

**Чернівецький торговельно-економічний інститут
Державного торговельно-економічного університету**

Кафедра менеджменту, маркетингу і логістики

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему: «Організаційна культура сучасного
підприємства: європейський досвід»
(за матеріалами підприємства ТОВ ВКФ «СОЛЯРІС»)

Студента 2 курсу, 701 групи
другого (магістерського)
рівня вищої освіти,
спеціальності 051
«Економіка»
освітньої програми
«Міжнародна логістика та
управління ланцюгами
постачання»

Костинова
Яна
Вікторовича

підпис студента

Науковий керівник:
к.е.н., доцент

Чичун
Валентина
Андріївна

підпис керівника

Завідувачка кафедри
к.е.н., доцент

Чичун
Валентина
Андріївна

підпис зав.кафедрою

Чернівці 2025

Анотація
кваліфікаційної роботи, виконаної
на тему:» Організаційна культура сучасного підприємства: європецький
досвід»

Актуальність організаційної культури в умовах змін глобального та локального характеру. У сучасному світі, де зміни відбуваються з неймовірною швидкістю, менеджерські здібності фізичних та юридичних осіб набувають особливого значення. Це пов'язано зі становленням організаційної культури, яка стає важливим чинником успішного функціонування підприємств. Організаційна культура визначає не лише внутрішні процеси, але й зовнішні відносини компанії з партнерами, клієнтами та суспільством в цілому. Визначення організаційної культури змінило своє значення з початком війни.

Організаційна культура складається з різноманітних чинників, які взаємодіють один з одним. Досвід минулого і теперішнього: історія компанії, її досягнення та невдачі формують унікальний контекст для розвитку організаційної культури.

Ключові слова: організаційна культура, складові організаційної культури, співробітники підприємства, діагностика, комунікація.

Annotation
qualification work performed
on the topic: «Organizational culture of a modern enterprise: European
experience»

Relevance of organizational culture in the conditions of global and local changes. In today's world, where changes occur at an incredible speed, managerial abilities of individuals and legal entities acquire special importance. This is connected with the formation of organizational culture, which becomes an important factor in the successful functioning of enterprises.

Organizational culture determines not only internal processes, but also external relations of the company with partners, customers and society as a whole. The definition of organizational culture changed its meaning with the beginning of the war.

Organizational culture consists of various factors that interact with each other. Past and present experience: the company's history, its achievements and failures form a unique context for the development of organizational culture.

Keywords: organizational culture, components of organizational culture, company employees, diagnosis, communication.

ПЛАН

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНО ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА	5
1.1. Поняття, сутність елементів організаційної культури	5
1.2. Особливості діагностики організаційної культури підприємства	16
Висновки до розділу 1	26
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА: ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД	27
2.1. Дослідження фінансово-господарської діяльності підприємства	27
2.2. Моніторинг особливостей організаційної культури досліджуваного підприємства	33
2.3. Оцінка процесу адаптації працівників, як складова організаційної культури на підприємстві європейський досвід	38
Висновки до розділу 2	48
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ В ТОВ ВКФ «СОЛЯРІС» В КОНТЕКСТІ ЄВРОПЕЙСЬКОГО ДОСВІДУ	49
3.1. Напрями розвитку колективу як фактору підвищення організаційної культури	49
3.2. Пропозиції щодо використання комунікаційної стратегії, як складової організаційної культури	57
Висновки до розділу 3	65
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	66
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	68
ДОДАТКИ	73

ВСТУП

Актуальність організаційної культури в умовах змін глобального та локального характеру. У сучасному світі, де зміни відбуваються з неймовірною швидкістю, менеджерські здібності фізичних та юридичних осіб набувають особливого значення. Це пов'язано зі становленням організаційної культури, яка стає важливим чинником успішного функціонування підприємств. Організаційна культура визначає не лише внутрішні процеси, але й зовнішні відносини компанії з партнерами, клієнтами та суспільством в цілому. Визначення організаційної культури змінило своє значення з початком війни.

Організаційна культура складається з різноманітних чинників, які взаємодіють один з одним. Досвід минулого і теперішнього: історія компанії, її досягнення та невдачі формують унікальний контекст для розвитку організаційної культури. Тож до структурних характеристик належать організаційна структура, ієрархія, а також способи комунікації впливають на формування корпоративних цінностей. Лідерство та стиль управління визначають, які цінності та норми будуть підтримуватися в організації. Унікальність корпоративної культури є результатом системи внутрішніх ціннісних установок та правил, які формують «кодекс честі» підприємства. Ця унікальність дозволяє організаціям адаптуватися до змін, зберігаючи при цьому свою ідентичність.

Теоретичною основою дослідження стали праці вітчизняних та зарубіжних вчених у галузях менеджменту, соціології, психології управління, кадрової політики тощо: С. Бішоп, Д. Тейлор, Л. Джуел, К. Камерон та Р. Куїнн, А.І. Кочеткова, С.Н. Лапач, Г. Мінцберг, Б. Альстренд, Л.Г. Почебут.

Незважаючи на велику кількість праць з теорії організації та управління, жодна з них не є універсальною. Це підкреслює необхідність глибокого вивчення механізмів, які забезпечують високу ефективність виробництва в умовах сучасної економіки України. В умовах глобалізації та швидких змін, організаційна культура стає важливим інструментом для досягнення конкурентних переваг.

Метою кваліфікаційної роботи ставиться дослідити та аналізувати складові елементи і причинно-наслідкові зв'язки організаційної культури сучасного підприємства. Для досягнення поставленої мети було окреслено такі завдання: розкрити поняття, сутність елементів організаційної культури; визначити особливості діагностики організаційної культури підприємства; провести дослідження фінансово-господарської діяльності підприємства; моніторинг особливостей організаційної культури досліджуваного підприємства; надати оцінку процесу адаптації працівників, як складової організаційної культури на підприємстві європейський досвід; запропонувати напрями розвитку колективу як фактору підвищення організаційної культури; надати пропозиції щодо використання комунікаційної стратегії, як складової організаційної культури.

Об'єкт дослідження – процес організаційної культури як ключовий компонент, що впливає на ефективність управління, стиль функціонування і досягнення стратегічних цілей.

Предметом дослідження є детальний аналіз організаційної культури на сучасному підприємстві в конкурентному середовищі.

Новизна даного дослідження полягає в обґрунтуванні змістових і функціональних характеристик організаційної культури об'єкта дослідження загалом, а також у визначенні її ключових складових.

Практична цінність роботи полягає у формуванні навичок орієнтації в соціально-економічних процесах, що впливають на розвиток корпоративної культури, у збагаченні загальнокультурного рівня, а також у можливості практичного застосування набутого теоретичного досвіду в системі управління підприємством. Інформаційну базу дослідження складають нормативно-правові акти України, корпоративні статистичні дані, матеріали з періодичних видань та онлайн-ресурси. Структура дослідження сформована так, а саме вступ, три розділи із підрозділами, висновки з пропозиціями, список літератури та додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття, сутність елементів організаційної культури

Останнім часом питання організаційної культури, особливо у великих компаніях, стає все більш актуальним і привертає значну увагу як теоретиків, так і практиків управління. Це поняття відносно нове і ще недостатньо досліджене як у нашій країні, так і за кордоном. Організаційна культура, як дослідницький напрям, поєднує в собі аспекти таких дисциплін, як менеджмент, соціологія, культурологія та психологія. З одного боку, такий міждисциплінарний підхід створює певні труднощі в її вивченні, але з іншого - відкриває можливості для використання організаційної культури як потужного інструменту ефективного управління компаніями. Це дозволяє істотно підвищувати продуктивність праці. Відповідно зменшувати плинність кадрів і зміцнювати позиції бізнесу в умовах загострення конкуренції та боротьби за фінансовий результат.

Дослідження показують, що успішні компанії демонструють високий рівень розвиненої організаційної культури. Вона формується завдяки цілеспрямованим зусиллям, спрямованим на зміцнення корпоративного духу задля блага всіх зацікавлених сторін. Цінності та місія провідних компаній, таких як Hewlett Packard, Procter & Gamble, Sony, Motorola, залишаються незмінними навіть тоді, коли бізнес-стратегії та практики постійно адаптуються до викликів мінливого світу [2, с. 126-131].

В Україні наразі відбувається активне становлення підприємництва. Формується новий соціальний клас із багатогранним і суперечливим профілем. До нього входять представники різних груп: бізнесмени минулих років, багато з яких працювали у тіні; колишні представники номенклатури, що адаптувалися до нових економічних реалій; а також молодь, яка майже не мала часу здобути професійний досвід, але вже опанувала базові принципи ведення бізнесу. Однією з найпоширеніших організаційно-правових форм комерційних структур є корпорації. Подібні великі об'єднання мають найкращі можливості для формування сильної організаційної культури. Такі

компанії часто виступають економічними лідерами країни, відіграючи ключову роль не лише в економіці, а й впливаючи на політичну та соціальну сферу. Саме тому їхня діяльність перебуває під пильним поглядом суспільства, а корпоративна культура набуває стратегічної важливості для сучасного бізнесу [2, 3, 11, 25, 40].

Термін «організаційна» або «корпоративна культура» вперше з'явився у XIX столітті в рамках військової термінології, яку застосовував німецький фельдмаршал Мольтке для опису стосунків між офіцерами. З розвитком виробничих взаємин вдосконалювався і науковий підхід до управління. Наприкінці XIX століття представники Школи людських відносин менеджменту почали аналізувати вплив людських взаємин на роботу корпорації. У цьому контексті значну роль відіграв Хоуторнський експеримент. Його було проведено на початку 1930-х років у чиказькій компанії Western Electric групою американських учених під керівництвом Елтона Мейо. Основною метою дослідження було оцінити діяльність корпорації через призму культурного аспекту [16, 30, 32].

Організаційна культура в європейських підприємствах являє собою сукупність цінностей, переконань та норм поведінки, які визначають стиль управління, взаємодії та організації робочих процесів. Її ключовими особливостями є орієнтація на співробітників, сильні корпоративні цінності та гнучкість, що сприяє створенню сприятливого середовища. Таке середовище дозволяє керівництву прислухатися до працівників, а колективу - об'єднуватися навколо спільних цілей.

Культура організації може стати її істотним активом і водночас викликом. Дослідження стверджують: унікальна і важко відтворювана організаційна культура може забезпечити конкурентну перевагу (Барні, 1986). За опитуванням консалтингової компанії Bain & Company у 2017 році, глобальні бізнес-лідери назвали корпоративну культуру однією з ключових стратегій для успішного розвитку компанії (Чому культура може означати життя або смерть, 2017). Це підтверджується досвідом багатьох успішних

керівників, які приписують досягнення своїх компаній саме впливу корпоративної культури [4, 12, 16, 27].

Однак формування організаційної культури часто залишається вторинним завданням порівняно з іншими пріоритетами керівництва, такими як маркетингова чи фінансова стратегія. У результаті питання культури вирішуються за залишковим принципом, що нерідко призводить до структурної кризи. Одним із можливих шляхів подолання цієї кризи є перехід від управління функціями до управління процесами. Такий трансформаційний підхід характерний для етапу координації у розвитку організації. На цьому етапі керівництво приділяє більш серйозну увагу розвитку організаційної культури, що часто супроводжується залученням спеціалістів-консультантів.

У процесі формування культури ключову роль відіграють служби управління персоналом, які співпрацюють із PR-відділом, адже внутрішній PR часто розглядається як основний інструмент створення корпоративної культури. Хоча чітка розмежованість між етапами розвитку організації може бути умовною, зазвичай кожна стадія триває від двох до чотирьох років [7, 11, 26, 30, 40, 43].

Відсутність точних даних щодо моменту переходу від функціонального до стратегічного управління ускладнює прогнозування. Проте завжди важливим чинником залишається служба управління персоналом, яка виконує методологічну та ідеологічну функції, супроводжуючи та підтримуючи керівництво. Таким чином, одним із головних завдань управління персоналом є ідеологічна складова, яку в контексті менеджменту можна розглядати як управління організаційною культурою. На сьогодні існує велика кількість визначень поняття організаційної культури. Деякі з них пропонують найбільш об'ємне розуміння процесів стратегічного управління персоналом.

Висновки Мейо, «зокрема його ідеї про важливість «осмисленого життя кожного співробітника в компанії» та необхідність формування «почуття групової причетності» на базі спільних цінностей, стали стимулом

для подальших досліджень потреб і поведінки працівників з точки зору організаційної культури».

У другій половині XX століття почали формуватися більш конкретні визначення цього поняття. Організаційна культура охоплює аспекти духовного і матеріального життя колективу, включаючи моральні норми, цінності, кодекс поведінки, ритуали тощо. Тим не менш, концепція організаційної культури досі залишається неоднозначною й не має загальноприйнятого трактування. Різні дослідники трактують це явище по-різному. Дослідники розглядають культуру організації як унікальну систему норм, цінностей і переконань, яка визначає спосіб об'єднання груп та окремих працівників для досягнення стратегічних завдань. Тим часом науковці [2, 6, 13, 22] описує корпоративну культуру як сукупність особливостей або рис, що сприймаються як унікальні для конкретної організації та вирізняють її серед інших у тій самій галузі.

Дослідники Адамович А. Є., Максимець О. М. розглядає культуру в метафізичному аспекті як один із інструментів реалізації організаційної діяльності. Це досягається через використання мови, фольклору, традицій та інших засобів передачі ключових цінностей, переконань і ідеологій, які визначають напрямки діяльності підприємств [24, с. 112-114]. За Тодорова Н. Ю., «культура організації виступає як її клімат, спираючись на звичаї, притаманні конкретній організації. До загальних категорій визначення корпоративної культури належать цінності або ціннісні орієнтації окремих осіб» [22, с. 74-77].

Важливим елементом організаційної культури є символіка, яка відіграє ключову роль у передачі згаданих орієнтацій співробітникам. Її суть розкривається через історії та легенди, що впливають на людей значно сильніше, ніж записані у рекламних матеріалах цінності компанії.

Отже, організаційна культура виступає системою базових припущень, що приймаються членами організації як очевидні та відображаються у цінностях і поведінкових орієнтирах (таблиця 1.1, додаток А). За словами Л. Савчук, організаційна культура має кілька рівневу структуру. На першому,

«зовнішньому» рівні можна ідентифікувати видимі атрибути: унікальний стиль компанії, символи, організаційні церемонії — усе те, що сприймається за допомогою п'яти людських чуттів (зір, слух, дотик). Ці елементи легко виявити, але їхня інтерпретація в категоріях корпоративної культури може бути складною.

Другий, «базовий» рівень передбачає глибше розуміння. Цінності тут мають більш фундаментальний характер і формують основу для норм та моделей поведінки. Такі цінності зазвичай декларують засновники або ключові працівники організації й вони є важливим елементом у забезпеченні єдності поглядів та дій співробітників. Сюди належить місія компанії, її кодекс та правила взаємин між працівниками.

Третій рівень, «внутрішній», прихований від спостерігачів. Він охоплює неформальні правила та норми поведінки, які регулюють відносини між працівниками і з зовнішнім середовищем. Втручатися в розробку негласного кодексу поведінки доволі складно, однак його існування є істотним через здатність суттєво впливати на ефективність перших двох рівнів корпоративної культури.

На жаль, у наукових та ділових колах України досі не сформована єдина думка щодо організаційної культури і її значущості. Також відсутні повноцінні вітчизняні дослідження, які б детально вивчали вплив цієї культури на діяльність підприємств. Проте, як молода держава, Україна може спиратися лише на окремі вибіркові дослідження при аналізі таких процесів. Українські бізнесмени вже набули певного досвіду в інтеграції організаційної культури на своїх підприємствах.

Згідно з даними соціологічних досліджень, 55% сучасних українських керівників вважають, що ця культура має бути присутньою в ідеалі, 40% підприємців намагаються впроваджувати її, використовуючи західні технології, 35% визнають її необхідність, але стикаються з браком часу та ресурсів, а 25% взагалі не вважають її потрібною.

На думку Близнюк Т. П., «важливу роль у формуванні організаційної культури відіграють особливості національного характеру. Як складова

національної культури, характер українців визначається не лише психологічними явищами, але й є формою народної самосвідомості» [7, с. 154-155]. При аналізі впливу цього характеру на організаційну культуру слід враховувати його орієнтацію на пріоритет моральних норм суспільного життя над формальним розумом. Ці норми засновані на принципах індивідуальності, людяності та гармонії з природою.

У ментальності українців знаходять своє коріння риси, пов'язані з економічним нігілізмом, притаманним значній частині населення. Індивідуалізм українців, сформований специфікою їх соціального життя, має двоякий вплив на побудову організаційної культури у комерційних структурах. З одного боку, цей принцип сприяє створенню норм корпоративної філософії через підхід «від індивідуального до колективного», а з іншого боку — він провокує самоізоляцію, порушення суспільних організаційних форм, нездатність будувати і підтримувати владу. Це, разом із спадщиною тоталітарного минулого (безініціативність, безпорадність, подвійна мораль, залежність від держави при одночасній недовірі до неї), стає стримуючим фактором розвитку. Таким чином, питання формування організаційної культури залишається актуальним і недостатньо вирішеним у сфері управління персоналом. Варто зазначити еволюцію термінології: поняття «соціальна атмосфера», запропоноване Анісімова Л. А., Жилінська О. І., «поступово трансформувалося у «соціально-психологічний клімат», «психологічний клімат» і з часом — в «організаційну» та «корпоративну культуру». Проте сам термін не набув чіткішого визначення і досі потребує подальшого теоретичного осмислення» (таблиця 1.2, додаток Б) [1, с. 87-89].

Дослідники Кеннеді Д. запропонували виділити десять змістовних характеристик, властивих будь-якої організаційної культури (рис. 1.1) [16, с. 216-218].

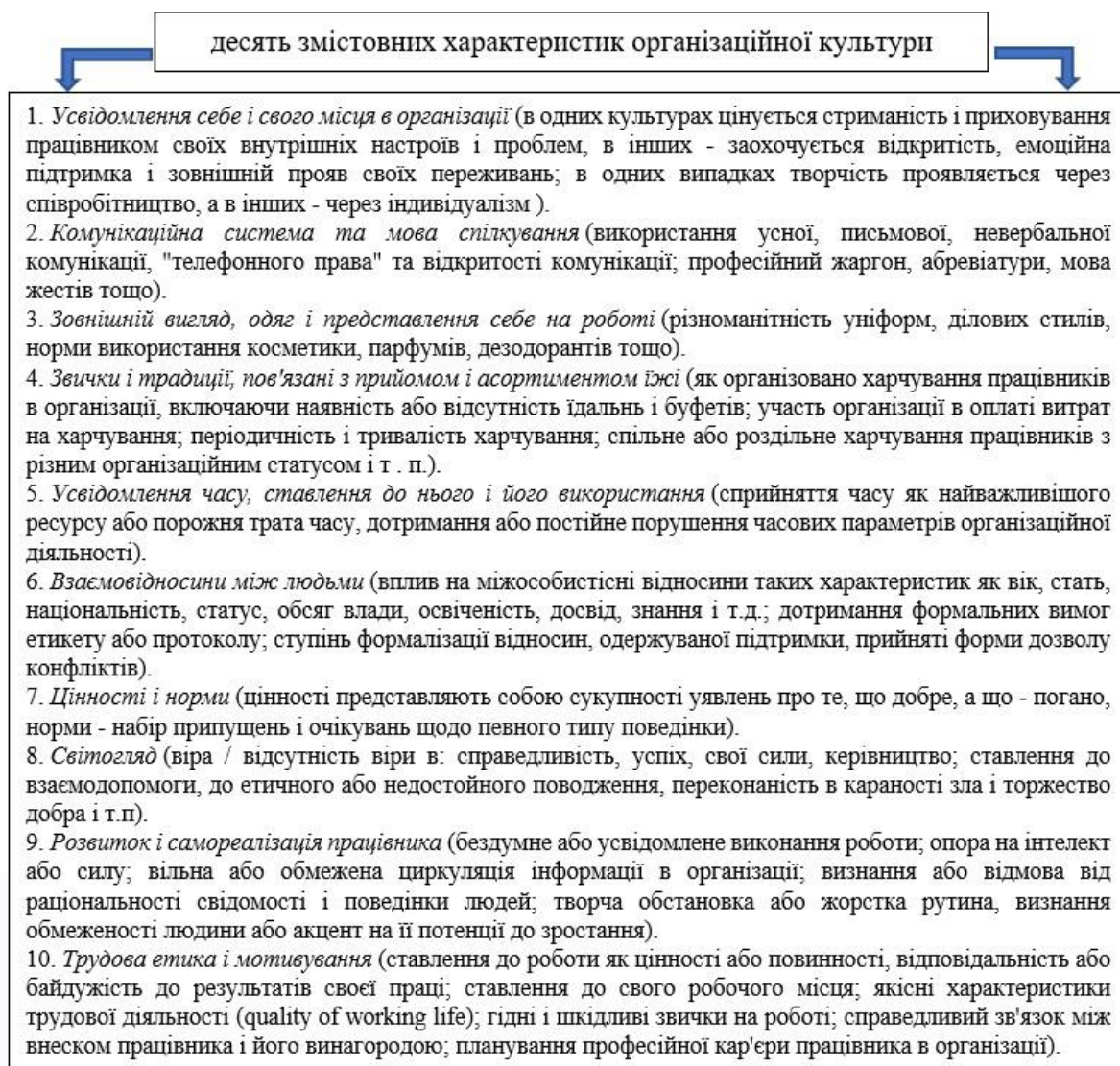


Рис. 1.1. Десять змістовних характеристик, властивих будь-якої організаційної культури

Термін "організаційна культура" має досить неоднозначне трактування в літературі, що зумовило створення значного переліку критеріїв і показників для більш точного його визначення. Найбільш поширені у працях з менеджменту персоналу та організаційної психології критерії представлені у таблиці 1.2. Останнім часом питання культури, особливо у великих організаціях, набуває все більшої уваги з боку теоретиків і дослідників.

У контексті організаційної культури можна виділити чотири типи емоцій, які охоплюють людей, коли вони слухають розповіді свого колективу. Це допомагає зрозуміти, чому сам феномен культури настільки популярний і чому керівники та інші зацікавлені сторони розглядають

концепцію культури як багатообіцяючу. Перша група емоцій стосується тих аспектів культури, які зрозумілі та викликають симпатію. Вони здаються нам привабливими, тому ми переживаємо радість пізнання, звертаємося до глибин пам'яті, уявляємо себе в різних ситуаціях і серед певних людей. Саме це спонукає членів культурної спільноти до відтворення значущих моментів культури.

Друга група емоцій пов'язана з тим, що інформація про культуру хоча і може викликати сильні враження або різноманітні переживання, не матиме травматичного впливу на психіку. Це дозволяє безпечно обговорювати в колективі глибоко значущі аспекти організаційної культури, навіть якщо вони серйозні, потенційно небезпечні чи суперечливі. Культура будь-якої організації існує як автономний феномен, не закріплений за конкретними особами. Вона дає змогу аналізувати міжособистісні взаємини, цінності та поведінкові дії учасників конкретної культури. У результаті поняття організаційної культури постає як ефективний інструмент впливу на діяльність організації у сучасному світі.

Кожна організація має свою унікальну культуру, яка визначається і представляється нею назовні. Керівники, говорячи про організаційну культуру, керуються власними уявленнями про управлінську структуру та нормами, що діють у межах їхньої організації. При цьому вони опираються на принципи ширшої культури управління, яка дає можливість краще зрозуміти й контролювати свою організацію. Крім того, застосовуються засади ширшої суспільної культури, включаючи схильність до раціонального аналізу ситуацій, стандарти мислення, ключовий словник для обговорень, а також критерії цінностей. Варто пам'ятати, що погляди керівників на ефективність організації самі формувалися під впливом певних культурних норм та цінностей [4, 16, 19, 27, 33].

Розуміння організаційної культури та її планування завжди відбувається крізь призму культурного середовища. Особливо це помітно в тому, як керівники (навіть ті, хто не є частиною конкретної культурної групи) інтерпретують роботу організації та потенційні зміни в ній через власний

культурний контекст. Коли йдеться про зміну культури організації, слід врахувати вплив таких змін на поведінку кожного члена команди та на їхній управлінський стиль. Організаційна культура являє собою сукупність переконань, принципів, стандартів і моделей поведінки, що регулюють роботу організації та взаємини між її членами та підрозділами. Кожна організація характеризується власною, унікальною культурою (рис. 1.2).

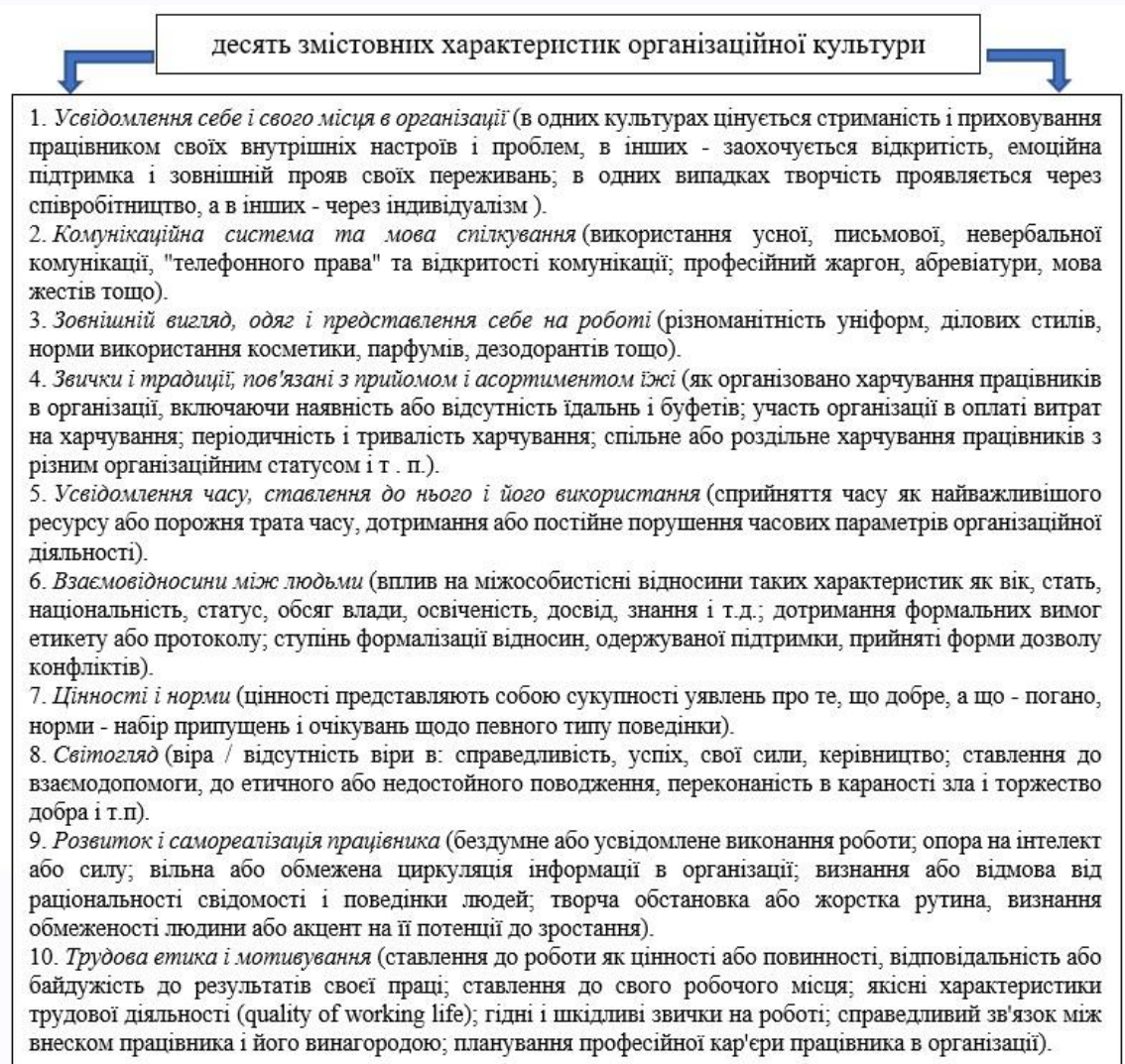


Рис. 1.2. Ключові складові організаційної культури

Часто керівники висловлюють загальні ідеї щодо змін - наприклад, передача більшого впливу підлеглим або підтримка інновацій. Проте такі заяви рідко сприймаються ними як системні зміни, і найчастіше вони виключають втручання в їхню особисту управлінську структуру чи стиль прийняття рішень. Іноді сторонні експерти або консультанти можуть

пропонувати змінити способи управління в системі керівництва. Однак розуміння проблеми — це одне, а надання конкретних рекомендацій - зовсім інше.

Якщо керівники впевнені, що впливають на управлінську структуру організації, коли фактично цього не відбувається, то вони ризикують зіткнутися з глибоким розчаруванням. У таких ситуаціях керівництво нерідко вдається до крайніх заходів - від надмірної хитрості до застосування санкцій. Зрештою, переконані у необхідності зміни управлінської моделі. Вони можуть поступово наближатися до авторитарного способу мислення. Культурні норми і структури неминуче змінюються з часом. Але процес розвитку культури відбувається стихійно; його складно і практично неможливо повністю контролювати чи спрямовувати. Загалом культура слугує для створення і збереження певних рамок, у межах яких формуються нові цикли розвитку організації.

Пропонуються певні дії, серед яких необхідно обрати ті, що відповідають нашим переконанням і симпатіям. Дія часто базується на впевненості, що наші вчинки будуть зрозумілі оточенню. Культура, своєю чергою, надає визначений набір моделей поведінки, які забезпечують взаєморозуміння. Також важливо переконатися, що інші зможуть відповісти нам тим же. Крім того, культура постійно створює нові моделі поведінки, розширюючи вибір можливих дій. Ці цикли взаємодії існують у рамках будь-якої культури та визначають ключові аспекти відносин між людьми.

Головна мета культури — забезпечити можливість щоденного автоматичного відтворення сотень таких дій без необхідності глибокого роздуму [19, с. 104-105]. Проте у швидкоплинному середовищі сучасних організацій виникає все більше «правил поведінки», які втрачають сталість, а повторювані процеси роздрібнюються. Чим динамічніше ці зміни, тим складніше зрозуміти, яка саме дія буде доречною в конкретній ситуації і як її сприйме оточення.

Дослідження таких ситуацій опирається як на теоретичні основи, так і на практичні дослідження. Важлива різниця полягає у тому, що планування

завжди узгоджується з чітко визначеними цілями і завданнями, цінність яких очевидна. Це особливо актуально для організацій, які час від часу стикаються з кризовими моментами, потребуючи специфічного стилю управління. Однак, якщо в організації застосовують стиль керівництва, що передбачає вирішення більшості питань за принципами кризового управління. Це свідчить про перевагу раптових рішень над систематичним плануванням і стратегічним підходом.

Отже, на організацію впливає безліч факторів, відповідальність за які найчастіше покладається на вище керівництво. Серед них - економічні, політичні, технологічні, міжнародні аспекти. Також конкуренція та соціальна поведінка. Утім, вирішальне значення для успішної діяльності організації в довгостроковій перспективі мають нетрадиційні чинники. Зокрема корпоративна культура та імідж компанії. Це підкреслює значущість даної теми для сучасного підприємництва. Саме ця причина пояснює часті невдачі «сліпого» впровадження закордонних методик у вітчизняну практику – такі методи не враховують локальні особливості. Ретельне вивчення компонентів корпоративної культури має вагоме значення як для розвитку управлінської науки, так і для практичного використання цих ідей у бізнес-практиці.

Науковці пропонують декілька методичних підходів до аналізу параметрів організаційної культури. Одним із найбільш цікавих і значущих, на нашу думку, є вивчення її особливостей через сприйняття співробітників, які є безпосередніми носіями цієї культури. Цей метод вирізняється високою практичністю завдяки своїй доступності та інформативності. Водночас він має ряд принципових обмежень, таких як значний рівень суб'єктивності оцінок і неоднорідність отриманих даних.

1.2. Особливості діагностики організаційної культури підприємства

У зв'язку зі змінами як у зовнішньому, так і внутрішньому середовищі підприємства, а також зі зміною його позиції на ринку, регулярно виникає потреба в керівників уточнити стан всієї системи управління або окремих її частин. Важливо оцінити їхню ефективність, визначити сильні та слабкі сторони і зрозуміти причини цих явищ. Така аналітична робота отримала назву діагностики управління. У науковій практиці виділяють кілька домінуючих підходів, які забезпечують різні ракурси аналізу (рис. 1.3).

Системний підхід	Організаційна культура розглядається як складна система взаємопов'язаних цінностей, норм, ритуалів, символів, моделей поведінки. Системний підхід дозволяє: • визначити структуру культурних елементів, • простежити причинно-наслідкові зв'язки між культурою та продуктивністю, • оцінити вплив зовнішнього середовища на формування культурних норм.
Комплексний підхід	Досліджується не окремий елемент (наприклад, цінності), а цілісний комплекс: ціннісний рівень, поведінкові прояви, міжособистісні комунікації, лідерство, корпоративні традиції, символічні елементи. Такий підхід забезпечує глибину та повноту діагностики.
Культурологічний підхід	Фокус на внутрішньо сформованих цінностях, переконаннях та неформальних нормах. Акцент робиться на вивченні колективної свідомості, корпоративних міфів, ролі лідерів у продукуванні сенсів.
Соціально-психологічний підхід	Дає змогу досліджувати культуру через призму особистісних характеристик працівників: мотивації, ставлень, очікувань, задоволеності працею, взаємодії в колективі.
Менеджерський (прагматичний) підхід	Розглядає культуру як інструмент управління, що впливає на продуктивність персоналу та рівень конфліктності, та ефективність стратегічних змін.

Рис. 1.3. Підходи до проведення аналізу по культурі

Діагностика організаційної культури є ключовим елементом управління підприємством, оскільки культура визначає поведінку персоналу, стиль керівництва, мотиви працівників, рівень інноваційності та здатність організації адаптуватися до змін. Її дослідження потребує чітко

обґрунтованої методологічної бази, яка включає принципи, підходи, методи, інструменти та процедури аналізу.

Варто зазначити, що оцінка стану організаційної культури, подібно до діагностики в інших сферах, наприклад, у медичній практиці, може варіюватися за рівнем точності. Її якість залежить від достовірності інформації, яка лежить в основі зроблених висновків. Одним із критеріїв такої оцінки є визначення, чи здатні заходи, що впливають із цієї діагностики, забезпечити досягнення необхідних результатів із покращення організаційної культури максимально ефективним і економічним способом.

Водночас важливо розуміти, що формулювання діагнозу не має включати конкретні пропозиції для вирішення виявлених проблем — це лише основа для подальшої роботи. Разом із тим точність самого діагнозу ще не гарантує правильності запропонованих підходів або дій щодо покращення управління. Також у процесі аналізу проблем і їх причин можна з'ясувати, що не всі недоліки можуть бути усунуті негайно. У таких випадках критерій «результат» втрачає релевантність, але навіть усвідомлення неможливості вирішення певних питань у короткостроковій перспективі через економічні чи інші обставини вже є певним результатом [11, 19, 27].

У цьому розділі ми зосередимося переважно на темі діагностики організаційної культури підприємства. Під цим поняттям ми розумітимемо широку концепцію, яка включає складову - «діагностика ефективності управління». Синонімом цього терміну можна вважати і вираз «аналіз ефективності організаційної культури», оскільки в обох випадках потрібно дати відповідь на запитання про те, наскільки ефективним є управління і чим обґрунтовується ця ефективність.

Відповідно до теоретичних моделей організаційної культури, які розглядаються як єдиний об'єкт дослідження, доцільно виділити кілька ключових елементів або напрямів для аналізу:

А. Керівник — його професійні, організаторські та комунікативні якості, стиль управління та підхід до вирішення завдань.

Б. Співробітники підприємства — їхні професійні навички, комунікативні здібності, сприйняття соціально-психологічного клімату в колективі, рівень мотивації та ставлення до оцінки ефективності управління.

Оскільки внутрішнє середовище підприємства також є результатом управлінських дій, важливо враховувати загальний стан організації та результати використання її головних ресурсів — виробничих, трудових, фінансових та управлінських. Крім того, значення має оцінка якості управління цими ресурсами та іншими підсистемами підприємства. При такому всеосяжному підході до аналізу закономірно виникає питання про межі між поняттями «діагностика управління» та «діагностика організаційної культури».

З метою оцінки ефективності організаційної культури в рамках діагностичного дослідження використовується система показників, які характеризують як керуючу, так і керовану системи (підсистеми). Показники керованої системи відображають результати не лише поточної, але й попередньої управлінської діяльності. У той час показники керуючої системи більше спрямовані на оцінку факторів, що впливають на якість управління, таких як людський ресурс, технічне забезпечення, технології, а також інформація. До показників ефективності управління належить окрема група характеристик, що пов'язані з оцінкою особистої ефективності діяльності керівників. Вона охоплює аналіз професійних якостей, компетенцій та навичок, зокрема: швидкості й якості прийняття рішень, рівня професійної компетентності, організаторських здібностей, стратегічного мислення, аналітичності, ініціативності, вміння працювати в команді та ефективного розподілу часу [1, 5, 10, 19, 26].

Поєднаний аналіз цих особистісних характеристик із іншими аспектами управлінської діяльності та результатами роботи підприємства дозволяє визначити, наскільки ефективно забезпечується підбір і використання керівних кадрів в організації. Цей аспект є надзвичайно важливим, адже вся система управління здійснюється саме через керівників. Їхній вплив і роль

можна побачити у всіх функціональних процесах, застосованих технологіях та досягнутих результатах діяльності організації.

З теоретичної позиції процедура діагностичного дослідження, сам процес складається з кількох етапів (рис.1.4).

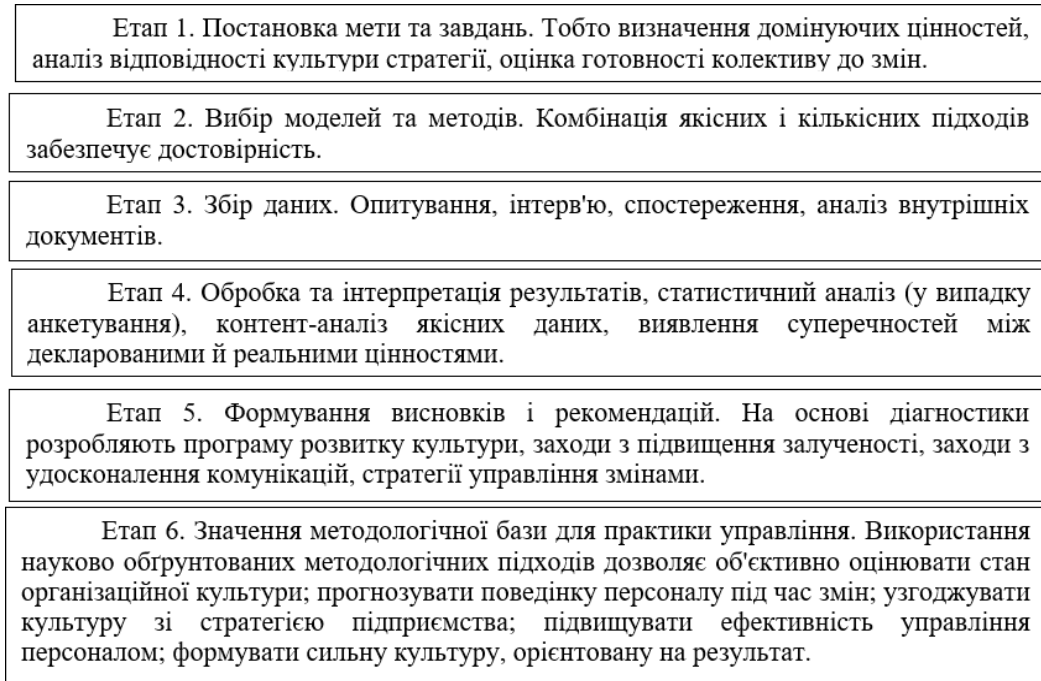


Рис. 1.4. Процедура діагностичного дослідження

Короткий огляд показників ефективності організаційної культури свідчить про складність їх системи. Залежно від мети аналізу показники можуть бути поділені на різні групи. Їхнє використання передбачає створення відповідного механізму обліку та розробку методик для здійснення необхідних розрахунків. У межах цього дослідження були застосовані методи опитування та тестування, які є інструментами збору інформації про управлінські процеси. Такі методи ґрунтуються на знаннях, що зберігаються у пам'яті співробітників або формуються на її основі. У пам'яті працівників відображаються численні події, суб'єктивні судження, оціночні висновки та знання про роботу компанії і управлінські процеси. Цю інформацію практично неможливо отримати без застосування відповідних опитувань. Співробітники кожного рівня організації володіють значним обсягом знань про свою роботу і весь управлінський процес, включно з його перевагами, недоліками та можливими шляхами вдосконалення.

Для аналізу основних складових організаційної культури нами були застосовані кілька науково перевірених методик, серед яких методика визначення особистісної орієнтації у взаємодії з людьми. Тест конкретних ситуацій, створений і апробований психологом дослідником Панченко Є. Г., Петрашко Л. П., ґрунтується на спостереженні, що ефективність діяльності особистості залежить від її позиції в колективі та відповідності її інтересів і мотивів діяльності загальній спрямованості групи. Учасник тесту відповідає на чотири запропоновані варіанти рішення (А, Б, В, Г), обираючи той, який найбільше відповідає його власному розумінню ситуації, досвіду керівника або мотивам і пріоритетам [37, с.87-89].

Методика дозволяє оцінити чотири основні типи орієнтацій в міжособистісних стосунках:

- Д — спрямованість на інтереси справи,
- П — увага до психологічного клімату,
- С — акцент на власні інтереси,
- О — орієнтація на формальну субординацію.

Застосування тесту дає можливість вивчати особистісні якості як діючих керівників, так і кандидатів на керівні посади. Аналіз отриманих відповідей забезпечує загальне уявлення про риси особистості досліджуваного і допомагає в ухваленні рішень щодо його управлінського потенціалу та поведінки у колективі. Тест "Орієнтація керівника на людей або задачу" представлений у вигляді 35 тверджень, які характеризують стиль управління.

Результати розрахунків розподіляються за двома шкалами:

а) Орієнтація на людей: максимальний показник — 15 балів. Значення понад 12 вказує на виражену увагу до аспектів взаємодії з людьми.

б) Орієнтація на задачу: коли результат перевищує 12 балів, це свідчить про високий ступінь зосередженості на задачах, часто із меншим врахуванням людського фактора. Тест для оцінки ефективності діяльності керівника пропонує аналіз численних факторів, які дозволяють отримати цілісну характеристику роботи управлінця.

Методика особливо корисна для оцінювання керівників середньої ланки. Побудований за принципом полярних профілів, тест включає 30 факторів зі шкалою оцінювання від 1 до 7 балів. На основі цих даних формується висновок про рівень ефективності керівника: від повної непридатності до управління до статусу ефективного лідера з можливістю подальшого вдосконалення. Оцінка організаторських здібностей лідера також є важливим аспектом досліджень. Згідно із підходом О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник, І. С. Процик, С. Б. Романишин, Р. З. Дарміць., ключові риси успішного лідера включають волю, здатність подолати труднощі на шляху до цілей, наполегливість і готовність до виваженого ризику. Саме розвинені організаторські та комунікативні здібності створюють основу для ефективного лідерства [19, с. 78-79].

Терплячий і готовий тривалий час якісно виконувати монотонну або малопривабливу роботу; самостійний, ініціативний, з перевагою до незалежної діяльності без надмірної опіки; психічно стабільний, не піддається нереалістичним пропозиціям; легко пристосовується до нових умов і завдань; критичний до себе, здатний тверезо оцінити свої успіхи й помилки; вимогливий як до себе, так і до інших, уміє контролювати виконання поставлених завдань; має гостру критичність, що дозволяє бачити слабкі сторони навіть у привабливих ситуаціях; надійний, завжди дотримується обіцянок; відкритий до нового; стійкий до стресу, не втрачає ефективності в екстремальних умовах; оптимістичний, сприймає труднощі як щось неминуче, але переборне; рішучий, здатний приймати самостійні й своєчасні рішення; адаптивний, змінює стилі поведінки залежно від обставин — може як наполягати, так і підтримувати.

Методика допомагає визначити рівень прояву лідерських якостей у людини. Самооцінка стилю управління підкреслює значення організаторських і комунікативних здібностей у формуванні управлінського стилю керівника, менеджера або підприємця. Інструмент для самооцінки стилю управління дозволяє встановити баланс між авторитарним, ліберальним і демократичним підходами в менеджменті. Оцінка

психологічного клімату в колективі базується на методиці, яка передбачає опитування всіх членів конкретного підрозділу. Судження опитувальника охоплюють ключові форми поведінки й взаємовідносин, які ідеально підходять для функціонування колективу.

Учасники демонструють високий рівень активності, оцінюючи головні характеристики динамічного колективного розвитку: відповідальність, згуртованість, колективізм, відкритість, контактність, організованість і поінформованість. Отримані дані систематизуються й візуалізуються у вигляді графіка, наочно відображаючи соціально-психологічний клімат у групі. Методика оцінки психологічної атмосфери в організації базується на застосуванні семантичного диференціалу. Відповіді за кожним пунктом визначаються у шкалі від 1 до 8 балів: чим нижчий бал і ближче він до лівого краю шкали, тим сприятливішою вважається атмосфера. На основі індивідуальних даних формується середній профіль, який і є показником психологічної атмосфери організації.

Конкурентоспроможність підприємства визначається його здатністю завдяки ефективно налагодженим виробничим, збутовим, маркетинговим й управлінським процесам досягати переваг над іншими виробниками — як вітчизняними, так і зарубіжними. Такі підприємства створюють і постачають продукцію, затребувану ринком, за допомогою найсучасніших технологій, оперативно реагують на зміну ринкової кон'юнктури та оптимізують масштаби своєї діяльності для досягнення визначених цілей.

Організація значною мірою залежить від зовнішнього середовища, оскільки саме воно визначає як доступ до ресурсів, так і взаємодію зі споживачами або користувачами її результатів. Поняття зовнішнього середовища охоплює економічні умови, поведінку споживачів, діяльність профспілок, законодавство та урядові акти, конкурентне середовище, суспільні цінності, громадську думку, розвиток технологій та інші ключові фактори. Ці компоненти впливають на всі аспекти функціонування організації, включаючи формування її внутрішньої культури.

Однією з критично важливих сфер управління організаційною культурою є робота з персоналом. Процес починається з підбору кадрів, де ретельно оцінюється відповідність кандидатів потребам і культурі організації. Крім того, значну роль відіграє розвиток персоналу та його соціалізація. Організації, які прагнуть формувати ефективну культуру, активно інвестують у навчання та професійний розвиток своїх працівників.

Головною метою цих заходів є інтеграція людей у систему домінуючих цінностей підприємства. Ще одним впливовим інструментом є управління системою мотивації та преміювання. Заохочення тих співробітників, які найбільше відповідають і поділяють цінності організації, сприяє зміцненню її культури. Водночас будь-який процес у рамках організації, зокрема виробничий, залежить від участі та управління з боку людей. Ефективність цих процесів великою мірою визначається ставленням працівників до виконання своїх обов'язків і спільної мети, що впливає як на продуктивність праці, так і на конкурентоспроможність компанії.

Продуктивність організації формується під впливом поєднання зовнішніх і внутрішніх чинників. Серед зовнішніх факторів виокремлюють:

- політичні: зміна політичного курсу країни або керівництва на різних рівнях влади; зміни в законодавстві.
- економічні: коливання економічної активності (кризи чи підйоми); зміни валютного курсу та ставок; виснаження ресурсів або перебудова фінансових систем.
- попит: зниження чи підвищення попиту на певні товари та послуги.
- технологічні: поява новітніх виробничих технологій і способів комунікації; доступність до нових технологій.
- соціальні: еволюція суспільних цінностей і смаків; поява нових соціальних потреб; зміна соціальної структури.
- конкуренція: вхід на ринок нових або занепад існуючих конкурентів.
- стихійні події: природні катаклізми чи техногенні аварії.

Таким чином, розвиток і успішність організації залежать від комплексного впливу різноманітних зовнішніх та внутрішніх умов.

До внутрішніх чинників, що сприяють змінам в організації, відносять усвідомлення необхідності чи прагнення: розвивати нові напрями діяльності, підвищувати продуктивність праці, покращувати якість, збільшувати обсяг продажів, вдосконалювати обслуговування, посилювати мотивацію персоналу, утримувати кадри, зміцнювати позиції на ринку тощо. Ці передумови дозволяють зробити висновок: сучасна реальність диктує необхідність змін у культурі організації.

Реалізація таких змін залежить від світогляду, політики та рішучості керівництва підприємства. Якщо є чітке бажання та готовність втілювати заплановане, можна розпочинати процес трансформацій. Однак варто враховувати труднощі в пошуку оптимальних рішень і можливу непередбачуваність наслідків. Правильність впровадження змін у культурі зумовлюється насамперед фінансовими ризиками та потенційним впливом на діяльність підприємства.

«Головна мета політики керівництва - забезпечення стабільності підприємства та отримання прибутку. Ефективне управління змінами культури передбачає глибоке розуміння потреб і очікувань співробітників. Цього можна досягти через регулярні обговорення робочих питань. Завдання, сутність і стратегія змін мають бути ретельно продумані та донесені до кожного учасника процесу» [9, с. 278-279].

Дослідники виділяють основні характеристики планування змін у культурі організації: комплексний підхід у постановці цілей, зосередження на короткотермінових завданнях та обмеженому обсязі змін, одноразовий характер програми, а також розподіл функцій, відповідальності та зони компетенції. Нововведення завжди пов'язані з певними ризиками та невизначеністю. Це може викликати у працівників стресові реакції. Як зазначає Бровкова О. Г., психологічна напруженість до змін виникає не лише через зміну реальних умов життя, а й через трансформацію бачення майбутніх можливостей. Позитивне ставлення до нововведень часто залежить від очікуваного розширення можливостей, тоді як їх обмеження зазвичай викликає зворотну реакцію [1, 5, 10, 19, 26].

Рекомендації щодо планування змін в організаційній культурі сприяють впровадженню сучасних технологічних процесів, мотивують персонал до вдосконалення професійних навичок, підвищення рівня творчості, створення якіснішої продукції та збільшення прибутків. Це, своєю чергою, забезпечує зростання конкурентоспроможності підприємства. Зміни в організаційній культурі передбачають запровадження системи цінностей і ритуалів, визначення джерел впливу та рівня лояльності, норм поведінки, а також механізмів заохочень і санкцій, які впливають на стиль і ефективність роботи організації.

Успіх реалізації програми змін організаційної культури залежить від низки важливих чинників: створення центрального керівництва з достатніми повноваженнями для прийняття рішень і здатністю діяти рішуче; чітке формулювання цілей та усвідомлення різниць між попереднім станом і запланованими змінами; прогнозування економічного ефекту від впровадження нововведень; своєчасного й якісного навчання фахівців, залучених до реалізації проекту; виділення необхідних ресурсів — як людських, так і фінансових — для успішного виконання запланованих змін. Важливо також забезпечити відповідність нововведень інтересам більшості працівників, включивши у проєкт аспекти, які спонукатимуть до активної участі всю організацію.

Необхідним є створення консультаційної та інформаційної мережі з чітким розподілом завдань і можливістю вирішення конфліктів. Регулярний моніторинг ризиків та оперативне реагування на виникаючі труднощі мають бути невід'ємною частиною процесу. З огляду на викладене, сформована концепція менеджменту засвідчує зв'язок між стабільним розвитком організації та високим рівнем корпоративної культури. Така культура виступає ключовим фактором у формуванні механізмів внутрішньо-фірмового прийняття рішень, забезпечує єдність дій співробітників, сприяє їх мотивуванню та контролю й створює сприятливе середовище для ефективної діяльності компанії. Висока організаційна культура є важливим елементом

успіху і дозволяє підприємству залишатися конкурентоспроможним на ринку.

Висновки до розділу 1

Організаційна культура як науковий напрямок тісно переплітається із такими галузями, як менеджмент, соціологія, культурологія та психологія. З одного боку, це створює певні труднощі у дослідженні цього феномену, але з іншого надає можливість широко застосовувати організаційну культуру як потужний інструмент для ефективного управління підприємством. Вона сприяє значному підвищенню продуктивності праці, мінімізує плинність кадрів і дозволяє успішно конкурувати на сучасному ринку. Численні дослідження підтверджують, що високий рівень організаційної культури є рисою успішних компаній. Така культура формується внаслідок цілеспрямованих зусиль, спрямованих на розвиток корпоративного духу і задоволення потреб усіх зацікавлених сторін. На жаль, в Україні поки що немає єдиного підходу до визначення організаційної культури та її значення. Крім того, вітчизняні дослідження впливу цього аспекту на діяльність підприємств лише формуються. Як молода держава, Україна здебільшого спирається на вибіркові приклади таких досліджень. Разом із тим, деякі українські підприємці вже набули певного досвіду у запровадженні елементів організаційної культури у своїх компаніях. Отже, стратегічно важливим кроком є поступове впровадження змін, спрямованих на досягнення ефективності і стабільності в зоні конкурентоспроможності з подальшим активним розвитком і вдосконаленням діяльності.

Отже, організаційна культура є невід'ємною складовою сучасної теорії управління персоналом. Її значення зростає в умовах невизначеності, коли підприємства повинні бути гнучкими та адаптивними. Вивчення організаційної культури дозволяє зрозуміти, як створити ефективне середовище для роботи, яке сприятиме розвитку та успіху компанії в умовах сучасного бізнес-середовища.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА: ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД

2.1. Дослідження фінансово-господарської діяльності підприємства

Незалежно від сфери діяльності та форми власності, успішне функціонування будь-якого підприємства в ринкових умовах значною мірою визначається його здатністю генерувати стабільний дохід або прибуток. Підвищення прибутковості та рентабельності є першочерговим завданням не лише для підприємств, оскільки прибуток є важливим стимулом для розвитку виробництва та комерції, а й для держави. Адже податок на прибуток є суттєвим джерелом поповнення державного бюджету, а також сприяє фінансовому розвитку і задоволенню потреб колективу. Отже, отримання прибутку є стратегічною метою управління та важливим об'єктом аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства. Досліджуване підприємство ТОВ ВКФ «Соляріс» займається виробництвом комплектуючих для автотранспорту, обробкою текстилю, оптовою торгівлею та наданням в оренду нерухомості.

Крім того, прогнозування прибутковості є основою для розробки фінансової стратегії підприємства, яка тісно пов'язана з виробничими процесами та є частиною загальної стратегії управління. Прибуток і збитки, разом з доходами та витратами, формують ключові показники фінансових результатів діяльності підприємства.

Фінансові показники ТОВ ВКФ «Соляріс» за 2021–2023 роки представлені у таблиці 2.1 та на рисунку 2.1. Аналіз зміни фінансових результатів (див. табл. 2.1, додаток В) показує, що у досліджуваний період спостерігалася негативна динаміка у співвідношенні доходів і витрат. Зокрема, темпи зростання чистого доходу та собівартості реалізованої продукції, а також сукупних операційних доходів та витрат склали 28.7% проти 37.4% та 28.2% проти 33.6% відповідно.

Диспропорція у темпах зростання операційних доходів та витрат призвела до зменшення фінансового результату (прибутку) від операційної діяльності на 442 тис. грн, що становить 14.6 %.

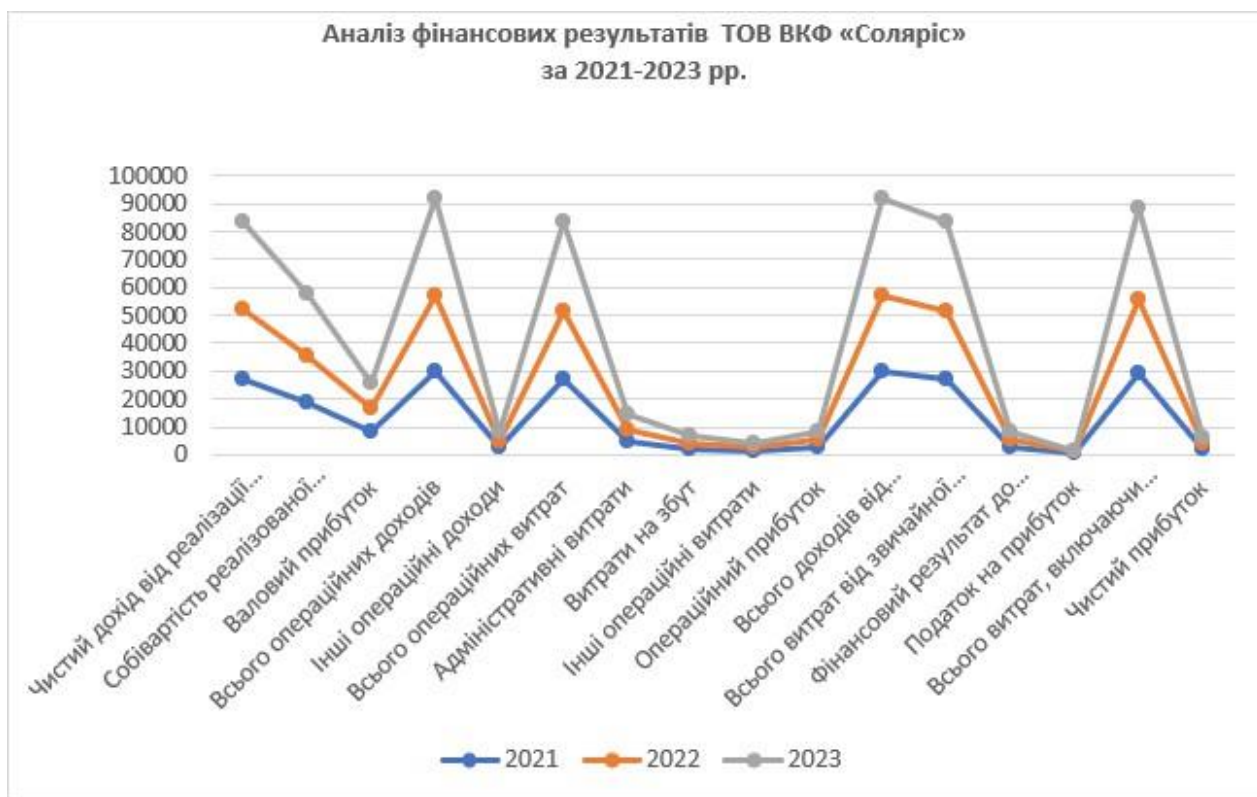


Рис. 2.1. Аналіз фінансових результатів ТОВ ВКФ «Соляріс»
за 2021-2023 рр.

Загалом, чистий прибуток ТОВ ВКФ «Соляріс» протягом 2022-2023 років зменшився на 156 тис. грн, або на 6.9 %. При цьому, діяльність ТОВ ВКФ «Соляріс» в період з 2021 до 2023 року залишалася прибутковою, з чистим прибутком 2055 тис. грн у 2021 році, 2262 тис. грн у 2022 році та 2106 тис. грн у 2023 році. Це свідчить про зростання чистого прибутку з 2021 до 2022 року на 207 тис. грн, що становить 10.1 %.

Отже, співвідношення доходів і витрат безпосередньо впливає на формування прибутку у розглянутих періодах. Однак, оцінка ефективності господарської діяльності у перспективі все більше залежить від темпів зростання, а не від абсолютних показників, що визначає рівень прибутковості та конкурентоспроможності підприємства. Абсолютні фінансові показники, такі як прибуток, є базовими індикаторами ефективності фінансово-

господарської діяльності, а її відносна ефективність оцінюється через показники рентабельності (див. табл. 2.2, додаток Д), рис. 2.2.

Протягом 2021-2023 років діяльність ТОВ ВКФ «Соляріс» характеризується поступовим погіршенням ефективності застосування економічного потенціалу, зокрема фінансових і майнових активів, а також зменшенням результативності основної, операційної та загальної фінансово-господарської діяльності. На це вказує зниження обчислених показників прибутковості. Однак, у 2022 році порівняно з 2021 роком, показники прибутковості демонстрували протилежну тенденцію.

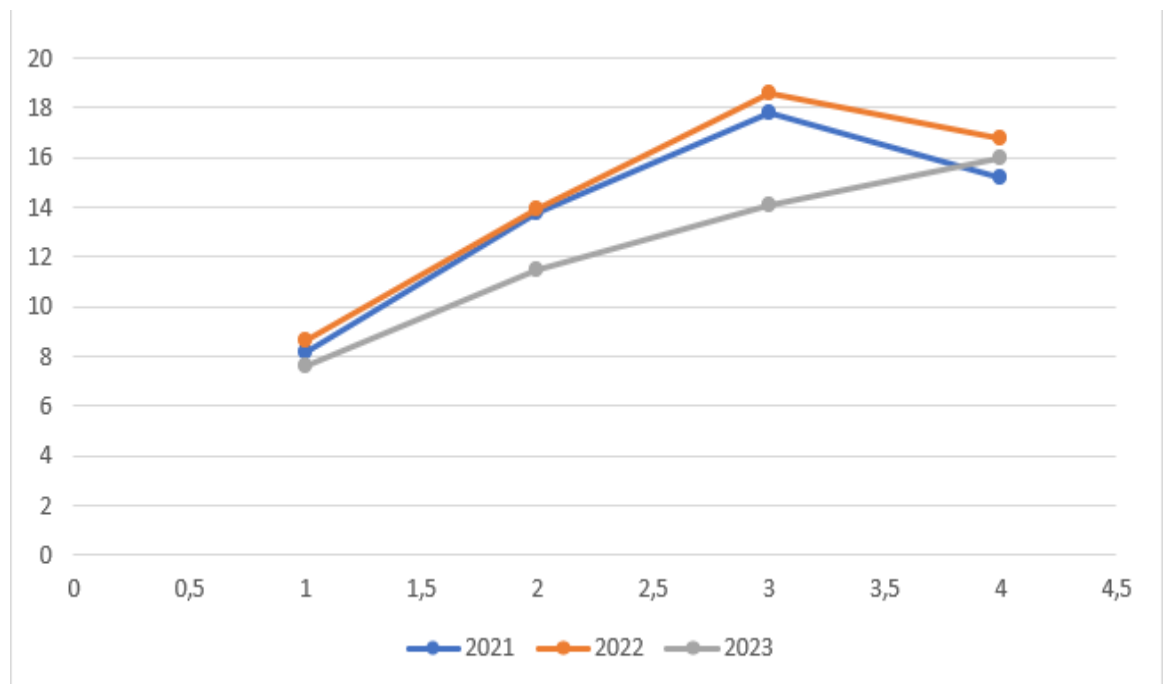


Рис. 2.2. Показники рентабельності, які характеризують ефективність використання фінансово-майнового потенціалу

Протягом цього періоду підприємство покращило всі показники прибутковості, серед яких особливо виділяється рентабельність виробничих фондів. Цей параметр, який є важливим індикатором успішності реалізації виробничих стратегій компанії, збільшився на 1,6%. Для більш повної оцінки результативності фінансово-господарської діяльності компанії, згідно з таблицею 2.2, аналіз розширено показниками його ділової активності, представленими у таблиці 2.3, додаток Ж.

Аналіз даних з таблиці 2.3 показує, що ділова активність ТОВ ВКФ «Соляріс» змінювалася протягом 2021-2023 років. Спочатку, у 2021-2022 роках, спостерігалось її зменшення, але потім, у 2022-2023 роках, відбулося значне підвищення активності. У 2023 році, порівняно з 2022 роком, покращилася оборотність обігових коштів, товарно-матеріальних цінностей та поточної дебіторської заборгованості на 0,2; 0,1 та 12,3 оберти відповідно, що становить збільшення на 13,3%, 6,7% та 118,3%. Одночасно відбулося скорочення терміну погашення кредиторської заборгованості на 4,3 дні (32,8%), що призвело до зменшення операційного та фінансового циклів на 46,4 та 42,1 дні відповідно (16,5% та 15,7%).

Зараз особливу увагу приділяють постійному контролю за фінансовим станом підприємства, а також вивченню фінансових показників партнерів та конкурентів. Детальний аналіз фінансової діяльності ТОВ ВКФ «Соляріс» за 2021-2023 роки, з фокусом на оцінку структури та динаміки майна, джерел фінансування, кредитоспроможності та фінансової стійкості, представлений у таблиці 2.4 (додатки 3) та на рисунку 2.1. Згідно з даними таблиці 2.4, економічний потенціал підприємства стабільно зростав протягом досліджуваного періоду. У 2021-2022 роках він зріс на 746 тис. грн (2,9%), а у 2022-2023 роках – ще на 1976 тис. грн (7,4%). Загалом, за три роки вартість активів зросла на 2722 тис. грн (10,5%). Це зростання зумовлене кількома чинниками: 1. Зменшення вартості позаоборотних активів на 1385 тис. грн (13,4%), зокрема, скорочення основних засобів на 1297 тис. грн (13,2%). 2. Збільшення вартості оборотних активів на 3280 тис. грн (13,6%), включаючи збільшення запасів на 4934 тис. грн (50,4%) та грошових коштів на 1118 тис. грн (37,4%). Це створює сприятливі умови для збільшення операційного прибутку та платоспроможності в майбутньому.

Варто відзначити значне зменшення залишків поточної дебіторської заборгованості в досліджувані роки. Це знижує ризик операційних збитків від її прострочення або списання. Така тенденція свідчить про зміну стратегії підприємства в бік обережнішого підходу до продажу продукції без попередньої або миттєвої оплати та посилення роботи зі стягнення цієї

заборгованості. Структурний аналіз підтверджує, що протягом 2021-2023 років підприємство змогло збільшити частку оборотних активів у загальній структурі власності.

При аналізі активів підприємства виявлено зменшення частки необоротних активів та зниження оборотної частки, що вплинуло на загальну вартість майна компанії на 4.06% та 4.58% відповідно. При цьому, структура активів демонструє важливу роль основних засобів, які складають найбільшу частину вартості активів підприємства – 38.12% та 34.21% на кінець 2021 та 2023 років відповідно. Готова продукція також займає значну частину – 33.01% за підсумками 2022 року.

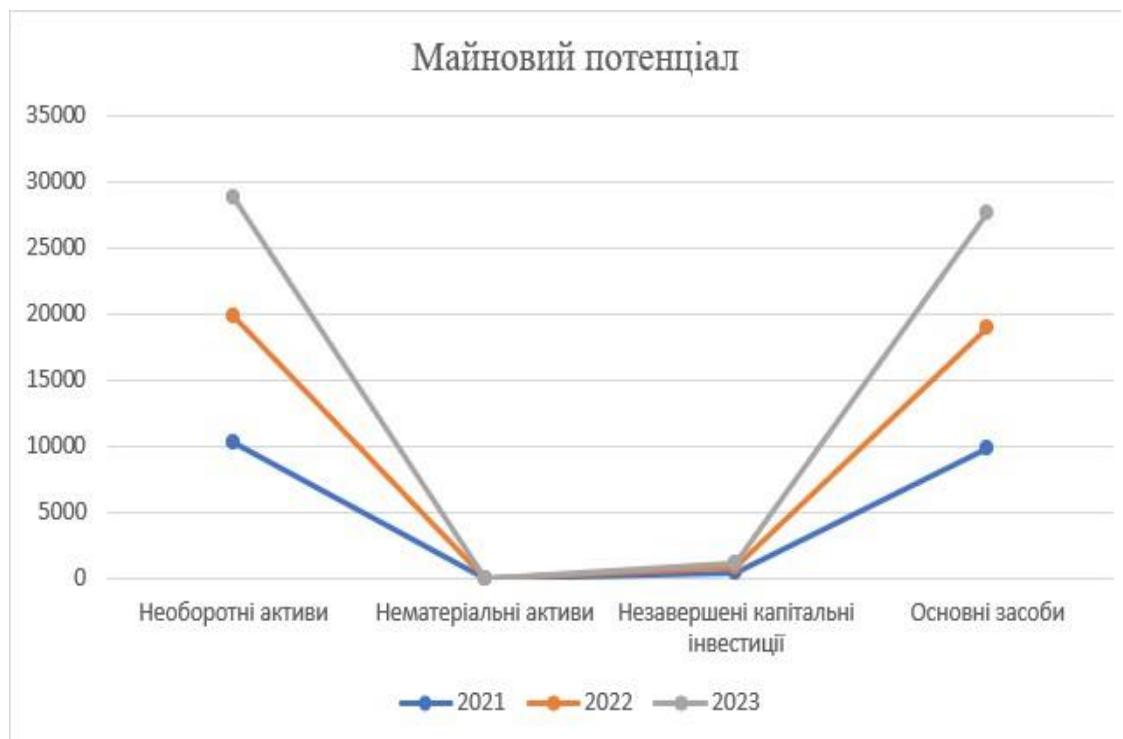


Рис. 2.4. Аналіз майнового потенціалу підприємства

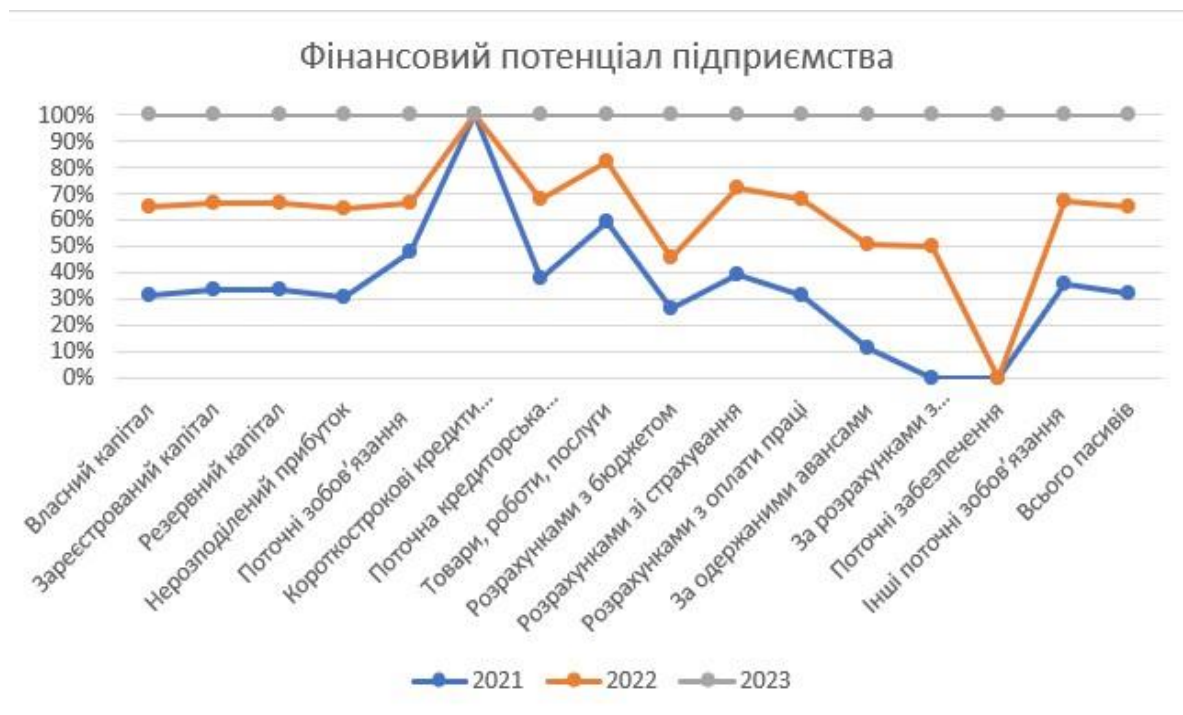


Рис. 2.5. Аналіз фінансового потенціалу

Зростання фінансового потенціалу ТОВ ВКФ «Соляріс», згідно з даними таблиці 2.4, відбулося головним чином за рахунок збільшення власного капіталу шляхом реінвестування чистого прибутку. Зокрема, приріст становив 1853 тис. грн (7.7%) у період 2021-2023 років та 1427 тис. грн (5.5%) у період 2022-2023 років. Щодо зобов'язань підприємства, які представлені виключно короткостроковою заборгованістю, їх обсяг протягом 2021-2023 років суттєво зменшився на 1107 тис. грн (60.5%). Основною причиною стало повне погашення короткострокових банківських кредитів на суму 941 тис. грн. Однак, у період 2022-2023 років спостерігалася протилежна тенденція – збільшення обсягу заборгованості на 549 тис. грн (76%). Варто підкреслити високий ступінь фінансової незалежності ТОВ ВКФ «Соляріс». Його діяльність фінансується переважно власним капіталом, що становив 92.93%, 97.29% та 95.55% на кінець 2021, 2022 та 2023 років відповідно. Така структура джерел фінансування сприяє зміцненню фінансової стабільності підприємства та зменшує ризики виникнення кризових ситуацій.

2.2. Моніторинг особливостей організаційної культури досліджуваного підприємства

Сучасне підприємство ТОВ ВКФ «Соляріс» діє в середовищі, яке само по собі є своєрідною культурою — як у буквальному значенні, так і з термінологічної точки зору. Воно із власними цінностями, нормами, традиціями, легендами та субкультурами. Фірмовий стиль і організаційна культура, які спочатку здавались метафорами, швидко трансформувалися у практичні технологічні вимоги. Наразі більшість провідних експертів у сфері менеджменту, як на вітчизняному, так і на міжнародному рівнях, розглядають організаційну культуру як один із ключових елементів для успішного функціонування підприємства.

На тлі економічних змін у постсоціалістичних країнах можна спостерігати цікаву закономірність: чим успішніша компанія, тим більше уваги вона приділяє удосконаленню своєї організаційної культури. Однак виникає питання — чи правильним є такий підхід? Чи може компанія, яка тільки починає діяльність, витримати жорстку конкуренцію з уже утвердженими підприємствами, що міцно закріпились на ринку? Саме тому постійне самовдосконалення та розвиток організаційної культури стають незамінними. Вони забезпечують не тільки стабільність на ринку, але й авторитет гідного учасника конкурентного середовища.

Особливої уваги заслуговує ТОВ ВКФ «Соляріс» — підприємство, що є об'єктом цього дослідження. Воно входить до групи торгових організацій, основою економічної діяльності яких є комерційна торгівля відповідно до класифікації за КВЕД. На початковому етапі функціонування підприємства були здійснені кілька хибних рішень: недостатній рівень маркетингових розвідок і реклами, невідповідна кваліфікація персоналу, відсутність сформованої організаційної культури та авторитарний стиль керування. Це призвело до виникнення кризової ситуації. Проте після детального аналізу проблемних аспектів засновниками було ухвалено кілька ключових змін:

- скорочення торгових площ для ефективнішого їх використання;

- зменшення штату працівників із залишенням лише кваліфікованих та перспективних кадрів із акцентом на мотивацію трудової діяльності;
- повна зміна керівного складу, запровадження демократичного стилю управління та розширення каналів комунікації.

У межах цього дослідження буде проаналізовано поточний етап розвитку підприємства ТОВ ВКФ «Соляріс». Рівень його організаційної культури та можливість врахування допущених помилок задля підвищення конкурентоспроможності й зміцнення позицій на регіональному ринку.

Зазначено, що характер бізнесу безпосередньо впливає на структуру компанії, її розміри та специфіку організаційної культури. ТОВ ВКФ «Соляріс» спеціалізується на продажу вироблених сидінь, деталей, фарб, полірувань, ремонті автомобіля та його обслуговуванні. Така діяльність дозволяє підприємству активно реалізовувати свої стратегічні й оперативні плани. Керівництво організації ТОВ ВКФ «Соляріс» використовує різноманітні системи департаменталізації — тобто поділ структури на окремі функціональні блоки. Організаційну структуру підприємства можна назвати класичною, оскільки вона відповідає традиційним підходам до її побудови та є широко дослідженою в менеджменті.

У процесі побудови системи управління та формуванні організаційної культури підприємства важливу роль відіграє не лише розподіл або об'єднання функцій, а й чіткий розподіл повноважень у прийнятті рішень та відповідальності за результати. Одним із ключових принципів ефективної діяльності організації є грамотний розподіл відповідальності.

У ТОВ ВКФ «Соляріс» робота кожного співробітника визначається трьома основними складовими: функціями, обов'язками і відповідальністю. Хоча функції та обов'язки можуть збігатися, на практиці співвідношення між обов'язками і відповідальністю іноді є некоректним. Це трапляється, коли одні працівники виконують певну роботу, а відповідають за неї інші. Така ситуація є небажаною і не сприяє ефективності роботи. Проте, на початкових етапах розвитку підприємства такі явища могли сприйматися як тимчасова норма до моменту структурної перебудови. Для усунення цієї проблеми було

розроблено посадові інструкції, що чітко визначають функції, обов'язки та межі відповідальності працівників відповідно до їхніх посад. Ці інструкції затверджуються керівництвом підприємства. Примітно, що обов'язки комерційного директора, хоча й не закріплені безпосередньо у посадовій інструкції, очевидно регламентуються умовами його контракту.

Організаційна культура компанії ТОВ ВКФ «Соляріс» істотно впливає на відповідність розподілу обов'язків посадовим інструкціям. Це особливо актуально для виробничо-торговельних підприємств, основна діяльність яких сконцентрована на задоволенні потреб споживачів. Високий рівень задоволеності клієнтів сприяє не тільки формуванню раціональної переваги серед конкурентів, але й розвитку емоційної прихильності клієнтів до компанії. Одною з основних умов досягнення такого рівня задоволення є побудова корпоративної поведінкової культури та суворе дотримання норм корпоративного етикету.

Усвідомлення мети кожним співробітником - задовольнити потреби покупця - стає пріоритетом. Однак у процесі комерційної діяльності нерідко виникають нестандартні ситуації чи проблеми, які вимагають миттєвої реакції та прийняття правильних рішень. Щоб ефективно вирішувати такі питання і водночас забезпечувати високий рівень обслуговування клієнтів, кожен співробітник повинен діяти у межах своєї компетенції згідно з визначеними посадовими інструкціями.

Основне питання нашого дослідження розкривається не лише в аспектах розподілу обов'язків та функцій, але й у процесі формування загального статусу підприємства. Для прикладу, ТОВ ВКФ «Соляріс», як масштабна торгова організація, має розгалужену мережу постійних клієнтів, надійних постачальників і партнерів у банківській сфері. Тому для компанії надзвичайно важливо підтримувати репутацію чесного та відповідального підприємства, що гарантує надійну співпрацю як для споживачів, так і для бізнес-партнерів. Цей аспект суттєво відображається у внутрішній організаційній культурі компанії. З кожним роком значення організаційної культури зростає. Якщо раніше основна увага зосереджувалася на технічних

або структурних змінах, то тепер питання вдосконалення організаційної культури стає одним із пріоритетних завдань.

Формування культури на новоствореному підприємстві зазвичай починається з ініціативи засновників. Проте часто спостерігається тенденція, коли, переслідуючи лише власні інтереси чи прагнучи до досягнення влади, керівники ігнорують важливість цього фактора. Така ситуація, на жаль, мала місце і стосовно об'єкта нашого дослідження. В нашому випадку, зі старту роботи підприємства керівництво не приділяло належної уваги формуванню злагодженого колективу. Кадрова політика більше орієнтувалася на швидкість набору персоналу, ніж на їхню компетентність.

У результаті серед працівників не було спільної мети, панувала атмосфера хаосу без натяку на командну роботу. З боку керівництва також бракувало ініціативи у створенні єдиної команди, а будь-які прояви ініціативності зі сторони працівників відразу пригнічувалися. На організаційну культуру ТОВ ВКФ «Соляріс» впливають такі фактори:

- особистість керівника,
- місія та цілі організації,
- стратегія розвитку,
- стадія життєвого циклу підприємства,
- національні та культурні особливості,
- розмір підприємства,
- рівень компетенції персоналу,
- характер і зміст праці та колективний досвід.

Ці фактори визначають цінності, норми, моделі поведінки та загальний психологічний клімат у колективі. Оцінюючи вплив організаційної культури на діяльність підприємства, варто враховувати три основні чинники: спрямованість, охоплення та силу. Перший із них визначає, наскільки організаційна культура сприяє досягненню цілей підприємства, які переваги вона надає, які існують недоліки та що потребує корекції разом із можливими методами вирішення проблем. Другий чинник відображає ступінь поширення ідей організаційної культури серед працівників, стимулювання духу

колективізму та взаємопідтримки. Третій аспект характеризує рівень сприйняття персоналом основних цінностей культури організації. На цьому етапі виявляється, наскільки результативними є зусилля керівництва, зважено інтереси працівників та виконуються їх очікування.

Таким чином видно, що зусилля керівництва, спрямовані на підвищення рівня організаційної культури, з великою ймовірністю знаходять відгук у працівників, мотивують їх та сприяють повній віддачі в роботі. Аналіз організаційної культури ТОВ ВКФ «Соляріс» через призму цих трьох чинників наразі є лише попереднім: більш детальне дослідження буде представлено в наступних розділах роботи. Проте вже зараз спробуємо оцінити ключові аспекти організаційної культури підприємства.

На даний момент ТОВ ВКФ «Соляріс» сформувало стабільний кадровий склад, регулярно проводить атестації та опитування співробітників для оцінки й підвищення їхніх професійних навичок. У процесі формування кадрового резерву висувуються підвищені вимоги до кандидатів, з кожним проводяться особисті співбесіди, у ході яких визначаються якості, що дозволять новому працівникові максимально ефективно сприяти досягненню цілей підприємства. Також визначається, на якій посаді конкретний кандидат принесе найбільшу користь. Результати діяльності кожного співробітника аналізуються через призму його внеску в загальний успіх організації.

Працевлаштування у компанії здійснюється на конкурсній основі, що забезпечує можливість обирати найбільш перспективних кандидатів на вакантні позиції. Це дозволяє стверджувати, що наразі ТОВ ВКФ «Соляріс» провадить послідовну й виважену кадрову політику, яка є невід'ємною частиною стратегії формування ефективного колективу та підвищення конкурентоспроможності підприємства. ТОВ ВКФ «Соляріс» не має змоги забезпечити співробітників можливістю опановувати нові спеціальності. Як було зазначено раніше, усі повноваження працівників чітко регламентовані посадовими інструкціями, що визначають їхні права та функціональні обов'язки.

Участь працівників ТОВ ВКФ «Соляріс» у прийнятті рішень обмежується рамками їхньої компетенції. Це має дві сторони: з одного боку, працівник закріплений за конкретним відділом і має виконувати свої посадові обов'язки, розвиваючи професійні навички у власний вільний час. З іншого боку, йому складно знайти можливість для реалізації невикористаного потенціалу або для спроб у нових професійних напрямках.

На підприємстві ТОВ ВКФ «Соляріс» працюючи можна побачити постійні зміни і пристосовування. Кожна людина бачить, як можна покращити свої навички і отримати кращу роботу, спостерігаючи за тим, що роблять інші. Щоб зробити компанію ТОВ ВКФ «Соляріс» успішнішою, люди, які хочуть отримати роботу, і начальники, які допомогли їм з планами, можуть навчитися з того, що вони зробили і як вони це зробили. Робітники повинні дотримуватися європейських правил, але вони все одно можуть зіткнутися з деякими проблемами, коли розмовляють з клієнтами. Менеджер намагається зробити компанію кращою, слухаючи питання працівників. менеджер не критикує їх і не критикував їх за власні почуття та цілі.

2.3. Оцінка процесу адаптації працівників, як складова організаційної структури на підприємстві європейський досвід

Процес підбору та працевлаштування в компанії ТОВ ВКФ «Соляріс» є доволі тривалим і затратним. Ще до початку роботи нового співробітника фірма вже вкладає значні кошти, тому важливо забезпечити умови, щоб такий працівник не залишив організацію через кілька місяців. Проте статистика свідчить, що найбільша кількість звільнень відбувається саме протягом перших трьох місяців роботи.

Головними причинами таких ситуацій є невідповідність реалій до очікувань та труднощі з інтеграцією в новий колектив. Забезпечення успішного адаптаційного періоду для новачка стає ключовим завданням його керівника і спеціалістів з кадрів. Часто трапляються випадки, коли працівник приходить на підприємство, але його робоче місце не підготовлене, інтерес

до його потреб або допомоги відсутній, а самому доводиться вирішувати питання щодо облаштування на новому місці. Таке ставлення може негативно позначитися на мотивації співробітника й вплинути на його ставлення до компанії загалом. Перше враження, як правило, має великий вплив, і якщо воно буде несприятливим, працівник може відчувати відчуження або сформувати негативне ставлення до компанії вже з першого дня роботи. Недостатня увага до нових співробітників загрожує не лише високою плинністю кадрів, але й втратою можливості закласти у працівників позитивне ставлення до роботи та їх відданість традиціям підприємства.

Для полегшення адаптації нових співробітників у ТОВ ВКФ «Соляріс» застосовуються організовані процедури. Адаптація в компанії спрямована на швидке введення людей у колектив, ознайомлення їх з принципами, традиціями та особливостями діяльності підприємства. Лише з плином часу людина може повною мірою залучитися до робочого процесу. Адаптаційний процес включає ознайомлення зі структурою влади в організації, її цінностями, правилами роботи, а також посадовими обов'язками. В ширшому розумінні адаптація — це процес пристосування працівника до внутрішнього й зовнішнього середовища. З соціологічної й психологічної точки зору адаптація має два аспекти: соціальний і виробничий. Ці аспекти часто переплітаються, хоча кожен із них охоплює власну специфіку. Соціальна сфера не обмежується тільки виробництвом, тоді як виробнича адаптація включає технічні, біологічні та соціальні аспекти.

У контексті управління персоналом на підприємстві ТОВ ВКФ «Соляріс» ключове значення має виробнича адаптація, яка служить ефективним механізмом для швидкого досягнення новим працівником необхідного рівня продуктивності та якості роботи. Серед форм трудової адаптації виділяють первинну і вторинну. У сучасних умовах ринку праці особливу увагу приділяють вторинній адаптації, водночас важливо враховувати досвід зарубіжних компаній, які зосереджуються на первинній адаптації молодих кадрів. Ця категорія співробітників потребує особливої підтримки з боку керівництва. Професійна адаптація зазвичай включає

налаштування працівника до виконання завдань у визначеній професії та становлення його як продуктивного учасника діяльності. Однак вона охоплює не лише освоєння технічної складової, але й пристосування новачків до соціальних норм поведінки в колективі, а також створення ефективної взаємодії між ними й командою, що сприяє оптимальній продуктивності та задоволенню матеріальних і духовних потреб обох сторін.

У ТОВ ВКФ «Соляріс» основні цілі адаптації можна визначити наступним чином:

- скорочення витрат на початковий період роботи працівника, оскільки його низька ефективність через недостатнє знання специфіки діяльності вимагає додаткових ресурсів;
- зменшення стресу і невизначеності у нових співробітників;
- мінімізація ризику звільнення працівників на початку їхньої роботи через дискомфорт або відсутність відчуття необхідності;
- економія часу керівника та співробітників завдяки продуманому процесу адаптації, який допомагає швидше інтегрувати нового працівника.

Однією з важливих задач в роботі з персоналом є управління трудовою адаптацією, яка забезпечує поступове пристосування працівника до нових професійних і соціально-економічних умов праці.

В загальному вигляді, адаптація на підприємстві ТОВ ВКФ «Соляріс» становить процес звикання робітника до зовнішніх і внутрішніх чинників організації. Цей процес можна класифікувати за декількома критеріями, рис. 2.7.

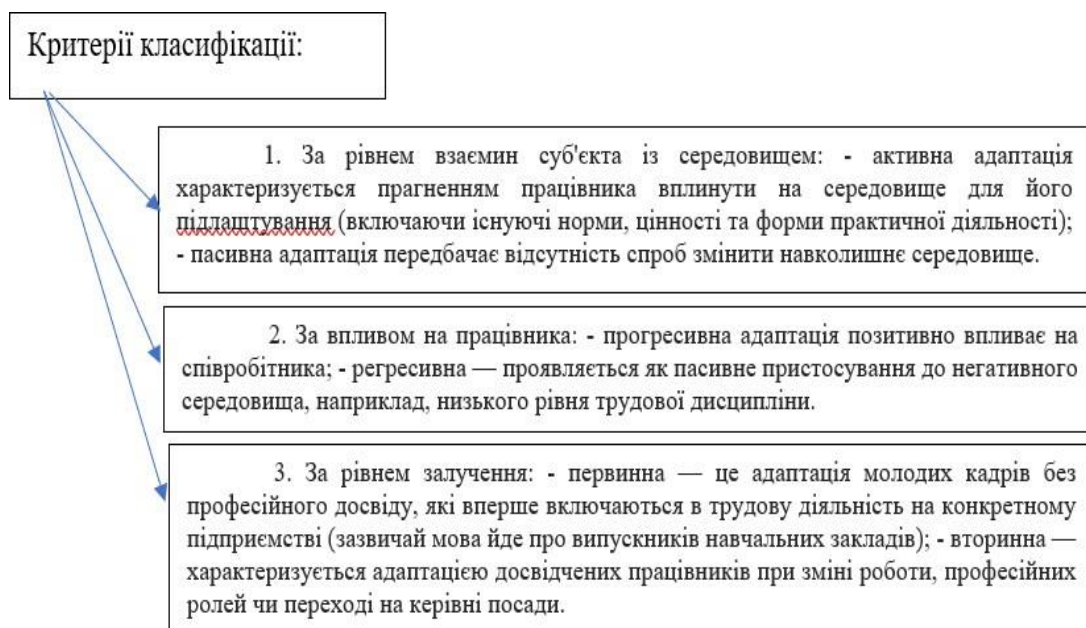


Рис. 2.7. Критерії класифікації процесу адаптації

Виробничу адаптацію можна розглядати як багатокомпонентне явище з різних перспектив: психофізіологічної, професійної та соціально-психологічної. Кожен із цих аспектів має власні цільові завдання, об'єкти та показники ефективності. Професійна адаптація включає активне засвоєння специфіки професії, її деталей, необхідних навичок, прийомів, а також методів ухвалення рішень, починаючи зі стандартних ситуацій. Вона стартує з аналізу досвіду, знань і особливостей нового працівника для вибору оптимального способу підготовки: направлення на курси або прикріплення наставника. Рівень складності професійної адаптації визначається широтою діяльності, особистим інтересом до роботи, її змістом, впливом професійного середовища та індивідуально-психологічними характеристиками працівника.

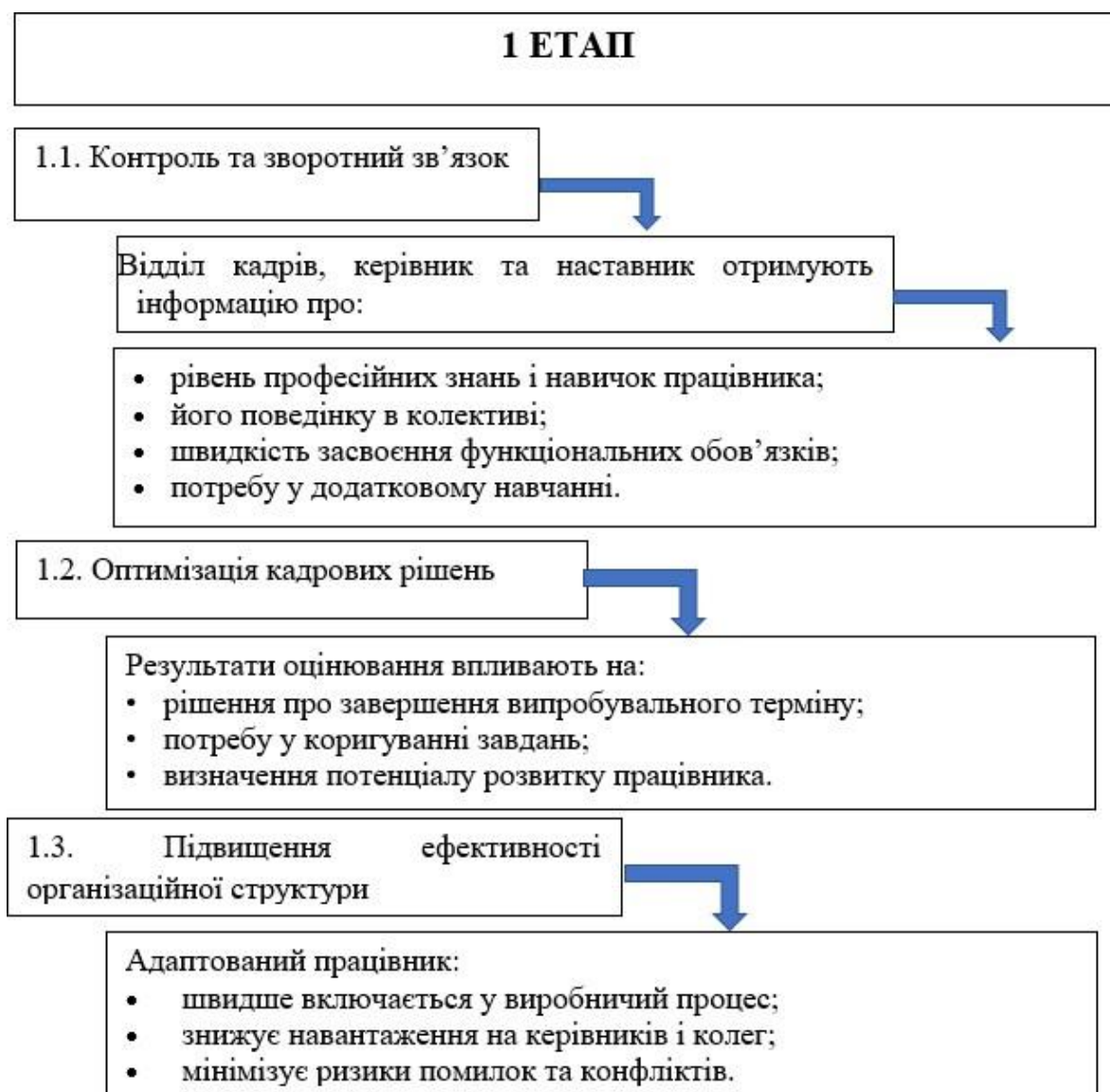


Рис. 2.8. Перший етап оцінки адаптації на підприємстві

Психофізіологічна адаптація передбачає пристосування організму працівника до трудової діяльності, що сприяє зменшенню проявів втоми, підвищенню витривалості до фізичних навантажень та інших змін у функціональному стані. Цей тип адаптації зазвичай проходить швидко і залежить від здоров'я, природних реакцій та умов праці. Водночас її відсутність часто є причиною нещасних випадків у перші дні роботи.

Соціально-психологічна адаптація орієнтована на включення працівника в соціальне виробниче середовище. Вона охоплює знайомство з традиціями формального і неформального боку колективу, неписаними правилами, стилем роботи керівників і міжособистісними відносинами в

команді. Адаптація означає прийняття нового члена як повноправного учасника колективу. Однак цей вид адаптації може бути досить непростим.

У межах організаційної структури підприємства ТОВ ВКФ «Соляріс» оцінка адаптації виконує такі функції, рис. 2.8. Основні труднощі включають розчарування через невиправдані очікування швидкого успіху, недооцінку реальних складнощів на робочому місці або переоцінку теоретичних знань на шкоду живому спілкуванню та практичному досвіду. На підприємстві ТОВ ВКФ «Соляріс» професійна адаптація визначає терміни освоєння нової професії. Це впливає на кадрову політику, тривалість збереження початкових робочих показників неадаптованого працівника і період формування трудового стереотипу. Завдання управління адаптацією для ТОВ ВКФ «Соляріс» полягає у прискоренні цього процесу та мінімізації негативних моментів, що його супроводжують.

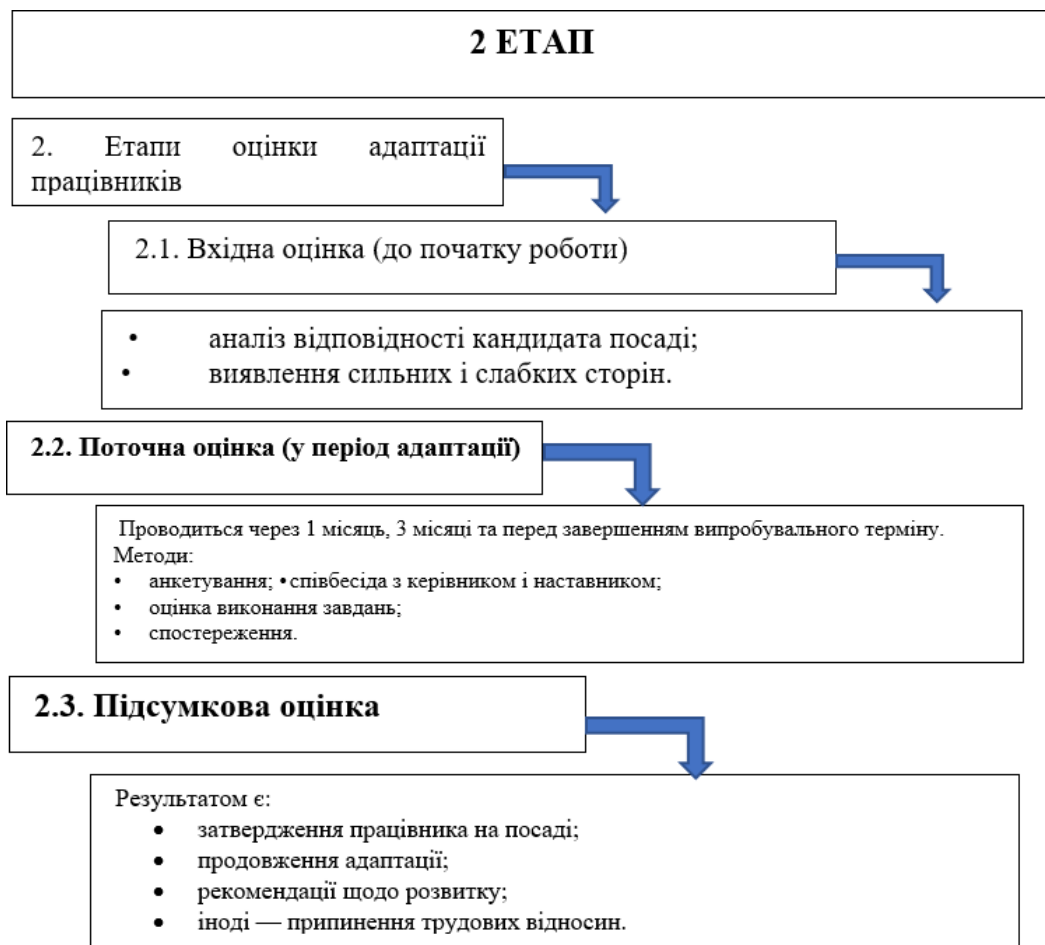


Рис. 2.9. Другий етап оцінки адаптації на підприємстві

Другий етап адаптації містить три блоки, які аналізують на підприємстві рис. 2.9. Оцінка процесу адаптації є важливою частиною системи управління персоналом і безпосередньо впливає на продуктивність, ефективність та стабільність організаційної структури ТОВ ВКФ «Соляріс». Вона дозволяє визначити, наскільки новий працівник успішно інтегрувався у колектив, опанував свої функції та відповідає вимогам підприємства.

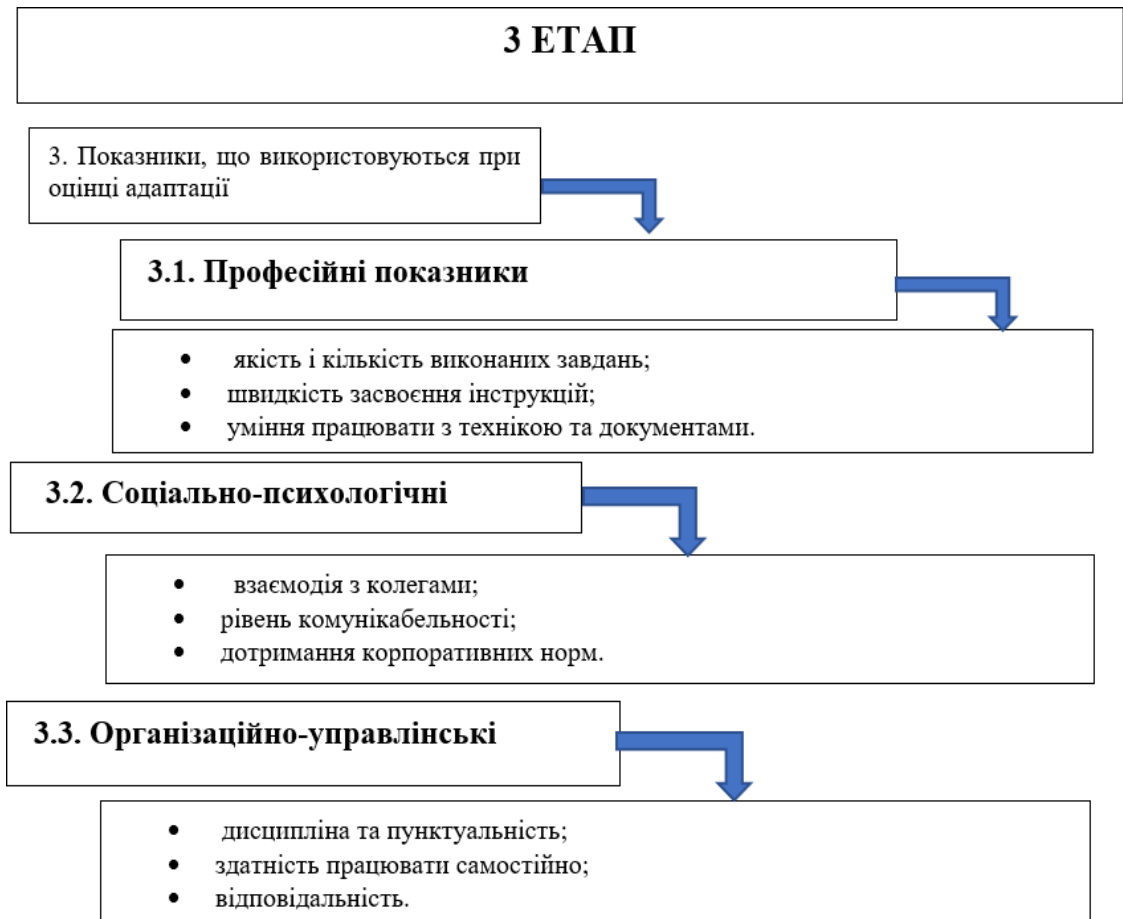


Рис. 2.10. Третій етап оцінки адаптації на підприємстві ТОВ ВКФ «Соляріс»

Тож, оцінка процесу адаптації персоналу на ТОВ ВКФ «Соляріс» є ключовий елемент організаційної структури. Воно забезпечує ефективне включення працівника в діяльність підприємства. Тому сприяє підвищенню продуктивності праці; зміцненню кадрового потенціалу; зниженню плинності кадрів; формуванню позитивного корпоративного клімату.

Оцінка процесу адаптації працівників на європейських підприємствах дещо має свої особливості. У країнах ЄС адаптація - це формалізований, структурований процес, який:

- ✓ є частиною стратегічного HR-менеджменту;
- ✓ інтегрований у систему управління компетенціями;
- ✓ включає обов'язкові оцінювальні етапи;
- ✓ спрямований не лише на професійну, а й соціокультурну інтеграцію.

Спільним між нашою державою і країнами ЄС є те, що адаптація розглядається як елемент організаційної структури, а не як разовий HR-процес: відповідальність розподіляється між HR-відомством, безпосереднім керівником і наставником. Модель оцінки адаптації в європейських компаніях зображені на рисунку 2.11.

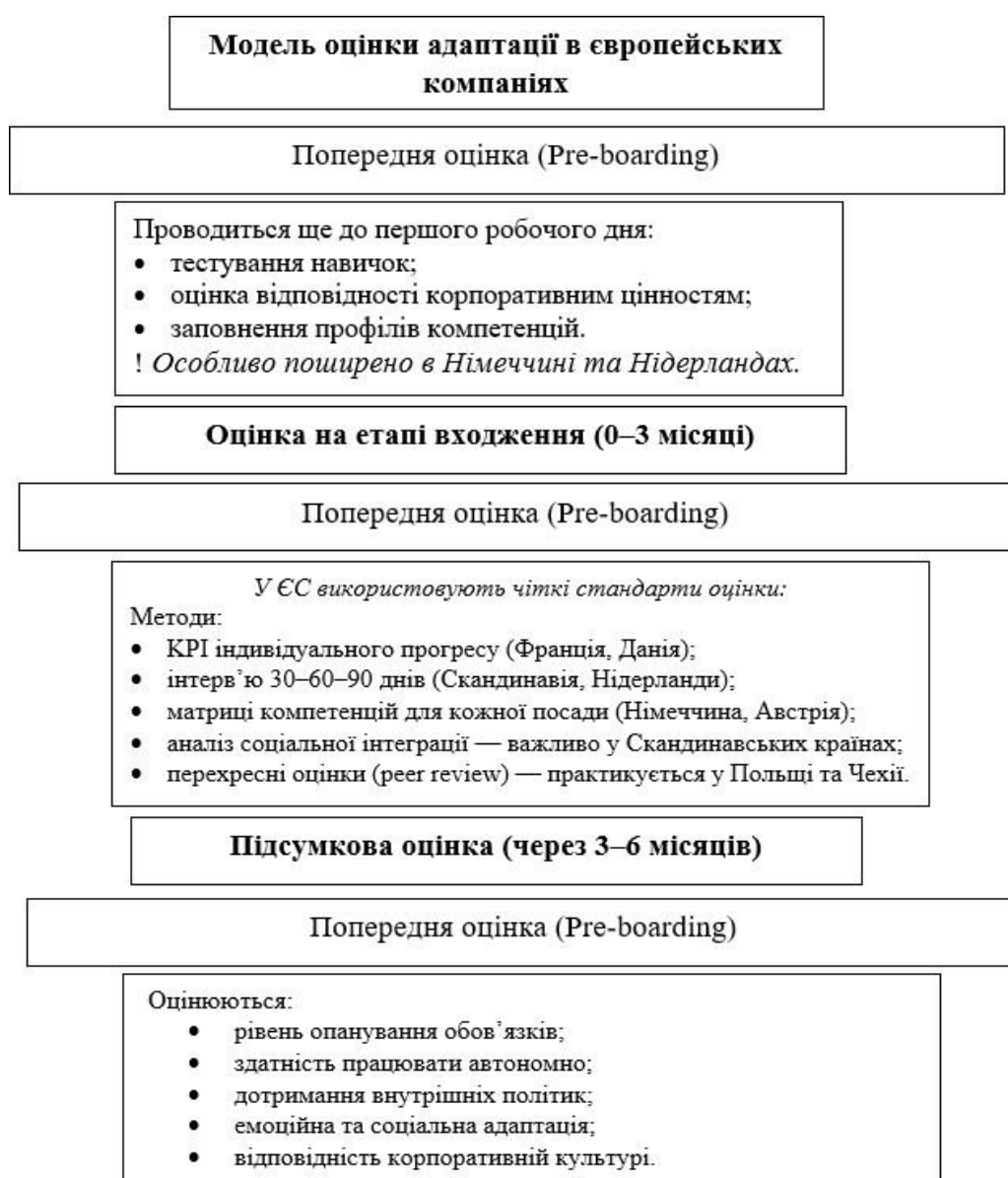


Рис. 2.11. Модель оцінки адаптації в європейських компаніях

Ключові показники ефективності адаптації в Європі проявляються через професійні показники, а саме:

- ✓ швидкість виходу на продуктивність;
- ✓ точність виконання функцій;
- ✓ засвоєння технологій та стандартів;
- ✓ автономність у роботі.

Виокремлюються соціально-культурні показники:

- ✓ рівень задоволеності працівника;
- ✓ інтеграція у команду;
- ✓ відповідність корпоративним нормам;
- ✓ участь у внутрішніх активностях (важливо для ЄС).

У компаніях країн ЄС звертають увагу на організаційні показники:

- ✓ дотримання дисципліни;
- ✓ ефективність комунікації;
- ✓ здатність до вирішення проблем;
- ✓ показники командної роботи.

Усі показники входять у систему HR-аналітики, яка в європейських компаніях є частиною організаційної структури. Тож ми бачимо, що Європейський досвід демонструє, що оцінка адаптації є невід'ємним елементом організаційної структури, а не додатковою HR-функцією;. Вона проводиться системно, за стандартизованими критеріями та поєднує професійні, поведінкові й соціальні показники. При цьому орієнтується на довгострокову інтеграцію та благополуччя працівника та активно використовує цифрові платформи та HR-аналітику.

Згідно теоретико-методологічного твердження пропонуємо керівнику підприємства ТОВ ВКФ «Соляріс» сформовану Європейську програму адаптації працівника. Її метою є забезпечити швидке входження нового працівника в робочий процес. При цьому потрібно сформувати необхідні професійні навички та забезпечити соціальну та культурну інтеграцію. Варто підвищити продуктивність і задоволеність працівника. Обов'язково закріпити працівника на посаді та мінімізувати плинність кадрів.



Рис. 2.12. Європейська програма адаптації працівника

Для працівників організації ТОВ ВКФ «Соляріс» адаптація є активним процесом пристосування до нового середовища. У контексті інтеграції співробітника в компанію, це передбачає ґрунтовне ознайомлення з діяльністю та структурою організації. Також коригування його поведінки відповідно до нових умов. Мета процедур адаптації персоналу — сприяти комфортному і ефективному входженню нових працівників у робочий процес. Часто новачок стикається з труднощами, пов'язаними з недостатністю інформації про внутрішній порядок, розташування необхідних ресурсів, особливості взаємодії з колегами тощо. Запроваджена система

введення нового співробітника в робочий колектив покликана допомогти мінімізувати проблеми, які можуть виникати на початкових етапах діяльності.

Висновки до розділу 2

Проведене нами дослідження організаційної культури на підприємстві ТОВ ВКФ «Соляріс», що існує організаційна культура, спільна для підприємства у цілому. Вона виявляється через індивідуальне сприйняття особливостей працівників підприємства з одного боку, та у стилі керування керівника, з іншого. Коли ми говоримо про будь-якого керівника, то завжди маємо на увазі людину, що отримала повноваження керувати групою людей від вищих інстанцій. Керувати, тобто провадити владні функції, він може через певні канали влади. Документи, що використовуються в програмі матриця компетенцій; індивідуальний план адаптації; журнал адаптації (логбук); форма 30-60-90 Review; анкета оцінки well-being; підсумковий звіт наставника; форма затвердження працівника на посаді.

РОЗДІЛ 3

ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ В ТОВ ВКФ «СОЛЯРІС» В КОНТЕКСТІ ЄВРОПЕЙСЬКОГО ДОСВІДУ

3.1. Напрями розвитку колективу як фактору підвищення організаційної культури

Раніше було визначено, що кожна організація має власну унікальну культуру, яка формується в процесі її розвитку, беручи до уваги суспільно-історичні, соціокультурні, соціально-психологічні, політико-економічні, правові, міжнародні та екологічні аспекти. Організаційна культура – це більше, ніж просто атмосфера чи цінності. Вона включає в себе: місію організації; критерії для досягнення цілей та оцінки результативності; методи досягнення цілей (технології, обладнання), стиль роботи, способи внутрішньої інтеграції та регулювання тощо [38, с. 325].

Міжнародні та українські експерти виділяють декілька підходів до ефективного використання людських ресурсів, які в сучасних економічних умовах стають визначальним елементом матеріального та духовного виробництва. Ці підходи зводяться до пошуку оптимальної системи мотивації співробітників шляхом формування:

- а) моделей гнучкого управління балансом і кількістю персоналу;
- б) стабільних робочих колективів.

Ці два основні та взаємопов'язані напрямки в організації ефективного використання людських ресурсів включають різні форми і методи. Так, формування моделей гнучкого управління передбачає різні види гнучкості. Зовнішня гнучкість передбачає забезпечення балансу чисельності персоналу підприємства відповідно до потреб виробництва на основі використання короткострокових трудових договорів та колективних звільнень. Масштаби цієї форми гнучкості залежать від норм трудового законодавства, наявності обмежень у трудових договорах, процедур звільнення та ротації кадрів.

Внутрішня гнучкість досягається шляхом розробки та застосування нестандартних графіків роботи: неповного робочого дня, встановлення тривалих перерв, використання цих перерв для ремонтних робіт або

навчання, понаднормових робіт. Функціональна гнучкість передбачає врахування виробничої необхідності, наприклад, перехід підприємства на випуск нової продукції або надання нових видів послуг, виконання працівниками великої кількості суміжних операцій і функцій, що дозволяє забезпечити їхню взаємозамінність у періоди "пікових" навантажень, відпусток, хвороб тощо, зменшує монотонність, сприяє підвищенню зацікавленості в роботі.

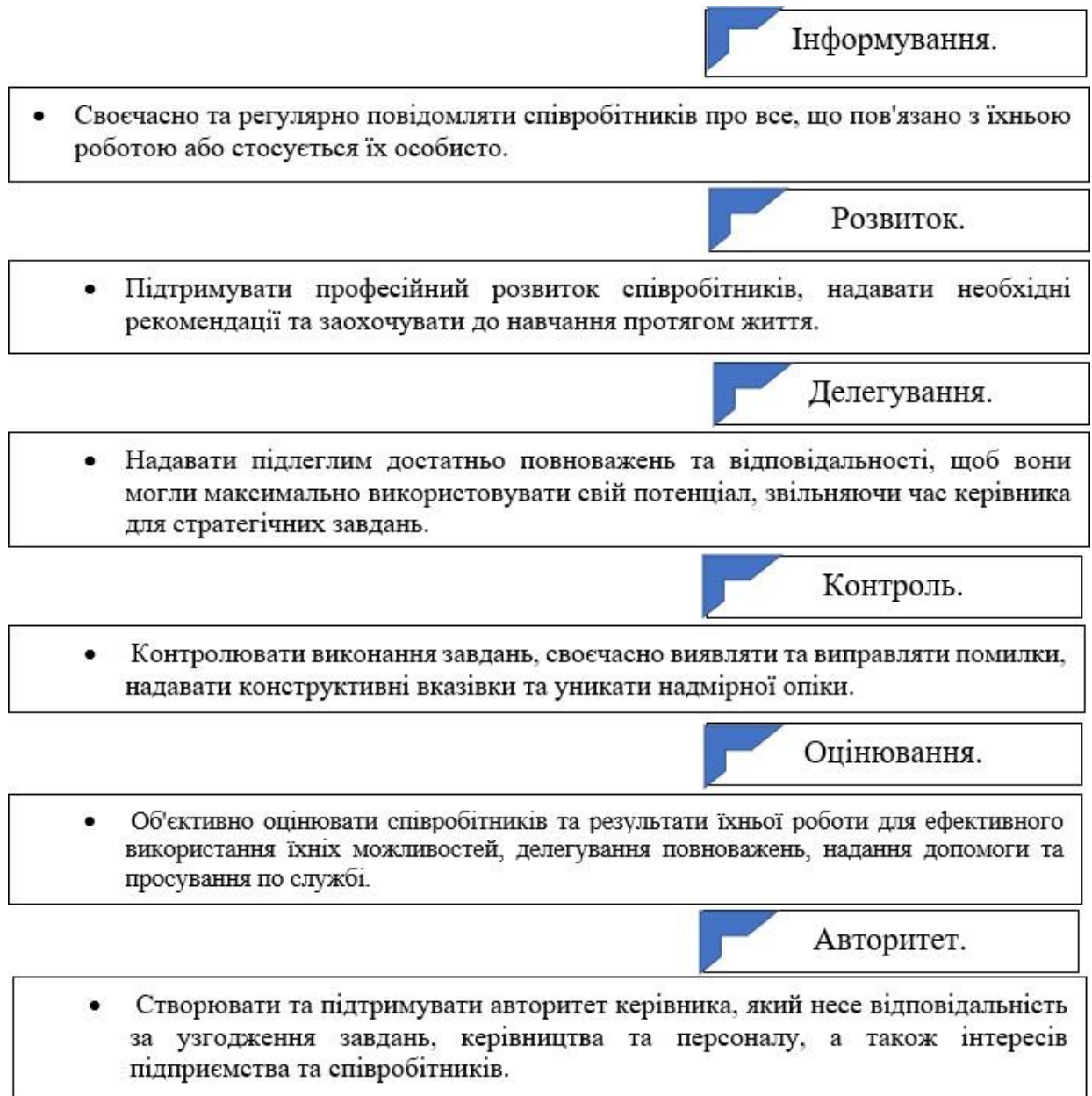


Рис.3.1. Відповідні рухи для ефективного управління персоналом та формування стабільного колективу

Наслідком функціональної гнучкості є підвищення продуктивності праці та, відповідно, заробітної плати. Гнучка система оплати праці, при якій

розмір заробітку варіюється адміністрацією з урахуванням таких факторів, як обсяг виробництва, собівартість продукції, рівень цін, рівень безробіття та ін. [5]. Для ефективного управління персоналом та формування стабільного колективу необхідні відповідні рухи, які наведені на рис. 3.1. В результаті технологічних, економічних і соціальних змін, управління людськими ресурсами змінилося та стало складнішим. Стало зрозуміло, що керівник не може володіти всіма необхідними навичками, йому потрібно спиратися на знання та досвід колег і співробітників, стимулюючи їхню активну участь в управлінні виробництвом. Кваліфікованим і освіченим співробітникам необхідно надавати самостійність у тих сферах, де вони найкраще проявляють свої знання та досвід, і практикувати спільні обговорення проблем для пошуку та розробки оптимального рішення.

Основними завданнями формування стійкого колективу є зменшення плинності кадрів, оптимізація внутрішньої мобільності, зміцнення дисципліни та створення позитивного соціально-психологічного клімату. Важливо враховувати, що група – це єдиний організм, і її ефективність залежить від якості взаємодії між членами. На роботу групи впливають: чітка спільна мета, мотивація, взаємини, структура влади, групова приналежність, чітка комунікація, відповідальність за результати та свобода діяльності. Групи проходять певні стадії розвитку, і керівник повинен сприяти цьому процесу для підвищення ефективності діяльності.

У ТОВ ВКФ «Соляріс» нами було ідентифіковано декілька етапів розвитку колективу [50]:

1. Етап формування, співробітники визначають свої ролі та випробовують різні моделі поведінки у новому середовищі.

2. Етап навчання, відбувається узгодження робочих процесів, виникають перші проблеми. Рішення приймаються шляхом голосування, що може призводити до прихованих розбіжностей та негативно впливати на учасників.

3. Етап інтеграції, члени колективу починають працювати як єдине ціле. Ролі чітко розподілені, активні та пасивні учасники визначені, але всі

приймаються в команду. Відкритість здебільшого проявляється всередині групи, а не назовні.

4. Етап роз'єднання, формуються групи за інтересами, знижується мотивація до співпраці. Енергія витрачається на критику або уникнення роботи, виникає конкуренція за лідерство. Запобігти цьому можна шляхом обговорення проблем та пошуку спільних рішень.

5. Етап внутрішньої згоди, переважає прагнення до гармонії та підтримки, визнається важливість кожного члена команди. Створюється тепла та безпечна атмосфера. Проблемою може стати самозадоволеність та опір новим учасникам.

6. Етап кризи, відбувається руйнування удаваної стабільності під впливом зовнішніх факторів. З'являється потреба у вираженні різних емоцій, залученні нових людей та відкритті до зовнішнього світу. У разі неминучого розпаду необхідно починати все спочатку. Відновлення відбувається шляхом аналізу факторів, які сприяли або перешкоджали спільній роботі. На цьому етапі може бути корисна допомога зовнішнього консультанта.

7. Етап зрілості, досягається високоефективна робота, що базується на поєднанні ділових та емоційних аспектів. Колектив відкритий всередині та зовні, комунікації гнучкі та цілеспрямовані. Робота базується на індивідуальному внеску кожного члена команди, завдання виконуються з ініціативи та взаємної відповідальності.

Тож, цей аналіз проведено на основі зазначених джерел [35, 57, 60], які пропонують такий розподіл стадій розвитку колективу.

Вищевикладене дозволяє проаналізувати ключові аспекти формування стабільного трудового колективу на даному підприємстві ТОВ ВКФ «Соляріс». Важливо враховувати, що значна плинність кадрів є фактором, який послаблює підприємство, оскільки витрати на найм і навчання нових співробітників є значними. Щоб уникнути цих проблем, компанії вживають різноманітних заходів для забезпечення «відданості» працівників. Звільнення за власним бажанням у великих організаціях не вважається чимось неприйнятним, проте керівництво намагається зменшити кількість таких

випадків, оскільки висока плинність свідчить про проблеми в організації. Зазвичай, звільняються працівники молодого віку (22-33 роки). На багатьох великих підприємствах існують спеціальні відділи, які працюють з молодими фахівцями для запобігання плинності кадрів серед молоді.

Для запобігання звільненням у ТОВ ВКФ «Соляріс» необхідно з'ясувати їх причини, навіть якщо це може бути неприємним для керівництва. Виділяють звільнення, яких можна уникнути, неминучі звільнення (наприклад, через особисті або сімейні обставини), а також бажані звільнення, які стосуються працівників, що не відповідають вимогам підприємства. Якісний аналіз плинності кадрів включає в себе вивчення факторів, причин і мотивів. Виявлення причин і факторів плинності кадрів необхідне для розробки конкретних заходів щодо її зниження, а мотиви слугують основою для встановлення причин.

Фактори плинності кадрів можна згрупувати за ступенем можливого впливу на них: контрольовані, частково контрольовані, неконтрольовані.

До першої групи належать матеріальні фактори виробництва і побуту працівників (характер, умови й організація праці, забезпеченість різними матеріальними благами). До другої - суб'єктивні фактори виробництва (задоволеність працівників різними аспектами виробничої діяльності). До третьої - природно-кліматичні та демографічні процеси. Ці фактори виявляються при аналізі процесів плинності кадрів у підрозділах.

Мотиви звільнення відображають причини звільнення в свідомості працівників. Мотив встановлюється зі слів працівника, який звільняється; важливо виявити справжній мотив, оскільки працівник може його приховувати або неправильно формулювати, і відрізнити мотив від причин звільнення. Наприклад, одному мотиву - незадоволеність рівнем оплати праці - може відповідати багато причин: втрати робочого часу через відсутність або поганий стан інструментів, обладнання. Через недостатнє забезпечення матеріалами, деталями; неправильна тарифікація робіт; відсутність або невеликий розмір премій тощо. Мотиви плинності кадрів можна розділити на кілька груп: професійно-кваліфікаційні, організація та умови праці,

особистісні, рівень задоволення матеріальними благами, відносини в колективі, інші.

Наступним завданням для ТОВ ВКФ «Соляріс» є оптимізація внутрішньофірмової мобільності (ротації кадрів). Як правило, є плановим процесом переміщення працівників в структурі підприємства як в межах однієї професії (посади), так і в групі суміжних професій (посад). Розрізняють горизонтальну і вертикальну ротацію. Горизонтальне переміщення працівника передбачає переведення працівника з однієї ділянки виробництва на іншу без зміни кваліфікаційного розряду чи посади. Зазвичай зі збільшенням заробітної плати. Вертикальне професійно-кваліфікаційне зростання передбачає поступове просування працівника по кар'єрних сходах з відповідними змінами посад (розрядів) і заробітної плати. Як вертикальна, так і горизонтальна ротація, зазвичай, супроводжується різними формами спеціальної підготовки та перепідготовки кадрів. Наприклад, планове просування робітників на посади, що вимагають більш високої кваліфікації та творчого підходу, може бути представлене в наступній послідовності. Даний підхід буде актуальним у повоєнний час, коли буде відповідна чисельність працівників.

Про кар'єрний розвиток та потреби співробітників. Потреби та інтереси працівників змінюються залежно від етапу їхньої кар'єри, що тягне за собою зміну кваліфікаційних вимог. Для компанії ТОВ ВКФ «Соляріс» буде корисним знати, що багато організацій використовують різні підходи до ротації керівників на різних етапах їхнього професійного зростання.

Початок управлінської діяльності. Після отримання необхідних знань і навичок фахівцю потрібно надати можливість застосувати свої управлінські здібності на практиці. У міру накопичення досвіду слід використовувати більш точні методи оцінки навичок, необхідних для керівних посад. Навчальні програми всередині компанії можна доповнювати зовнішніми тренінгами для менеджерів. Також важливі горизонтальні переміщення, що дозволяють сформувати цілісне бачення діяльності компанії.

Важливим є рання ідентифікація потенційних лідерів. Хоча деякі компанії наймають керівників ззовні, більш ефективним є просування власних працівників, що сприяє підвищенню мотивації та конкуренції всередині організації. Раннє виявлення лідерів дозволяє забезпечити їм всебічну підготовку до моменту призначення на керівні посади.

Сучасний етап розвитку економіки, високий рівень інформаційно-технічного забезпечення виробництва та впровадження складних технологічних процесів значно підвищили вимоги до працівників. Це вимагає якісної та професійної їхньої кваліфікації, загального рівня освіти та культури, свідомості та організованості. В цих умовах дисципліна та порядок на виробництві, ініціативність, відповідальність за успіхи колективу та сумлінна праця стають важливими факторами для своєчасної та якісної реалізації виробничих планів. Індикатором стану виробничої дисципліни на підприємстві, а також факторів, які впливають на неї, є самі працівники, які надають інформацію про види та частоту порушень, їхні причини, рівень обізнаності про правила та норми дотримання дисципліни, а також про ставлення до заохочень та покарань.

Отже, на стан виробничої дисципліни ТОВ ВКФ «Соляріс» можуть впливати такі фактори: виховна робота адміністрації, ступінь залучення працівників до управління, система заохочень, соціально-психологічний клімат, діяльність наставників, а також організація та умови праці, професійно-кваліфікаційні характеристики та соціально-демографічні особливості працівників.

Соціально-психологічний клімат ТОВ ВКФ «Соляріс» є важливим фактором, який впливає на плинність кадрів. Його можна розглядати як сукупність трьох складових:

- соціальний клімат, він відображає спільне розуміння цілей організації всіма працівниками. На нього впливають особистий приклад керівництва, дотримання норм і розвиток демократії в управлінні;
- моральний клімат; це система моральних цінностей, що діє в колективі, особливо на рівні первинних груп, таких як бригади або відділи;

- психологічний клімат; він формується на основі безпосередніх міжособистісних контактів між працівниками.

Для ТОВ ВКФ «Соляріс» важливо враховувати, що нездоровий соціально-психологічний клімат призводить до низької продуктивності та високої плинності кадрів. Молодь і жінки особливо чутливі до атмосфери в колективі. Настрій працівників безпосередньо впливає на продуктивність, яка може змінюватися на 10-20% залежно від нього. Підвищити продуктивність і поліпшити клімат можна, наприклад, за допомогою функціональної музики.

Структура соціально-психологічного клімату складна і багатогранна. Існують різні підходи до його вивчення, але об'єктивною основою є стан структурної організації підприємства. Важливо аналізувати структуру, прояви та вплив соціально-психологічного клімату на різні аспекти діяльності колективу. В основі структури лежать взаємини між працівниками, які проявляються у взаємодії, взаємовпливі, взаєморозумінні тощо. Ці форми реалізують співпрацю, конкуренцію, симпатії, згоду, повагу, конфлікти та інші соціальні явища.

На об'єкті дослідження виявлено тенденції до колективістських взаємин, що свідчать про соціально-психологічну єдність працівників, спільність їхніх поглядів, переконань, психологічну близькість. Такі взаємини базуються на згуртованості, взаємодопомозі та співпраці. Це сприяє спілкуванню та розвитку комунікативних навичок, що проявляється в активності психологічних зв'язків між працівниками, їх відкритості та щирості. Недостатня комунікативна активність може бути пов'язана з сором'язливістю, замкнутістю, що може призводити до поширення пліток, чуток, недомовок і формування негативних стереотипів при оцінці себе та інших.

Кожен працівник формує свій стиль поведінки, оцінку діяльності та ставлення до роботи відповідно до соціально-психологічного клімату. Загалом, сприятливий соціально-психологічний клімат проявляється у ставленні до роботи, "самопочутті" працівника в колективі, що залежить від відповідності його професійних можливостей, а також у ставленні до інших.

Організація колективної праці є важливою проблемою в умовах розвитку сучасного виробництва. Її вирішення потребує глибокого розуміння специфіки праці та її психологічних аспектів. Важливу роль тут відіграють дослідження процесів організації колективної діяльності, її реалізації в конкретних умовах виробництва, а також розробка шляхів її покращення.

Отже, колектив ТОВ ВКФ «Соляріс» може стати саморегульованою системою, де формальні структури відносин не обмежують ініціативу, а навпаки, стимулюють активність, підприємливість та віддачу кожного працівника. Це вимагає гармонізації формальних і неформальних відносин, незалежності, динамічності та стабільності. Порушення цих вимог може негативно вплинути на творчість і ефективність як окремих працівників, так і підприємства загалом.

У зусиллях, спрямованих на зменшення плинності кадрів, покращення трудової дисципліни та створення сприятливого соціально-психологічного середовища, керівникам важливо усвідомлювати, що будь-яка поведінка працівника має підґрунтя. Це може бути як наполеглива та результативна праця, так і уникнення роботи як форма протесту. Незалежно від форми, завжди необхідно аналізувати мотиви, що лежать в основі такої поведінки.

3.2. Пропозиції щодо використання комунікаційної стратегії, як складової організаційної культури

Комунікація є невід'ємною складовою організаційної культури та важливим інструментом управління. Вона об'єднує управлінські та соціальні ролі, забезпечуючи обмін інформацією, організацію взаємодії та досягнення взаєморозуміння. Без ефективної комунікації, співпраці та діалогу управлінська діяльність ТОВ ВКФ «Соляріс» неможлива. Спілкування відіграє важливу роль у вирішенні управлінських завдань, прийнятті рішень та професійному зростанні працівників ТОВ ВКФ «Соляріс». Діалогічні відносини є ключовою умовою ефективності управління, сприяючи

розкриттю потенціалу всіх учасників. Важливими є також психологічні критерії, такі як задоволеність від роботи та приналежності до колективу, авторитет керівництва та самооцінка, які визначають соціально-психологічний клімат в організації.

Такий підхід до комунікації враховує психологічні особливості керівника ТОВ ВКФ «Соляріс» та підлеглих, структуру групи, стилі управління, взаємини між учасниками та роль соціально-психологічних факторів. Комунікативна складова актуалізує психологічні та соціальні аспекти управління, підкреслюючи важливість балансу між внутрішнім і зовнішнім, об'єктивним і суб'єктивним, індивідуальним і груповим.

Комунікація є соціальною та діалогічною діяльністю, що залучає всіх учасників управлінського процесу, і спрямована на досягнення поставлених цілей через ефективну взаємодію між суб'єктами управління. В результаті комунікації в організації ТОВ ВКФ «Соляріс» формуються не тільки організаційні та економічні зв'язки, а й соціально-психологічні відносини. Управлінські комунікації враховують особливості поведінки людей та їхніх стосунків (особистих, групових). Також ставлення до роботи, інтелектуальних, моральних та професійних якостей. Управління передбачає реалізацію можливостей спілкування між усіма учасниками.

Оцінюючи керівника ТОВ ВКФ «Соляріс», варто враховувати його загальний потенціал (здібності, інтелект, соціальний статус) та його культурні, моральні й комунікативні навички. Комунікативний потенціал керівника ТОВ ВКФ «Соляріс» – це його внутрішні можливості у спілкуванні, які він використовує свідомо або інтуїтивно.

Часто комунікативний потенціал керівника ТОВ ВКФ «Соляріс» розглядають спрощено, обмежуючись такими якостями, як товариськість або відповідальність. Насправді це комплекс особистих якостей, знань, навичок і мотивів, які формують структуру особистості та впливають на стиль управління. Ці властивості розвиваються в процесі спілкування та стають важливою частиною особистості керівника ТОВ ВКФ «Соляріс», впливаючи на його управлінську діяльність.

У ТОВ ВКФ «Соляріс» важливо виділити складові комунікативного потенціалу керівника:

- потенційні можливості спілкування,
- психологічні властивості,
- набуті у взаємодії з іншими,
- можливості професійного розвитку та динамічність, що сприяє розвитку комунікативних навичок.

Керівник ТОВ ВКФ «Соляріс» повинен враховувати зміни в суспільстві, які впливають на комунікативні можливості його та співробітників. Ці зміни можуть як стимулювати до змін у спілкуванні, так і призводити до напруженості у відносинах. Часто керівник ТОВ ВКФ «Соляріс» та співробітники віддають перевагу звичним способам спілкування. Професійний розвиток керівника ТОВ ВКФ «Соляріс» пов'язаний з розширенням його комунікативних можливостей, реалізацією комунікативного потенціалу та формуванням сталих зв'язків, що забезпечують ефективне управління. Максимальна реалізація потенціалу залежить від комунікативної компетентності керівника ТОВ ВКФ «Соляріс» та знання особливостей спілкування з партнерами.

Неправильне спілкування в управлінні ТОВ ВКФ «Соляріс» може викликати негативні реакції, що впливають на соціально-психологічний клімат, мотивацію працівників та продуктивність. Необхідно враховувати ознаки неефективного управління, такі як незадоволеність роботою, інтриги, конфлікти та невизначеність відносин. Аналіз комунікативної природи соціального управління дозволяє зрозуміти як його особливості, так і вплив на учасників взаємодії, зокрема колективу ТОВ ВКФ «Соляріс», що працює в умовах конкурентного середовища. Соціальне управління є не лише контактом з людиною або групою людей, а й сукупністю прихованих проблем, конфліктів, бар'єрів комунікаційного процесу, що формує смисловий контекст і можливості згоди-незгоди, довіри-недовіри, поваги-неповаги тощо.

Комунікаційна стратегія ТОВ ВКФ «Соляріс» повинна ґрунтуватися на плануванні роботи. На основі річного плану час розподіляється щомісячно, щотижнево, а в рамках тижня розробляється детальний план на кожен робочий день з розподілом часу. При складанні графіка роботи корисно використовувати модель, складену на рік, тиждень або день. Крім того, в системі управління власною діяльністю і часом рекомендується проводити, принаймні раз на рік, аналіз використання часу на основі даних дво-трижневого періоду. Це покращить управління часом.

Умови сучасного ринку характеризуються високою динамічністю, непередбачуваністю змін, викликами війни та загостренням конкуренції. За таких умов комунікаційні процеси, які раніше розглядалися як допоміжні, нині набувають стратегічного значення. Підприємство ТОВ ВКФ «Соляріс», що вибудовують системні, продумані й адаптивні комунікаційні стратегії, отримують інструмент управління не лише інформаційним полем, а й поведінкою стейкхолдерів, формуванням репутації та корпоративної ідентичності. Для даного підприємства рекомендуємо розглядати комунікаційну стратегію, як не просто набір інструментів комунікації, а інтегровану систему, що забезпечує узгодженість інформаційних потоків, підтримку цілей бізнесу та формування довгострокової лояльності. Її формування та реалізація потребують комплексного підходу, що включає аналіз, планування, сегментацію аудиторій, управління повідомленнями та моніторинг результатів.

Для підприємства комунікаційна стратегія є довгостроковий план організації взаємодії підприємства з партнерами, який визначає принципи, інструменти та канали передавання інформації з метою досягнення стратегічних цілей бізнесу. Відповідно вона виконуватиме наступні функції:

1. Інформаційна функція – забезпечує прозорість процесів, доступність інформації для персоналу, партнерів та клієнтів.
2. Мотиваційна функція – сприяє підвищенню залученості працівників, формує відчуття причетності.

3. Іміджева функція – формує позитивний образ підприємства на ринку.
4. Регулятивна функція – впорядковує інформаційні потоки, скорочує ризик дезінформації.
5. Соціальна функція – полегшує інтеграцію нових працівників, зміцнює корпоративну культуру.

Тож разом у сукупності ці функції створюють комунікаційне середовище, у якому організація ТОВ ВКФ «Соляріс» може ефективно взаємодіяти з ринком і власним персоналом.

Пропануємо процес формування комунікаційної стратегії, який є багатоступеневим і складається з аналітичних, планових і практичних дій (рис. 3.2).

Тож ефективно вибудована комунікаційна стратегія забезпечує підприємству ТОВ ВКФ «Соляріс» низку ключових переваг.

- зміцнення корпоративної культури, тобто комунікації створюють спільний інформаційний простір, формують відчуття єдності та підтримують цінності й норми організації. Регулярна та прозора комунікація зменшує рівень невпевненості й чуток.
- підвищення ефективності управлінських рішень, а саме швидкі та точні комунікації прискорюють ухвалення рішень, зменшують кількість помилок та підвищують продуктивність праці. Працівники краще розуміють цілі та пріоритети керівництва.
- формування позитивного іміджу та репутації, тобто комунікаційна стратегія дозволяє контролювати інформаційний простір, вибудовувати системний імідж бренду і підвищувати довіру з боку клієнтів та партнерів.
- зміцнення стосунків зі стейкхолдерами, прозора комунікація підвищує рівень лояльності, зменшує ризик конфліктів та непорозумінь. Партнери, інвестори та інші сторони отримують чітку й достовірну інформацію.

Етап 1: Комплексний аналіз комунікаційного середовища

Цей етап є фундаментом стратегії. Він передбачає:

- Діагностику внутрішніх комунікацій (аналіз вертикальних і горизонтальних потоків інформації).
- Оцінювання ступеня залученості персоналу.
- Аналіз виконання функцій внутрішнього PR.
- Оцінку репутації підприємства у зовнішньому середовищі.
- Аналіз конкурентів: які канали використовують, як позиціонують себе, які повідомлення транслюють.
- SWOT-аналіз комунікаційної діяльності.

Результатом є повне розуміння проблемних зон та точок зростання.

Етап 2: Формулювання цілей комунікаційної стратегії

Цілі повинні узгоджуватися з корпоративною стратегією; бути вимірюваними та досяжними; мати чіткі часові межі; орієнтуватися на конкретні аудиторії.

Приклади цілей: підвищення впізнаваності бренду на 20%; підвищення рівня задоволеності персоналу комунікацією; покращення зворотного зв'язку між керівництвом і працівниками; зміцнення репутації підприємства у локальній громаді.

Етап 3: Ідентифікація та сегментація цільових аудиторій

Ефективність комунікацій наряду залежить від розуміння того, кому саме підприємство хоче передати інформацію. Основні групи цільових аудиторій: **внутрішні**: персонал, менеджмент, профспілки, нові працівники; **зовнішні**: клієнти, підрядники, інвестори, державні органи, медіа, місцева громада.

Для кожної аудиторії визначаються: інформаційні потреби; характер взаємодії; поведінкові очікування; канали сприйняття інформації.

Етап 4: Розроблення ключових повідомлень (Key Messages)

Ключові повідомлення — це ядро комунікаційної стратегії. Вони повинні бути: логічними; ціннісно орієнтованими; адаптованими під кожну аудиторію; послідовними.

Етап 5: Вибір каналів комунікації

Канали поділяються на внутрішні та зовнішні. Внутрішні канали: корпоративні портали, внутрішні месенджери, інформаційні дошки, збори, брифінги, корпоративні видання.

Етап 6: Планування комунікаційних активностей

Цей етап включає: створення календаря комунікаційних заходів; визначення відповідальних осіб; розроблення медіаплану; бюджетування; визначення KPI комунікаційної активності.

Етап 7: Моніторинг, аналіз та коригування стратегії

Оцінювання ефективності проводиться за допомогою: аналітики соціальних мереж; внутрішніх опитувань; зворотного зв'язку з персоналом; аналізу репутаційних показників; статистики охоплення та залученості. Постійний моніторинг дозволяє коригувати стратегію відповідно до змін ринку.

Рис. 3.2. Рекомендовані етапи комунікаційної стратегії

для даного підприємства ТОВ ВКФ «Соляріс»

- зниження ризиків та ефективне управління кризами, завдяки налагодженій системі комунікацій підприємство ТОВ ВКФ «Соляріс» швидко реагує на кризові ситуації, мінімізує репутаційні втрати та забезпечує стабільність у складних умовах.

- підтримка інновацій та трансформацій, а саме підприємства, що активно та прозоро комунікують, легше впроваджують зміни: персонал розуміє потребу в інноваціях і менше чинить опір.
- підвищення конкурентоспроможності, коли комунікаційна стратегія формує унікальний бренд, забезпечує впізнаваність та допомагає підприємству виділитися серед конкурентів.

Отже, комунікаційна стратегія є одним із ключових інструментів сучасного менеджменту, оскільки забезпечує ефективну інформаційну взаємодію всередині підприємства ТОВ ВКФ «Соляріс» та з його зовнішнім середовищем. Вона сприяє формуванню корпоративної культури, підвищенню продуктивності праці, зміцненню бренду та мінімізації ризиків.

Послідовне проходження етапів розроблення — від аналітики до моніторингу результатів — дає змогу створити ефективну систему комунікацій, що підтримує стратегічні цілі та забезпечує сталий розвиток організації ТОВ ВКФ «Соляріс». Упровадження продуманої комунікаційної стратегії стає конкурентною перевагою, без якої сучасне підприємство ТОВ ВКФ «Соляріс» втрачає можливість ефективно взаємодіяти з ринком та персоналом.

При розробці схеми роботи важливо чітко визначити найменування кожної діяльності та її місце. Діяльність охоплює коло задач, що входять до компетенції працівника, виконання яких спрямоване на досягнення конкретних цілей. Таким чином, діяльність визначається на основі потреб у результатах, а не можливостей працівника у звітному періоді. Місце діяльності в організації показує, хто її виконує, діяльність керівника, підлеглих і тих, ким потрібно керувати. Також в організаційному плані враховуються питання заміщення.

У рамках даної схеми діяльність організовується з врахуванням п'яти-семи основних пріоритетних результатів. Надалі управління процесом реалізується шляхом створення персонального плану роботи та розподілу часу на рік. Спочатку ключові результати, визначені під час планування, переносяться у перший стовпчик за ступенем їхньої важливості. Після цього

кожен результат аналізується окремо, з визначенням цілей на наступний рік, способів і часу контролю, необхідних заходів, обсягу часу і дедлайнів для їх досягнення. Цілі за ключовими результатами можуть бути як кількісними, так і якісними, а також прив'язаними до конкретного періоду діяльності підприємства. При цьому їх необхідно співставляти з актуальною ситуацією, якщо вона доступна для відповідної мети. Приклад визначення цілей організаційної культури в умовах конкуренції наведено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Схема визначення цілей організаційної культури в умовах конкуренції

Ключовий результат діяльності	Ціль за ключовим результатом
- Рентабельність Частка на ринку. - Ефективність роботи персоналу. - Мотивація персоналу. - Ступінь використання зав'язків	Збільшення нинішнього рівня на 25 % Самозабезпеченість - 20 % Збільшення нинішньої частки на ринку з 10 до 18% у кожному районі Збільшення обсягу виконаних робіт на 25 % Зберегти високий рівень мотивації і підвищити слабкий рівень до задовільного Краще використовувати клієнтів, особливо при плануванні діяльності.

Описуючи цілі, важливо чітко розуміти бажаний результат, щоб легко оцінити прогрес. Хоча кількісна оцінка є корисною, не завжди потрібно її досягати. Якщо можливо, використовуйте цифри, але якщо це не виходить природно, достатньо чітко визначити напрямок і твердо дотримуватися його. Не варто намагатися вимірювати досягнення цілей з надмірною точністю. Достатньо точності, щоб при плануванні контролю мати чітке уявлення про прогрес. Отже, розглянуті методи покращення організаційної культури підкреслюють важливу роль як керівників, так і колективу в цілому, що є основою комунікаційної стратегії та її формування в умовах конкуренції.

Загалом, стратегія управління підприємством, що прагне бути конкурентоспроможним, має фокусуватися на реалізації цілей компанії як сукупності особистих досягнень працівників, які водночас є їхніми індивідуальними життєвими прагненнями. Така діяльність вимагає ретельного добору кваліфікованих фахівців, підтримки їхньої зацікавленості

у виконанні поставлених завдань, а також ефективної комунікаційної стратегії, розробленої керівництвом.

Висновки до розділу 3

Основний зміст висновків полягає в пошуку найкращої системи стимулювання працівників через створення: а) адаптивних моделей управління балансом і кількістю персоналу; б) стабільних робочих колективів. Ці два ключові та взаємопов'язані напрями в організації ефективного використання людського капіталу включають різноманітні форми та методи. Зокрема, створення адаптивних моделей управління передбачає різні варіанти гнучкості. Зовнішня гнучкість передбачає забезпечення відповідності кількості персоналу підприємства потребам виробництва шляхом укладання короткострокових трудових угод та проведення колективних скорочень.

Щоб запобігти звільненням на ТОВ ВКФ «Соляріс», необхідно виявляти їх причини, навіть якщо ця інформація є незручною для керівництва. Існують звільнення, яких можна уникнути, неминучі звільнення (наприклад, через особисті чи сімейні обставини), а також бажані звільнення, які стосуються співробітників, що не повністю відповідають вимогам підприємства.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Дослідження наукових праць щодо організаційної культури показало, що це питання потребує подальшого вивчення. Через відсутність однозначного визначення терміну «організаційна культура», в літературі пропонується велика кількість критеріїв та показників для його ідентифікації в управлінні. В Україні. На жаль, поки немає загальноприйнятої думки щодо організаційної культури та її важливості. Також не вистачає масштабних вітчизняних досліджень про її вплив на діяльність підприємств. Враховуючи, що Україна є молодого державою, описуючи ці процеси, можна спиратися лише на окремі дослідження. Розглядаючи організаційну культуру як фактор конкурентоспроможності, було встановлено, що формування та реалізацію організаційної культури необхідно здійснювати по-різному, як на рівні країн (регіонів), так і на рівні окремих організацій. Враховуючи їхні моделі управління та тенденції розвитку, що сприятиме конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Встановлено, що методологічною основою для аналізу ефективності організаційної культури в ТОВ ВКФ «Соляріс» є модель, розглянута в теоретичній частині, яка включає: Керівника (його професійні, організаторські, комунікативні якості, стиль управління тощо). Працівників підприємства (їхні професійні, комунікативні здібності, сприйняття соціально-психологічного клімату, мотивація, оцінка ефективності управління).

З урахуванням проведеного дослідження, можна констатувати, що здатність підприємства ефективно конкурувати тісно пов'язана з його організаційною культурою. Конкурентоспроможність ТОВ ВКФ «Соляріс» є важливим фактором у функціонуванні будь-якої компанії. При розробці стратегії, спрямованої на зміцнення організаційної культури, необхідно аналізувати відповідні показники у конкурентів. Наше дослідження, що вивчало зв'язок між стабільним розвитком організації, її організаційною культурою та конкуренцією, дозволило сформулювати нову концепцію. Згідно з нею, організаційна культура є ключовим фактором формування

внутрішнього механізму прийняття рішень, основою діяльності компанії, яка створює сприятливе середовище, забезпечує злагодженість дій співробітників, їхній контроль та мотивацію, а також виступає як система знань про управління та забезпечує високий конкурентний статус на ринку. Таким чином, розвинена організаційна культура є одним з визначальних факторів успіху та конкурентоспроможності підприємства.

Аналіз організаційної культури ТОВ ВКФ «Соляріс» та оцінка його конкурентоспроможності дозволили визначити поточний стан підприємства та його окремих підрозділів, рівень його ефективності, а також виявити сильні та слабкі сторони. Дослідження організаційної культури вказує на середній рівень її розвитку на даному підприємстві. Для її покращення керівництву слід удосконалити управлінську діяльність, зокрема, вивчати індивідуальні мотивації працівників, впроваджувати матеріальні та нематеріальні методи мотивації та враховувати особисті потреби кожного члена колективу. Для ефективного використання людських ресурсів необхідно підбирати працівників, чиї особисті якості найкраще відповідають специфіці конкретної роботи.

Підсумовуючи, організаційна культура має двосторонній вплив: вона впливає на працівників і водночас формується завдяки їхній діяльності. Те, як працівники сприймають організацію, впливає на їхнє ставлення до підприємства, керівництва, праці та свого місця у виробничому процесі. Ефективність управління персоналом та виробничим процесом, а отже, і рівень конкурентоспроможності, залежить від "сили" організаційної культури.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Анісімова Л. А., Жилінська О. І. Менеджмент : практикум. Видання друге. Навч. посіб. Київ : 2020. 237 с.
2. Багатонаціональні підприємства та глобальна економіка : монографія / за ред. О. І. Рогача. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 368 с.
3. Багрова І. В. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств : Підручник для вузів/ І. В. Багрова, Н. І. Редіна, В. Є. Власюк., К. : Центр навчальної літератури, 2021., 580 с.
4. Білоцерківець В.В., Завгородня О.О., Золотарьова О.В. та ін. Сучасна міжнародна економіка: підручник/ За ред. В.М Тарасевича. Дніпро: ПБП «Економіка», 2019. 386 с.
5. Біляк Ю. В., Самофалова М. О. Менеджмент: навч.посібн. Київ : ЦП «Компринт», 2021. 360 с.
6. Близнюк Т. П. Концептуальні засади крос-культурних досліджень в кроскультурному менеджменті // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2018. Вип. 18. Ч. 1. С. 49-53.
7. Близнюк Т. П. Крос-культурні особливості менеджменту сучасної мультинаціональної організації : монографія. Харків : ФОП Лібуркіна Л. М., 2017. 296 с.
8. Бровкова О. Г. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2012. 224 с.
9. Василенко В. А., Ткаченко Т. І. Стратегічне управління : навч. посібник. Київ : ЦУЛ, 2003. 396с.
- 10.Вдовічен А. А., Чичун В. А. Менеджмент : навчальний посібник у схемах, питаннях та відповідях. Чернівці: ПБКФ «Технодрук», 2020. 263 с.
- 11.Глобалізаційні процеси у світовій економіці: виклики та можливості для України : колективна монографія / за заг. ред. д.е.н., проф. О.О. Борзенко ; НАН України, ДУ «Ін-т екон. та прогнозув. НАН України». – Електрон. дані. – К., 2022. – 264 с. : табл., рис. – Режим доступу :

<http://ief.org.ua/wpcontent/uploads/2022/10/Globalizaciyniprocesy-u-svitoviy-economici.pdf>

12. Дмитрієва Наталія Діджиталізація міжнародних економічних відносин: розвиток електронної торгівлі : монографія / Наталія Дмитрієва. Київ : Університет «КРОК», 2021. 271 с.
13. Капліна А. І. Кроскультурний менеджмент: цілі, завдання та перспективи дослідження. *Агросвіт*. 2024. № 5. С. 81-85. URL: https://dspace.ksaeu.kherson.ua/bitstream/handle/123456789/9215/A%2B5-2024_St12.pdf?sequence=1&isAllowed=y
14. Капліна А. І. Крос-культурний менеджмент як інструмент організації крос-культурної взаємодії. *Агросвіт*. 2020. № 21. С. 49–52
15. Капліна А., Кириченко Н. Крос-культурні аспекти управління персоналом. *Ефективна економіка*. 2020. Вип. 10. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8258>
16. Кеннеді Д. Безжальний менеджмент та ефективність людських ресурсів / пер. з англ. Т. Мухамедшиної. Харків : Фаула, 2021. 304 с
17. Кривобок К. В., Канова О. А., Котельникова Ю. М. Проблеми розвитку крос-культурного менеджменту в міжнародному бізнесі. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. Том 8. № 1. С. 202-207.
18. Козак Ю. Г., Спорек Т., Заєць М. А. Міжнародні економічні відносини: запитання та відповіді: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2017. 332 с.
19. Менеджмент: графічна і таблична візуалізація: навчальний посібник О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник, І. С. Процик, С. Б. Романишин, Р. З. Дарміць. П'яте видання, виправлене та доповнене. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2022. 208 с.
20. Назарчук Т. В. Менеджмент організацій : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2020. – 559 с.
21. Орленко О. М.; Псткова К. М. Крос-культурний менеджмент: виклики та можливості в епоху глобалізації. *Науковий вісник*. 2025, № 3 (328). С.117–123.

- 22.Тодорова Н. Ю. Кроскультурний менеджмент : навчальний посібник. 2009. 330 с.
- 23.Хмара М. П., Пилипенко Б. Г. Крос-культурний менеджмент міжнародних корпорацій // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2020 р. № 6 (117). С. 20–28.
- 24.Адамович А. Є., Максимець О. М. Мистецтво ведення переговорів : навчальний посібник. Мелітополь, ТДАТУ : ФОП Однорог Т. В., 2021. 264 с. URL: http://www.tsatu.edu.ua/shn/wpcontent/uploads/sites/59/posibnyk_mystectvo_perehovoriv_1-1-9.pdf
- 25.Бурак О. С. Крос-культурна комунікація як наслідок глобалізаційних крос-культурних контактів, 2012. URL: http://www.nbuv.gov.ua/old_jrn/Soc_Gum/Grani/2012_5/27.pdf 3.
- 26.Гуторова О.О. Менеджмент організації : навч. посібник. Харків : ХНАУ, 2017. 267 с.
- 27.Єфімова А.Г. Розвиток крос-культурного менеджменту на підприємствах України. Управління розвитком. 2012. № 6. С. 44–45
- 28.Корженко В. В., Писаренко Ж. А. Вплив національної культури на формування моделі управління: 8 методики крос-культурного менеджменту. *Актуальні проблеми державного управління*. 2009. № 1 (35). URL: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Apdu/2009_1/index.htm
- 29.Крос-культурний аспект комунікативного менеджменту /О.М. Грошелева та ін. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 7. URL: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/126/129>
- 30.Ліфінцев Д. С., Близнюк Т. П., Кохан М. О. Перспективи крос-культурної бізнес-взаємодії в контексті європейської інтеграції України // *Бізнес Інформ*. 2021. № 5. С. 371–377.
- 31.Литвиненко Н. П., Терещенко Т. О. Методи та моделі прийняття рішень у міжнародному бізнесі. Київ : Центр навч. літ-ри, 2020. 336 с.
- 32.Менеджмент міжнародної діяльності підприємств : навчальний посібник: Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2019. 154 с.

33. Міжнародний менеджмент / С. О. Гуткевич та ін. Київ : Кафедра, 2015. 535 с.
34. Міжнародний менеджмент : навчальний посібник / М. В. Вихор та ін. Біла Церква : БНАУ, 2021. 58 с.
35. Мова і міжкультурна комунікація: теорія та практика : колективна монографія / за наук. редакцією Н. Сизоненко. Київ : Видавництво Ліра-К, 2020. 256 с. URL: <https://dspace.pdau.edu.ua/server/api/core/bitstreams/82dd5bf6-a0f9-43a5-9661-4605713b3ce3/content>
36. Орлова А. А., Немченко Т. А. Крос-культурний менеджмент в умовах цифровізації міжнародного бізнесу. ІТ екосистема: цифровізація бізнес-процесів в умовах війни : матеріали І Всеукраїнської науково-практичної інтернетконференції, 23-24 листопада 2023 р., м. Івано-Франківськ : ЗВО «Університет Короля Данила», 2023. С. 92-93.
37. Панченко Є. Г., Петрашко Л. П. Технології кроскультурного менеджменту: адаптація до умов реального середовища : навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 2010. 191 с.
38. Передало Х. С., Глива С. Р. Соціальна адаптація як інструмент корпоративної культури в кроскультурному середовищі. 2025. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journalpaper/2025/may/38870/250524maket-106-113.pdf>
39. Подворна О. Г. Дипломатичний протокол та етикет : навч. посіб. Вид. 2-ге: перероб. та доп. Острог : Видавництво Національного університету «Острозька академія», 2020. 218 с.
40. Почтовюк А., Семеніхіна В., Золотаренко В. Крос-культурний менеджмент та міжкультурна комунікація: реакція на виклики глобальної міграції. Mechanism of an economic regulation. 2024. № 1 (103), С. 24–29.
41. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.
42. Шевченко Л. С. Стратегічний інноваційний менеджмент: навч. посіб. Харків: Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого, 2021. 155 с.

43. Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: навч. посіб. Тернопіль : Крок, 2017. 252 с.
44. Trends in the Management of Global Economic Development in the Post-Pandemic Period. I. Petrunenko, N. Shuprudko, Y. Kalynichenko, Ibrahim Ali Issa Manal. Faculty of Business Economics and Entrepreneurship International Review, 2021 - No.1-2 – pp. 76-86.
45. David C. Thomas, Mark F. Peterson. Cross-Cultural Management: Essential Concepts. 4-th Edition. 2017. 336 p.
46. Luthans Fred, Doh, Jonathan P. International management: culture, strategy, and behavior. Published by McGraw-Hill Education, New York. 2018. 692.
47. Kenneth D. Keith. Cross-Cultural Psychology: Contemporary Themes and Perspectives. 2nd Edition. 2019. 752 p.
- a. Valentyna Chychun, Oleksandr Kunitsyn, Oksana Motuzenko, Mykola Serbov, Oleksandr Shashyn. Theoretical and methodological principles of management: an innovative approach. AD ALTA: Journal Of Interdisciplinary Research (12/02-XXXI.) P.200-205
48. Iryna Taranenko, Valentyna Chychun, Olha Korolenko, Iryna Goncharenko, Iryna Zhuvahina. Management of the process of e-commerce development in business on the example of the European union. Special issue innovation in the economy and society of the digital age. Vol 39, No 5 (2021).
49. Yuriy F. Rayisa, Valentyna V. Chernysh, Valentyna Chychun, Ivan M. Bezena, Inna V. Poznanska. Management practices in the institutions of higher education of EU countries for increasing their ratings. Revista San Gregorio. SPECIAL EDITION-2022.
50. Trends in the Management of Global Economic Development in the Post-Pandemic Period. I. Petrunenko, N. Shuprudko, Y. Kalynichenko, Ibrahim Ali Issa Manal. Faculty of Business Economics and Entrepreneurship International Review, 2021 - No.1-2 – pp. 76-86.

Додаток А

Таблиця 1. 1.

Рівні корпоративної культури

Рівень	Характер атрибутів	Приклади атрибутів
Зовнішній	Зовнішні, або видимі	Фірмовий стиль, символи, слогани, організаційні церемонії
Базовий	Офіційні	Місія компанії, кодекс компанії
Внутрішній	Латентні, або приховані	Неписані правила взаємин співробітників

Додаток Б

Таблиця 1.2

Перелік критеріїв та показників, що пропонуються при визначенні
організаційної культури

Автори	Критерії та показники організаційної культури
V.Sathe, 1983, Schein E.H., 1984, Kotter J.P. & Heskett J.L., 1992	Сила та узгодженість
Albert S., Whetten D.A., 1985	Особистісна/ділова орієнтація
Arnold D.R., Capella L.M., 1985	Сила/слабкість, внутрішній/зовнішній фокус
Deal T.E., Kennedy A.A., 1983	Швидкість зворотного зв'язку, ступінь ризику
Ernest R.C., 1985	Тип орієнтації людей (участь/неучасть), спосіб орієнтації в зовнішньому середовищі, (відповідь/упередження).
Gordon G.W., 1985	Прозорість, спрямованість, організаційна досяжність, інерція, інтеграція, досяжність вищої управлінської ланки, особиста ініціатива, спосіб вирішення конфліктів, розвиток людських ресурсів
Hofstede G., 1980	Влада, вилучення невизначеності, індивідуалізм, енергійність
Martin J., 1992	Культурна інтеграція і консенсус, диференціація та конфліктність, фрагментація та невизначеність
Cameron K., 1994	Гнучкість - дискретність - динамізм /стабільність - порядок - контроль; внутрішній фокус (інтеграція) /зовнішній фокус (диференціація)
Campbell, Dunnette, Lawler, Weick, 1970	Автономія дій індивіда, структурно-рольова специфікація співробітника, тактика винагороди, рівень підтримки та уваги в стосунках
Likert R., 1970	Комунікація, мотивація, прийняття рішення, координація

Schein E.H., 1984	Ставлення до природи, природи реальності і правди, природи людини, людської активності, людських стосунків
Harris, Moran, 1991	Усвідомлення себе та свого місця в організації, комунікаційна система та мова спілкування, зовнішній вигляд, репрезентація себе на роботі
Litwin, Stringer, 1968	Стиль лідерства, структурні характеристики організації, рівень обмежень, ступінь відповідальності індивіда, міжособистісні стосунки в організації, система заохочень /покарань, рівень конфліктності

Додаток В

Таблиця 2.1

Горизонтальний аналіз фінансових результатів ТОВ ВКФ «Соляріс»
за 2021-2023 рр.

тис. грн.

№ з/п	Показники	Роки			Абсолютний приріст			Відносний приріст (темپ приросту), %		
		2021	2022	2023	2022/ 2021	2023/ 2022	2023/ 2021	2022/ 2021	2023/ 2022	2023/ 2021
1	Чистий дохід від реалізації продукції, товарів	27210	24679	31761	-2531	7082	4551	-9,3	28,7	16,7
2	Собівартість реалізованої продукції, товарів	18931	16471	22623	-2460	6152	3692	-13,0	37,4	19,5
3	Валовий прибуток	8279	8208	9138	-71	930	859	-0,9	11,3	10,4
4	Всього операційних доходів	29851	27132	34777	-2719	7645	4926	-9,1	28,2	16,5
4.1	Інші операційні доходи	2641	2453	3016	-188	563	375	-7,1	23,0	14,2
5	Всього операційних витрат	27205	24097	32184	-3108	8087	4979	-11,4	33,6	18,3
5.1	Адміністративні витрати	4637	4577	5472	-60	895	835	-1,3	19,6	18,0
5.2	Витрати на збут	2154	2032	2437	-122	405	283	-5,7	19,9	13,1
5.3	Інші операційні витрати	1483	1017	1652	-466	635	169	-31,4	62,4	11,4
6	Операційний прибуток	2646	3035	2593	389	-442	-53	14,7	-14,6	-2,0
7	Всього доходів від звичайної діяльності	29910	27163	34809	-2747	7646	4899	-9,2	28,1	16,4
8	Всього витрат від звичайної діяльності	27270	24320	32219	-2950	7899	4949	-10,8	32,5	18,1
9	Фінансовий результат до оподаткування	2640	2843	2590	203	-253	-50	7,7	-8,9	-1,9
10	Податок на прибуток	585	581	484	-4	-97	-101	-0,7	-16,7	-17,3
11	Всього витрат, включаючи податок на прибуток	29325	26582	32703	-2743	6121	3378	-9,4	23,0	11,5
12	Чистий прибуток	2055	2262	2106	207	-156	51	10,1	-6,9	2,5

Додаток Д

Таблиця 2.2

Склад та динаміка показників рентабельності по
ТОВ ВКФ «Соляріс» за 2021-2023 рр.

%

№ з/п	Показники	Роки			Абсолютний приріст		
		2021	2022	2023	2022/ 2021	2023/ 2022	2023/ 2021
Показники рентабельності, які характеризують ефективність використання фінансово-майнового потенціалу							
1.	Рентабельність активів (майна)	8,2	8,6	7,6	0,4	-1,0	-0,6
2.	Рентабельність оборотних активів	13,8	13,9	11,5	0,1	-2,4	-2,3
3.	Рентабельність оборотних активів за операційним прибутком	17,8	18,6	14,1	0,8	-4,5	-3,7
4.	Рентабельність майна виробничого призначення (виробничих фондів)	15,2	16,8	16,0	1,6	-0,8	0,8
5.	Рентабельність власного капіталу	8,8	9,1	7,9	0,3	-1,1	-0,9
Показники рентабельності, які характеризують ефективність одержаних доходів							
6.	Рентабельність реалізованої продукції за валовим прибутком	30,4	33,3	28,8	2,9	-4,5	-1,6
7.	Рентабельність реалізованої продукції за операційним прибутком	9,7	12,3	8,2	2,6	-4,1	-1,5
8.	Рентабельність реалізованої продукції за чистим прибутком	7,6	9,2	6,6	1,6	-2,5	-1,0
9.	Рентабельність операційної діяльності	8,9	11,2	7,5	2,3	-3,7	-1,4
10.	Рентабельність всієї фінансово-господарської діяльності	6,9	8,3	6,1	1,4	-2,3	-0,8
Показники рентабельності, які характеризують ефективність понесених витрат							
11.	Рентабельність реалізованої продукції за валовим прибутком	43,7	49,8	40,4	6,1	-9,4	-3,3
12.	Рентабельність реалізованої продукції за операційним прибутком	14,0	18,4	11,5	4,4	-7,0	-2,5
13.	Рентабельність реалізованої продукції за чистим прибутком	10,9	13,7	9,3	2,8	-4,4	-1,6
14.	Рентабельність операційної діяльності	9,7	12,6	8,1	2,9	-4,5	-1,6
15.	Рентабельність всієї фінансово-господарської діяльності	7,0	8,5	6,4	1,5	-2,1	-0,6

Додаток Ж

Таблиця 2.3

Динаміка показників, які характеризують ділову активність
ТОВ ВКФ «Соляріс» за 2021-2023 рр.

№ з/п	Показники	Од. виміру	Роки			Абсолютний приріст			Темп приросту, %		
			2021	2022	2023	2022/ 2021	2023/ 2022	2023/ 2021	2022/ 2021	2023/ 2022	2023/ 2021
1.	Коефіцієнт оборотності оборотних активів	оборот и	1,8	1,5	1,7	-0,3	0,2	-0,1	-16,7	13,3	-5,6
2.	Тривалість обороту оборотних активів	дні	196,5	238,0	208,2	41,5	-29,8	11,7	21,1	-12,5	6,0
3.	Коефіцієнт оборотності запасів	оборот и	2,0	1,5	1,6	-0,5	0,1	-0,4	-25,0	6,7	-20,0
4.	Тривалість обороту запасів	дні	175,8	246,1	218,4	70,3	-27,7	42,6	40,0	-11,3	24,2
5.	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	оборот и	11,4	10,4	22,7	-1	12,3	11,3	-8,8	118,3	99,1
6.	Період погашення поточної дебіторської заборгованості	дні	31,6	34,6	15,8	3	-18,8	-15,8	9,5	-54,3	-50,0
7.	Період погашення поточної кредиторської заборгованості	дні	12,6	13,1	8,8	0,5	-4,3	-3,8	4,0	-32,8	-30,2
8.	Період операційного циклу	дні	207,4	280,7	234,3	73,3	-46,4	26,9	35,3	-16,5	13,0
9.	Період фінансового циклу	дні	194,8	267,6	225,5	72,8	-42,1	30,7	37,4	-15,7	15,8
10.	Коефіцієнт завантаження оборотних активів	коефі- цієнт	0,5	0,7	0,6	0,2	-0,1	0,1	40,0	-14,3	20,0

Додаток 3

Таблиця 2.4

Складу, структура та динаміки економічного потенціалу ТОВ ВКФ "Соляріс"
за 2021-2023 рр.

№ з/п	Показники	На кінець року						Приріст								
		2021		2022		2023		Абсолютний, тис. грн.			Відносний (темпл приросту, %)			Приріст питомої ваги, %		
		тис. грн.	Питома вага, %	тис. грн.	Питома вага, %	тис. грн.	Питома вага, %	2022/2021	2023/2022	2023/2021	2022/2021	2023/2022	2023/2021	2022/2021	2023/2022	2023/2021
Майновий потенціал																
1.	Необоротні активи	10319	39,89	9535	35,82	8934	31,25	-784	-601	-1385	-7,6	-6,3	-13,4	-4,06	-4,58	-8,64
1.1.	Нематеріальні активи	18	0,07	15	0,06	13	0,05	-3	-2	-5	-16,7	-13,3	-27,8	-0,01	-0,01	-0,02
1.2.	Незавершені капітальні інвестиції	439	1,70	414	1,56	356	1,25	-25	-58	-83	-5,7	-14,0	-18,9	-0,14	-0,31	-0,45
1.3.	Основні засоби	9862	38,12	9106	34,21	8565	29,96	-756	-541	-1297	-7,7	-5,9	-13,2	-3,91	-4,26	-8,17
2.	Оборотні активи	15551	60,11	17081	64,18	19658	68,75	1530	2577	4107	9,8	15,1	26,4	4,06	4,58	8,64
2.1.	Запаси	9793	37,85	12727	47,82	14727	51,51	2934	2000	4934	30,0	15,7	50,4	9,96	3,69	13,65
2.1.1.	Виробничі запаси	3647	14,10	4335	16,29	4332	15,15	688	-3	685	18,9	-0,1	18,8	2,19	-1,14	1,05
2.1.2.	Готова продукція	5660	21,88	7961	29,91	9439	33,01	2301	1478	3779	40,7	18,6	66,8	8,03	3,10	11,13
2.1.3.	Товари	486	1,88	431	1,62	956	3,34	-55	525	470	-11,3	121,8	96,7	-0,26	1,72	1,46
2.2.	Поточна дебіторська заборгованість	2768	10,70	1977	7,43	818	2,86	-791	-1159	-1950	-28,6	-58,6	-70,4	-3,27	-4,57	-7,84
2.2.1.	За товари, роботи, послуги	1551	6,00	1262	4,74	377	1,32	-289	-885	-1174	-18,6	-70,1	-75,7	-1,25	-3,42	-4,68
2.2.2.	За виданими авансами	229	0,89	193	0,73	178	0,62	-36	-15	-51	-15,7	-7,8	-22,3	-0,16	-0,10	-0,26
2.2.3.	З бюджетом	721	2,79	305	1,15	67	0,23	-416	-238	-654	-57,7	-78,0	-90,7	-1,64	-0,91	-2,55
2.2.4.	Інша заборгованість	267	1,03	217	0,82	196	0,69	-50	-21	-71	-18,7	-9,7	-26,6	-0,22	-0,13	-0,35

2.3.	Гроші та їх еквіваленти	2989	11,55	2372	8,91	4107	14,36	-617	1735	1118	-20,6	73,1	37,4	-2,64	5,45	2,81
2.4.	Інші оборотні активи	1	0,00	5	0,02	6	0,02	4	1	5	400,0	20,0	500,0	0,01	-	0,02
3.	Активи	25870	100,00	26616	100,00	28592	100,00	746	1976	2722	2,9	7,4	10,5	-	-	-
Фінансовий потенціал																
1.	Власний капітал	24041	92,93	25894	97,29	27321	95,55	1853	1427	3280	7,7	5,5	13,6	4,36	-1,73	2,62
1.1.	Зареєстрований капітал	1481	5,72	1481	5,56	1481	5,18	-	-	-	-	-	-	-0,16	-0,38	-0,55
1.2.	Резервний капітал	485	1,87	485	1,82	485	1,70	-	-	-	-	-	-	-0,05	-0,13	-0,18
1.2.	Нерозподілений прибуток	22075	85,33	23928	89,90	25355	88,68	1853	1427	3280	8,4	6,0	14,9	4,57	-1,22	3,35
2.	Поточні зобов'язання	1829	7,07	722	2,71	1271	4,45	-1107	549	-558	-60,5	76,0	-30,5	-4,36	1,73	-2,62
2.1.	Короткострокові кредити банків	941	3,64	-	-	-	-	-941	-	-941	-100,0	-	-100,0	-3,64	-	-3,64
2.2.	Поточна кредиторська заборгованість за	669	2,59	527	1,98	573	2,00	-142	46	-96	-21,2	8,7	-14,3	-0,61	0,02	-0,58
2.2.1.	Говари, роботи, послуги	283	1,09	113	0,42	84	0,29	-170	-29	-199	-60,1	-25,7	-70,3	-0,67	-0,13	-0,80
2.2.2.	Розрахунки з бюджетом	85	0,33	64	0,24	176	0,62	-21	112	91	-24,7	175,0	107,1	-0,09	0,38	0,29
2.2.3.	Розрахунки зі страхування	94	0,36	78	0,29	67	0,23	-16	-11	-27	-17,0	-14,1	-28,7	-0,07	-0,06	-0,13
2.2.4.	Розрахунки з оплати праці	199	0,77	237	0,89	204	0,71	38	-33	5	19,1	-13,9	2,5	0,12	-0,18	-0,06
2.2.5.	За одержаними авансами	8	0,03	29	0,11	36	0,13	21	7	28	262,5	24,1	350,0	0,08	0,02	0,09
2.2.6.	За розрахунками з учасниками	-	-	6	0,02	6	0,02	6	-	6	-	-	-	0,02	-	0,02
2.3.	Поточні забезпечення	-	-	-	-	494	1,73	-	494	494	-	-	-	-	1,73	1,73
2.4.	Інші поточні зобов'язання	219	0,85	195	0,73	204	0,71	-24	9	-15	-11,0	4,6	-6,8	-0,11	-0,02	-0,13
3.	Всього пасивів	25870	100,00	26616	100,00	28592	100,00	746	1976	2722	2,9	7,4	10,5	-	-	-