

модернізацію основних фондів; здійснення серійного виробництва авіатехніки з дотриманням відповідних вимог до організації виробничого процесу; реалізацію стратегії диверсифікації; фінансування крупномасштабних досліджень; організацію післяпродажного обслуговування й стимулювання споживачів; мобільність і гнучкість реагування на зміни зовнішніх чинників [8].

Отже, на сьогоднішній день основним завданням підприємства є пошук нових ринків збуту, які замінять російський ринок. Для досягнення цього ПАТ «Мотор Січ» має покращити свою діяльність через використання європейського досвіду авіабудування. Високі бар'єри входу на європейський ринок змушують підприємство прийняти вимоги світової спільноти. ПАТ «Мотор Січ» має звернути увагу на розвиток інноваційного сектору, що значно допоможе при скороченні витрат, удосконаленні виробництва, залучення нових покупців, а також збільшення частки ринку.

Україні необхідно в найближчі роки мати на меті інтегрування зі світовими авіабудівними підприємствами світу для обміну досвідом, розробками, технологією, завдяки чому з'явиться можливість залучити в країну нових іноземних інвесторів, нових покупців авіаційної техніки.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Державний комітет статистики України. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua/>.
2. Скібіцька Л. Аспекти виходу авіабудівних підприємств на зовнішній ринок в умовах кризи / Л. Скібіцька // Економіка розвитку. – 2014. – № 3. – С. 54–58.
3. Кредісов А.І. Управління зовнішньоекономічною діяльністю / [А.І. Кредісов, С.М. Березовенко, Г.М. Биков]. – К. : ВІРА-Р, 2002. – 552 с.
4. Геєць І.О. Оцінка та стратегічні напрямки розвитку авіабудування України / І.О. Геєць, Ю.С. Слюсаренко // Стратегія розвитку України. – 2013. – № 1. – С. 47–52.
5. Мотор Січ. Річний звіт – 2014 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.motorsich.ua/userfiles/otchet-2014\\_m.pdf](http://www.motorsich.ua/userfiles/otchet-2014_m.pdf)
6. Шульгіна Л.М. Проблеми управління інноваційним розвитком / Л.М. Шульгіна, В. В. Юхименко // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2003. - № 3. – С. 79 – 84.
7. Flightpath 2050 Europe's Vision for Aviation. Report of the High Level Group on Aviation Research. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://ec.europa.eu/transport/modes/air/doc/flightpath2050.pdf>.
8. Ареф'єва О.В., Капаруліна І.М. Українське авіабудування: напрями трансформації / О.В. Ареф'єва, І.М. Капаруліна // Інноваційна економіка. – 2013. – № 3. – С. 3–8 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/inek\\_2013\\_3\\_2.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/inek_2013_3_2.pdf).

УДК 65.012.33

**Миколок О.А.**  
кандидат економічних наук,  
доцент кафедри менеджменту  
Хмельницького національного університету

**Соколюк Г.О.**  
кандидат економічних наук,  
доцент кафедри менеджменту  
Хмельницького національного університету

### РОЗВИТОК УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ КУЛЬТУРОЮ ПАТ «УКРТЕЛЕКОМ» В КОНТЕКСТІ ФАКТОРІВ ЇЇ ФОРМУВАННЯ

Стаття присвячена розвитку та управлінню організаційною культурою підприємства як ефективного інструмента його діяльності. Проаналізовано елементи організаційної культури ПАТ «Укртелеком». Виділено фактори, що впливають на формування організаційної культури товариства, а також представлено ступінь їх впливу.

**Ключові слова:** управління, організаційна культура, фактори формування, рівень впливу, мотивація.

#### Миколок О.А., Соколюк Г.О. РАЗВИТИЕ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРОЙ ПАО «УКРТЕЛЕКОМ» В КОНТЕКСТЕ ФАКТОРОВ ЕЁ ФОРМИРОВАНИЯ

Статья посвящена развитию и управлению организационной культурой предприятия как эффективного инструмента его деятельности. Проанализированы элементы организационной культуры ПАО «Укртелеком». Выделены факторы, влияющие на формирование организационной культуры общества, а также представлена степень их влияния.

**Ключевые слова:** управление, организационная культура, факторы формирования, уровень влияния, мотивация.

#### Mykolyuk O.A., Sokolyuk G.O. DEVELOPMENT MANAGEMENT CULTURE ORHANYZATION PC «UKRTELECOM» OF FACTORS FORMATION

The article is devoted to the development and management of organizational culture of the enterprise as an effective instrument of its activities. Analyzed the elements of organizational culture PC «Ukrtelecom». The factors that influence the formation of the organizational culture of the company, and also the degree of impact.

**Keywords:** management, organizational culture, formation factors, level of influence motivation.

**Постановка проблеми.** На сьогодні одним із найефективніших інструментів управління персоналом підприємства і мотивації його діяльності є організаційна культура. Людина, задовольнивши потреби нижчих рівнів, прагне до принципово інших цілей,

таких як: реалізація своїх здібностей, положення в колективі, спільність цінностей, усвідомлення себе невід'ємною і необхідною частиною команди. Акіо Моріта, засновник фірми «Соні», казав: «Працюючи в промисловості з людьми, ми зрозуміли, що вони

працюють не лише заради грошей, і якщо ви хочете їх стимулювати, гроші – не найефективніший засіб. Щоб стимулювати людей, треба зробити їх членами сім'ї і поводитися з ними, як з її шанованими членами» [2, с. 58]. Виходячи з вищесказаного, стає очевидним необхідність усвідомленого формування і управління організаційною культурою підприємства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Серед вчених, які започаткували вивчення організаційної культури як важливого чинника ефективної діяльності підприємства, слід відзначити таких зарубіжних фахівців, як С. Роббінз, Е. Шейн, У. Оучі, Е. Гоффман, Г. Мінцберг, Е. Петтігрю, Т. Діл, Е. Кеннеді, Г. Хофстед, Р. Рюттінгер, Г. Трайс, Е. Долан, М. Кастельс, Р. Лінтон Д. Денісон, К. Камерон, Р. Куїнн та ін. [1; 5–9]. В своїх дослідженнях ці науковці концентрують свою увагу на системному характері організаційної культури, досліджують можливості впливу на ефективність менеджменту за допомогою організаційної культури. В Україні дослідження проблеми організаційної культури тільки започатковуються, а тому не мають системного характеру. В даний час проблемою організаційної культури займаються такі українські вчені, як Г. Дмитренко, В. Кириченко, Т. Максименко, С. Оборська, З. Шершньова, Е. Шарапова, В. Усачева, Г. Хаєт та ін. Зокрема, Г. Хаєт в своїх дослідженнях зосереджує увагу на вивченні корпоративної культури, психології і мотивації праці [4; 7].

**Мета статті** полягає в аналізі елементів організаційної культури ПАТ «Укртелеком», виділенні факторів, що впливають на формування організаційної культури товариства, а також у представленні ступеня їх впливу.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Актуальним є питання застосування концепції організаційної культури на підприємствах корпоративного типу. Це пояснюється тим, що за умов високої конкуренції саме організаційна культура може дати підприємству значні економічні переваги. Така практика широко застосовується різних країнах світу і дає можливість підприємствам випередити своїх конкурентів за темпами росту доходів і створенню клієнтської бази [7]. Адже, як відмічають фахівці, «нематеріальні речі набагато важливіші помітних, відчутних» [9]. Крім того, за даними наукових досліджень на базі підприємств сфери послуг, діагностика «організаційної культури дозволяє прогнозувати і виділяти найнебезпечніші з точки зору формування опору підрозділи організації і групи співробітників» [1; 8; 9], що має надзвичайно важливе значення в інноваційному менеджменті і забезпеченні організаційного розвитку підприємства. Одна з найбільших компаній України, яка надає повний спектр телекомунікаційних послуг в усіх регіонах країни, – публічне акціонерне товариство «Укртелеком». Особливо сильні позиції товариство має на ринку послуг доступу до мережі Інтернет та фіксованої телефонії. ПАТ «Укртелеком» є лідером ринку швидкісного фіксованого доступу до мережі Інтернет та займає домінуюче становище на ринку фіксованої телефонії.

Аналізуючи класифікації елементів організаційної культури ПАТ «Укртелеком», в її структурі доцільно виділити «реактивну» та «проактивну» частини [5, с. 102] (рис. 1).

«Реактивна» частина організаційної культури – це та її частина, яка відносно статична та розділяється на елементи відповідно до джерел виникнення та форм прояву організаційної культури і вміщає в себе такі елементи, як артефакти, оголошені цінності та базові уявлення [5, с. 36].

«Проактивними» елементами культури виступають її носії, тобто співробітники підприємства. Відзначимо, що перший рівень представлено культурою співробітника, другий – групою співробітників підрозділів або відділів організації, які об'єднані єдиною виробничою функцією. Третій рівень – це культура напряму певних учасників організації (директорів, акціонерів, найманих робітників). Кожен з них володіє своїми цінностями, що певним чином впливає на діяльність підприємства. Останнім, четвертим, рівнем є культура всього підприємства. Важливо відзначити, що «проактивні» елементи організаційної культури підприємства будуть впливати на його «реактивні» елементи: окремі співробітники («проактивні» елементи організаційної культури) можуть виступати як «каталізатори» певних організаційних процесів, в той час як інші будуть відігравати роль «сповільнювачів». В свою чергу, «реактивна» частина організаційної культури підприємства впливає на його «проактивні» елементи, оскільки усвідомлення філософії та мети підприємства формується у вигляді набору цінностей, правил та норм і формує у співробітників розуміння власного внеску у виконання підприємством своєї місії.

Досліджуючи механізми формування організаційної культури ПАТ «Укртелеком», необхідно приділити увагу факторам, що впливають на її формування. На формування організаційної культури, її змісту і окремих параметрів впливає ряд чинників зовнішнього і внутрішнього оточення підприємства (рис. 2).

Зовнішнє середовище складається із макро- та мікрооточення. Серед чинників зовнішнього макро-середовища, що впливають на організаційну культуру, виділяються основні, серед яких:

1. Національний фактор (культура, менталітет, релігія), який формують національні звичаї, вихо-

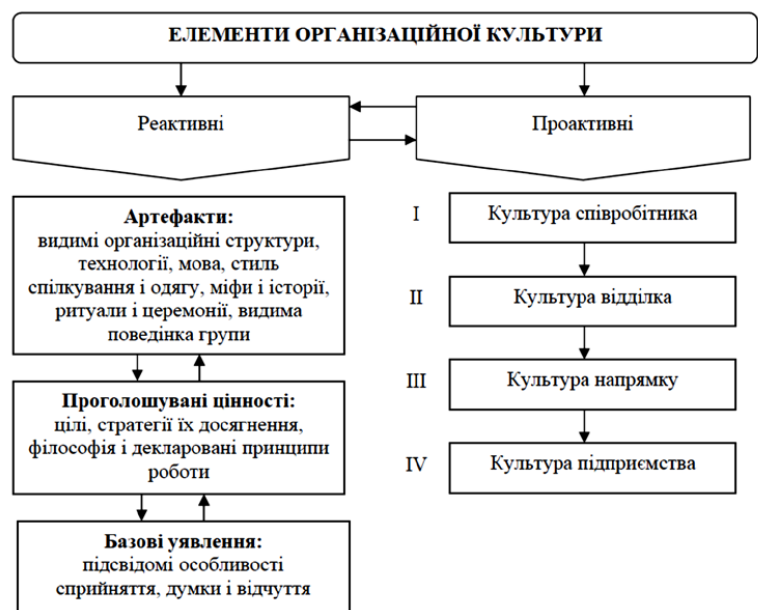
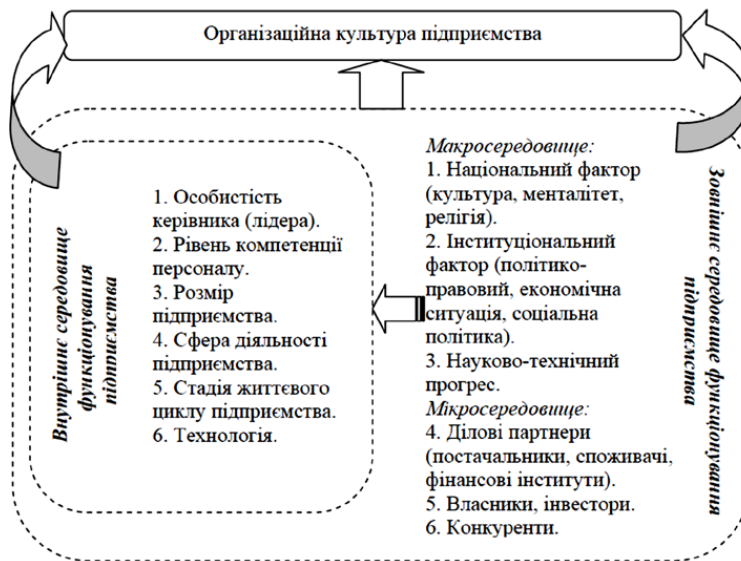


Рис. 1. Структурна модель організаційної культури ПАТ «Укртелеком»



**Рис. 2. Фактори, що впливають на формування організаційної культури ПАТ «Укртелеком»**

вання, етикет, властиві різним національним спільнотам, що впливають на організаційну культуру, що, в свою чергу, є своєрідним колективним програмуванням поведінки співробітників та їх груп.

2. Інституціональний фактор проявляється у політичній, економічній, соціальній ситуаціях, що визначають рівень життя населення, специфіку умов функціонування організацій в даній країні.

3. Науково-технічний прогрес як фактор зовнішнього середовища впливає на всі сфери життєдіяльності людини. Розвиток інформаційних технологій, поява нових ринкових сегментів змушує підприємство змінювати акцент у своїй діяльності і вимагає використання нових методів організації управління і організації виробництва, управління персоналом, зокрема, підготовки персоналу до роботи в нових умовах, розробки нових програм підвищення кваліфікації та перепідготовки; пошуку працівників, які володіють новими спеціальностями або перепідготовці власних співробітників.

Національна культура, політика, правова система, економічна ситуація – це та сфера, на яку підприємство практично немає впливу. Але вплив цих факторів як на підприємство, так і на окрему людину, досить відчутний. Саме вони формують ціннісні характеристики, як окремої особистості, так і суспільства в цілому, що безпосередньо позначається на якісних характеристиках особистості (рівень освіти, кваліфікація, дисциплінованість, відповідальність, ініціативність, цілеспрямованість, самостійність, рішучість, гнучкість у спілкуванні та ін.).

4. Ділові партнери (постачальники, споживачі, фінансові інститути). Особливості та специфіка бізнесу в сучасних умовах формують нову культуру взаємин з постачальниками, яка заснована на довірі, позитивній репутації. Це пов'язано з необхідністю точних і своєчасних поставок, потрібних для безпечного виробництва.

Сучасний споживач диктує умови на ринку. Тому для ПАТ «Укртелеком» все більшого значення набувають способи залучення споживачів для участі або висловлення думки при створенні власної торгової марки, розробки фірмового стилю та бездоганного іміджу. Культура відносин з фінансовими інститутами повинна сприяти можливості отримання кре-

диту, страхування угод, проведення розрахунків з постачальниками і споживачами, а також надання соціальних гарантій персоналу.

5. Власники, інвестори. Вплив власників виявляється в їх позиції по відношенню до організаційної культури. Вплив інвесторів на організаційну культуру полягає в тому, що гроші будуть вкладатися в організацію, яка має позитивну репутацію та довіру. При формуванні організаційної культури це слід враховувати, в зв'язку з цим буде створено сприятливий інвестиційний клімат в організації.

6. Конкуренти. Сучасні економічні умови диктують нові способи конкуренції. Якщо раніше можна було досягти значних конкурентних переваг за рахунок вдосконалення процесу надання послуг або підвищення якості послуг, то на сьогоднішній день цього недостатньо. Зовнішнє середовище значно впливає на організаційну культуру підприємства, проте, як свідчить практика, дві організації, що функціонують в одному і тому ж оточенні, можуть

мати культури, які значно відрізняються одна від одної. Пояснити це явище можна впливом факторів внутрішнього середовища, серед яких:

1. Особистість керівника (лідера). Е. Шейн відзначає, що лідерство одночасно є джерелом виникнення і підтримки культури [1, с. 10]. Основні переконання, світогляд, ідеали лідера переймаються співробітникам та підприємству в цілому.

2. Рівень компетенції персоналу проявляється у сприйнятті ним цінностей, прояві творчого підходу та ініціативності з його боку, як і в якій кількості необхідні заходи для навчання, ротатції, підвищення кваліфікації. Персонал повинен розуміти та приймати організаційну культуру, яка створюється керівництвом, інакше вона залишиться декларованою, а реальна культура буде зовсім іншою.

3. Розмір підприємства. Для малих, середніх і великих підприємств можуть відрізнятися пріоритетні цілі (завоювання ринку, розширення, чи утримання частки ринку). Свою специфіку будуть мати також зовнішні і внутрішні зв'язки і відносини. Для великих підприємств важливе місце займає питання об'єднання персоналу, ієрархії управління, культурної адаптації нових працівників.

4. Стадія життєвого циклу підприємства. Вперше зв'язок культури і життєвого циклу організації був відзначений Ч. Хенді [7], який вважав, що стадія зародження зазвичай супроводжується «культурою Зевса», яка заснована на силі і владі лідера, ріст характеризується «культурою Аполлона», яка робить акцент на розподіл ролей, зрілість – час «культури Афіни» (завдання) або «культури Діоніса» (особистості). Організаційна культура в своєму розвитку також проходить певні стадії: стадію дитинства, зростання, зрілості і стадію старості. Ці стадії життєвого циклу організаційної культури збігаються зі стадіями життєвого циклу підприємства, так як організаційна культура формується і розвивається тільки в процесі його існування та функціонування.

5. Технологія є чинником, що знаходиться в тісному взаємозв'язку з організаційною культурою.

На рис. 3 представлено ступінь впливу факторів на організаційну культуру ПАТ «Укртелеком».



**Рис. 3. Ступінь впливу факторів на організаційну культуру ПАТ «Укртелеком», %**

Серед усієї сукупності факторів на організаційну культуру найбільший вплив мають: національний, особистість керівника, стадія життєвого циклу підприємства, сфера діяльності підприємства, рівень компетенції персоналу, розмір підприємства.

**Висновки.** Таким чином, встановлено реактивні та проактивні елементи організаційної культури ПАТ «Укртелеком». Реактивна частина організаційної культури включає артефакти – зовнішні прояви; проголошені цінності – норми і правила поведінки, використовувані носіями даної культури для її уявлення; базові уявлення – глибинні підсвідомі. Проактивними елементами організаційної культури виступають співробітники підприємства. Всі елементи організаційної культури характеризуються наявністю прямих і зворотних зв'язків, завдяки чому формується її цілісність.

Фактори, що впливають на організаційну культуру, розподілено за умовами виникнення на зовнішні і внутрішні. До чинників зовнішнього макросередовища, що впливають на організаційну культуру, належать: національний, інституціональний, НТП; до зовнішнього мікросередовища належать ділові партнери, власники та інвестори, конкуренти. Серед

факторів внутрішнього середовища, що впливають на організаційну культуру підприємства, виділено: особистість керівника, рівень компетенції персоналу, розмір підприємства, сфера його діяльності, стадія життєвого циклу, технологія. Дана систематизація факторів у виділених аспектах дозволяє проводити їх цільове використання при формуванні бажаного рівня організаційної культури.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Зінов'єв Ф.В. Сутність і складові організаційної культури підприємства / [Ф.В. Зінов'єв, Д.В. Брустінов, Я.І. Пижинський] // *Держава та регіони.* – 2010. – № 3. – С. 46–50.
2. Захарчин Г.М. Передумови розвитку організаційної культури на підприємстві в умовах глобалізації / Г.М. Захарчин // *Економічний простір.* – 2009. – № 23/1. – С. 57–63.
3. Камерон К. Диагностика и изменение организационной культуры / К. Камерон, Р. Куинн ; пер. с англ. под ред. И.В. Андреевой. – СПб. : Питер, 2001. – 320 с.
4. Практический менеджмент : [учеб. пособ.] / [А.К. Козанцев, В.Н. Подлесных, Л.С. Серова]. – М. : ИНФРА – М, 2008. – 564 с.
5. Куркин Н.В. Управление экономической безопасностью развития предприятия : монография / Н.В. Куркин. – Д. : АРТ-ПРЕСС, 2004. – 452 с.
6. Фриман Е.М. Модель оценки уровня ответственности менеджеров предприятия в процессе принятия управленческих решений / Е. М. Фриман // *Труды Одесского политехнического университета.* – 2004. – Т. 3 – С. 154-157.
7. Фриман Е.М. Модель оценки уровня волевой активности менеджеров предприятия в процессе принятия управленческих решений / Е. М. Фриман // *Збірник наукових праць кафедри управління трудовими ресурсами і розміщення продуктивних сил Тернопільської академії народного господарства.* – 2004. – № 9. – С. 228–230.
8. Семикіна М.В. Еволюція організаційної культури на українських підприємствах і проблеми та суперечності / М.В. Семикіна // *Держава та регіони.* – 2006. – № 6. – С. 199–202.
9. Смолінська О.Є. Стратегія організації та управління людськими ресурсами кризь призму організаційної культури / О.Є. Смолінська // *Актуальні проблеми економіки.* – 2007. – № 61(72). – С. 107–114.