

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ НЕПЕРЕРВНОЇ ОСВІТИ  
КАФЕДРА ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ  
Завідувач випускової кафедри

\_\_\_\_\_ к.т.н. О.Фендьо

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2022 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

(ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)

ВИПУСКНИКА ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ МАГІСТРА  
ЗА СПЕЦІАЛІЗАЦІЄЮ «АДМІНІСТРАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»

**ТЕМА: «НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ  
ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ НА ПІДПРИЄМСТВІ»**

Виконавець:

студентка  
групи АМ-201Мд

(підпис)

\_\_\_\_\_ А.В.Кузикова

(прізвище, ім'я, по батькові)

Керівник:  
к.е.н., доц.

\_\_\_\_\_ (підпис)

\_\_\_\_\_ О.В. Поліщук

(прізвище, ім'я, по батькові)

Нормоконтролер:

\_\_\_\_\_ (підпис)

\_\_\_\_\_ В.В. Дубініна

(П.І.Б.)

Київ 2022

НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Навчально-науковий інститут неперервної освіти  
Кафедра технологій управління  
Спеціальність: 073 «Менеджмент»  
Спеціалізація: «Адміністративний менеджмент»


ЗАТВЕРДЖУЮ  
Завідувач кафедри  
\_\_\_\_\_ к.т.н. О.Фендьо  
«    » \_\_\_\_\_ 2022 р.



**ЗАВДАННЯ**  
**на виконання кваліфікаційної роботи (проєкту)**  
Кузикова Алла Володимирівна  
(П.І.Б. випускника)

1. . Тема роботи «Напрями удосконалення механізмів організаційної культури на підприємстві» затверджена наказом ректора **№1027** ст від «**18**» **серпня** 2022р.
2. Термін виконання роботи: з 19 серпня 2022 р. по 24 лютого 2022 р.
3. Вихідні дані роботи: дослідження організаційної культури підприємства ПрАТ «ОБОЛОНЬ»
4. Зміст пояснювальної записки:
  - теоретичні аспекти організаційної культури підприємства
  - аналіз організаційної культури корпорації «оболонь»
  - напрями удосконалення організаційної культури на підприємстві прат «оболонь»
5. Перелік обов'язкового ілюстративного матеріалу: 14 рисунків та 6 таблиць.
6. Календарний план-графік:

№ пор.	Завдання	Термін виконання	Відмітка про виконання
1	Вибір та затвердження теми дипломної роботи, підбір літератури	22 серпня 2022 р.	
2	Розробка змісту дипломної роботи. Узгодження плану випускної роботи з керівником. Затвердження плану випускної роботи завідувачем кафедри технологій управління	24 серпня 2022 р.	
3	Підбір інформаційного матеріалу для написання Розділу 1 кваліфікаційної магістерської роботи	28 серпня 2022 р.	
4	Виконання та оформлення Розділу 1 кваліфікаційної магістерської роботи	2 вересня 2022 р.	
5	Підбір інформаційно-статистичного матеріалу для написання Розділу 2 кваліфікаційної магістерської роботи	18 вересня 2022 р.	
6	Виконання та оформлення Розділу 2 кваліфікаційної магістерської роботи	19 вересня 2022 р.	
7	Підбір інформаційно-аналітичного матеріалу для написання Розділу 3 кваліфікаційної магістерської роботи	30 вересня 2022 р.	
8	Виконання та оформлення Розділу 3 кваліфікаційної магістерської роботи. Передзахист	04 жовтня 2022 р.	
9	Дооформлення дипломної роботи, завершення виконання висновків, літератури, презентації	30 жовтня 2022 р.	
10	Попередній захист кваліфікаційних магістерських робіт	10 листопада 2021 р.	
11	Подача кваліфікаційних магістерських робіт для проходження системи антиплагіат	10 – 24 листопада 2022 р.	
12	Оформлення супровідної документації на захист та підпис у завідувача кафедри технологій управління	до 18 листопада 2022 р.	
13	Передача кваліфікаційних магістерських робіт на рецензування	до 20 листопада 2022 р.	
14	Захист кваліфікаційних магістерських робіт	24 листопада 2022 р.	

7. Консультація з окремого(мих) розділу(ів):

Назва розділу	Консультант (П.І.Б.)	Дата, підпис	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1 розділ Теоретичні аспекти організаційної культури Підприємства.	О.Поліщук		

2 Розділ Аналіз організаційної культури корпорації ПРАТ «ОБОЛОНЬ»	О.Поліщук		
3 Розділ Напрями удосконалення організаційної культури на підприємстві ПРАТ «ОБОЛОНЬ»	О.Поліщук		

8. Дата видачі завдання: **22 серпня 2022 р.**

Керівник дипломної роботи (проєкту) \_\_\_\_\_ к.е.н., доц. О.В. Поліщук

( підпис )

( науковий ступінь, посада, вчене звання, прізвище та ініціали )



Завдання прийняв до виконання

А.В. Кузикова

## РЕФЕРАТ

Пояснювальна записка до кваліфікаційної роботи «Удосконалення механізмів організаційної культури», 94 сторінок, 13 таблиць та 4 рисунки, список використаних джерел містить 70 найменувань.

**Об'єктом дослідження** є система управління Приватного акціонерного товариства «Оболонь».

**Метою роботи** є розробка рекомендацій щодо удосконалення механізмів організаційної культури, здійснення аналізу елементів організаційної культури, дослідження новітніх наукових поглядів на організаційну культуру, надання оцінки організації культури на ПрАТ «Оболонь», а також розроблення рекомендацій щодо вдосконалення управління організаційною культурою менеджментом підприємства.

У першому розділі розглянуті теоретичні аспекти організаційної культури підприємства.

У другому розділі проведено аналіз організаційної культури Приватного акціонерного товариства «Оболонь».

У третьому розділі наведені пропозиції та напрямки удосконалення системи організаційної культури Приватного акціонерного товариства «Оболонь».

Результати кваліфікаційної роботи рекомендується використовувати в практичній діяльності щодо організаційної культури ПрАТ «Оболонь»

За темою дипломної роботи опубліковано тези Кузикова А.В., Поліщук О.В. «Формування організаційної культури підприємства на Всесвітньому конгресі «Авіація у ХХІ столітті» (додаток М), та тези «Напрями удосконалення механізмів організаційної культури», що доповідались на науково-практичній конференції молодих учених і студентів «Політ. Управління та адміністрування в авіаційній галузі в підсекції: сучасні технології управління».

## ABSTRACT

Explanatory note to the qualification work "Improving the mechanisms of organizational culture", 94 pages, 13 tables and 4 figures, the list of used sources contains 70 items.

The object of the study is the management system of the Private Joint Stock Company "Obolon".

The method of work is the development of recommendations for improving the mechanisms of organizational culture, conducting an analysis of the elements of organizational culture, researching the latest scientific views on organizational culture, providing an assessment of the organization of culture at PJSC "Obolon", as well as developing a recommendation for improving the management of the organizational culture of the company's management.

In the first section, theoretical aspects of the organizational culture of the enterprise.

In the second chapter, an analysis of the organizational culture of the Private Joint Stock Company "Obolon" was carried out.

In the third section, proposals and directions for improving the organizational culture system of the Private Joint-Stock Company "Obolon" are given.

The results of the master's work are applied in practical activities regarding the organizational culture of PJSC "Obolon"

Theses of A.V. Kuzikova, O.V. Polishchuk were published on the subject of the thesis. "Formation of the organizational culture of the enterprise at the World Congress "Aviation in the XXI century" (Appendix M), and theses "Directions for improving the mechanisms of organizational culture", presented at the scientific and practical conference of young scientists and students "Aviation. Management and administration in the aviation industry in subsection: modern management technologies.

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА.....	11
1.1. Поняття та сутність організаційної культури підприємств.....	11
1.2. Особливості управління організаційною культурою .....	18
1.3. Методичні основи з управління та організаційної культури підприємств.....	24
Висновки до розділу 1 .....	29
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПРИВАТНОГО АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «ОБОЛОНЬ» .....	32
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства та особливості його розвитку .....	32
2.2. Оцінка управління організаційною культурою ПрАТ «ОБОЛОНЬ».....	44
2.3. Аналіз проблем управління організаційною культурою корпорації.....	51
Висновки до розділу 2 .....	59
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПРИВАТНОГО АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «ОБОЛОНЬ».....	60
3.1. Пропозиції щодо удосконалення адаптації нових працівників, введення системи наставництва.....	65
3.2. Визначення основних важелів покращення системи управління організаційною культурою корпорації «ОБОЛОНЬ».....	77
Висновки до розділу 3.....	80
ВИСНОВКИ .....	83
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	87
ДОДАТКИ.....	95

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** У сучасному суспільстві важливу роль відіграє організаційна культура, оскільки саме вона є потужним інструментом для життєдіяльності підприємства, впливає на конкурентоспроможність підприємства на ринку. Адже стабільна робота підприємства впливає на збільшення фінансових показників, які залежать від досконалості управління персоналом. Знання особливостей організаційної культури підприємства, її комунікаційних засобів сприяють оцінювати ступінь стабільності організації, її конкурентних можливостей, дозволяють планувати можливі напрями управлінських рішень задля вдосконалення результативності роботи. Розробивши якісну організаційну культуру, можна очікувати підвищення продуктивності праці персоналу та ефективності менеджменту.

Менеджери підприємств прагнуть до створення власної культури для кожної організації для того, щоб всі співробітники розуміли і дотримувалися її. Організаційну культуру розглядають як потужний стратегічний інструмент, який допомагає орієнтувати всі підрозділи та окремих осіб на спільні цілі, мобілізувати ініціативу співробітників, забезпечувати відданість і полегшувати спілкування. Сукупність усіх вищевикладених умов визначає актуальність теми курсової роботи.

**Метою роботи** є розробка рекомендацій щодо удосконалення механізмів організаційної культури, здійснення аналізу елементів організаційної культури, дослідження новітніх наукових поглядів на організаційну культуру, надання оцінки організації культури на ПрАТ «Оболонь», а також розроблення рекомендацій щодо вдосконалення управління організаційною культурою менеджментом підприємства.

Для досягнення мети у роботі були поставлені **наступні завдання**:

- дослідити інструментарій організаційної культури;
- обґрунтувати сучасні підходи до управління організаційною культурою;



- охарактеризувати підприємство ПрАТ «Оболонь»;
- провести аналіз управління підприємства щодо організаційної культури;
- надати пропозиції щодо удосконалення механізмів організаційної культури менеджментом підприємства.

**Об’єктом дослідження** є система управління Приватного акціонерного товариства «Оболонь».

**Предметом дослідження:** є удосконалення механізмів організаційної культури на ПрАТ «Оболонь»

**Інформаційні джерела дослідження:** інформаційною базою слугували законодавчі та нормативні акти, вітчизняні та закордонні видання, матеріали преси, електронні джерела Інтернету, звіти та фактичні дані з діяльності ПрАТ «ОБОЛОНЬ»

**Методи дослідження.** В роботі використовувались наступні методи дослідження:

- метод узагальнення наукової літератури – дає змогу продемонструвати розвиток організаційної культури та дозволяє відобразити всі складові компоненти організаційної культури;
- системний аналіз і синтез, допомагає розглянути процес організаційної культури, значимість та особливості;
- індукції і дедукції – аналізу моделей та методів організації процесів діяльності.
- візуально-графічний допомагає подати результати у наочній формі, дозволяє розробити схеми, таблиці та ілюстрації.

**Апробація результатів дослідження.** Подано Тези до участі у X Всесвітньому конгресі “Авіація в XXI столітті” – «Безпека в авіації та космічні технології» Кузикова А.В., Поліщук О.В. Формування організаційної культури підприємства. Всесвітній конгрес «Авіація у XXI столітті» . Управління, адміністрування та психологічне забезпечення в авіаційній галузі. 29-30 вересня 2022 р., та «Напрями удосконалення механізмів організаційної

культури», що були представлені на «Політ. Управління та адміністрування в авіаційній галузі в підсекції: сучасні технології управління».

**Структура роботи.** Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Текст містить 13 таблиць та 4 рисунки . Загальний обсяг роботи становить 94 сторінок. Список використаних джерел містить 70 найменувань.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Поняття та сутність організаційної культури підприємств

Організаційна культура займає головне місце у вивченні та практичному застосуванні організацією, оскільки вона є складовою успіху в роботі підприємства, являється складовою матеріальних та духовних цінностей життя підприємства. Активний розвиток та дослідження ця галузь отримала наприкінці ХХ століття через вплив таких факторів : економічний, кросскультурний, та науковий, за допомогою поєднання та аналізу цих факторів почалася актуалізація вивчення культури підприємств. Значним внеском для популяризації та вивчення поняття у 80 – х років минулого століття виступає робота Едгара Шейна «Організаційна культура та лідерство» де організаційна культура виступає явищем соціокультурним та є інструментом для адаптації працівників .

Культура в загальному сенсі, є сукупністю різних цінностей, норм і знань, що регулюють життя конкретного суспільства із соціального погляду, які можна поділити на підсистеми.

Концепція організаційної культури є базою менеджменту, сучасні дослідники зауважують, що це поняття є багатограним до складу якого входять певні важливі припущення, котрі поділяються всіма членами організації.

Сутність організаційної культури ґрунтується на основі визначення поняття «культура», вченні виокремлюють два підходи: як процесу творчого та як специфічної людської діяльності. Організаційна культура – це явище багатогранне, розглянемо декілька визначень організаційної культури:

- має певні особливості та специфічні риси, зароджується у соціумі під впливом системи цінностей, норм, формуванням зав'язків та взаємостосунків між працівниками та менеджером, між підрозділами;
- цілеспрямоване зменшення ступеню колективної невизначеності внаслідок забезпечення головних норм та цілей, що є набутими у процесі передачі їх від попередників до нащадків;
- являє набір певних і цілеспрямованих операцій, які впливають на кожного працівника та відображаються у його цінностях безпосередньо на які впливає керівництво організації ;
- творча організаційна діяльність, що ґрунтується на цінностях, традиціях, нормах ;
- певна система установок, цінностей, переконань, які поділяють більшість співробітників, що визначає поведінку працівників в організації.

Зарубіжні та вітчизняні дослідження дозволяють виділити ряд ціннісних принципів, що характеризують підприємства – лідери: чітка постановка мети, дій та їх досягнення, контакт із споживачами, впровадження нових послуг та товарів, персонал є головним ресурсом для досягнення продуктивності, управління постійно вводить нові інновації, заохочує працівників до новаторства [ 11, с.46].

Отже, поняття «організаційна культура» згідно з визначень вчених є потужним моделювальним інструментом трудової діяльності, що закріплює цінності, норми у працівників під час роботи в організації, виокремлює орієнтири на всі підрозділи організації на окремі цілі, які дозволяють активізувати ініціативу працівників. Варто сказати, що поняття «організаційна культура» науковці розглядають як явище емоційно – психологічне, оскільки воно зосереджує в себе головні цінності, погляди, ідеї та орієнтири, якими керується персонал та керівництво.

Організаційну структуру вченні розглядають у трьох напрямках: як елемент стратегії, оскільки її рівень впливає ефективність роботи підприємства, також розглядають як маркетинговий напрям, адже на

клієнтоорієнтованість впливає досвід компанії на ринку, наступним напрямком вивчення організаційної культури є безпосереднє управління персоналом.

Науковець Кукоба В.П., виділяє важливі суб'єкти господарювання, а саме: безпосередньо організаційну культуру, до складу якої входить досвід, інтелектуальні та матеріальні цінності, співробітники підприємства, внутрішні ієрархічні особливості, взаємовідносини працівників з керівництвом, загально встановленні правила та норма внутрішньої взаємодії колективу. Всі дії на організації завжди спрямованні та спрямованими на конкретні об'єкти взаємовідносин між керівництвом та персоналом, а також між учасниками та процесами господарювання [27,с. 25].

Розглянемо основні складові системи організаційної культури:

1. технічна – утворює функціонування технічних засобів підприємства;
2. гуманітарна – створює культурні цінності , норми, правила, відповідає за розвиток кадрів з професійного та морального аспектів.
3. Фінансова – відповідає за прогнозування фінансування, доходи, збитки;
4. Комерційна – відповідає за прогнозування ринкових потреб, забезпечення ресурсних потреб;
5. Інформаційна – утворює та вдосконалює розвиток баз даних, відповідає за їх безпеку;
6. Комунікативна – встановлює зв'язки між працівниками та керівниками відділів;
7. Документальна – документування управлінських рішень, інформації;
8. Правова – відповідає за здійснення правових дій та актів.
9. Екологічна складова – відповідає за дотримання відповідних правил безпеки на підприємстві персоналом, екологічній безпеці тощо.

Отже, складові організаційної структури є важливим для формування ефективної внутрішньої культури, що допоможе стати конкурентоспроможним середовищем.

Організаційна культура включає в себе такі важливі документаційні аспекти: статут, організаційний кодекс, схеми організаційної структури та управління, правила внутрішнього розпорядку, штатний розпис, положення для кожного підрозділу, посадові інструкції[61, с.30]..

Головними складниками організаційної культури є: місія, цінності та візія, кожен з яких впливає один з одного, адже місія допомагає з'ясувати причину існування організації, цінності направляють організацію до візії, що є відображенням того до чого прагне компанія.

На сьогодні, проблематика пов'язана з феноменом організаційною культурі приділяється багато уваги в науковому середовищі, існує безліч термінів пов'язаних з поняттям організаційна культура, наприклад, ділова

Існує розмежування культури на ділова , яка включає в себе конкретні форми і методи взаємодії людей, досягнення виробничих цілей, способи переконання та впливу, розмежовується на підрозділи компанії, що коректує поведінку та комунікацію серед персоналу.

Етика є доповненням до ділової культури, адже вона являє собою комплекс правил, які використовує людина під час комунікації, важливими складовими факторами етики є рівень компетентності співробітників, коригування поведінки підлеглих начальством.

Організаційна культура є фундаментальною складовою для роботи організації, аналіз складових її елементів потребує розуміння рівнів її поетапної побудови які дозволяють дослідити поняття:

1. Символічний – все, що може побачити та до чого може доторкнутися людина, наприклад символіка, логотип, календар, прапор або гімн компанії. Також належать до символічного рівня легенди, міфи або історії, пов'язані із заснуванням компанії, діяльністю її керівників, зазвичай передаються в усній формі. На цьому рівні речі та явища добре розпізнаються, але не завжди розшифровуються та інтерпретуються з точки зору корпоративної культури.

2. Когнітивний – включає колективну свідомість, яка визначає певну систему правил поведінки, що утворюється внаслідок колективних дій, досліджуються цінності та переконання, які поділяють члени організації, залежно від того, якою мірою ці цінності відображені комунікативній поведінці.

3. Цілісний – відображає такі самоусвідомлення в колективі, розуміння відповідальності за свою роботу, включає зовнішній вигляд, звички, цінності, норми, базові припущення, які виникають у членів організації внаслідок особистих комунікацій, підкріплені або модифіковані успішним досвідом спільних дій і в більшості випадків несвідомо [31, с.18].

Внаслідок аналізу трьох рівневої культури забезпечується формування таких факторів як: утворення та передача духовних цінностей, утворює внутрішні та зовнішні комунікаційні зв'язки у середині організації, адже на початковому рівні концентрація уваги розподілена на певних жестах, артефактах, символах, ритуалах, адже внаслідок їх взаємодії утворюється передача інформації до соціального кола, на наступному аналізується глибина цінностей культури, заключний етап - це досліджується «несвідоме колективу».

Отже, організаційна культура обов'язково має містити такі елементи як стратегію організації, працівників, структуру, стиль управління, координаційну систему.

Ще однією класичною класифікацією організаційної культури до якої звертаються сучасні вчені являється класифікація Вільяма Оучі, у своїй роботі він виділив 3 основні види:

- 1) ринкова культура, що зосереджена на прибутковості організації та її ресурсної можливості;
- 2) бюрократична, ґрунтується на моделі влади, дотриманні правил та інших регламентованих процедур;
- 3) кланова, вміщує у собі ринкову, бюрократичну та доповнює їх духовними цінностями організації.

Будь яка організаційна культура поділяється на певні субкультури, що являють собою сукупність основних цінностей, домінуючих на певному підприємстві, яка також може різнитися на різних територіальних підрозділах підприємства, також проблема культури та субкультури здатна виникнути при злитті компаній, проте кожна субкультура, незважаючи на свою специфіку та особливості підпорядковується організаційній культурі [21,с.26].

Науковиця Жилінська Л.О. досліджує субкультурні особливості організаційної культури, акцентує увагу на тому, що повсякденна культура виявляється в «продукуванні» людських ресурсів, оскільки її реалізація залежить від взаємодії групових та індивідуальних субкультур.

Субкультура поділяється на формальну та неформальну, якщо в організації немає єдиної домінуючої, то дві субкультури співіснують разом, ефективність роботи організаційної культури залежить також від налагодженої взаємодії різних субкультур, оскільки саме субкультури впливають на формування організаційної культури та на етичні моменти[16,с.42].

Культури існують різних типів, серед них вчені виділяють такі:

1. Модальна – це культура яка характеризує сучасних стан компанії, притаманна більшості співробітників, співіснує разом з певними недоліками, які виникли у результаті засвоєння цінностей компанії, кодексу та іншим чинникам.
2. Нормативна - полягає у відображенні потреб функціонування підприємства та його розвитку, коли співробітники водять інноваційні ідеї та рішення для компанії.
3. Контркультура – утворюється як опозиційна культура у відповідь домінуючої, працівники, які входять до цієї групи вимагають від свого керівництва допомогу, наприклад контркультури можуть утворитися внаслідок гендерного притиснення під час роботи.

Види організаційної культури поділяють за:



- стилем управління, який визначається за делегуванням повноважень, комунікаційними особливостями серед яких можна виділити горизонтальну або вертикальну культури, соціальний контроль, вирішення конфліктів всередині працівників та впливом керівника на них.
- типом культури, до складу яких входить бюрократична, органічна, партисипативна, підприємницька, визначають її за аналізом типу працівників, виду мотивації, за організаційною структурою, формою контролю, стилем управління;
- віком, визначається за тривалістю існування;
- силою, де враховується засвоєння головних цінностей організації, які підтримує кожен її співробітник, плинність кадрів, рівень взаємопорозуміння в колективі сильній організаційній культурі притаманний сталий набір цінностей та норм, який допомагає співпрацювати з усіма членами організації, слабка культура не має сталого набору цінностей та співпраці з усім колективом, застосовується формальна культура;
- напрямом дії, існує функціональна та дисфункціональна;
- інноваційними характеристиками, можливо визначити за рівнем сприйняття персоналу до змін, за кількістю нових пропозицій, за рівнем довіри до керівництва, за аналізом підтримки мотивації нововведень [12, с.15].

Отже, на кожен елемент впливає на культуру, а тому за широкою класифікацією можна здійснити якісний аналіз підприємства та вплинути на ефективність його роботи.

## **1.2. Особливості управління організаційної культурою**

Організаційна культура зароджується та розповсюджується всіма працівниками без жодних утисків та тисків, оскільки саме так вона здатна

існувати, сполучаючи відносини окремих робітників та груп на підприємстві, що стає помітним у період адаптації нових співробітників. Адже, якщо працівник поділяє та розуміє принципи та цінності компанії, його соціальна та виробнича адаптація пройде ефективніше.

Управління культурою підприємства важливо враховувати адаптивність до чинників, які можуть впливати на зовнішнє та внутрішнє середовище, а також їх динаміку. При формуванні організаційної культури важливими особливостями є зовнішня адаптація підприємства та внутрішня інтеграція. Зовнішніми факторами впливу є законодавство, зміни настроїв громади, конкуренти на ринку, щодо внутрішніх факторів то до них відносять організаційну культуру, адміністративні кадри, гнучкість організаційної структури. [31,с.20]

У таблиці 1.1. наведено проблематику та її вирішення в зовнішньої та внутрішньої адаптації, що дозволяє проаналізувати можливі проблеми в формуванні організаційної культури, впливу адаптації на процес створення організаційної культури.

Таблиця 1.1.

### Адаптація організаційної культури у момент формування

Зовнішня адаптація		Внутрішня адаптація	
Проблематика	Алгоритм дій	Проблематика	Алгоритм дій
Визначення місії, завдань, стратегії та цілей організаційної культури	Формування місії, завдань, цілей організації.	Підбір комунікативних методів для роботи з персоналом.	Визначення методичних засад для комунікативної діяльності

Добір контролюючих методів, для досягнення поставленої мети організації	Підбір засобів та методичного забезпечення задля реалізації місії, цілей, завдань та стратегії	Підбір критеріїв для членства в організації.	Розробка та встановлення правил організаційної культури
Корекція, яка передбачає типології дій, які необхідно здійснити до певних осіб, що не виконали поставленні завдання	Розробка коригуючих засобів	Встановлення відповідних норм та правил, соціальних відносин.	Визначення зразкової та небажаної поведінки в колективі

*Джерело: складено автором за даними [ 21 ,с.66]*

На думку Л. О. Жилінської, управління організаційною культурою не можливе без урахування усіх ланок організації, оскільки це взаємозалежить від адаптації нових працівників, культура складається також з певних елементів та субкультур, важливе місце в процесі існування організаційної культури посідає така субкультура як функційна, що відповідає за певні функціональні сфери підприємства та соціальна, яка існує безпосередньо в роботі людських ресурсів [16, с.43].

Виділяють декілька етапів для оцінки процесу управління організаційної культури: аналітичний аналіз результатів та їх оцінка, що дозволяє здійснити моніторинг процесів управління, перевірка ефективності запроваджених нововведень, на цьому рівні аналізують соціальну та функціональну субкультури, рівень «погодженості та непогодженості» згідно цінностям організаційної культури, данні вводять в таблицю, визначають рівень переважань однієї субкультури над іншою, наступними рівнями є моніторинг та контроль, що виявляються в якості на ефективності впровадженої культури.

Основними засадами для підтримання організаційної культури підприємства є підбір персоналу, що включає прийом на роботу відповідно кваліфікованих співробітників, соціальна адаптація новоприбувших кадрів,

яка дозволить якомога швидше пристосуватися до нових умов праці, стиль керівництва, котрий впливає на психологічний стан підлеглих.

Гайдученко С.О, виділяє такі невід'ємні елементи організаційної культури є:

1. Комплекс цінностей організації, які допоможуть об'єднати колектив, тобто відображенні цінності, що проектуються у місії організації;

2. Регламентовані норми поведінки колективу, що дозволяють уникнути типових помилок;

3. Комунікаційні системи на рівні всіх форм спілкування, тобто використання формальних та неформальних культурних засобів.

4. Соціально – психологічний клімат є головною внутрішньою системою колективу, відображає внутрішній емоційний стан, колективну думку;

5. Моральна та трудова етика будуються на певних алгоритмах при здійсненні комунікаційної та управлінської діяльності, наприклад, розподіл повноважень та ресурсів всередині організації [12, с.12].

Формування організаційної культури починається на момент зародження власне організації, сучасній українській вчений С.О Гайдученко, виділяє декілька чинників, що здатні впливати на організаційну культуру: соціальні, на які впливає рівень життя суспільства та його інфраструктура, влада, закони, громадянська думка з приводу роботи підприємства; технічні, внаслідок яких утворюється якість праці робітників на що впливає технологічний, технічний розвиток та освіта працівників; економічні, пов'язані зі станом економіки країни, спроможності підприємства забезпечити населення робочими місцями, платити своїм працівникам гідну заробітну плату; професійні є певним орієнтиром галузевої приналежності, які допомагають усвідомити попит праці на певній території; національні, пов'язані з ментальними, традиційними, історичними, релігійними та кліматичними особливостями, які впливають на стан поведінки.

На думку Харчищиної організаційна культура зароджується внаслідок цінностей, артефактів та норм, котрі є основоположними елементами культури організації, що формуються та розвиваються протягом її життєвого циклу, у якому протягом розвитку спроможні домінувати різні культурні типи, оскільки процес розвитку організаційної культури є або усвідомленим або неусвідомленим [64, с.93].

Основними принципами при дослідженні та формуванні організаційної культури є такі:

1. Науковість, що оперує досягненнями наукових теоретичних робіт, де оперують поняття соціальних систем, вивчається об'єкт людини та управління;
2. Системність, що складається з елементів, котрі перебувають у взаємозв'язку один з одним та утворюють певну єдність цих елементів;
3. Гуманізм, оперує визнанням людини як цінної особистості, її права та прояв здібностей.
4. Організація як частина людини, являє собою спільну діяльність людей, мета для яких є спільною – досягнення цілей, наприклад виробництво товарів або послуг;
5. Професіоналізм, дозволяє використовувати наявні технічні або міжособистісні навички, якими має володіти працівник для ефективної роботи.

Кожна організаційна культура проживає такі етапи як, формування, підтримка та зміна культури, тому при прийнятті рішень важливим є розуміння нинішнього етапу життєвого циклу, рівень адаптації організації до зовнішніх впливів, відповідність рівня культури та стратегії підприємства.

Вчена Т.О. Кобелева, досліджує механізм комплаєнс на тлі організаційної структури, де механізм вводиться, як окремий підрозділ до організаційної культури, тобто підприємство та всі його співробітники мають виконувати основні правомірні акти, положення та закони, створений підрозділ несе відповідальність за дотримання чинного законодавства.

Створений підрозділ має на меті такі завдання: розробка штатного розкладу та посадових інструкцій, аналіз та дослідження минулого, теперішнього та майбутнього стану організаційної культури, оцінювання та прогноз ризиків, формування та впровадження певних процедур, рекомендованих зразків поведінки, контроль розробленої документації.

Сфера дії «комплаєнс» досить широка, охоплює екологічні норми, запобігає виникненню корупції та шахрайству, контролює податковий та бухгалтерський облік. Система «комплаєнс» об'єднує у собі лінійне керівництво підрозділами та функціональне, що в сукупності складають організаційно – правове управління, яке в свою чергу контролює підрозділ «комплаєнс», який має свого керівника, що розподіляє важливі моніторингові завдання між співробітниками, де кожен співробітник має свій напрям контролю [23,с.123].

Злагоджена організаційна структура управління є однією з важливих складових організаційної культури, на думку П. Друкера важливим є не тільки отриманий прибуток, а затрачені ресурси для його реалізації, адже чим менше витрачено ресурсів тим більше ефективність роботи та прибутку, а отже ефективна організаційна структура забезпечує раціональне використання ресурсів підприємства.

Організаційна структура тісно пов'язана з функціями, процесами та метою управління. Критеріями до визначення видів організаційної структури є реакції на вплив зовнішнього та внутрішнього середовища, орієнтованість управління, підбір підходу до вирішення проблемних ситуацій, рух кадрів, їх види, взаємодія між елементами структури. Згідно з критеріями впливають види: жорсткі або адаптивні, орієнтовані на індивідуальний продукт для споживача або на типовий продукт, функціональні, лінійні, лінійно – функціональні.

Узагальнюючи, варто зазначити, що організаційна структура є цілісною ієрархічною системою, що складається з впорядкованих підрозділів на рівні управління, що організує комунікаційні механізми задля забезпечення

якісного функціонального процесу організації через внутрішнє та зовнішнє середовище.

Формування сприятливого соціально – психологічного клімату є запорукою успіху ефективної організаційної культури, трудовий колектив являється взаємозв'язком високих результатів підприємства. Соціально психологічний клімат – відображається в сукупності психологічних умов, що утворює сприятливе або несприятливе середовище для розвитку індивідуальності у колективі, оскільки являється суттєвим елементом в спільній діяльності людей, надає механізм взаємозв'язку між особистістю та соціумом[26,с.142].

Соціально – психологічний клімат поділяють на сприятливий, нейтральний та несприятливий, що у свою чергу впливає на емоційний настрій та якість роботи персоналу, це явище зароджується завдяки міжособистісній взаємодії, але вагомим є вплив навколишнього середовища, яке впливає на поведінкову діяльність людей, також впливають особистісні якості колективу переважання одних над іншими, тобто визначення найбільшого відсотку особистісних якостей характеру, настроїв, що сприяє формуванню соціально – психологічного клімату [26, с.24]. До складу соціально – психологічного клімату входить моральний клімат, що впливає на реалізацію відносин в колективі, залежно від моральної складової він впливає на стимулювання праці, підвищення її якості, або навпаки призводить до зниження ефективності. В колективі міжособистісні стосунки є важливим фактором для керівництва та співробітників.

Отже, сприятливий соціально – психологічний клімат утворюється на рівні колективної свідомості, поведінки, ознаками якого є висока ефективність результатів діяльності та рівня трудової дисципліни, відсутності конфліктних ситуацій. Тобто основними факторами впливу на соціально – психологічний клімат в організаційній культурі є задоволення міжособистісного спілкування при взаємодії під час роботи. На формування його впливає стиль управління керівника, система оплати праці, можливість професійного розвитку,

вмотивованість заохочень та покарань, умови праці, комунікативний характер колективу, особистісні ситуації, що впливають на діяльність співробітників. Адже вдосконалення соціально психологічного клімату є невід'ємною складовою організаційної культури, що забезпечує ефективну роботу підприємства.

### **1.3. Методичні аспекти організаційної культури**

Організаційна система є скоординованою системою персоналу на основі спільної мети, цінностей, тобто організаційна культура виявляється в об'єднаній ідеології та філософії людей на підприємстві.

На сьогодні існує 3 групи методів дослідження організаційної культури:

- 1) Холістичні - у якій дослідник виступає як споглядач, що дозволяє визначити атрибути організаційної культури;
- 2) Метафоричні – у яких досліджується звітності, документація розповіді, що допомагає відобразити культуру підприємства;
- 3) Кількісні, у яких дослідник оцінює за допомогою тестувань, анкетування, що сприяє виявленню та оцінки думки персоналу, їх відношення до культури [53].

Розглянемо декілька класичних методів на яких ґрунтуються сучасні праці:

1. Методика Камерона та Куніна за цією методикою визначають 4 культури: кланову, ринкову, ієрархічну, адхократичну, вона базується на теоретичній моделі конкуруючих цінностей, що дозволяє сформулювати теперішній стан організації та стан при ідеальних умовах на організації, базується на контролі, стабільності, порядку, дозволяє виділити внутрішню орієнтацію організації, тому її можна використовувати, коли організація змінює свої орієнтири.



2. Методика Конінга базується на надійному статичному аналізі, підрахунку правильних відповідей.

3. Метод Гласера і Заманоу ґрунтується на 6 параметрах, які дозволяють дослідити згуртованість роботи колективу, документальну базу, контроль на всіх етапах роботи, що досягається за допомогою анкетування, опитування та тестування персоналу [21, с. 73].

Отже, для того аби встановити стан організаційної культури та розробити заходи з удосконалення її необхідно застосувати комплексні дослідження організаційної культури. Дослідження базуються на цілісній системі емпіричних, теоретичних, методичних, методологічних, організаційних та технічних процедур, за допомогою яких отримують достовірні данні про стан організаційної культури, отриманню нових знань для вирішення певних завдань.

Ефективність функціонування організаційної культури оцінюють за допомогою методів, що у свою чергу дозволяють виділити та удосконалити такі аспекти як: якість рішень керівництва, їх обґрунтованість, спроможність інформаційно – аналітичних процесів, зниження ризиків та ступеню невизначеності тощо.

Задля отримання найточнішого аналізу організаційної культури варто застосовувати холістичний метод дослідження, що дозволяє дослідити традиції та мотиви культури, проте цей метод вимагає великих затрат часу, важливим є також участь дослідника в житті колективу.

Якісний аналіз на думку групи українських вчених має декілька слабких сторін:

1. Атрибути, що визначаються на певному етапі як важливі та невід’ємні елементами культури, можуть виявитися непотрібними на іншому етапі;

2. Неможливо відстежити взаємозв’язок між атрибутами організаційної культури та її впливом на продуктивність роботи підприємства.

Проте кількісний метод дозволяє порівнювати різні організаційні культури, проаналізувати зовнішні прояви, оскільки проводячи будь – які опитування слід враховувати особливості піддослідного підприємства, для комплексної оцінки необхідно створити методику, що ґрунтується на емпіричних доказах, які отримані за допомогою взаємозв'язку кількісного та якісного методу, що сприяє точного аналізу якості культури [47, с. 30].

Довгострокова практична діяльність формується за такими варіантами:

1. Цілеспрямована діяльність керівника або власники підприємства на персонал;
2. Відбір співробітниками зразкових норм, правил, цінностей, що були введені керівником та підтримані персоналом;
3. Формування культури за допомогою фахівця [48,с. 86].

Кількісна методична структура ґрунтується на поєднанні соціологічних досліджень до складу яких входить проведення тестування, опитування, створення певного набору питань, розподіл балів між певними твердженнями, їх відповідність місії культури підприємства, дослідження рівня організаційної культури, окремих сфер її діяльності, застосування структурно – параметричної моделі, яка дозволяє вибудувати підґрунтя, що дозволить розрахувати рівень культури різних груп персоналу.

До якісних методів діагностики належать глибокі інтерв'ю, документообіг підприємства, що дозволить визначити коефіцієнт плинності кадрів персоналу.

Декомпозиція організаційної культури, що досліджується на 4 підсистеми [15, с.138]:

- 1) Топ менеджери;
- 2) Менеджери середньої ланки;
- 3) Організаційна культура рядового персоналу;
- 4) Загальна культура підприємства.

Обробка результатів тестування дозволяє здійснити оцінку організаційної культури на основі розподілу балів певних секцій підприємства, що дозволяють :

1. Оцінювати рівень організаційної культури;
2. Визначити зміни організаційної культури;
3. Дослідити ефективність організаційної культури, визначення її розвитку всієї культури та окремих її підсистем [21, с.34].

Оцінювання рівня побудови системи управління та організаційної культури необхідно здійснювати за допомогою результатів оцінки функціональної побудови, рівень особистої побудови та участь ресурсів у процесі, а також оцінювання показника організаційної побудови, прогресивність та інноваційні введення до діючої організаційної системи

Розглянемо декілька етапів втручання та зміни в організаційній структурі:

1. Дослідження зовнішніх та внутрішніх факторів, що впливають на організаційну культуру.
2. Необхідно скерувати роботу менеджерів середньої ланки, проаналізувати їх готовність до нововведень.
3. Формування моделі змін починається з найвищих ланок ієрархії, оскільки саме так підлеглим буде легше прийняти нововведення, оскільки так керівник випробовує їх спочатку на собі, а лише потім розповсюджує ці нововведення на персонал.
4. Впровадження відповідних змін у роботу колективу, який підготовлений до засвоєння цих змін.
5. Впровадження культурних змін має взаємодіяти з підбором персоналу, їх адаптації.
6. Задля того аби перешкодити розвиток можливих напружень між організаційними та особистими інтересами, котрі можуть призвести до етичних або юридичних проблем необхідно розробити етичну та правову складову, виховувати її в колективі.

Для того аби провадження змін в організаційну культуру, потрібно дослідити кожен її елемент, адже кожен етап формування є важливим у процесі дослідження та внесення змін до культури [53, с.78].

Більшість сучасним дослідників орієнтуються на класифікацію організаційної культури С. Ханді:

1. культура влади - культура орієнтована на прагнення високого рівня контролю над підлеглими та очікування від них високих результатів;

2. культура досягнення - це зорієнтована культура на ефективну реалізацію ідеї за допомогою спільної організованої роботи всього колективу;

3. культура ролі - заснована на правилах, законах, кожен співробітник має чіткі зобов'язання;

4. культура особистості - культура, яка враховує особистість кожного співробітника, підтримує креативність та ідейність кожного до запровадження інновацій.

За Овчаренко М.І., оцінювання організаційної культури має складатися з декількох етапів [ 2, с.136]:

1. Розбір культури на : інтелектуальну, соціальну та духовну складову, розробити взаємовплив цих груп між собою через ієрархічну структуру, наприклад, на інтелектуальному рівні важливо врахувати витрати на навчання персоналу, інноваційну мотивацію у роботі, нематеріальні активи, витрати на підвищення іміджу компанії. До складу соціальної складової входить: оцінювання умов, характеру та типу роботи працівників, мотивація у роботі, кадрове забезпечення. Духовна складова виражається в оцінюванні психологічного клімату колективу, соціально – побутових та культурних потреб.

2. Оцінювання організаційної культури через інформаційну базу, де коефіцієнт може базуватися від 1 до 9, тобто оцінювання відбувається на змішаному рівні всіх культурних підрозділів, присвоєння значенню якісної оцінки організаційної культури для решти критеріїв порівнюється шляхом

розстановки балів, наприклад від 0 до 3, на кожному з рівнів організаційної культури.

3. Кожна оцінка на тип організаційної культури розподіляється на 4 рівні: низький, середній, підвищений та відповідно високий.

4. Необхідно застосувати метод аналізу ієрархії, що дозволить визначити сутність проблем на організації, що базується на постановці верхнього рівня об'єднувалися з елементами наступного рівня ієрархії і так дійшли до вершини, за допомогою порівнянь та паралельних питань в опитуванні та оцінюванні.

5. Врахування кількісної оцінки організаційної культури.

6. Визначення мінімального та максимального значення культури.

7. Комплексне оцінювання на основі кількісних та якісних методів оцінювання, що дозволяє найточніше виділити проблемні питання у роботі організації.

Таким чином, узагальнюючи можна сказати, що діагностика та впровадження змін є важливим процесом, оскільки будь – яке відхилення може спричинити до негативних наслідків.

### **Висновок до першого розділу**

Проаналізувавши теоретично – методичні засади організаційної виявлено, що популяризації сутність поняття організаційної культури набуло з ХХ століття, організаційна культура, як і культура в цілому є багатограним поняттям, вченні виокремлюють такі підходи до вивчення як процесу творчої діяльності та психологічним явищем, основним ресурсом яких являється персонал, а організаційна культура є його моделювальним інструментом.

Встановлено, що основними складовими системи організаційної культури є такі складові: технічна, гуманітарна, фінансова, комерційна, інформаційна, комунікативна, документальна, правова та екологічна, що є

потужним інструментом для формування внутрішньої культури, також встановлено основні типи та види організаційної культури.

Ділова культура та етика є допоміжними в організаційній культурі, виділяють такі невід'ємні рівні, що сприяють зародженню організаційної культури як: символічний, когнітивний та цілісний, на основі яких утворюються основні складові культури, до складу яких входить стратегія, структура та стиль управління.

Особливості управління організаційної культури полягають у процесі адаптації при її зародженні та встановленні до внутрішнього та зовнішнього середовища, важливим при управлінні є поділ культури на певні субкультурні одиниці, що можуть різнитися в залежності від відділу та життєвого циклу, етапи оцінки управління організаційної культури є її невід'ємним етапом становлення оскільки ефективна оцінка аналітичних результатів, перевірка ефективності нововведень, провідними елементами організаційної культури є цінності, норми, комунікаційні системи, соціально – психологічний клімат, моральна та трудова етика, а отже і всі ці елементи потребують оцінювання.

Серед принципів дослідження формування культури можна виділити такі як науковість, системність, гуманізм, спільну діяльність колективу та професіоналізм, формування сприятливого клімату в організаційній культурі можливе за проведенням моніторингу атмосфери трудового колективу, оцінки рівня трудової дисципліни, комунікативних особливостей, умов праці, мотиваційної бази.

Основною методичною базою дослідження організаційної культури є емпіричні, теоретичні, методичні та технічні процедури на основі яких отримують оцінку культури. Знання основ організаційної культури компанії допомагає новим співробітникам правильно розуміти ті чи інші дії, що відбуваються в організації, відчувати себе частиною компанії і прагнути до досягнення своїх цілей.

Велике значення організаційної культури полягає в тому, що вона стимулює самосвідомість і високу відповідальність співробітників, сприяє

формуванню почуття соціального забезпечення серед співробітників. Наскільки швидко і легко доноситься до співробітників організаційна культура, багато в чому залежить від її засобів комунікації.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПРИВАТНОГО АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «ОБОЛОНЬ»

#### 2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства та особливості його розвитку

Механізми удосконалення організаційної культури досліджується на основі Приватного акціонерного товариства «Оболонь» (далі ПрАТ «Оболонь», корпорація, підприємство):

- повна назва – Приватне акціонерне товариство «Оболонь», за формою власності організація є приватною,
- за організаційно – правовою формою – є Приватним акціонерним товариством;
- за джерелами фінансування підприємство являється небюджетним, оскільки належить до приватного акціонерного товариства;
- за розміром організація вважається великою;
- за правовим статусом – юридична особа;
- код ЄДРПОУ 05391057;
- основна діяльність за КВЕД 11.05, що вказує орієнтованість на виробництво пива, безалкогольних напоїв, мінеральної, питної води, слабоалкогольних напоїв, а також підприємство послуговується такими видами КВЕД як, 31.01 - виробництво меблів для офісів, 10.32 - виготовлення соків, 11.01. - дистиляція та змішування алкогольних напоїв, 22.22 та 22.29 – виготовлення пластмасової тари та пластикових інших виробів та багато інших видів діяльності.
- Місцезнаходження юридичної особи: Україна, 04212, місто Київ, Вул. Богатирська буд.№ 3;



– контактна інформація: e-mail :GENERAL@OBOLON.KIEV.UA,  
телефон: +380444121465

До складу корпорації входять такі марки безалкогольних напоїв: «Живчик», «Ситро», «Лимонад», «Кола - Кола», мінеральні води «Прозора» та «Оболонська», як «Carling», «Злата Прага», «Десант», «Zibert», «Оболонь», «Ніке» та інші.

Дата реєстрації підприємства, датована 29.06.1993 року, за цей час корпорація ПрАТ «Оболонь» стала однією з найбільших підприємств у Україні, у 2015 році, компанія увійшла до найбільших пивоварних світу, де гідно посіла 31 місце, підприємство стало єдиною українською компанією у списку,

Статутний капітал підприємства на сьогодні становить 32 512 700 грн, що є повністю розподілений між акціонерами підприємства, частка юридичних осіб складає 72,22%, а частка фізичних осіб 27,78%.

Горизонтальний активу а пасиву балансу допоможе надати повну інформацію про фінансовий стан підприємства ПрАТ «Оболонь» у наведених таблицях 2.1. та 2.2, що допоможе вирахувати інформацію про загальну суму активів, оборотних коштів.

Таблиця 2.1

**Горизонтальний аналіз активу балансу  
ПрАТ «Оболонь» протягом 2019-2021 рр.**

Актив	Роки, тис. грн.			Відхилення (+, -)			
				абсолютне, тис.грн.		відносне, %	
	2019	2020	2021	2020 від 2019	2021 від 2020	2020 від 2019	2021 від 2020.
<b>I. Необоротні активи</b>							

<b>Незавершені капітальні інвестиції</b>	20211	18141	17027	-2 060	-1 114	-10,19	-6,14
<b>Основні засоби:</b>	4867736	4611402	4167 692	-256 334	-443 710	-5,26	-9,62
- первісна вартість	11940760	12003847	10551958	63 087	-1451889	0,52	-0,12
- знос	7073024	7392445	6384266	319421	-1 008 179	4,51	-13,63
<b>Усього за розділом I</b>	5 004 205	4 693 164	4299505	-311 041	-393 659	-6,21	-8,38
<b>II. Оборотні активи</b>							
<b>Виробничі запаси</b>	719638	753270	914584	33 632	161 314	4,67	21,41
<b>Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:</b>	203818	260966	645202	57 148	384 236	28	147
<b>Чистий дохід від реалізації продукції</b>	5 078 764	5 276 795	5 464 827	387 384	188 032	7,62	3,56
<b>Грошові кошти та їх еквіваленти:</b>	7 645	8 549	10 695	904	2 146	11,82	25,1
<b>Усього за розділом II</b>	1 069 944	1 023 609	1 367 817	-46 335	344 208	-4,3	33,62
<b>Баланс</b>	6 110 149	5 323 114	5 425 815	-787 035	102 701	-12,8	2

Джерело: складено автором за даними ПрАТ «Оболонь», Додаток А, Додаток Б

Дані наведені у таблиці дозволяють зробити такі висновки: сума активів збільшилася на 102,7 тисяч або на 2% за останній рік, після падіння на 12,8% від 2019 року, що позитивно характеризує динаміку підприємства на ринку, грошові кошти активів збільшилися на 37%, що допомагає простежити позитивну динаміку грошового еквіваленту.

Щодо структури оборотних коштів, варто сказати, що виробничі запаси зросли на 21,41% за останній звітний рік, водночас і частка доходу від реалізації продукції підвищилась на 12% за останні роки, після збільшення на 7,6% у 2020 році, що позитивно впливає на підприємство.

Таблиця 2.2

**Горизонтальний аналіз пасиву балансу ПрАТ «Оболонь»  
протягом 2019-2021 рр.**

Пасив	Роки, тис. грн.			Відхилення (+,-)			
				абсолютне, тис. грн.		відносне, %	
	2019	2020	2021	2020 р. від 2019 р.	2021 р. від 2020 р.	2020 р. від 2019 р.	2021 р. від 2020 р.
<b>I. Власний капітал</b>	20825,48	2 198 809	2 338 002	116261	139 193	5,6	6,3
<b>Статутний капітал</b>	325 1,27	3 25 127	3 25 127	-	-	-	-
<b>Непокритий збиток</b>	7463,02	335 156	127 739	-411 146	-207 417	-55	-61,8
<b>II. Довгострокові зобов'язання</b>	4871,24	589 129	1 061 391	102 005	472 262	21	82
<b>III. Короткострокові кредити банків</b>	14196,00	1395479	326 115	-24 121	-1 069 364	-1,6	-76

<b>Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги</b>	10212,81	1 124 396	661 136	103 115	-463 260	10	-41
<b>Поточні зобов'язання за розрахунками, в тому числі:</b>							
з бюджетом	91167	94 559	93 555	3 392	1 004	3,7	1,2
зі страхування	0	5 171	3 661	- 5 171	1 510	----	29
з оплати праці	44462	48 171	65 420	3 709	17 249	8,3	35,8
Інші поточні зобов'язання	69804	35 813	16 783	-33 991	19 030	-48,6	27,2
<b>Баланс</b>	<b>6 110 149</b>	<b>5 323 114</b>	<b>5 425 815</b>	<b>-787 035</b>	<b>102 701</b>	<b>-12,8</b>	<b>1,9</b>

*Джерело: складено автором за даними ПрАТ «Оболонь», Додаток А, Додаток Б*

Варто зазначити, що за останній звітний рік довгострокові зобов'язання збільшилися на 82%, пов'язано це зі зміною технічного обладнання на підприємстві, а короткострокові кредити та заборгованість значно знизилася, короткострокові кредити на – 76%, а заборгованість на – 41%, що є позитивним для корпорації, проте поточні зобов'язання з оплатою праці зросли на майже 36%.

Про позитивні моменти свідчить відсутність неоплаченого капіталу, відсутність різких змін в окремих статтях балансу, вони є, але незначні; збільшення валюти балансу. Сума статутного капіталу не змінилась.

Для оцінки стану балансу підприємства було розраховано показники його ліквідності, результати динаміки даних показників зведені у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

## Динаміка показників ліквідності

Показник	Порядок розрахунку	Роки			Абсолютне відхилення (+,-)	
		2019	2020	2021	2020 р. від 2019 р.	2021 р. від 2020 р.
Коефіцієнт покриття (заг. коефіцієнт ліквідності)	$K_{п} = \frac{OЗ}{ПЗ}$ де ОЗ – оборотні засоби; ПЗ – поточні зобов'язання	0,4050	0,4655	0,6548	0,0605	0,1893
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$K_{а.л} = \frac{(ГК + КФВ)}{ПЗ}$ де ГК – грошові кошти; КФВ – короткострокові фінансові вкладення	0,0061	0,0033	0,0051	-0,0028	0,0018
Коефіцієнт поточної ліквідності	$K_{крит.л.} = \frac{(OЗ - Звир)}{ПЗ}$ де Звир. – виробничі запаси	0,1414	0,1492	0,6548	0,0078	0,5056

Джерело: складено автором за даними ПрАТ «Оболонь», Додаток А, Додаток Б

Коефіцієнт покриття ліквідності характеризує можливості підприємства до забезпечення короткострокових зобов'язань, у нормі значення є від 1 до 3, проте за 3 звітні роки оболонь не досягала норми цього значення, отже у корпорації існують проблеми з платоспроможністю.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності характеризує готовність підприємства негайно ліквідувати короткострокову заборгованість. Нормативне значення цього показника вважається в нормі у межах 0,2 – 0,35,

проте підприємство «Оболонь» має значно менші показники, а отже підприємство немає достатньої кількості коштів.

Поточна ліквідність підприємства допомагає з'ясувати частину поточних зобов'язань підприємство спроможне виплатити, оскільки коефіцієнт поточної ліквідності за останній рік входить у нормативне значення, а саме більше 0,6, можна зробити висновок, що підприємство забезпечене достатньою кількістю коштів, а тому з 2021 року спроможне погасити зобов'язання.

Розрахунок динаміки фінансової стійкості демонструє платоспроможність підприємства, передбачає вкладені ресурси, окупність за рахунок грошових надходжень, отриманий прибуток демонструє самофінансування за рахунок незалежності підприємства від інших залучених джерел фінансування.

Таблиця 2.4

#### Динаміка показників фінансової стійкості корпорації «Оболонь»

Показник	Порядок розрахунку	Роки			Абсолютне відхилення (+,-)	
		2019	2020	2021	2020 р. від 2019 р.	2021 р. від 2020 р.
Коефіцієнт фінансової стійкості	$\frac{ВК + ДЗ}{ВБ}$	0,7664	1,1474	0,6150	0,381	-0,5324
Коефіцієнт автономії	$\frac{ВК}{ВБ}$	0,3408	0,4130	0,4194	0,0722	0,0064
Коефіцієнт маневреності власних засобів	$\frac{(ОА - ПЗ)}{ВК}$	0,0081	-0,0040	-0,0060	-0,0121	-0,002

<b>Коефіцієнт забезпеченос ті власними коштами</b>	$\frac{(BK-03)}{B3}$	1,8830	2,1480	1,6636	0,265	-0,4844
--	----------------------	--------	--------	--------	-------	---------

*Джерело: складено автором за даними ПрАТ «Оболонь», Додаток А, Додаток Б*

Розраховані показники фінансової стійкості та наведені в табл. 1.4 свідчать про позитивні тенденції в балансі підприємства. Коефіцієнт фінансової стійкості протягом трьох років складає 0,7664 за 2019 рік, 1,1474 за 2020 та 0,6150 за 2021 рік, що є гарним показником при нормі  $>0.6$ .

Мінімальне нормативне значення коефіцієнта автономії  $K_a > 0,5$ , що дозволяє зробити висновок – не всі зобов'язання підприємства можуть бути покриті власними активами, прибутки не здатні покрити загальний розвиток підприємства.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу – норматив показника 0,4-0,6. На підприємстві цей показник становить 0,081, -0,0040 та -0,0060 у 2019, 2020 та 2021 роках відповідно, що свідчить про низький рівень використання власного капіталу для фінансування поточної діяльності.

Рекомендоване значення коефіцієнта оборотності балансу вважається  $> 0,7$ , оскільки розраховані значення свідчать про гарну оборотність валюти балансу, оскільки вони більші за рекомендовані, адже коефіцієнт фінансової стабільності нормативним вважається,  $K_f > 1$ .

Коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу показує скільки копійок позичених коштів припадає на кожен гривню власних. Так як залучений капітал на підприємстві відсутній, що знову ж таки свідчить про відсутність залежності підприємства від зовнішніх інвесторів і кредиторів.

**Аналіз динаміки фінансових результатів  
діяльності ПрАТ«Оболонь»  
протягом 2019-2021 рр.**

Таблиця 2.4

Показник	Роки, тис. грн.			Відхилення (+,-)			
				абсолютне, тис. грн.		відносне, %	
	2019	2020	2021	2020 р. від 2019 р.	2021 р. від 2020 р.	2020 р. від 2019 р.	2021 р. від 2020 р.
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	5 078 764	5 464 827	5 276 795	386063	-188032	107,5	96,5
Валовий прибуток(збиток)	786 393	1 060 986	1 328 819	274593	267833	134,9	125,2
Фінансовий результат від операційної діяльності	128 200	299 958	494 864	171758	194 906	233,9	164,9
Фінансовий результат до оподаткування	325 802	113 936	224 804	-211866	110 868	34,9	197,3
Чистий прибуток (збиток)	365 420	290 151	76 798	-75 269	-213 353	- 79,4	- 26,4

*Джерело: складено автором за даними ПрАТ «Оболонь», Додаток А, Додаток Б*

Аналізуючи основні фінансові показники, що характеризують корпорацію у таблиці 2.4. Очевидно, що чистий дохід з 2019 по 2020 рік



збільшився на 7 відсотків, проте у період з 2020 по 2021 частка чистого доходу різко зменшилося на 10%. Проаналізувавши фінансово-господарські показники ПрАТ «Оболонь» за даними таблиці 2.6, можна побачити тенденцію до зростання усіх видів витрат на підприємстві та поступового зменшення прибутку.

Розглянемо детально динаміку елементів на рисунку операційних витрат на підприємстві, непрямі податки та інші вирахування з доходу ПрАТ «Оболонь» у 2020 році, порівняно з 2019 роком зменшилися на 11 425,95 тис.грн., а в 2021 році зменшилися ще на 330,94, порівняно з 2020 роком – внаслідок зменшення матеріальних витрат.

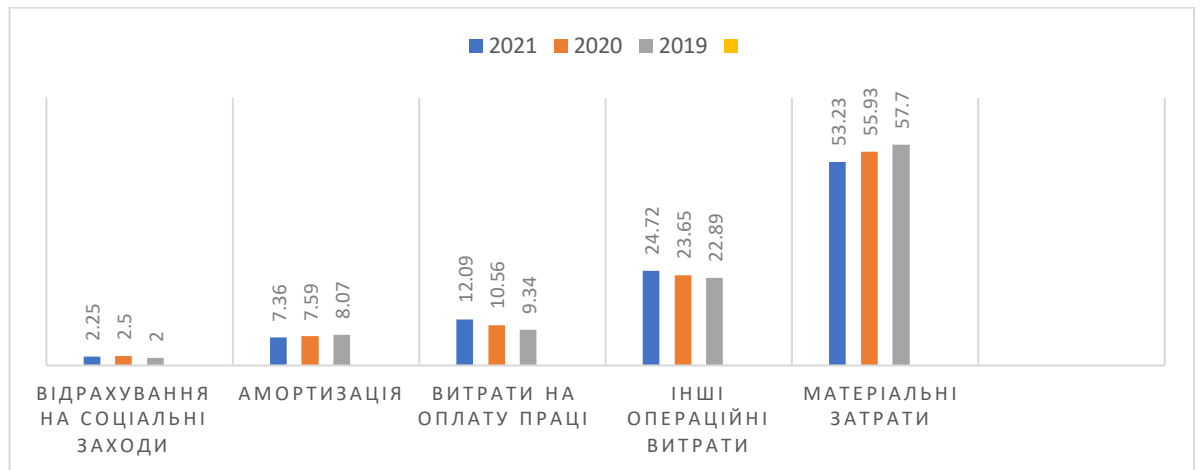
### Динаміка елементів операційних витрат

Таблиця 2.6

Показник	Роки, тис. грн.			Відхилення (+,-)			
				абсолютне, тис. грн.		відносне, %	
	2019	2020	2021	2020 р. від 2019 р.	2021 р. від 2020 р.	2020 р. від 2019 р.	2021 р. від 2020 р.
<b>Матеріальні і затрати</b>	3267 2,38	25284,74	2388 7,40	-738 7,64	-1397,34	77,38	94,47
<b>Витрати на оплату праці</b>	5291,53	4777,86	5426,47	-513,67	648,61	90,29	113,57
<b>Відрахуван ня на соціальні заходи</b>	1120,5	1158,60	1012,84	38,02	-145,76	103,39	87,41
<b>Амортизаці я</b>	4570,3	3433,72	3304,98	-1136,60	-128,74	75,13	96,25

<b>Інші операційні витрати</b>	1296 5,62	1069 5,34	1109 6,11	-2270,28	400,77	82,49	103,74
<b>Разом</b>	<b>56630,45</b>	<b>45204,50</b>	<b>44873,56</b>	-11270,17	-623,16	85,7	99,0

Джерело: складено автором за даними ПрАТ «Оболонь», Додаток А, Додаток Б



**Рис.2.1. Структура операційних витрат на підприємстві ПрАТ "Оболонь".**

Джерело: складено автором за даними таблиці 2.6.

На рисунку 2.1. найбільша частка в операційних витрат перепадає на матеріальні витрати, якщо в 2019 вони склали 57,7% від загальної суми витрат, то у 2020 становили 55,7% , а у 2021 - 53,23%. Тобто ці витрати зменшуються з кожним роком приблизно на 2%. Щодо витрат на оплату праці, можна помітити тенденцію її стабільного збільшення на 1,5 % в період з 2019 до 2020, а у 2021 збільшилася з початкових 9% до 12,09%, що є досить непоганим результатом та має ефективний вплив на організаційну систему. Однак щодо відрахувань на соціальні заходи в середньому за період з 2019 до 2021 було витрачено 6,25%, за останній звітний рік сума соціальних відрахувань знизилася на 145,76 тисяч.

Частка витрат на амортизацію в період з 2019 по 2021 роки становить 8,07, 7,59 та 7,36 відповідно за роками, також за тенденцією до матеріальних витрат відсоток на амортизація зменшується. Решту витрат складають інші

операційні витрати, до них включаються: вартість робіт, послуг сторонніх підприємств; сума податків, зборів, крім податків на прибуток; втрати від курсових різниць, знецінення запасів, санкцій тощо, все це впродовж періодом з 2019 по 2021 роки складає 22,89%, 23,65% та 24,72, а отже спостерігаємо незначний щорічний зріст відсотка інших операційних витрат.

Таблиця 2.7

### Аналіз рентабельності ПрАТ «Оболонь»

Показники %	Розрахунок	Рік			Зміна	
		2019	2020	2021	2020/ 2019	2021/ 2020
<b>Валова рентабельність</b>	$\frac{\text{Валовий прибуток} \times 100}{\text{собівартість реалізованої продукції}}$	15,48	20,10	24,31	4,62	4,21
<b>Рентабельність продукції</b>	$\frac{\text{Валовий прибуток} \times 100}{\text{адміністративні витрати} + \text{витрати на збут}}$	14,91	21,05	26,42	6,14	5,37
<b>Операційна рентабельність</b>	$\frac{\text{Операційний прибуток} \times 100}{\text{чистий дохід} + \text{адміністративні витрати} + \text{витрати на збут}}$	-2,52	0,056	0,076	-2,46	0,02
<b>Чиста рентабельність</b>	$\frac{\text{Чистий прибуток} \times 100}{\text{чистий дохід}}$	0,71	0,054	0,014	-0,65	-0,04

Джерело: складено автором за даними ПрАТ «Оболонь», Додаток А, Додаток Б

Задля нормального функціонування підприємства показник рентабельності підприємства повинен зростати, з наведених розрахунків помітно, що рентабельність активів була найвищою у 2021 році, за результатами показників стає зрозумілим, що збитковість підприємства пов'язана з операційною діяльністю минулих років, проте підприємство стабільно розвивається.

В ході роботи було проаналізовано фінансовий стан підприємства ПрАТ «Оболонь» за допомогою горизонтального аналізу, динаміки показників ліквідності, аналізу рентабельності.

Отже, розглянувши фінансово-економічні показники, як висновок можна сказати, що вони є доволі успішні і прогресуючі, впродовж 2020 та 2021 років відбулося зростання обсягу чистого прибутку більше ніж на 10%, а також показники рентабельності збільшилися за останній рік, що можна визначити позитивною тенденцією до зростання.

Фінансова стійкість підприємства перебуває у нормі, коефіцієнт оборотності балансу теж знаходиться у рамках норми, проте коефіцієнт маневреності власних засобів не перебуває у нормативному значенні.

## **2.2. Оцінка управління організаційною культурою корпорації «ОБОЛОНЬ»**

**Місію** корпорації можна визначити так: забезпечення населення значною кількістю такої продукції: мінеральні води, соки, енергетичні напої, слабоалкогольні та алкогольні напої, з піклуванням про споживачів, довколишнє середовище та громаду України.

Корпорація «Оболонь» презентує свою місію як «Щодня ми працюємо, щоб бути першими і не залишити спраглих на планеті».

**Візія** підприємства полягає в удосконаленні потужності підприємства, конкурентоспроможного на ринку пивоваріння, мінеральних вод та соків, надавати та підтримувати економічний розвиток України, забезпечувати потреби споживачів внутрішнього та зовнішнього ринку, розширювати експорт.

Стратегія компанії націлена на задоволення вимог та очікувань замовників і, за рахунок цього, на утримання лідируючої позиції на ринку пива та безалкогольних напоїв, при постійній увазі до збереження навколишнього середовища та врахуванні інтересів усіх зацікавлених сторін.

**Цілі :**

1. Забезпечення населення мінеральними водами, соками, енергетичним, слабоалкогольними та алкогольними напоями.
2. Зменшення забруднення навколишнього середовища, за допомогою певних очисних фільтрів, впровадження новітніх технологій для зменшення викидів підприємства.
3. Збільшення ефективності виробництва, впровадження асортименту продукції, збільшення виробництва продукції.
4. Забезпечення населення трудовими ресурсами, впровадження певних соціальних програм, працевлаштування людей з інвалідністю.

Збагачення культурної складової, що охоплює також фінансування певних культурних заходів, проведення певних заходів на тематику відповідального вживання алкогольних напоїв.

Посередниками корпорації являється «Фора», «Велика кишеня», «Фозі груп», «Новус», та інші магазини роздрібної торгівлі, при цьому у корпорації не існує власних брендів магазинів. Корпорація являється однією з лідерів виробництва питної продукції в Україні, розглянемо структуру корпорації, яка являється лінійно- функціональною, що допомагає сполучати делегування роботи між структурними одиницями, які здійснюють безпосереднє керівництво, горизонтальний розподіл персоналу за сферами його діяльності, зображено на рисунку 2.2.



**Рис.2.2. Організаційна структура ПрАТ «Оболонь»**

*Джерело: складено автором за даними ПрАТ «Оболонь»*

Стратегічна мета корпорації полягає у збільшенні обсягів продажу поставок, задоволення потреби споживачів у якісному товарі, утримання лідерських позицій на ринку, забезпечення професійного розвитку персоналу.

Вищим органом управління в корпорації являються збори акціонерів, що виявляє основні компетенції та обирає членів Наглядової ради, яка у свою чергу призначає виконавчу дирекцію. Важливим елементом організаційної структури є комісії в обов'язки яких входить проведення інструктажу, моніторингу, аналізу та контролю, до складу комітетів входять:

- тендерна, основним завданням якої є аналіз, контроль постачальників та якості продукції;
- етична, що контролює дотримання нормативних актів підприємства, розглядає звернення співробітників;
- охорона праці, допомагає здійснювати контроль над робочими та навчальними місцями для співробітників, а також є відповідальною щодо впливу виробництва на екологію, займається пошуками мінімізації впливу на природу.

Корпорація «Оболонь» підтримує лідерські позиції на ринку України за допомогою модернізації обладнання, постійного поповнення асортименту продукції, акцентування уваги на важливих міжгалузевих та внутрішньогалузевих зв'язків.

Покращення організаційної структури управління є невідмінним елементом ефективної роботи підприємства, що поновлює інновації, своє управління, відповідно до нових тенденцій світового ринкового розвитку, наприклад корпорація дбає про вплив свого підприємства екологію.

Матриця стейкхолдерів допомагає визначити важливу тактику взаємодії з певними групами зацікавлених сторін, залежно від оцінки кожний стейкхолдер розміщений в певному осередку матриці.

До складу матриці стейкхолдерів корпорації входять акціонери, споживачі, суспільство, органи державної влади, ЗМІ, конкуренти постачальники. Компанія вносить великий внесок у фінансово – економічні

потреби країни, дбає про екологічні потреби країни, допомагає підвищити енергоефективність за допомогою повторного ресурсокористування, що допомагає заводам працювати майже без відходів, створює соціальні інвестиції, співпрацює зі ЗМІ та медіа, створює добросовісну конкуренцію на ринку, дотримується гарантій та зобов'язань перед постачальниками, працює з дотриманням закону та інформує про свою діяльність.

Отже, система управління корпорації має на меті розв'язання певних стратегічних проблем, зменшення залежності від чинників середовища, корпорація має тісну взаємодію зі стейкхолдерами, що і виявляється у тому, що компанія багато років тримає свою конкурентоспроможність на ринку.

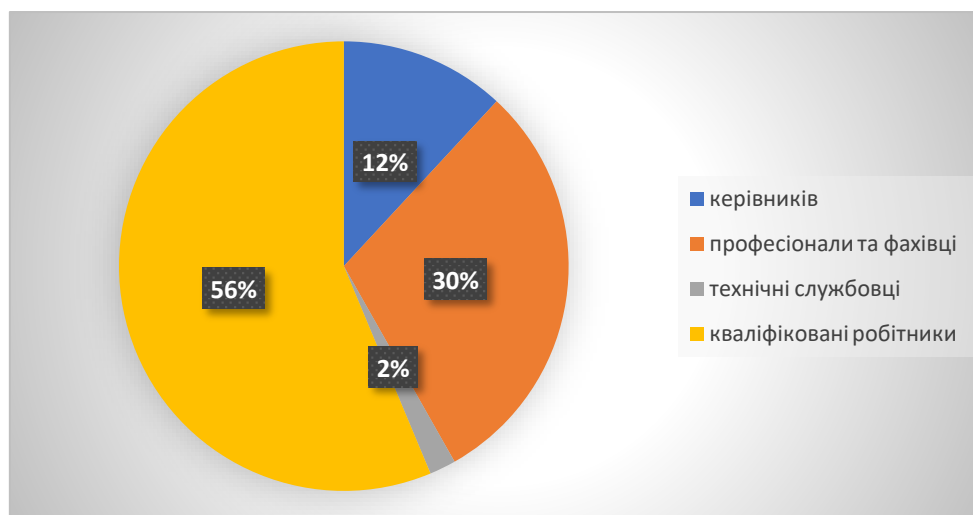
Задля розуміння ефективності функціонування підприємства, дослідити внутрішнє та зовнішнє середовище управління організацією можливо проаналізувати за допомогою SWOT - аналізу, який допоможе визначити сильні та слабкі сторони організації.

### SWOT –аналіз діяльності ПрАТ «Оболонь»

Таблиця 2.8

Сильні сторони	Слабкі сторони
1	2
1. Висока якість продукції та низька якість собівартості 2. Екологічний підхід у виготовленні продукції 3. Високий кваліфікаційний рівень виробничого персоналу 4. Відома торгова марка 5. Високий коефіцієнт абсолютної ліквідності активів	1. Низький рівень нововведень у виробничій сфері. 2. Неефективна мотиваційна система персоналу 3. Низький кваліфікаційний рівень управлінського складу, плінність кадрів 4. Малий асортимент 5. Фінансовий стан підприємства не є стійким
Можливості	Загрози
1. Можливість активізувати інвестиції різних проектів 2. Підвищення якості освіти та культурного рівня 3. Введення інновацій на підприємстві	1. У зв'язку з воєнним станом та пандемії існує загроза економічної кризи в країні та відповідно на підприємстві. 2. Зменшення доходів населення, що пов'язана з кризою в країні 3. Недостатня кількість витрат на наукові дослідження

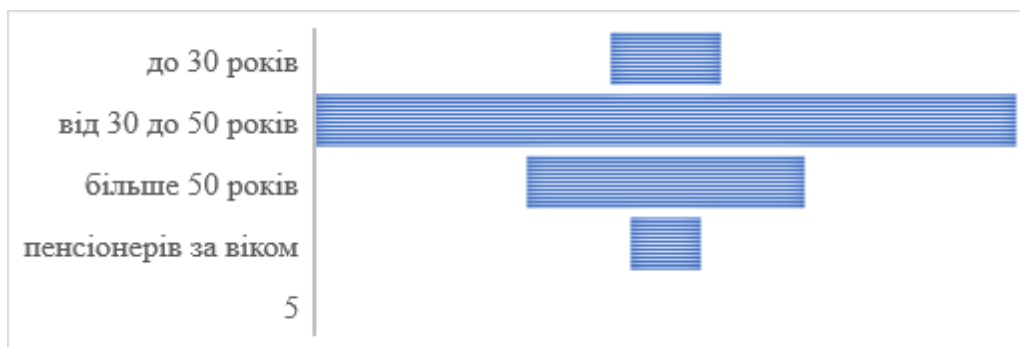
*Джерело: складено автором за даними ПрАТ «Оболонь»*



**Рис.2.3 Загальна кількість штатних працівників у відсотковому співвідношенні.**

*Джерело: складено автором за даними ПрАТ «Оболонь»*

В корпорації переважає персонал віком від 30 до 50 років, а отже співробітники перебувають у активному соціальному віці, що зображено на рисунку 2.4.



**Рис. 2.4. Вікова характеристика персоналу.**

*Джерело: складено автором за даними ПрАТ «Оболонь»*

Фонд оплати праці станом на 2021 рік в порівнянні з 2020 зріс на 113%, проте продуктивність праці на 1 співробітника зменшилась на 5 % станом на 2021 рік на відміну від попереднього, що було спричинено пандемічною ситуацією в країні.

Кількість плинності персоналу у період з 2020 по 2021 звітний рік зросла на 4%, що може бути пов'язано з недостатньо ефективним рівнем культури, при чому зменшилась частка працівників, які перебувають в соціально активному віці, це стосується людей до 30 років та до 50 років, з метою



залучення та мотивування керівників корпорація розробила мотиваційну систему за досягання цілей у роботі з підлеглими.

На підприємстві діють заходи медичного страхування та оздоровлення працівників, також етичний кодекс, який визначає принципи соціальної відповідальності організації, включає в себе також благодійні фонди.

Розглянемо організацію охорони праці, яка підпорядковується чинним законодавством України, а саме:

1. Конституція України;
2. Кодекс законів та державні нормативні акти з охорони праці;
3. Закон «Про охорону праці»;
4. Закон «Про пожежну безпеку».

Підприємство ПрАТ «Оболонь», виготовляє питну продукцію для своїх споживачів до складу якої входять мінеральні води, алкогольні та слабоалкогольні вироби. Основним приміщенням, де здійснюється діяльність фірми є заводи. Отже, безпека технологічних процесів, машин, механізмів, стан засобів індивідуального, колективного захисту, які мають використовуватися працівниками є важливим елементом у роботі підприємства. Проаналізувавши роботу саме цієї діяльності, можна винести певний перелік потенційних небезпек, які можуть погрожувати життю людини, основними шкідливими факторами на виробництві є шуми, вібрація, пил, хімічні речовини, мікроклімат, освітленість. Перелік основних хімічних речовин, які можуть виділятися при виготовленні харчової продукції:

1. Високий рівень аміаку у повітрі при виробничому процесі;
2. Надмірна вологість у виробничих цехах;
3. Ненормативна температура, що впливає на терморегуляцію людини;
4. Запиленість повітря

Вимоги безпеки до роботи персоналу на підприємстві, перш за все необхідно провести працівникам інструктаж перед тим, як вони мають приступати до роботи, позаплановий інструктаж у випадку, якщо з'явилися

зміни у роботі праці, при порушенні інструкцій робітником, необхідно провести інструктаж усім співробітникам, при недостатньому проф. навчанні співробітників, що призвели до профзахварування або нещасного випадку. Належний контроль здійснює держава, щодо безпеки санітарних та технічних норм. Персонал дотримується зобов'язань, вказаних у трудовому договорі з охорони праці внутрішнього розпорядку та проходити у встановленому порядку необхідні медичні огляди. Корпорація постійно веде контроль за дотриманням персоналу нормативних актів та вимог згідно про охорону праці, для категорій працівників, робота яких ведеться з надмірним впливом на здоров'я, надаються спеціальні перерви.

Щодо адаптації нових співробітників корпорація запроваджує спеціальні інформаційні заходи, які допомагають ознайомитися з правилами щоденного розпорядку та етичним кодексом організації.

На сьогодні у корпорації діє єдина збалансована система оплати і мотивації праці, що містить у собі різні категорії посад, результативності кожного і роботи компанії загалом. З метою підвищення професійного рівня та зацікавленості підвищення рівня співробітників 22 % персоналу отримують доплату до основної заробітної плати за свої професійні навички, 55% персоналу встановленні персональні оклади згідно їх кваліфікації, 42,8% працівників працюють на суміщених посадах, що дозволяє економити фонд оплати праці працівників, а також існують доплати за роботу в 20% за зміни у вечірній час та 40% за роботу у нічний час.

Структурні підрозділи працюють позмінно у 2 зміни, відпустка не перевищує 24 календарні дні для працівників, проте для тих хто працює зі шкідливими для здоров'я елементами отримують додаткову відпустку строком до 12 днів, а також додаткову відпустку до 7 днів можуть отримати співробітники у яких ненормований графік роботи. До того ж, корпорація дбає про своїх співробітників та намагається додаткову відпустку в зв'язку з одруженням, для батьків першокласників, а також надають додаткову матеріальну допомогу у випадку смерті когось з членів сім'ї.

Отже, на підприємстві існує система оплати та мотивації персоналу, також існують додаткові винагороди для кожного рівня персоналу, проте існує плінність кадрів та недостатня кваліфікація управлінського колективу у як наслідок недостатньої кількості мотивації, також може бути пов'язана з недостатньою адаптацією нового персоналу.

### 2.3. Аналіз проблем управління організаційною культурою корпорації

Дослідження на підприємстві ПрАТ «Оболонь» відбувалося у 3 етапи:

1. Анкетування співробітників;
2. Аналіз даних соціального спрямування;
3. Аналіз результатів дослідження, узагальнення отриманої інформації.

У дослідженні взяли участь 60 осіб, з них 49 осіб чоловічої статі та всього 11 осіб жіночої статі, віковий вік опитуваних від 26 до 55 років включно, збір матеріалу проводився за допомогою інтернет ресурсів, анкетне опитування наведено в Додатках А,Б, В,Д

Всі 60 осіб пройшли тестування в установленому порядку, дані про опитуваних 20% були занесені в таблицю в таблиці № 2.10.

Таблиця 2.10

#### Характеристика респондентів

№	Стать	Вік	Освіта
1	2	3	4
1	Чоловіча	47	Середня спеціальна
2	Чоловіча	31	Вища
3	Чоловіча	40	Середня спеціальна
4	Чоловіча	36	Середня спеціальна
5	Чоловіча	26	Вища
6	Жіноча	34	Середня спеціальна
7	Жіноча	28	Вища
9	Чоловіча	33	Вища

1	2	3	4
10	Жіноча	45	Середня спеціальна
11	Чоловіча	25	Середня спеціальна
12	Жіноча	34	Вища

*Джерело: складено автором за даними ПрАТ «Оболонь» отриманими при аналізі респондентів*

При визначенню типу організаційної культури (за додатком В) респонденти віддали перевагу таким:

- 18% визначили, що основна влада, належить генеральному директору та акціонерним зборам, адже саме вони контролюють всі процеси організації.
- 29% респондентів визначили, що в організації панує бюрократична культура, оскільки вся влада належить законам та інструкціям, внутрішнім правилам та розпорядку.
- 46% особина визначили, що основна влада належить провідним керівникам їхньої ланки.
- 7% респондентів виділяють культуру особистості, яка ґрунтується на основі амбіцій певних особистостей.

Опитування співробітників проводилося на основі новітньої німецької методики ( додаток Б) , яка вміщує такі сектори:

- Співробітники та компанія: на основі обробки результатів опитування виявлено, що чітке розуміння цілей організації наявне у 71% відсотка опитаних, що є досить високим рівнем, щодо усвідомлення своєї ролі в досягненні цілей компанії менша кількість співробітників заявили про свою роль в досягненні цілей компанії 57%, проте 64% опитуваних виявили бажання та можливість для подальшого індивідуального розвитку ;
- Командна робота колективу: 49% опитуваних визнали, що командна робота позитивно впливає на результат праці, 43% респондентів зауважили, що згодні працювати понаднормова заради своєї команди,

- 51% опитуваних погоджуються з тим, що їх команда виявляє до них підтримку;
- Інформаційно – комунікативний сектор: лише 23% респондентів заявили, що іноді у них виникають проблеми з пошуком важливої інформації, на противагу 77%, які зазначили, що компанія інформує співробітників про зміни та нововведення, 56% визнали, що комунікативний рівень між колегами існує на достатньому рівні;
  - Керівник та підлеглі: щоденну мотивацію від керівництва відчуває 57%, що є непоганим результатом, проте щодо належної винагороди за свою роботу відчувають 48% респондентів, простір компанії як можливість професійного розвитку вбачають 43%;
  - Професійні амбіції: 61% визнає вдосконалення особових навичок, 47% з них згодні з тим, що вони засвоїли інші обов'язки окрім звичайних робочих, при цьому 64% респондентів вважають, що керівник поважає та цінує їх;
  - Баланс особистого життя та роботи: 34% респондентів зазначають, що робота дозволяє їм знайти баланс між особистим життям та роботою, 10% опитуваних визнали, що їх робота викликає необґрунтований стрес;
  - Рівність до кожного співробітника: 84% відсотка респондентів вважають, що керівник ставиться однаково до кожного співробітника, при цьому 58% опитуваних вважають, що корпорація справедливо просуває по службі для всіх співробітників, 4% респондентів вважають, що керівництво занадто зосереджено на адміністративній політиці;
  - Рівень задоволеності кожного співробітника: 43% опитуваних вважають, що мають чіткий план та можливості зростання в компанії, на питання відповідності професійних очікувань та чіткості формулювання завдань 74% респондентів відповіли згодою, майже всі опитувані погодилися з тим, що вони є забезпеченні інструментарієм, рівнем технологій, які їм надає організація ;

- Організаційна культура та усвідомлення її всіма співробітниками: для більшої частини співробітників – 76% місія компанії є зрозумілою для більшості, 93 % респондентів вважають, що компанія сприяє інклюзії та захищає працівників від дискримінації .

У результаті проведеного дослідження на основі опитування співробітників (додаток Ж), було виявлення їх рівень усвідомлення організаційної культури, цілей компанії:

- Знання на історії створення компанії пройшли 81% опитуваних, що є досить високим показником усвідомлення історії компанії;
- Усвідомлення місії та цілей організації 34% не змогли відповісти, проте результат знань інших 66% є задовільним, у результаті опитування було виявлено, що інформацію про цілі та місію організації проводяться серед співробітників за допомогою менеджерів;
- Загальне задоволення працею 68% респондентів виявили задоволення від роботи, 32% виявили нейтральний рівень задоволення від роботи .
- У результаті опитування було виявлено, що для 83 % нематеріальна мотивація переважає над матеріальною, для 41 % це виражається в здоровому соціально – психологічному кліматі в колективі, що склався на основі взаємостосунків, на думку 36% нематеріальна мотивація виражається в соціальному забезпеченні, наприклад льотам, що отримують співробітники, для 13% нематеріальна мотивація полягає в можливості навчання, для 10% матеріальна мотивація переважає над нематеріальною;
- 87% кількість опитуваних володіє змістом та усвідомленням кодексу організації, що є досить високим рівнем.

Система управління відіграє провідну роль в організаційній системі, оскільки вона впливає на результати діяльності, показники якої можуть бути не лише через призму кількісних показників. Проаналізувавши корпорацію ПрАТ «Оболонь» в попередньому підрозділі, виокремивши основні аспекти

управління, потрібно проаналізувати ефективність роботи підприємства, для того аби надати всім існуючим критеріям та факторам оцінку.

Важливим у житті підприємства є робоча атмосфера, стан соціально – психологічного клімату, для того аби дослідити його, респондентам було надане анкетування (додаток К), на основі обробки якого було були виявленні наступні данні:

1. 67% опитуваних працюють понаднормово, у зв'язку з чим виникають складності у розподілі особистих годин та планів.
2. Атмосферу в колективі, більшість співробітників (54 %) оцінюють посередньо, що є не досидь поганим результатом, проте підвищення її ефективності;
3. Більшість опитуваних відповіли, що намагаються не вступати у конфліктні ситуації, а тому вони є не частими у колективі;
4. 71% відсоток респондентів оцінюють своїх колег як відповідальних та кваліфікованих спеціалістів.

Отже, при аналізі соціально – психологічно клімату було виявлено, що в цілому організація підтримує здоровий клімат у колективі, проте існують деякі аспекти які вимагають корективів. Проаналізувавши анкетні данні, на декількох різних рівнях опитування співробітників, основні фактори та критерії оцінки було занесено до таблиці 2.11.

Таблиця 2.11.

### Фактори та критерії оцінки ефективності роботи ПрАТ «Оболонь»

Фактори	Критерії	Вагомість	Оцінка критеріїв	Розраховані показники	Показник фактора
Організаційна структура	Оцінювання рівня організаційної структури за відповідністю мети та часу	0,20	0,71	0,28	
	Норма керованості	0,20	0,70	0,14	

	Функційний розподіл між працівниками	0,20	0,68	0,14	0,76
	Оцінювання комунікативних зв'язків між керівництвом і персоналом	0,25	0,77	0,11	
	Частота дублювання повноважень та рівень конкуренції між працівниками чи відділами	0,15	0,6	0,09	

*Продовження таблиці в додатку Л*

*Джерело: складено автором на основі отриманих даних ПрАТ «Оболонь»*

Всі показники факторів підприємства є ефективними, отже підприємство є успішним, проте звертаючи увагу на окремі категорії, які в порівнянні з іншими є менш ефективними та впливають на загальний рівень оцінки компанії.

Розглянемо детально проаналізовані фактори:

1. Організаційна культура : відповідає вимогам мети та часу; делегування повноважень, розподіл роботи над працівниками, не є на високому рівні, оскільки працівники постійно переробляють свої робочі години; взаємостосунки між персоналом та керівництвом, співпраця є нормативно придатною, конкуренція між працівниками та відділами спостерігається не на високому рівні.
2. Цілі, їх формування та досягнення: сформовано чітко та актуально поставленні завдання до них, адміністрація дотримується поставлених цілей; персонал обізнаний щодо цілей та завдань корпорації;
3. Оптимальна система управління: керівництво корпорації розробляє актуальні прогнозовані розпорядження, що дозволяють покращити організаційну культуру; присутня підтримка персоналу та ініціативи від виробничого персоналу, існує скринька відгуків та пропозицій, куди на розгляд своїх потреб працівники надсилають свої «побажання».
4. Управління персоналом: важливим фактор для визначення проблем організаційної обізнаності працівників необхідно звернути увагу на



знання працівників про історію організації, корпорація «Оболонь» дбає про інформованість своїх працівників з приводу історії підприємства, тому цей показник є на високому рівні; в корпорації існує проблема плинності кадрів, на яку впливають кілька факторів пов'язані з відсутністю соціальної допомоги, не проведення спільних відпусток, відсутність здорового соціально – психологічного клімату, відсутність колективного духу організації; присутній професійний розвиток, адже співробітники корпорації відвідують підвищення рівня кваліфікації кадрів з періодичністю один раз на 2 роки; відбір кадрів до корпорації вибирається за декількома параметрами, освіті, досвіду, поділу цінностей організації майбутнім співробітником; адаптація нових працівників, психологічна адаптація нових працівників знаходиться на середньому рівні, адже працівник занурюється частково в історію корпорації та її культуру, проте поєднати фінансову та духовну мотивацію вкрай важко на підприємстві; заробітна плата працівників є гідною, працівники корпорації отримують додаткові мотиваційні стимули впродовж квартального періоду, система нематеріальних стимулів присутня на невисокому рівні.

5. Зовнішнє середовище: корпорація являється відкритою та прозорою для суспільства та держави; продукція користується попитом в багатьох країнах не лише Європи, а також в Америці, Африці, країнах Прибалтики та решти.
6. Проаналізовані вище данні дають змогу говорити про те, що в цілому всі показники знаходяться в нормі, проте розглядаючи окремі критерії оцінювання можна помітити як на організацію та персонал впливають окремі критерії, що не є позитивними у роботі організації.

До критеріїв, що варті удосконалення входять такі:

1. Адаптація нових співробітників;
2. Стабілізування соціально – психологічного клімату;
3. Удосконалення духовної мотивації;

#### 4. Удосконалення рівня навчання та оцінювання персоналу.

Отже в цілому, задля покращення роботи підприємства необхідно удосконалити виявленні проблемні фактори в корпорації, адже адаптація нового персоналу – це ключовий фактор плинності кадрів, соціально – психологічний клімат несе величезний вплив на співробітників, духовна мотивація теж має значення, для деяких співробітників навіть переважає над матеріальною, введення нових систем навчання та оцінювання персоналу, дозволить виявляти певні відхилення у роботі, а також сприятиме виведенню важливих факторів, які потребують працівники у своїй роботі.

### **Висновки до другого розділу**

Проаналізувавши економічну складову, як висновок можна сказати, що помітні деякі негативні зміни починаючи з 2020 року у якому рівень балансу зменшився майже на 13 % порівняно з 2019, проте це пояснюється кризовою ситуацією в країні з пандемічною ситуацією в країні, адже з наступним роком, корпорація намагається вирівняти свою економічну складову, за останній звітний рік довгострокові зобов'язання підприємства збільшилися у зв'язку з оновленням обладнання, при чому короткострокові заборгованості підприємства знизилися, з 2021 року коефіцієнт поточної ліквідності набув нормативного стану, що вказує на можливість підприємства погасити кредиторські зобов'язання. Щодо динаміки фінансової стійкості підприємства варто зазначити, що здебільшого вона перебуває у нормативному стані, проте демонструє низький рівень використання власного капіталу для фінансування діяльності корпорації, що й призводить до кредиторських зобов'язань. Аналіз динаміки фінансових результатів призводить до наступних тверджень, частка доходів в період з 2020 - 2021 різко знизилася на 10%, при чому варто зауважити що впродовж трьох років корпорація поступово зменшують матеріальні затрати та поступово зростають виплати на оплату праці, що є

позитивним результатом для матеріальної мотивації персоналу. З огляду на показники рентабельності варто зауважити, що в 2021 році вони нормалізуються, оскільки на основі кризи минулих років, показники знаходяться у від'ємному значенні.

В ході аналізу організаційної культури підприємства ПрАТ «Оболонь» було розглянуто місію, мету, візію, цілі, якими оперує підприємство у своїй життєдіяльності. Було розглянуто систему управління корпорацією виявлення, її вищих органів, організаційну структуру, аналіз комітетів до складу яких входять, тендери, етнічні норми, охорона праці, виявлено слабкі та сильні сторони корпорації за допомогою SWOT –аналіз, можливості та загрози, за допомогою SWOT – матриці встановлено можливі загрози та сильні можливості, виявлено, що організація приділяє значну увагу на соціальні інвестиції розвитку.

Встановлено, що за останній звітний кількість плинності кадрів зросла на 4%, при чому підприємство має досконалу організацію праці, організація вводить додаткову систему мотивації колективу за допомогою додаткових оплачуваних днів відпустки та преміальних винагород.

Аналіз проблем управління організаційною культурою вказав на такі проблемні місця організації як адаптація новоприбулих кадрів, стабілізування соціально – психологічного клімату, удосконалення духовної мотивації та підвищення рівня навчання та оцінювання співробітників.

**РОЗДІЛ 3.**  
**НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ**  
**ПРИВАТНОГО АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «ОБОЛОНЬ»**

**3.1. Пропозиції щодо удосконалення адаптації нових працівників, введення системи наставництва**

Задля вдосконалення організаційної культури на підприємстві ПрАТ «Оболонь» розроблений план заходів щодо вдосконалення управління, який відображений у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

**Заходи щодо удосконалення організаційної культури на підприємстві ПрАТ «Оболонь»**

<b>План дій</b>			
<b>Дата</b>	<b>Захід</b>	<b>Перспективи подальшого розвитку</b>	<b>Відповідальний</b>
24.05.2023 (впродовж року від зазначеного терміну)	Адаптація нових співробітників	Введення нової програмної роботи з персоналом, яка являє собою проведення психологічної підтримки для співробітників, що допоможе покращити відносини між співробітниками, а зрозуміти основні цілі корпорації	Керівник відділу персоналу, Генеральний директор
06.08.2023 (впродовж року від зазначеного терміну)	Удосконалення соціально – психологічного клімату	Підвищення рівню ефективності організаційної культури	Директор, керівники підрозділів

30.10.2023 (впродовж року від зазначеного терміну)	Залучення молодого персоналу	Сприяє розвитку організаційній культурі та подоланню плинності кадрів.	Директор, керівники відділів
11.11.2023 (впродовж року від зазначеного терміну)	Підвищення кваліфікації працівників	Удосконалення навчання працівників, введення семінарів, а також введення щомісячної перевірки роботи, що дозволить покращити ефективність підприємства в цілому	Генеральний директор, керівник відділу кадрів
25.12.2023 (тричі на рік)	Створення спільного дозвілля	Сприяє нематеріальну мотивацію та допомагає покращити комунікативний зв'язок між співробітниками, покращує соціально – психологічний клімат	Генеральний директор, Керівники відділів

*Джерело: складено автором на основі аналізу ПрАТ «Оболонь»*

Розглянемо детально запропоновані заходи, що є необхідними під час удосконалення механізмів організаційної культури ПрАТ «Оболонь». Під час проведеного аналізу на підприємстві ПрАТ «Оболонь» було виявлено, проблематику організаційної культури з боку адаптації нових співробітників, адже новим співробітникам доводиться дуже важко пристосовуватися до нового робочого місця, оскільки потрапляючи в новий колектив співробітник має пристосуватися до нового режиму роботи, денного розпорядку та посадовим інструкціям, проте освоєння особистістю нового соціального середовища процес складний.

Адаптація нових співробітників являється головним завданням у роботі менеджера з персоналом, необхідність процедури адаптації має важливе значення особливо для корпорації, взаємне пристосування робітника до

нового середовища організації ґрунтується на прийнятті нових професійних та організаційних умов праці, а тому він має входити у стратегічне планування роботи кожного відділу.

Новий працівник потребує уваги, оскільки недостатня увага до нового співробітника спричиняє його звільнення за власним бажанням або за ініціативою керівника відділу, що призводить до зниження комплектування організації персоналом призводить до низького рівня.

Задля того аби вирішити проблему адаптації нових працівників необхідно виділити деякі важливі елементи:

- визначити фактори, які мають вплив на успішну адаптацію персоналу;
- обрати необхідні заходи для успішної адаптації, які необхідні для успішного прийняття співробітниками норм та правил підприємства.

Основними перешкодами для вдалої адаптації нових співробітників являються конфліктні ситуації з співробітниками, авторитарність керівництва, не усвідомлення діяльності організації, руйнування ілюзорних думок про підприємство, нерозуміння співробітником вимог.

Мета адаптації полягає в пришвидшенні процесу входження нового співробітника за допомогою зменшення психологічного тиску для нових співробітників, підготовка працівника до ефективної роботи під час його випробувального терміну, адаптація нового співробітника до колективу та структури управління, дослідження працівником вимог організаційної культури та поведінки в організації. Основними етапами адаптації є ментальна підготовка працівника до моменту виходу на робочий день, важливим для висновків є перший робочий тиждень та подальші виконання адаптивних програм впродовж трьох місяців, завершення випробувального терміну.

В корпорації «Оболонь» плинність кадрів молодих спеціалістів, що пов'язана з такими основними факторами як відповідність знань отриманих у вищих навчальних закладах освіти та практичного їх використання, вплив соціально – побутового середовища, мікроклімат колективу та організація правильного розподілу вільного часу.

Отже, процес взаємного пристосування співробітника до нової організаційної культури є процесом складним, оскільки заснований на прийнятті або неприйнятті нових організаційних умов роботи, що пов'язано з певними стратегічними плануваннями в організації та мотиваційними програмами для колективу також їх розвитку та оцінки.

Недостатня увага до адаптації нового персоналу спричиняє не адаптованість нових співробітників, їх вихід з колективу, звільнення їх з власної ініціативи або керівництва, отож ефективність заходів вжитих комплектування організації персоналу знижується, а відповідно ефективність діяльності організації спадає.

Проблематика адаптації нових співробітників потребує вирішення в декілька етапів:

1. Необхідно виділити фактори, що впливають на успішний адаптивний період нового персоналу, ввести оцінювання адаптації;
2. Розробити заходи, які необхідні для усвідомлення та успішного засвоєння правил та норм організації;
3. Визначити відповідальних осіб, що будуть здійснювати контроль заходів, розділити відповідальних за відповідними сферам, які є дієвими особами в процесі адаптації;

Адаптація нових працівників має проходити в декілька блоків розглянемо детально кожен з них:

1. Організаційний блок адаптації ґрунтується на усвідомленні та прийнятті своєї роботи в організації та її впливу, це включає в себе засвоєнням нового працівника історичного підґрунтя організації, документального базису, тобто ознайомлення з положеннями організаційної структури підприємства та відділу, вивчення посадових інструкцій, знайомство з начальником відділу, ознайомлення з процесом вирішення конфліктних ситуацій.

2. Соціально – психологічний блок, являє прийняття нових соціально - культурних норм та взаємин, що панують в колективі, новим співробітникам необхідно провести лекцію щодо місії компанії, її традиції, представити новий персонал з колегами по відділу, ознайомити з представниками інших підрозділів з якими вони будуть співпрацювати, необхідно проводити спеціальні тренінги, що допоможуть сформувати норми та стиль взаємовідносин у колективі.
3. Професійний блок полягає у поступовому вдосконаленню професійних навичок та умінь співробітника до належного рівня, який є необхідним для виконання функціональних обов'язків на робочому місці, необхідно розробити критерії та чітко поставленні завдання для успішного проходження нового персоналу випробувального терміну.

Первинний процес адаптації для молодого персоналу є важливим, оскільки співробітники ще не мають достатнього досвіду роботи та не мають усвідомлення організаційного поведіння, оскільки великою складністю для них являється комунікативний зв'язок з колегами із сусідніх підрозділів, для отримання необхідної інформаційної бази, відсутність досвіду роботи з службовою документацією.

Адаптація молодих співробітників корпорації має відбуватися в декілька етапів:

1. Нові співробітники мають бути проінформовані про майбутню роботу та можливості їх кар'єрного зросту;
2. Молодий співробітник усвідомлює доброзичливі настрої, котрі є в колективі та переймає їх;
3. Працівник переймає успіхи та невдачі колективу, як свої особисті;
4. Співробітник ефективно виконує свою професійну роботу, а також підтримує якісні комунікативні взаєностосунки з колективом.

Задля удосконалення механізмів організаційної культури корпорації ПрАТ «Оболонь» необхідно розробити інститут наставництва в організації, аби новий працівник після виходу на роботу відчував себе комфортно.



Наставником, може виступити або лінійний керівник, або досвідчений співробітник даного підрозділу, що позитивно зарекомендував себе, водночас наставник являється відповідальним за основну частину роботи з професійної адаптації нового співробітника. Наставнику необхідно ввести додаткові заохочення у випадку успішної адаптації у колективі нового співробітника у розмірі 10% від його заробітної плати.

Система наставництва допоможе забезпечити зв'язок роботи працівників з стратегією підприємства, забезпечить додаткову мотивацію у роботі співробітників, дозволить розкрити та оцінити потенціал кожного співробітника, а також зверне увагу на особливості у розвитку співробітника.

Усі працівники мають брати участь у встановленні розвитку продуктивних відносин всередині персоналу, де у спілкуванні вони мають поводити себе конструктивно та відповідати нормам ділового етикету, вміти поділяти дисциплінарні погляди корпорації, знаходити рішення на конфліктні ситуації.

Вміння обирати лідерські якості є необхідно рисою для системи наставництва, які допомагають у роботі чітко та аргументовано висловити свою позицію, вміти налаштовуватися на певні обставини, створювати для робочого колективу умови, які допомагають налаштуватися на нововведення.

Задля того аби підтримувати та контролювати певні особливості у розвитку персоналу, необхідно увести доцільну певну підконтрольну систему, що допоможе оцінити здібності та внесок у роботу кожного співробітника, відповідно це має бути незалежний експерт з оцінки персоналу, цими повноваженнями можна наділити старшого менеджера відповідно його ланки, який зможе приймати рішення про розвиток співробітників, наприклад просування його у посаді, або вилучення його з корпорації.

Обов'язки та права наставника є головними складовими, оскільки при визначенні прав та обов'язків допоможе наставнику у роботі, за допомогою зорієнтованої мети на винагороду та допомогу компанії, наставник має розуміти, всю відповідальність, якою він апелює перед новим працівником.

Варто зауважити, що співробітники, котрі будуть брати участь у системі наставництва, передусім матимуть змогу у підвищенні свого професійного зростання, наприклад якщо наставник вміло провів більше 10 нових працівників, то він зможе досягнути менеджерської посади у відділі у майбутньому.

Впровадження системи адаптації в організаційну культуру є складним завданням, проте від цього процесу залежить вирішення організаційних проблем пов'язаних з плинністю кадрів та мінімізацією витрат на пошук нового персоналу, підвищення ефективності роботи підприємства в цілому, зниження в колективі відчуття невпевненості та напруження. Оскільки невпевненість нового персоналу може бути пов'язана з можливістю не впоратися з обов'язками на новому місці, що пояснюється страхом перед невідомим та новим, система адаптації допоможе подолати наявні проблеми.

При адаптації нових співробітників необхідно врахувати кошти, що витрачають при адаптивному періоді персоналу, варто зазначити, що ці кошти не мають перевищувати витрати на пошук нових співробітників, співвідношення витрат на адаптацію та пошук персоналу має складати 3:1, оскільки у результаті витрат на розробку, впровадження та підтримку адаптації нових співробітників організації необхідно отримати:

- Мінімізацію витрат на пошук нових співробітників;
- Мінімізацію виходу персоналу з організації, як за власним бажанням так і з ініціативи керівництва;
- Створення кадрового резерву за допомогою системи наставництва.

В результаті адаптаційного процесу організація має отримати високо мотивований персонал, який надає стабільний та ефективний результат своєї роботи, тому на підприємстві ПрАТ «Оболонь» варто розробити «Положення щодо адаптації нового персоналу», оскільки соціально – психологічний стан колективу впливає на роботу всього підприємства.

Підвищення рівня соціально – психологічного клімату підприємства є важливими для подальшої його життєдіяльності, адже він впливає на

соціальну атмосферу робочої команди, соціально психологічний клімат підприємства оцінюється за визначення домінуючих настроїв у колективі; відповідність типу взаємодії; характеристика стану відділів та підрозділів.

Сприятливий психологічний клімат вирізняється атмосферою від комунікативних відносин між співробітниками, рівню довіри, відчуття безпеки, спілкування в здоровому соціально – психологічному кліматі відбувається на комфортному рівні, з можливістю самовиразитися та не боятися осуду з боку колег чи керівництва, на відміну від несприятливого клімату, який обумовлює високий рівень конфліктів між колегами, підлеглими та керівництвом, зниженню продуктивності праці, високого рівня плинності кадрів, що є наявним на підприємстві ПрАТ «Оболонь»

Вдосконалення соціально – психологічного клімату у колективі спрямоване перш за все на керівництво організації та певних структурних підрозділів. Перш за все, керівництво повинно сприяти створенню в колективі більш здорової атмосфери, єдності інтересів, взаємоповага та взаємодопомога. Задля створення оптимального соціально – психологічно клімату необхідно подолати в колективі можливі бар'єри психологічної напруженості, підвищення рівня активності колективу в створенні сприятливої атмосфери.

При органічному підвищенні атмосфери в колективі, адміністративні кадри будуть працювати ефективно, вказуватимуть на продуктивну та дієву роботу, заохочення колективу до розподілу винагород, довіра та співпраця персоналу, заохочення нововведень керівництва, стимулювання досягнень в роботі з боку керівництва, сукупність цих факторів дозволяє виділити рівень комфорту праці в колективі, передбачає поведінкові реакції, рівень лояльності працівників.

Основними завданнями при підвищенні психологічного клімату є сформованість та поділ серед колег одностайної думки, прийняття норм та правил організації колективом, актуалізація ціннісних орієнтирів, підвищення рівня значущості персоналу в житті організації, розвиток мотиваційної складової персоналу, підбір рівних можливостей для кожного та адекватна

система нагород, визначення можливості автономії в процесі вирішення проблемних питань, стиль управління між керівниками вищої ланки середньої існує єдиним та збалансованим.

Задля того аби удосконалити соціально – психологічний клімат на підприємстві необхідно провести роботу над колективом в декілька етапів:

1. Комунікативні взаємовідносини в колективі, раціональне використання обідньої перерви, групові виїзди на відпочинок, екскурсії, тощо.
2. Вдосконалення організації інформації, що ґрунтується на доступності інформаційної бази підрозділу та тих, які з ним взаємопов'язані з підлеглими, інформування про управлінські та структурні зміни;
3. Організація самоуправління серед підлеглих, винесення деяких рішень на розгляд персоналу.
4. Проведення психологічних тренінгів з підлеглими, розробка пропозицій персоналу щодо покращення їх умов праці, обговорення конфліктних ситуацій, якщо такі виникали, поліпшення умов праці для підлеглих, аби вони відчували довіру безпеку до керівників та свою значущість в організаційній системі, персонал необхідно вчасно інформувати про успішні результати праці, оцінювати інноваційні ідеї та пропозиції своїх підлеглих, підіймати творчу ініціативу серед персоналу за допомогою введення певних стимулюючих заходів.

Проаналізуючи соціальний клімат ПрАТ «Оболонь», варто сказати про необхідність покращення таких аспектів як:

- 1) проводити анкетування на визначення психотипу працівників, аналіз психологічного портрету колективу, виявлення причин можливого невдоволення працівників у роботі;
- 2) оцінювання роботи працівників та виявлення певних прогалин у їх роботі, тобто у зв'язку з чим знижується результат праці робітників та шляхи підвищення їх мотивації;
- 3) проведення спільних психологічних ігор для зближення колективу;

- 4) удосконалення графіку роботи працівників (внесення необхідних перерв у графік робочого дня);
- 5) розробка або удосконалення кімнат відпочинку для співробітників;
- 6) планування спільного відпочинку для колективу.

Отже, після проведення корективів, котрі підвищать рівень соціально – психологічного клімату, плинність кадрів знизиться, рівень атмосфери підвищиться, що також вплине на підвищення ефективності роботи підприємства.

Побудова навчання персоналу являється процесом важким та важливим, адже потребує затрати не лише грошові але й часові, а отже першочергово підприємству ПрАТ «Оболонь» необхідно приділяти увагу керівникам вищих та середніх ланок, оскільки саме від їх роботи залежить підготовка персоналу, усвідомлення та розподіл цілей, завдань на підприємстві, адже постійне удосконалення знань, умінь та навичок є головною умовою для ефективного розвитку підприємства. Тобто, підвищення якості роботи людських ресурсів, розкриття їх потенціалу та мотивування є основною метою навчання персоналу.

Підвищення кваліфікації та навчання працівників корпорації ПрАТ «Оболонь» відбувається на підприємстві, при чому корпорація взаємодіє з різними навчальними закладами задля підвищення кваліфікації адміністративного персоналу, що дає змогу залучати молодих співробітників, тому задля залучення молодого персоналу на підприємстві, пропонується увести методику «Shadowing», що заснована на ознайомленні студентів бажаючих працювати в корпорації ПрАТ «Оболонь» з обов'язками роботи, з можливим дорученням виконання деяких завдань, адже дана методика допоможе співпрацювати університетам разом з корпорацією у свою чергу вона надасть можливість практичного застосування знань студентам, а корпорації допоможе у пошуку нових кваліфікованих співробітників, оскільки значну частку плинності корпорації складають молоді працівники, тому корпорації необхідно увести методику «Shadowing» задля кадрового

збереження молодого персоналу та проведення маркетингу з боку роботодавців. Для мотивування молодого персоналу необхідно надати їм розуміння важливості роботи на підприємстві, продемонструвати здоровий соціально – психологічний клімат, надати усвідомлення привілеїв у роботі, вказати на можливості постійно розвитку для них, оскільки молодь завжди залишається на тій роботі, де отримує знання та мотивацію просування по кар'єрі.

Проаналізувавши процес навчання і підвищення кваліфікації в компанії ПрАТ «Оболонь» можна запропонувати застосування західного досвіду «Case-study», що передбачає перехід накопичення теоретичних знань до практичної діяльності, даний метод орієнтований на навчання вміння аналізувати інформацію та виділяти основну проблематику, розробляти основні шляхи вирішення, надавати їм оцінку, формувати алгоритми дій для оптимального варіанту вирішення проблем.

Аналізуючи конкретні ситуації за допомогою методу «Case-study» важливим є поєднання індивідуальної роботи та групове вирішення проблеми, наприклад обговорення виступів кожного учасника групи з пропозицією вирішення проблеми. Керівникам підрозділів дана методика дозволить розвивати навички групової роботи та відповідальності серед персоналу на підприємстві.

Внаслідок індивідуального аналізу, груповій роботі, визначення ключових проблем, створення альтернативних варіантів вирішення, підбору плану дій на основі виконання який співробітники мають змогу розвивати свої навички, наприклад на основі розбору практичних ситуацій, які можуть відбутися в буденній роботі співробітників, вибудовуються або в процесі опису реальних ситуацій, або шляхом штучної реконструкції подій. Даний метод допомагає сформувати у співробітників системне та аналітичне мислення, оцінювання результативності, вміння висвітлювати результати проведеного аналізу та оцінювання наслідків при прийнятті рішень, сприяє згуртованістю робочої команди.

Ще одним важливим методичним досвідом для корпорації ПрАТ «Оболонь» є «Secondment» – це методика, яка дозволяє здійснити обмін співробітників на певний час в іншу структуру, аби вони зуміли оволодіти необхідними для них новими навичками.

«Secondment» відрізняється від звичайного переміщення кадрів, оскільки обмін персоналу може бути не тільки внутрішнім, але і зовнішнім, тобто на підприємстві буде можливість обміну з працівниками інших компаній, що дозволить перейняти досвід інших фірм, наприклад закордонних, при чому такий метод можна здійснювати з усіма співробітниками різних галузевих підрозділів. Співробітник, який деякий час засвоює нові навички отримає також можливість особистісного розвитку, отримує досвід роботи в нових проєктних сферах діяльності, а також підвищує свою адаптивність до змін, компанія натомість отримує нові ресурси для своєї роботи, покращує навички співробітників, зміцнює командну роботу, підвищує духовні цінності та мотивацію персоналу, розвиває репутацію роботодавця, при чому метод є вимагає малих грошових затрат.

Варто сказати, що до складу «Secondment» входять і інші методи знання, одним з таких методів є колективна навчальна дискусія, яка допоможе співробітникам ПрАТ «Оболонь» дослідити конкретику ключової проблеми у невеликих групах, оскільки дискусія являється явищем, яке може відбивати різний характер в залежності від досліджуваного процесу та наслідків.

Створення спільного дозвілля для корпорації ПрАТ «Оболонь» є важливим механізмом, який дозволить підняти організаційний дух, а також підвищити якість соціально – психологічного клімату, оскільки компанія уводить більше відповідних організаційних заходів, які дозволяють згуртувати колектив та сформувані у персоналу бажання нематеріальної мотивації.

Велику увагу варто приділити також, методиці «Team building», що дозволяє організувати комплекс заходів, котрі допомагають підвищити комунікативний рівень, подібні тренінги мають підвищити організаційну

культуру, вирішити конфліктні ситуації, удосконалити колективну атмосферу, підвищити ефективність робочого результату. Для корпорації ПрАТ «Оболонь» методика «Team building» спроможна удосконалити формування неформальної атмосфери, згуртувати колектив між собою, формує колективні комунікативні взаємовідношення, у процесі роботи виявляються колективні лідери.

Методика «Team building», існує у чотири етапи, перший етап заснований на особистості, адже він дозволяє усвідомити, що кожен працівник є індивідуальністю, має свої інтереси тощо; другий етап заснований на основі спортивної діяльності, що дозволяє швидше приймати рішення в стресових ситуаціях, а також дозволяє встановити лідера та виконавця в колективі; третій етап виявляється у формуванні нових вузькоспеціалізованих умінь колективу; четвертий завершальний етап дозволяє виробити у персоналу вміння пошуку рішень проблемних ситуацій у командній роботі, адже важливо аби персонал разом поєднавши свої переконання знайшли відповідне вірне рішення.

«Team building», дозволить підвищити продуктивність кожного працівника за допомогою згуртованого колективу, для корпорації ПрАТ «Оболонь» необхідно розробити варіанти проведення «Team building» - занять:

1. Спорт на природі, наприклад, в лісі, що дозволить розкрити особисті сторони колег, а також дозволять зняти стрес, змінити звичайну робочу атмосферу, поповнити фізичні сили, зняту психологічну напругу;
2. Комунікативні ігри, цей вид «Team building», що дозволяє зануритися всім учасникам певну сюжетну роль, де в процесі комунікативної взаємодії всім її членам потрібно буде вирішувати різні поставленні завдання;
3. На інтелектуальний манер, вид «Team building», що полягає у влаштуванні брей – рингу, який можна проводити в офісних приміщеннях, розподіляючи колектив на дві команди, розробивши певні тематичні завдання та головоломки;



4. «Team building» у форматі квесту, квест можна проводити де завгодно у офісному приміщенні чи на природі, або взагалі по місту, квести є цікавими та надають інтелектуальний розвиток, покращують та виявляють лідерські якості, є вдалими для проходження індивідуальних чи командних змагань.

Отже, реалізація запропонованих видів «Team building», сприяє комплексний розвиток колективу, інтелектуально – творчому підходу до роботи, розвиток компетенцій, що у майбутньому постануть потужним фактором конкурентної стійкості на ринку, сприяє розвитку лідерських якостей в колективі та дозволять покращити робочу атмосферу на підприємстві ПрАТ «Оболонь».

Варто зазначити, що навчання співробітників на підприємстві ПрАТ «Оболонь» потребує чітке та систематизоване планування дій, яке включає аналіз потреб персоналу, розробку критеріїв оцінювання співробітників, підготовку до безпосередньої організації та проведення навчання та власне моніторинг ефективності засвоєння знань.

Оцінювання роботи працівників підприємства ПрАТ «Оболонь» вимагає удосконалення, для того аби удосконалити методика оцінювання персоналу необхідно зважати на декілька важливих етапів:

- Перевірка оцінювання робочих результатів першочергово керівників відділів корпорації;
- Оцінювання загальних та фахових компетентностей;
- Розвиток або удосконалення умінь та навичок;
- Застосування вищеперахованих компетентностей та навичок у роботі.

Керівники кожного відділу мають керувати ним та впроваджувати необхідні зміни у роботу, перевірка рівня досвідченості персоналу має проводитися систематично не лише зацікавленими особами, але й експертами зовні, адже оцінка зовнішніх експертів може надати достовірний результат. Відображення необхідних загальних та професійних знань, вмінь та навичок, дозволяє проаналізувати та порівняти з прописаними ключовими компетенціями для кожної групи працівників. Наприклад для оцінювання

адміністративних кадрів можна ввести коуч – систему, з таким провідними характеристиками які зображенні на рисунку 3.1. і оцінювати їх ефективність у роботі за шкалою від 1 до 6, де 1 виявляється некомпетентним керівником та потребує удосконалення своїх професійних знань, а 6 є найвищим балом, тобто керівник виявляє найкращі професійні уміння, навички та уміло володіє ними у роботі з підлеглими.



**Рис.3.1. Критерії оцінки керівників організації ПрАТ «Оболонь»**

*Джерело: складено автором на основі аналізу ПрАТ «Оболонь»*

Розглянемо детально зображені на рис 3.1 критерії оцінки керівників організації ПрАТ «Оболонь», на які варто звернути увагу під час оцінювання:

1. Бізнес-мислення, що включає в себе критерій, в якому співробітник знає бізнес, та його ключові одиниці у зовнішньому середовищі, також усвідомлює взаємозв'язок різних складових бізнесу, їх роль та як вони впливають на результат. Здатність оцінювати ризики, здійснювати адекватні висновки про виробничо-фінансову ситуацію підприємства.
2. Стратегічне мислення, пов'язане з тим, що співробітник мислить системно, формує цілісне та різнобічне уявлення про ситуацію, що бере

- до уваги зовнішні та внутрішні чинники, вмiє адекватно оцiнювати ризики можливостi, пов'язанi з прийняттям тих чи iнших рiшень, чiтко бачить перешкоди на шляху досягнення поставленої мети, усвiдомлює рiзні способи вирiшення проблем, не обмежується стандартними варiантами.
3. Орієнтованість на результат, пов'язано з спрямованою працею на вирiшення складних завдань, завжди у пошуках можливостей для досягнення поставленої мети команди.
  4. Побудова комунікативних вiдносин, ґрунтується на встановленні та розвитку продуктивних вiдносин iз ключовими людьми всередині та поза компанією, головна якiсть – умiння заручитися пiдтримкою, знайти однодумцiв своїх iдей, у спілкуванні прагне до кооперації, висвiтлює погляди та iнтереси співрозмовникiв, узгоджує погляди, знаходить взаємоприйнятні рiшення на можливі конфліктні ситуації.
  5. Орієнтованість на лiдерство, на розвиток якого впливає вмiння переконувати, аргументувати свою позицію, враховувати iнтереси та потреби слухачiв, робота в команді будується на його управлінні, вiн повинен розподіляти ролі, завдання, спрямовувати членiв команди на досягнення цiлей, надихати та мотивувати.
  6. Орієнтованість на управління змiнами, що засноване на вмiнні швидко перебудовувати свої звичні способи мислення, якщо за нових обставин вони не ефективні, використання економічних методiв, забезпечення розуміння співробітниками змiн, що проводяться, створення організаційних умови, якi допомагають співробітникам розвиватися та оперувати нововведеннями.

На основі набраних балiв наприкінці перiоду, коучер приймає рiшення про iндивiдуальний розвиток співробітника – просування на вищі посади, включення до кадрового резерву організації, iндивiдуальне преміювання співробітника.

Вдосконалення адміністративних кадрiв підприємства необхідно увести систему коучинг для керiвникiв та оцiнювання ефективності їх роботи,

оскільки від керівної ланки залежить робота підлеглих, всього відділу та частини підприємства. Метою коучингу є сприяння індивідуального розвитку персоналу, хронологія професійного зростання персоналу, визначення особистої важливості роботи працівника для цілої організації Також, задля вдосконалення системи наставництва керівникам відділів потрібно впровадити єдину систему оцінки, для тих працівників, котрі претендують стати наставниками.

Система особистої ефективності співробітника – наставника включає в себе:

- 1) Забезпечення зв'язку зусиль співробітників зі стратегією підприємства;
- 2) Мотивування співробітників;
- 3) Забезпечення взаємозв'язку результатів діяльності із винагородою;
- 4) Оцінювання потенціалу співробітника та визначення потреб в розвитку.

Особиста ефективність працівника – наставника оцінюється керівником за кожним показником відповідної оцінки від 1 до 5 у певні бали та заносить до індивідуальної справа співробітника.

За умови використання нової системи оцінювання на підприємстві ПрАТ «Оболонь» підвищення ефективності праці персоналу в короткі терміни при мінімізації витрати часу від основної роботи, збільшення практичних навичок персоналу на основі безперервної системі заходів навчання, які базуються на широкій кількості сучасних методів, які сприяють підвищенню роботи персоналу.

Отож, коучинг почне ефективно сприяти розвитку особистості співробітника, допоможе відстежувати його кар'єрне зростання, допоможе закріпити відносини між керуючими співробітниками організації. Шляхи мотивації працівників за системою коучингу допомагають забезпечувати зв'язок зусиль співробітників, зі стратегії компанії, мотивує співробітників,

забезпечує зв'язок результати – винагорода, допомагає оцінювати потенціал співробітника визначати потреби в його розвитку.

Задля удосконалення ефективної роботи підприємства важливий взаємозв'язок між компетентність роботи виробничих кадрів та керівництва, оскільки даний зв'язок дозволяє утримувати який розвиток всієї організації, адже відсутність управлінських умінь та навичок призводить до зниження ефективності всього підприємства.

Також важливими для підвищення кваліфікації кадрів є методика програмованого навчання, що дозволяє структурувати матеріали та поступово оцінити рівень його засвоєння, тобто інформація надається невеликими блоками, після засвоєння яких працівник зобов'язаний пройти завдання, яке і буде демонструвати рівень засвоєння матеріалу. Необхідні програми має розробити ІТ – відділ та узгодити їх з генеральним директором компанії.

Після реалізації розроблених рекомендацій щодо удосконалення організаційної культури підприємства ПрАТ «Оболонь», організаційна система підвищить свою ефективність, адже чим більше згуртованість колективної роботи, тим вище рівень працездатності підприємства, адже одним з показників ефективної роботи підприємства є низька плинність кадрів, що пов'язана зі станом організаційної культури.

### **3.2. Визначення основних важелів покращення системи управління організаційною культурою корпорації «Оболонь»**

В сучасних ринкових умовах підвищення ефективності організаційної культури є ключовим для життєдіяльності підприємства ПрАТ «Оболонь»,

адже досконала організаційна культура, яка розвивається сприяє досягати високих конкурентоспроможних результатів.

Організаційна культура вимагає підбору методів для оцінки її ефективності, у зв'язку з чим вагому увагу слід приділити злагодженій системі управління, що дозволить встановити основні завдання та оцінить ефективність результату. Варто зазначити, що одним з ключових елементів управління організаційною культурою є мотивація співробітників, адже саме вона впливає на якість їх роботи.

Задля того аби встановити сутність мотивації персоналу на підприємстві ПрАТ «Оболонь», необхідно створити умови при яких буде реалізовано інтереси підприємства та персоналу, оскільки мотивація працівників полягає в заохоченні та підтримки їх інтересів. Правильний підбір мотиваційних систем підвищує її ефективність та сприяє економічному зростанню організації, мотивація зароджується з потреби працівників та реалізується як стимул, задля забезпечення комплексної мотивації, необхідно стимулювати роботу працівників за підвищення якості виробничої продукції.

Аналіз діючої матеріальної мотивації на підприємстві ПрАТ «Оболонь» виявив, що в середньому працівники отримують преміальні виплати від 12 до 20% від тарифної ставки окладу, також премії визначаються в залежності від рівня професійної майстерності, від відзнак, які були присвоєнні робітникам та керівникам від численності робітників.

Загалом система преміювання на підприємстві ПрАТ «Оболонь» перебуває в оптимальному значенні, проте деякі найменування доплат вимагають вдосконалення, наприклад за роботу у важких та шкідливих умовах праці співробітники отримують преміальні виплати всього на 12% на відміну тих працівників, які працюють понаднормово отримують преміальні виплати у розмірі 25% від посадового окладу, необхідно збільшити преміальні виплати працівникам що працюють в небезпечних умовах до 20%, що дозволить підвищити рівень заохочення праці співробітників, та загалом підвищити кожне категорійне найменування преміальних виплат на 5%. Враховуючи, що

попит на виробничі товари корпорації залишається незмінним, пропонується ввести додаткові доплати за підвищення якості виробничої продукції, які будуть становити 15% від основної тарифної ставки співробітника. Запропонована система матеріальної мотивації працівників дозволить підвищити активізацію співробітників на ефективність результату роботи, дана система преміальної мотивації сприяє постійному підвищенню стимулювання роботи працівників до високої якості продукції та гідної оплати праці за досягненні результати.

Не менш важливим є постійний моніторинг рівня задоволеності персоналу, оскільки саме він виявляє відхилення причини зниження результатів роботи. Моніторинг пов'язаний також і з мотивацією співробітників, оскільки дана система реалізується з застосуванням комплексу інформаційних засобів, реалізація яких можлива за підтримки управлінських рішень. Мотиваційний моніторинг корпорація може ввести при мінімальних витратах, що означає самостійну розробку моніторингу для співробітників, саме за результатами якого можливо оцінити зміну продуктивності роботи та якість виробничого товару, що дозволить вдосконалити методичний інструментарій адміністративних ланок, а також дозволить проводити різні маніпуляції над мотиваційним середовищем задля його покращення.

До складу основних елементів перевірки мотиваційної системи персоналу входять: мотивація, прийняття та адаптація нових працівників, кар'єрне зростання та навчання співробітників.

Важливими факторами, які вимагають оцінювання персоналу полягають у гідному рівні задоволення працею, високому матеріальному заохоченні, якісних умовах праці, соціально – комунікативних елементах, присвоєнні нагород ( наприклад, найкращий відділ місяця), рівень креативного підходу до виконання роботи, а також рівень вдосконалення професійних та особистісних навичок та умінь у роботі.

Виділивши найголовніші риси для оцінювання мотиваційного моніторингу необхідно надати оцінку кожній рисі від 1 до 10, на основі оцінки

кожного фактору можна встановити шкалу оцінки, де від 0 до 2 фактор є не задовольняє потреби працівників, від 2 до 4 недостатньо задоволений, від 4 до 6 – середній рівень задоволення, від 6 до 8 достатньо задоволений, а від 8 до 10 – повноцінно задоволений. Оцінювання мотиваційного потенціалу дозволить визначити мотиваційний потенціал працівників, при повторній його перевірці слід визначити чи змінилося значення показників, якщо показники знизилися існує необхідність провести між персоналом опитування та визначити які саме фактори потребують вдосконалення.

Отже, за допомогою розвитку методів атестації для оцінювання рівня мотивації персоналу можливо проводити послідовне підвищення основних важелів мотивації, чому сприяє обґрунтування та розвиток ефективності проблемних елементів з низьким рівнем вмотивованості.

### **Висновки до третього розділу**

Адаптація нових співробітників на ПрАТ «Оболонь» є важливим та важким процесом, який вимагає багато часових і грошових витрат, задля удосконалення адаптації нового персоналу на підприємстві було запропоновано розподілити цей процес на три блоки, які поділяються на організаційне пристосування, соціально - психологічне пристосування та вдосконалення професійних вмінь та навичок, а також важливе значення має адаптація молодого, ще недосвідченого персоналу, можна виділити супровідні чотири ключових етапи уведення молодого колективу у вже сталий, перший етап, допомагає розкрити про майбутні привілеї у професійному розвитку на підприємстві, другий етап дозволяє перейняти колективну атмосферу, наступний етап допомагає переймати невдачі та успіхи колективу як особисті, що дозволяє удосконалювати його професійні вміння та навички та також допомагає утворювати комунікативні взаємостосунки з колективом, адже



вдала адаптація нових працівників та особливо молодого колективу дозволить підприємству вирішити питання плинності кадрів та вибудувати ефективний кадрових ресурс. Запроваджена система наставництва дозволить не тільки полегшити адаптацію нових кадрів, а також надасть персоналу можливість розвивати свої лідерські вміння та якості та професійного зростання у кар'єрі.

Вдосконалення соціально – психологічного клімату за допомогою спільного проведення вільного часу, вдосконалення доступності інформаційної бази для персоналу, організація самоуправління та проведення психологічних тренінгів дозволить підприємству також вирішити проблематику плинності кадрів, дозволить полегшити адаптаційний період для нового персоналу, підприємство ПрАТ «Оболонь» підвищить якість та ефективність роботи.

Удосконалення побудови навчання персоналу та введення нових методів таких як «Shadowing», яка дозволить залучати більше молодого персоналу та посилить співпрацю корпорації ПрАТ «Оболонь» з навчальними закладами. Уведення методики «Case-study», пришвидшить навчання працівників на підприємстві, допоможе згуртувати персонал та дозволить розвивати їх професійні уміння та навички.

Методика «Secondment» за допомогою обміну знаннями з іншими працівниками та корпораціями, допоможе підняти іміджевий статус серед корпорацій – лідерів світу. «Team building», дозволить корпорації ПрАТ «Оболонь» підвищити та розвивати лідерські якості, професійні та особистісні здібності колективу.

Нове запроваджене систематичне оцінювання персоналу дозволить швидко та якісно перевіряти засвоєнні ними професійні та особисті компетенції, після реалізації всіх запланованих пропозицій щодо удосконалення організаційної культури, корпорація ПрАТ «Оболонь» підвищить свою продуктивність, а також зможе і надалі утримуватися на лідерських позиціях ринку.

Підвищення системи преміальних виплат дозволить покращити матеріальну мотивацію співробітників, що сприяє підвищенню результативності їх роботи. Впровадження моніторингу мотивації співробітників сприятиме вдосконаленню мотиваційної системи на підприємстві, що у свою чергу дозволить виявити низькі показники в певних структурних елементах мотивації та покращити їх результативність.

## ВИСНОВКИ

Організаційна культура є дієвим інструментарієм, який забезпечує здорову робочу атмосферу, високу продуктивність та якість роботи. Формування та підтримка організаційної культури передбачає віддачу персоналу, який сприяє підвищенню її ефективності, що впливає на можливості конкурентоспроможності підприємства, оскільки саме це є важливим стратегічними завданнями керівництва. Не завжди сформована організаційна культура сприяє якісній роботі виробничих кадрів, проте це може бути пов'язаним в наявних проблемних аспектах організаційної культури, наприклад таких як соціально – психологічний клімат або недостатній рівень мотиваційної системи.

Задля прийняття рішень та аналізу організаційної культури, її розвитку, підтримання та змін, важливо орієнтуватися в її основах, таких як класифікація, основні елементи, структурні одиниці. Методичне забезпечення проаналізоване у роботі на основі праць класичних вчених таких як Едгар Шейн, Вільям Оучі, а також розглянуто сучасні праці вітчизняних науковців, наприклад Жилінської Л.О, Гайдученко, Гайдученко С.О та решти, що дозволило встановити основні складові системи культури, особливості управління організаційною культурою, яке проявляється в можливості адаптації до зовнішніх та внутрішніх чинників середовища, виявлено невід'ємні рівні, що сприяють зародженню організаційної культури як: символічний, когнітивний та цілісний.

Інструментарій організаційної культури встановлено, що для визначення рівня організаційної культури використовують такі основні методи дослідження до складу яких входять якісні та кількісні методи.

Розглянувши фінансово-економічні показники, як висновок можна сказати, що з 2020 року рівень балансу знизився до 13%, але за останній звітний рік підприємство підвищило прибуток на 4%, позитивним є те, що впродовж періоду трьох років корпорація поступово зменшує матеріальні

затрати та підвищує затрати на оплату праці. На підприємстві ПрАТ «Оболонь» помітна нестача власного оборотного капіталу, що призводить до зростання позикового капіталу. Проаналізовану структуру організаційної культури, її завдання, мету, місію, цілі, тендерні комітети, етнічні норми.

Була надана оцінка факторам та критеріям підприємства, яка в цілому, продемонструвала, що здебільшого фактори підприємства є ефективними, а отже підприємство перебуває в розвитку, але розглядаючи окремі критерії, які в порівнянні з іншими є менше ефективними, але впливають на компанію, а саме такі:

1. Адаптація новоприбулих кадрів;
2. Стабілізування соціально – психологічного клімату;
3. Удосконалення духовної мотивації;
4. Підвищення рівня навчання;
5. Оцінювання співробітників.

Отже, під час проведення дослідження були виявлені проблемні місця корпорації ПрАТ «Оболонь» на основі яких були надані рекомендації щодо вдосконалення організаційної культури, наведені пропозиції щодо вдосконалення допоможуть уникнути проблем у майбутньому:

Проаналізовано доцільність введення системи адаптації нового колективу та заохочення наставництва з боку персоналу, адже адаптивний процес для новачків є важким, а тому він вимагає пристосування організаційне, соціально – психологічне, вдосконалення професійних умінь, важливим процесом є також адаптація працівників – початківців, у котрих може бути недостатньо досвіду, що теж вимагає окремої системи введення 4 етапів, де система наставництва стає у нагоді, дана система дозволить пришвидшити адаптацію нових працівників, допоможе розкрити лідерські якості та саморозвиток персоналу, а також дозволить вибудувати потужні запаси адміністративних кадрів в організації.

Оцінювання соціально – психологічного клімату персоналу вказало на незначні проблеми, в цілому для підтримання здорового психологічного

клімату необхідно дотримуватися деякої схеми дій, яка передбачає спільний відпочинок, самоуправління, застосування масових тренінгів для груп та тощо.

Удосконалення навчання на підприємстві ПрАТ «Оболонь», потребує впровадження декількох методичних баз таких як:

1. «Shadowing»,
2. «Case-study»,
3. «Team building»,
4. Оцінювання співробітників за допомогою коуч системи.
5. Введення оцінювання ефективності роботи наставника.
6. Введення програмованого навчання.

Введення даних методичних засад на підприємство дозволить покращити рівень навчання співробітників на підприємстві, залучити новий персонал до співпраці з корпорацією, надасть спроможність підвищити рівень згуртованості колективу, вплине на нематеріальну мотивацію співробітників.

Задля досягнення позитивного ефективного результату керівники структурних підрозділів повинні забезпечувати зростання якісного рівня продукції водночас при мінімальних затратах на її виготовлення, у зв'язку з чим було уведено оцінку мотиваційної системи, яка дозволить дослідити основні проблемні місця на організації, котрі не дозволяють ефективно працювати на робочому місці працівникам, для цього необхідно розробити комплекс заходів щодо удосконалення основного робочого місця працівників на службі, покращення умов оплати праці, підвищення мотиваційних бонусів тощо.

Розглянемо детально алгоритм дій, котрі має забезпечити керівник своєї ланки для підлеглих:

1. Проводити систематичні дослідження, що включають в себе виявлення рівня знань цінностей персоналу, дослідження моделей поведінки персоналу та порівняння її з тією яку висвітлює керівник як взірцеву;

2. Виявлення основних причин, які можуть становити конфліктні ситуації або не прийняття однієї субкультурної одиниці до іншої, що виявляється за віком, статтю, нормами;
3. Розробка стратегічного планування з визначеними критеріями та показниками, що формує певну структуру комунікативних знань задіяних в організаційній культурі певним підприємством;
4. Основні методи здійснення змін ґрунтуються на роботі з кадровим резервом, удосконаленню навчання персоналу, створення системи оцінки, наприклад оцінювання має засновуватися на специфічних особливостях організаційної культури ;
5. Описування моделі змін має бути присутнім про складанні методичного обґрунтування змін, документальне оформлення має обов'язково бути присутнім.
6. Впровадження необхідних запланованих заходів покращення;
7. Закінчення процесу введення змін або проведення коригувальних дій, що застосовуються на окремі групи працівників чи на всю корпорацію.
8. За допомогою повторного опитування, бесіди, анкетування та інших комунікативних методів, встановлюється взаємозв'язок з колективом, його відповіддю на зміни в організації.

Завдяки впровадженню на підприємство ПрАТ «Оболонь» розроблених рекомендаційних покращень, організаційна культура підприємства зможе підвищити свою ефективність та розвиток, а також сприятиме впровадженню змін та нововведень на підприємстві.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бикова А. Л, Д. Д. Паранько. Складові ефективної адаптації персоналу // *Молодий вчений*. 2016. №12. С.640-646 URL:[http://biblio.umsf.dp.ua/jspui/bitstream/123456789/2241/1/4\\_%d0%91%d0%b8%d0%ba%d0%be%d0%b2%d0%b0.pdf](http://biblio.umsf.dp.ua/jspui/bitstream/123456789/2241/1/4_%d0%91%d0%b8%d0%ba%d0%be%d0%b2%d0%b0.pdf) (дата звернення:19.10.2022)
2. Овчаренко М.І, Червякова С.В.. Методичне забезпечення оцінки стану корпоративної культури підприємства // *Маркетинг і менеджмент інновацій*. Суми, 2013. № 2. С. 130-141.
3. Потьомкін М.Л. Наукові і практичні заходи підвищення ефективності промислового виробництва // *Інститут проблем ринку та економікоекологічних досліджень НАН України. Економічні інновації*. Одеса, 2013. № 54. С. 264-269.
4. Смирнова І.І., Сімаков К.І. Інноваційні технології управління персоналом на підприємстві // *Вісник економічної науки України*. 2018. №2(35).С.154–157. URL:<http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/150570/26-Smyrnova.pdf?sequence=1> (дата звернення:19.10.2022)
5. Солод М.А. Підвищення капіталізації та розвиток промислових підприємств на основі адаптаційного підходу // *Вісник Національної Академії наук України. Стратегія і механізми регулювання промислового розвитку*. Київ, 2014. С. 157-168.
6. Балабанова Л.В. SWOT-аналіз – основа формування маркетингових стратегій: навч. посіб. Київ.: Знання, 2005. – 301 с.
7. Бившева Л.О, Кондратенко О.О., Желдак С.В. Стратегічне управління персоналом як фактор зростання конкурентоспроможності промислового підприємства // *Економічний вісник Донбасу*. 2020. № 1 (59). С. 137-144 URL: <http://evd.luguniv.edu.ua/index.php/evd> (дата звернення:19.10.2022)
8. Близнюк Т. П. Аналіз підходів до типології організаційних культур у крос-культурному менеджменті // *Науковий погляд: економіка та управління*. 2020. №2 (68). С. 97 – 101

DOI: <https://doi.org/10.32836/2521-666X/2020-68-17> (дата звернення:19.10.2022)

9. Божок О. І. Соціологічні аспекти розвитку адміністративної субкультури в Україні // *Вісник Академії митної служби України. Державне управління*, Дніпро, 2018. № 2 (19). С.134 – 140.

10. Бондар Г. Л. Гендерна політика в системі публічного управління України // *Вісник Університету митної справи та фінансів. Публічне управління та митне адміністрування*, Дніпро, 2019. № 4 (23). С. 34 – 4.

DOI <https://doi.org/10.32836/2310-9653-2019-4-34-41> (дата звернення:19.10.2022)

11. Бутенко І.А. Інтелектуалізація як основа інтенсивного розвитку персоналу підприємства//*Інститут проблем ринку та економікоекологічних досліджень НАН України. Економічні інновації*. Одеса, 2015. № 59. С. 71- 79.

12. Гайдученко С.О. Організаційна культура: конспект лекцій. Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2020. С.100.

13. Гевко. В.Л. Організаційна культура підприємства та особливості і умови її зміни// *Ефективна економіка. Інвестиції: практика та досвід*. 2018. №16.С.9-14

URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/16\\_2018/4.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/16_2018/4.pdf) (дата звернення:19.10.2022)

14. Гусаров О.О., Дуднєва Ю.Е, Обиденнова Т. С. Взаємозв'язок складників механізму адаптації в системах управління підприємствами // *Вісник Академії митної служби України. Економіка*. Дніпро, 2019. № 1 (63). С. 95 -100

15. Єдинак В. Ю. Адміністративний менеджмент: конспект лекцій. Дніпро : УМСФ, 2019. – 236 с.

16. Жилінська, Л. О. Особливості управління організаційною культурою підприємства // *Зб. наук. пр. Донец. держ. ун-ту упр. Серія : Економіка Проблеми та перспективи забезпечення стабільного соціально-економічного розвитку*. Маріуполь, 2019. Т. 19. №. 308. С. 39–46.



17. Зачосова Н. В., Коваль О. В, Байкер М. В. Розвиток персоналу та кадрового потенціалу як елементи стратегічного управління фінансово- економічною безпекою суб'єкта господарювання // *Науковий погляд: економіка та управління*. 2022. №1 (77). С. 61 – 66. DOI: <https://doi.org/10.32836/2521-666X/2022-77-8>
18. Звіт про управління ПрАТ «Оболонь»  
URL:<https://obolon.ua/files/shareholders/023296c9f6e17ab3ae1c5e864b801653.pdf> (дата звернення:19.10.2022)
19. Зоська Я. В.,Кравченко Н.Ю, Стадник А.Г. Моделі та типи організаційної культури в контексті сучасних соціальних трансформацій // *Науковий вісник Ужгородського університету. Педагогіка. Соціальна робота*. Ужгород, 2022. № 1(50).С. 103 – 106
20. Кравчук І. І. Юргутіс І. А. Основи менеджменту: навч. посіб. Київ.: Освіта, 2000. 254 с.
21. Комарова К.В.. Організаційна культура: навч. посіб. Дніпропетровськ: ДДФА, 2011. 166с.
22. Квілінський О. С. Організаційне забезпечення управління розвитком промислового підприємства на прикладі діючої організаційної структури управління // *Науковий погляд: економіка та управління*. 2020. №2 (68). С. 133 – 139.  
DOI: <https://doi.org/10.32836/2521-666X/2020-68-24> (дата звернення:19.10.2022)
23. Кобелева Т.О. Організаційна структура комплаєнс на промисловому підприємстві // *Вісник НТУ «ХПІ»*. Харків, 2018. № 47 (1323). С.121 – 126.
24. Кодацька Н. О. Сучасна політична діяльність в гендерному розрізі //Науково-теоретичний альманах «Грані». 2018. Т.21, №9. С. 6-12.DOI:<https://doi.org/10.15421/1718109> (дата звернення:19.10.2022)
25. Кольбашенко Д. А. Мотивація персоналу як один з факторів підвищення продуктивності праці// *Вісник Луганського національного університету імені Тараса Шевченка*. Педагогічні науки. Луганськ, 2014. № 2. С. 237 - 244.

26. Круглов К.О. Довіра як чинник соціально-психологічного клімату виробничого колективу// *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Психологічні науки. Херсон, 2020. №1. С. 139-145.
27. Кукоба В.П. Упорядкувальний аспект організаційної культури підприємства: сутність, складові, основні атрибути// *Вісник КНЕУ імені Вадима Гетьмана*. Київ, 2016. № 39. С.20 -30.
28. Лопушинський І. П. Механізми запобігання й боротьби із сексизмом: європейський досвід і вітчизняні законодавчі перспективи // *Вісник Академії митної служби України*. Державне управління. Дніпро, 2021. № 1(28). С. 42 – 47.
29. Малахова В. М. Збалансована система показників, їх розробка та аналіз // *Вісник Кіровоградського національного технічного університету*. Економічні науки, Кіровоград, 2017. № 12. С. 266– 273.
30. Мандзій, О.О. Організаційна культура як фактор управління інтелектуальним капіталом та впливу на діяльність підприємства // *Збірник тез доповідей XV наукової конференції Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя*. Тернопіль, 2015. №15. С.200 - 201.
31. Михайличенко В. Управління формуванням організаційної культури// *Галицький економічний вісник*. Тернопіль, 2021р №3. С.16 –22.
32. Новікова П. А. Застосування нечіткої логіки для оцінювання психологічного стану кандидата під час найму на роботу // *Вісник Академії митної служби України*. Системи та технології. Дніпро, 2016. № 1(55). С.141 – 152.
33. Олексенко Я. А. Наукові концепти становлення корпоративної культури в історії економічної думки // *Науковий погляд: економіка та управління*. 2018. -№ 3(61). С. 63 – 70.
34. Організація праці : навч. посіб. / А.Г. Бабенка та ін.. для студентів вищих навчальних закладів. Дніпро: Дніпр. держ. фін. акад., 2014. 228 с.

35. Пампуха Л.О. Гендерні аспекти ефективного менеджменту // *Вісник Національного технічного університету України “КПІ”*. Філософія. Психологія. Педагогіка. Київ, 2009. № 1 (25). С. 95–99.
36. Партика І. В. Сучасні аспекти професійного розвитку персоналу організації // *Вісник Академії митної служби України. Науковий погляд: економіка та управління*. Дніпро, 2020. №2 (68). С. 154 – 157
37. Пержун В. В. Історичні витоки формування управлінської культури / В. В. Пержун // *Публічне управління та митне адміністрування*. 2020. № 2(25). С. 30 – 35.  
DOI <https://doi.org/10.32836/2310-9653-2020-2.5> (дата звернення: 19.10.2022)
38. Петух В.М. Управління персоналом: навч. посіб. Київ: КНЕУ. 2000. 124с.
39. Поліщук Т.О. Методика дослідження проблеми розвитку організаційної культури // *Науковий вісник Інституту професійно-технічної освіти НАПН України*. 2018. №15. С.109 – 115.
40. Положення про Аудиторський комітет ПрАТ «Оболонь» за 2019 рік URL:- <https://obolon.ua/files/shareholders/3929f5a46a67a619f3f93cf73d1eada1.pdf> (дата звернення: 19.10.2022)
41. Положення про виконавчий орган ПрАТ «Оболонь» URL:- <https://obolon.ua/files/shareholders/097febaa7c2d749d1590124ebd61d729.pdf> (дата звернення: 19.10.2022)
42. Положення про Наглядову комісію ПрАТ «Оболонь» URL: <https://obolon.ua/files/shareholders/0baf63bdcacf29b122eacce49f496531.pdf> (дата звернення: 19.10.2022)
43. Положення про Ревізійну комісію ПрАТ «Оболонь» URL: <https://obolon.ua/files/shareholders/f2866e233ad087d4a41e1d1b780166cf.pdf> (дата звернення: 19.10.2022)
44. Прийняття управлінських рішень: навч. посіб. / Петруня Ю. Є. та ін. Дніпропетровськ : АМСУ, 2015. С.189 с.

45. Принципи (Кодекс) корпоративного управління ПрАТ «Оболонь»  
URL:<https://obolon.ua/files/shareholders/b3a558ff8e4b8ebb6ade6ad9f340ca12.pdf>  
(дата звернення: 19.10.2022)
46. Про господарські товариства :Закон України 14.10.92 р., № 2692-ХІІ (2692-12) ст.662  
URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1576-12> (дата звернення:19.10.2022)
47. Про захист від недобросовісної конкуренції: Закон України. *Відомості Верховної Ради (ВВР) 1996, N 36, ст.164 )*
48. Про зовнішньоекономічну діяльність : Закон України від 04.02.2009, № 923-VI (923-17) N 27, ст.34  
URL:<http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/959-12> (дата звернення:19.10.2022)
49. Про охорону праці: Закон України. від 19.08.2022р, № ВР № 2695-ХІІ від 14.10.92  
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12#Text> (дата звернення:19.10.2022)
50. Про професійний розвиток працівників: Закон України 05.07.2012 р. № 5067-VI від, ВВР, 2013, № 24, ст.243  
URL:<http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/4312-17> (дата звернення:19.10.2022)
51. Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні: Закон України. *Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2013, № 3, ст.23*
52. Про упорядкування діяльності суб'єктів підприємницької діяльності, створених за участю державних підприємств: Постанова Кабінету Міністрів України.  
URL: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/24-92> (дата звернення:19.10.2022)
53. Семененко О. В. Трансформація організаційної культури в контексті розвитку форм власності// *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Ужгород, 2018. № 19 (3). С.30 – 34.
54. Соціальний менеджмент : навч. посіб. / М. М. Руженський та ін. Київ: ІПК ДСЗУ, 2011. - 255 с

55. Статут ПрАТ «Оболонь» URL: <https://obolon.ua/files/shareholders/d2980109fe82b3764db70210f3118916.pdf> (дата звернення: 19.10.2022)
56. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник . Харків : ХНУВС, 2021. –208с.
57. Сурякова М.В., Панфілова Г.Б., Склянська О.В. Соціальна психологія (з основами соціально-психологічного тренінгу): навч. посіб. Дніпро: Середняк Т.К., 2021, 150с. URL: <http://212.1.86.13/jspui/handle/123456789/4469>
58. Телишевська Л.І., Успенко В.І.. Тенденції розвитку системи управління персоналом на підприємстві // Економічний вісник Донбасу. 2019. № 2 (56). С. 187-197. URL: <http://evd.luguniv.edu.ua/index.php/evd> (дата звернення: 19.10.2022)
59. Терещенко К.В. Методи вивчення організаційної культури // Актуальні проблеми психології : зб. наукових праць Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України. 2013. № 37. С. 28-31.
60. Ткалич М.Г.. Гендерні детермінанти міжособистісної взаємодії персоналу українських організацій// *Вісник Харківського національного університету імені Г.С. Сковороди*. Психологія. Харків, 2015. №50 С.239 – 247.
61. Управління персоналом. Практикум : навч. посіб. / Ю. Є. Петруня, С. П. Коляда, Н. С. Ковтун. – 2-ге вид.. Дніпропетровськ : Університет митної справи та фінансів, 2016. 210с.
62. Фінансова звітність ПрАТ «Оболонь» за 2019 та 2020 роки  
URL: [https://obolon.ua/files/financial\\_report\\_2020.pdf](https://obolon.ua/files/financial_report_2020.pdf) (дата звернення: 19.10.2022)
63. Фісенко Е. С., Малик І. П. Корпоративна культура як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. // *Актуальні проблеми економіки та управління: збірник наукових праць молодих вчених: електрон. наук. фахове вид.* 2016. № 10.  
URL: [https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/22448/1/2\\_16\\_Fisenko.pdf](https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/22448/1/2_16_Fisenko.pdf)

64. Харчицина О.В. Роль символічної підсистеми у процесі формування організаційної культури/ *Вісник ОНУ імені І. І. Мечникова.*/ Одеса, Т. 20. №.2/2 . 2015. С.94 - 96
65. Хілуха О. А. Корпоративне навчання в процесі розвитку персоналу // *Вісник Академії митної служби України. Науковий погляд: економіка та управління.* Дніпро, 2021. № 4 (74). С.54 – 59.
66. Хміль Ф. І. Основи менеджменту : підручник. Київ. : Академія, 2003. 608 с.
67. Храпкіна В.О. Управлінський підхід до формування організаційної культури підприємства// *Економіка та управління підприємствами* .2020. С. 27 – 34.  
URL:[http://ekmair.ukma.edu.ua/bitstream/handle/123456789/20586/Khrapkina\\_Upravlinskyi\\_pidkhid\\_do\\_formuvannia\\_orhanizatsiinoi\\_kultury.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://ekmair.ukma.edu.ua/bitstream/handle/123456789/20586/Khrapkina_Upravlinskyi_pidkhid_do_formuvannia_orhanizatsiinoi_kultury.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
68. Череп О. Г. Оцінювання економічного ефекту від впровадження системи навчання і розвитку трудових ресурсів на підприємстві // *Вісник Академії митної служби України. Науковий погляд: економіка та управління.* Дніпро, 2019. № 4 (66). С. 74 – 80
69. Чуднова О.К .Аналіз сучасних систем управління персоналом: міжнародний досвід // *Формування ринкових відносин в Україні: Збірник наукових праць.* №.6 (37).- Київ, 2014. С.97 – 100.
70. Явтуховська І.В. Корпоративна культура у системі управління підприємством // *Науковий вісник Херсонського державного університету.* Херсон, 2015. №.15 ( 4) С. 114 – 11

## Додаток А

## Фінансові результати за 2019 рік

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	5 078 764	4 777 539
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(4 292 370)	(3 878 473)
<b>Валовий:</b>			
прибуток	2090	786 393	899 066
збиток	2095		
Інші операційні доходи	2120	85 301	88 488
Адміністративні витрати	2130	(303 955)	(296 579)
Витрати на збут	2150	(675 489)	(612 349)
Інші операційні витрати	2180	(20 451)	(29 144)
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>			
Прибуток	2190		49 482
збиток	2195	(128 200)	
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	4 259	97 691
Інші доходи	2240	(23 505)	430 848
Фінансові витрати	2250	(275 269)	(314 744)
Втрати (доходи) від участі в капіталі	2255	90 188	381
Інші витрати	2270	6 725	(42 861)
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>			
прибуток	2290		220 797
збиток	2295	(325 802)	
Дохід (Витрати) з податку на прибуток	2300	(39 618)	(44 217)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
<b>Чистий фінансовий результат:</b>			
прибуток	2350		176 580
збиток	2355	(365 420)	

II. СУКУПНИЙ ДОХІД			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	(2 902)	662
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
<b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>	<b>2450</b>	<b>(2 902)</b>	<b>662</b>
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
<b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>	<b>2460</b>	<b>(2 902)</b>	<b>662</b>
<b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>	<b>2465</b>	<b>(368 322)</b>	<b>177 242</b>

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	3 267 238	2 960 495
Витрати на оплату праці	2505	529 153	448 146
Відрахування на соціальні заходи	2510	113 058	95 052
Амортизація	2515	457 032	451 790
Інші операційні витрати	2520	1 296 562	1 107 101
<b>Разом</b>	<b>2550</b>	<b>5 663 043</b>	<b>5 062 584</b>

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	325 127	325 127
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	325 127	325 127
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	(1,1239)	0,5431
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	(1,1239)	0,5431
Дивіденди на одну просту акцію, грн.	2650	-	-

## Додаток Б

## Фінансові результати за 2020 - 2021 рік

## I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	5 464 827	5 276 796
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(4 136 008)	(4 215 809)
<b>Валовий:</b>			
прибуток	2090	1 328 819	1 060 986
збиток	2095		
Інші операційні доходи	2120	71 166	72 875
Адміністративні витрати	2130	(277 185)	(257 241)
Витрати на збут	2150	(614 887)	(566 743)
Інші операційні витрати	2180	(13 049)	(9 919)
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>			
Прибуток	2190	494 864	299 958
збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	154	273
Інші доходи	2240	15 776	(1 418)
Фінансові витрати	2250	(220 441)	(287 144)
Втрати від участі в капіталі	2255	(1 618)	39 058
Інші витрати	2270	(174 799)	174 077
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>			
прибуток	2290	113 936	224 804
збиток	2295		
Дохід (Витрати) з податку на прибуток	2300	(37 138)	65 347
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
<b>Чистий фінансовий результат:</b>			
прибуток	2350	76 798	290 151
збиток	2355		

## II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
<b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>	<b>2450</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
<b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>	<b>2460</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>	<b>2465</b>	<b>76 798</b>	<b>290 151</b>

## III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	2 388 740	2 528 474
Витрати на оплату праці	2505	542 647	477 786
Відрахування на соціальні заходи	2510	115 860	101 284
Амортизація	2515	330 498	343 372
Інші операційні витрати	2520	1 109 611	1 069 534
<b>Разом</b>	<b>2550</b>	<b>4 487 356</b>	<b>4 520 450</b>

## IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	325 127	325 127
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	325 127	325 127
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0,2362	0,8924
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0,2362	0,8924
Дивіденди на одну просту акцію, грн.	2650	-	-



**Анкетування №1**

Визначить тип влад, організаційної культури, вкажіть кому на вашу думку належить влада на вашому підприємстві, тобто на що вона орієнтовна?

- a. Культура орієнтована на роль, або бюрократична культура, все залежить від обсягу документації;
- b. Культура влади, що належить керівникам провідних відділів;
- c. Культура орієнтована на розвиток кожної особистості;
- d. Культура орієнтована на завдання, яка має на меті виконання певних завдань;

**Анкетування №2:****Співробітники та компанія:**

Чи є чітке розуміння стратегічних цілей організації? так\ні

Чи усвідомлюєте ви свою роль у досягненні цілей компанії? Так \ ні

Як ви вважаєте, чи є можливість для індивідуального кар'єрного розвитку в компанії? Так\ ні

**Командна робота колективу:**

Як тобі подобається працювати у вашому колективі? так\ні

Чи погодилися б ви на понаднормову роботу ? так\ні

Чи відчуваєте ви, що ваша команда підтримує вас? так\ні

**Інформаційно – комунікативний сектор:**

Чи часто у вас виникають проблеми з пошуком важливої інформації, яка стосується вашої повсякденної роботи? так\ні

Чи завжди компанія інформує вас про нововведення та зміни, які вас безпосередньо стосуються? так\ні

Чи достатньо у вас взаємодії для спілкування з колегами? так\ні

**Керівник та підлеглі:**

Чи відчуваєте ви мотивацію свого начальства виконувати повсякденну роботу? так\ні

Чи відчуваєте ви належну винагороду за свою відданість і відданість своїй роботі? так\ні

Чи відчуваєте ви, що ваш керівник почує і цінує вашу думку? так\ні

**Професійні амбіції:**

Чи є у вас вдосконалення ваших навичок і вивчення інших обов'язків, окрім звичайних обов'язків? так\ні

Як ви вважаєте, чи цінує вас ваш керівник? так\ні

Як ви вважаєте, чи володієте ви достатніми знаннями для вирішення своїх завдань? так\ні

**Баланс особистого життя та роботи:**

## Продовження додатку Д

Чи вважаєте ви, що ваша робота дозволяє знайти баланс між особистим часом та робочим? так\ні

Чи вважаєте ви, що ваша робота викликає необґрунтований стрес? так\ні

### **Рівність до кожного співробітника:**

Чи вважаєте ви, що керівник ставиться однаково до кожного співробітника? так\ні

Чи вважаєте ви, що корпорація справедливо просуває по службі для всіх співробітників? так\ні

Як ви вважаєте, керівництво занадто зосереджено на адміністративній політиці? так\ні

### **Рівень задоволеності кожного співробітника:**

Як ви вважаєте, чи маєте ви чіткий план та можливості зростання в компанії? так\ні

Чи вважаєте ви, що компанії відповідає вашим професійним очікуванням та чіткості формулювання завдань? так\ні

Як ви вважаєте, чи забезпечені ви інструментарієм, рівнем технологій, які їм надає організація? так\ні

### **Організаційна культура та усвідомлення її всіма співробітниками:**

Чи зрозуміла вам місія компанії? так\ні

Чи вважаєте ви, що компанія сприяє інклюзії та захищає працівників від дискримінації? так\ні

**Анкетування №3**

1. Чи знаєте ви історії створення компанії ? так\ні
2. Чи усвідомлюєте ви місію та цілі організації ? так\ні
3. Чи проводяться серед співробітників спеціальні семінари з приводу історії, місії та цілей компанії ? так\ні
4. Чи задоволені ви своєю працею ? так\ні
5. Нематеріальна мотивація є для вас головним стимулом? так\ні
6. В чому виражається нематеріальна мотивація:
  - соціально – психологічному кліматі
  - соціальному забезпечені
  - в можливості навчання
7. Чи володієте ви змістом та усвідомленням кодексу організації? так\ні

**Анкетування №4**

5. Чи працюєте ви понаднормово? так\ні
6. Чи ви виникають складності у розподілі особистих годин та планів?  
так\ні
7. Як ви оцінюєте атмосферу в колективі:
  - низько
  - посередньо
  - досконало
8. Чи є конфліктні ситуації частими у роботі? так\ні
9. Чи вступаєте ви в конфліктні ситуації? так\ні
10. Чи оцінюєте ви своїх колег як відповідальних та кваліфікованих спеціалістів? так\ні
11. Чи оцінюєте ви своїх колег як безвідповідальних та некваліфікованих працівників? так\ні

## Додаток Л

Фактори	Критерії	Вагомість	Оцінка критеріїв	Розраховані показники	Показник фактора
Формування цілей	Актуальність формування цілей та чіткості завдань, що поставили перед підлеглими	0,25	0,8	0,20	0,70
	Відповідність діяльності адміністрації поставленим цілям	0,25	0,75	0,19	
	Обізнаність персоналу щодо цілей та завдань ПрАТ «Оболонь»	0,25	0,76	0,19	
	Участь працівників у досягненні поставленої мети	0,25	0,63	0,15	
Контроль за діяльністю	Контроль за основними напрямками діяльності	1	0,7	0,70	0,70
Оптимальність системи управління	Актуальність та прогнозованість розпоряджень генерального директора ПрАТ «Оболонь»	0,30	0,84	0,25	0,75
	Рівень колегіальності щодо прийняття рішень	0,25	0,70	0,18	
	Рівень децентралізації у прийнятті рішень	0,25	0,80	0,20	
	Підтримка ініціативи з боку персоналу	0,20	0,64	0,12	
Управління персоналом	Професійний розвиток	0,20	0,53	0,10	
	Процедура відбору кадрів	0,15	0,85	0,12	

	Процедура просування по кар'єрі	0,2	0,57	0,11	0,62
	Система оцінки показників діяльності	0,15	0,80	0,12	
	Психологічна адаптація нових співробітників	0,20	0,55	0,11	
	Надання працівникам закордонного досвіду з фахової спеціальності	0,1	0,60	0,06	
Організаційна культура	Відносини по вертикалі	0,30	0,85	0,25	0,73
	Відносини по горизонталі	0,25	0,75	0,18	
	Ставлення до роботи	0,15	0,7	0,10	
	Відносини між відділами	0,25	0,8	0,12	
	Гордість за організацію	0,10	0,95	0,08	
Система мотивацій	Відповідність рівня заробітної плати службовців їх очікуванням та реальному внеску	0,35	0,70	0,25	0,70
	Існуюча система преміювання на ПрАТ «Оболонь»	0,30	0,65	0,20	
	Система нематеріальних стимулів	0,35	0,70	0,25	
Зовнішнє середовище	Відкритість та прозорість роботи ПрАТ «Оболонь»	0,35	0,95	0,33	0,95
	Стиль керівництва	0,35	0,8	0,28	
	Зв'язки ПрАТ «Оболонь» із представниками ЗМІ	0,15	0,95	0,14	
	Популярність, відомість на українському ринку	0,25	0,95	0,23	
Зв'язки з клієнтами	Налагоджена система зв'язків з клієнтами	0,4	0,95	0,38	0,83
	Участь у процесі прийняття рішень	0,25	0,60	0,15	
	Відкритості та підтримка клієнських пропозицій щодо удосконалення компанії	0,35	0,85	0,30	
	Використання обчислювальних систем	0,65	0,95	0,61	

Засоби виробництва	Використання та швидке оновлення інформаційних технологій на виробництві	0,35	0,8	0,28	0,90
-----------------------	--	------	-----	------	------



## Додаток М

УДК

к. е. н., Поліщук О.В, Кузикова А.В

(Національний авіаційний університет, Україна)

### Формування організаційної культури підприємства

*Розглянуто сутність понять організаційна структура, методи дослідження організаційної культури, гендерна роль в формуванні культури підприємства. Визначено механізми формування організаційної культури та вдосконалення.*

На сьогодні організаційна культура в Україні є важливою у дослідженні від малих підприємств до великих корпорацій. Сутність організаційної культури ґрунтується на основі визначенні поняття «культура», вченні виокремлюють два підходи: як процесу творчого та як специфічної людської діяльності. Організаційна культура – це явище багатогранне, розглянемо декілька визначень організаційної культури [2,10]:

1. що має певні особливості та специфічні риси, зароджується у соціумі під впливом системи цінностей, норм, формуванням зв'язків та взаємовідносин між працівниками та менеджером, між підрозділами;
2. Творча організаційна діяльність, що ґрунтується на цінностях, традиціях, нормах;
3. Певна система установок, цінностей, переконань, які поділяють більшість співробітників, що визначає поведінку працівників в організації.

На сьогодні, проблематика пов'язана з феноменом організаційною культурою приділяється багато уваги в науковому середовищі, існує безліч термінів пов'язаних з поняттям організаційна культура, наприклад, ділова. Ділова культура включає в себе конкретні форми і методи взаємодії людей, досягнення виробничих цілей, способи переконання та впливу, розмежовується на підрозділи компанії, що коректує поведінку та комунікацію серед персоналу.

Для того аби встановити стан організаційної культури та розробити заходи з удосконалення її необхідно застосувати комплексні дослідження організаційної культури. Дослідження базуються на цілісній системі емпіричних, теоретичних, методичних, методологічних, організаційних та технічних процедур, за допомогою яких отримують достовірні данні про стан організаційної культури, отриманню нових знань для вирішення певних завдань [ 5, 28].

На думку вченої К.В. Терещенко, виокремлюють два підходи до вивчення культури: ідеографічний підхід, що ґрунтується на використанні якісних методів та формалізований, що базується на комплексі кількісних методів [ 5, 30]. Виділяють три рівні організаційної культури: символічний – все, що може побачити та до чого може доторкнутися людина, наприклад символіка, логотип, календар, прапор або гімн компанії. Також належать до символічного рівня легенди, міфи або історії, пов'язані із заснуванням компанії, діяльністю її керівників, зазвичай передаються в усній формі. На цьому рівні речі та явища добре розпізнаються, але не завжди розшифровуються та інтерпретуються з точки зору корпоративної культури; когнітивний – включає колективну свідомість, яка визначає певну систему правил поведінки, що утворюється внаслідок колективних дій, досліджуються цінності та переконання, які поділяють члени організації, залежно від того, якою мірою ці цінності відображені комунікативній поведінці; цілісний – відображає такі самоусвідомлення в колективі, розуміння відповідальності за свою роботу, включає зовнішній вигляд, звички, цінності, норми, базові припущення, які виникають у членів організації внаслідок особистих комунікацій, підкріплені або модифіковані успішним досвідом спільних дій і в більшості випадків несвідомо.

Важливими елементами у вдосконаленні культури організації є визначення існуючих місій, стратегії, цілей, цінностей, оцінювання поведінкових особливостей персоналу, порівняння існуючої та майбутньої вдосконаленої культури, створені та впроваджені заходи, які допоможуть коректувати поведінку персоналу, їх оцінювання, контроль; аналіз цілеспрямованого впливу на розроблену стратегію розвитку культури; а також оцінювання впливу на організаційну культуру серед внутрішніх факторів, впровадження нової системи задля подолання існуючих проблемних питань в культурі [ 4, 159].

Формування організаційної культури починається на момент зародження власне організації, сучасній українській вчений С.О Гайдученко, виділяє декілька чинників, що здатні впливати на організаційну культуру: соціальні, на які впливає рівень життя суспільства та його інфраструктура, влада, закони, громадянська думка з приводу роботи підприємства; технічні, внаслідок яких утворюється якість праці робітників на що впливає технологічний, технічний розвиток та освіта працівників; економічні, пов'язані зі станом економіки країни, спроможності підприємства забезпечити населення робочими місцями, платити своїм працівникам гідну заробітну плату; професійні є певним орієнтиром галузевої приналежності, які допомагають усвідомити попит праці на певній території; національні, пов'язані з ментальними, традиційними, історичними, релігійними та кліматичними особливостями, які впливають на стан поведінки [ 1,15].

Будь яка організаційна культура поділяється на певні субкультури, що являють собою сукупність основних цінностей, домінуючих на певному підприємстві, яка також може різнитися на різних територіальних підрозділах підприємства, також проблема культури та субкультури здатна виникнути при злитті компаній, проте кожна субкультура, незважаючи на свою специфіку та особливості підпорядковується організаційній культурі. Субкультура поділяється на формальну та неформальну, якщо в організації немає єдиної домінуючої, то дві субкультури співіснують разом, ефективність роботи організаційної культури залежить також від налагодженої взаємодії різних субкультур, оскільки саме субкультури впливають на формування організаційної культури та на етичні моменти [ 1,21].

Важливим фактором розвитку організації є взаємодія субкультур, особливо важливою є гендерна субкультура, яка взаємозалежить від орієнтирів на які спирається організаційна культура. В управлінні гендерна політика являється

провідною, впливає на особливості вибору підходу до роботи з персоналом, міжособистісних відносин, що ґрунтується на особливостях рис характеру, психіки та інтелекту, особистісних якостей. Оскільки, одним з ключових елементів вдосконалення організаційної культури є гендерна політика компанії, задля того аби покращити її необхідно проводити дослідження домінуючого гендерного показника, створювати здоровий психологічний клімат, який дозволить кожному співробітнику відчувати соціальну захищеність [3, 7].

Очевидно, що сучасному етапі існування організаційна культура потребує значного багаторівневого покращення, оскільки на неї впливає багато чинників одночасно, вагомим є розробка нових методичних досліджень, пошуку вдосконалення, через безпосередній вплив на неї, адже кожен елемент культури є вагомим, що дозволяє здійснити якісний аналіз підприємства та вплинути на ефективність його роботи.

#### Список літератури:

1. Гайдученко С.О. Організаційна культура: конспект лекцій Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2020. С.100
2. Гевко. В.Л. Організаційна культура підприємства та особливості і умови її зміни / Інвестиції: практика та досвід .2018.№ 16.: [http://www.investplan.com.ua/pdf/16\\_2018/4.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/16_2018/4.pdf)
3. Кодацька Н. О. Сучасна політична діяльність в гендерному розрізі //Науково-теоретичний альманах «Грані». 2018. Т. 21. №9. С. 6-12.
4. Михайличенко В. Управління формуванням організаційної культури: Галицький економічний вісник№3, 2021р.
5. Терещенко К.В. Методи вивчення організаційної культури / К.В. Терещенко. Актуальні проблеми психології // зб. наукових праць Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України.2013. № 37. С. 28-31.