капіталу фірми - 200 000,00 грн., вартість активів – 2358.6 тис. грн. Контрольним пакетом акцій володіє фізична особа - Хорунжий Віктор Іванович кількість яких – 45,28%.

До промислової продукції, яка випускається ПрАТ "Завод «Іскра»" (м. Здолбунів, Рівненська обл.) належить виробництво плівки полімерної, мішків та труб. Повний асортимент продукції складається з таких позицій: труби та трубки з поліетилену; труби із термопластів; ялинкові прикраси; вироби із пластмас, пластини и листи товсті з поліетилену; листи тонкі і плівки з поліетилену; мішки, пакети, сумки з поліетилену; плівка поліефірна.

Випуск плівки завод запускає починаючи з 1967 року. Тобто плівка все життя, як-то кажуть, виготовлялась на цьому заводі відповідно до державних стандартів. На підприємстві експлуатують машини, механізми та устаткування підвищеної небезпеки та проводять відповідні роботи. На території підприємства знаходиться 5 цехів та діляниць, технічний стан яких задовільний. Для працівників, що виконують роботи на висоті понад 1,3 метра, своєчасно і в повному обсязі проводять інструктажі по інструкціям з охорони праці. Працівники підприємства в повному обсязі забезпечені необхідними засобами індивідуального захисту: каска захисна; рукавиці комбіновані; костюм бавовняний; куртка утеплена (зимова); черевики шкіряні; пояс страхувальний з мотузкою; окуляри захисні. В 2013 році зіштовхнулись з так званою на сьогодні технологією «інтелектуального рейдерства». Підприємство понад 50 років

випускає плівку за, що на них подали до суду, раптом власник патентів знайшовся і вимагав припинити виробництво адже порушували його права.

Ключовими співвласниками ПрАТ "Завод «Іскра»" являються Фурманчук Володимир Іванович – 43% акцій і Паска Віталій Миколайович – 28% акцій. Статутний капітал складає 90 590,00 грн, а вартість активів – 11555 тис.грн.

Завод ПрАТ "Завод побутової та промислової хімії" був започаткований як виробнича база науково-дослідного і проектного інституту хімічної промисловості України. Як самостійна фірма завод уже понад 15 років успішно працює на ринку виробництва продукції побутової та промислової хімії, зокрема тари з пластмас. Асортимент продукції підприємства включає понад 230 різних найменувань, серед яких засоби для догляду за посудом, підлогою та стінами, сантехнікою, офісним приладдям, вікнами та дзеркалами, серед них виготовляють і реалізують пластмасові вироби, а саме: банки для харчових продуктів, банки для сипучих харчових продуктів, пляшки п/е для побутової хімії, банки для харчових продуктів з пломбою. Спеціалістами заводу розроблені і запущені у виробництво більше 100 рецептур мийних засобів. Жорстка система контролю якості підтверджується роботою акредитованої лабораторії, висновками державних контролюючих органів та стабільної співпрацею з постійними покупцями. Компанія веде зовнішньоекономічну діяльність експортуючи товари під ТМ «Чистюня», до таких країн: Туркменістан, Вірменія, Молдова, Грузія.

Головними співвласниками ПрАТ "Завод побутової та промислової хімії" являються три фізичні особи, володіючи 33.49%, 15.49%, 15.49% акцій відповідно. Розмір статутного капіталу 123 121,55 грн. а вартість активів – 4914 тис. грн.

Завод поліетиленових виробів ТОВ «Планета Пластик» (м. Ірпінь) достатньо молода компанія, на ринку з 2003 року, проте дуже перспективна, розмір статутного капіталу 170 000,00 грн. Це компанія, яка виготовляє поліетиленову продукцію високої якості. Широкий асортимент здатний

задовільнити індивідуальні потреби кожного покупця. Динамічний розвиток дозволяє посідати лідируючі позиції на ринку України та світовому зокрема. Напрями діяльності: рукава для зберігання зерна, поліетиленові сільськогосподарські плівки, поліетиленова плівка для пакування, поліетиленові труби, поліетиленова плівка для водойм (геомембрана). Високоякісну продукцію ТОВ «Планета Пластик» обирають будівельні та сільськогосподарські компанії.

Підприємство позиціонує себе як експерт і виробник продукції з полімерних матеріалів. Основними продуктами фірми є: агро плівки, будівельні плівки, рукава для зберігання зерна, пакувальні плівки, плівки для штучних водойм, широкий асортимент полімерних труб. Пріоритети компанії: інвестиції в розвиток персоналу, інвестиції в дослідження і нові продукти. Завод оснащений високотехнологічним обладнанням таких лідерів машинобудування: Krauss-Maffei, Luigi Banderà, Liansu, MaxitecEquipment. Використовується сировина високої якості, яка імпортується з Швеції, Німеччини, Катару.

Свою діяльність ПрАТ "ВТОРПОЛІМЕРМАШ" (м. Київ) розпочало в 1987 році з розробки та виготовлення ліній для виробництва хімічної галузі, серед них були лінії для виробництва лінолеуму та плівкових рулонних матеріалів; монолінії для виробництва плівкових матеріалів з нанесенням двокольорового друку; лінії ламінування; флексографічні друкарські машини; високочастотні генератори (активатори); агломератори; сушки поліетилену; лінії для переробки сої. В 1994 році реорганізовано в закрите акціонерне товариство, а у березні 2018 р. технічну документацію по виробничій програмі «Вторполімермаш» викупила компанія ushakov.equipment. Компанія є виробником поліетиленової плівки і поліетиленових пакетів, виробляє конкурентно здатні поліетиленові плівки, поліетиленові пакети, термоусадочні, сільськогосподарські плівки, здійснюється виготовлення поліетиленових святкових і простих пакетів з логотипом та іншими зображеннями, виготовлення пакетів з двостороннім друком, виготовляє під розміри замовника різну поліетиленову упаковку, поліетиленові мішки, парникові плівки тощо. За бажанням замовника в поліетилен додає різні БЮ

добавки, що робить всю вироблену упаковку екологічно безпечною для навколишнього середовища та безпечною для використання людиною.

Більшістю акцій володіє фізична особа Кшежевська Ляля Людвиківна, обсяг яких складає - 92.69% акцій. Розмір статутного капіталу 6474541 грн. а вартість активів – 8260 тис. грн.

ПрАТ "Підволочиська фабрика пластмасових виробів" (сmt. Підволочиськ, Підволочиський р-н, Тернопільська обл.) виготовляє широкий асортимент виробів із пластмас. Продукція користується великим попитом, особливо, пластмасові кульки як на ринку України, так за її межами. На сьогоднішній день працює не в повному обсязі, оскільки ще не всі машини введені в експлуатацію, але найближчим часом планується запуснути нову лінію із виробництва дитячих іграшок з пластмас на замовлення приватних осіб. Також виробляють деталі формовані пластмасові для низу взуття (геленки, каблуки, підошва).

Більшістю акцій належить фізичній особі Тимошенко Ользі Володимирівні, обсяг яких складає – 60,23% акцій. Розмір статутного капіталу 21748.65 грн. а вартість активів – 3686 тис. грн.

Таким чином, можна констатувати не зовсім добрі перспективи виробництва пластмас українськими виробниками. Потреби закордонних споживачів оцінюються на рівні 100000 тис. і внутрішні національні потреби оцінюються у 1500000 тис. одиниць. Таким чином загальний попит, може становити близько 2000000 тис. одиниць – це менше 50% виробничої потужності підприємств-виробників України. Але це стосується лише плівки. Паралельно має місце попит на труби, а також тари з пластмас та шифер. Тобто, національним виробникам слід об'єднати зусилля для виробництва принципово нової продукції спочатку для внутрішніх потреб, а потім і для споживачів ЕС. Для цього їм необхідно реорганізувати власні виробничі потужності – провести виробничу реструктуризацію, об'єднати зусилля різних підприємств (можна за рахунок злиттів або поглинань) при виробництві спільного нового продукту. Серед основних нових перспективних продуктів можуть бути комплектуючі для

техніки, пластикові вікна, фурнітура для меблевої промисловості, аксесуари для гаджетів тощо.

2.2 Аналіз результативності господарювання українських підприємств-виробників продукції з пластмас

Техніко-економічні характеристики поточного стану підприємств, що займаються виготовленням-виробів з пластмас України дають інформацію про наявні можливості суб'єктів господарювання щодо ведення ефективної підприємницької діяльності у своїй сфері. Для встановлення рівня потенціалу цих підприємств слід провести більш глибокий аналіз параметрів їх функціонування за останні роки.

Це дозволить визначити не лише потенційні можливості ефективного господарювання, а й дасть можливості встановити напрями оптимізації корпоративного управління цими підприємствами. Оскільки ключовою основою будь-якої підприємницької діяльності, особливо у сфері виробництва, є техніко-технологічна база підприємства, тому доцільно розпочати аналіз результативності діяльності підприємств-виробників пластмас України з визначення параметрів стану цієї бази на поточний момент (табл. 2.4) і у аспекті динаміки її розвитку за останні роки.

Таблиця 2.4

**Стан основних засобів підприємств з виробництва пластмас України
на кінець 2019 року**

Назва підприємства	Рівень зношеності основних засобів, коэф.	Сума нарахованої амортизації основних засобів, тис.грн	Залишкова вартість основних засобів, тис.грн
ПАТ «Броварський завод пластмас»	0,41	0,23	4437,0
ПрАТ "Завод «Іскра»"	0,47	0,38	2059,0
ПрАТ "Завод побутової та промислової хімії"	0,75	0,45	1165,0
ПрАТ "Пластмодерн"	0,72	0,28	1355,0
ПАТ "Укрпластик"	0,34	0,66	2578316,0
ПрАТ «Будпластик»	0,66	0,31	2026
ПрАТ "Підволочиська фабрика пластмасових виробів"	0,51	0,49	845
ПрАТ "Вторполімермаш"	0,57	0,24	764,0
ТОВ «Планета пластик»	0,38	0,42	104526,0

Джерело: Складено автором за даними підприємств

Як видно з таблиці 2.6, на кінець 2019 року найменший рівень зношеності основних фондів був у ПАТ "Укрпластик" (близько 36,1%), а найбільший у ПрАТ "Завод побутової та промислової хімії" (75% зношеності), ПрАТ "Пластмодерн" (72% зносу) та ПрАТ «Будпластик» (66% зношеності). Протягом 2015-2019 років на більшості підприємств з виробництва пластмас склалася тенденція до використання значно зношених основних виробничих фондів без їхньої заміни (табл. 2.5). Лише ПАТ "Укрпластик" у останні 6 років активно займалось оновленням власної техніко-технологічної бази. Рівень придатності основних фондів найбільш повно вказує на можливості використання виробничої потужності, а динаміка цієї придатності характеризує виробничий потенціал господарства.

Таблиця 2.5

Ступінь придатності основних фондів ключових підприємств виробників пластмас, коеф.

Назва підприємства	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.
ПАТ «Броварський завод пластмас»	0,544	0,537	0,593	0,500	0,556
ПрАТ "Завод «Іскра»"	0,689	0,712	0,665	0,501	0,508
ПрАТ "Завод побутової та промислової хімії"	0,737	0,755	0,744	0,771	0,750
ПрАТ "Пластмодерн"	0,719	0,720	0,722	0,721	0,720
ПАТ "Укрпластик"	0,387	0,413	0,333	0,326	0,361
ПрАТ «Будпластик»	0,667	0,670	0,690	0,684	0,660
ПрАТ "Підволочиська фабрика пластмасових виробів"	0,612	0,610	0,690	0,584	0,560
ПрАТ "Вторполімермаш"	0,467	0,470	0,490	0,474	0,460
ТОВ «Планета пластик»	0,641	0,633	0,617	0,575	0,577

Джерело: Розраховано автором на основі даних підприємств

Результативність використання основних засобів підприємств найчастіше оцінюється на основі аналізу даних про їхню фондівдачу, а для цього необхідно визначити обсяги виробництва виробів з пластмас у вартісному виразі і оцінити спрямованість їх зміни протягом останнього періоду розрахунку. За звітними даними у 2019 році чисті доходи господарств від продажу готової продукції в основному не дуже суттєво, але підвищились по відношенню до попереднього року, проте впали по відношенню до 2017 р. (табл. 2.6), коли був найбільший попит на продукцію з пластмас. Найбільші темпи збільшення обсягів виготовлення і продажу продукції у останні роки мали ПрАТ "Підволочиська фабрика пластмасових виробів", ПрАТ «Будпластик», ПрАТ "Вторполімермаш".

Таблиця 2.6

Доходи від продажу продукції ключових підприємств виробників пластмас, тис. грн

Назва підприємства	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.
ПАТ «Броварський завод пластмас»	15790	13027	20359	28986	28172
ПрАТ "Завод «Іскра»"	30088	41654	64855	61323	61160
ПрАТ "Завод побутової та промислової хімії"	939	5	25	1796	1856
ПрАТ "Пластмодерн"	15959	20343	30393	29622	30283
ПАТ "Укрпластик"	1301142	1537515	1944171	2129351	2030168
ПрАТ «Будпластик»	135.3	54	52.3	83.1	117.4
ПрАТ "Підволочиська фабрика пластмасових виробів"	721	870	805	1635	3684
ПрАТ "Вторполімермаш"	4202	1864	3459	3356	3929

Джерело: Розраховано автором на основі даних підприємств

На основі даних про вартість основних фондів та обсяги реалізації готової продукції розраховано показники, що характеризують рівень використання цих фондів (фондовіддачу) і проведено співставлення їх між собою у розрізі окремих господарств. Для аналітичного висновку розрахунки фондовіддачі здійснювались на основі значень первісної вартості основних фондів (табл. 2.7).

З даних таблиці 2.7 бачимо, що у більшості фірм галузі за останні роки відбулося підвищення рівня фондовіддачі, що є позитивною ознакою. У 2017 році по відношенню до попередніх і наступних років відбулося значне зростання фондовіддачі у ПрАТ "Завод «Іскра»" (майже у 2 рази до попередніх років). Суттєве зниження до попередніх років відбулося на ПрАТ "Підволочиська фабрика пластмасових виробів" в 2018 р. і 2019 р., на ПрАТ «Будпластик». А вже у 2017-2018 рр. рівень фондовіддачі суттєво скоротився, найбільше зниження у ПрАТ "Пластмодерн" всіх виробничих фондів.

Таблиця 2.7

Фондовіддача основних виробничих фондів ключових підприємств виробників пластмас України (за первісною вартістю), грн.

Назва підприємства	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.
ПАТ «Броварський завод пластмас»	5,9	3,6	1,6	4,3	6,1
ПрАТ "Завод «Іскра»"	2,1	3,3	5,7	2,1	7,4
ПрАТ "Завод побутової та промислової хімії"	0,2	0,5	0,3	0,5	0,7
ПрАТ "Пластмодерн"	0,1	0,2	0,3	0,1	0,1
ПАТ "Укрпластик"	3,8	4,7	5,4	5,5	6,6
ПрАТ «Будпластик»	0,8	0,6	0,9	0,4	0,7
ПрАТ "Підволочиська фабрика пластмасових виробів"	0,8	4,6	5,1	3,8	1,6
ПрАТ "Вторполімермаш"	0,9	1,1	1,3	1,2	1,5
ТОВ «Планета пластик»	2,7	2,9	3,2	3,1	3,6

Джерело: Розраховано автором на основі даних підприємств

Основні засоби, як матеріальні ресурси не можуть постійно функціонувати з максимальною віддачею, тому періодично виникає потреба у їхній заміні і модернізації. Крім цього, підприємства виводять із експлуатації обладнання або споруди, що техніко-економічно застаріли. Такі операції найчастіше оцінюють на основі показників введення (оновлення) та виведення (вибуття) основних засобів підприємства(табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Показники оновлення-вибуття основних фондів ключових підприємств виробників пластмас України, коеф.

Назва підприємства	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.
ПАТ «Броварський завод пластмас»	0,051	0,112	0,087	-0,423	0,009
ПрАТ "Завод «Іскра»"	0,023	0,031	0,128	0,214	-0,090
ПрАТ "Завод побутової та промислової хімії"	0,001	-0,039	0,055	0,024	-0,009
ПрАТ "Пластмодерн"	0,012	0,015	0,519	0,005	0,003
ПАТ "Укрпластик"	0,068	0,106	0,231	0,234	0,092
ПрАТ «Будпластик»	-0,018	0,017	-0,020	-0,080	-0,030
ПрАТ "Підволочиська фабрика пластмасових виробів"	0,031	0,068	0,083	0,115	0,108
ПрАТ "Вторполімермаш"	0,046	0,105	0,095	-0,409	0,006
ТОВ «Планета пластик»	0,029	0,047	0,147	0,294	0,298

Джерело: Розраховано автором на основі даних підприємств

З таблиці 2.9 видно, що частина ключових компаній виробників пластмас, протягом останніх років займалась виведенням із експлуатації основних фондів. Це ПрАТ «Будпластик», яке має від'ємне значення показника оновлення-вибуття основних фондів протягом 2017-2019 рр. і ПрАТ "Вторполімермаш" - 2018-2019 рр.. В основному це відбувалось у зв'язку із недостатністю власного прибутку для інвестування у оновлення виробничих фондів та з необхідністю ліквідації морально застарілого та спрацьованого обладнання.

Не менш важливими у підприємницькій діяльності є оборотні засоби підприємства. У процесі поєднання їх з основними фондами та трудовими ресурсами утворюється додана вартість, що у подальшому покриває витрати підприємства і формує його прибуток. З огляду на це, нами акцентовано увагу на обсяги, структуру і напрями використання наявних у підприємства оборотних

фондів. Поточний стан і структура оборотних фондів підприємств виробників пластмас України представлено табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Вартість та структура оборотних фондів підприємств виробників пластмас у 2019 р., тис. грн.

Назва підприємства	Вартість оборотних виробничих фондів, тис. грн				Частка вартості оборотних виробничих фондів, %			
	Всього	Запаси	Незавершене виробництво	Витрати майбутніх періодів	Запаси	Незавершене виробництво	Витрати майбутніх періодів	Всього
ПАТ «Броварський завод пластмас»	5750	5750	0	0	100,0	0,0	0,0	100,0
ПрАТ "Завод «Іскра»"	4608	4604	0	4	99,92	0,0	0,08	100,0
ПрАТ "Завод побутової та промислової хімії"	99	99	0	0	100,0	0,0	0,0	100,0
ПрАТ "Пластмодерн"	4408	4404	0	4	99,91	0,09	0,0	100,0
ПАТ "Укрпластик"	299903	299903	0	0	100,0	0,0	0,0	100,0
ПрАТ «Будпластик»	37,7	37,7	0	0	100,0	0,0	0,0	100,0
ПрАТ "Підволочиська фабрика пластмасових виробів"	323	323	0	0	100,0	0,0	0,0	100,0
ПрАТ "Вторполімермаш"	492	492	0	0	100,0	0,0	0,0	100,0
ТОВ «Планета пластик»	359	359	0	0	100,0	0,0	0,0	100,0

Джерело: Розраховано автором на основі даних підприємств

Позитивною ознакою ефективної підприємницької діяльності суб'єктів господарювання галузі виробництва пластмас можна вважати майже повну відсутність незавершеного виробництва протягом досліджуваного періоду часу. Це має місце лише у ПрАТ "Вторполімермаш" а також на ПрАТ "Завод «Іскра»" з 2010 року (табл. 2.10). На інших підприємствах динаміка рівня незавершеного виробництва має різноспрямований характер.

Таблиця 2.10

Незавершене виробництво на основних підприємствах виробників пластмас України, тис. грн.

Назва підприємства	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.
ПАТ «Броварський завод пластмас»	0	0	11	0	0
ПрАТ "Завод «Іскра»"	0	0	0	0	0
ПрАТ "Завод побутової та промислової хімії"	0	0	0	0	0
ПрАТ "Пластмодерн"	0	0	0	0	4
ПАТ "Укрпластик"	0	0	0	0	0
ПрАТ «Будпластик»	0	0	0	0	0
ПрАТ "Підволочиська фабрика пластмасових виробів"	0	0	0	0	0
ПрАТ "Вторполімермаш"	0	0	0	0	0
ТОВ «Планета пластик»	0	0	0	0	0

Джерело: Розраховано автором на основі даних підприємств

Найвищий показник незавершеного виробництва у 2017 році на ПАТ «Броварський завод пластмас» (11 тис. грн), інші підприємства не мали незавершеного виробництва на протязі 5 останніх років, що являє собою позитивну динаміку.

Останнім часом підприємства з виробництва пластмас майже не приділяли увагу формуванню виробничих відділів – не здійснювали витрат майбутніх періодів (табл. 2.11). Повністю відсутні такі витрати у більшості фірм, серед них ТОВ «Планета пластик», ПрАТ "Підволочиська фабрика пластмасових виробів", ПрАТ «Будпластик», ПАТ "Укрпластик", ПрАТ "Завод побутової та промислової хімії". Це також негативна ознака, оскільки за таких умов підприємства в значній мірі залежать від поточних замовлень.

Таблиця 2.11

Витрати майбутніх періодів ключових підприємств виробників пластмас України, тис. грн.

Назва підприємства	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.
ПАТ «Броварський завод пластмас»	4	7	0	0	0
ПрАТ "Завод «Іскра»"	5	3	4	4	0
ПрАТ "Завод побутової та промислової хімії"	0	0	0	0	0
ПрАТ "Пластмодерн"	4	3	4	4	4
ПАТ "Укрпластик"	0	0	0	0	0
ПрАТ «Будпластик»	0	0	0	0	0
ПрАТ "Підволочиська фабрика пластмасових виробів"	0	0	0	0	0
ПрАТ "Вторполімермаш"	2	1	0	0	0
ТОВ «Планета пластик»	0	0	0	0	0

Джерело: Розраховано автором на основі даних підприємств

Збільшилися витрати майбутніх періодів у ПАТ «Броварський завод пластмас» (з 4 тис. грн. у 2015 р. до 7 тис. грн у 2016 р., хоча 2017 р., 2018 р., і 2019 р. вони відсутні), ПрАТ "Завод «Іскра»" (з 3 тис. грн до 4,0 у 2018 р, при повній відсутності у 2019 рр.), ПрАТ "Пластмодерн" (з 3 тис. грн до 4 тис. грн, в 2019 р.), та зниження витрат ПрАТ "Вторполімермаш" (з 4 тис. грн до 3 тис. грн у 2016 р. і 0 тис.грн. у 2017-2019 рр.).

Найбільш об'єктивну інформацію про ефективність діяльності підприємств виробників пластмас дає аналіз рівня рентабельності продукції. З огляду на те, що не всі компанії постійно отримували прибутки, у нашому випадку чистий прибуток, то не для всіх періодів можна було визначити рівень рентабельності виробництва виробів з пластмас (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Рентабельність виробництва продукції ключовими підприємствами з виробництва пластмас (за чистим прибутком), %

Назва підприємства	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.
ПАТ «Броварський завод пластмас»	5,11	4,77	10,40	11,86	9,42
ПрАТ "Завод «Іскра»"	0,00	0,01	0,00	0,52	0,05
ПрАТ "Завод побутової та промислової хімії"	0,00	0,42	2,02	2,83	4,38
ПрАТ "Пластмодерн"	0,00	5,32	4,78	6,32	4,06
ПАТ "Укрпластик"	25,17	0,00	35,26	37,64	45,03
ПрАТ «Будпластик»	5,64	8,24	6,86	5,99	6,63
ПрАТ "Підволочиська фабрика пластмасових виробів"	0,00	3,00	3,05	3,67	3,90
ПрАТ "Вторполімермаш"	0,00	10,39	5,05	5,17	6,36
ТОВ «Планета пластик»	0,00	41,85	35,74	39,68	39,85

Джерело: Розраховано автором на основі даних підприємств

Середній рівень рентабельності продукції підприємств з виробництва пластмас машинобудування за період з 2015 р. по 2016 р. становить у межах 5-7%. Максимальна рентабельність у 45,3% була у ПАТ "Укрпластик" (у 2019 р.), 41,85% у ТОВ «Планета пластик» (у 2016 р.). При цьому, лише ПАТ «Броварський завод пластмас» і ПрАТ «Будпластик» за останні 5 років постійно працювали рентабельно. Найгірша динаміка рентабельності продукції у ПрАТ "Завод «Іскра»" майже хронічна збитковість з 2015 року.

Економічний аналіз параметрів діяльності підприємств виробництва пластмас буде не повним без відповідного фінансового аналізу. Для цього здійснено аналітичне оцінювання параметрів господарювання підприємств галузі у напрямках: ліквідності та платоспроможності підприємств, а також їх фінансової стійкості. За першим напрямом аналізу фінансового стану

підприємств оцінено рівень і динаміку показників: загальної ліквідності, абсолютної (грошової) ліквідності, термінової (критичної) ліквідності і платоспроможності суб'єктів господарювання.

На певні проблеми у господарській діяльності окремих підприємств галузі вказують їхні показники майнового стану. Так, хоча коефіцієнт загальної ліквідності повинен бути більше 1, то починаючи 2015 р. він був нижче нормативу у ПрАТ "Завод «Іскра»", у 2015-2016 рр. у ПрАТ "Завод побутової та промислової хімії", а з 2015 р. по 2019 р – у ПрАТ "Підволочиська фабрика пластмасових виробів" (табл. 2.13). При цьому у 2018 р. значно перевищував значення нормативу коефіцієнт загальної ліквідності ТОВ «Планета пластик» - 4,261, ПрАТ "Пластмодерн" – 3,014. Протягом 2018-2019 рр. даний показник у більшості підприємств не падав нижче нормативу.

Таблиця 2.13

Показники загальної ліквідності підприємств з виробництва пластмас України, коеф.

Назва підприємства	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.
ПАТ «Броварський завод пластмас»	1,004	1,007	0,669	0,698	0,789
ПрАТ "Завод «Іскра»"	0,985	0,998	1,004	1,204	1,290
ПрАТ "Завод побутової та промислової хімії"	0,842	0,987	1,020	1,804	2,010
ПрАТ "Пластмодерн"	1,004	2,003	2,401	3,014	2,098
ПАТ "Укрпластик"	0,654	1,070	2,140	1,942	1,863
ПрАТ «Будпластик»	1,011	0,987	0,964	1,010	1,860
ПрАТ "Підволочиська фабрика пластмасових виробів"	0,369	0,410	0,401	0,398	0,428
ПрАТ "Вторполімермаш"	2,361	2,478	1,070	1,980	1,780
ТОВ «Планета пластик»	2,001	2,080	3,020	4,261	3,004

Джерело: Розраховано автором на основі даних підприємств

Деяко гірші значення показників абсолютної (грошової) ліквідності у підприємств галузі (норматив 0,20-0,35). Так, ПАТ «Броварський завод

пластмас», ПрАТ "Завод «Іскра»", ПрАТ "Вторполімермаш", ПрАТ "Завод побутової та промислової хімії", ПрАТ «Будпластик» і ПрАТ "Пластмодерн" за період 2015-2019 рр. не змогли жодного разу досягнути нормативного значення (табл. 2.14). При цьому, ПАТ "Укрпластик" стабільно перевищував мінімальну межу нормативу абсолютної ліквідності.

Таблиця 2.14

Показники абсолютної (грошової) ліквідності підприємств з виробництва пластмас України, коеф.

Назва підприємства	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.
ПАТ «Броварський завод пластмас»	0,014	0,0	0,009	0,008	0,009
ПрАТ "Завод «Іскра»"	0,018	0,014	0,012	0,018	0,011
ПрАТ "Завод побутової та промислової хімії"	0,012	0,017	0,016	0,017	0,019
ПрАТ "Пластмодерн"	0,016	0,008	0,004	0,014	0,018
ПАТ "Укрпластик"	0,124	0,170	0,140	0,142	0,236
ПрАТ «Будпластик»	0,019	0,007	0,014	0,020	0,016
ПрАТ "Підволочиська фабрика пластмасових виробів"	0,036	0,410	0,401	0,398	0,428
ПрАТ "Вторполімермаш"	0,000	0,018	0,017	0,013	0,012
ТОВ «Планета пластик»	0,031	2,080	3,020	4,261	3,004

Джерело: Розраховано автором на основі даних підприємств

Стосовно ж динаміки рівня показника термінової (критичної) ліквідності (норматив 0,6-0,8) можна констатувати, що значна частина підприємств галузі здатна була забезпечити термінову ліквідність власних активів (табл. 2.15). Лише ПрАТ "Підволочиська фабрика пластмасових виробів", починаючи з 2015 р. погіршив здатність своєчасно відшкодовувати залучені ресурси, але у 2019 році покращив даний показник.

Таблиця 2.15

Показники термінової (критичної) ліквідності підприємств з виробництва пластмас України, коеф.

Назва підприємства	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.
ПАТ «Броварський завод пластмас»	0,814	0,875	0,889	0,901	1,009
ПрАТ "Завод «Іскра»"	0,718	0,614	0,812	0,818	1,011
ПрАТ "Завод побутової та промислової хімії"	0,512	0,517	0,616	0,517	0,619
ПрАТ "Пластмодерн"	0,616	0,608	0,604	0,614	0,618
ПАТ "Укрпластик"	1,024	1,069	1,147	1,214	1,367
ПрАТ «Будпластик»	0,019	0,007	0,014	0,020	0,016
ПрАТ "Підволочиська фабрика пластмасових виробів"	0,036	0,410	0,401	0,398	0,628
ПрАТ "Вторполімермаш"	0,403	0,318	1,017	0,613	0,612
ТОВ «Планета пластик»	0,831	0,780	0,820	0,861	0,904

Джерело:.. Розраховано автором на основі даних підприємств

Одним з найважливіших оціночних показників фінансового стану підприємств вважають коефіцієнт його платоспроможності (норматив – більше 2). Аналіз зміни даного показника протягом досліджуваного періоду дозволив виявити, що майже всі підприємства галузі, окрім ПАТ "Укрпластик" за період 2015-2019 рр. не зуміли забезпечити власну платоспроможність у встановлених межах (табл. 2.16). Хоча, ці ж компанії не знижували власний рівень платоспроможності до абсолютного нуля. При цьому лише ПАТ "Укрпластик" протягом даного періоду мав здатність перевищувати нормативне значення цього показника увесь проміжок часу, за який здійснювалась оцінка платоспроможності підприємств.

Таблиця 2.16

Показники ступеня платоспроможності підприємств з виробництва пластмас України, коеф.

Назва підприємства	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.
ПАТ «Броварський завод пластмас»	0,814	0,875	0,889	0,901	1,096
ПрАТ "Завод «Іскра»"	0,918	0,914	1,012	1,018	1,141
ПрАТ "Завод побутової та промислової хімії"	0,612	0,617	0,714	0,709	0,929
ПрАТ "Пластмодерн"	0,876	0,708	1,004	0,914	1,019
ПАТ "Укрпластик"	2,074	2,469	3,301	3,478	4,028
ПрАТ «Будпластик»	0,919	0,907	0,914	0,920	1,116
ПрАТ "Підволочиська фабрика пластмасових виробів"	1,001	1,010	1,598	1,567	1,628
ПрАТ "Вторполімермаш"	1,069	1,718	1,312	1,713	1,912
ТОВ «Планета пластик»	2,855	2,680	2,720	3,961	3,804

Джерело: Розраховано автором на основі даних підприємств

За другим напрямом аналізу фінансових аспектів господарської діяльності підприємств виробників пластмас визначались коефіцієнти: фінансової стійкості, покриття, фінансової незалежності (автономії), фінансової залежності, маневреності власного капіталу, співвідношення позикових і власних коштів. Всі вони допомагають виявити наявність фінансових ресурсів для власної діяльності.

Таблиця 2.17

Рівні фінансової незалежності підприємств з виробництва пластмас України, коеф.

Назва підприємства	2015 р.	2016 р.		2017 р.	2018 р.	2019 р.
ПАТ «Броварський завод пластмас»	0,735	0,715		0,689	0,701	0,786
ПрАТ "Завод «Іскра»"	0,218	0,221		0,247	0,301	0,362
ПрАТ "Завод побутової та промислової хімії"	0,412	0,452		0,410	0,503	0,729
ПрАТ "Пластмодерн"	0,176	0,108		0,304	0,414	0,459
ПАТ "Укрпластик"	0,784	0,769		0,801	0,878	0,928
ПрАТ «Будпластик»	0,619	0,707		0,754	0,820	0,816
ПрАТ "Підволочиська фабрика пластмасових виробів"	0,601	0,617		0,698	0,667	0,688
ПрАТ "Вторполімермаш"	0,269	0,318		0,351	0,369	0,482
ТОВ «Планета пластик»	0,555	0,580		0,520	0,661	0,824

Джерело: розраховано автором за даними підприємств

Діагностування напрямів і характеру зміни показника фінансової незалежності (автономії) у попередньо встановлених часових обмеженнях (табл. 2.18) дозволило встановити, що нижче нормативу (значення коефіцієнта повинно бути більше 0,5) мало фінансову незалежність у 2015-2019 рр. ПрАТ "Завод «Іскра»", ПрАТ "Пластмодерн", (0,176-0,459), ПрАТ "Вторполімермаш" (0,269-0,482). При цьому за аналізований період стабільно працювали з перевищенням нормативного значення коефіцієнта фінансової незалежності лише ПАТ «Броварський завод пластмас», ПАТ "Укрпластик" і ТОВ «Планета пластик».

Таблиця 2.18

Показники рівня покриття фінансових ресурсів підприємств з виробництва пластмас України, коеф.

Назва підприємства	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.
ПАТ «Броварський завод пластмас»	0,691	1,054	1,002	1,029	1,002
ПрАТ "Завод «Іскра»"	0,509	0,889	1,094	1,031	1,052
ПрАТ "Завод побутової та промислової хімії"	0,967	0,931	1,014	1,066	1,073
ПрАТ "Пластмодерн"	0,649	0,801	1,001	1,032	1,014
ПАТ "Укрпластик"	0,723	0,709	1,019	1,023	1,087
ПрАТ «Будпластик»	0,187	0,561	0,514	0,574	0,603
ПрАТ "Підволочиська фабрика пластмасових виробів"	0,198	0,473	0,575	0,870	1,081
ПрАТ "Вторполімермаш"	0,183	0,397	0,426	0,453	0,469
ТОВ «Планета пластик»	0,318	0,541	0,787	1,015	1,064

Джерело: розраховано автором за даними підприємств

У більшості підприємств виробників пластмас рівень покриття фінансових ресурсів, як і в 2018 р., так і зараз перевищує 1 (табл. 2.19). Це вказує на позитивний стан у даному аспекті. Лише ПрАТ «Будпластик» і ПрАТ "Вторполімермаш" у останні роки мали значно низький рівень покриття фінансових ресурсів – 0,187 (2015 р.) і 0,183 (2015 р) відповідно.

На противагу значенням показників фінансового покриття рівень фінансової стійкості (норматив – більше 1) підприємств залізничного машинобудування в основному негативний (табл. 2.20). З усіх підприємств групи лише у ТОВ «Планета пластик» даний показник був більше мінімальної межі у 1,0 (1,055-21,112 у 2015-2019 рр.), всі інші підприємства були в межах від 0,155 – 968 з 2015 р. по 2019 р.

Таблиця 2.19

Рівня фінансової стійкості підприємств з виробництва пластмас України, коеф.

Назва підприємства	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.
ПАТ «Броварський завод пластмас»	0,759	0,549	0,617	0,814	0,962
ПрАТ "Завод «Іскра»"	0,820	0,796	0,846	0,878	0,923
ПрАТ "Завод побутової та промислової хімії"	0,344	0,321	0,482	0,603	0,762
ПрАТ "Пластмодерн"	0,882	0,824	0,749	0,867	0,968
ПАТ "Укрпластик"	0,861	0,743	0,829	0,846	0,894
ПрАТ «Будпластик»	0,573	0,597	0,651	0,692	0,759
ПрАТ "Підволочиська фабрика пластмасових виробів"	0,443	0,457	0,517	0,573	0,654
ПрАТ "Вторполімермаш"	0,115	0,241	0,264	0,361	0,465
ТОВ «Планета пластик»	1,055	1,043	1,065	1,044	1,112

Джерело: Розраховано автором на основі даних підприємств

В основному майже достатній на поточний момент рівень фінансової залежності мають підприємства з виробництва пластмас з нормативом близько 2 (табл. 2.20). Лише значно вирізняється із усієї групи підприємств ПрАТ "Завод побутової та промислової хімії" у 11,03 (2015 р.) і 10,103 (2018 р.), що підтверджує його залежність. Були аналогічні проблеми і у ПрАТ "Завод побутової та промислової хімії" 2016 році, тоді його коефіцієнт фінансової залежності становив 12,214, і у 2017 р. (11,309), але ситуація стала виправлятися вже у 2018 р.

Таблиця 2.20

Показники ступеня фінансової залежності підприємств з виробництва пластмас України, коеф.

Назва підприємства	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.
ПАТ «Броварський завод пластмас»	1,259	1,247	1,317	1,304	1,362
ПрАТ "Завод «Іскра»"	2,020	2,006	1,046	1,872	1,923
ПрАТ "Завод побутової та промислової хімії"	5,004	11,301	1,082	10,103	1,262
ПрАТ "Пластмодерн"	1,182	1,224	1,551	1,567	1,768
ПАТ "Укрпластик"	2,963	2,126	2,729	2,628	2,103
ПрАТ «Будпластик»	1,256	1,364	1,854	1,369	1,325
ПрАТ "Підволочиська фабрика пластмасових виробів"	2,985	12,214	11,309	5,157	3,654
ПрАТ "Вторполімермаш"	3,127	4,158	3,254	2,453	1,485
ТОВ «Планета пластик»	5,015	6,041	9,065	8,044	3,142

Джерело: розраховано автором

Якщо розглядати динаміку рівня частини власного капіталу підприємств виробництва пластмас, що використовується для фінансування поточної діяльності, тобто вкладена в оборотні засоби, яка була капіталізована, то можна стверджувати, що майже всі підприємства протягом 2015-2019 рр. вкладали менше коштів у оборотні активи (табл.2.21). Після цього періоду політика підприємств змінилася на протилежну. Лише ТОВ «Планета пластик» останнім часом займається фінансуванням необоротних активів (рівень коефіцієнта маневреності власного капіталу у 2017 році становив мінус 6,385).

Таблиця 2.21

Показники маневреності власного капіталу підприємств з виробництва пластмас України, коеф.

Назва підприємства	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.
ПАТ «Броварський завод пластмас»	-0,029	0,112	0,136	0,147	0,153
ПрАТ "Завод «Іскра»"	-0,020	-0,024	0,103	0,124	0,145
ПрАТ "Завод побутової та промислової хімії"	0,046	0,153	0,247	0,328	0,432
ПрАТ "Пластмодерн"	-0,082	-0,012	0,031	0,163	0,204
ПАТ "Укрпластик"	0,529	0,502	0,631	0,685	0,752
ПрАТ «Будпластик»	0,096	0,102	0,138	0,218	0,317
ПрАТ "Підволочиська фабрика пластмасових виробів"	0,075	0,125	0,257	0,296	0,328
ПрАТ "Вторполімермаш"	-3,101	-2,902	-0,806	0,894	0,961
ТОВ «Планета пластик»	-2,623	-5,368	-6,385	-3,269	-3,298

Джерело: Розраховано автором

Для визначення ступеня залежності підприємств галузі від кредиторів доцільно визначити їх коефіцієнти співвідношення позикових і власних коштів, які повинні не перевищувати 1-ю і у динаміці мати тенденцію до зниження. Проведені аналітичні розрахунки показали, що лише ПАТ «Броварський завод пластмас», ПрАТ "Завод «Іскра»" і ПАТ "Укрпластик" знаходяться у межах нормального залучення сторонніх фінансових ресурсів (табл. 2.22). Інші ж підприємства тривалий час працюють із залученням значних фінансових ресурсів ззовні, а ПрАТ "Пластмодерн" уже понад 2 роки використовує позикові кошти у сумі, що майже у 10 разів перевищує його власні кошти. Динаміки свідчить про підвищення ступеня залежності.

Таблиця 2.22

Показники маневреності власного капіталу підприємств з виробництва пластмас України, коеф.

Назва підприємства	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.
ПАТ «Броварський завод пластмас»	0,275	0,539	0,478	0,271	0,089
ПрАТ "Завод «Іскра»"	0,689	0,701	0,685	0,538	0,445
ПрАТ "Завод побутової та промислової хімії"	2,591	1,143	0,902	0,865	0,397
ПрАТ "Пластмодерн"	2,102	2,361	1,902	4,323	2,214
ПАТ "Укрпластик"	0,482	0,453	0,305	0,234	0,152
ПрАТ «Будпластик»	1,203	1,222	01,238	1,423	1,501
ПрАТ "Підволочиська фабрика пластмасових виробів"	5,175	8,134	10,253	12,235	1,201
ПрАТ "Вторполімермаш"	2,148	3,054	2,507	1,603	0,972
ТОВ «Планета пластик»	1,624	1,368	1,301	1,259	1,983

Джерело: Розраховано автором

Підводячи підсумки фінансово-економічного стану і динаміки розвитку підприємств галузі хімічної галузі, а саме виробників пластмас, можна зробити висновок про те, що основна частина підприємств вживала всі можливі заходи щодо ефективної підприємницької діяльності. Це дозволило їм у період з 2017 по 2018 рр. зберегти власний виробничий потенціал.

2.3 Оцінка стану організаційної культури та її складових на українських підприємствах, які виготовляють продукцію з пластмас

Дедалі частіше об'єктами досліджень процесів управління підприємствами стають стан і тенденції зміни організаційної культури цих господарюючих суб'єктів. Це відбувається тому, що найважливішим джерелом конкурентних переваг успішних організацій стають не стільки фінансові й матеріально-технічні фактори, скільки розвиненість і особливості організаційної культури, носіями якого є персонал підприємства. Проблема формування і розвитку організаційної культури підприємства як фундаменту для підвищення конкурентоспроможності сучасних організацій є надзвичайно актуальною. На даний час не обґрунтовано методик визначення та оцінювання стану організаційної культури промислових підприємств і особливо це стосується підприємств, що виготовляють вироби з пластмас. Тому проблема оцінювання рівня організаційної культури, як фундаменту для підвищення ефективності діяльності підприємства є надзвичайно актуальною.

Для будь-якої організації важливим аспектом є забезпечення ефективної діяльності підприємства. До цього відносять не лише отримання максимального прибутку, але й подальший стратегічний розвиток за рахунок економії не лише ресурсів, а й часу для виконання операцій. При цьому повинні враховуватись не лише матеріальні та фінансові ресурси, а й організаційна культура підприємства. Організаційна культура підприємства представляє собою управлінський інструмент та має ефективний вплив на складові організації. Сформувавши організаційну культуру підприємства високого рівня, можна очікувати підвищення продуктивності праці персоналу та ефективності управління.

Сучасний стан економіки України вказує на необхідність уваги керівників підприємств до використання внутрішніх факторів розвитку, зокрема, до

організаційної культури. Не викликає сумнівів той факт, що застосування у практиці ефективного управління підприємствами сучасних методів підвищення рівня організаційної культури дозволяє сформувати суб'єкту господарювання необхідні конкурентні переваги по відношенню до інших підприємств.

Використання організаційної культури як провідного управлінського інструменту передбачає розробку методик для оцінювання рівня розвитку, особливостей, чинників впливу цієї культури на ефективність діяльності підприємств, підвищення конкурентоспроможності, економії часу та коштів, виявленню і детальній характеристиці.

Саме тому, у якості інструменту для встановлення поточного стану організаційної культури на підприємстві та виявлення рівня її впливу на окремі напрями діяльності цих суб'єктів господарювання доцільно використовувати розроблену автором методику оцінювання рівня організаційної культури підприємств.

Запропонована методика кількісного оцінювання рівня організаційної культури підприємств за своєю формою і підходами до визначення параметрів організаційної культури принципово відрізняється від існуючих тим, що акцентує увагу на виявленні і диференційованому розрахунку параметрів організаційної культури підприємств та дозволяє встановити причинно-наслідкові зв'язки з показниками рівня організаційної культури і результативністю функціонування суб'єктів господарювання.

З використанням цієї методики розраховано параметри складових організаційної культури для дев'яти підприємств-виробників виробів з пластмас України (табл. 2.23). Це дозволило визначити диференційовані рівні параметрів цієї культури для кожного з обраної групи підприємств, а також оцінити ступінь розвиненості внутрішньо корпоративних відносин, що сформувалися на цих підприємствах.

Таблиця 2.23

**Рівень організаційної культури на підприємствах з виробництва пластмас
(станом на 01.01.2020 р.)**

Показники	ПАТ «Укрпластик»	ТОВ «Планета пластик»	ПРАТ «Броварський завод пластмас»	ПРАТ «Здолбунівський завод пластмасових виробів»	ПРАТ «Завод побутової та промислової хімії»	ПРАТ «Пластмодерн»	ПРАТ «Будпластик»	ПРАТ «Підволочиська»	ПРАТ «Підволочиська»	Середня за складовою
Загальний рівень організаційної культури підприємства	0,32	0,27	0,25	0,26	0,24	0,24	0,24	0,25	0,24	0,255611
Рівень за складовими:										
професійною	0,41	0,39	0,32	0,34	0,38	0,35	0,3	0,32	0,37	0,351633
інтелектуальною	0,33	0,28	0,22	0,31	0,32	0,29	0,27	0,29	0,22	0,278483
інформаційною	0,27	0,23	0,25	0,20	0,19	0,17	0,22	0,21	0,25	0,218992
соціальною	0,28	0,17	0,24	0,20	0,23	0,19	0,21	0,22	0,18	0,211038
нормативно - правовою	0,30	0,24	0,21	0,22	0,2	0,26	0,2	0,2	0,16	0,217891
техніко - технологічною	0,43	0,38	0,36	0,35	0,21	0,24	0,32	0,31	0,34	0,319811
комунікативною	0,32	0,28	0,22	0,21	0,25	0,23	0,25	0,24	0,28	0,251313

Джерело: Розраховано автором

Для визначення сфер діяльності на підприємствах для яких доцільно сформувані свою диференційовану культуру діяльності доцільно розглянути значення локальних показників, що характеризують ступінь упорядкованості діяльності відповідно до певних складових організаційної культури підприємств. За локальними показниками, які характеризують професійну складову організаційної культури підприємств найвищі рівні мають ПАТ «Укрпластик» (0,41) і ТОВ «Планета пластик» (0,39), при цьому найнижче значення цього показника у ПРАТ «Будпластик» (0,30). Це вказує на те, що на всіх підприємствах робота з відбору кадрів здійснюється відповідно до вимог технологічних процесів виробництва, але мало звертається увага на підвищення кваліфікації цього персоналу.

Інтелектуальна складову організаційної культури підприємства характеризується такими показниками і має максимальне значення у ПРАТ «Завод побутової та промислової хімії» (0,32), ПАТ «Укрпластик» (0,33), при мінімумі у ПРАТ «Броварський завод пластмас» (0,22), ПРАТ

«Вторполімермаш» (0,22). Ця складова організаційної культури характеризує можливість персоналу підприємства застосувати свої навички та уміння при використанні нових технологій, вміти реалізувати нові організаційні й управлінські рішення в своїй трудовій діяльності, змоделювати, розробити, виготовити та реалізувати нові вироби та вже існуючі, тобто високу професійну підготовку персоналу підприємства за фахом у відповідності з профілем його діяльності та виконуваної роботи, яка відповідає сучасному рівню розвитку науки і техніки. Окрім цього, значною мірою, ця складова описує управлінський апарат, так званий топ-менеджмент і систему управління підприємства, її гнучкість й адаптивність до змін на ринку. Можна зробити висновок, що на підприємствах виробників виробів з пластмас досить низький рівень інтелектуальної складової, що свідчить про недостатньо високу освіченість кадрів, низький рівень кваліфікації робітників та відсутність кадрової політики.

Лідерами в інформаційній складовій організаційної культури підприємства стали - ПРАТ «Броварський завод пластмас» і ПРАТ «Вторполімермаш» по - 0,25, ПАТ «Укрпластик» - 0,27, найнижчі позиції посідають ПРАТ «Пластмодерн» (0,17), ПРАТ «Завод побутової та промислової хімії» (0,19). Дана складова окреслює інформаційну забезпеченість підприємства, рівень повноти, точності і суперечливості інформації, необхідної для прийняття продуктивних інноваційних рішень. Рівень показників за цією складовою низький - це свідчить про недостатню наявності достовірної та доцільної інформації, що унеможлиблює застосування стратегії постійних нововведень.

За соціальною складовою організаційної культури підприємства найвищий шабель посідає ПРАТ «Здолбунівський завод пластмасових виробів «ІСКРА» (0,25), ПАТ «Укрпластик» (0,28), найнижчий ПРАТ «Пластмодерн» (0,19), ПРАТ «Вторполімермаш» (0,18), ТОВ «Планета пластик» (0,17). Під соціальною складовою ми розглядаємо діяльність, спрямовану на покращення умов праці персоналу, яка здатна сформувати мотивацію працівників до підвищення власного рівня конкурентоспроможності та продуктивності. Підприємства, що мають низькі рівні організаційної культури, повинні найближчим часом

здійснити заходи з активізації людського фактора, де трудова діяльність повинна здійснюватись з повним урахуванням не лише організаційно-технічних, а й соціально-психологічних аспектів, які відповідають сучасному розвитку суспільних відносин, біологічними особливостями розвитку людини, етапами її життєвого циклу. У цьому контексті економічна складова організаційної культури повинна розглядатися виключно як складова соціальної політики.

Показники нормативно-правової складової організаційної культури підприємства мають своїх лідерів, якими є ПРАТ «Пластмодерн» (0,26) і ПАТ «Укрпластик» (0,30) та «аутсайдера» ПРАТ «Вторполімермаш» (0,16). Оскільки нормативно-правова складова являє собою організаційно-функціональний образ системи місцевого самоврядування на підприємстві можна побачити, що вона має дуже низькі показники. Це свідчить про те, що нормативно-правова складова не забезпечена відповідними інструктивно-методичними матеріалами та інструментарієм роботи на рівні відповідних підрозділів. Підвищити показники можливо здійснивши удосконалення відповідних локальних нормативно-правових актів на рівні підприємства.

Техніко - технологічна складова організаційної культури підприємства виділяє таких лідерів - ТОВ «Планета пластик» (0,38), ПАТ «Укрпластик» (0,43), найнижчі показники мають такі підприємства ПРАТ «Завод побутової та промислової хімії» (0,21), ПРАТ «Пластмодерн» (0,24). Отож, ця складова окреслює здатність швидко відреагувати на зміни ринку, технологій, інновацій здійснивши процес перебудування, переорієнтувавши виробничі потужності і налагодити економічно ефективно виробництво нових виробів, що відповідають на попит споживачів. Техніко-технологічна складова описує матеріально-технічний і технологічний стан організації, наявність резервів та можливостей їх оперативного отримання, гнучкість обладнання й технологій, стрімкої роботи конструкторських і технологічних служб. Проаналізувавши дані за даною складовою ми бачимо достатньо низький рівень техніко-технологічної складової підприємств, що свідчить про низьку ефективність здійснення відтворювальних процесів, а саме недосконалість механізмів внутрішнього трансферу технологій;

технічну та технологічну відсталість виробничих й управлінських процесів; неефективна амортизаційна політика тощо.

Комунікативна складова організаційної культури підприємства має таких лідерів за показниками ПАТ «Укрпластик» (0,32) та ТОВ «Планета пластик» (0,28), ПРАТ «Вторполімермаш» (0,28), а останні сходинки посідає ПРАТ «Здолбунівський завод пластмасових виробів «ІСКРА» (0,21) й ПРАТ «Броварський завод пластмас» (0,22). Суть комунікативної складової полягає в обміні інформацією між співробітниками. Описуючи комунікацію у вузькому розумінні значення цього поняття, перш за все необхідно звернути увагу на той факт, що під час спільної діяльності працівники обмінюються між собою різними інтересами, почуттями, пропозиціями, установками, ідеями, настроями тощо. Усе це можемо розглядати як інформацію, що впливає на роботу працівників, і тоді сам процес комунікації може бути зрозумілий як процес обміну інформацією між індивідуумами. В умовах високої комунікації між персоналом інформація не тільки передається, але й формується, уточнюється, розвивається та інтерпретується в бажаний результат в залежності від якості комунікативних навичок кожного працівника. Проаналізувавши результати дослідження комунікативної складової організаційної культури підприємств виробників виробів з пластмас ми бачимо низький рівень комунікації між працівниками, підрозділами та керівництвом, що негативно впливає на діяльність підприємств (знижується продуктивність праці, зростає рівень простоїв виробництва), необхідно проводити низку заходів для підвищення комунікації на підприємствах галузі.

З наведених розрахунків можна зробити висновок, що у загальному виді всі підприємства-виробники продукції із пластмас мають низький загальний рівень організаційної культури – менше 20% від оптимального рівня організаційної культури підприємства, а на окремих підприємствах він коливається на рівні, що менше 10% до оптимального значення. Це вказує на потребу у розвитку організаційної культури на ПАТ «Укрпластик», ТОВ «Планета пластик», ПРАТ «Здолбунівський завод пластмасових виробів

«ІСКРА» підприємствах та здійсненню заходів із формування такої культури на ПРАТ «Броварський завод пластмас», ПРАТ «Завод побутової та промислової хімії» ПРАТ «Пластмодерн», ПРАТ «Будпластик», ПРАТ «Підволочиська фабрика пластмасових виробів», ПРАТ «Вторполімермаш» підприємствах.

У процесі досліджень по кластеру «професійна складова організаційної культури» (табл. 2.25) встановлено, що усереднений за геометричною середньою показник по групі підприємств має значення 0,351. Диференційовані для окремих підприємств показники знаходяться у межах від 0,30 до 0,41. (Результати представлені в табл. 2.25)

Таблиця 2.25

**Рівень організаційної культури підприємств з виробництва пластмас за професійною складовою (станом на 01.01.2020 р.)
(Розраховано автором)**

Показники	ПАТ «Укрпластик»	ТОВ «Планета пластик»	ПРАТ «Броварський завод пластмас»	ПРАТ «Здолбунівський завод пластмасових виробів «Іскра»	ПРАТ «Завод побутової та промислової хімії»	ПРАТ «Пластмодерн»	ПРАТ «Будпластик»	ПРАТ «Підволочиська фабрика пластмасових виробів»	ПРАТ «Підволочиська фабрика пластмасових виробів»
prf_1	0,56	0,54	0,39	0,41	0,48	0,44	0,38	0,37	0,48
prf_{1A}	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,90
prf_{1B}	1,00	0,89	0,71	0,79	0,91	1,00	0,80	0,77	0,97
prf_{1C}	0,39	0,41	0,11	0,14	0,25	0,09	0,05	0,05	0,21
prf_{1D}	0,39	0,40	0,11	0,14	0,26	0,09	0,05	0,05	0,31
prf_{1E}	0	0	0	0	0	0	0	0	0
prf_2	0,41	0,36	0,38	0,40	0,43	0,42	0,31	0,40	0,41
prf_3	0,57	0,61	0,58	0,61	0,59	0,56	0,52	0,59	0,61
prf_4	0	0	0	0	0	0	0	0	0
prf_5	0,31	0,25	0,29	0,28	0,32	0,31	0,22	0,30	0,28
prf_6	0,11	0,13	0,11	0,11	0,14	0,12	0,14	0,10	0,09
prf_7	0,33	0,24	0,23	0,27	0,28	0,26	0,21	0,26	0,29
PRF_i	0,41	0,39	0,32	0,34	0,38	0,35	0,30	0,32	0,37

Примітки: 1. prf_{1A} = 'базова середня освіта', prf_{1B} = 'повна середня освіта', prf_{1C} = 'базова вища освіта', prf_{1D} = 'повна вища освіта', prf_{1E} = 'фахівець вищої кваліфікації'

2. a_1 = 'ПАТ «Укрпластик»', a_2 = 'ТОВ «Планета пластик»', a_3 = 'ПРАТ «Броварський завод пластмас»', a_4 = 'ПРАТ «Здолбунівський завод пластмасових виробів «Іскра»', a_5 = 'ПРАТ «Завод побутової та промислової хімії»', a_6 = 'ПРАТ «Пластмодерн»', a_7 = 'ПРАТ «Будпластик»', a_8 = 'ПРАТ «Підволочиська фабрика пластмасових виробів»', a_9 = 'ПРАТ «Вторполімермаш»'.

Джерело: Розраховано автором

За локальними показниками, які характеризують професійну складову організаційної культури підприємств найвищі рівні мають ПАТ «Укрпластик» (0,41) і ТОВ «Планета пластик» (0,39), при цьому найнижче значення цього показника у ПРАТ «Будпластик» (0,30).

Це вказує на те, що на всіх підприємствах робота з відбору кадрів здійснюється відповідно до вимог технологічних процесів виробництва, але не звертається увага на підвищення кваліфікації персоналу ($prf_4=0$ у всіх підприємств).

Інтелектуальна складова організаційної культури характеризує можливість персоналу підприємства застосувати свої навички та уміння при використанні нових технологій, вміння реалізувати нові організаційні й управлінські рішення в своїй трудовій діяльності, змодельовати, розробляти, виготовляти та реалізувати нові вироби та вже існуючі, тобто високу професійну підготовку персоналу підприємства за фахом.

Також вона дозволяє оцінити потенціал управлінського апарату і системи управління підприємством, її гнучкість й адаптивність до змін.

Дослідження параметрів *«інтелектуального кластера організаційної культури»* дозволило встановити, що їх геометрична середня має значення 0,278, а диференційовані показники знаходяться у межах від 0,22 до 0,33, тобто майже рівномірно відходять в середньої. (Результати представлені в табл. 2.26.)

Таблиця 2.26

**Рівень організаційної культури підприємств з виробництва пластмас за інтелектуальною складовою (станом на 01.01.2020 р.)
(Розраховано автором)**

Показники	ПАТ «Укрпластик»	ТОВ «Планета пластик»	ПРАТ «Броварський завод пластмас»	ПРАТ «Здолбунівський завод пластмасових виробів «Скра»	ПРАТ «Завод побутової та промислової хімії»	ПРАТ «Пластмодерн»	ПРАТ «Будпластик»	ПРАТ «Підволочиська фабрика пластмасових виробів»	ПРАТ «Підволочиська фабрика пластмасових виробів»
<i>itc₁</i>	0,41	0,34	0,20	0,21	0,40	0,21	0,33	0,34	0,20
<i>itc₂</i>	0,35	0,40	0,11	0,50	0,34	0,46	0,37	0,41	0,11
<i>itc₃</i>	0,33	0,33	0,24	0,33	0,34	0,32	0,30	0,35	0,24
<i>itc₄</i>	0,37	0,20	0,27	0,41	0,32	0,38	0,24	0,22	0,27
<i>itc₅</i>	0,24	0,14	0,20	0,15	0,26	0,14	0,13	0,19	0,20
<i>itc₆</i>	0,26	0,26	0,30	0,26	0,26	0,23	0,25	0,23	0,30
<i>ITC_j</i>	0,33	0,28	0,22	0,31	0,32	0,29	0,27	0,29	0,22

Примітка. Див. п.1.2 до таблиці 1.3

Джерело: Розраховано автором

Максимальні значення індексу інтелектуальної складової організаційної культури по обраній групі підприємств підприємства мають ПАТ «Укрпластик» (0,33) і «Завод побутової та промислової хімії» (0,32), а мінімальні ПРАТ «Броварський завод пластмас» і ПРАТ «Вторполімермаш» (по 0,22 кожний). На основі даних таблиці 2.26 можна зробити висновок, що на підприємствах продуцентах виробів з пластмас досить низький загальний рівень інтелектуальної складової, який утворюється з даних про недостатню освіченість кадрів і низький рівень кваліфікації працівників, що характерною ознакою відсутності кадрової політики на підприємствах.

В період гіперактивної інформатизації суспільних відносин *інформаційна складова* в організаційній культурі підприємств повинен виконувати над важливу роль. Вона окреслює інформаційну забезпеченість підприємства, рівень повноти, точності і суперечливості інформації, необхідної для прийняття продуктивних інноваційних рішень. Розрахунок оціночних індикаторів дозволив виявити занадто низький по відношенню до інших індикаторів середній рівень (0,219) при коливаннях у межах 0,17-0,27. (Результати представлені в табл. 2.27.

Таблиця 2.27

**Рівень організаційної культури підприємств з виробництва пластмас за інформаційною складовою (станом на 01.01.2020 р.)
(Розраховано автором)**

Показники	ПАТ «Укрпластик»	ТОВ «Планета пластик»	ПРАТ «Броварський завод пластмас»	ПРАТ «Здолбунівський завод пластмасових виробів «Іскра»	ПРАТ «Завод побутової та промислової хімії»	ПРАТ «Пластмодерн»	ПРАТ «Будпластик»	ПРАТ «Підволочиська фабрика пластмасових виробів»	ПРАТ «Підволочиська фабрика пластмасових виробів»
<i>inf₁</i>	0,50	0,28	0,20	0,15	0,12	0,13	0,20	0,14	0,32
<i>inf₂</i>	0,30	0,22	0,23	0,21	0,22	0,19	0,11	0,21	0,28
<i>inf₃</i>	0,28	0,33	0,30	0,30	0,31	0,23	0,24	0,33	0,28
<i>inf₄</i>	0,27	0,27	0,31	0,20	0,18	0,19	0,27	0,23	0,28
<i>inf₅</i>	0,20	0,14	0,25	0,15	0,14	0,12	0,20	0,16	0,21
<i>inf₆</i>	0,09	0,15	0,20	0,18	0,17	0,16	0,30	0,19	0,13
<i>INF_k</i>	0,27	0,23	0,25	0,20	0,19	0,17	0,22	0,21	0,25

Примітка. Див. п.1.2 до таблиці 1.3

Джерело: Розраховано автором

Лідером за характеристикою стану інформаційного кластеру організаційної культури підприємств є ПАТ «Укрпластик» – 0,27, найнижчі позиції посідають ПРАТ «Пластмодерн» (0,17) і ПРАТ «Завод побутової та промислової хімії» (0,19). Низький рівень індикаторів за цим кластером вказує на недостатню достовірність та доцільність запиту інформації, що унеможливорює застосування стратегії постійних нововведень.

Не менш важливим у організаційній культурі підприємства є соціальна складова. Вона характеризує діяльність, спрямовану на покращення умов праці персоналу, підвищення вмотивованості їх працівників щодо підвищення власного рівня конкурентоспроможності й продуктивності. Середнє геометричне значення по цьому кластеру має рівень 0,211 при відхиленнях в межах 0,17-0,28. (Результати представлені в табл. 2.28)

Рівень організаційної культури підприємств з виробництва пластмас за соціальною складовою (станом на 01.01.2020 р.) (Розраховано автором)

Показники	ПАТ «Укрпластик»	ТОВ «Планета пластик»	ПРАТ «Броварський завод пластмас»	ПРАТ «Здолбунівський завод пластмасових виробів «Іскра»	ПРАТ «Завод побутової та промислової хімії»	ПРАТ «Пластмодерн»	ПРАТ «Будпластик»	ПРАТ «Підволочиська фабрика пластмасових виробів»	ПРАТ «Підволочиська фабрика пластмасових виробів»
<i>soc₁</i>	0,37	0,10	0,35	0,23	0,27	0,15	0,14	0,20	0,12
<i>soc₂</i>	0,22	0,19	0,35	0,20	0,22	0,20	0,21	0,11	0,20
<i>soc₃</i>	0,28	0,11	0,25	0,22	0,33	0,27	0,33	0,24	0,31
<i>soc₄</i>	0,25	0,27	0,20	0,20	0,27	0,19	0,23	0,27	0,18
<i>soc₅</i>	0,30	0,20	0,10	0,14	0,14	0,15	0,16	0,20	0,13
<i>soc₆</i>	0,28	0,17	0,19	0,19	0,15	0,18	0,19	0,30	0,14
<i>SOC_m</i>	0,28	0,17	0,24	0,22	0,23	0,19	0,21	0,22	0,18

Примітка. Див. п.1.2 до таблиці 1.3

Джерело: Розраховано автором

За соціальною складовою організаційної культури підприємства найвищий шабель посідає ПАТ «Укрпластик» (0,28), найнижчий ТОВ «Планета пластик» (0,17). Підприємства, що мають низькі рівні організаційної культури у соціальному кластері на основі організаційно-технічних і соціально-психологічних важелів впливу, які відповідають сучасному розвитку суспільних відносин, біологічними особливостями розвитку людини, етапами її життєвого циклу.

Нормативно-правова складова організаційної культури надає опис організаційно-функціональної системи внутрішнього самоуправління на підприємстві, на жаль досліджувані підприємства мають низькі показники, Так, середнє геометричне загального індексу по кластеру становить 0,218 при значеннях від 0,20 до 0,30.

**Рівень організаційної культури підприємств з виробництва пластмас за
нормативно-правовою складовою (станом на 01.01.2020 р.)
(Розраховано автором)**

Показники	ПАТ «Укрпластик»	ТОВ «Планета пластик»	ПРАТ «Броварський завод пластмас»	ПРАТ «Здолбунівський завод пластмасових виробів «Іскра»	ПРАТ «Завод побутової та промислової хімії»	ПРАТ «Пластмодерн»	ПРАТ «Будпластик»	ПРАТ «Підволочиська фабрика пластмасових виробів»	ПРАТ «Підволочиська фабрика пластмасових виробів»
<i>lwi₁</i>	0,27	0,20	0,12	0,20	0,23	0,20	0,16	0,19	0,13
<i>lwi₂</i>	0,35	0,19	0,20	0,12	0,20	0,23	0,21	0,18	0,19
<i>lwi₃</i>	0,12	0,24	0,15	0,20	0,22	0,38	0,30	0,33	0,21
<i>lwi₄</i>	0,43	0,43	0,49	0,25	0,21	0,30	0,20	0,17	0,16
<i>lwi₅</i>	0,28	0,14	0,15	0,24	0,15	0,25	0,15	0,16	0,12
<i>lwi₆</i>	0,37	0,22	0,14	0,30	0,19	0,20	0,18	0,17	0,15
<i>LWI_p</i>	0,30	0,24	0,21	0,22	0,20	0,26	0,20	0,20	0,16

Примітка. Див. п.1.2 до таблиці 1.3

Джерело: Розраховано автором

Показники нормативно-правової складової організаційної культури підприємства мають своїх лідерів (ПРАТ «Пластмодерн» (0,26) і ПАТ «Укрпластик» (0,30)) та аутсайдера (ПРАТ «Вторполімермаш» (0,16)). Це свідчить про те, що нормативно-правова складова у обраній групі підприємств не забезпечена відповідними інструктивно-методичними матеріалами та інструментарієм роботи на рівні відповідних підрозділів. Підвищити показники можливо здійснивши удосконалення відповідних локальних нормативно-правових актів на рівні підприємства.

Техніко-технологічна складова організаційної культури описує матеріально-технічний і технологічний стан організації, наявність резервів та можливостей їх оперативного отримання, гнучкість обладнання й технологій, стрімкої роботи конструкторських і технологічних служб. За її показниками визначається здатність швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі, технологіях, інноваціях при перебудуванні, переорієнтуванні виробничих потужностей і налагодженні виробництві нових виробів. Середнє геометричне

значення загального індексу по групі підприємств становить 0,320 при абсолютних значеннях від 0,21 до 0,43.

Таблиця 2.30

Рівень організаційної культури підприємств з виробництва пластмас за техніко-технологічною складовою (станом на 01.01.2020 р.)

Показники	ПАТ «Укрпластик»	ТОВ «Планета пластик»	ПРАТ «Броварський завод пластмас»	ПРАТ «Здолбунівський завод пластмасових виробів «Іскра»	ПРАТ «Завод побутової та промислової хімії»	ПРАТ «Пластмодерн»	ПРАТ «Будпластик»	ПРАТ «Підволочиська фабрика пластмасових виробів»	ПРАТ «Підволочиська фабрика пластмасових виробів»
<i>tech₁</i>	0,37	0,53	0,40	0,36	0,17	0,22	0,18	0,22	0,36
<i>tech₂</i>	0,38	0,37	0,30	0,40	0,10	0,09	0,11	0,15	0,38
<i>tech₃</i>	0,45	0,20	0,42	0,32	0,27	0,31	0,52	0,42	0,30
<i>tech₄</i>	0,55	0,58	0,45	0,33	0,29	0,34	0,42	0,46	0,32
<i>tech₅</i>	0,39	0,20	0,25	0,35	0,22	0,24	0,37	0,35	0,34
TECH_q	0,43	0,38	0,36	0,35	0,21	0,24	0,32	0,31	0,34

Примітка. Див. п.1.2 до таблиці 1.3

Джерело: Розраховано автором

За параметрами техніко-технологічної складової організаційної культури серед підприємств групи найкращі значення має ПАТ «Укрпластик» (0,43), майже поряд з ним ТОВ «Планета пластик» (0,38). Найнижчі показники мають такі підприємства ПРАТ «Завод побутової та промислової хімії» (0,21). Низький рівень значень параметрів техніко-технологічної складової свідчить про низьку ефективність здійснення відтворювальних процесів, а саме недосконалість механізмів внутрішнього трансферу технологій; технічну та технологічну відсталість виробничих й управлінських процесів; неефективну амортизаційну політику на цих підприємствах.

Диференційовані показники комунікативної складової організаційної культури характеризують обсяги і напрями обміну інформацією між співробітниками підприємства. В умовах високої комунікації між персоналом інформація не лише передається, але й формується, уточнюється, розвивається та інтерпретується в бажаний результат залежно від якості комунікативних навичок кожного працівника. Поточні середні значення стану комунікативної

складової організаційної культури по обраній групі підприємств дорівнюють 0,251 при абсолютних значеннях у межах від 0,21 до 0,32.

Таблиця 2.31

Рівень організаційної культури підприємств з виробництва пластмас за комунікативною складовою (станом на 01.01.2020 р.)

Показники	ПАТ «Укрпластик»	ТОВ «Планета пластик»	ПРАТ «Броварський завод пластмас»	‘ ПРАТ «Здолбунівський завод пластмасових виробів «ІСКРА»	ПРАТ «Завод побутової та промислової хімії»	‘ ПРАТ «Пластмодерн»	ПРАТ «Будпластик»	ПРАТ «Підволочиська фабрика пластмасових виробів»	ПРАТ «Підволочиська фабрика пластмасових виробів»
<i>com₁</i>	0,42	0,30	0,20	0,18	0,30	0,34	0,43	0,30	0,38
<i>com₂</i>	0,38	0,43	0,30	0,27	0,33	0,31	0,28	0,31	0,43
<i>com₃</i>	0,45	0,20	0,32	0,22	0,19	0,31	0,25	0,32	0,19
<i>com₄</i>	0,15	0,28	0,15	0,20	0,26	0,16	0,14	0,16	0,18
<i>com₅</i>	0,27	0,28	0,11	0,22	0,28	0,10	0,27	0,23	0,38
<i>com₆</i>	0,35	0,28	0,23	0,21	0,25	0,24	0,28	0,21	0,27
<i>com₇</i>	0,20	0,18	0,25	0,18	0,14	0,15	0,10	0,15	0,13
<i>COM_r</i>	0,32	0,28	0,22	0,21	0,25	0,23	0,25	0,24	0,28

Примітка. Див. п.1.2 до таблиці 1.3

Джерело: Розраховано автором

Найкращі у групі підприємств параметри комунікативної складової організаційної культури мають ПАТ «Укрпластик» (0,32), ТОВ «Планета пластик» і ПРАТ «Вторполімермаш» (по 0,28), а останню сходинку у рейтингу посідає ПРАТ «Здолбунівський завод пластмасових виробів «ІСКРА» (0,21). Результати аналізу параметрів стану комунікативної складової організаційної культури цих підприємств вказують на низький рівень комунікації між працівниками, підрозділами та керівництвом, що негативно впливає на діяльність підприємств (знижується продуктивність праці, зростає рівень простоїв виробництва), необхідно проводити низку заходів для підвищення комунікації на підприємствах галузі.

Після проведеного аналізу рівня культури за поточний період (початок 2020 року) ми змогли побачити, що рівень культури на всіх підприємствах низький. Для отримання більш повної інформації щодо рівня організаційної

культури за останні 9 років нами було проведено розрахунок для ключових підприємств галузі.

Таблиця 2.32

**Зміна рівнів організаційної культури ПАТ «Броварський завод
пластмас» у 2011-2019 рр.**

Складові організаційної культури	2011 р.	2012 р.	2013 р.	2014 р.	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.
Професійна	0,39	0,37	0,30	0,31	0,36	0,35	0,3	0,29	0,35
Інтелектуальна	0,32	0,26	0,20	0,26	0,31	0,26	0,27	0,28	0,2
Інформаційна	0,26	0,21	0,23	0,18	0,17	0,15	0,18	0,19	0,24
Соціальна	0,25	0,18	0,23	0,19	0,22	0,17	0,20	0,20	0,2
Нормативно - правова	0,27	0,24	0,21	0,21	0,18	0,24	0,18	0,17	0,14
Техніко - технологічна	0,42	0,36	0,36	0,34	0,2	0,23	0,29	0,30	0,32
Комунікативна	0,32	0,26	0,21	0,20	0,23	0,22	0,23	0,23	0,26
Загальний рівень	0,31	0,26	0,24	0,23	0,23	0,22	0,23	0,23	0,31

Примітка. Див. п.1.2 до таблиці 1.3

Джерело: Розроблено автором

З даних табл. 2.33 видно, що підприємство ПАТ «Броварський завод пластмас» не здійснює суттєвих змін для підвищення організаційної культури на протязі останніх років, особливо це помітно в 2016 році (0,22).

Таблиця 2.33

Рівень організаційної культури ПрАТ "Завод «Іскра»" у 2011-2019 рр.

Складові організаційної культури	2011 р.	2012 р.	2013 р.	2014 р.	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.
Професійна	0,40	0,38	0,31	0,33	0,37	0,33	0,29	0,31	0,36
Інтелектуальна	0,32	0,26	0,21	0,29	0,30	0,28	0,26	0,27	0,21
Інформаційна	0,26	0,22	0,23	0,19	0,17	0,15	0,21	0,19	0,22
Соціальна	0,27	0,18	0,23	0,19	0,21	0,18	0,18	0,20	0,16
Нормативно - правова	0,29	0,23	0,20	0,21	0,18	0,24	0,19	0,20	0,15
Техніко -технологічна	0,41	0,36	0,35	0,34	0,22	0,22	0,28	0,31	0,32
Комунікативна	0,31	0,27	0,21	0,20	0,24	0,22	0,24	0,23	0,27
Загальний рівень	0,31	0,26	0,24	0,23	0,23	0,22	0,23	0,23	0,23

Джерело: Розроблено автором

Як видно з табл. 2.34 ПрАТ "Завод «Іскра»" протягом майже 8 років не проводила змін в організаційній культурі. Виключенням можна вважати лише 2011 рік, коли рівень становив 0,31.

Таблиця 2.34

Рівень організаційної культури ПрАТ "Завод побутової та промислової хімії" у 2011-2019 рр.

Складові організаційної культури	2011 р.	2012 р.	2013 р.	2014 р.	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.
Професійна	0,41	0,37	0,3	0,33	0,36	0,33	0,29	0,31	0,36
Інтелектуальна	0,32	0,27	0,21	0,29	0,29	0,29	0,25	0,28	0,20
Інформаційна	0,26	0,22	0,35	0,19	0,18	0,15	0,20	0,2	0,24
Соціальна	0,27	0,16	0,22	0,19	0,21	0,19	0,20	0,20	0,17
Нормативно - правова	0,29	0,25	0,20	0,20	0,18	0,24	0,18	0,19	0,14
Техніко -технологічна	0,41	0,38	0,32	0,33	0,22	0,26	0,28	0,31	0,33
Комунікативна	0,30	0,26	0,21	0,20	0,24	0,22	0,23	0,23	0,27
Загальний рівень	0,31	0,21	0,25	0,23	0,23	0,23	0,22	0,24	0,23

Джерело: Розроблено автором

У процесі дослідження змін рівня організаційної культури для ПрАТ "Завод побутової та промислової хімії" встановлено, що протягом 2012 року показник становив лише 0,21, що негативно впливає на всі фінансові показники діяльності фірми.(табл.2.35)

Таблиця 2.35

Рівень організаційної культури ПрАТ "Пластмодерн" у 2011-2019 рр.

Складові організаційної культури	2011 р.	2012 р.	2013 р.	2014 р.	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.
Професійна	0,3 8	0,3 8	0,3 1	0,3 3	0,3 7	0,3 4	0,2 9	0,3 0	0,3 6
Інтелектуальна	0,3 1	0,2 6	0,2 0	0,3 0	0,3 0	0,2 6	0,2 6	0,2 8	0,2 1
Інформаційна	0,2 6	0,2 2	0,2 4	0,1 9	0,1 8	0,1 6	0,2 1	0,2 0	0,2 4
Соціальна	0,2 7	0,1 7	0,2 4	0,1 8	0,2 1	0,1 8	0,1 9	0,1 9	0,1 5
Нормативно - правова	0,2 9	0,2 2	0,1 9	0,2 1	0,1 9	0,2 4	0,1 8	0,1 9	0,1 5
Техніко -технологічна	0,4 2	0,3 6	0,3 5	0,3 4	0,1 9	0,2 1	0,3	0,3 0	0,3 2
Комунікативна	0,3 0	0,2 7	0,2 2	0,2 0	0,2 4	0,2 2	0,2 3	0,2 2	0,2 6
Загальний рівень	0,3 1	0,2 5	0,2 4	0,2 4	0,2 3	0,2 2	0,2 3	0,2 3	0,2 2

Джерело: Розроблено автором

З табл. 2.36 видно, що організаційна культура ПрАТ «Будпластик» не розвинена, їй приділяють мало уваги, а особливо чітко це можна побачити на протязі 2-х років 2015-2016 рр., коли показник склав 0,22.

Таблиця 2.36

Рівень організаційної культури ПрАТ «Будпластик» у 2011-2019 рр.

Складові організаційної культури	2011 р.	2012 р.	2013 р.	2014 р.	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.
Професійна	0,39	0,37	0,31	0,32	0,37	0,35	0,3	0,33	0,35
Інтелектуальна	0,30	0,25	0,20	0,28	0,29	0,27	0,25	0,25	0,19
Інформаційна	0,25	0,21	0,22	0,18	0,17	0,15	0,23	0,21	0,26
Соціальна	0,27	0,20	0,22	0,20	0,23	0,19	0,21	0,22	0,18
Нормативно - правова	0,30	0,24	0,21	0,22	0,2	0,26	0,2	0,2	0,16
Техніко -технологічна	0,41	0,36	0,38	0,34	0,19	0,23	0,28	0,3	0,42
Комунікативна	0,30	0,25	0,19	0,18	0,18	0,19	0,19	0,16	0,25
Загальний рівень	0,31	0,26	0,23	0,23	0,22	0,22	0,23	0,23	0,31

Джерело: Розроблено автором

Підводячи підсумок результатів дослідження формування і розвитку організаційної культури підприємства слід констатувати, що даному показнику на підприємствах виробниках пластмас України не приділяють достатньо уваги. Таким чином можна зробити висновок про те, що для формування і розвитку організаційної культури необхідно створити орган на підприємстві який би контролював дані процеси.

Загалом у світі для полімерної промисловості характерні випереджальні темпи розвитку, швидке впровадження у виробництво досягнень науки й техніки, постійне відновлення асортименту продукції, що випускається. Переробка полімерної продукції в Україні на даний момент розвивається незадовільними темпами. Враховуючи незабезпеченість галузі виробництва виробів з гуми та пластмаси власною сировиною, єдиним способом

імпортозаміщення останньої є розвиток виробничої бази переробників в сфері рісаклінгу. Галузь є інвестиційно привабливою, проте державі необхідно пам'ятати як про економічний, так і соціальний розвиток країни, приділити значну увагу питанням екологічної безпеки країни за умов розвитку виробництва пластмас. Держава повинна брати під контроль питання процесу інвестування галузі виробництва пластмас з урахуванням фінансових пріоритетів підприємств та соціально-екологічних потреб країни.

Висновки до розділу 2

1. Організаційна культура має розглядатись як важливий нематеріальний ресурс, здатний істотно впливати на ефективність функціонування підприємства та формування його ринкової вартості. Вона регулює багаточисленні корпоративні стосунки між учасниками господарської діяльності та їхню ділову активність, оскільки реалізується в процесі взаємодії суб'єкта підприємницької діяльності з різноманітними об'єктами: людьми – працівниками, партнерами, споживачами, органами державної влади, громадською думкою, соціальними групами. Отже, головна її функція полягає у створенні відчуття цілісності контрагентами по бізнесу внутрішнього та зовнішнього образів суб'єкта господарювання в його відносинах з партнерами. З огляду на це, формування сприятливої організаційної культури є одним із головних завдань управління підприємством з виробництва пластмас, при розв'язанні якого обов'язковою вимогою є врахування галузевої специфіки. Як інтегральна оціночна ознака вона характеризує внутрішній стан фірми на основі цінностей, правил і норм. Вона описує специфічну для підприємства систему зв'язків, дій, відносин і взаємодій між працівниками та компанією в цілому. Саме тому запропонована методика кількісного оцінювання рівня організаційної культури підприємств за своєю формою і підходами до визначення параметрів принципово відрізняється від існуючих тим, що акцентує увагу на виявленні і диференційованому розрахунку параметрів організаційної культури підприємств та дозволяє встановити причинно-наслідкові зв'язки з показниками рівня організаційної культури і результативністю функціонування суб'єктів господарювання. Більш глибоке зондування стану і напрямів зміни організаційної культури фірми доцільно проводити на основі сум економії від застосування персоналом компетентностей отриманих протягом періоду виконання робіт із розвитку організаційної культури, а також зміни первинних оціночних показників організаційної культури у кожній її складовій.

2. Після проведення дослідження було проаналізовано результати та визначені лідируючі підприємства виробники виробів з пластмас України та підприємства з найнижчими показниками в цій галузі за окремими складовими усього підприємства. Лідером за всіма показниками і загальним показником є ПАТ «Укрпластик», інші підприємства галузі займають посередні показники за показниками. В процесі дослідження виявлено занадто низький рівень організаційної культури підприємств виробників виробів з пластмас України, що негативно впливає на поточну ефективність діяльності цих підприємств, та вимагає реалізації комплексу заходів із формування і розвитку організаційної культури підприємств галузі.

3. Наведено результати дослідження зміни об'єктивних параметрів, що характеризують рівень організаційної культури на підприємствах, які виготовляють вироби з пластмас. На основі узагальнення результатів теоретичного дослідження економічної сутності організаційної культури підприємства виокремлено її ключові складові (інтелектуальна, техніко-технологічна, соціальна, нормативно-правова, професійна, комунікативна, інформаційна) та основні параметри, що їх характеризують. Застосовуючи метод бінарної логіки для цілей оцінювання наявності у підприємств певних складових організаційної культури визначено у математичному виразі рівні цієї культури на підприємствах-виробниках пластмас.

Основні результати розділу опубліковані в наукових працях автора [155, 157, 159, 162].

РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОЇ ОСНОВИ СТВОРЕННЯ І РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ НА УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ, ЯКІ ВИГОТОВЛЯЮТЬ ПРОДУКЦІЮ З ПЛАСТМАС

3.1. Проектування напрямів і пакетів робіт формування і розвитку

В сучасних умовах функціонування підприємств організаційна культура є однією з провідних категорій, що найбільш активно обговорюється вітчизняними та зарубіжними науковцями й практиками в сфері управління. Ця ситуація описує, по-перше, різке зростанням конкуренції на тлі спаду економіки більшості країн світу, по-друге, - роль, яку виконує організаційна культура підприємства на шляху досягнення цілей. Зокрема, культура являє собою джерело інформації щодо загально-прийнятої й неприпустимої поведінки, очікуваних наслідків певних дій, стилю управління та соціальних відносин працівників. Вона дає можливість більш широко дослідити організацію з середини, досягти балансу між індивідуальними й загальними інтересами працівників. Організаційна культура підприємства чітко визначає правила та норми, на основі яких формуються відносини між співробітниками по вертикалі та горизонталі, а також ставлення до постачальників, клієнтів, спонсорів, стейкхолдерів тощо. Проаналізувавши досвід провідних вітчизняних фірм, спрямування зусиль (розумових і фізичних) у взаємодії з необхідними матеріальними й нематеріальними ресурсами на розвиток організаційної культури підприємства сприяє підвищенню конкурентних переваг, у тому

числі, за рахунок створення єдиної системи ухвалення управлінських рішень. Однак, не достатнє вивчення організаційної культури в цілому або її окремих складових спричиняє непередбачувані наслідки та результати аж до дезінтеграції, втрати контролю над виробничим процесом, фінансовими потоками, а в найгірших випадках – банкрутства. Отже, проаналізувавши все вище перераховане зазначаємо значущість дослідження практичних та теоретичних аспектів означеної проблеми формування і розвитку організаційної культури підприємства. Розвиток будь-якого суспільства чи відокремленої організації визначається передусім рівнем культури в даній групі осіб, що пояснюється наявністю у них спільних цілей, ідей, цінностей по відношенні до себе та до оточуючого середовища, принципів, підходів та важелів щодо вирішення повсякденних завдань.

Поточний стан економіки України характеризується економічними перетвореннями в сфері виробництва, що вимагає удосконалення системи організаційної культури підприємства. Тому, особливу увагу необхідно приділити вдосконаленню формування та розвитку організаційної культури підприємств у комплексних виробництвах, що мають значні особливості. На сьогодні до кінця не з'ясовано, що являє собою організаційна культура підприємства, які сегменти її діяльності, як вона формується та розвивається.

У загальній типології особливим типом культури підприємства є оргкультура. Під цим поняттям розглядається система матеріальних та духовних норм, цінностей, вірувань які притаманні працівникам певної організації, формують їх ставлення до себе, компанії та зовнішнього середовища і відображаються у їх поведінці та діях з головною метою для досягнення цілей підприємства. Поведінку працівників дослідники сприймають і описують як єдину основу для більшості правильних рішень, тому що вона на відміну від намірів, уявлень мотивів та слів може справедливо спостерігатися. Носіями оргкультури компанії є його працівники. Проте в організації з сформованою оргкультурою, вона ізолюється від персоналу і стає атрибутом приналежності підприємства, її частиною, яка активно має вплив на працівників фірми, їх

поведінку у подоби з тими правилами, нормами і цінностями, які формують її основу. Оргкультура підприємства систематизує міжособистісні взаємозв'язки в групах, взаємозв'язки між адміністративними працівниками і їх підлеглими працівниками, характерні взаємозв'язки з навколишнім ринком товарів і послуг, крім того на мобільність у технологічній сфері. Оргкультура відображається в стратегії і структурі компаній та організацій, принципах адміністрування, які характеризуються як інструменти культури організації. Таким чином, оргкультура фірми посідає особливе місце в компанії, топ-менеджменту необхідно приділяти пильну увагу щодо розвитку та підвищення рівня оргкультури. Керівництво повинно не лише відповідати організаційній культурі компанії, а й розуміти яка залежність від неї, що може в свою чергу мати вплив на її формування і розвиток. Топ-менеджменту необхідно вміти аналізувати оргкультуру своєї компанії, вміти її оцінювати та здійснювати вплив на її формування (розвиток) з метою подальшого зміцнення і розвитку у діяльності компанії.

У даний час є досить важливим той факт, що майже кожна успішна компанія має свою організаційну культуру, яка представляє собою сукупність найважливіших положень діяльності організації, обумовлених місцією та стратегією розвитку, що знаходять своє відображення в соціальних нормах і цінностях більшості працівників. Така культура дозволяє вирізнити організацію, створює атмосферу ідентифікованості для її членів, зміцнює соціальну стабільність та є контролюючим механізмом, який направляє і формує відносини та поведінку працівників.

Організаційна культура підприємства дає змогу розв'язати дві ключові проблеми: встановити оптимальні зв'язки підприємства із зовнішнім середовищем (зовнішня адаптація) та сприяти стабільній та продуктивній роботі працівників на партнерських засадах (внутрішня інтеграція). Завдяки своїм специфічним функціям та спрямованості (позитивній чи негативній) організаційна культура підприємства може значно впливати на трудову поведінку, мотивацію саморозвитку працівників, а також на деградацію

трудового потенціалу фірми. Таким чином, в умовах знецінення багатьох суспільних цінностей та трудових мотивів, закрадення недовіри у більшості працездатного населення до держави, організацій та працедавців зокрема, на тлі цього назріває нагальна потреба у цілеспрямованому системному формуванні моделі організаційної культури підприємства, яка б сприяла підвищенню ефективності застосування ролі людського фактору, позитивно впливала на розвиток його якісних і кількісних характеристик та мотивувала на високі результати професійної діяльності персоналу компаній. За умови збереження позитивної динаміки розвитку організаційної культури відбувається збільшення масштабу виробничої та збутової діяльності підприємства за рахунок чого відбувається накопичення необхідних фінансових ресурсів для подальшого розширення масштабів і сфери збуту протягом наступних виробничих циклів, збільшуючи при цьому продуктивність праці і в подальшому загальний рівень прибутковості.

Для забезпечення ефективності процесу формування організаційної культури на підприємствах з виробництва пластмас важливе значення має прогнозування її рівня на основі змін окремих показників. Щодо урівноваження показників рівня організаційної культури підприємств з виробництва пластмас від 0,1 до 0,5 нам необхідно проаналізувати дані за останній період – 2019 рік. На основі результату аналізу показників (див. підрозділ 2.3) можна зробити висновок, що культура організації не достатньо розвинута, формування окремих складових культури підприємств здійснюється нерівномірно, відсутнє глибоке розуміння цінностей і норм як бази організаційної культури. В результаті чого, більшість фірм при формуванні організаційної культури зосереджує свою увагу на її зовнішніх проявах, які були позбавлені своїх укорінених основ та не можуть дати очікуваного економічного і соціально-орієнтованого ефекту. Працівники в повній мірі не усвідомлюють, що ігнорування принципів, цінностей і норм підприємства можуть негативно позначитись на їх оплаті праці та кар'єрному зростанні. Рівень закріплення цінностей, норм і принципів у внутрішніх нормативних документах підприємств є недостатнім на більшості підприємств.

Однак на підприємствах галузі наявні такі документи як, положення про корпоративну культуру; декларації про місію і цінності; положення про порядок вирішення трудових спорів; положення про систему мотивації праці; положення про атестацію персоналу; положення про розпорядок робочого дня; положення про адаптацію і навчання персоналу; колективний договір.

На підприємствах галузі з виробництва пластмас після дослідження було виявлено, що керівники не приділяють достатньої уваги управлінню організаційною культурою, не вважаючи її вагомим чинником ефективного функціонування підприємства, що негативно впливає на нарощування обсягів виробництва, трудомісткість, продуктивність та рівень рентабельності. Підприємства виробники пластмас мають рівень організаційної культури нижче середнього (до 0,5), не приділяючи належної уваги цілеспрямованому управлінню нею. Рівень рентабельності на даних підприємствах за останні 5 років зменшився, а керівництво зазначає, що працівники є недостатньо лояльними до компанії.

Низький рівень комунікативної складової на підприємствах галузі зумовлений неповним використанням можливостей корпоративних засобів комунікацій та сучасних форм роботи і розвитку інтелектуального потенціалу. Найбільш розповсюджені внутрішньо фірмові засоби комунікації є: зустрічі керівника із працівниками підрозділів; відвідування керівником робочих місць; внутрішня комп'ютерна мережа, дошка оголошень, але практично не використовується такий важливий засіб комунікації як скринька пропозицій, запровадження якої надасть можливість висловити працівникам свої пропозиції, зауваження і креативні ідеї.

Аналізуючи рівні за складовими всієї галузі, що склали від 0,21 до 0,35, найкраще розвинута професійна складова (0,35), а найменш розвинуті – інформаційна, нормативно-правова і соціальна по 0,21, отже необхідно приймати дії в першу чергу для підвищення даних показників, але організаційна культура складається з багатьох факторів тому заходи з формування і розвитку повинні бути комплексними. До основних напрямів впливу на формування

організаційної культури підприємства відносять - економічний, соціальний, інноваційний.

Економічний описує динамічність і результативність розвитку підприємства та адаптивність підприємства. До соціального входить загальний рівень соціальної відповідальності компанії; рівень етичності фірми до споживачів; рівень лояльності; рівень етичності фірми до працівників. Інноваційний включає рівень керованості процесу управління організаційною культурою.

Формування організаційної культури на підприємстві це комплексний процес і включає цілу низку напрямів та заходів їх реалізації, після аналізу даних було сформовано основні напрями для підвищення рівня організаційної культури підприємств з виробництва пластмас, результати представлено на Таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

**Напрями формування організаційної культури на підприємствах
виробниках пластмас**

Напрями	Заходи
Розвиток нормативно-правової складової організаційної культури	<ul style="list-style-type: none"> - розробка та впровадження кодексу організаційної культури; - розробка та впровадження положення про атестацію працівників; - розробка та впровадження положення про систему мотивації працівників.
Підвищення рівня упорядкованості управління організаційної культури	<ul style="list-style-type: none"> - запровадження посади менеджера з управління організаційної культури; - залучення топ-менеджмента компанії до підтримки і особистої участі у заходах з розвитку організаційної культури
Підвищення рівня соціальної відповідальності перед працівниками	<ul style="list-style-type: none"> - періодична оцінка та контроль морально-психологічного клімату; - підтримка працівників, які самостійно навчаються і підвищують кваліфікацію; - покращення умов праці
Підвищення якості стратегічного управління організаційною культурою	<ul style="list-style-type: none"> - розробка плану розвитку організаційної культури; - розробка плану стратегічного розвитку фірми;

Джерело: Розраховано автором на основі

Підвищення ефективності організаційної культури та забезпечення цілеспрямованого впливу на її формування і розвиток потребує, вдосконалення технології створення органів управління організаційною культурою, тобто запровадження на підприємствах виробниках пластмас посади менеджера з управління організаційною культурою. Ця посада може підпорядковуватись керівнику підприємства, або введена нова штатна одиниця у відділі управління персоналом чи відділі стратегічного планування.

Наявність на фірмі фахівця з питань формування організаційної культури дає змогу зробити діяльність з формування і розвитку організаційної культури систематичною, сприяє оптимальній організації робіт та є важливим фактором формування високого рівня організаційної культури.

Менеджером з управління організаційною культурою підприємства може бути фахівець в галузі управління персоналом, ключовим завдання якого є постійний моніторинг та діагностика стану організаційної культури, а також розробка заходів та участь у прийнятті рішень щодо формування і розвитку організаційної культури підприємства. Залучення менеджера з управління організаційною культурою дає можливість підвищити стійкість і адаптивність компанії за рахунок моніторингу та цілеспрямованого впливу на ціннісні установки найманих працівників, а також зменшити опір організаційним змінам, підвищити їх ефективність. Враховуючи особливості змісту функцій менеджера з управління організаційною культурою, керівництво фірми особливу увагу повинно приділити закріпленню у відповідних нормативних документах змісту посадових обов'язків такого фахівця, регламентації його взаємозв'язків із іншими посадовими особами підприємства. До основних функцій менеджера з управління організаційною культурою необхідно включити:

- постійний аналіз та моніторинг стану організаційної культури підприємства;
- проведення щоквартально та щорічно діагностику організаційної культури підприємства, також субкультур окремих структурних підрозділів та індивідуально для працівників;

- підготовка звітів щодо стану організаційної культури підприємства для керівництва;
- розробка пропозицій що до цілей, напрямів і принципів формування організаційної культури відповідності із планом стратегічного розвитку підприємства;
- розробка заходів щодо формування та розвитку організаційної культури у відповідності із планом поточної діяльності;
- участь у прийнятті рішень що до планування і здійснення управлінських засобів формування і розвитку організаційної культури;
- участь у відборі персоналу в частині перевірки ціннісних установок кандидата на посаду, становлення їх відповідності організаційним цінностям;
- участь у проведенні атестацій частині оцінки трудової поведінки та трудових взаємовідносин;
- участь у прийнятті рішень що до зарахування працівників та кадрового резерву, переведення працівників на інші посади;
- участь у розробці системи мотивацій праці та прийнятті рішень що до застосування заходів та важелів стимулювання персоналу;
- участь у реалізації програм адаптації персоналу, зокрема розробка довідника для нового персоналу, розробка і проведення тренінгу для нового персоналу що до засад організаційної культури персоналу;
- розробка внутрішніх нормативних документів, які регламентують організаційну культуру або окремі її підсистеми, зокрема кодекс організаційної культури, положення про атестацію персоналу, положення про адаптацію персоналу, положення про мотивацію праці;
- координація системи внутрішнього корпоративного навчання;
- оцінка ефективності заходів з формування і розвитку організаційної культури підприємства;

Під час своєї діяльності менеджер з управління організаційною культурою взаємодіє із різноманітними структурними підрозділами і посадовими особами фірми у процесі здійснення таких функцій:

- розробка внутрішніх нормативно – правових документів, які регламентують організаційну культуру або окремі її складові; визначення цілей, напрямів і принципів формування і розвитку організаційної культури у відповідності із планом стратегічного розвитку фірми; визначення заходів х формування і розвитку організаційної культури у відповідності із планом поточної діяльності фірми; підготовки і обговорення звітів, щодо рівня організаційної культури - співпраця з керівником підприємства та його заступниками;
- відбір (співбесіда), атестація персоналу, адаптація, прийняття рішень відносно мотивації та переміщення персоналу, організації функціонування системи поширення знань, а також укріплення бренду компаній як роботодавця- обговорення з відділом управління персоналом;
- розробка бюджету для реалізації заходів і програм формування і розвитку організаційної культури – обговорення з фінансовим відділом;
- розробка напрямів і заходів підвищення іміджу підприємства та укріплення товарного бренду – обговорення з відділом маркетингу;
- здійснення моніторингу, аналізу та діагностики рівня організаційної культури, впровадження відповідних заходів – співпраця з керівниками структурних підрозділів;
- оцінка трудової поведінки і трудових відносин працівника; реалізація програм внутрішньо корпоративного навчання – співпраця з окремими працівниками в процесі діагностики організаційної культури;
- для введення посади менеджера з управління організаційною культурою на підприємствах з виробництва пластмас з метою закріплення посадових обов'язків, характеру і змісту його взаємодії із посадовими особами і структурними підрозділами, встановлення вимог що до рівня освіти та кваліфікації необхідно розробити та затвердити відповідну посадову

інструкцію. Ефективне впровадження заходів з формування і розвитку організаційною культурою на підприємствах з виробництва пластмас потребує не лише удосконалень технологій створення органів управління цим процесом.

Зважаючи на особливості впливу категорії організаційна культура підприємства на розвиток промислових підприємств з виробництва пластмас України і їх помітне відставання від загальносвітових тенденцій, проведення вище зазначених заходів є вельми актуальним, оскільки дозволить вчасно виявити і виправити недосконалість складових в процесі здійснення формування і розвитку організаційної культури на кожному з етапів його забезпечення.

Отже, процес забезпечення формування і розвитку організаційної культури включає два етапи. *Перший етап – етап «Розроблення стратегії формування і розвитку організаційної культури»* складається з декількох кроків, що в сукупності являють собою процес реалізації відповідної стратегії підприємства, включаючи фінансування.

На першому кроці відбувається розроблення менеджером з управління організаційною культурою стратегії формування і розвитку організаційної культури на поточний рік і на декілька років вперед.

Другий крок стосується узгодження вище зазначеної стратегії з керівництвом компанії, що досягається за умови повного взаєморозуміння її значущості для подальшого розвитку промислового об'єкту, у відповідності до чого, вищий менеджмент підприємств України, яка має на меті забезпечення сталої динаміки зростання фінансово-економічної ефективності, повинен мати першочергову зацікавленість в результативності здійснення формування і розвитку організаційної культури.

Визначення розміру необхідного фінансування для забезпечення процесу реалізації формування (розвитку) організаційної культури проходить на *третьому кроці* розроблення стратегії. Проте, за умови помітного відставання низки вітчизняних підприємств виробників пластмас від загальносвітових тенденцій і їх кризового стану, що є його логічним наслідком, дуже складно визначитися з розміром грошових ресурсів, необхідних для формування і розвитку організаційної культури, фінансування якого за такого стану речей

здійснюється лише за рахунок власних коштів.

Четвертий крок являє собою формування і затвердження кодексу організаційної культури. Так, зокрема, кодекс організаційної культури підприємства з виробництва пластмас, що має на меті забезпечення сталого і тривалого розвитку, міститиме детальний опис технологій, визначення цілей, напрямів і принципів формування і розвитку організаційної культури у відповідності із планом стратегічного розвитку фірми, визначення заходів з формування і розвитку організаційної культури у відповідності із планом поточної діяльності фірми, щодо рівня організаційної культури які передбачається.

П'ятий крок є отриманням фінансування, визначеного та обґрунтованого на четвертому кроці і необхідного для успішного виконання стратегічного плану, що досягається на *шостому кроці*. Враховуючи те, що за сучасних умов розвитку промислових підприємств виробників пластмас, варіантом фінансування процесу трансферу інноваційних технологій є фінансовий результат.

Контроль за виконанням плану реалізації формування (розвитку) організаційної культури відбувається на *сьомому кроці*. Так, у випадку з підприємствами виробниками пластмас України до цього процесу бажано залучити, представників топ-менеджменту компанії.

Восьмий крок є визначенням результативності формування (розвитку) організаційної культури на основі отриманого фінансового результату з його послідуєчим розподілом між загальновиробничими потребами підприємства, в цілому, – *крок дев'ять*. Відповідно, ефективності формування (розвитку) організаційної культури є зростання фінансово-економічних результатів діяльності підприємства, які, в свою чергу, потребують подальшого поділу між відповідними виробничими фондами господарства.

Таким чином, *етап «Розроблення стратегії формування організаційної культури»* надає попередню характеристику промисловій придатності формування (розвитку) організаційної культури, визначає обсяг необхідного фінансування, як для поточної програми розвитку організаційної культури підприємства, так і для майбутніх стратегічних розробок, орієнтуючись на пріоритетні цілі і задачі підприємства. Так, в процесі забезпечення формування

(розвитку) організаційної культури підприємств виробників виробів з пластмас України важливим є узгодження всіх параметрів даної розробки, оскільки особливістю її здійснення є відносно тривалий час, що пов'язано з зміною організаційної структури (введення нової штатної одиниці), техніко-економічна організація якого не повинна мати жодних прорахунків.

Другий етап формування (розвитку) організаційної культури «*Визначення найкращого варіанту процедури формування (розвитку) організаційної культури*» має на меті проведення оцінки обраних науково-дослідних проектів щодо розроблення і впровадження інновацій в розрахунках, а також визначення технологій для аналізу, найбільш придатних до формування (розвитку) організаційної культури

Оцінка майбутньої придатності виконується, у внутрішньому середовищі підприємства, з використанням спеціалізованих методик, таких, як *сильні/слабкі сторони технології, можливості відтворення тощо*. Але при цьому слід зауважити, що який би метод не пропонувався, кожен з них має певні переваги та недоліки.

Метою методу «*Сильні/слабкі сторони управління організаційною культурою*» є оцінка максимальної відповідності виробничим потребам об'єктів промисловості з відповідним обґрунтуванням її технічної придатності (документація, результати досліджень, ступінь вирішення проблеми, для якої розроблялася), що співвідноситься з завданнями, для вирішення яких вона призначена. Для підприємств виробників України сильними сторонами організаційної культури, що пропонується до впровадження, є: професійна складова, що, в свою чергу, свідчить про виробництво високо якісної продукції; техніко-технологічна складова, порівняно з загальними тенденціями розвитку хімічної галузі та інтелектуальна, що в кінцевому підсумку, збільшує загальний фінансовий результат. З'ясування ж слабких сторін в даному випадку допомагає визначити можливості застосування потенціалу в процесі формування (розвитку) організаційної культури, при нераціональному використанні ресурсів і часу для дослідження менеджером з управління організаційною культурою. До того ж, слабкі сторони суттєво впливають на здатність управління організаційною культурою, збільшуючи ризики для подальшого впровадження.

Такий метод, як «*Можливості відтворення*» передбачає детальне вивчення елементів *формування (розвитку) організаційної культури* на всіх етапах її трансферу, як найбільш привабливої фірми, з метою з'ясування її придатності до відтворення у нових виробничих умовах.

3.2. Прикладні аспекти ефективної імплементації інструментів і засобів розвитку організаційної культури на підприємствах, які продукують вироби із пластмас

Визначальну роль у ефективному економічному забезпеченні функціонування організаційної культури має порядок і послідовність здійснення робіт – організація виконання процедур формування. Оскільки у науковій та прикладній літературі та описах наукових досліджень не наведено способів та методів організації робіт з формування та подальшого розвитку організаційної культури підприємства, окрім процедур визначення корпоративної та бізнес-культури при створенні підприємства, у даній частині роботи буде приділено увагу аспектам раціональної організації виконання робіт формування та розвитку організаційної культури підприємства. Головними напрямками дій з формування організаційної культури підприємства нами визначені: роботи з формування організаційної культури на підприємстві та сукупність робіт із розвитку організаційної культури на підприємстві.

Роботи з формування організаційної культури на підприємстві, що описують спрямовані на визначення реальних масштабів розповсюдження і глибини проникнення організаційних процесів, реалізації процедур із підвищення активності позитивного впливу організаційної культури, прояві та

розширення зон її розповсюдження – напрям «Формування організаційної культури на підприємстві»;

Сукупність робіт із розвитку організаційної культури на підприємстві які здійснюється у рамках розширення процедур організаційно-технічного і фінансово-інвестиційного спрямування, а за присутності дієвих результатів, поширення процедур локального і загального спрямування для підприємства – напрям «Розвиток організаційної культури на підприємстві».

Стислий за кількістю етапів (комплексів робіт), але найбільш інноваційний і один з найтрудомістких є процес розробки заходів щодо формування організаційної культури на підприємстві. В рамках нього необхідно обов'язково розробити і затвердити концепцію створення заходів за напрямками. На основі цієї концепції слід розробити проектний план з формування заходів, здійснити узгодження його складових у часі, за ресурсами та виконавцями. Розроблений проектний план слід затвердити у керівництва і довести до виконавців організації у встановленому на підприємстві порядку. Узагальнена модель процесу «Розробка заходів з формування організаційної культури на підприємстві» у графічному вигляді представлено на рис.3.1

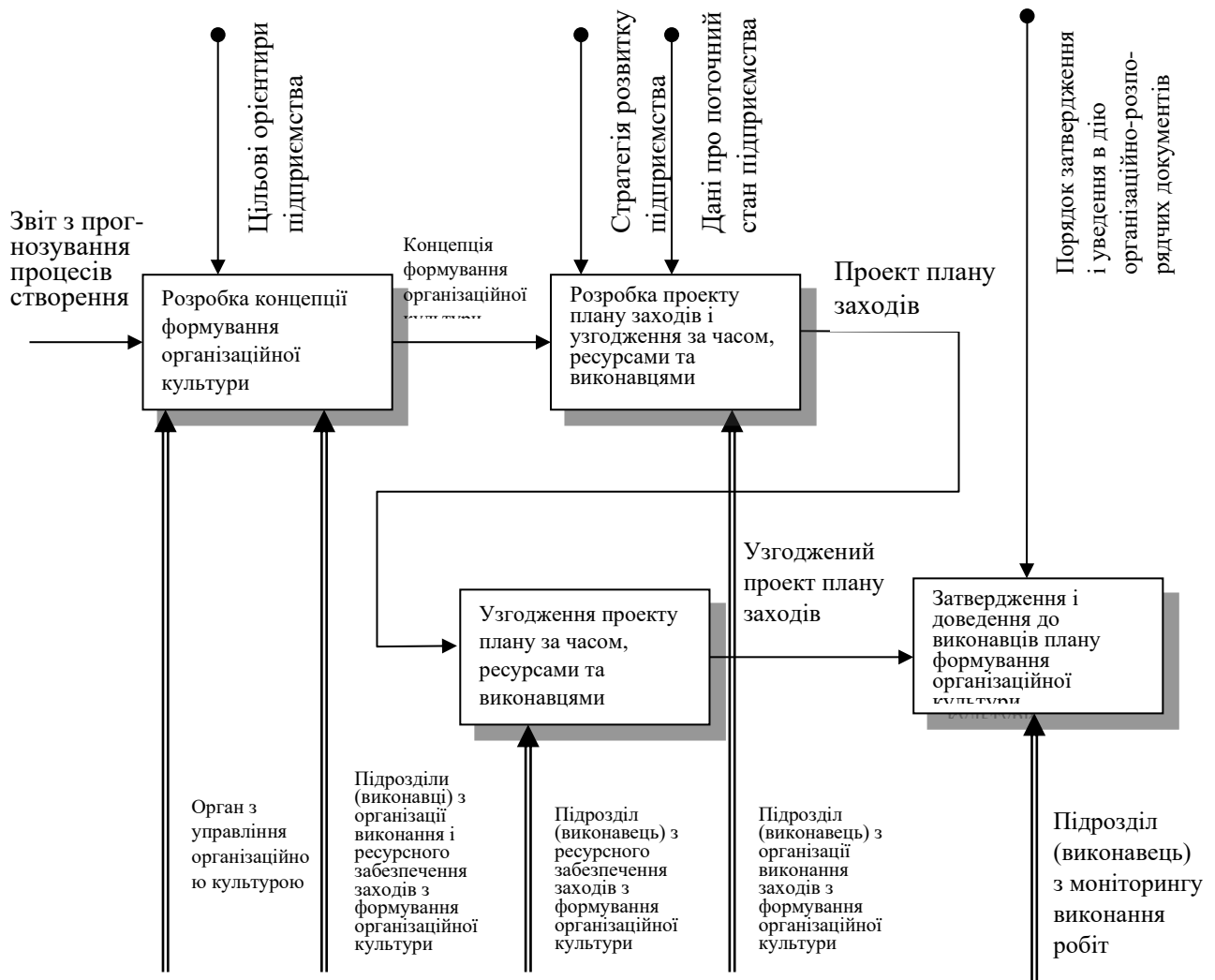


Рис. 3.1 Графічне представлення моделі процесу «Розробка заходів з формування організаційної культури на підприємстві»

Джерело: Розраховано автором

Активною фазою при здійсненні формування та подальшого розвитку дій організаційної культури підприємства є процес із реалізації заходів плану. В рамках нього організовується виконання робіт плану заходів розвитку організаційної культури на підприємстві, сформувавши систему контролю параметрів виконання плану попередження дестабілізації під впливом різних проявів або процесів, а також створити умови для своєчасного і ефективного виконання робіт плану з розвитку організаційної культури підприємства. Модель процесу «Розвиток організаційної культури на підприємстві» представлено на рис. 3.2 у графічному вигляді.

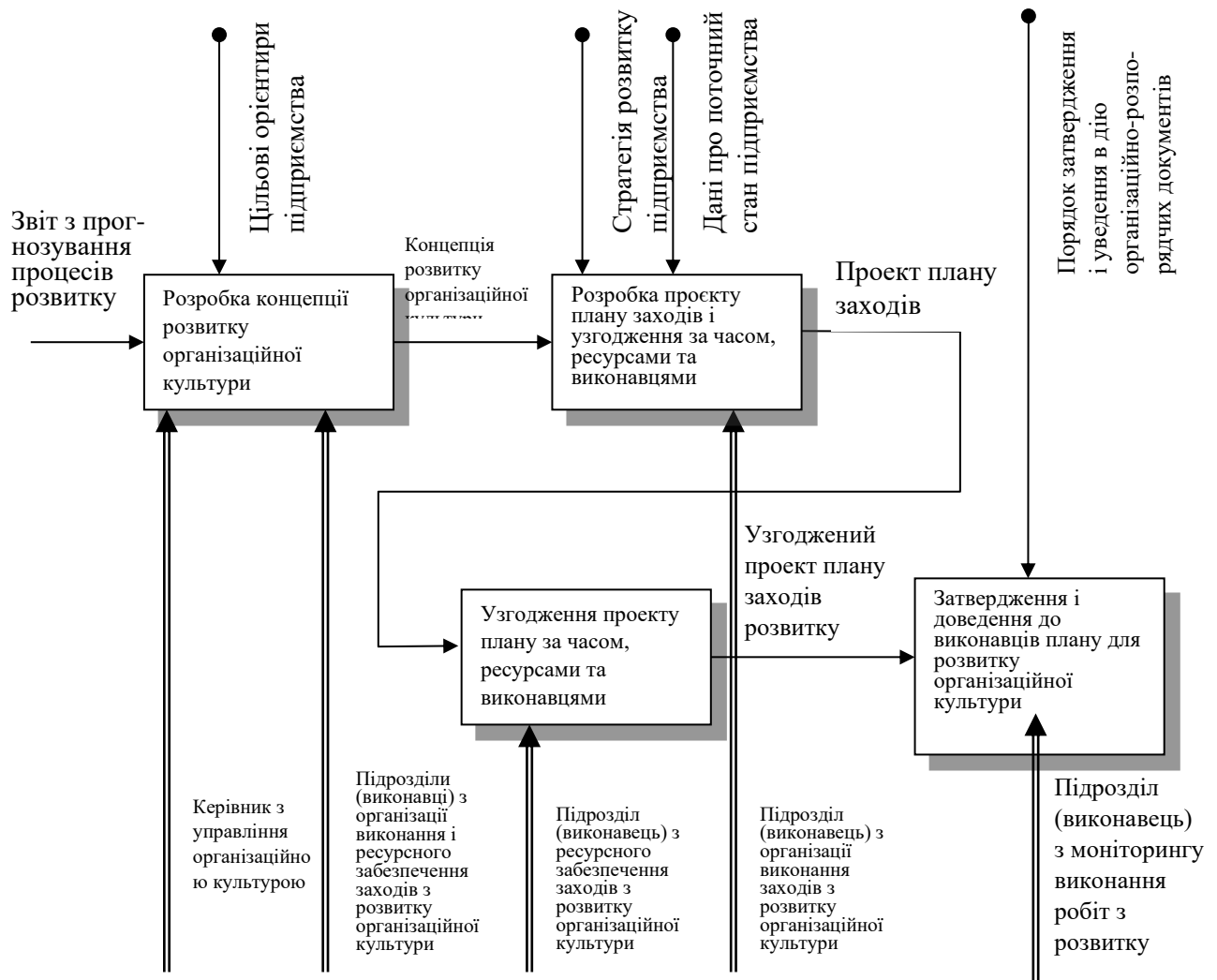


Рис. 3.2 Графічна модель процесу «Розвиток організаційної культури на підприємстві»

Джерело: Розраховано автором

Завершальною стадією формування моделі організаційної культури на підприємстві є процедура її впровадження. Послідовність робіт із впровадження системи організаційної культури підприємства достатньо диференційована і залежить від стану самого підприємства, способу імплементації системи, складу учасників процесів впровадження тощо. З огляду на це нами узагальнено існуючі практичні підходи до впровадження різних організаційних систем і запропоновано наступну послідовність робіт: 1) ситуаційний аналіз підприємства; 2) визначення складу управлінських рішень, що підлягають прийняттю (затвердження); 3) встановлення обмежень витрат часу, коштів, матеріальних і трудових ресурсів; 4) планування ходу реалізації управлінських рішень у часі та просторі; 5) здійснення впроваджувальних процедур відповідно

до прийнятих рішень; 6) контроль виконання робіт з впровадження рішень; 7) аналіз результатів проведення впроваджувальних робіт; 8) оцінювання ефективності впровадження відповідної моделі організаційної культури підприємства; 9) прийняття рішень щодо корегування впроваджувальних робіт.

Графічна інтерпретація цього алгоритму представлена на рис.3.3.

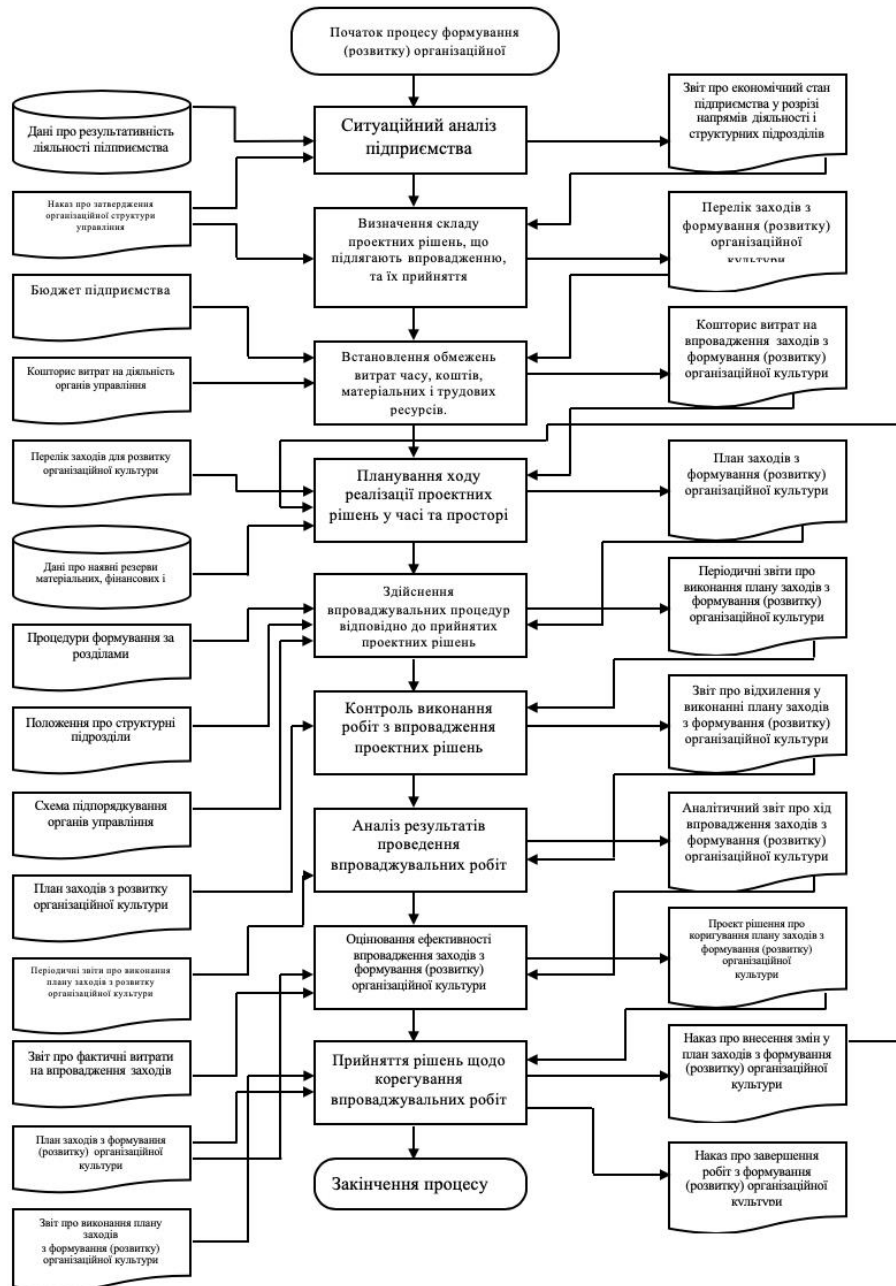


Рис. 3.3 Алгоритм впровадження організаційної культури підприємства (розроблено автором)

Джерело: Розроблено автором

Перший етап впроваджувальних робіт здійснює аналіз стану компанії в цілому. У процесі цього визначають його напрями діяльності, масштаби виробництва, стан і рівень використання потенціалу фірми, наявність і достатність матеріальних та нематеріальних ресурсів, рівень організаційної культури, активність і спрямованість впливу навколишнього середовища тощо. Після проведеного аналізу за його результатами складається звіт, що надає інформацію про стан і перспективи розвитку організації на найближчий період.

На другому етапі впроваджувальних робіт планується розроблення сукупності проектних рішень, що дозволяють ефективно запровадити нову систему управління організаційною культурою у реальних умовах конкретного підприємства. На цьому етапі визначається склад і зміст таких рішень, а також відбувається їх відбір і затвердження найбільш обґрунтованих для подальшого розвитку організаційної культури.

На третьому етапі встановлюються обмеження на використання матеріальних та нематеріальних ресурсів при реалізації проектних рішень. Враховуючи, що спочатку визначаються найбільш дефіцитні ресурси і на основі даного вибору відбувається моделювання рівнів витрат інших ресурсів. На нашу думку при встановленні обмежень на ресурси впроваджувальних робіт особливу увагу слід звертати на часові, трудові і фінансові ресурси.

Планування і реалізація впроваджувальних операцій (четвертий і п'ятий етап стадії) доцільно здійснювати відповідно до затверджених регламентів впроваджувальних робіт, оскільки вони контролюються у рамках етапу «Контроль виконання робіт з впровадження проектних рішень».

На початку впровадження проектних рішень системи управління організаційною культурою доцільно провести навчання працівників, що буде виконувати нові процедури менеджменту. Це забезпечить своєчасну адаптацію системи у реальних умовах господарств в короткі строки. Методи навчання працівників, підвищення кваліфікації і способи їх реалізації обираються фірмою самостійно, виходячи із наявних у неї ресурсів.

При впровадженні складових системи управління організаційною культурою необхідно визначити взаємозв'язки між ними, а також їх формалізувати і оптимізувати підпорядкованість елементів системи. У формалізованому вигляді взаємозв'язки та взаємопідпорядкованість елементів системи управління організаційною культурою представляється у організаційній структурі.

Відповідність впроваджувальних дій цілям і завданням процедури впровадження системи управління організаційною культурою визначається на етапі контролю. Для забезпечення системності і періодичності проведення контролю слід попередньо визначити строки та порядок здійснення контрольних замірів. Строки і порядок контролю впровадження системи управління організаційною культурою доцільно визначити у контрольних картах і сіткових графіках виконання впроваджувальних робіт, які розробляються індивідуально для кожної компанії.

Ключову увагу під час впровадження системи формування (розвитку) організаційної культури слід приділяти аналізу і оцінюванню ефективності впроваджувальних робіт і системи управління. Для цього необхідно: здійснювати горизонтальний і вертикальний аналіз показників діяльності підприємства, рівень організаційної культури; ефективність функціонування елементів системи управління; діагностувати стан складових та системи в цілому; аналізувати стійкість систем тощо.

Для реалізації забезпечення формування і розвитку організаційної культури підприємства запропоновано склад функцій і робіт з економічного забезпечення формування (розвитку) організаційної культури на виробничих підприємствах та встановлено порядок взаємопов'язаності її виконавців, розроблено технологію впровадження організаційної системи економічного забезпечення формування і розвитку організаційної культури на підприємствах, оцінено ефективність упорядкування організаційно-економічного забезпечення трансферу технологій на підприємствах-виробниках пластмас.

Було розроблено технологію забезпечення формування і розвитку організаційної культури у складі таких етапів: 1) розроблення стратегії формування (розвитку) організаційної культури; 2) визначення найкращого варіанту процедури формування (розвитку) організаційної культури; 3) маркетинг формування (розвитку) організаційної культури; 4) вибір механізмів здійснення формування (розвитку) організаційної культури; 5) здійснення правових та логістичних операцій формування (розвитку) організаційної культури; 6) адміністрування бізнес-процесів після формування (розвитку) організаційної культури. Надано деталізований опис основних робіт за кожним із цих етапів. Для впорядкування послідовності здійснення спроектованих процесів, регламентації інформаційного обміну між їх учасниками та визначення способів взаємодії цих учасників, дані процедури формалізовано у вигляді моделі механізму забезпечення трансферу технологій і моделі інформаційно-технологічної підтримки мережевого трансферу.

На основі розроблених моделей і процедур виокремлено спільні роботи, які потребують організаційно-економічної підтримки відповідною системою. Для проектування системи організаційно-економічного забезпечення формування (розвитку) організаційної культури сформульовано ключові її цілі, на їх основі визначено і структуровано за складовими спеціальні функції суб'єкта (менеджер з управління організаційною культурою на чолі з керівником підприємства та підрозділів), що будуть займатися забезпеченням формування (розвитку) організаційної культури на підприємстві та поміж його структурними підрозділами (рис. 3.4).

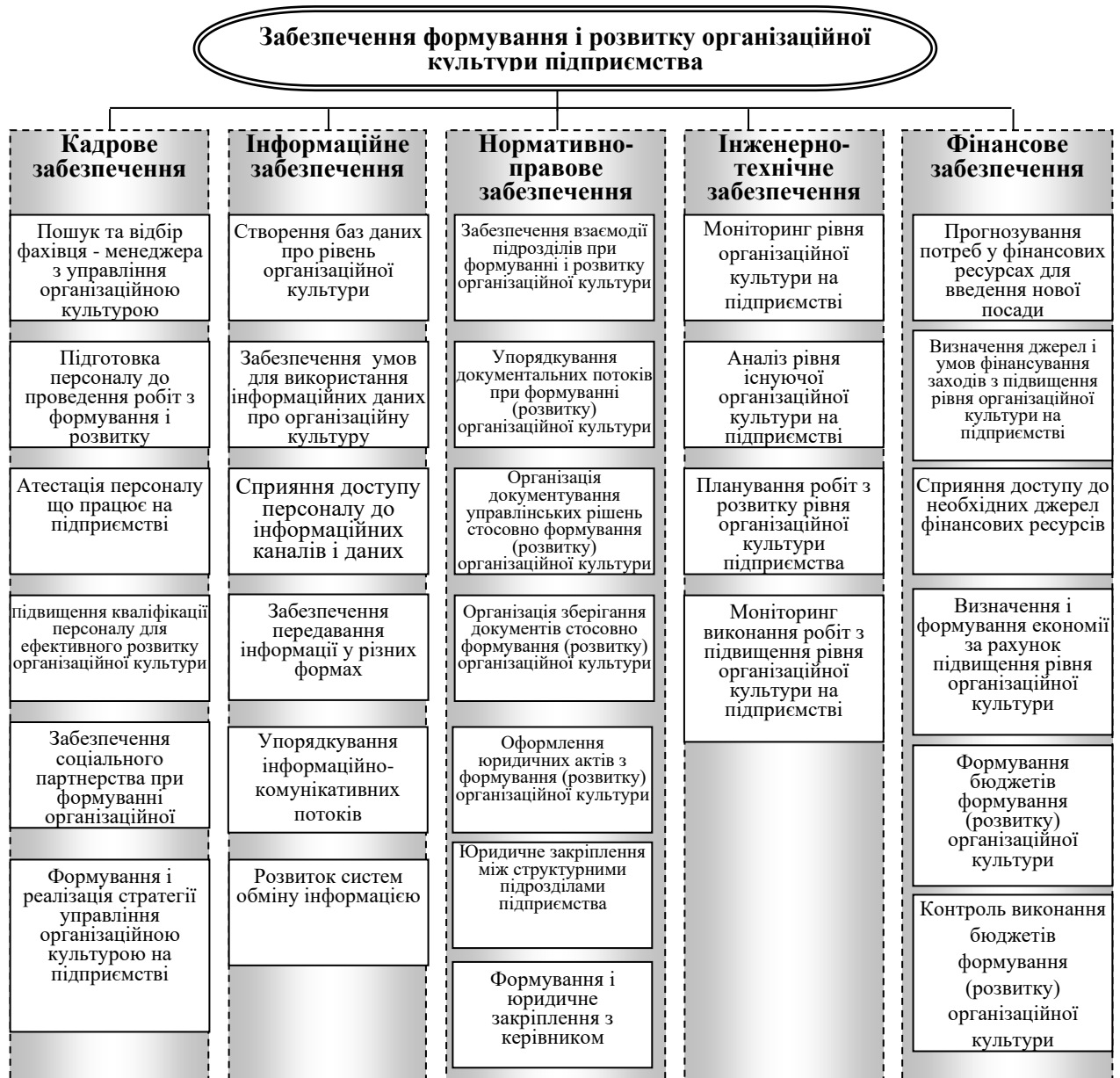


Рис. 3.4. Спеціальні функції забезпечення формування і розвитку організаційної культури на підприємствах

Джерело:.. Розроблено автором.

Структуризація спеціальних функцій дозволяє уникати їх перехреснення між виконавцями, визначати порядок виконання робіт зі специфічних їх видів при формування (розвитку) організаційної культури, формувати внутрішню будову всіх підрозділів, упорядковувати їхні вертикальні та горизонтальні зв'язки. Просторове розміщення менеджера з управління організаційною культурою в підрозділі управління персоналом в загальній організаційній структурі управління підприємством у роботі рекомендовано здійснювати в

рамках управлінського блоку системи менеджменту підприємства (за умови повної централізації цих функцій).

Узагальнена організаційна структура відділу управління персоналом представлена на рис. 3.5.



Рис. 3.5. Пропонована структура відділу управління персоналу

Джерело: Розроблено автором.

Децентралізація функцій із забезпечення формування (розвитку) організаційної культури на підприємствах з виробництва пластмас є не доречною, оскільки саме її існування призведе до хаотичності і, відповідно, неможливості досягнення кінцевого бажаного результату. До того ж, при відсутності єдиного керуючого центру виникне проблема відносно поділу функцій і обов'язків працівників ключових відділів підприємства. Так, для забезпечення економічної складової формування (розвитку) організаційної культури у економічному і фінансовому відділах слід покласти функції прогнозування і підрахунку економічної ефективності формування (розвитку) організаційної культури на менеджера з управління організаційною культурою та економіста, у відділі маркетингу – моніторингу змін з формування (розвитку) організаційної культури, у юридичному відділі – нормативно-правового супроводу проекту. За умови відсутності на підприємстві працівників з відповідними функціями і централізованого відділу, варіантом забезпечення

формування (розвитку) організаційної культури є розширення штату.

Диференційований підхід застосовано при побудові системи показників оцінювання результативності створення системи організаційно-економічного забезпечення формування і розвитку організаційної культури підприємства, запропоновано методи розрахунку та відповідні критерії для інтерпретації результатів отриманих обрахунків.

Показник рівня загальної ефективності забезпечення підприємством формування і розвитку організаційної культури підприємства розраховується шляхом визначення усередненого рівня локальних коефіцієнтів ефективності функціонування відповідної системи забезпечення за напрямками:

$$E_{OK}^{3E} = \sqrt[5]{I_{ITЗ}^{EЗЛ} * I_{ППЗ}^{EЗЛ} * I_{ІнЗ}^{EЗЛ} * I_{ФЗ}^{EЗЛ} * I_{КЗ}^{EЗЛ}}, \quad (3.1)$$

де $I_{ITЗ}^{EЗЛ}$ – коефіцієнт локальної ефективності інженерно-технічного забезпечення формування (розвитку) організаційної культури; $I_{НТЗ}^{EЗЛ}$ – коефіцієнт локальної ефективності нормативно-правового забезпечення формування (розвитку) організаційної культури; $I_{ІнЗ}^{EЗЛ}$ – коефіцієнт локальної ефективності інформаційного забезпечення формування (розвитку) організаційної культури; $I_{ФЗ}^{EЗЛ}$ – коефіцієнт локальної ефективності фінансового забезпечення формування (розвитку) організаційної культури; $I_{КЗ}^{EЗЛ}$ – коефіцієнт локальної ефективності кадрового забезпечення формування (розвитку) організаційної культури.

Коефіцієнти локальної (за окремим напрямом реалізації функцій забезпечення) ефективності визначаються за алгоритмом розрахунку індексу скорочення витрат до та після впровадження на підприємстві системи організаційно-економічного забезпечення формування (розвитку) організаційної культури. В загальному вигляді вони визначаються за формулою (3.2):

$$I_i^{EЗЛ} = \frac{BФП_i^П - BФР_i^П}{BФР_i^П}, \quad (3.2)$$

де $BФР_i^П$ – поточні прямі витрати підприємства на здійснення робіт з формування і розвитку організаційної культури до запровадження системи

підтримування даних процесів з *i*-го напрямку функцій забезпечення; $B\Phi P_i^n$ – поточні прямі витрати підприємства на здійснення робіт з формування і розвитку організаційної культури до запровадження системи підтримування даних процесів з *i*-го напрямку функцій забезпечення.

Поточні прямі витрати підприємства на здійснення робіт з формування (розвитку) організаційної культури $B\Phi P$ включають: заробітну плату виконавця, соціальні внески, виплати і компенсації, витрати на утримання робочого місця виконавця (менеджера з управління організаційною культурою), витрати на підтримання автоматизованих систем, формування і підтримання баз даних тощо.

Еволюція типів організаційної культури безпосередньо пов'язана з розвитком соціально-трудових відносин. Стратегічне запровадження управління сучасних моделей організаційної культури є найбільш ефективним шляхом трансформації соціально-трудових відносин на підприємствах.

3.3. Прогноз ефективності виконання пакетів робіт із створення та розвитку організаційної культури на підприємствах, що виготовляють продукцію з пластмас

Ефективне управління діяльністю господарства передбачає своєчасне і у повному обсязі прийняття та реалізацію управлінських рішень щодо забезпечення конкурентоспроможності та продуктивності діяльності даного підприємства.

З огляду на функціональний поділ загальних управлінських процесів, в рамках управління підприємством одна з провідних функцій - організаційна. Ця функція має адекватний спеціалізований поділ, що дозволяє виокремити серед

процесів діяльності фірми процеси подальшого упорядкування дій організації і її ієрархії – процеси формування і розвитку організаційної культури.

Проаналізувавши показники рівня організаційної культури (підрозділ 2.3) підприємств виробників виробів з пластмас України бачимо наявність певних передумов для формування і розвитку організаційної культури на підприємствах досліджуваної галузі, проте рівень значної кількості показників ще залишається недостатнім.

Результати аналізу свідчать про недостатню увагу топ-менеджменту підприємств виробників пластмас до розвитку працівників та покращення умов праці, про низький рівень соціальної відповідальності адміністрації перед працівниками, а отже потенційно невисокий рівень організаційної культури. Тому необхідно провести заходи для підвищення рівня організаційної культури підприємств виробників пластмас шляхом

Вимір ефективності забезпечення формування (розвитку) організаційної культури підприємств є складним, враховуючи той факт, що сам його процес безпосередньо відбувається у мінливому середовищі під дією багатьох факторів. На жаль, не завжди прийнятними є кількісні методи оцінки ефективності забезпечення формування (розвитку) організаційної культури підприємств, які, в силу вище зазначеної причини, поступаються *якісному аналізу, основою якого є ефективність критеріальна*, яка складається з соціальної, інтелектуально, нормативно-правової, економічної, техніко-технологічної, екологічної, бюджетної, комерційної, науково-технічної ефективності та комунікативної.

Оцінювання ефективності організаційно-економічного забезпечення формування (розвитку) організаційної культури на основних підприємствах з виробництва пластмас здійснювалося в процесі дослідно-експериментального моделювання створення на підприємствах, що умовно були поділені на: лідерів, аутсайдерів та з середніми показниками, такими підприємствами стали: лідер - ПАТ «Укрпластик», аутсайдер - ПрАТ "Завод побутової та промислової хімії", середні показники - ПрАТ «Будпластик», ПрАТ "Пластмодерн", ПАТ «Броварський завод пластмас», відповідних систем забезпечення у формі

опитування в підрозділах. При цьому враховувалося проведення робіт із організаційного забезпечення з формування (розвитку) організаційної культури самими керівниками відповідного відділу, без залученням сторонніх організацій.

На основі проведених розрахунків обрано найбільш доцільний варіант організаційно-економічного забезпечення операцій з формування (розвитку) організаційної культури. Так, для ПАТ «Укрпластик», ПАТ «Броварський завод пластмас» рекомендовано впровадження нового співробітника, ПрАТ "Завод побутової та промислової хімії", ПрАТ «Будпластик», ПрАТ «Пластмодерн» можуть самостійно виконувати дані роботи не залучаючи до виконання даного процесу сторонніх осіб шляхом надання нових функцій помічнику директора, менеджеру з персоналу або заступнику керівника (табл. 3.2).

Зважаючи на отримані результати, можна зробити висновок, що максимальний рівень ефективності забезпечення формування (розвитку) організаційної культури буде мати ПАТ «Укрпластик» (0,131), мінімальний ПрАТ "Завод побутової та промислової хімії" (0,058). Проте і вони занадто низькі і мають потенціал підвищення (до 1,0) за оптимальної організації забезпечення формування (розвитку) організаційної культури.

Суттєве зростання не спостерігається на більшості підприємств. Регіональні відмінності у виробництві полімерів є значними, основним фактором такої диференціації виступає рівень організаційної культури у певній групі підприємств.

Важливим показником і фактором рівня організаційної культури підприємства виступає інноваційна і інвестиційна активність. Динаміка та обсяги інвестиційної діяльності впливають на оновлення і модернізацію основних фондів, покращення умов праці найманих працівників, а також є ключовими чинниками зростання обсягу виробництва та випуску високоякісної продукції.

Таблиця 3.2

**Показники ефективності складових системи забезпечення
формування (розвитку) організаційної культури підприємств з
виробництва пластмас України**

Назва показника за напрямками забезпечення	ПАТ «Укрпластик»	ПАТ «Броварський завод пластмас»	ІрАТ "Завод побутової та промислової хімії"	ІрАТ «Будпластик»	ІрАТ «Пластмодерн»
Коефіцієнт локальної ефективності інженерно-технічного формування (розвитку) культури ($I_{ПЗ}^{ЕЗП}$)	0,134	0,112	0,101	0,132	0,184
Коефіцієнт локальної ефективності нормативно-правового формування (розвитку) культури ($I_{ПТЗ}^{ЕЗП}$)	0,015	0,048	0,037	0,254	0,018
Коефіцієнт локальної ефективності інформаційного забезпечення формування (розвитку) організаційної культури ($I_{ІнЗ}^{ЕЗП}$)	0,349	0,098	0,104	0,066	0,362
Коефіцієнт локальної ефективності фінансового забезпечення формування (розвитку) організаційної культури ($I_{ФЗ}^{ЕЗП}$)	0,142	0,097	0,011	0,088	0,028
Коефіцієнт локальної ефективності кадрового забезпечення формування (розвитку) організаційної культури ($I_{КЗ}^{ЕЗП}$)	0,401	0,234	0,166	0,042	0,422
Загальна ефективність формування (розвитку) культури ($I_{ЗПТ}^{ЗЕ}$)	0,131	0,103	0,058	0,096	0,107

Джерело: Розраховано автором за даними підприємств

Процес організаційного забезпечення формування (розвитку) організаційної культури може здійснюватися власними резервами підприємств (надання нових функцій відповідальним особам) без створення нового робочого місця відповідного відділу. Отже, виходячи з середнього розміру заробітної плати на підприємствах виробників пластмас України, сформовано кошторис прямих витрат відповідних промислових об'єктів на проведення даних видів робіт (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Сумарні витрати підприємств виробників пластмас на здійснення формування (розвитку) організаційної культури з введення посади менеджера з управління організаційної культури,

тис. грн.

№ з/п	Види робіт	Витрати підприємств			
		ПАТ «Укрпластик»	ПАТ «Броварський завод пластмас»	ПрАТ "Завод побутової та промислової хімії"	ПрАТ «Будпластик»
1.	Купівля:				
1.1	робочий стіл			4	
1.2	комп'ютер			17	
1.3	принтер			5780	
1.4	канцелярія			2	
2.	Заробітня плата, за рік			180	
1.	Замовлення технологічної документації			101	
2.	Пошук новітніх технологій	16	15	14	15,5
2.1	Оформлення:		6084		
2.2	документів на формування (розвитку) організаційної культури	12	12	12	12
2.3	фінансових документів при формування (розвитку) організаційної культури	6,7	7	7	7,2
	документів при адаптації організаційної культури	8	8	8	8
		6126,7	6126,0	6125	6126,7

Джерело: Розраховано автором

Підрахунок ефективності процесу формування (розвитку) організаційної культури для підприємств з введенням менеджера, як вже зазначалося раніше, слід проводити на основі використання відповідного методичного інструментарію, як економічна, соціальна, екологічна, бюджетна і комерційна.

В даній роботі був зроблений акцент на тому, що організаційна культура підприємства залежно від характеру і масштабів впливу на його діяльність має два основні спрямування: формування організаційної культури та розвиток організаційної культури. Дані процеси відбуваються на різних рівнях у загальній ієрархії процесів діяльності підприємства і залежно від статусу цих дій вони потрапляють під управлінський вплив адекватного напрямку. У рамках цього управлінського впливу здійснюється відповідне узагальнення (підвищення статусу) управлінських рішень, що приймаються. При формуванні

організаційної культури підприємства найчастіше приймаються стратегічні управлінські рішення, від так має місце стратегічне управління підприємством. Розвиток організаційної культури підприємства стосується менш узагальнених проблем діяльності і тому найчастіше відбувається оперативне управління підприємством. А при комплексному впливі на конкретні процеси і операції діяльності, на нашу думку, має місце операційний менеджмент.

При проведенні формування і розвитку організаційної культури підприємства значна частина робіт з документального оформлення правових дій виконується працівниками самого підприємства. З результатів дослідження встановлено, що такі процеси відбуваються на підприємстві не дуже часто, а тому не кожне підприємство має кваліфікованих працівників для виконання таких робіт. Таким чином виникає проблема неадекватності кваліфікації та навичок персоналу при здійсненні робіт із формування і розвитку організаційної культури підприємства.

Таблиця 3.4

Середньозважена трудомісткість виконання основних робіт із забезпечення формування (розвитку) організаційної культури

Назва основної процедури	Трудомісткість виконання роботи, нормо-год	
	На підприємствах з виробництва пластмас	На фірмах з управлінського консультування
Розробка та впровадження кодексу організаційної культури	160	66
Розробка та впровадження положення про атестацію працівників	82	54
Розробка та впровадження положення про систему мотивації працівників	138	64
Періодична оцінка та контроль морально-психологічного клімату;	144	118
Консультація працівників, які самостійно навчаються і підвищують кваліфікацію;	120	88
Консультація керівництва для покращення умов праці	90	38
Розробка плану формування організаційної культури;	120	72
Розробка плану розвитку організаційної культури;	110	76
Розробка плану стратегічного розвитку фірми	152	80

Джерело: Розроблено автором

Розрахунки показали, що трудомісткість на виконання груп робіт з формування і розвитку організаційної культури, які виконується власними силами підприємств з виробництва пластмас вищі у межах від 10% до майже 50% ніж на фірмах де такі роботи виконуються працівниками з необхідною кваліфікацією та навичками. Виходячи із рівня середньої заробітної плати на підприємствах з виробництва пластмас розраховано прямі витрати підприємств (по фонду оплати праці і нарахуваннях на зарплату, а також податок на додану вартість) на дані роботи (табл.3.5)

Таблиця 3.5

Відхилення середньозваженої трудомісткості виконання основних робіт із забезпечення організаційного реформування підприємства

Назва основної процедури	Відхилення трудомісткості виконання роботи по відношенню до підприємств залізничного машинобудування, %	
	На підприємствах з виробництва пластмас	На фірмах з управлінського консультування
Розробка та впровадження кодексу організаційної культури	0	-15,00
Розробка та впровадження положення про атестацію працівників	0	-27,00
Розробка та впровадження положення про систему мотивації працівників	0	-19,85
Періодична оцінка та контроль морально-психологічного клімату;	0	1,71
Консультація працівників, які самостійно навчаються і підвищують кваліфікацію;	0	>100,00
Консультація керівництва для покращення умов праці	0	0,00
Розробка плану формування організаційної культури;	0	0,00
Розробка плану розвитку організаційної культури;	0	-1,53
Розробка плану стратегічного розвитку фірми	0	26,8

Джерело: Розроблено автором

У розрахунок обрано рівень середньої заробітної плати по ПАТ «Укрпластик» – 9501 грн., ПАТ «Броварський завод пластмас» – 7604 грн., ПрАТ "Завод побутової та промислової хімії" – 8590 грн., ПрАТ «Будпластик» – 8003 грн. Розрахунковий фонд робочого часу за місяць для всіх підприємств обрано у

172 нормо-години, рівень нарахувань на фонд оплати праці для соціального страхування – 36,6%, а податок на додану вартість – 20%

Таблиця 3.6

Розрахункові витрати підприємств з виробництва пластмас виконання основних робіт із проведення формування і розвитку організаційної культури (авторська розробка), грн

Назва основної процедури	ПАТ «Укрпластик»	ПАТ «Броварський завод пластмас»	ПрАТ "Завод побутової та промислової хімії"	ПрАТ «Будпластик»
	Фонд оплати праці	Фонд оплати праці	Фонд оплати праці	Фонд оплати праці
Розробка та впровадження кодексу організаційної культури	8836,8	7072	7915,2	7443,2
Розробка та впровадження положення про атестацію працівників	4528,86	3624,4	4056,54	3814,64
Розробка та впровадження положення про систему мотивації працівників	7621,74	6099,6	6826,86	6419,76
Періодична оцінка та контроль морально-психологічного клімату;	7953,12	6364,8	7123,68	6698,88
Консультація працівників, які самостійно навчаються і підвищують кваліфікацію;	6627,6	5304	5936,4	5582,4
Консультація керівництва для покращення умов праці	4970,7	3978	4452,3	4186,8
Розробка плану формування організаційної культури;	6627,6	5304	5936,4	5582,4
Розробка плану розвитку організаційної культури;	6075,3	4862	5441,7	5117,2
Розробка плану стратегічного розвитку фірми	8394,96	6718,4	7519,44	7071,04

Джерело: Розроблено автором

При цьому, самі підприємства з виробництва пластмас не завжди можуть виконувати весь комплекс робіт, пов'язаних з організаційним реформуванням. Тому для цілей визначення вартості витрат на роботи з організаційного реформування підприємства, а також для порівняння витрат підприємств

здійснено розрахунок середніх цін послуг сторонніх підприємств на роботи з формування і розвитку організаційної культури суб'єктів господарювання (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Розрахунок середньої ціни послуг на виконання основних робіт з проведення організаційного реформування підприємства, грн.

Назва основної процедури	Finance Solutions Group	EBS	Nota Group	Корпорація "Глобал Консал-тинг»	Середня ціна послуги
Розробка та впровадження кодексу організаційної культури	7000	6000	6600	5600	6300
Розробка та впровадження положення про атестацію працівників	3000	2000	2000	2000	2250
Розробка та впровадження положення про систему мотивації працівників	2400	2000	2000	2000	2100
Періодична оцінка та контроль морально-психологічного клімату;	4000	4400	3000	3000	3600
Консультація працівників, які самостійно навчаються і підвищують кваліфікацію;	3500	5000	4000	6000	4625
Консультація керівництва для покращення умов праці	2000	2000	2000	2000	2000
Розробка плану формування організаційної культури;	2000	2000	2000	2000	2000
Розробка плану розвитку організаційної культури;	3000	3500	3100	3600	3300
Розробка плану стратегічного розвитку фірми	4000	3500	3500	3000	3500

Джерело: Розроблено автором

При порівнянні витрат підприємств на проведення робіт з їхнього організаційного реформування (табл. 3.8) для ПАТ «Укрпластик» доцільно з усіх

операцій скористатися послугами аутсорсингових фірм, і лише після ґрунтовного навчання персоналу здійснювати такі роботи самостійно. ПАТ «Броварський завод пластмас», ПрАТ "Завод побутової та промислової хімії", ПрАТ «Будпластик» з окремих робіт слід використовувати, на початковому етапі, власних працівників і сторонні фірми.

Таблиця 3.8

Порівняння витрат і цін послуг на виконання основних робіт з проведення формування і розвитку організаційної культури підприємств, грн. (авторська розробка)

Назва основної процедури	Прямі витрати підприємств, грн.				Середня ціна послуги, грн
	ПАТ «Укрпластик»	ПАТ «Броварський завод пластмас»	ПрАТ "Завод побутової та промислової хімії"	ПрАТ «Будпластик»	
Розробка та впровадження кодексу організаційної культури	8836,8	7072	7915,2	7443,2	6300
Розробка та впровадження положення про атестацію працівників	4528,86	3624,4	4056,54	3814,64	2250
Розробка та впровадження положення про систему мотивації працівників	7621,74	6099,6	6826,86	6419,76	2100
Періодична оцінка та контроль морально-психологічного клімату;	7953,12	6364,8	7123,68	6698,88	3600
Консультація працівників, які самостійно навчаються і підвищують кваліфікацію;	6627,6	5304	5936,4	5582,4	4625
Консультація керівництва для покращення умов праці	4970,7	3978	4452,3	4186,8	2000
Розробка плану формування організаційної культури;	6627,6	5304	5936,4	5582,4	2000
Розробка плану розвитку організаційної культури;	6075,3	4862	5441,7	5117,2	3300
Розробка плану стратегічного розвитку фірми	8394,96	6718,4	7519,44	7071,04	3500

Джерело: Розроблено автором

Саме за тих обставин, що рівень витрат на здійснення робіт з формування і розвитку організаційної культури на різних підприємствах відрізняються, доцільно наймати працівника, який би був виконавцем таких робіт.

Навіть за умов, що фахівець не буде виконувати роботи із формування і розвитку організаційної культури підприємства з високою циклічністю (як у консалтингових і аутсорсингових фірмах), вони будуть спеціалізуватись саме на таких специфічних роботах.

Така спеціалізація дозволяє знижувати трудомісткість виконання робіт у межах від 5% до 10% за кожним випадком виконання такої роботи.

Навіть за найнижчої періодичності проведення робіт, пов'язаних із формування і розвитку організаційної культури підприємства – хоча б **один раз на рік** і показнику зниження трудомісткості робіт навіть у 5%, на підприємствах виробників пластмас за 1-3 років функціонування такої системи управління будуть отримані суттєві суми економії. Хоча для кожного підприємства це слід визначати окремо.

На ПАТ «Укрпластик» у зв'язку із перевищенням рівня внутрішніх витрат на здійснення робіт з формування і розвитку організаційної культури підприємства по відношенню до середніх цін консалтингових і аутсорсингових фірм, такі роботи слід доручити саме стороннім фірмам (табл. 3.9)

Оцінка витрат підтверджує загальний висновок щодо недостатнього рівня соціально-економічного розвитку підприємств-виробників виробів з пластмас. Абсолютна більшість підприємств зазначили, що протягом аналізованого періоду відбулось зростання обсягу виробництва, проте значним темп зростання був лише у трьох підприємств.

Дослідження ступеня адаптивності підприємств дозволяє зробити висновок, що більшість переоцінює свої можливості щодо ефективного пристосування до змін зовнішнього середовища.

Таблиця 3.9

Економія витрат ПАТ «Укрпластик» при проведенні робіт із залученням сторонніх фірм

Назва основної процедури	Прямі витрати підприємства, грн	Середня ціна послуги, грн	Виконавці		Економія, грн
			Підприємство	Стороння фірма	
Розробка та впровадження кодексу організаційної культури	8836,8	6300	-	+	2536,8
Розробка та впровадження положення про атестацію працівників	4528,86	2250	-	+	2278,86
Розробка та впровадження положення про систему мотивації працівників	7621,74	2100	-	+	5521,74
Періодична оцінка та контроль морально-психологічного клімату;	7953,12	3600	-	+	4353,12
Консультація працівників, які самостійно навчаються і підвищують кваліфікацію;	6627,6	4625	-	+	2002,6
Консультація керівництва для покращення умов праці	4970,7	2000	-	+	2970,7
Розробка плану формування організаційної культури;	6627,6	2000	-	+	4627,6
Розробка плану розвитку організаційної культури;	6075,3	3300	-	+	2775,3
Розробка плану стратегічного розвитку фірми	8394,96	3500	-	+	4894,96

Джерело: Розраховано автором

Проведення робіт з формування і розвитку організаційної культури підприємства доцільно реалізувати на ПАТ «Броварський завод пластмас» слід долучити стороннім фірмам. На цьому підприємстві всі роботи будуть коштувати дорожче ніж у сторонніх організацій, тому ті роботи, що мають нижчі витрати доцільно виконувати не самим підприємством (табл. 3.10)

Таблиця 3.10

Економія витрат ВАТ ПАТ «Броварський завод пластмас» при проведенні робіт із залученням сторонніх фірм

Назва основної процедури	Прямі витрати підприємства, грн	Середня ціна послуги, грн	Виконавці		Економія, грн.
			Підприємство	Стороння фірма	
Розробка та впровадження кодексу організаційної культури	7072	6300	-	+	772
Розробка та впровадження положення про атестацію працівників	3624,4	2250	-	+	1374,4
Розробка та впровадження положення про систему мотивації працівників	6099,6	2100	-	+	3999,6
Періодична оцінка та контроль морально-психологічного клімату;	6364,8	3600	-	+	2764,8
Консультація працівників, які самостійно навчаються і підвищують кваліфікацію;	5304	4625	-	+	679
Консультація керівництва для покращення умов праці	3978	2000	-	+	1978
Розробка плану формування організаційної культури;	5304	2000	-	+	3304
Розробка плану розвитку організаційної культури;	4862	3300	-	+	1562
Розробка плану стратегічного розвитку фірми	6718,4	3500	-	+	3218,4

Джерело: Розраховано автором

На даних підприємствах також більш доцільно запровадження робіт з формування і розвитку організаційної культури від сторонніх фірм.

Це компанії ПрАТ "Завод побутової та промислової хімії" і ПрАТ «Будпластик».

Таблиця 3.11

Економія витрат ПрАТ «Будпластик» при проведенні робіт із залученням сторонніх фірм (авторська розробка)

Назва основної процедури	Прямі витрати підприємства, грн	Середня ціна послуги, грн	Виконавці		Економія, грн.
			Підприємство	Стороння фірма	
Розробка та впровадження кодексу організаційної культури	7443,2	6300	+	-	1143,2
Розробка та впровадження положення про атестацію працівників	3814,64	2250	+	-	1564,64
Розробка та впровадження положення про систему мотивації працівників	6419,76	2100	+	-	4317,76
Періодична оцінка та контроль морально-психологічного клімату;	6698,88	3600	+	-	3098,88
Консультація працівників, які самостійно навчаються і підвищують кваліфікацію;	5582,4	4625	+	-	957,4
Консультація керівництва для покращення умов праці	4186,8	2000	+	-	2186,8
Розробка плану формування організаційної культури;	5582,4	2000	+	-	3582,4
Розробка плану розвитку організаційної культури;	5117,2	3300	-	+	1117,2
Розробка плану стратегічного розвитку фірми	7071,04	3500	-	+	3571,04

Джерело: Розраховано автором

На основі розрахунків (табл. 3.11 і 3.12) встановлено, що навіть за більш високої трудомісткості робіт, але при більш низькій заробітній платі як у інших підприємств.

Таблиця 3.12

Економія витрат ПрАТ "Завод побутової та промислової хімії" **при проведенні робіт із залученням сторонніх фірм** (авторська розробка)

Назва основної процедури	Прямі витрати підприємства, грн	Середня ціна послуги, грн	Виконавці		Економія, грн.
			Підприємство	Стороння фірма	
Розробка та впровадження кодексу організаційної культури	7915,2	6300	-	+	1615,2
Розробка та впровадження положення про атестацію працівників	4056,54	2250	-	+	1806,54
Розробка та впровадження положення про систему мотивації працівників	6826,86	2100	-	+	4726,86
Періодична оцінка та контроль морально-психологічного клімату;	7123,68	3600	-	+	3523,68
Консультація працівників, які самостійно навчаються і підвищують кваліфікацію;	5936,4	4625	-	+	1311,4
Консультація керівництва для покращення умов праці	4452,3	2000	-	+	2452,3
Розробка плану формування організаційної культури;	5936,4	2000	-	+	3936,4
Розробка плану розвитку організаційної культури;	5441,7	3300	-	+	2141,7
Розробка плану стратегічного розвитку фірми	7519,44	3500	-	+	4019,44

Джерело: Розраховано автором

З вищенаведених розрахунків видно, що за системної організації управління процесами формування і розвитку організаційної культури підприємств можна отримати певну економію коштів за рахунок їх зниження витрат або відвернення факту понесення втрат чи додаткових витрат.

Висновки до розділу 3

1. На основі об'єктивного визначення сутності організаційної культури підприємства, встановлено зв'язок з культурою організації та значенням для діяльності фірм. Розроблено модель організаційної культури промислового підприємства, адекватну до особливостей Української національної економіки. Запропоновано способи ефективного імплементації цієї моделі організаційної культури, які доцільно застосувати індивідуально при трансформації бізнес-процесів діяльності підприємств. Проаналізовано особливості сприйняття змін організаційної культури підприємств їх працівниками.

2. Запропоновано принципово нову технологію формування і розвитку оптимальної для підприємства моделі організаційної культури, що включає такі основні етапи: 1) розроблення стратегії формування і розвитку організаційної культури підприємства; 2) визначення найкращого варіанту процедури формування і розвитку організаційної культури підприємства; 3) маркетинг технологій; 4) вибір механізмів здійснення формування і розвитку організаційної культури підприємства; 5) здійснення правових та логістичних операцій формування і розвитку організаційної культури підприємства; 6) адміністрування бізнес-процесів після формування організаційної культури підприємства. Надано деталізований опис основних робіт за кожним із цих етапів. Для впорядкування послідовності здійснення спроектованих процесів, регламентації інформаційного обміну між їх учасниками та визначення способів взаємодії цих учасників, дані процедури формалізовано у вигляді моделі формування організаційної культури підприємства і моделі розвитку організаційної культури підприємства.

3. В результаті побудови алгоритму забезпечення формування (розвитку) організаційної культури підприємств, розробки напрямів покращення процесу його імплементації і проведенні імітаційних прогнозувань та розрахунків показників визначення доцільності організаційно-економічного забезпечення відповідного процесу можна зробити такі висновки: На основі розгляду сутності

здійснення процесу формування (розвитку) організаційної культури підприємств як системного явища, запропоновано етапи його забезпечення на підприємствах з виробництва пластмас України. Детально розглянуто особливості кожного з етапів і надано опис їх кроків, враховуючи поточне функціонування і тенденції розвитку; з метою забезпечення ефективності процесу формування (розвитку) організаційної культури підприємств на промислових підприємствах з виробництва пластмас.

Основні результати розділу опубліковані в наукових працях автора [158, 163, 164, 166].

ВИСНОВКИ

1. У дисертації наведено теоретичні узагальнення і запропоновано нове вирішення актуального науково-прикладного завдання щодо формування і розвитку організаційної культури підприємства. Основні результати дослідження дозволили зробити такі висновки:

1. За умов динамічного зовнішнього середовища та відкритості економічних суб'єктів відбуваються організаційні, технічні або соціальні перетворення у суспільстві та зміни наукових економічних парадигм, що призводить до необхідності переосмислення сутності організаційної культури підприємства, удосконалення понятійно-категоріального апарату і причинно-наслідкових зв'язків процесів її формування та розвитку, пошуку нових способів вирішення даної економічної проблеми. Чітке визначення понять стосовно формування та розвитку організаційної культури надає змогу розуміти їх з урахуванням системи цінностей, що відповідає потребам сталого соціально-економічного розвитку.

2. Систематизація аналітичних показників і способів їх інтерпретації за сучасних умов діяльності дозволяють виокремити групи критеріїв для оцінювання стану, доцільності та ефективності розвитку організаційної культури підприємств. Розробка адекватного методичного підходу до визначення рівня організаційної культури підприємств забезпечує його відповідність потребам формування раціональних соціально-психологічних та економічних відносин, які підвищують результативність функціонування суб'єктів господарювання.

3. За сучасних умов особливої актуальності набувають питання розвитку організаційної культури на ринках товарів промислового призначення. Розвиток системи вимірювання організаційної культури виступає драйвером адаптації процесів управління підприємством відповідно до змін середовища його функціонування. Порівняльний аналіз методичних підходів до оцінювання стану організаційної культури підприємства дозволяє виокремлювати аналітичні

показники і способи їх використання, що найбільш повно відображають зв'язки між окремими її компонентами та ефективністю господарювання.

4. Ключові тенденції розвитку переробної промисловості України, в яку входять підприємства-виробники пластмас засвідчили, що негативна динаміка обсягу ринку, постійна плінність кадрів, підвищення ступеня залежності компаній від зовнішнього середовища, загострення боротьби за ринки збуту продукції, сприяють значному зростанню інтенсивності конкуренції серед діючих підприємств. Структурна диспропорція та нестабільність кон'юнктури ринку пластмас при одночасному збільшенні обсягів виробництва критично впливають на показники діяльності підприємств галузі. Це вимагає удосконалення їх менеджменту в аспекті формування моделей ефективної діяльності підприємств.

5. Система управління організаційною культурою вітчизняних підприємств-виробників пластмас, як локомотива галузевого розвитку на загальнодержавному рівні, потребує конкретного механізму максимізації результативності та економії витрат. Однак фінансові результати господарювання підприємств-виробників пластмас свідчать про низький рівень реалізації їх економічного потенціалу саме за низького рівня їхньої організаційної культури.

6. Результати ідентифікації раціональних способів формування і розвитку організаційної культури підприємств-виробників пластмас продемонстрували, що для більшості досліджених компаній пріоритетною конкурентною перевагою є мінімізація витрат і максимізація додаткових доходів. Встановлено, що низький рівень результативності даних підприємств пов'язаний з відсутністю чітких цілей і напрямів розвитку управління організаційної культури та незабезпеченістю процесів її реалізації наявним ресурсним потенціалом, а також цільових установ для організаційних змін.

7. Подальший розвиток діяльності підприємств-виробників пластмас має здійснюватися на основі комплексного і системного використання інструментів планування зниження витрат на управління підприємством шляхом застосування

персоналом компетентностей, отриманих ним у період виконання робіт із розвитку організаційної культури. Даний інструментарій повинен враховувати особливості сприйняття працівниками підприємств змін в організаційній культурі.

8. Сучасним дієвим інструментом побудови алгоритму забезпечення формування (розвитку) організаційної культури підприємств і розробки напрямів покращення процесу її імплементації при проведенні імітаційних прогнозувань та розрахунків показників доцільності організаційно-економічного забезпечення є деталізація процесів формування (розвитку) організаційної культури підприємств за етапами наданням описів кроків, що враховують поточний стан функціонування і тенденції розвитку виробництва пластмас.

9. Управління організаційною культурою підприємств із виробництва пластмас передбачає імплементацію механізму забезпечення максимального рівня їх стратегічної результативності діяльності за критерієм отримання сум ефектів від виконання робіт із розвитку організаційної культури як власними силами, так із залученням сторонніх організацій, дозволить обґрунтувати доцільність впровадження відповідних заходів у процесах виконання цих робіт. Апробація такого процесу на підприємствах-виробниках пластмас засвідчує можливість підвищення ефективності їх діяльності за умов покращенні їх організаційної культури.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аведян Л. Й. Управління людськими ресурсами на підприємстві: автореф. дис... канд. екон. наук: 08.06.01 [Електронний ресурс] / Л. Й. Аведян; Харк. нац. екон. ун-т. — Х., 2004. — 18с.
2. Аверин А. Н. Социальная политика и социальная ответственность предприятия. — М.: Альфа-Пресс, 2008. — 96 с.
3. Агеев А. И. Предпринимательство: проблемы собственности и культуры / А. И. Агеев. — М. : Наука, 1991. — 112 с.
4. Акер Д. Стратегическое рыночное управление. СПб, "Питер", 2002. — с. 487
5. Асаул А. Н. Культура организации: проблемы формирования и управления / А. Н. Асаул, М. А. Асаул, П. Ю. Ерофеев, М. П. Ерофеев. — СПб.: Гуманистика, 2006. — 206 с.
6. Афанасьев М. В. Діагностування потенціалу інноваційного підприємства / М. В. Афанасьєв, Д. О. Тищенко // Проблеми науки. — 2006. - №7. — С.16 – 20.
7. Базаров Т.Ю. Управление персоналом: Учебник для вузов. / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998
8. Бала О. Про рейтингування корпоративної культури машинобудівних підприємств / О. Бала, О. Мельник, Р. Бала // Вісник Тернопільського національного економічного університету. — 2008. - №2. — С.90 – 97
9. Бала О.І. Корпоративна культура – чинник соціально – економічного розвитку організації / О.І. Бала // Вісник НУ “Львівська політехніка” "Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку".– 2006.– №567. – С.6-11.
10. Барнард Ч. Функции руководителя: власть, стимулы и ценности в организации / Ч. Барнард ; [пер. с англ. В. Кошкина]. — М.; Челябинск: Социум, ИРИСЭН, 2009. — 333 с.
11. Бахарев А. Корпоративный кодекс: регламент внутреннего имиджа [Електронний ресурс] / А. Бахарев. — Режим доступа : <http://www.kadrovik.ru/modules>.

12. Башук Т. О. Доцільність формування організаційної культури на підприємстві / Т. О. Башук, А. М. Жолудева // Маркетинг і менеджменту інновацій. – 2011. – №2. – С.179 – 184.
13. Березянюк Т. В. Проблеми корпоративного менеджменту національної трансформаційної економіки / Т. В. Березянюк // Вісник Хмельницького національного університету. – 2010. – № 2. – Т. 2. – С. 161–164.
14. Бетина О. Б. Ценностное управление: алгоритм эффективного применения корпоративной культуры / О. Б. Бетина // Управление общественными и экономическими системами. – 2007. - №1. – С. 1 – 11.
15. Богоявленська Ю. В. Економіка і менеджмент праці : навчальний посібник / Ю. Богоявленська, Є. Хомаківський. – Київ: Кондор, 2005. – 332 с.
16. Большая экономическая энциклопедия / Т. П. Варламова, Н. А. Васильева, Л. М. Неганова и др. – М. : Эксмо, 2007. – 816 с.
17. Бутнік-Сіверський О. Б. Інноватика та інтелектуальна економіка (теоретико-методологічний аспект) / О. Б. Бутнік-Сіверський // Теорія і практика інтелектуальної власності. – 2008. – № 1. – С. 63–77.
18. Бююль А. SPSS: искусство обработки информации. Анализ статистических данных и восстановление скрытых закономерностей / А. Бююль, П. Цефель. – СПб.: ООО «ДиаСофтЮП», 2005. – 608 с.
19. Вачевський М. В. Промисловий маркетинг. Основи теорії і практики [Текст] / М. В. Вачевський, В. Г. Скотний, О. М. Вачевський; М-во освіти і науки України. – К.: Центр навчальної літератури, 2004. – 254 с.
20. Вебер М. Избранные произведения / М. Вебер; [пер. с нем.]. – М. : Прогресс, 1990. – 880 с.
21. Вейл П.Б. Культура предпринимательства и культура организации / П.Б. Вейл. Ч. 1. – М. : АКДИ «Экономика и жизнь», 1994.–95 с.
22. Великий тлумачний словник сучасної української мови (з дод. і допов.) / [уклад. і голов. ред. В. Т. Бусел]. – К.–Ірпінь : ВТФ „Перун”, 2005. – 1728 с.
23. Веснин В. Р. Управление персоналом. Теория и практика : учебник / В. Р. Веснин. – М. : ТК Велби, Изд-во Проспект, 2007. – 688 с.

24. Виханский О. С. Способы установления взаимодействия человека и организации / О. С. Виханский // Организационное поведение : хрестоматия / [составитель Д. Я. Райгородский]. – Самара : Изд. дом „Бахрах-М”, 2006. – С. 220–226.
25. Внуков Є. О. Організаційна культура в транзитивному суспільстві: постановка проблеми / Є. О. Внуков // Грані. - 2015. - № 12(1). - С. 80-85.
26. Волотовська Т. П. Організаційна культура як запорука успіху самоосвітньої діяльності керівника загальноосвітнього навчального закладу / Т. П. Волотовська — 2016. — Вип. 133. — С. 36-40.
27. Воронкова В. Г. Управління людськими ресурсами: філософські засади: навчальний посібник / Воронкова В.Г., Беліченко А.Г., Попов О.М., Н.О.Резанова; Під ред. В.Г.Воронкової.- К.: Професіонал, 2006.
28. Гавкалова Н. Л. Соціально-економічний механізм ефективності менеджменту персоналу: методологія та концепція формування [Текст] : [монографія] / Н. Л. Гавкалова. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2007. – 400 с.
29. Геєць В. М. Інноваційні перспективи України / В. М. Геєць, В. П. Семиноженко. – Харків: Константа, 2006. – 272 с.
30. Герасимчук А. А. Соціологія бізнесу : навч. посібник / А. А. Герасимчук, М. А. Козловець, І. В. Саух. – Житомир : Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2006. – 280 с.
31. Герчикова И. Н. Деловая этика и регулирование международной коммерческой практики [Текст] : учеб. пособие / И. Н. Герчикова. – М. : Консалтбанкир, 2002. – 574 с.
32. Гительман Л. Д. Преобразующий менеджмент. Лидерам реорганизации и консультантам по управлению : учеб. пособие / Л. Д. Гительман. – М. : Дело, 1999. – 496 с.
33. Головнева И. В. Психологические основы кадрового менеджмента : учебное пособие / И. В. Головнева. – К. : Кондор, 2008. – 172 с.

34. Господарський кодекс від 16 січня 2003 року №436-IV (чинна редакція №436-15 від 1 травня 2016 року, поточна редакція від 11.06.2017, підстава 2019) - Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/436-15>
35. Гэлэгер Р. М. Душа организации. Как создать успешную корпоративную культуру / Р. М. Гэлэгер. : Добрая книга, 2006. — 352 с.
36. Данюк В. М. Організація праці менеджера : навчальний посібник / В. М. Данюк. – К. : КНЕУ, 2006. – 276 с.
37. Дафт Р. Менеджмент / Р. Дафт ; [пер. с англ.]. – [6-е изд.]. – СПб. : Питер, 2007. – 864 с.
38. Джільберт Ф. Азбука наукової організації праці / Ф. Джільберт // Наука управляти: з історії менеджменту : хрестоматія / [упоряд. І. О. Слепцов ; пер. з рос. Л. І. Козій, М. І. Матрохіна]. – К. : Либідь, 1993. – С. 54–68.
39. Джільберт Ф. Вивчення рухів, як спосіб підвищити продуктивність за будь-якої роботи / Ф. Джільберт // Наука управляти: з історії менеджменту : хрестоматія / [упоряд. І. О. Слепцов ; пер. з рос. Л. І. Козій, М. І. Матрохіна]. – К. : Либідь, 1993. – С. 41–54.
40. Ділова культура дипломата : навчальний посібник / Наталія Леонідівна Тимошенко . – Київ : Знання, 2014 . – 199 с. : портр., іл. - Бібліогр.: с.196-199 (62 назв.) . – На укр. яз. - ISBN 978-617-07-0145-9 .
41. Дороніна М.С. Культура спілкування ділових людей: Посібник для студентів гуманітарних факультетів вищих навчальних закладів (Виданнядруге.) / М. С. Дороніна. - К.: Видавничий дім «КМ Academia», 1998.- 192 с.
42. Драган О. І. Організаційно-методологічне забезпечення конкурентоспроможності підприємств м'ясної промисловості України: проблеми теорії і практики [Текст] : [монографія] / О. І. Драган. – К. : НУХТ, 2007. – 251 с.
43. Драган О. І. Формування корпоративної культури на підприємствах м'ясної промисловості / О. І. Драган // Наук. праці Нац. ун-т харч. технологій. – 2007. - №20. – С.77-80.

44. Друкер П. Ф. Задачи менеджмента в XXI веке [Текст] / П. Ф. Друкер; пер. с англ. и ред. Н. М. Макарова. – М.; СПб.; К.: Издательский дом «Вильямс», 2004. – 270 с.
45. Друкер П. Ф. Практика менеджмента [Текст]: пер. с англ. / П. Ф. Друкер. – М.; СПб.; К.: Издательский дом «Вильямс», 2002. – 397 с.
46. Дряхлов Н. И. Эффективность деятельности сотрудников и их вознаграждение на Западе / Н. И. Дряхлов, Е. А. Куприянов // Социологические исследования. – 2002. – № 12. – С. 87–92.
47. Дэвис С. Бренд-билдинг: создание бизнеса, раскручивающего бренд [Текст] : пер. с англ. / С. Дэвис, М. Данн, 2005. - 320 с.
48. Емерсон Г. Дванадцять принципів продуктивності / Г. Емерсон // Наука управляти: з історії менеджменту : хрестоматія / [упоряд. І. О. Слепцов ; пер. з рос. Л. І. Козій, М. І. Матрохіна]. – К. : Либідь, 1993. – С. 69–102.
49. Ефремов В. С. Стратегическое управление в контексте организационного развития [Электронный ресурс] / В. С. Ефремов // Менеджмент в России и за рубежом. – 1999. – № 1. – Режим доступа : www.cfin.ru/press/management/1999-1/01.shtml
50. Жовнір Н.М. "Управління організаційною і інноваційною культурою в системі регіонального розвитку" // Економіка і регіони №1(2) –2004 –ПНТ9, – с. 45-47.
51. Захарчин Г. М. Забезпечення конкурентоспроможності та розвиток організаційної культури підприємства: сучасна парадигма і прикладний аспект : монографія / Г. М. Захарчин, Л. С. Лісовська, А. А. Терехух; Нац. ун-т "Львів. політехніка". — Л., 2009. – С. 436.
52. Захарчин Г. М. Механізм формування організаційної культури на підприємстві / Г. М. Захарчин // Формування ринкової економіки в Україні. – 2009. – № 19. – С. 241–248.
53. Захарчин Г. М. Технологічні аспекти формування організаційної культури на підприємстві / Г. М. Захарчин // Вісник Національного університету

„Львівська політехніка”. Проблеми економіки і управління. – 2009. – № 640 [66]. – С. 279–284.

54. Збарський В. К. Основи підприємництва та бізнесу [Текст] : Підручник / В. К. Збарський, О.І. Стешук, 2004. - 464 с.

55. Зубенко В. В. Влияние организационной культуры на инновационную деятельность предприятия / В. В. Зубенко // Корпоративна культура організацій XXI століття: Збірник наукових праць. – Краматорськ: ДДМА, 2007. – С. 24 – 26.

56. Идельменов С. В. Инновационный менеджмент / С. В. Идельменов, А. С. Идельменов, В. П. Воробьев. – М. : ИНФРА – М, 2002. – 208 с.

57. Ипатов С.А. Организационная культура: концептуальные модели и методы диагностики // С.А. Ипатов // Вестник Московского ун-та, арк. 14. Психология. – 1997. № 4

58. Іванюта С. М. Підприємництво та бізнес-культура [Текст] : навч. посібник / С. М. Іванюта, В. Ф. Іванюта, 2007. - 288 с.

59. Калініченко Т. І. Теоретичні підходи до тлумачення організаційної культури / Т. І. Калініченко // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – 2010. – № 3. – С. 62–67.

60. Камерон К. Диагностика и изменение организационной культуры / К. Камерон, Р. Куинн ; [пер. с англ. под. ред. И.В. Андреевой]. – СПб. : Питер, 2001. – 320 с.

61. Канюта С.М. Іванюта В.Ф. Підприємництво та бізнес-культура. Навч. пос. –К.: Центр учбової літератури, 2007. – 288 с.

62. Капитонов Э.А., Капитонов А.Э. Корпоративная культура и PR. – М.: ИКЦ «Март», Ростов – н / Д: Изд. центр «Март», 2003. – 416 с.

63. Карлофф Б. Деловая стратегия: концепция, содержание, символы / Б. Карлофф ; [пер. с англ.]. – М. : Экономика, 1991. – 240 с.

64. Кендюхов А. В. Корпоративная культура как составляющая интеллектуального капитала / А. В. Кендюхов // Менеджер. – 2003. – № 2. – С.60 – 63.

65. Кириченко В. Прогнозування поведінки персоналу в період змін на підприємстві / В. Кириченко // Соціальна психологія. – 2004. – № 2 (4). – С. 122–133.
66. Козлов В. Д. Управление организационной культурой / В. Д. Козлов. – М. : ПМБ АОН при ЦК КПСС, 1990. – 124 с.
67. Колот В.М., Репіна І.М., Щербина О.В. , Шергіна Л.А., Ковтун В.П. Підприємництво : організація, ефективність, бізнес-культура : практикум – К.: КНЕУ. Електронна версія: http://irbis.kneu.edu.ua/cgi-bin/cgi64/cgiirbis_64.exe
68. Коновалова В. Г. Организационная культура / В. Г. Коновалова // Организационное поведение : хрестоматія / [составитель Д. Я. Райгородский]. – Самара : Изд. дом „Бахрах-М”, 2006. – С. 103–119.
69. Короткий енциклопедичний словник з культури. — К.: Україна, 2003. — ISBN 966-524-105-2. – с.171
70. Корпоративна культура : навч. посіб. / Г. Л. Хаєт, О. Л. Єськов, Л. Г. Хаєт та інш. / за заг. ред. Г. Л. Хаєта. – Київ : Центр навчальної літератури, 2003. – 403 с.
71. Корпоративна культура : навч. посібник / Г. М. Захарчин [та ін.] ; заг. ред. Г. М. Захарчин. – Львів : Новий світ-2000, 2011. – 342 с.
72. Корпоративна культура: Навчальний посібник / За загальною редакцією Г.Л.Хаєта: навчальний посібник. –Київ: Центр навчальної літератури, 2003. – 403 с.
73. Корпоративна соціальна відповідальність 2005-2010: стан та перспективи розвитку [Аналітичний звіт]: [Електронний ресурс] – Режим доступу : http://www.csr-ukraine.org/doslidjennya_i_publicacii.html
74. Корпоративная культура и управление изменениями ; [пер. с англ.]. – [2-е изд.]. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2007. – 192 с.
75. Корпоративная стратегия: теория и практика ; [пер. с англ.]. – [7-е изд.]. – М. : ООО „И. Д. Вильямс”, 2007. – 800 с.

76. Корпоративне управління в Україні: інтелектуальний капітал, персонал, якість : [монографія] / [Борисюк І. О., Дяченко Т.О., Дяченко О.О. та ін.]; за ред. В. І. Щелкунова, Г. В. Жаворонкової. – К. : Наукова думка, 2010. – 616 с.
77. Корпорації: управління і культура / [А. Е. Воронкова, М. М. Бабяк, Е. Н. Коренєв, І. В. Мажура] ; за ред. докт. екон. наук, професора А. Е. Воронкова. – Дрогобич : Вимір, 2006. – 376 с.
78. Корчагіна Г.А. Культура підприємства: категоріально-понятійний апарат / Г.А. Корчагіна // Вісник національного технічного університету «ХПІ». – 2012. – № 58(964). – С. 76-83
79. Кравчук О. І. Людина і нова економіка: теоретико-методологічний аналіз взаємодії та доміант розвитку / А. М. Колот, О. І. Кравчук - Інститут економіки та прогнозування НАН України, 2015.
80. Красовский Ю. Д. Социокультурные основы управления бизнес-организацией : учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности „Менеджмент организации” / Ю. Д. Красовский. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2007. – 391 с.
81. Кредісов А. Стратегічний менеджмент на початку ХХІ ст.: зміна парадигми/ А. Кредісов, Б. Літовченко // Економіка України. – 2011. - №2. – С.28-37
82. Кривенко Л. В. Стратегия развития национальной системы образования и науки в контексте европейского выбора / Л. В. Кривенко, Л. И. Дмитриченко // Вісник економічної науки України. – 2009. – № 1. – С. 103–107.
83. Кричевский Н. А. Корпоративная социальная ответственность / Н. А. Кричевский, С. Ф. Гончаров. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2008. – 216 с.
84. Крупський О.П. Організаційна культура туристичного підприємства як індикатор його інноваційного потенціалу / О. П. Крупський // Бізнес Інформ. - 2014. - № 9. - С. 200-204.

85. Крылов А. Н. Коммуникационный менеджмент. Теория и практика взаимодействия бизнеса и общества.. — 2-е изд.. — М., 2015. — С. 104. — 352 с. — ISBN 978-5-7974-0450-7.
86. Кубко В. П. Процес створення корпоративних кодексів [Електронний ресурс] / В. П. Кубко // Труды Одесского политехнического университета. — 2007. — Вып. 2 (28). — Режим доступа : http://www.nbuu.gov.ua/portal/natural/Popu/2008_1/9-1.pdf.
87. Кудря Я. В. Корпоративна культура в машинобудуванні: сутність, функції, етапи формування / Я. В. Кудря // Актуальні проблеми економіки. — 2008. — № 2 (80). — С. 89 – 99.
88. Кудря Я. В. Формування корпоративних відносин у машинобудівних підприємствах України / Я. В. Кудря // Проблеми науки. Міжгалузевий науково-практичний журнал. — 2008. — № 4. — С. 43–46.
89. Кузин Ф. А. Культура делового общения [Текст] : Практ. пособие для бизнесменов / Ф. А. Кузин, 2000. - 240 с.
90. Кукоба В. П. Організація забезпечення функціонування корпоративних соціально-відповідальних відносин на підприємствах / В.П.Кукоба // Сучасні проблеми економіки і підприємництва: збірник наукових праць. — 2011. — Випуск 6. — С.117 – 121.
91. Кукоба В. П. Упорядкувальний аспект організаційної культури підприємства: сутність, складові, основні атрибути / В. П. Кукоба // Стратегія економічного розвитку України : зб. наук. пр. - 2016. — № 39. — С. 20–30.
92. Кукоба В.П. Виробнича культура в системі менеджменту підприємства / В.П.Кукоба // Економіка підприємства : теорія та практика : зб. мат. ІV Міжнар.наук.-практ. конф. 12 жовт. 2012 р. — К.: КНЕУ, 2012. — С.144-146.
93. Кукоба В.П. Методична основа визначення рівня організації управління на підприємстві / В.П.Кукоба // Економіка та підприємництво: зб. наук. пр. молодих учених та аспірантів. — Вип. 20 [Відп. ред. С. І. Дем'яненко]. — К.: КНЕУ, 2008. — С.148 – 156.

94. Кукоба В.П. Складові організаційного забезпечення корпоративної соціальної відповідальності на підприємствах України / В.П.Кукоба // Розвиток підприємництва як фактор росту національної економіки: ІХ Міжнар. наук.-практ. конференція, 24 листопада 2010 р.: матеріали конференції / КНПУ «КПІ». – Київ: ІВЦ Видавництво «Політехніка», 2010. – С. 67 – 68.
95. Кулик Ю. Є. Аналіз організаційних аспектів функціонування компанії, як фактор адаптації молодого спеціаліста до нового місця роботи / Ю. Є. Кулик // Культура народів Причорномор'я. – 2006. – № 80. – С. 81–83.
96. Кунде Й. Корпоративная религия. Создание сильной компании с яркой индивидуальностью и корпоративной душой / Й. Кунде; [пер. с англ.]. – СПб.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2004. – 270 с.
97. Купчак П. М. Харчова промисловість України в умовах активізації інтеграційних та інтеграційних процесів: [монографія] / П. М. Купчак. – К.: Рада по вивч. прод. сил України НАН України, 2009. – 152 с.
98. Кушніренко О. М. Використання процесних технологій в системі управління інтелектуальним капіталом / О. М. Кушніренко // Забезпечення соціально-економічного розвитку господарюючих систем в умовах транзитивної економіки : [колективна монографія] / за заг. ред. д.е.н., проф. В. К. Данилка, д.е.н., проф. Г. М. Тарасюк. – Житомир : Вид-во ЖДТУ, 2010. – С. 416-427
99. Ладанов И. Д. Организационная культура / И. Д. Ладанов // Организационное поведение : хрестоматия / [составитель Д. Я. Райгородский]. – Самара : Изд. дом „Бахрах-М”, 2006. – С. 120–168.
100. Лапина Т. А. Корпоративная культура : учебно-методическое пособие / Т. А. Лапина. – Омск : Изд-во ОмГУ, 2005. – 96 с.
101. Ліпенцев А., Фокшей У. Діагностика організаційної культури в державних установах // Вісн. УАДУ. - 2000. - Вип. 3. - С. 150-154.
102. Льюїс Р. Д. Ділові культури в міжнародному бізнесі. М. : Справа, 1999. С. 64-72.

103. Людський потенціал: механізм збереження і розвитку: [монографія] / О. Ф. Новікова, О. І. Амоша, В. П. Антонюк та ін.; НАН України, Ін-т екон. промисловості. – Донецьк: Ін-т екон. промисловості, 2008. – 468 с.
104. М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедуори, Основы менеджмента, пер. с англ. – М.: Дело, 1992. – 702 с.
105. Магура М. И. Организационная культура / М. И. Магура, М. Б. Курбатова // Организационное поведение : хрестоматия / [составитель Д. Я. Райгородский]. – Самара : Изд. дом "Бахрах-М", 2006. – С. 73–102.
106. Мазур, В. С. Формування організаційної культури сучасного підприємства. *Virtus*. Editor-in-Chief М.А. Zhurba. 2018. No. 20, Part 2, P. 179-183.
107. Мазур, В. С. Механізм формування позитивного іміджу сучасної організації на засадах соціально-етичного маркетингу / Сучасні трансформації організаційно-економічного механізму менеджменту та логістики суб'єктів підприємництва в системі економічної безпеки України : колект. моногр. / за заг. ред. Т. В. Гринько. Дніпро. 2017. С. 70-83.
108. Мазур, В. С. Діловий імідж підприємства: етапи та структурні компоненти. *Науковий вісник Ужгородського університету: Серія: Економіка*. Ужгород. 2017. Вип. 1(49). Том 1. С. 168–176.
109. Макдональд П. Інвестиції в ТОП-менеджерів. Корпоративні університети та executive MBA [Електронний ресурс] / П. Макдональд. – Режим доступу : www.osvita.org.ua/mba/articles/14.html.
110. Малинин Е.Д. Организационная культура и эффективность бизнеса: учеб. Пособие / Е.Д. Малинин. – М.: Изд-во Московского психолого-социального института; Воронеж: Издво НПО "МОДЭК", 2004. – 368 с.
111. Маллинз Л. Менеджмент и организационное поведение. Мир "Новое знание" 2003. – с. 909
112. Мартиненко М. М. Основы менеджменту : підручник / М. М. Мартиненко. – К. : Каравела, 2005. – 496 с.

113. Маршев В. И. История управленческой мысли / В. И. Маршев. – М. : Инфра-М, 2005. – 731 с.
114. Маслоу А. Г. Дальние пределы человеческой психики / А. Г. Маслоу. – СПб.: Евразия. – 1999. – 432 с.
115. Маслоу А. Маслоу о менеджменте. Самоактуализация. Просвещенный менеджмент. Организационная теория [Текст] / А. Маслоу ; пер. с англ. Н. Левкина, А. Чех. - СПб. : Питер, 2003. - 413 с.
116. Методика діагностики організаційної культури Д. Денісона [Електронний ресурс] / Denison Consulting. – Режим доступу : www.denisonconsulting.com
117. Механизмы корпоративной социальной ответственности [Текст] / Ред. кол. сер.: Уколов В.Ф. – М.: Издательство «Проспект», 2009. – 76 с.
118. Мильнер Б. З. Теория организации: Учебник. – 2-е изд., перераб. И доп. – М.:ИНФРА-М, 2000. – 480с.
119. Мінцберг Г. Зліт та падіння стратегічного планування / Г. Мінцберг ; [пер. з англ. К. Сисоєва]. – К. : Видавництво Олексія Капусти, 2008. – 412 с.
120. Мороз О.В., Пашенко О.В. Теорія сучасного брендингу. Монографія.- Вінниця, 2003.-104 с.
121. Мэлоун С. А. Корпоративный учебный центр. Создание и управление / С. А. Мэлоун. – Минск : Гревцов Паблшер, 2008. – 208 с.
122. Никифорова Н.И. Формирование бизнес-культуры предприятия / Н.И. Никифорова, А.С. Яценко // Вестник НТУ «ХПИ» :Технічний прогрес та ефективність виробництва. – 2009. – № 36. – С. 121-127.
123. Овчаренко М.І. Підходи до визначення характеристик елементів корпоративної культури / М.І. Овчаренко // Вісник Дніпропетровського університету. Серія «Економіка». — 2011. — Вип. 5 (2). — С. 47—52.
124. Панкеев И.А. Энциклопедия этикета.-М.: ОЛМА-ПРЕСС, 2003.-384 с.
125. Палеха Ю. І. Ділова етика [Текст] : Навч.-метод. посіб. / Ю.І. Палеха, 2000. - 350 с.

126. Петрова І.Л. Культурна трансформація як чинник гідної праці / Гідна праця: імперативи, українські реалії, механізм забезпечення: монографія / за наук. ред. д.е.н., проф. А.М. Колота. Київ: КНЕУ, 2017. С.85-97.
127. Петрова І.Л. Вплив корпоративної культури на модернізацію соціально-трудових відносин. *Вчені записки Університету «КРОК»*, вип. 40. - К., 2015. – С.139-145
128. Петрунин Ю. Ю. Этика бизнеса: учеб. пособие для вузов / Ю. Ю. Петрунин, В. К. Борисов, 2000. - 280 с.
129. Петюх В.М. Моделювання стратегічного розвитку системи соціального управління персоналом // Соціально-трудові відносини: теорія та практика, № 2(8). – К.КНЕУ, 2014. – с. 37-44 .) (0,25 д/а),Петрова І.Л. Розвиток організаційної (управлінської) культури в цивілізованому суспільстві / Культура цільового управління в національній системі освіти: гуманістичний контекст: кол. монографія / за заг. ред. Г.А. Дмитренка, В.В. Олійника. Луцьк: Вежа-Друк, 2017. С. 47-57.
130. Пригожин А.И. Деловая культура: Сравнительный анализ// Социологические исследования.-1995.-№9.-С.74-80.
131. Психология в отборе персонала / Д. Купер, А. Робертсон -СПб: Питер, 2003.-240 с.
132. Психология лидерства в бизнесе / В.Шеклтон.-СПб: Питер, 2003.-222 с.
133. Репіна І.М. Ділова репутація підприємства: етимологія та оцінювання нематеріального активу / І.М. Репіна // Формування ринкової економіки: зб. наук. праць. – Спец. вип.: у 2 ч. Економіка підприємства: теорія і практика. – Київ.: КНЕУ, 2010. – Ч. 1. – С. 155-169.
134. Роббинз, Стивен П. Основы организационного поведения. 8-е изд.: Пер. с англ..-М.: Издательский дом т»Вильямс», 2006.-448с.
135. Романова Л. В. Управління підприємницькою діяльністю [Текст] : навч. посібник / Л. В. Романова, 2006. - 240 с.
136. Савченко О. В. Особливості організації й функціонування професійних термінів у понятійній системі людини / О. В. Савченко // Проблеми

- загальної та педагогічної психології : зб. наук. праць Ін-ту психології ім. Г.С. Костюка. – Т. VI., ч. 1. – К., 2004. – С. 277–287.
137. Савчук Л. Розвиток організаційної культури в Україні / Л. Савчук // Персонал. – 2012. – №5. – С.86-89.
138. Семикіна М.В. Корпоративна культура підприємства як важіль економічного зростання та інноваційного розвитку / М.В. Семикіна // Социально-экономические аспекты промышленной политики.: сб. науч. тр. / Ин-т экономики пром-ти НАН Украины. – Донецк, 2007. – С.120-128.
139. Слабко Я.Я. Процес формування та розвитку організаційної культури промислового підприємства: соціологічний аспект / Я.Я. Слабко // Грани: Соціологія. – 2009. — №6 (68). – С. 127 – 131.
140. Соляр В.В. Аналіз формування ділової культури організації (на прикладі ВАТ «Концерн ЕНЕРГОМІРА») [Електронний ресурс] / В.В. Соляр // Збірник наукових праць Харківського національного педагогічного університету імені Г.С. Сковороди. Економіка. – 2010. – Вип. 10. – С. 128-131. – Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpkhnpu_eko_2010_10_24.
141. Соломанидина Т. О. Организационная культура компании / Т. О. Соломанидина. // Управление персоналом. – 2003. – С. 456.
142. Спивак В. А. Корпоративная культура / В. А. Спивак — СПб.: Питер, 2001. — 352 с.
143. Стародубцев А. Теоретико-правові засади визначення поняття “ділова репутація” / А. Стародубцев // Науковий часопис Національної академії прокуратури України. – 2015. – № 2. – С. 92-102.
144. Стародубцев В. Ф. Деловое взаимодействие - путь к успеху (проблемы межкультурной коммуникации в сфере бизнеса и предпринимательства) [Текст] : [учебное пособие] / В. Ф. Стародубцев, 2007. - 302 с.
145. Статінова Н. П. Етика бізнесу [Текст] : Навчальний посібник / Н. П. Статінова, С. Г. Радченко, 2003. - 280 с.
146. Стоян Т. А. Діловий етикет: моральні цінності і культура поведінки бізнесмена [Текст] : Навч. посібник / Т. А. Стоян, 2004. - 232 с.

147. Тарасова О.В. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту підприємства / О. В. Тарасова, С. С. Марінова // Економіка харчової промисловості. – 2013. – № 3. – С. 28-32.
148. Тевене М. Культура підприємства [Текст] : пер. с фр. / М. Тевене, 2003. - 128 с.
149. Темпорал П. Эффективный бренд-менеджмент [Текст] : пер. с англ. / П. Темпорал, 2003. - 320 с.
150. Томилов В.В. Культура предпринимательства. – СПб: Издательство “Питер”, 2000.-368с.
151. Тульчинский Г. Л. Бренд-интегрированный менеджмент: Каждый сотрудник в ответе за бренд [Текст] / Г. Л. Тульчинский, В. И. Терентьева, 2007. - 351 с.
152. Туріянська М.М. Структура репутації підприємства: [монографія] / М.М. Туріянська, В.Г. Пеннер. – Луганськ: Янтар, 2009. – 140 с.
153. Управління людськими ресурсами і філософські засади. Навч. посібник під ред. В.Г. Воронкової. – К: ВО “Професіонал”, 2006. – 576 с.
154. Уткин Э. А. Этика бизнеса [Текст] : Учебник для вузов / Э. А. Уткин, 2001. - 256 с.
155. Фединець, Н. І. Соціологія ринку : навч. посібник / Н. І. Фединець, Ю. Б. Миронов, М. Р. Гонська. – Львів : Вид-во ЛКА, 2011. – 228 с.
156. Харчишина О.В. Властивості організаційної культури: системний підхід / О.В. Харчишина // Конкурентоспроможність в умовах глобалізації: реалії, проблеми та перспективи: IV міжнар. наук.-практ. конф. , 3-4 червня 2010 р.: тези доповідей / Київський інститут бізнесу і технологій, Житомирська філія. –Житомир, 2010. – С. 296-300.
157. Царенко Н. В. Корпоративная культура: сущность, теория, практика / В. М. Ячменева, Н. В. Царенко // Экономика и управление. – 2007. – № 6. – С. 76–82.

158. Чебакова Т.О. Сучасні різновиди організаційної культури на підприємстві. *Вчені записки*. (Google Scholar). 2019. Вип. 25. С. 167–173. (0,6 д.а.).
159. Чебакова Т.О. Основні проблеми визначення сутності організаційної культури підприємства. *Ефективна економіка*. (Index Copernicus, Google Scholar). 2016 № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4860> (дата звернення: 21.01.2020). (0,5 д.а.).
160. Чебакова Т.О. Новації в оцінюванні упорядкувального аспекту організаційної культури підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. (Index Copernicus, Google Scholar). 2018. №. 5. С. 68-72. (0,6 д.а.).
161. Chebakova T. Methods of the effective implementation of the organizational culture of Ukraine's enterprises. *European Journal of Economics and Management*. (Index Copernicus). 2020. Vol. 6. No.1. P. 173-179 (0,6 д.а.).
162. Чебакова Т.О., Кукоба В.П. Рівень організаційної культури на підприємствах виробників виробів з пластмас України. *Економічні студії*. 2019. Вип. 3 (25). (0,6 д.а., особисто автору – 0,3 д.а.: розраховано рівень організаційної культури для 5 підприємств).
163. Чебакова Т.О. Організаційна культура в інноваційному розвитку підприємства. *Інноваційне підприємництво – стан та перспективи розвитку*: зб. матеріалів II Всеукр. наук.-практ. конф., 29-30 берез. 2017 р. Київ, 2017. С. 155-157 (0,1 д.а.).
164. Чебакова Т.О. Різновиди організаційної культури підприємства у контексті нової теоретичної теорії. *Економіка підприємства: теорія і практика*: VII Міжнар. наук.-практ. конф., 12 жовтня 2018 р. Київ-Краків-Прага, 2018. С. 22-24 (0,1 д.а.).
165. Чебакова Т.О. Різновиди організаційної культури на сучасних підприємствах. *Підприємницька модель економіки та управління розвитком підприємства*: зб. матеріалів I Міжнар. наук.-практ. конф., 8-9 листопада 2018 р. Житомир, 2018. С. 394-396 (0,1 д.а.).

166. Чебакова Т.О. Головні напрями розвитку організаційної культури на підприємствах. *Сучасні методи розвитку бізнесу: національна та міжнародна практика*: зб. матеріалів Всеукр. наук.-практ. конф. Одеса, 2019. С. 62-63 (0,1 д.а.).
167. Чебакова Т.О. Вплив діджиталізації на організаційну культуру підприємства. *Інноваційне підприємництво – стан та перспективи розвитку*: зб. матеріалів II Всеукр. наук.-практ. конф., 29-30 берез. 2019 р. Київ, 2019. С.127-129 (0,1 д.а.).
168. Чебакова Т.О. Модернізовані підходи до формування організаційної культури підприємства. *Сучасні проблеми та перспективи розвитку міжнародних економічних відносин і світового господарства*: зб. матеріалів XV Міжнар. наук.-практ. конф. Хмельницьк, 2019. С. 72-74 (0,1 д.а.).
169. Чебакова Т. О. Формування організаційної культури підприємства в контексті Четвертої промислової революції. *International security in the frame of modern global challenges : collection of scientific works / Mykolas Romeris University, Kyiv National Economic University named after Yadym Hetman ; scientific ed.: Yatsenko O. et al. Vilnius : MRU, 2019. P. 209-211. (0,1 д.а.).*
170. Шейн Э. Организационная культура и лидерство / Э. Шейн. – [3-е изд.]. – СПб.: Питер, 2002. – 336 с.
171. Шинкаренко О.Н. Управление персоналом организации при внедрении стандартовсерии ISO 9000:2000. Издательство: Дело и Сервис, 2010. – 367 с.
172. Eldridge J. E. T. A sociology of organization / J. E. T. Eldridge, A. D. Crombie. — London: George Allen & Unwin, 1974. — 218 p.
173. Hofstede G. Cultures and Organizations: Software of the Mind / G. Hofstede. — New York: McGraw-Hill, 1996. — P. 279.
174. McLean A. J. Intervening in cultures, working paper / A.J. McLean, J. Marshall. — University of Bath, UK, 1983. — P. 2-20.
175. Michon C. La dynamisation sociale / C. Michon, P. Stern. — Paris: Ed. d'organisation, 1985. — 115 p.

176. Ouchi, W. G. Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge /William G. Ouchi. — New York: Avon Books, 1981. — 255 p.
177. Pacanowski M. Communication and Organizational Culture / M. Pacanowski, N. O'Donnel-Trujillo // The Western Journal of Speech Communication. — 1982. — No. 46. — P. 115–130
178. Schawrtz H. Matching Corporate Culture and Business Strategy / H. Schwartz, S. Davis // Organizational dynamics. — 1981. — Summer. — P. 30–48.
179. Scholz C. Corporate Culture and Strategy — the Problem of Strategic Fit / C. Scholz // Long Range Planning. — 1987. — Vol. 20, No. 4. — P. 78–87.
180. Langan-Fox J., Tan F. Images of culture: Personal constructs of organizational stability and change//Journal of Occupational and Organizational Psychology. - The British Psychological society. - 1997. - N 7.

Додаток Б

Таблиця 2

Перелік підприємств з виробництва пластмас, на яких було проведено дослідження рівня організаційної культури

Номер з/п	Назва підприємства
1	ПАТ «Укрпластик»
2	ПрАТ «Завод побутової та промислової хімії»
3	ПрАТ «Будпластик»
4	ПрАТ «Пластмодерн»
5	ПАТ «Броварський завод пластмас»
6	ТОВ «Планета пластик»
7	ПрАТ "Завод «Іскра»"
8	ПрАТ "Підволочиська фабрика пластмасових виробів"
9	ПрАТ "Вторполімермаш"

Додаток В

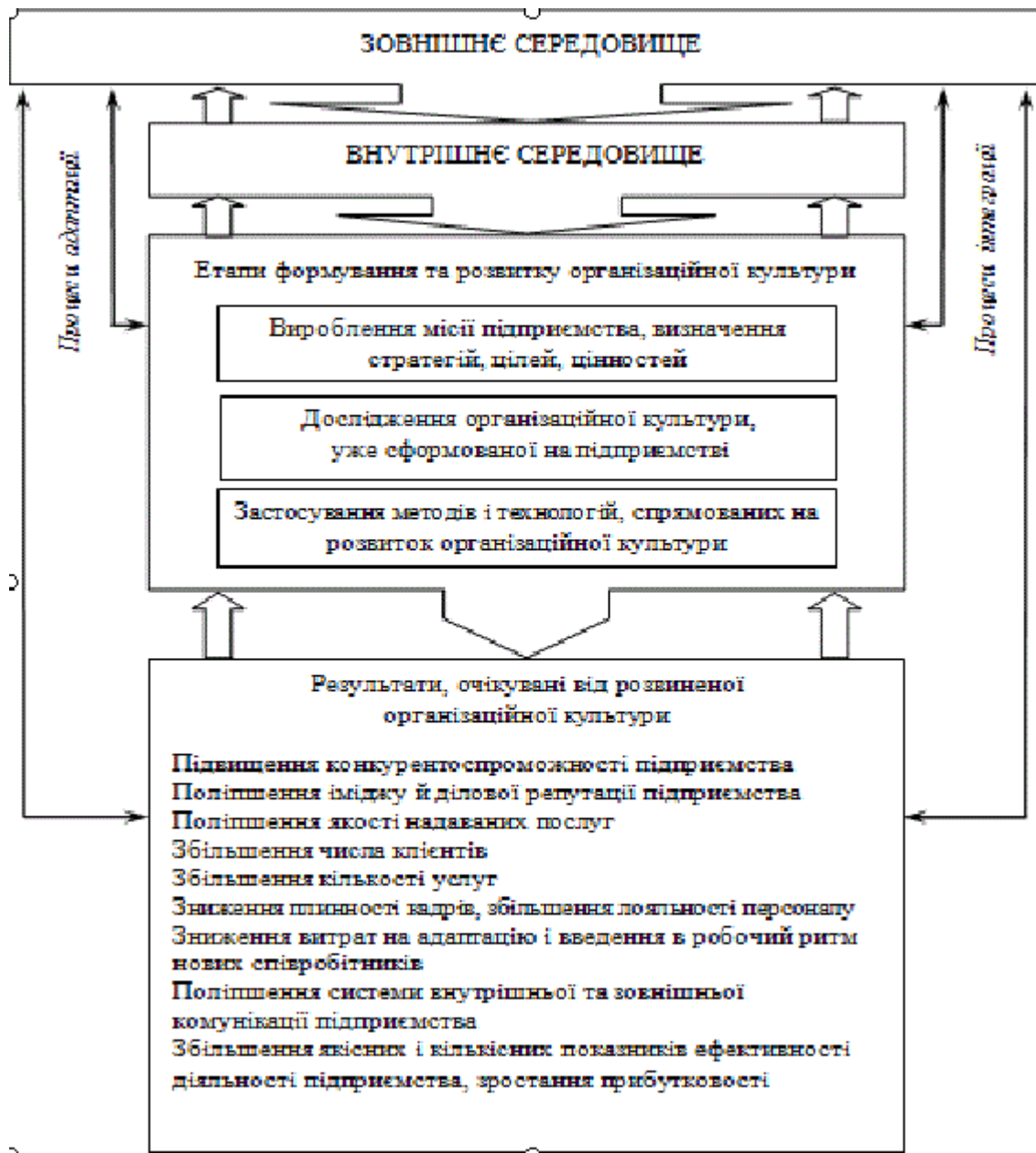


Рис. 1. Модель формування та розвитку організаційної
О. Крупського [83]

Додаток Г

Організаційна культура	Поверхневий рівень	
	<i>Зовнішні фактори</i>	
	<ul style="list-style-type: none"> • технології; • архітектура; • зразки поведінки; • стиль одягу; • емоційна атмосфера; • робоче місце; • символи, ритуали та церемонії. 	Об'єктивна культура
	Внутрішній рівень	
	<i>Ціннісні орієнтири та вірування</i>	
	<ul style="list-style-type: none"> • моральні погляди; • етичні правила; • стратегія; • філософія; • цінності; • кодекс поведінки; • норми взаємовідносин; • місія; • девізи. 	Суб'єктивна культура
Глибинний рівень		
<i>Базові припущення</i>		
<ul style="list-style-type: none"> • сенс предметів і явищ; • відносини з природою; • розуміння реальності часу і простору; • відношення людини і діяльності; • вірування та переконання; • національний менталітет; • регіональний менталітет. 		Суб'єктивна культура

Рис. 2. Рівні аналізу організаційної культури за Е. Шейном [167]

Додаток Д



Рис. 3. Фактори, що впливають на формування організаційної культури [167]

Додаток Е

Таблиця 3

Стадії життєвого циклу організації і механізм зміни корпоративної культури

Стадії життєвого циклу організації	Механізм зміни корпоративної культури
1. Створення організації і початок її розвитку	Природна еволюція
	Самозміна за допомогою організаційної терапії
	Управління еволюцією за допомогою носіїв культури
2. Стадія зростання, середина життєвого циклу організації	Зміни завдяки наявності субкультур
	Планові зміни та організаційний розвиток
	Впровадження нових технологій
3. Процвітання та занепад організації	Зміни за допомогою нових лідерів
	Зміни через конфлікти чи поширення міфів
	Повне перетворення
	Переконання вимушене
	Руйнування і відродження

Джерело: [51]

Додаток Ж

Таблиця 4.

Система мотивації формування і розвитку корпоративної культури

Категорія працівників	Обов'язки в процесі формування і розвитку корпоративної культури	Основні мотиваційні фактори
1	2	3
Президент корпорації	Реалізація принципу „першого керівника”. Проведення регулярних семінарів і засідань з основних положень корпоративної культури	Поліпшення результативності діяльності організації при малих витратах. Розвиток творчого потенціалу. Підвищення довіри з боку працівників. Поліпшення іміджу і репутації
Керівники вищої ланки (директори)	Забезпечення кадрами; Організація приймальних днів і годин для працівників; Розгляд рацпропозицій; Стимулювання працівників-новаторів; Організація поліпшення місць харчування, відпочинку, паркування; Делегування повноважень і відповідальності.	Розширення інформації про підрозділ (працівників, їх здібності, потенціал і т.п.). Зростання довіри працівників підрозділу. Зростання інноваційного потенціалу.
Керівники середньої ланки (начальники цехів, відділів)	Ретельне дотримання нових правил і вимог. Контроль за дотриманням правил працівниками. Допомога у внесенні рацпропозицій, заохочення ініціативи. Делегування повноважень і відповідальності. Стимулювання навчання, підвищення кваліфікації, ротації	Премії; соціальні блага; Переведення на більш цікаву роботу; Поліпшення психологічного клімату; Посилення колективізму; Зниження плинності кадрів; Підвищення рівня освіти, кваліфікації працівників; Покращення роботи підрозділу

Продовження таблиці 4

1	2	3
Керівники нижньої ланки (начальники відділів, бюро)	Підвищення кваліфікації, навчання, ротація; Дотримання нових вимог і правил; Прояв ініціативи; Допомога підлеглим; Делегування повноважень і відповідальності; Проведення нарад, спільних заходів.	Премії; Соціальні блага; Покращення роботи підрозділу; Покращення психологічного клімату; Кар'єрне зростання.
Робітники	Внесення рацпропозицій. Прояв ініціативи; Навчання, підвищення кваліфікації, ротація; Участь в нарадах, дотримання нових правил і вимог	Соціальні блага; Покращення умов праці; Кар'єрне зростання

Товариство з Обмеженою Відповідальністю



**КРАМАР
РІСАЙКЛІНГ**

Юридична адреса: Україна, 03061, м. Київ, вул. Героїв Севастополя, 29, кв.64;
ЄДРПОУ 32068819 Телефон/факс: (044) 599-11-23/ 406-98-68.

Вих № 228 від 06.12.2018 р.

ДОВІДКА
про використання наукових результатів дисертації
Чебакової Тетяни Олександрівни

на тему «Формування і розвиток організаційної культури підприємства»
(за матеріалами підприємств з виробництва пластмас)

Дана довідка видана про те, що пропозиції Чебакової Т.О. з формування і розвитку організаційної культури на нашому підприємстві розглянуті фахівцями підприємства і топ-менеджментом та отримали схвальну оцінку. Особливо важливими для практичного використання вважаємо:

- дані про динаміку розвитку організаційної культури на підприємствах з виробництва пластмас в Україні та їх рівень
- методика визначення рівня розвитку організаційної культури в підрозділах на основі бінарного методу
- проектний варіант таблиці з набором навичок та умінь якими повинен володіти працівник для оцінки рівня організаційної культури на підприємстві

Керівництвом підприємства прийнято до відома інформацію про можливості удосконалення нашої господарської діяльності на основі розроблених Чебаковою Т.О. пропозицій, прийнято рішення про розроблення плану заходів із їхнього впровадження.

Фінансовий директор
ТОВ «Крамар Рісайклінг»



Костюшко М.П.

Товариство з обмеженою відповідальністю «ТЕПЛОМАСШ-ДЕТАЛЬ»

Україна 03142, м. Київ, вул. Кржижановського,
буд.3, корп. К-02, кім. 159,
Телефон: (096) 593-81-63
Факс: (044)532-46-15

Код ЄДРПОУ 39270875
Р/р 26000518595200
в ПАТ "УКРСИББАНК" МФО 351005
ІПН 392708726572

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження
Чебакової Тетяни Олександрівни на тему:
«Формування і розвиток організаційної культури підприємства
(за матеріалами підприємств з виробництва пластмас)»

На товаристві з обмеженою відповідальністю «ТЕПЛОМАСШ-ДЕТАЛЬ» були ознайомлені з ключовими положеннями дисертаційної роботи Чебакової Т.О. на тему: «Формування і розвиток організаційної культури підприємства (за матеріалами підприємств з виробництва пластмас)». В ході обговорення було підтримано теоретико-методичні засади дисертаційної роботи Чебакової Т.О. щодо формування та розвитку організаційної культури, та було прийнято їх до можливості імплементації на нашому підприємстві. Фахівці з відділу кадрів підтвердили доцільність розробок автора та дали позитивну оцінку запропонованій методиці визначення диференційованого рівня параметрів організаційної культури для кожного підрозділу, а також ступеня розвиненості внутрішньо корпоративних відносин. Разом з тим, окремої значущості набувають пропозиції методичного інструментарію визначення загальної ефективності забезпечення формування і розвитку організаційної культури на підприємстві

Керівництвом компанії прийнято до відома інформацію про можливість удосконалення господарської діяльності на основі розроблених Чебаковою Т.О. пропозицій, прийнято рішення про розробку плану заходів щодо їх впровадження.

Директор



Теплюк А. В.



ВЕРХОВНА РАДА УКРАЇНИ

Комітет з питань європейської інтеграції

01008, м. Київ-8, вул. М. Грушевського, 5, тел. 255-34-42, факс: 255-33-13, e-mail: comeuroint@rada.gov.ua

№ 04-14/16-373 (115093)

"20" 06 2019 р.

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження
Чебакової Тетяни Олександрівни на тему: «Формування і розвиток
організаційної культури підприємства (за матеріалами підприємств з
виробництва пластмас)»

Комітет Верховної Ради України з питань європейської інтеграції ознайомився з базовими положеннями дисертаційної роботи Чебакової Т.О. «Формування і розвиток організаційної культури підприємства (за матеріалами підприємств з виробництва пластмас)».

Комітет звертає увагу, що автором роботи висвітлені важливі аспекти функціонування підприємств України з виробництва пластмас, а саме: їх сучасний фінансово-економічний стан, рівень організаційної культури, склад нагальних проблем у цій сфері та перспективи розвитку. Доведено необхідність впровадження в Україні європейського досвіду з оцінювання та забезпечення високої організаційної культури на підприємствах для підвищення їх стратегічної значущості, а також моделювання подальшого розвитку підприємств з врахуванням ефективного використання складових організаційної культури.

Результати та положення дисертаційної роботи використані Комітетом Верховної Ради України з питань європейської інтеграції при підготовці законопроектів з правового регулювання діяльності промислових підприємств України. На нашу думку результати дисертаційного дослідження Т.О. Чебакової заслуговують на увагу в рамках інтеграції України у цифрове співтовариство ЄС, а також реалізації положень Концепції розвитку державно-приватного партнерства в Україні. Практична значущість результатів наукового дослідження в умовах євроінтеграційного спрямування економічної політики держави сприятиме формуванню шляхів підвищення інвестиційної привабливості підприємств національної економіки з урахуванням кроків щодо децентралізації владних повноважень та підвищення ролі самоврядних органів влади.

Заступник голови Комітету

М.ІОНОВА

«ЗАТВЕРДЖУЮ»
 Проректор з науково-педагогічної
 роботи ДВНЗ «Київський
 національний економічний
 університет імені Вадима Гетьмана»,
 доктор економічних наук, професор
 А.М. Колот
 13 березня 2019 р.



«ЗАТВЕРДЖУЮ»
 Проректор з наукової
 роботи ДВНЗ «Київський
 національний економічний
 університет імені Вадима Гетьмана»,
 доктор економічних наук, професор
 Л.І. Антонюк
 13 березня 2019 р.



ДОВІДКА
про використання у навчальному процесі результатів дисертації
Чебакової Тетяни Олександрівни
на тему: «Формування і розвиток організаційної культури підприємства
(за матеріалами підприємств з виробництва пластмас в Україні)»

Результати дисертаційного дослідження Чебакової Тетяни Олександрівни на тему «Формування і розвиток організаційної культури підприємства (за матеріалами підприємств з виробництва пластмас в Україні)» використовуються при викладанні навчальних дисциплін «Підприємництво і бізнес-культура», «Бізнес-культура» та «Репутаційний менеджмент». Нові положення стосуються:

- поглиблення теоретичних засад понятійно-категорійного апарату організаційної культури підприємства;
- систематизації та розширення спектру аналітико-методичного інструментарію оцінювання рівня організаційної культури підприємства;
- обґрунтування механізму розробки стратегії з формування та розвитку організаційної культури враховуючи поточний стан підприємств та сучасних тенденцій розвитку галузі;
- встановлення передумови щодо проведення оцінювання ефективності реалізації системи формування (розвитку) організаційної культури підприємства.

Завідувач кафедри
 Бізнес-економіки та підприємництва
 ДВНЗ «Київський національний
 економічний університет імені
 Вадима Гетьмана»
 д.е.н., професор

I.M. Репіна