

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЛІНГВІСТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**Кафедра менеджменту і маркетингу**

**Кваліфікаційна робота бакалавра з менеджменту**

**на тему: «УПРАВЛІННЯ ДІЛОВОЮ КАР'ЄРОЮ ПЕРСОНАЛУ  
ОРГАНІЗАЦІЇ»**

**(на прикладі Київського національного лінгвістичного університету)**

*Допущено до захисту*  
*«\_\_\_»\_\_\_\_\_року*

Студентки групи М 03-19  
факультету туризму, бізнесу і психології  
освітньої програми  
Менеджмент комерційної діяльності  
за спеціальністю 073 Менеджмент  
**Ушакової Яни Іллівни**

*Завідувач кафедри*  
*менеджменту і маркетингу*  
\_\_\_\_\_ Тарасюк М. В.  
(підпис)

Науковий керівник:  
Доцент Гуріна Н.В

Національна шкала \_\_\_\_\_  
Кількість балів \_\_\_\_\_  
Оцінка ЄКТС \_\_\_\_\_

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КУЛЬТУРИ УПРАВЛІННЯ В ОРГАНІЗАЦІЇ .....	5
1.1. Сутність та функції культури управління .....	5
1.2. Формування культури управління в організації .....	10
1.3. Вплив культури управління на розвиток організації .....	15
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КУЛЬТУРИ УПРАВЛІННЯ У КИЇВСЬКОМУ НАЦІОНАЛЬНОМУ ЛІНГВІСТИЧНОМУ УНІВЕРСИТЕТІ .....	20
2.1. Загальна характеристика діяльності Київського Національного Лінгвістичного університету.....	20
2.2. Дослідження культури управління в організації .....	26
2.3. Визначення ефективності культури управління Київського Національного Лінгвістичного університету.....	31
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КУЛЬТУРИ УПРАВЛІННЯ У КИЇВСЬКОМУ НАЦІОНАЛЬНОМУ ЛІНГВІСТИЧНОМУ УНІВЕРСИТЕТІ .....	38
3.1. Заходи щодо удосконалення культури управління у Київському Національному Лінгвістичному університеті .....	38
3.2. Соціально-економічна ефективність запропонованих заходів .....	45
ВИСНОВКИ.....	47
РЕЗЮМЕ.....	50
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ .....	50
ДОДАТКИ.....	56

## ВСТУП

**Актуальність обраної теми.** В забезпеченні успіху підприємства різні сектори економіки потребують нового підходу до їх діяльності. Це можливо досягти на основі використання потенційних можливостей організацій в системі усіх їх складових, включаючи і організаційну, через цінності, організаційну культуру, організаційну поведінку, організаційну взаємодію, культуру організації та ін.. Однак на практиці потенціал такої конфігурації як системної цілісності є недостатньо сформованим. Організаційна культура також зазнає змін, адже міняється не тільки розташування робочого місця, а й «настрій» колективу, цілі та мета компанії в цілому.

Кризові явища в Україні значною мірою торкаються організації суспільного виробництва загалом і кардинально змінюють систему відносин кожної окремої організаційної структури. У цих умовах виникає необхідність дослідження впливу на стан організаційної культури. Сьогодні організаційна культура підприємства в режимі віддаленої роботи змінюється на культуру взаємодії в окремих командах.

Вагоме місце у питаннях щодо дослідження організаційної культури підприємств посідають праці зарубіжних та вітчизняних науковців, зокрема: Лукашевич Ю.Л., Питель Н.Я., О.А. Розкошної, Л.А. Пашко, Г.О. Колеснікова та інших. Поряд з цим постійні зміни, що відбуваються в структурі та умовах господарювання підприємств актуалізують подальші дослідження в цій тематиці.

**Метою роботи** є дослідження питання щодо формування організаційної культури підприємства та її удосконалення.

В процесі досягнення мети вирішувались наступні **завдання**:

- визначити сутність та функції культури управління;
- розглянути процес формування культури управління в організації;
- виявити вплив культури управління на розвиток організації;

- надати загальну характеристику діяльності Київського Національного Лінгвістичного університету;
- провести дослідження культури управління в організації;
- визначити ефективність культури управління Київського Національного Лінгвістичного університету
- розробити заходи щодо удосконалення культури управління у Київському Національному Лінгвістичному університеті
- визначити соціально-економічну ефективність запропонованих заходів

**Об’єктом дослідження** є організаційна культура організації.

**Предметом дослідження** є теоретичні та практичні аспекти формування організаційної культури організації.

Під час написання дипломної роботи використовувались такі методи як узагальнення, пізнання, аналітичний, фінансового аналізу, порівняння, статистичний, анкетування.

В написанні роботи використовувались наукові статті, монографії з проблематики формування організаційної культури, періодичні видання, наукові посібники, фінансова та статистична звітність організації.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КУЛЬТУРИ УПРАВЛІННЯ В ОРГАНІЗАЦІЇ

### 1.1. Сутність та функції культури управління

В умовах сучасного розвитку суспільства, організаційна культура стає особливо важливою управлінською проблемою. Значимість знаходять різні підходи та методи дослідження, формування організаційної культури. Організаційна культура є одним з факторів, що відрізняє одну організацію від іншої.

Термін «організаційна культура» включає в себе досить широке поняття – «культура». Як зазначається у роботах Різуна Р.Л., в 90-х роках ХХ століття дослідниками було зроблено висновок про те, що «культура – не тільки головна продуктивна сила, незрівнянно потужніша, чим капітал чи наука, а й головний чинник нагромадження» [11].

Звертаючись до новітньому філософському словнику, ми виявили такі характеристики поняття «культура» – «система історично розвиваються надбіологічних програм людської діяльності, поведінки та спілкування, що виступають умовою відтворення та зміни соціальної життя у всіх її основних проявах» [11].

За твердженням Озірська Н.В., «для пізнання культури необхідно дослідити людину всередині сучасних господарських, інституційних, міжособистісних зв'язків та в цьому контексті розглядати його уявлення про власні потреби та проблеми, які спонукають його підтримувати, порушувати та створювати елементи своєї соціокультурної дійсності» [10].

Якщо розглядати організацію як носій певної культури, необхідно враховувати особливості цієї організації. Для цього важливо визначити складові елементи, які дозволять знайти співвідношення між організаційною культурою та діяльністю організації.

Організаційна культура безумовно повинна мати можливість розглядатися як інструмент, що сприяє підвищенню ефективності управління

персоналом організації та досягнення конкурентоспроможності над ринком товарів та послуг.

Організаційна культура будь-якої організації має властивість бути унікальною. У кожній організації є власна система установок та цінностей, властива тільки їй, незалежно від того, яким чином вона формується, цілеспрямовано, за допомогою управлінських дій або стихійним чином.

Отже, розвиток феномену культури тісно пов'язує проблему розвитку людини, духовний світ людини та творчість, а отже, можна сказати, що між організаційною культурою та людиною певне співвідношення, тобто причетність, яка рівнозначна необхідна як людині для її існування, так і організаційної культури.

Кошельник В.М. визначає організаційну культуру як «...сукупність колективних базових правил, винайдених, відкритих або вироблених певною групою людей у міру того, як вона вчилася вирішувати проблеми, пов'язані з адаптацією до зовнішнього середовища та внутрішньої інтеграції, і розроблених досить добре для того, щоб вважатися цінними. Отже, нових членів колективу слід навчати цим правилам, як єдино правильному способу осягати щось, думати і відчувати в ситуаціях, пов'язаних із рішенням подібних проблем» [6].

Ряд авторів, серед яких Захарчин Г.М., Винничук Р.О. [30; 4] та інші автори поняття організаційної культури досліджують як систему різних елементів, які взаємодіють та доповнюють один одного.

Д. Мейстер, який одним із перших дослідив взаємозв'язок організаційної культури та ефективності, виділив елементи організаційної культури, які визначають фінансову успішність компанії: самовдосконалення; лідерство, психологічний клімат у колективі; високі стандарти, під якими він розумів особистісні якості співробітників, їхню лояльність, високу продуктивність; орієнтацію на довгострокові цілі; делегування повноважень; справедливу винагороду; задоволеність співробітників [27; 8].

Н. Мартиненко стверджує, що значним чином на систему менеджменту впливають наступні елементи організаційної культури: умови діяльності, підтримка працівниками основної стратегії та мети організації, залучення до прийнятих рішень, доступність необхідної інформації [15]. Отже, організаційна культура є складним формуванням та виступає як об'єкт управління.

Результати дослідження поняття «організаційна культура» наведені в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

## Сутність та основні елементи дефініції «організаційна культура»

Автор	Визначення	Виділені основні елементи
Шаповал О.А. [21]	Система неофіційних правил, що роз'яснюють, як люди повинні себе поводити	Неофіційні правила
Чернишова А.О. [16]	Унікальна система норм, цінностей, переконань і способів поведінки, яка характеризує те, як люди та групи людей об'єднуються для того, щоб щось зробити	Уявлення, символи, цінності, зразки поведінки
Озінська Н.В. [10]	Це сукупність мислення, яке визначає внутрішнє життя організації, образ мислення, дії та існування, формує і виражає основні цінності в організаційній структурі, системі управління, кадровій політиці та впливає на них	Мислення, цінності
Крупський О.П. [7]	«це система взаємовідносин, які склалися в організації на основі прийнятих цінностей, базових уявлень і норм поведінки, необхідних для виконання її місії»	Система матеріальних і духовних цінностей
Захарчин Г.М. [4]	«це система матеріальних і духовних цінностей, проявів, що взаємодіють між собою, властивих даній компанії, таких, що відображають її індивідуальність і сприйняття себе і інших у соціальному і речовинному середовищі, що виявляється в поведінці, взаємодії, сприйнятті себе і навколишнього середовища»	Система взаємовідносин, цінності, уявлення, норми поведінки

Джерело: узагальнено автором

Кожен із авторів у трактуванні визначення даного поняття виділяє власні складові елементи організаційної культури. Проте серед дослідників відсутня спільна думка відносно основних значущих елементів які визначають сутність організаційної культури підприємства.

На основі проведеного нами аналізу літературних джерел нами виділено три основні складові структури організаційної культури, які представлені на рис.1.1.



Рис.1.1. Основні структурні елементи організаційної культури підприємства

Джерело: складено автором [19]

Виділивши основні складові, нами сформовано власне означення даного терміну: організаційна культура – це система взаємовідносин між людьми, сформованих на основі матеріальних та духовних цінностей, формальних та неформальних стратегічно продуманих правил та норм, обрядів та традицій, які підтримуються усіма членами колективу та є орієнтирами поведінки працівників, необхідних для виконання поставленої місії організації.

Організаційну культуру можна розділити на види за рівнем її впливу на персонал [20].

1. Закрита культура характеризується невеликою кількістю основних цінностей та норм, які потрібно суворо виконувати. Закритість культури проявляється у небажанні бачити недоліки, придушенні персоналу та стає вирішальним моментом мотивації.

2. Відкрита культура проявляється у довірі, повазі та підтримці підлеглих, відкритість у спілкуванні, доступність інформації. Рішення приймаються групами, ставляться чіткі індивідуальні цілі.



3. Слабка культура передбачає у працівників спільних цінностей і норм поведінки, і це вносить протиріччя їх роботу. Під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів норми та цінності компанії хаотично змінюються. Така культура роз'єднує, роз'єднує членів організації, протиставляє їх одне одному і ускладнює процес управління.

4. Сильна культура коригує свою діяльність залежно від змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі і бере все найкраще і прогресивний. Ця культура передбачає гласність і діалог між усіма учасниками організації, а також особами із зовнішнього середовища [8, с. 42].

Проаналізувавши види корпоративної культури за рівнем її впливу на персонал, можна дійти невтішного висновку, що керівнику слід приділити увагу сильної та відкритої культури організації для ефективної діяльності компанії. Чим сильніша культура, тим краще працівники знають свої чіткі права та обов'язки, а також якій поведінці вони повинні дотримуватися. Даний вид культури формує передбачуваність, впорядкованість та послідовність діяльності в організації.

Щодо персоналу організаційна культура завжди виконує такі функції [17]:

- 1) адаптивна - забезпечує прийняття нових співробітників;
- 2) регулююча – забезпечує підтримку правил та норм поведінки;
- 3) орієнтуюча – спрямовує дії членів організації;
- 4) інтегруюча – поєднує дії всіх членів організації;
- 5) мотивуюча – спонукає персонал брати активну участь у проектах організації;
- 6) іміджева – формує імідж організації;
- 7) охоронна – створює бар'єр, який захищає від небажаних факторів із зовнішнього середовища;
- 8) інноваційна – ця функція передбачає готовність компанії до ризику та впровадження інновацій;

9) комунікаційна – забезпечує встановлення та використання норм ділової поведінки та етики спілкування;

10) пізнавальна та освітня – дозволяє працівнику реалізувати такі особистісні мотиви, як допитливість, визначити своє місце та статус у певному колективі людей, дізнатися свої сильні та слабкі сторони [2, с. 39].

Отже, основна функція корпоративної культури – створення відчуття ідентичності персоналу компанії, а також забезпечення гармонізації організаційних та індивідуальних інтересів. Усі функції впливають на загальну результативність діяльності та управління персоналом в організації. Таким чином, організаційна культура сприяє формуванню та розвитку персоналу, а також мотивує співробітників через вплив на вищі потреби. Ефективна організаційна культура дає конкурентні переваги, а також може розвиватися тільки в компаніях, які функціонують у швидко мінливих умовах зовнішнього середовища та орієнтовані на задоволення постійно зростаючих потреб ринку, а також своїх співробітників.

## **1.2. Формування культури управління в організації**

Найчастіше всі спроби впливу соціально-психологічні аспекти поведінки закінчуються зіткненням штучно впроваджуваних норм із реальними цінностями колективу. Щоб уникнути подібної ситуації, важливо діяти послідовно та не намагатися запровадити прогресивну філософію за короткий термін.

Етапи формування організаційної культури включають: вибір місії та визначення стратегії компанії, її цілей та пріоритетів, принципів та підходів, цінностей та бажаних норм; вивчення існуючих цінностей та норм; виявлення невідповідностей із виробленою стратегією розвитку; визначення позитивних та негативних цінностей; розробку комплексу заходів, що дозволяють сформувати, розвинути та закріпити бажані цінності та норми поведінки; вплив на систему; оцінку ефективності заходів.

Для розвитку організаційної структури використовуються різні методи формування та підтримки організаційної культури. При стратегічному плануванні керівництвом організації визначення характеру та структури організації мають бути визначені принципи, за якими працюватимуть співробітники організації. У менеджменті існують принципи побудови організації, планування її структури, принципи поведінки працівників. [22; 25; 33]

В даний час розроблено різні методи, що дозволяють керівникам формувати та підтримувати культуру організації, необхідну успішної реалізації стратегії розвитку організації. Для різних країн та галузей ефективністю не може мати єдина культури, здатна стати оптимальною. [33]

Філософія управління, розроблена керівниками організації, стає основою для вибору конкретних методів формування ефективної організаційної культури

Ефективність застосування кожного окремого механізму залежить від поточного етапу формування культури, від розвитку її елементів та ступеня поділу між членами організації. Етапи формування організаційної культури переважно складаються під впливом так званих первинних та вторинних механізмів впровадження культурних основ (табл. 1.2) [33].

Таблиця 1.2

### Механізм впровадження культурних основ

Первинні механізми впровадження культурних засад	Вторинні механізми чіткої формулювання та закріплення основ
На що звертають увагу, що оцінюють і що контролюють	Структура та влаштування організації (як розподіляються завдання та функції між підрозділами та окремими співробітниками, наскільки широко практикується делегування повноважень)
Як лідери поведуться в критичних випадках та при організаційних кризах	Система передачі; організаційні системи та процедури
Об'єктивні критерії розподілу дефіцитних ресурсів	Організаційні звичаї та ритуали
Свідоме рольове моделювання, навчання та наставництво	Дизайн фізичного простору, фасадів та будівель

Об'єктивні критерії визначення рівня винагороди та статусу працівника	Історії, легенди та міфи про певні особах та подіях
Об'єктивні критерії при найманні, відборі, просування, переведення та звільнення працівників організації	Офіційне проголошення організаційної філософії, цінностей та переконань

Джерело: складено автором [17]

Існують і більш об'єктивні, меншою мірою залежні від особистості керівника, стандартні методи, що сприяють впровадженню цінностей в організації.

Таблиця 1.3

### Стандартні методи формування організаційної культури

Методи	Характеристика
Економічні	Пов'язані з товарно-грошовими відносинами на взаємовигідній основі та відображають ступінь участі співробітників у досягненні основної мети організації. Використовуються для впливу на життєві потреби співробітників. Вони знижують значимість матеріальних стимулів, висуваючи на перший план соціальних, духовних та творчих потреб. Приклади: економічна стійкість організації, участь у власності, у прибутку та/або в процесі прийняття рішень, система преміювання та пільг
Адміністративні	Методи прямого, офіційного вказівки принципів, стандартів, норм та правил поведінки в комплексі з заходами з боку керівництва, засновані на владі та підпорядкуванні, наприклад, статут, трудовий розпорядок, організація дисциплінарних відносин, інформування. Відрізняються точністю, визначеністю, однозначністю та стійкістю, що дозволяє швидко адаптуватися до них співробітникам. Узгоджуються зі стратегією розвитку організації та кадрової політикою, є дуже ефективними у разі переважання нормативного регулювання діяльності та застосовуються у комплексі із системою стимулювання. Приклади: критерії відбору кадрів, розвитку та навчання персоналу, формування місії та стратегії, структура організації, розподіл функцій та обов'язків
Психологічні	Пов'язані з впливом на особистість у трудовому колективі та окремих, особливо авторитетних працівників (групове тиск, вплив), а також психологічних способів впливу на особистість та особливостей сприйняття та засвоєння необхідних зразків поведінки (зараження, наслідування, навчання)
Символічні	Пов'язані з матеріальним вираженням основних ідей та цінностей організаційної культури у вигляді символів, гасел, логічних та смислових асоціацій, поведінкових культурних форм, просторового розташування тощо.

Джерело: складено автором [1, с.64]

Методи, що використовуються для формування інноваційної організаційної культури, що повинні використовуватися в сукупності,

впливаючи відразу попри всі сторони функціонування організації. Одні з них вимагають значних витрат, наприклад преміювання, розробка психологічних тренінгів чи консультації фахівців, навчання, розробка заходів щодо впливу на співробітників. Частина методів вимагає разових високих витрат, а використання розроблених символічних методів є досить недорогим, але вимагає систематичність у їх використанні. [33] Етапи формування організаційної культури. Виділяють п'ять етапів формування організаційної культури (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

## Етапи формування організаційної культури

Етап	Опис
1. Визначення місії організації, стратегії, основних цілей та цінностей (пріоритетів, принципів, норм та бажаних зразків поведінки): визначення пріоритетів діяльності; формування принципів роботи; вироблення норм та бажаних зразків поведінки працівників.	Особливість етапу: для того, щоб культура сприяла підвищенню ефективності організації, вона має підтримувати організаційну стратегію та місію.
2. Аналіз сформованої організаційної культури	На цьому етапі відбувається визначення того, наскільки наявна організаційна культура відповідає стратегії розвитку організації. Здійснюється визначення позитивних та негативних цінностей.
3. Визначення організаційних заходів, спрямованих на формування, розвиток чи закріплення бажаних цінностей та зразків поведінки співробітників організації	На цьому етапі працівників залучають до участі у різних ритуалах, пояснюють їм значимість цінностей, що представляють бажані зразки поведінки.
4. Цілеспрямований вплив на організаційну культуру з метою розвитку установок, що сприяють втілення створеної стратегії, та виключення негативних цінностей	Виявлення негативних цінностей та їх своєчасне усунення сприяють формуванню сприятливої обстановки в колективі та дозволяють організації слідувати обраної стратегії.
5. Оцінка успішності впливу на організаційну культуру та внесення необхідних поправок	Організаційна культура як дієвий інструмент, що забезпечує високі результати та продуктивність співробітників якості їхньої роботи. Віддача співробітників та набір їх налаштувань є однією з головних стратегічних завдань керівника з метою їх підвищення та сприяння збільшення її ефективності та конкурентоспроможності.

Джерело: складено автором [11]

При формуванні організаційної культури повинні дотримуватися певні правила та вимоги, відповідно до яких вона повинна вибудовуватися (табл.1.5.).

Таблиця 1.5

## Основні вимоги щодо формування організаційної культури

Вимоги	Характеристика
Визначення ключових цінностей	Необхідно встановити пріоритети діяльності організації, а також правила, положення, очікувані моделі та стандарти поведінки членів при їх взаємодії з внутрішнім та зовнішнім середовищем через різні канали.
Єдині стандарти спілкування	Єдині стандарти та стереотипи комунікацій та поведінки забезпечують міцне та стійке положення та конкурентоспроможність організації на ринку та позитивний і відповідний образ та імідж
Гнучкість та готовність до інновацій	Постійний аналіз своїх позицій та місць, займаних на ринку, контроль якості товарів та/або послуг, що надаються, необхідні для коригування стратегії поведінки.
Вміння працювати в команді та орієнтація на загальний результат	Член єдиної спільної команди повинен враховувати думки та погляди своїх колег, мати навички ведення конструктивних ділових переговорів та йти до досягнення спільної мети.
Рівність можливостей	Кожен працівник, який виявив бажання прийти працювати на будь-яку посаду в компанію, має шанс здолати все етапи кар'єрного зростання, даючи зрозуміти керівництву, що його внесок у спільну справу, готовність працювати в команді та результативно встановлювати контакти є серйозними
Визначення стандартів поведінки, заснованих на базових цінностях компанії	Повинні бути встановлені стандарти та шаблони поведінки, виражають принципи взаємовідносин (як усередині, так і з довкіллям), що сприяють ефективному зростанню та покращення організації.
Створення традицій та символіки, що відбивають усі вищеперелічені вимоги	Організації необхідно нести та зберігати певні традиції та володіти символікою (може являти собою логотип, назва, обрану характерну кольорову гаму їх оформлення) для утворення відповідного іміджу та розвитку діяльності

Джерело: складено автором [6]

Таким чином, менеджменту відіграє величезну роль у формуванні та розвитку організаційної культури, що є функцією цілеспрямованих управлінських операцій вищого керівництва.

Поведінка керівників затверджується у свідомості членів організації та приймається ними, стаючи головним орієнтиром поведінки працівників з дотриманням правил та вимог до культури.

### **1.3. Вплив культури управління на розвиток організації**

Головною причиною успішності 86% компаній у світі, як показали результати досліджень, назвали саме корпоративну культуру та її основний аспект – «фактор залучення». Саме залучення у процес діяльності організації впливає на її фінансові результати, збільшуючи прибуток, підвищуючи якість роботи [6].

Організаційну культуру можна віднести до одного з найважливіших факторів стратегічного менеджменту. Сприйняття та засвоєння принципів організаційної культури часто є результатом особистого досвіду кожного працівника. Цей досвід накопичується під впливом ділових та неформальних міжособистісних контактів. Ці процеси більшою мірою неконтрольовані та випадкові, проте ними можна керувати цілеспрямовано, та свідомо за допомогою організаційної поведінки, ідеології та корпоративних цінностей.

Роль корпоративної культури стає особливо яскравою у ситуації економічної кризи. Особливості корпоративної культури дозволяють компанії придбати необхідну гнучкість, яка робить її стійкою до збоїв із серйозними наслідками. Корпоративна культура компанії має швидко та ефективно реагувати на зміни споживчого попиту, коливання режиму постачання, виробничі проблеми [20].

Елементи корпоративної культури, доповнюючи один одного, формують стійку до зовнішніх впливів та внутрішніх збоїв систему. Дослідження взаємозв'язків між принципами корпоративної культури та відповідними видами діяльності дозволяє зрозуміти причини успіху компанії загалом.

Корпоративна культура проявляється через систему установок та очікувань, що поділяються співробітниками компанії. Їх установки та очікування реалізуються в нормах, що регулюють поведінку індивідумів та груп. Коротко корпоративну культуру можна характеризувати як підхід до справи. Корпоративна культура включає формальні елементи – ті, які продекларовані і документовані, і неформальні – ті, які ніде не зафіксовані, але

фактично приймаються співробітниками. До неформальних норм можна віднести мову, манеру одягатися, ритуали, планування офісу, порядок проведення зборів тощо. Формально декларовані цінності включають формулювання місії, стратегії, цілей, філософії компанії.

Корпоративна культура може зіграти вирішальну роль у створенні конкурентної переваги. Суть сталого розвитку полягає у здатності обмежити поширення збоїв різної природи та відновити компанію. Компанія повинна швидко адаптуватися до зміни зовнішнього середовища: появи на ринку нових продуктів і компонентів та зняття з виробництва старих, коливань ринкового попиту, маркетингових атак конкурентів, тенденцій розвитку ринку, збоїв у постачанні сировини та матеріалів.

Корпоративна культура підвищує стійкість компанії через надання їй більшої гнучкості. Вона визначає спосіб дій, що дозволяє співробітникам швидко та адекватно реагувати на несподівані події. Вплив корпоративної культури на сталий розвиток компанії представлено на рис. 1.2.

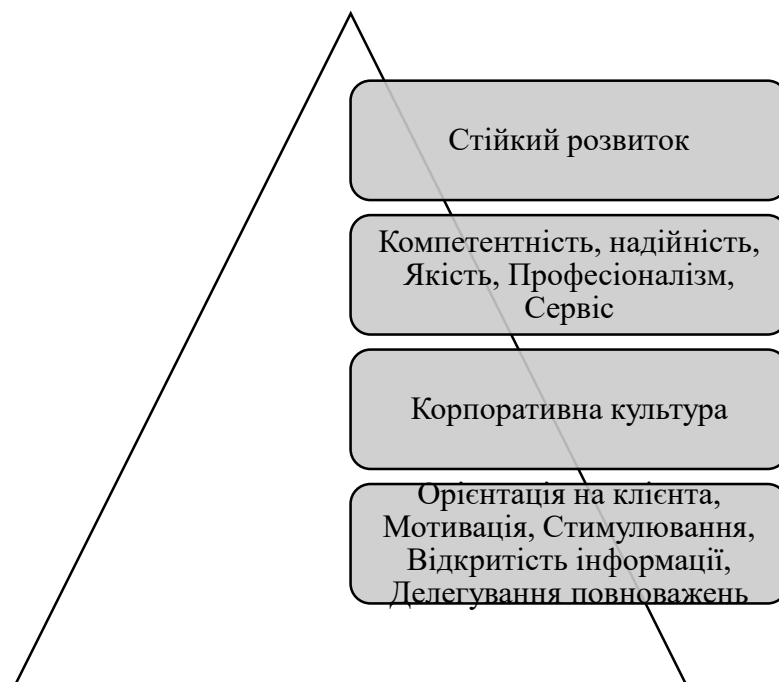


Рис.1.2. Корпоративна культура як фактор сталого розвитку

Джерело: складено автором [21]

Елементи культури, що сприяють гнучкості та сталому розвитку, можна знайти в різних організаціях. Серед структурних елементів гнучкої



корпоративної культури можна назвати прагнення досягти результату, командну роботу, ефективно організовані комунікації, систему неформальних зв'язків на основі особистих контактів, делегування повноважень

Гнучкі компанії за допомогою декларованих цінностей, навчання та виховання у традиціях своєї культури прищеплюють співробітникам відповідальність та зацікавленість у досягненні цілей компанії. Для оперативної реакції компанії на зміну навколишнього оточення її інтереси повинні співпадати з інтересами співробітників. Якщо співробітник ототожнює себе з компанією, він досягає самореалізації, коли компанія досягає успіху.

Ототожнення особистих та корпоративних цілей може стимулюватися акціонерними опціонами чи іншими механізмами, що формують зв'язок між фінансовим успіхом компанії та особистою участю співробітників. Ще більш важливий мотивуючий момент містить грамотно сформульована місія компанії. Якщо співробітник переконаний, що бізнес його компанії – це не просто комерційне підприємство, а й важлива для всього суспільства діяльність, він намагатиметься виконати свою роботу сумлінно [8].

У компаніях із гнучкою корпоративною культурою йде безперервний обмін інформацією. У разі виникнення проблемної ситуації ефективно організовані комунікації дозволяють співробітникам отримати уявлення про стан системи. Це дає можливість своєчасно проаналізувати ситуацію та зробити оперативні та продумані кроки щодо відновлення сталої роботи. З іншого боку, слід зазначити, що надто інтенсивні комунікації мають негативні наслідки.

Співробітники перестають звертати увагу на зайву інформацію, якщо вона не належить до справи або якщо вони не мають повноваження приймати дії у відповідь. Інформація про методи роботи на певних виробничих дільницях передається співробітникам у вигляді посадових інструкцій, стандартних робочих процедур та у процесі програм навчання. Якщо

організація досить велика, співробітнику складно зрозуміти весь комплекс операцій, що проводяться.

Щоб дати співробітникам максимально повне уявлення про компанію загалом, у великих корпораціях їх переводять із однієї роботи на іншу. Свідомо здійснюється ротація робочих місць.

Для гнучких компаній характерні розподіл влади та делегування повноважень. У ситуаціях, які потребують негайних дій, гнучкі компанії передбачають та заохочують ініціативу. Швидка реакція співробітників може запобігти поширенню проблемної ситуації. Спосіб мислення, орієнтований на швидкий результат, та стрімкі темпи роботи визначаються цілями подолання кризової ситуації.

Після постановки мети формується команда, якій може бути надана широка свобода дій щодо пошуку шляхів досягнення мети. Орієнтація на кінцевий результат та швидке вирішення проблем підкріплюються особистою відповідальністю співробітників [17].

Важливим елементом гнучкої корпоративної культури є підготовка до можливих кризових ситуацій. Компанія повинна аналізувати регулярно виникаючі «дрібні неприємності». Це допоможе їй прогнозувати великі збої та розробити ефективну програму відновлення стійкості у разі кризової ситуації. Деякі компанії спеціально «моделюють» можливі кризові ситуації, щоб підготувати і відпрацювати дії у відповідь і підвищити стійкість компанії.

Резюмуючи сказане, можна сформулювати основні засади побудови корпоративної культури, створені задля забезпечення сталого розвитку компанії:

- створення такої системи найму, навчання та стимулювання персоналу, при якій співробітники поділяють цілі організації та мотивовані на їх досягнення;
- постійне підвищення професійного рівня керівників вищої та середньої ланки, а також інших співробітників;

- організація безперервного обміну інформацією між працівниками для формування уявлення про поточний стан компанії та зміну ситуації в режимі реального часу;

- розподіл влади та делегування співробітникам повноважень, необхідних для оперативного та адекватного подолання проблемної ситуації;

- поєднання командної роботи з особистою відповідальністю співробітника за досягнення поставлених цілей;

- постійний аналіз поточної ситуації та розробка програми швидкого реагування на кризову ситуацію.

Отже, в умовах ринкової економіки організаційна культура є фактором ефективного управління підприємством. Вона покликана сприяти найефективнішому використанню людського фактору для досягнення мети підприємства і особистої мети кожного працівника.

## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КУЛЬТУРИ УПРАВЛІННЯ У КИЇВСЬКОМУ НАЦІОНАЛЬНОМУ ЛІНГВІСТИЧНОМУ УНІВЕРСИТЕТІ

### 2.1. Загальна характеристика діяльності Київського Національного Лінгвістичного університету

Київський національний лінгвістичний університет (КНЛУ) - заклад вищої освіти України. Заснований 30 березня 1948 року як Київський державний педагогічний інститут іноземних мов. Розташований у Києві, Печерський район. Має статус автономного навчального закладу [11].

Місія КНЛУ полягає в його діяльності як унікального мультилінгвального академічного середовища, яке забезпечує багатoproфільну підготовку здобувачів вищої освіти з вибором широкого спектру мов (23 мови) та має сучасну інфраструктуру, а також посилює міжнародні зв'язки. Університет є провідним науковим і методичним центром, має розвинуту інфраструктуру навчальних, наукових і науково-виробничих підрозділів.

Основними напрямками діяльності університету є наступні (рис.2.1):

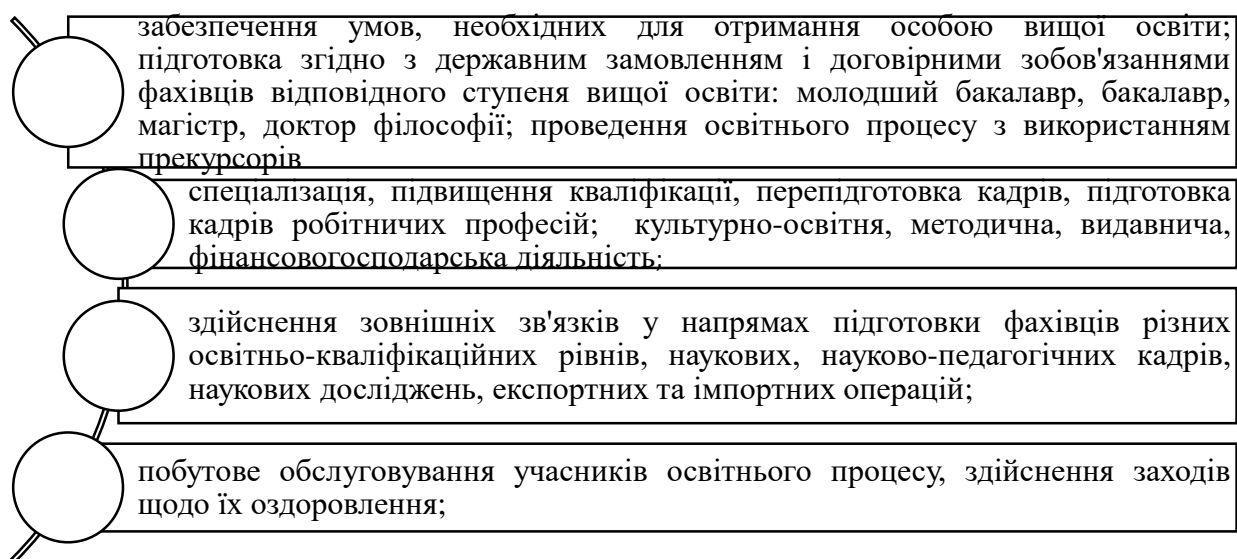


Рис.2.1. Основні напрямки діяльності КНЛУ

Джерело: складено автором на основі [11]

Розглянемо на рис.2.2. організаційну структуру управління установи.

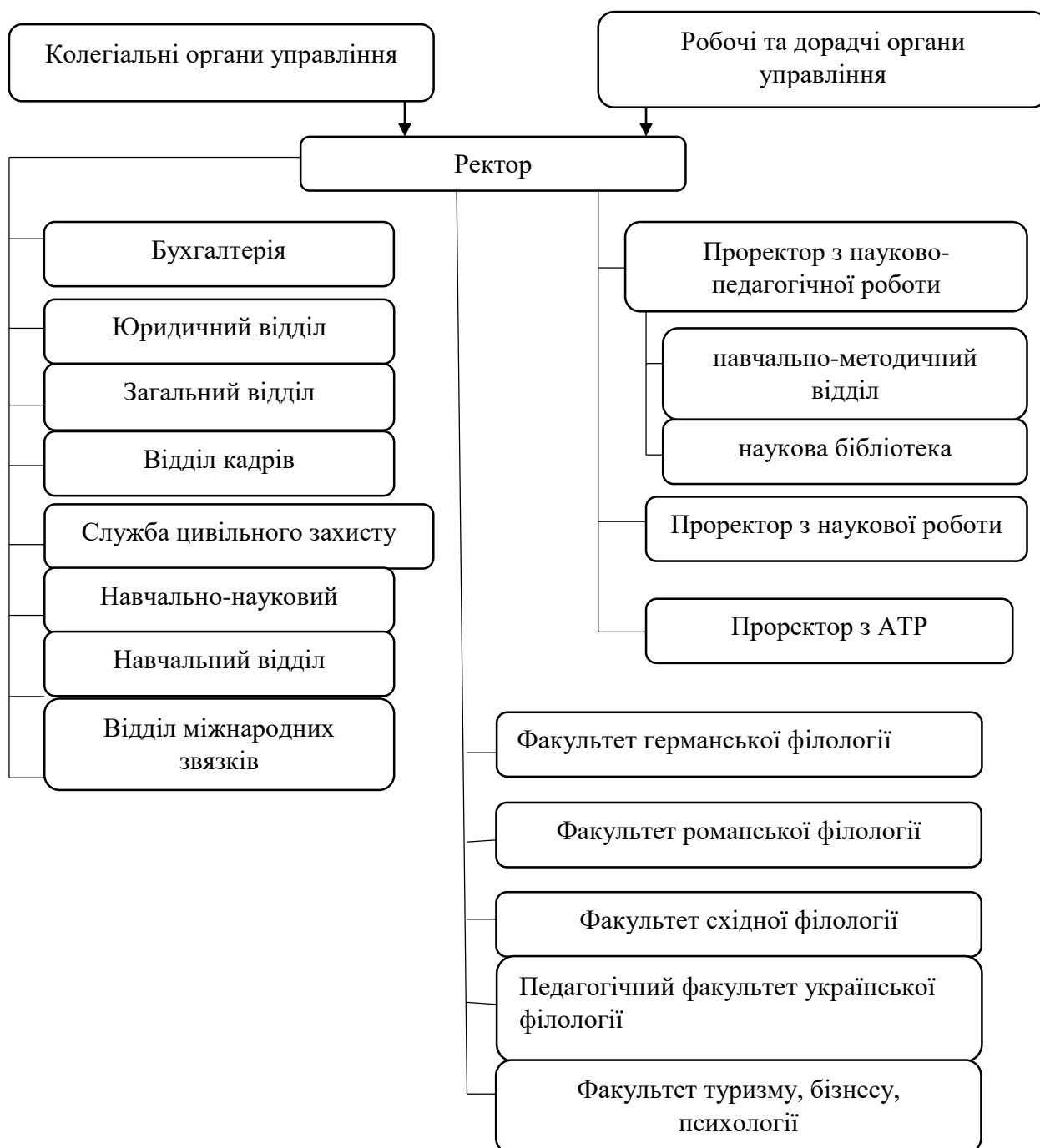


Рис.2.2. Організаційна структура управління КНЛУ

Джерело: складено автором на основі [11]

Установа має лінійно-функціональну структуру. Повноваження керівників структурних підрозділів визначаються положеннями про структурні підрозділи, які затверджується вченою радою Університету. Структурними підрозділами Університету є: факультети, кафедри, навчально-консультаційні центри, курси, підрозділи, що забезпечують освітній процес та

наукову діяльність, адміністративні та господарські підрозділи, що забезпечують здійснення господарської діяльності Університету та задоволення соціально-побутових потреб тощо.

Керівництво факультетом здійснює декан, керівництво навчально-науковим інститутом - директор. Ректор Університету за згодою більшості від повного складу Конференції трудового колективу факультету Університету призначає декана факультету на строк до п'яти років та укладає з ним контракт.

Безпосереднє управління діяльністю Університету здійснює його керівник – ректор. Ректор Університету відповідає за провадження освітньої, наукової, науково-технічної та інноваційної діяльності в Університеті, за результати фінансово-господарської діяльності, стан і збереження нерухомого та іншого майна закладу.

В процесі здійснення своєї діяльності заклад керується спеціальними та локальними нормативно-правовими актами. До спеціальних нормативних актів належать наступні: Закон України «Про вищу освіту», Довідник користувача Європейської кредитно-трансферної системи (ЄКТС), Закон України "Про внесення змін до деяких законів України щодо вдосконалення освітньої діяльності у сфері вищої освіти" (2019 р.); Закон України "Про запобігання корупції" (2014 р.); Закон України "Про внесення змін до деяких законів України щодо вдосконалення освітньої діяльності у сфері вищої освіти" (2019 р.).

До локальних нормативних актів належать наступні Правила внутрішнього розпорядку; Положення про Вчену раду; Положення про преміювання працівників; Положення про матеріальне стимулювання керівників структурних підрозділів та розвиток матеріально-технічної бази кафедр тощо.

Таким чином, організація навчального процесу регламентується чинними нормативно-правовими документами України, стандартами вищої

освіти з урахуванням принципів формування Європейського простору вищої освіти та внутрішньо-університетськими документами.

Операційну діяльність підприємства забезпечується наявними фінансовими та нефінансовими активами. Розглянемо в табл.2.2 динаміку та склад фінансових та нефінансових активів КНЛУ

Таблиця 2.1

Динаміка та склад фінансових та нефінансових активів КНЛУ, тис.грн.

Показники	2020	2021	2022	Відхилення 2021/2020	Відхилення 2022/2021
Основні засоби	457178,6	465023,5	472538,4	7844,9	7514,9
Нематеріальні активи	68,1	68,1	117,1	0	49
Запаси	12114,8	23628,6	24596,5	11513,8	967,9
Усього нефінансові активи	469376,6	488735,3	497267,1	19358,7	8531,8
Довгострокова дебіторська заборгованість	337,7	321,1	292,8	-16,6	-28,3
Поточна дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	7,2	9,8	219,2	2,6	209,4
За розрахунками за товари, роботи, послуги	67,8	67,7	58,8	-0,1	-8,9
З розрахунками із страхування	126,4	27,3	85,1	-99,1	57,8
Інша поточна дебіторська заборгованість	575,7	690,6	470,3	114,9	-220,3
Грошові кошти	24634,6	30825,8	32979,4	6191,2	2153,6
Усього фінансові активи	25749,5	31942,4	3916,83	6192,9	-28025,6
Всього	495223,9	520878,3	536595,1	25654,4	15716,8

Джерело: складено автором на основі [11]

Дані табл.2.1 показують, що в установі загальна вартість активів мала тенденцію до зростання. Так, у 2021 році вони зросли на 25654,4 тис.грн., а у 2022 році - ще на 15716,8 тис.грн. Нефінансові активи зросли на 19358,7 тис.грн. у 2021 році, а у 2022 році - ще на 8531,8 тис.грн. Фінансові активи зросли на 6192,9 тис.грн. у 2021 році, а у 2022 році, навпаки, зменшились на 28025,6 тис.грн. Активи підприємства фінансуються за рахунок власних та

позикових фінансових ресурсів, які розглянемо в табл.2.2.

Таблиця 2.2

Динаміка та склад власного капіталу та фінансових зобов'язань КНЛУ

тис.грн.

Показники	2020	2021	2022	Відхилення 2021/2020	Відхилення 2022/2021
Внесений капітал	554391,4	564232,7	571738,9	9841,3	7506,2
Капітал у дооцінках	1879,4	5599,1	12375,1	3719,7	6776
Фінансовий результат	-70452,6	-59395,9	-57078,2	11056,7	2317,7
Цільове фінансування	14,9	14,9	14,9	0	0
Усього власний капітал та фінрезультати	485833,1	510451	527050,9	24617,9	16599,9
Довгострокові зобов'язання по кредиту	337,7	321,1	292,9	-16,6	-28,2
Поточні зобов'язання за платежами до бюджету	113,6	69,8	20,9	-43,8	-48,9
Поточні зобов'язання за товари, роботи, послуги	0	0,6	0,6	0,6	0
Поточні зобов'язання з оплати праці	118,1	21,9	68,5	-96,2	46,6
Інші поточні зобов'язання	6310,3	7368,6	6447,4	1058,3	-921,2
Усього поточних зобов'язань	6879,7	7782,1	6830,4	902,4	-951,7
Доходи майбутніх періодів	2511,1	2645,1	2713,7	134	68,6
Всього	495223,9	520878,3	536595,1	25654,4	15716,8

Джерело: складено автором на основі [11]

Дані табл.2.2. свідчать, що власний капітал мав тенденцію до зростання. Так, у 2021 році власний капітал збільшився на 24617,9 тис.грн., а у 2022 році - ще на 16599,9 тис.грн. Довгострокові зобов'язання зменшилися на 16,6 тис.грн. у 2021 році, а у 2022 році - ще на 28,2 тис.грн. Поточні зобов'язання за платежами до бюджету зменшилися на 43,8 тис.грн., а у 2022 році - ще на 48,9 тис.грн.

Загальна вартість поточних зобов'язань зросла у 2021 році на 902,4 тис.грн., а у 2022 році, навпаки, зменшилась на 951,7 тис.грн. Доходи майбутніх періодів зросли у 2021 році на 134 тис.грн., а у 2022 році - ще на 68,6 тис.грн. Як і будь-яке комерційне підприємство, освітня установа має на меті отримувати дохід. Розглянемо в табл.2.3 фінансові результати діяльності



установи за 2020-2022 роки.

Таблиця 2.3

## Динаміка фінансових результатів КНЛУ, тис.грн.

Показники	2020	2021	2022	Відхилення 2021/2020	Відхилення 2022/2021
Бюджетні асигнування	117715,2	125212,4	142462,1	7497,2	17249,7
Доходи від надання послуг	43959,1	42751,1	53317,0	-1208	10565,9
Доходи від продажу активів	15,9	44,2	33,8	28,3	-10,4
Фінансові доходи	813,2	1847,8	1176,8	1034,6	-671
Інші доходи від обмінних операцій	865,83	933,5	1081,1	67,67	147,6
Усього доходів від обмінних операцій	163369,3	170789,1	198070,4	7419,8	27281,3
Інші доходи від необмінних операцій	1079,2	3765,2	5447,4	2686	1682,2
Усього доходів	164448,6	174554,3	203517,8	10105,7	28963,5
Витрати на виконання бюджетних програм	94992,9	96793,5	140059,7	1800,6	43266,2
Витрати на виготовлення продукції	48678,2	46477,4	40281,1	-2200,8	-6196,3
Інші витрати за обмінними операціями	4881	3970,7	3760,1	-910,3	-210,6
Усього витрат за обмінними операціями	148552,1	147241,7	184100,8	-1310,4	36859,1
Інші витрати за необмінними операціями	14178,8	16255,8	17099,2	2077	843,4
Усього витрат	162731,1	163497,5	201200,1	766,4	37702,6
Профіцит	1717,5	11056,7	2317,7	9339,2	-8739

Джерело: складено автором на основі [11]

Дані табл.2.3 свідчать, що бюджетні асигнування в установі мали тенденцію до зростання. Так, у 2021 році вони зросли на 7497,2 тис.грн., а у 2022 році - ще на 17249,7 тис.грн. Доходи від надання послуг у 2021 році зменшились на 1208 тис.грн., а у 2022 році - ще на 10565,0 тис.грн.

Фінансові доходи зросли на 1034,6 тис.грн. у 2021 році, а у 2022 році, навпаки, зменшився на 671 тис.грн. Загальна сума доходів у 2021 році зросла на 10105,7 тис.грн., а у 2022 році - ще на 28963,5 тис.грн. Витрати на виконання бюджетних програм зросли на 1800,6 тис.грн., а у 2021 році - ще на 43266,2 тис.грн. Загальна вартість витрат зросла у 2021 році 766,4 тис.грн., а у 2022 році - ще на 37702,6 тис.грн. Профіцит збільшився на 9339,2 тис.грн., а у 2022 році, навпаки, зменшився на 8739 тис.грн.

## 2.2. Дослідження культури управління в організації

Основним активом підприємства є людський капітал. Представимо на рис.2.3 середньооблікову чисельність персоналу установи за 2020-2022 роки.

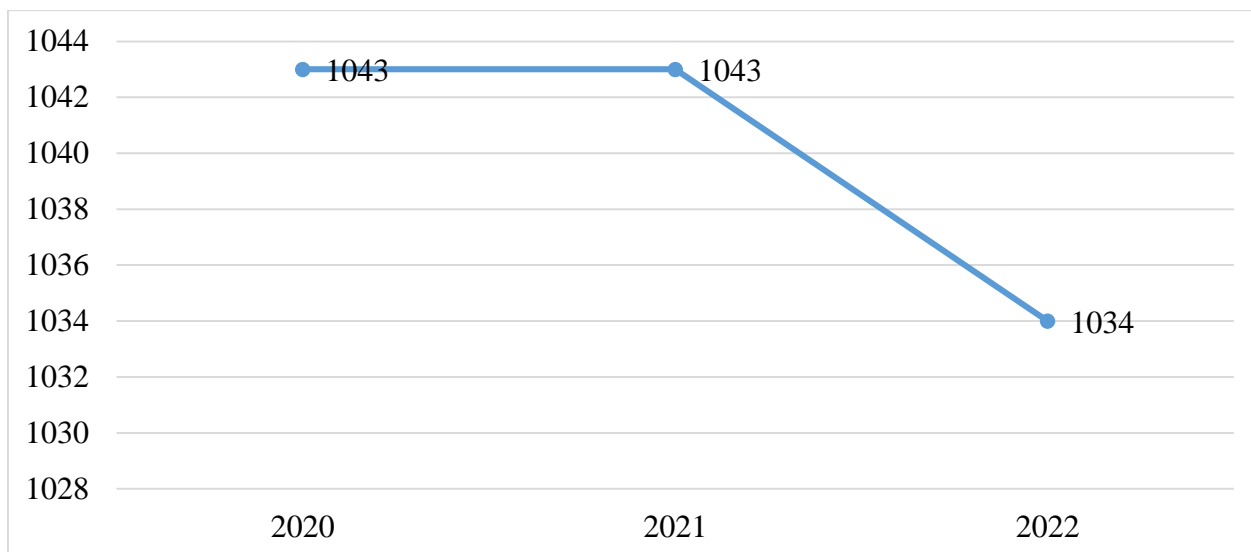


Рис.2.3. Середньооблікова чисельність персоналу установи за 2020-2022 роки

Джерело: складено автором на основі [11]

Дані рис.2.3 свідчать, що середньооблікова чисельність персоналу установи мала тенденцію до зменшення. Представимо в табл.2.4 динаміку складу персоналу установи за 2017-2021 роки.

Таблиця 2.4

Динаміку складу персоналу КНЛУ за 2020-2022 роки

Показники	2020	2021	2022	Відхилення 2021/2020	Відхилення 2022/2021
Адміністративно-керівний персонал	45	45	45	0	0
Професійно-викладацький склад	711,2	704,2	646,2	-7	-58
Інші науково-педагогічні працівники	4	4	4	0	0
Адміністративно-управлінський і обслуговуючий персонал	3	3	3	0	0
Навчальний відділ	8	10	11	2	1
Відділ підготовки науково-педагогічних кадрів	4	4	4	0	0
Відділ методичної роботи, акредитації та ліцензування	11,5	11,5	12,5	0	1
Відділ кадрів	10	10	10	0	0
Військово-мобілізований підрозділ	2	2	2	0	0

Навчально-допоміжний персонал кафедри	43	43	45,8	0	2,8
Відділ з питань працевлаштування, практики	7	7	7	0	0
Наукова бібліотека	20	23	25	3	2
Бухгалтерія	24	25	27	1	2
Загальний відділ	7,5	7,5	8,5	0	1
Редакційно-видавнича справа	5	5	7	0	2
Навчально-науковий інформаційно обчислюваний центр	10	11	12	1	1
Навчально-науковий відділ з оздоровлення	7	7	7	0	0
Експлуатаційний-технічний відділ	10	10	10	0	0
Бригада електриків	11	11	11	0	0
Відділ матеріально-технічного забезпечення	7	7	7	0	0
Відділ з охорони праці	1	1	1	0	0
Служба цивільного захисту	3	3	3	0	0
Господарський відділ	58,8	58,8	78	0	19,2
Бригада сторожів	30	30	47	0	17
Всього	1043	1043	1034	0	-9

Джерело: складено автором на основі [11]

Дані табл.2.4 свідчать, що середньооблікова чисельність робітників у 2021 році не змінилася, а у 2022 році на 9 осіб зменшилася. Найбільшу питому вагу займають професійно-викладацький склад, що є типовою структурою персоналу для закладів освіти.

На початку дослідження було висунуто два припущення. Перше полягає в тому, що контингент мовного вузу має подібні базові характеристиками (знання мови, гуманітарний склад мислення, високий рівень комунікативних навичок) які нівелюють певні індивідуальні характеристики і повинні у результаті призвести до панування в середовищі одного типу організаційної культури, що розглядається. Друге припущення стосувалося студентів-членів активу, характеристики яких мали виділятися на загальному тлі організаційної культури заклади вищої освіти.

Персонал було опитано за підсумками випадкової вибірки. Таким чином, дослідженням було охоплено персонал (117 осіб).

Для порівняння нами було опитано студентський актив інституту –

група студентів із передбачуваними відмінними від основної маси студентів характеристиками (23 особи).

Теоретичним фундаментом дослідження стали дослідження американських соціологів Т.Є. Дейла та А.А. Кеннеді. Підсумком їхнього аналізу організаційної культури стала типологія, заснована на поєднанні двох параметрів – рівня ризику та швидкості зворотного зв'язку. Таким чином, дослідники виділили чотири основні типи ділової культури [10].

В анкеті міститься 12 питань. Перше питання стосувалося життя організації. На це запитання співробітники найчастіше обирали постійні погодження – 43,6%, на другій позиції знаходиться колективна робота – 28,2%, на третій позиції сильне керівництво – 25,6%, на четвертій – ініціатива співробітника (2,6%). Члени студентського активу (далі актив) на перше місце помістили колективну роботу – 43,5%, на другу позицію постійні узгодження – 34,8%, на третьому місці опинилося сильне керівництво – 21,7%. Тут фіксується специфіка колективної роботи активу, яка вже позначилася на їх відчутті організації.

Друге питання розглядає керівника (лідера). Тут дві групи отримали подібні результати. Роль лідера-путівної зірки обрали 48,7% співробітників та 73,9% активу. Актив чіткіше розуміє лідерські якості керівника. 33,3% співробітників розглядають керівника як «батька-рідного». У активу даними якостями наділяли керівника 21,7% студентів. І лише 10,3% співробітників та 4,3% представників активу вважають, що керівник повинен мати різні ресурси.

Третє питання стосувалося повсякденної роботи. В двох групах респонденти вказали, що головне для роботи, це те, що вона повинна постійно вдосконалюватись – 48,7% (співробітники) та 52,2% (актив). На другому місці виявилось думка, що робота має виконуватися працівниками відповідно до розуміння цілей організації – 25,6% у співробітників та 21,7% у активу. Третю позицію зайняло бажання зрозумілої роботи без особливих змін – 26,2% у активу та 10,3% у співробітників.

Четверте питання розглядало бажання та інтереси співробітників. Тут

дані різняться. Співробітники на перше місце поставили власні інтереси (43,6%), а актив – узгодження особистих інтересів з інтересами організації – 43,5%. Тут знову проявляється специфіка роботи активу. На другому місці в активу опинилися власні інтереси – 34,8%, а співробітники обрали збіг особистих інтересів з інтересами організації – 28,2%. На третє місце співробітники помістили узгодження особистих інтересів з інтересами організації. – 25,6%, а представники активу – збіг особистих інтересів з інтересами організації – 21,7%.

П'яте питання розглядає основні завдання керівництва. На це запитання обидві групи відповіли приблизно однаково. 53,8% співробітників та 43,5% активу побачили головне завдання керівництва у визначенні загального контексту взаємодії команди. На друге місце співробітники поставили визначення спільної мети організації – 25,6%, а представники активу – структурування бізнес-процесів – 30,4%. На третьому місці у співробітників виявилось структурування бізнес-процесів - 18%, а у представників активу – визначення загальної мети організації – 17,4%.

Шосте питання розглядає конфлікти у створенні. 36% співробітників побачили в них загрозу, а ще 20,5% переживають тривогу від наявності конфліктів. Більшість членів активу (52,2%) розглядають конфлікт як продуктивне явище та 17,4% як необхідне. Тут знову спостерігається специфіка роботи активу, де постійне зіткнення думок не призводить до фатальних наслідків, а сприяє активізації роботи.

Наступне питання стосувалося ділового спілкування. Для 51,3% співробітників та 60,9% активу головним у спілкуванні є відкритість. На другому місці у співробітників виявилися ділові інтереси – 25,6%, а актив – емоційна підтримка – 30,4%. На третє місце актив поставив ділові інтереси – 8,7%, а співробітники – емоційну підтримку – 20,5%. Під час розгляду робочої інформації 43,6% співробітників сподіваються на контроль, а 30,4% активу розглядають інформацію як спільне знання. Мабуть і тут відбито специфіка роботи студентського активу. На другу позицію співробітники поставили

ставлення до інформації як до спільного знання – 38,5%, а актив – контроль за інформацією – 30,4%. Третю позицію у співробітників зайняла думка, що інформація є особистим надбанням співробітника - 10,3%, а у активу - відкритість у поширенні інформації – 26,1%.

Дев'яте питання розглядає процес ухвалення рішень. Переважна кількість співробітників (77%) та активу (69,6%) передбачає обговорення проблем організації за круглим столом. Наступне питання розглядає робочі переваги респондентів. 33,3% співробітників та 39,1% активу на перше місце ставлять спільні цілі організації. На друге місце обидві групи мають оригінальність і Третю позицію займає вигода – 23,1% (співробітники) та 17,4% (актив). Як ми бачимо з цих цифр, студенти активу більше орієнтуються на загальні цілі та прояв оригінальності у їх досягненні.

Наступне питання розглядає робочу обстановку у створенні. 38,5% співробітників та 52,2% активу на перше місце ставлять гармонійність взаємин у колективі. На друге місце респонденти поміщають творчу атмосферу в колективі – 26,1% (актив) та 23,1% (співробітники). На третьому місці опинилася змагальність – 17,4% (актив) та 20,5% (співробітники). І останнє питання формулює принципи організації. 46,2% співробітників та 47,8% активу як можливий принцип називають – «немає межі досконалості». На другому місці у співробітників виявилось усвідомлення організації сім'єю – 38,5% і важливість порядку в активу – 43,8%.

Обробка відповідей за допомогою ключа дозволила зробити висновок, що і для співробітників і для активу більше характерна культура низького ризику та швидкого зворотнього зв'язку - культура службовців, орієнтованих на обслуговування клієнтів (шість блоків у співробітників та сім у активу). Культура високого ризику та швидкого зворотнього зв'язку більше властива активу - 4 блоки проти 2-х блоків у співробітників. Таким чином, швидкий зворотний зв'язок домінує у співробітників мовного вузу.

У ході порівняно аналізу даних двох груп було виявлено такі закономірності.

По перше і у основної маси співробітників та студентів активу спостерігається переважання культур швидкого зворотнього зв'язку. Дані результати фіксуються у всіх групах та на всіх курсах.

По-друге, цей факт показує, що за роки навчання тип організаційної культури не зазнає особливих змін, що може говорити про слабкий, або неорганізований (хаотичний) вплив корпоративної культури вишу на особистість студента.

По-третє, дані дослідження показали, що студенти активу, маючи базові параметри, схожі зі співробітниками інституту відрізняються більшою відкритістю, схильністю до лідерства, колективної роботи, конфліктам та ризику, що й передбачалося на початку дослідження.

### 2.3. Визначення ефективності культури управління Київського Національного Лінгвістичного університету

В процесі дослідження організаційної культури управління КНЛУ проведено опитування співробітників підприємства.

Таблиця 2.5

Типи сформованої організаційної культури з погляду різноманіття її проявів

Класифікаційна ознака	Тип організаційної культури	Кількість відповідей, %	
		Як є	Як хотілось би
1.Орієнтація на внутрішнє та зовнішнє середовище	Традиційна	13,3	13,3
	Ринкова	86,7	86,7
Рівень регламентації та формалізації	Бюрократична	93,3	100,0
	Неформальних відносин	6,7	0
Джерело влади	Влади	6,7	0
	Статусу	6,7	0
	Особистості	20,0	0
	Професіоналізму	66,7	100,0
Відношення персоналу до завдань	Абсолютна покірність	20,0	0
	Ініціативи та особистих зобов'язань	80,0	100,0
Рівень залучення персоналу до прийняття рішень	Авторитарна	40,0	0,0
	Демократична	60,0	100,0
	Ліберальна	0	0

Напрямок уваги	Орієнтація на задачу	93,3	46,7
	Орієнтація на співробітників	6,7	53,3
Переважаючий вид мотивації	Заснована на необхідній мотивації	6,7	0
	Заснована на стимулювання персоналу	93,3	100,0
	Заснована на соціально-психологічної мотивації	0	0

Джерело: складено автором

Таким чином, у розглянутій організації переважає ринкова культура (організація максимально орієнтується на зовнішнє середовище, прагне підлаштуватися під неї та адаптуватися до змін, що відбуваються в середовищі). Це положення є цілком логічним – організація, що діє в умовах конкурентного освітнього ринку, не може не враховувати особливості зовнішнього середовища і реагувати на його зміни.

Важливий той факт, що за даним оцінюваним критерієм культура, що склалася в організації, повністю відповідає очікуванням. Таким чином, розбіжність за даним параметром дорівнює нулю, і це слід врахувати в оцінці ефективності управлінських впливів на організаційну культуру.

За критерієм «рівень регламентації та формалізації» культура виявилася бюрократичною, тобто всі процедури в організації чітко прописані, самодіяльність не допускається. Однак тут між очікуваннями та реальністю існує відхилення, його відносна величина дорівнює 0,067  $((100-93,3)/100)$ . Отже, регламентів та нормативних актів все-таки недостатньо для злагодженої роботи колективу.

Наступний аспект організаційної культури – джерела влади в організації. Тут результати показали переважання культури професіоналізму при наявності культури особистості.

Отже, в організації цінуються професійні знання, досвід, вміння, і навіть особистісні характеристики людини (так звана «харизма»). За цим критерієм також є розбіжність між бажаним станом культури та дійсним. Його відносна величина дорівнює 0,333 (розрахунок у даному випадку, при наявності 100%-го бажаного одного типу культури).



Наявність відхилення свідчить про необхідність докладання управлінських зусиль у напрямі підвищення цінності професіоналізму, компетенцій, навчання, підвищення кваліфікації персоналу.

У розглянутій організації переважає культура ініціативи та особистих зобов'язань, тобто тут співробітники, отримавши завдання, яке їм видається помилковим, можуть відкрито висловити свою точку зору, запропонувати своє вирішення проблеми та готові при цьому взяти на себе відповідальність за наслідки. Однак досить велика частина персоналу вважає інакше, а саме: отримавши будь-яке завдання, його беззастережно виконують.

Відносне відхилення між існуючим типом культури та бажаним за цим параметром велике – 0,200. Таким чином, ситуація в організації неоднозначна, тому тут потрібно ширше використання механізмів делегування повноважень та відповідальності.

За наступним критерієм (ступінь залучення персоналу до прийняття управлінських рішень) ситуація аналогічна: попри переважання демократичної культури, більшість співробітників віднесла організаційну культуру до авторитарної, що означає одноосібне управління всіма справами. Відхилення в даному випадку виявилось ще більшим – 0,400.

Ситуація, що склалася за критерієм «спрямованість уваги» ще більш неоднозначна. Так, переважна більшість співробітників вважає організаційну культуру як орієнтовану на завдання, що означає, що головна турбота організації – справа, заради якої організація створена.

При цьому людям хотілося б, щоб організація більше уваги приділяла співробітникам, але основна справа також вирішувалася б.

При підрахунку відхилення ( $\Delta$ ) за цим критерієм доцільно розрахувати середнє значення між відносними відхиленнями з обох типів культури, які виявились бажаними:

$$\Delta = \left( \frac{93,3 - 46,7}{46,7} + \frac{53,3 - 6,7}{53,3} \right) / 2 = 0,938 \quad (2.1)$$

Дуже велике значення відхилення за цим критерієм свідчить про необхідність, по-перше, чіткого визначення того, що є головним для організації: справа чи люди; по-друге, додати відповідних зусиль для подолання розбіжностей.

Слід зауважити, що три розглянуті вище критерії взаємопов'язані, керівництву організацією слід визначитися з тим, як треба діяти для найкращих результатів – через пряме використання влади або шляхом відмови від неї. За критерієм «переважний вид мотивації» виявлено культуру, засновану на стимулюванні персоналу. Тут також існує невелика розбіжність між сформованою культурою та бажаною – 0,067 у відносному вираженні.

На підставі проведеного дослідження можна визначити загальне відхилення (за всіма 7 критеріями), його середнє значення дорівнює 0,286. Далі можна визначити ефективність дій щодо формування організаційної культури (E) за формулою, доцільність застосування якої обґрунтована нами у звіті за 2016 р.:

$$E=1-0,286=0,714 \text{ чи } 71,4 \% (2.2)$$

Наступне питання у дослідженні присвячене визначенню ступеня розвиненості організаційної культури. Для цього використовується інформація про сформовані типи культури з погляду рівня розвитку (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

#### Типи організаційної культури з погляду рівня розвитку

Класифікаційна ознака	Тип організаційної культури	Кількість відповідей, %
Рівень прийняття ключових цінностей	Сильна	93,3
	Слабка	6,7
Сприйняття єдності та цілісності	Співробітництво	86,7
	Конфронтація	13,3
Відповідність цінностей реальності	Реальних декларацій	93,3
	Фіктивних декларацій	6,7
Рівень розвитку організаційної культури		91,1

Джерело: складено автором

Таким чином, у розглянутій організації проявляється сильна культура (є невелика кількість цінностей, але ці цінності відомі персоналу та розділені

персоналом), культура співробітництва (люди вважають себе членами однієї команди, що виконують одну справу, переслідують єдину мету), культура реальних декларацій (слова не розходяться зі справою, все, що заявляється, дотримується усіма без винятку).

Така ситуація свідчить про високий рівень розвитку організаційної культури:  $(93,3+86,7+93,3)/3=91,1\%$ . Це ще раз підтверджує високу ефективність роботи з управління організаційною культурою.

Далі інтерес представляє функціональна оцінка ефективності організаційної культури. Для цього слід оцінити використовувані підходи до управління культурою. При цьому з теорії та практики управління відомі такі підходи:

а) внутрішній. Він передбачає вплив на внутрішні складові життя організації – кадрова політика, методи управління персоналом, адаптація та соціалізація персоналу, задоволеність персоналу працею, філософія та місія організації тощо;

б) когнітивний. Цей підхід акцентує увагу на розвитку персоналу – планування кар'єри, службове зростання, навчання, перенавчання, підвищення кваліфікації, заохочення ініціативності працівників, делегування повноважень та відповідальності тощо;

в) символічний. У цьому випадку керівництво та відповідальні за культуру велику увагу приділяють ритуалам, церемоніям, символіці та фірмовому стилю. організації, героям та антигероям, легендам та міфам тощо;

г) спонукаючий. Цей підхід передбачає активне використання економічного стимулювання та соціально-психологічної мотивації.

Результати дослідження з цього питання наведено в табл. 2.7. Як бачимо, в організації тією чи іншою мірою використовуються всі підходи до управління культурою, проте переважає внутрішній підхід.

Таблиця 2.7

## Використані підходи до формування організаційної культури

Підхід	Кількість відповідей, %				Рівень використання підходу, %
	Відповідає дійсності	Відповідає наполовину	Не відповідає дійсності	Не можу відповісти	
Внутрішній	6,7	93,3	0,0	0,0	53,3
Когнітивний	13,3	20,0	66,7	0,0	23,3
Символічний	0	20,0	66,7	13,3	11,5
Спонукаючий	0	86,7	6,7	6,7	46,4

Джерело: складено автором

Найменшою мірою в організації використовується символіка, і це погано. Досвід розвинених фірм та сильних компаній показує високу значимість символів, причому як для управління персоналом, так і для залучення та утримання клієнтів.

Тому організації не завадило б попрацювати над символікою: адже фірмовий знак, герб, девіз, легенду та інші подібні елементи створити не так витратно, зате їхня «робота» не змусить себе довго чекати. Це підтверджується всіма теоретиками та практиками з різних галузей знань.

Останнім у рамках дослідження ефективності управління організаційною культурою є питання соціальної ефективності, яка, як було зазначено, може виявлятися через задоволеність персоналу працею. Результати даного дослідження представлені у табл. 2.7. Таким чином, в досліджуваній організації персонал задоволений такими критеріями, як: відношення між керівництвом та підлеглими (повне задоволення), психологічний клімат, зміст роботи, розмір заробітної плати (задоволеність наполовину). Люди не задоволені можливостями підвищення кваліфікації, участі в управлінні організацією, професійним зростанням та просуванням по службі, соціальними пільгами, що надаються організацією.

Люди не задоволені можливостями підвищення кваліфікації, участі в управлінні організацією, професійним зростанням та просуванням по службі, соціальними пільгами, що надаються організацією. Дані аспекти

незадоволеності ще раз підтверджують необхідність вирішення управлінського питання: влада як тиск чи влада як співпраця.

Таблиця 2.7

## Задоволеність персоналу працею

Критерії задоволеності	Кількість відповідей, %		
	Задоволеність	Задоволений наполовину	Не задоволений
Зміст роботи, яку виконують	6,7	93,3	0
Розмір заробітної плати	13,3	86,7	0
Соціальні пільги	13,3	33,3	53,3
Моральне стимулювання	26,7	40,0	33,3
Можливість професійного зростання	26,7	20,0	53,3
Можливість підвищення кваліфікації	0	13,3	86,7
Психологічний клімат	0	100	0
Відносини між керівництвом та підлеглими	86,7	13,3	0
Режим роботи	33,3	66,7	0
Можливість приймати участь в управлінні підприємством	6,7	13,3	80,0

Джерело: складено автором

Загальний рівень задоволеності працею організації, розрахований за формулою, поданою в [2], становив 45,3%. Це, на наш погляд, досить мало, а тому соціальним аспектам ефективності організаційної культури варто приділити більше уваги. Це, звичайно, в тому випадку, якщо організація прагне довгострокового функціонування, а не миттєвого прибутку.

Розглядаючи питання аналізу організаційної культури, слід мати на увазі, що подібні проблеми обов'язково співвідносяться з проблемами управління формуванням та розвитком організаційної культури, оскільки необхідність управління культурою сьогодні визнається всіма, а процес управління передбачає обов'язкове здійснення таких видів роботи, як цілепокладання, збір та аналіз інформації про об'єкт управління, вибір варіантів дій, організація та здійснення практичних заходів для досягнення цілей та вирішення проблем.

Тому цікавий пошук способів управління організаційною культурою та конкретизація організаційно-управлінських процедур.

### РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КУЛЬТУРИ УПРАВЛІННЯ У КИЇВСЬКОМУ НАЦІОНАЛЬНОМУ ЛІНГВІСТИЧНОМУ УНІВЕРСИТЕТІ

#### 3.1. Заходи щодо удосконалення культури управління у Київському Національному Лінгвістичному університеті

В процесі дослідження встановлено, що на підприємстві працівники не задоволені можливостями підвищення кваліфікації, соціальним пакетом. Пропонуємо в рамках удосконалення організаційної культури сформувати більш повний соціальний пакет. Запропоновано такі напрями удосконалення проектування культури управління:

- 1) проектувати перелік соціальних виплат і благ на основі «шведського столу» або «кафетерію»;
- 5) підготувати та затвердити внутрішнє Положення з проектування соціального пакета персоналу КНЛУ;
- б) впровадження вілл-бін програми.

У таблиці 3.1. запропоновано програму заходів на період з квітня 2023 по квітень 2024 року.

Таблиця 3.1

#### Програма заходів в рамках well-being стратегії

Захід	Зміст	Залучені співробітники
Створення корпоративної футбольної команди	Покращення фізичної форми	Чоловіча частина колективу
Вакцинація, медичний огляд	Профілактика здоров'я	Всі співробітники
Командний челендж із здорового харчування	Залучення увагу до формування здорових звичок	Всі співробітники
Заключення корпоративного договору на відвідування басейну	Покращення фізичної форми	Всі співробітники
Тренінг з управління емоціями	Профілактика психічного здоров'я	Всі співробітники
Створення благополучного морально-психологічного клімату в колективі	Виключення конфліктних ситуацій	Всі співробітники
Тест на визначення емоційного вигорання	Попередження емоційного вигорання	Всі співробітники

Зустрічі з банківськими співробітниками	Можливості отримати нові знання про банківські продукти	Всі співробітники
Тренінг «Як планувати сімейний бюджет»	Можливість придбати нові знання	Всі співробітники

Джерело: складено автором

Для реалізації well-being – програм в установі мають використовувати багатоетапний процес, починаючи з виявлення та навчання лояльних своїй справі фахівців із розвитку благополуччя співробітників. Початкові заходи включали розробку ресурсів та програм, набір та орієнтацію ідейних натхненників благополуччя концепції. Ці фахівці забезпечували постійне всебічне спілкування, приділяючи особливу увагу утриманню, визнанню та оцінці лідерів благополуччя та популяризації заходів для розширення та підтримки програми. Вони проводять семінари для нинішніх та нових співробітників, які прагнуть відповідати концепції благополуччя, щоб підключитися до наявних ресурсів, запропонувати творчі та здійсненні методи реалізації ідей та надати можливість участі у різноманітних заходах.

Успішними інноваційними інструментами, які пропонуються за допомогою програми well-being формування управління людським капіталом, можна назвати спеціальні цифрові well-being – платформи.

За допомогою готових цифрових рішень у вигляді well-being – платформ для запуску степ-челенджу підприємство отримує ефективний спосіб трансформації робочої атмосфери, зміцнення командного духу через дружні змагання, застосування ігрових форматів для збільшення фізичної активності працівників.

Well-being – програми можуть вплинути на благополуччя та задоволеність співробітників підприємства, якщо вони впроваджені у рамках комплексної стратегії забезпечення благополуччя співробітників.

Прихильники благополуччя – це якісно самоідентифіковані співробітники, які цінують здоров'я та гарне самопочуття, щиро зацікавлені у підтримці своїх колег та хочуть просувати «масовий» підхід до оздоровчих програм. Важливим моментом у даному управлінському процесі є роль

лідера-менеджера, яка полягає в тому, щоб залучити своїх колег до активної діяльності, яка сприяє їхньому благополуччю. Лідер-менеджер розповсюджує інформацію про можливості покращення здоров'я співробітників, працюючих на підприємстві, за допомогою друкованих, електронних та особистих повідомлень.

Лідер організовує програми заохочення, які включають формування у співробітників додаткових сфер благополуччя, таких як фізична активність, волонтерство, командоутворення, соціальна взаємодія, керування стресом.

Щоб співробітники, які беруть участь у програмах благополуччя, могли виділити час для well-being програм, на рівні менеджменту та організаційного керівництва потрібно закріпити роль кожного, особливо на початковому етапі створення програми.

Наприклад, стимулювання того, щоб співробітники виділяли від 1 до 5 годин на місяць на виконання заходів, які покращують їх фізичне та психічне здоров'я заходів, можливо передбачити за допомогою доплати у вигляді бонусів або цільових премій. Це стимулювання закріплюється з допомогою угоди з керівником.

Результати дослідження підтверджують ідею про те, що застосування well-being програм, заснованої на понятті благополуччя, може позитивно впливати на управління людським капіталом, збільшивши фізичні та психічні ресурси працівників для виконання своїх посадових обов'язків на підприємстві.

Пропоновані нами етапи проектування соціального пакета у КНЛУ наведено на рис. 3.1.





Рис.3.1. Пропоновані нами етапи проектування соціального пакета у КНЛУ

Джерело: побудовано автором

У процесі проектування соціального пакета необхідно розуміти, що набір соціальних виплат і благ не може бути однаковим для усіх співробітників. Крім того КНЛУ має реагувати на зміни, які відбуваються на ринку праці та у професійно-кваліфікаційній структурі персоналу. Важливо, щоб соціальний пакет формував у співробітників відчуття піклування про них з боку КНЛУ. Серед недоліків у проектуванні соціального пакета у КНЛУ нами виокремлено відсутність внутрішнього документа, котрий регламентував би розроблення та надання співробітникам соціальних виплат і благ.

Виходячи з цього, рекомендуємо підготувати та затвердити Положення з проєктування соціального пакета персоналу КНЛУ, структуру якого наведено на рис. 3.2.

Структура Положення з проєктування соціального пакета персоналу ПАТ «МХП» (Наша Ряба)	Загальні положення
	Цілі проєктування соціального пакета
	Порядок планування витрат на соціальні пакети
	Порядок формування наборів соціальних виплат і благ для різних категорій персоналу
	Порядок вибору працівниками соціальних виплат і благ із запропонованого переліку
	Адміністрування надання працівникам соціальних пакетів
	Моніторинг задоволеності працівників соціальними пакетами
	Порядок внесення змін до Положення

Рис. 3.2. Рекомендована нами структура Положення з проєктування соціального пакета персоналу КНЛУ

Джерело: побудовано автором

У процесі проєктування соціального пакета рекомендуємо звернутися до зарубіжного досвіду. У США витрати на соціальні виплати та блага приблизно складають 40-50 % базової винагороди за працю. З метою посилення мотивації співробітників міжнародні компанії практикують різні соціальні заохочення та винагороди:

- оплачувані додаткові вихідні дні (до 20 днів на рік): святкові дні (до 7-11 днів), канікули (різдвяні, пасхальні – до 12 днів) й сімейні свята (до 5 днів);

- оплата днів тимчасової непрацездатності від 2-3 днів до 6 місяців на рік. У такій програмі беруть участь до 80% адміністративного персоналу, технічних і конторських співробітників і 37% робітників. Іншим працівникам оплачується 26 днів у разі хвороби. У випадку тривалої хвороби виплачується допомога в розмірі 50-60% винагороди за працю;

- оплата роботодавцем медичного страхування становить до 80% витрат на медичне обслуговування;

- внески на пенсійне страхування складають 50-60 % винагороди за працю;

- внески на страхування життя становлять від 100% (44% застрахованих) до 200 % (56% застрахованих) річного розміру їхньої винагороди за працю;

- оплата навчання у коледжах,

- безкоштовні обіди, чай, кава тощо.

Найбільшу частку витрат на соціальні пакети (до 50 %) складають витрати на різні види страхування. Унаслідок запровадження даних програм витрати компаній на соціальні пакети складають 15% витрат на персонал [20].

З метою удосконалення програм медичного страхування, рекомендуємо у КНЛУ запровадити ці програми для всіх співробітників КНЛУ на безоплатній основі. Це сприятиме підвищенню мотивації та посиленню лояльності співробітників, закріплюватиме їх в Т КНЛУ й знижуватиме плинність персоналу. Це важливо для формування позитивного бренду роботодавця, котрий піклується про здоров'я власного персоналу.

Дієвим засобом поліпшення компенсаційної політики може бути запровадження нематеріальних винагород, з-поміж яких нами запропоновано організувати та проводити корпоративні змагання та вітати працівників компанії з днем народження. Організація корпоративних змагань сприятиме розвитку конкуренції між працівниками, що позитивно впливатиме на ефективність діяльності компанії. Проведення корпоративних змагань дасть змогу співробітникам відслідковувати свої досягнення та успіхи, підвищувати

свою компетентність, що важливо для удосконалення результатів діяльності.  
Приклад такого підходу наведено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Пропозиції щодо проектування соціального пакета відповідно до ієрархічної структури компанії і принципу «кафетерію»

Категорія працівників	Соціальні блага		
	Набір 1	Набір 2	Набір 3
Керівники вищого рівня	Надання кредитів і позик на пільгових умовах	Оплата навчання	Оплата путівок на оздоровлення
	Медичне страхування членів сім'ї	Оплата спортивних занять	Страхування особистого автомобіля
	Медичне страхування		
	Оплата мобільного зв'язку		
	Службовий автомобіль або компенсація витрат на використання особистого авто		
	Надання вихідної допомоги (понад передбачений законодавством розмір) в разі припинення трудового договору		
Керівники середнього рівня	Надання кредитів і позик на пільгових умовах	Оплата спортивних занять	Оплата путівок на оздоровлення
	Оплата харчування	Оплата навчання	Страхування особистого автомобіля
	Медичне страхування		
	Оплата мобільного зв'язку		
	Надання вихідної допомоги (понад передбачений законодавством розмір) в разі припинення трудового договору		
Керівники нижчого рівня	Оплата проїзду	Оплата спортивних занять	Часткова оплата путівок на оздоровлення
	Оплата харчування	Оплата навчання	Страхування особистого автомобіля
	Медичне страхування		
	Оплата мобільного зв'язку		
Професіонали та фахівці	Оплата проїзду	Оплата спортивних занять	Оплата харчування
	Медичне страхування		
Технічні службовці та робітники	Оплата мобільного зв'язку		
	Оплата проїзду	Оплата мобільного зв'язку	Оплата харчування
Медичне страхування			

Джерело: складено автором

Щодо оплати мобільного зв'язку, то цю опцію включено до усіх соціальних пакетів таких категорій персоналу, як керівники (усіх рівнів), професіонали та фахівців. Для технічних службовців і робітників цю опцію включено як альтернативу в одному з наборів. Це пов'язано з тим, що з одного боку ці категорії персоналу меншою мірою використовують мобільний зв'язок у своїй професійній діяльності, а з іншого боку – працівникам надано можливість вибрати інші опції соціального пакета відповідно до власних потреб.

### **3.2. Соціально-економічна ефективність запропонованих заходів**

Оскільки організаційна культура вимагає керуючого впливу, в першу чергу, як заходи пропонується запровадити навчальну кампанію для керівників структурних підрозділів, відділів КНЛУ. Перш ніж позиціонувати базові та набуті цінності своїм підлеглим, керівник повинен сам розуміти їхню значимість для розвитку організаційної культури.

Програма навчання керівного складу підприємства включає себе вивчення нових механізмів, що забезпечують ефективне використання well-being технологій у розвитку організаційної культури. У рамках цієї кампанії планується організація відвідування спеціальних семінарів, тренінгів, вебінарів у галузі розвитку організаційної культури та вивчення елементів well-being технології.

Вартість пакету навчання на одного співробітника складає 5 тис.грн. Передбачається навчити керівників управлінь та відділів у кількості 15 осіб.

Таким чином, витрати на навчання становитимуть 75 тис. грн. За рахунок впровадження даного заходу передбачається розвинути уявлення керівного складу про значущість впровадження well-being технологій у організаційну культуру КНЛУ. У зв'язку з тим, що дані технології вже успішно впроваджуються в таких установах як університет ім. Т. Шевченка, Чернігівська політехніка та ін., є дані, які свідчать про те, що приріст

продуктивності праці структурних підрозділів становить у середньому 5,5%. Витрати на впровадження вілл-бін практики становлять 175 тис.грн на місяць.

У таблиці 3.2. представимо розрахунок економічної ефективності заходів.

Таблиця 3.3

## Розрахунок економічної ефективності заходу

Показник	Один.вимір.	Розрахунок показника
Умовна економія чисельності в цілому	осіб	$E_{\text{ч}} = (1034 + 5,5) / 100 + 5,5 = 62$
Економія витрат із заробітної плати	Тис.грн.	$E_{\text{зп}} = 62 * 9 = 558$
Економія витрат на соціальні відрахування	Тис.грн	$E_{\text{соц}} = 558 * 0,21 = 117$
Загальна умовна економія за заходами	Тис.грн	$E = 558 + 117 - 175,0 = 500$
Річний ефект	Тис.грн	$E_{\text{р}} = 500 * 12 = 6000$

Джерело: складено автором

З таблиці 3.3 слід, що з допомогою застосування даної програми можна збільшити продуктивність праці, у зв'язку з тим, що за рахунок розуміння та усвідомлення необхідності розробки well-being програми для розвитку організаційної культури, керівники підрозділів плануватимуть заходи для підвищення благополуччя персоналу, та вибудовувати ту систему цінностей, що принесе суттєвий результат.

Отже, запровадження розроблених нами пропозицій з удосконалення проектування соціального пакета та вілл-бінг практик у КНЛУ сприятиме: просуванню бренду роботодавця на внутрішньому та зовнішньому ринках праці посиленню лояльності працівників та їх закріпленню в закладі; підвищенню працездатності працівників; підвищенню мотивації співробітників й заохоченню їх до покращення результатів діяльності.

## ВИСНОВКИ

В результаті дослідження можна зробити висновки, на основі вивчення матеріалів цієї роботи. Ефективність організації обумовлена зовнішніми та внутрішніми факторами довкілля. Більше того, слід зазначити, що внутрішнє середовище є більш значущою. Він є частиною загального середовища в рамках самого суб'єкта і надає постійний і безпосередній вплив на функціонування всієї організації.

Внутрішні фактори включають: цілі та загальні цінності, персонал, технології, фінансові та інформаційні системи, бізнес-процеси, стиль організації, її стратегію та організаційну культуру.

Організаційна культура – це багатовимірне явище, оскільки саме культура організації відіграє основну роль у прийнятті управлінських рішень, визначенні організаційної структури, доборі персоналу та мотивації персоналу тощо.

Організаційна культура може бути благам організації, створюючи середовище, що сприяє підвищенню продуктивності та впроваджуючи нове. Але це також може працювати проти організації, створюючи бар'єри, які перешкоджають розробці корпоративну стратегію. Ці бар'єри виражаються в опорі новому та відсутність контакту.

Дуже важливо, щоб сучасний лідер знав, як виявляти та диференціювати фактори внутрішнього середовища, які впливають на роботу організації з метою підвищення ефективності виробництва у вигляді конкретних управлінських рішень, оскільки постійна та цілеспрямована робота з персоналом визначає успіх формування організаційної культури

В рамках написання роботи ми поставили мету та визначили ряд завдань, які сприяють досягненню цієї мети.

За результатами дослідження можна зробити висновок, що завдання роботи виконані повністю: визначено поняття, сутність та функції організаційної культури, взаємопов'язані поняття «організаційна культура» та

"корпоративна культура"; складові елементи були визначені та проаналізовані, типи організаційної культури були вивчені та співвіднесені з різними класифікаціями та підходами; розглянуто принципи та етапи формування організаційної культури, визначено її роль та в рамках розгляду організаційної культури як явища внутрішнього середовища організації, наведені різні класифікації методів формування та методи оцінки організаційної культури.

Організаційною культурою називається система загальноприйнятих на підприємстві та оберігаються членами моральних, культурно-етичних та інших елементів щодо справи, цілей, взаємодії з оточенням та внутрішньофірмових взаємин. Система цих постулатів знаходить своє вираз у переконаннях, принципах, нормах, цінностях, стандартах, ритуалах, манерах, традиціях, звичаях.

Організаційна структура - це багатофакторний елемент, у зв'язку з цим вона індивідуальна і є одним із факторів, що надає підприємству індивідуальні риси. Аналіз наведених у роботі визначень організаційної культури дозволяє виділити ряд компонентів, які незаперечні і найчастіше згадуються:

1. організаційна культура – сукупність матеріальних, духовних, соціальних цінностей, створених та створених працівниками організації у процесі роботи та відображають індивідуальність, індивідуальність організації;

2. залежно від стадії розвитку організації цінності можуть існувати в різних формах: у формі пропозицій, переконань, установок та ціннісних орієнтацій, норми поведінки, правила спілкування та трудові норми (за допомогою розвиненої культури);

3. найбільш значущими елементами культури є цінності, місії, цілі компанії, кодекси та стандарти поведінки, традиції та ритуали;

4. цінності та культурні елементи не вимагають доказів, приймаються на віру, що передаються з покоління в покоління, формують корпоративний дух організації.



Організаційна культура Київського національного лінгвістичного університету належить до позитивної, проте є недолік у вигляді незадоволеності робітників соціальним пакетом. З проведеного дослідження зроблено висновок, що наявна у КНЛУ практика формування соціального пакета не є ефективною, у зв'язку з чим він не має позитивного впливу на мотивацію та лояльність працівників, їхній добробут й результативність діяльності. В результаті проведеної роботи були позначені позитивні та негативні сторони культурної складовою та намічені шляхи реалізації ресурсного потенціалу. Насамперед, були позначені основні напрямки розвитку організаційної культури, серед яких визнання значущості організаційної культури та складової благополуччя співробітників вищим менеджментом підрозділу, а саме внесення змін в наявну процедуру формування соціального пакета та впроваджувати практику вілл-бінг.

З цією метою було запропоновано програму вілл-бінг, спрямовану на розробку та проведення навчальної програми, що дозволило припустити приріст продуктивності праці на 5,5% в цілому підрозділу, та річний економічний ефект у розмірі 6000 тис. грн.

Також було запропоновано проведення тренінгу для всіх членів трудового колективу з управління емоціями. В умовах, коли працівник все частіше перебуває в умовах стресу, цей захід можна розцінювати, як особливо своєчасним, оскільки дозволяє уникнути багато конфліктних ситуацій між співробітниками. Крім цього, слід зазначити, що розроблена well-being програма в рамках розвитку організаційної культури може по праву вважатися стратегічним імперативом підприємства, а витрати на її проведення – довгостроковими інвестиціями у нематеріальні активи.

## РЕЗЮМЕ

Кваліфікаційна робота студентки IV курсу, групи М 03-19, денної форми навчання, факультету туризму, бізнесу і психології освітньої програми Менеджмент комерційної діяльності Ушакової Яни Іллівни на тему «Культура управління в організації» виконана на матеріалах нашої організації. Ці матеріали є достовірними.

В теоретичній частині кваліфікаційної роботи досліджено основи та сутність культури управління в організації.

В аналітичній частині кваліфікаційної роботи було проведено аналіз діяльності підприємства, досліджено фінансовий стан підприємства. Проведено аналіз культури управління її особливості, розглянуто сильні та слабкі сторони з оглядом на специфіку діяльності підприємства.

Аналітичний та рекомендаційний розділи кваліфікаційної роботи розроблено на основі звітностей, розпоряджень та статунних положень КНЛУ. В роботі було визначено ефективності культури управління Київського Національного Лінгвістичного університету, запропоновано заходи щодо удосконалення культури управління у Київському Національному Лінгвістичному університеті організації та проаналізовано соціально-економічна ефективність запропонованих заходів.

## **RESUME**

The qualifying work of the student of the IV year, group M 03-19, full-time education, faculty of tourism, business and psychology of the educational program Management of commercial activities of Ushakova Yana Illivna on the topic "Culture of management in the organization" was performed on the materials of our organization. These materials are authentic.

In the theoretical part of the qualification work, the foundations and essence of management culture in the organization were investigated.

In the analytical part of the qualification work, an analysis of the company's activities was carried out, and the financial condition of the company was investigated.

An analysis of the management culture and its features was carried out, strengths and weaknesses were considered with an overview of the specifics of the company's activities.

Analytical and recommendation sections of the qualification work were developed on the basis of reports, orders and statutory provisions of KNLU. The paper determined the effectiveness of the management culture of the Kyiv National Linguistic University, proposed measures to improve the organization's management culture at the Kyiv National Linguistic University, and analyzed the socio-economic effectiveness of the proposed measures.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Аніщенко В. О. Роль корпоративної культури у прийнятті управлінських рішень. *Актуальні проблеми економіки*. Київ, 2009. №3. С. 64-72.
2. Внуков Є.О. Організаційна культура в транзитивному суспільстві: постановка проблеми. *ГРАНІ*. № 12/1 (128). 2015. С. 80-85
3. Гладкий Н. А. Роль корпоративної культури в забезпеченні ефективного управління та переходу до стійкого розвитку компанії. URL: <http://www.sworld.com.ua/konfer27/485.pdf>
4. Захарчин Г.М., Струтинська Л.Р., Любомудрова Н.П., Винничук Р.О. Управління персоналом: навч пос, Львів: Видавництво Львівської політехніки. 2013. с.51
5. Корпоративна соціальна відповідальність і корпоративна культура в структурі управління акціонерним товариством, URL: <https://dist.karazin.ua/moodle/login/index.php>
6. Кошельник В. М. Сутність та значення організаційної культури у системі управління підприємством в умовах транзитивної економіки. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки*. 2011. Вип. 3. С. 263-269. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchtei\\_2011\\_3\\_49](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchtei_2011_3_49)
7. Крупський О. П. Організаційна культура: сутність, види та особливості імплементації в Україні, *Економічний вісник Національного гірничого університету Науковий журнал* № 1 (45), Дніпропетровськ. 2014. №1. с. 29-38
8. Крупський О. П., Богомолова Ю. А. Складові ефективної організаційної культури. *Економіка і менеджмент: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку: зб. наук. Праць. Дніпропетровськ* 2016. URL: [https://www.confcontact.com/2016-ekonomika-i-menedzhment/1\\_krupskij](https://www.confcontact.com/2016-ekonomika-i-menedzhment/1_krupskij)
9. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Основи менеджменту: підручн. Вид 2- ге, виправ, доп. Київ: Академвидав, 2007. 464 с.

10. Озірська Н. В. Концептуальні відмінності та точка перетину організаційної та корпоративної культури. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2015. Вип. 13(3). С. 91-94.
11. Офіційний сайт Київського національного лінгвістичного університету <https://knlu.edu.ua/universytet/struktura-universytetu.html>
12. Різун Р.Л. Методи управління персоналом підприємства, *Вісник СНТ ННІ бізнесу і менеджменту ХНТУСГ*. 2019. № 1, С. 60-62.
13. Полотай Б.Я. Розвиток корпоративної культури в індустрії гостинності, Підприємництво і торгівля. 2016. Вип.20. С.32-35
14. Синицька О. І., Білецька О. О. Організаційна чи корпоративна культура: теоретичні підходи до тлумачення понять, *Вісник Хмельницького національного університету*, 2011, № 5, Т. 1, с. 99-102
15. Харчишина О. В. Формування організаційної культури в системі менеджменту підприємств харчової промисловості: монографія. Житомир: Видво ЖДУ ім. І. Франка, 2011. 290 с.
16. Хомутенко Л.І. Організаційна культура підприємства: теоретичні та практичні аспекти формування. *Вісник Одеського національного університету ім. І.І.Мечникова*. 2014. Т.19. Вип. 1/2. С. 31-38
17. Чебакова, Тетяна Олександрівна, and Татьяна Александровна Чебакова. "Вплив діджиталізації на організаційну культуру підприємства." (2019). URL: <https://ir.kneu.edu.ua:443/handle/2010/31132>
18. Чебакова, Тетяна Олександрівна, and Татьяна Александровна Чебакова. "Модернізовані підходи до формування організаційної культури підприємства." *Сучасні проблеми та перспективи розвитку міжнародних економічних відносин і світового господарства* (2019): С.72-74.
19. Чернишова А. О. Деякі аспекти корпоративної культури організації. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*. 2010. Вип. 17. С. 328-330.

20. Чернобай Л. І. Організаційна культура підприємства: сутнісна характеристика та структурні елементи *Ефективна економіка*. - 2022. - № 11. - URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2022\\_11\\_39](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2022_11_39)
21. Шаповал О.А. Корпоративна культура як складова корпоративного управління. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. Випуск 14. С. 592-595. – URL: <http://global-national.in.ua/archive/14-2016/120.pd>
22. Щєбликіна І. О. Основи менеджменту : навч. посіб. з дисципліни. Мелітополь : Вид. буд. Мелітоп. міськ. друк., 2015. - 479 с
23. Шей Т. Доставка щастя. Шлях до прибутку, задоволення і мрії. Видавництво Старого Лева, 2016. 288 с. 19 Version 1 Certified as a Healthy Place to Work®. 2019. URL: <https://www.version1.com/healthy-place-to-work>
24. Шерстюк Р. Організаційна культура управління: адхократія, компетентність і лідерство *Соціально-економічні проблеми і держава*. - 2022. - Вип. 1. - С. 37-45. - URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Sepid\\_2022\\_1\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Sepid_2022_1_6)
25. Шматько Н. М. Закономірності здійснення організаційних трансформацій структури управління підприємством. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки*. - 2017. - Вип. 25(2). - С. 37-40. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu\\_en\\_2017\\_25\(2\)\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2017_25(2)_9)
26. Quan Hoang Nguyen Tran. Organisational culture, leadership behaviour and job satisfaction in the Vietnam context. *International Journal of Organizational Analysis*. March 2020. URL: <https://www.researchgate.net/profile/Quan-Tran21/publication/340234615>
27. Raymond Noe, John Hollenbeck, Barry Gerhart, Patrick Wright. *Human Resource Management 11th Edition* NY, McGraw-Hill, 2018, 350p.
28. Ruggeri, K., Garcia-Garzon, E., Maguire, Á. et al. (2020). Well-being is more than happiness and life satisfaction: a multidimensional analysis of 21 countries. *Health and Quality of Life Outcomes*. № 18 (1). P. 192–198.

29. Top Employers Institute – HR Trends Report 2021. URL:  
<https://www.top-employers.com/en/thankyou/download/content/3>

30. Wellbeing 2021 Global Mobility next big challenge. 2021. URL:  
<https://theresforum.com/wpcontent/uploads/2020/12/RES-Forum-WBN-Wellbeing-Survey-Dec-2020.pdf> c.5. 2 Bersin J. HR Predictions for 2021. URL:  
<https://joshbersin.com/hr-predictions-for-2021/>

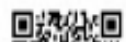
## ДОДАТКИ

Звіт про фінансові результати за 2020 рік

Форма №2-дс

## I. ФІНАНСОВИЙ РЕЗУЛЬТАТ ДІЯЛЬНОСТІ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
<i>ДОХОДИ</i>			
<i>Доходи від обмінних операцій</i>			
Доходи від надання послуг (виконання робіт)	2020	43959131	41177668
Доходи від продажу активів	2030	15981	87273
Фінансові доходи	2040	813205	-
Інші доходи від обмінних операцій	2050	865830	757027
<b>Усього доходів від обмінних операцій</b>	<b>2080</b>	<b>163369356</b>	<b>142696371</b>
<i>Доходи від необмінних операцій</i>			
Податкові надходження	2090	-	-
Неподаткові надходження	2100	-	-
Трансферти	2110	-	-
Надходження до державних цільових фондів	2120	-	-
Інші доходи від необмінних операцій	2130	1079248	2015800
<b>Усього доходів від необмінних операцій</b>	<b>2170</b>	<b>1079248</b>	<b>2015800</b>
<b>Усього доходів</b>	<b>2200</b>	<b>164448604</b>	<b>144712171</b>
<i>ВИТРАТИ</i>			
<i>Витрати за обмінними операціями</i>			
Витрати на виконання бюджетних програм	2210	94992923	81684674
Витрати на виготовлення продукції (надання послуг, виконання робіт)	2220	48678220	35574857
Витрати з продажу активів	2230	-	-
Фінансові витрати	2240	-	-
Інші витрати за обмінними операціями	2250	4881036	3263482
<b>Усього витрат за обмінними операціями</b>	<b>2290</b>	<b>148552179</b>	<b>120523013</b>





Фінансові витрати	2240	-	-
Інші витрати за обмінними операціями	2250	4881036	3263482
<b>Усього витрат за обмінними операціями</b>	<b>2290</b>	<b>148552179</b>	<b>120523013</b>



Звіт про виконання бюджету

№ 1/2023

стор. 2 з 2

<i>Витрати за необмінними операціями</i>			
Трансферти	2300	-	-
Інші витрати за необмінними операціями	2310	14178879	17439807
<b>Усього витрат за необмінними операціями</b>	<b>2340</b>	<b>14178879</b>	<b>17439807</b>
<b>Усього витрат</b>	<b>2380</b>	<b>162731058</b>	<b>137962820</b>
<b>Профіцит/дефіцит за звітний період</b>	<b>2390</b>	<b>1717546</b>	<b>6749351</b>

## II. ВИДАТКИ БЮДЖЕТУ (КОШТОРИСУ) ЗА ФУНКЦІОНАЛЬНОЮ КЛАСИФІКАЦІЄЮ ВИДАТКІВ ТА КРЕДИТУВАННЯ БЮДЖЕТУ

Найменування показника	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Зігальнодержавні функції	2420	15000	10000
Оборона	2430	-	-
Громадський порядок, безпека та судова влада	2440	-	-
Економічна діяльність	2450	-	-
Охорона навколишнього природного середовища	2460	-	-
Житлово-комунальне господарство	2470	-	-
Охорона здоров'я	2480	-	-
Духовний та фізичний розвиток	2490	-	-
Освіта	2500	162716058	137952820
Соціальний захист та соціальне забезпечення	2510	-	-
<b>УСЬОГО:</b>	<b>2520</b>	<b>162731058</b>	<b>137962820</b>

## Звіт про фінансовий стан

Форма №1-дк

АКТИВ	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
<b>I. НЕФІНАНСОВІ АКТИВИ</b>			
<i>Основні засоби:</i>	<i>1000</i>	446878319	457178663
<i>періодично оцінювані</i>	<i>1001</i>	345734838	361694985
<i>інше</i>	<i>1002</i>	98856319	104516322
<i>Інвестиційні нерухомі активи:</i>	<i>1010</i>	-	-
<i>періодично оцінювані</i>	<i>1011</i>	-	-
<i>інше</i>	<i>1012</i>	-	-
<i>Нематеріальні активи:</i>	<i>1020</i>	68147	68147
<i>періодично оцінювані</i>	<i>1021</i>	68992	68992
<i>включення амортизації</i>	<i>1022</i>	845	845
Невернені капітальні інвестиції	1030	14990	14990
<i>Довгострокові фінансові активи:</i>	<i>1040</i>	-	-
<i>періодично оцінювані</i>	<i>1041</i>	-	-
<i>включення амортизації</i>	<i>1042</i>	-	-
Залиш	1050	3483170	12114863
Варобвартість	1060	-	-
Потенці фінансові активи	1090	-	-
<i>Усього за розділом I</i>	<i>1093</i>	452444826	469376663
<b>II. ФІНАНСОВІ АКТИВИ</b>			
Довгострокова дебіторська заборгованість	1100	382893	337677
<i>Довгострокові фінансові інвестиції, у тому числі:</i>	<i>1110</i>	-	-
<i>цінні папери, крім акцій</i>	<i>1111</i>	-	-
<i>акції та інші форми участі в капіталі</i>	<i>1112</i>	-	-
<i>Поточна дебіторська заборгованість:</i>			
<i>за розрахунками з бюджетом</i>	<i>1120</i>	80	7206
<i>за розрахунками за товари, роботи, послуги</i>	<i>1125</i>	98888	67870
<i>за наданими кредитами</i>	<i>1130</i>	-	-
<i>за виданими авансами</i>	<i>1135</i>	-	-



за розрахунками із соціального страхування	1140	71078	126408
за внутрішніми розрахунками	1145	-	-
інші поточні дебіторські зобов'язання	1150	680872	575753
Поточні фінансові активи	1155	-	-
<i>Грошові кошти та їх еквіваленти, розподілені бюджетними коштами та державними цільовими фондами у:</i>			
<b>національній валюті, у тому числі в:</b>	<b>1160</b>	<b>23917540</b>	<b>24634575</b>
валі	1161	1808	20197
иностранній валюті	1162	23915732	24614378
успадкові банків	1163	-	-
державі	1164	-	-
иностранній валюті	1165	-	-
<i>Кошти бюджетної та інших відомств на:</i>			
справному адміністративному розрахунок	1170	-	-
<b>рахунках в урядових банках, у тому числі в:</b>	<b>1175</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
національній валюті	1176	-	-
иностранній валюті	1177	-	-
Інші фінансові активи	1180	-	-
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>25121351</b>	<b>25749489</b>
<b>НЕ ВИТРАЧЕНІ МАЛЮВАНІ ПІСЬМОВІ ДРУК</b>	<b>1200</b>	<b>137104</b>	<b>97807</b>
<b>БАЛАНС</b>	<b>1300</b>	<b>477733281</b>	<b>495225959</b>

ПАСИВ	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
<b>I. ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ ТА ФІНАНСОВИЙ РЕЗУЛЬТАТ</b>			
Власний капітал	1400	538431291	554391438
Капітал у дооцінках	1410	1879560	1879560
Фінансовий результат	1420	-72170202	-70432656
Капітал у підприємстві	1430	-	-
Резерви	1440	-	-
Цільове фінансування	1450	14990	14990
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>468155439</b>	<b>483833132</b>
<b>II. ЗОБОВ'ЯЗАННЯ</b>			
<i>Довгострокові зобов'язання:</i>			
за цінними паперами	1500	-	-
за кредитами	1510	382693	337677
інші довгострокові зобов'язання	1520	-	-
Поточна зборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	1530	-	-
<i>Поточні зобов'язання:</i>			
за платежами до бюджету	1540	109125	113614
за розрахунками за товари, роботи, послуги	1545	40317	-
за кредитами	1550	-	-
за одержаними авансами	1555	-	-
за розрахунками з оплати праці	1560	61499	118060
за розрахунками із соціального страхування	1565	-	-
за внутрішніми розрахунками	1570	-	-
інші поточні зобов'язання, з них:	1575	6128174	6310317
за цінними паперами	1576	-	-
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>	<b>6722008</b>	<b>6879608</b>
<b>НЕ ЗАБЕЗПЕЧЕНІ</b>	<b>1600</b>	<b>-</b>	<b>-</b>



## Звіт про фінансовий стан станом на 01.01.2023

Форма №1-дс

АКТИВ	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. НЕФІНАНСОВІ АКТИВИ</b>			
<i>Основні засоби:</i>	<b>1000</b>	465023586	472538444
періодичні періоди	1001	612451703	700705181
знос	1002	147428117	228166737
<i>Інвентаризаційна нерухомість:</i>	<b>1010</b>	-	-
періодичні періоди	1011	-	-
знос	1012	-	-
<i>Маловартісні активи:</i>	<b>1020</b>	68147	117147
періодичні періоди	1021	68092	117992
знос/вартість амортизації	1022	845	845
Неперевірені капітальні внески	1030	14000	14000
<i>Договірні фінансові активи:</i>	<b>1040</b>	-	-
періодичні періоди	1041	-	-
знос/вартість амортизації	1042	-	-
Залиш	1050	23628572	24596537
Виробництво	1060	-	-
Початкі біологічні активи	1090	-	-
<i>Усього за розділом I</i>	<b>1095</b>	488715295	497267118
<b>II. ФІНАНСОВІ АКТИВИ</b>			
Довгострокові дебіторська заборгованість	1100	321062	292889
<i>Довгострокові фінансові інвестиції, у тому числі:</i>	<b>1110</b>	-	-
цінні папери, крім акцій	1111	-	-
акції та інші форми участі в капіталі	1112	-	-
<i>Початки дебіторська заборгованість:</i>			
за розрахунками з бюджетом	1120	9806	219200
за розрахунками за товари, роботи, послуги	1125	67711	58844
за наданими кредитами	1130	-	-
за наданими авансами	1135	-	-



за розрахунком із соціального страхування	1140	27285	85118
за внутрішніми розрахунками	1143	-	-
інші поточні дебіторська заборгованість	1150	690606	470293
<b>Поточні фінансові інвестиції</b>	<b>1153</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<i>Грошові кошти та їх еквіваленти розподілені бюджетним коштам та державним фінансовим фондам у:</i>			
<i>національній валюті, у тому числі в:</i>	<i>1160</i>	<i>30825897</i>	<i>32979449</i>
<i>кеш</i>	<i>1161</i>	<i>1995</i>	<i>1721</i>
<i>вимоги до банків</i>	<i>1162</i>	<i>30823226</i>	<i>32975322</i>
<i>установи банків</i>	<i>1163</i>	<i>-</i>	<i>-</i>
<i>держ.</i>	<i>1164</i>	<i>676</i>	<i>2406</i>
<i>іншим банкам</i>	<i>1165</i>	<i>-</i>	<i>3062562</i>
<i>Короти бюджетів та інших кісних ко:</i>			
<i>своєму комунальному результу</i>	<i>1170</i>	<i>-</i>	<i>-</i>
<i>в інших у розмірах банків, у тому числі в:</i>	<i>1175</i>	<i>-</i>	<i>-</i>
<i>національній валюті</i>	<i>1176</i>	<i>-</i>	<i>-</i>
<i>іншим банкам</i>	<i>1177</i>	<i>-</i>	<i>-</i>
<b>Інші фінансові активи</b>	<b>1180</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1193</b>	<b>31942367</b>	<b>39168357</b>
<b>III. ВИТРАТИ МАЙБУТНЬОГО ПЕРІОДУ</b>	<b>1200</b>	<b>200594</b>	<b>159613</b>
<b>БАЛАНС</b>	<b>1300</b>	<b>321878256</b>	<b>336593688</b>

НАСНВ	Код розрах.	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
<b>I. ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ ТА ФІНАНСОВИЙ РЕЗУЛЬТАТ</b>			
Власний капітал	1400	564232785	571738991
Капітал у дооцінках	1410	5369194	12375135
Фінансовий результат	1420	-39365939	-57078167
Капітал у підприємств	1430	-	-
Резерв	1440	-	-
Цільово фінансування	1450	14990	14990
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1493</b>	<b>510451030</b>	<b>527150949</b>
<b>II. ЗОБОВ'ЯЗАННЯ</b>			
<i>Довгострокові зобов'язання:</i>			
<i>за цінними паперами</i>	<i>1500</i>	<i>-</i>	<i>-</i>
<i>за кредитами</i>	<i>1510</i>	<i>321062</i>	<i>292889</i>
<i>інші довгострокові зобов'язання</i>	<i>1520</i>	<i>-</i>	<i>-</i>
<b>Поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями</b>	<b>1530</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<i>Поточні зобов'язання:</i>			
<i>за платежами до бюджету</i>	<i>1540</i>	<i>69810</i>	<i>20939</i>
<i>за розрахунками за товари, роботи, послуги</i>	<i>1545</i>	<i>636</i>	<i>636</i>
<i>за кредитами</i>	<i>1550</i>	<i>-</i>	<i>-</i>
<i>за одержаними авансами</i>	<i>1555</i>	<i>-</i>	<i>-</i>
<i>за розрахунками з оплати праці</i>	<i>1560</i>	<i>21963</i>	<i>68520</i>
<i>за розрахунками із соціального страхування</i>	<i>1565</i>	<i>-</i>	<i>-</i>
<i>за внутрішніми розрахунками</i>	<i>1570</i>	<i>-</i>	<i>-</i>
<i>інші поточні зобов'язання, з яких:</i>	<i>1575</i>	<i>736821</i>	<i>6447403</i>
<i>за цінними паперами</i>	<i>1576</i>	<i>-</i>	<i>-</i>
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1593</b>	<b>7782194</b>	<b>6830387</b>
<b>III. ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ</b>	<b>1600</b>	<b>-</b>	<b>-</b>



## Звіт про фінрезультати за 2022 рік

Форма №2-дс

## I. ФІНАНСОВИЙ РЕЗУЛЬТАТ ДІЯЛЬНОСТІ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
<i>ДОХОДИ</i>			
<i>Доходи від обмінних операцій</i>			
Бюджетні асигнування	2010	142462086	125212371
Доходи від надання послуг (виконання робіт)	2020	53317048	42751111
Доходи від продажу активів	2030	33830	44216
Фінансові доходи	2040	1176386	1847833
Інші доходи від обмінних операцій	2050	1081067	933526
<b>Усього доходів від обмінних операцій</b>	<b>2080</b>	<b>198070417</b>	<b>170789057</b>
<i>Доходи від необмінних операцій</i>			
Податкові надходження	2090	-	-
Неподаткові надходження	2100	-	-
Трансферти	2110	-	-
Надходження до державних цільових фондів	2120	-	-
Інші доходи від необмінних операцій	2130	5447440	3765231
<b>Усього доходів від необмінних операцій</b>	<b>2170</b>	<b>5447440</b>	<b>3765231</b>
<b>Усього доходів</b>	<b>2200</b>	<b>203517857</b>	<b>174554288</b>
<i>ВИТРАТИ</i>			
<i>Витрати за обмінними операціями</i>			
Витрати на виконання бюджетних програм	2210	140059699	96793529
Витрати на виготовлення продукції (надання послуг, виконання робіт)	2220	40281083	46477434
Витрати з продажу активів	2230	-	-
Фінансові витрати	2240	-	-
Інші витрати за обмінними операціями	2250	3760075	3970755
<b>Усього витрат за обмінними операціями</b>	<b>2290</b>	<b>184100857</b>	<b>147241718</b>

<i>Витрати за необхідними операціями</i>			
Трансферти	2300	-	-
Інші витрати за необхідними операціями	2310	17099228	16255853
<b>Усього витрат за необхідними операціями</b>	<b>2340</b>	<b>17099228</b>	<b>16255853</b>
<b>Усього витрат</b>	<b>2580</b>	<b>201200085</b>	<b>163497571</b>
<b>Профіцит/дефіцит за звітний період</b>	<b>2390</b>	<b>2317772</b>	<b>11056717</b>

## II. ВИДАТКИ БЮДЖЕТУ (КОШТОРИСУ) ЗА ФУНКЦІОНАЛЬНОЮ КЛАСИФІКАЦІЮ ВИДАТКІВ ТА КРЕДИТУВАННЯ БЮДЖЕТУ

Найменування показника	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Загальнодержавні функції	2420	-	-
Оборона	2430	-	-
Громадський порядок, безпека та судова влада	2440	-	-
Економічна діяльність	2450	-	-
Охорона навколишнього природного середовища	2460	-	-
Житлово-комунальне господарство	2470	-	-
Охорона здоров'я	2480	-	-
Духовний та фізичний розвиток	2490	-	-
Освіта	2500	201200085	163497571
Соціальний захист та соціальне забезпечення	2510	-	-
<b>УСЬОГО:</b>	<b>2520</b>	<b>201200085</b>	<b>163497571</b>

## III. ВИКОНАННЯ БЮДЖЕТУ (КОШТОРИСУ)

Статті	Код рядка	Загальний фонд			Спеціальний фонд		
		план на звітний рік із урахуванням змін	фактична сума виконання за звітний період	різниця (графо 4 мінус графо 3)	план на звітний рік із урахуванням змін	фактична сума виконання за звітний період	різниця (графо 7 мінус графо 6)
1	2	3	4	5	6	7	8
<i>ДРОГОДИ</i>							
Податкові надходження	2510	-	-	-	-	-	-
Неподаткові надходження	2540	-	-	-	-	-	-
Доходи від власності та підприємницької діяльності	2541	-	-	-	-	-	-
Адміністративні збори та платежі, доходи від некомерційної господарської діяльності	2542	-	-	-	-	-	-