

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

12.01 – МКР. 1139 “З” 2023.12.11. 73 ПЗ

СТЕПАНСЬКИЙ ПЕТРО СТАНІСЛАВОВИЧ

2024 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ

Факультет аграрного менеджменту

УДК: 005.73:658.11

ПОГОДЖЕНО

Декан факультету

аграрного менеджменту

Анатолій ОСТАПЧУК

(підпис)

(ППП)

« » _____ 2024 р.

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач кафедри

адміністративного менеджменту та ЗЕД

Олена КОВТУН

(підпис)

(ППП)

« » _____ 2024 р.

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему «Стратегія розвитку організаційної культури підприємства»

Спеціальність

073 «Менеджмент»

(код і назва)

Освітня програма

Адміністративний менеджмент

(назва)

Орієнтація освітньої програми

освітньо-професійна

(освітньо-професійна або освітньо-наукова)

Гарант освітньої програми

к.е.н., доцент

(науковий ступінь, вчене звання)

(підпис)

Олена КОВТУН

(ПІБ)

Керівник магістерської кваліфікаційної роботи

к.е.н., доцент

(науковий ступінь, вчене звання)

(підпис)

Анатолій ОСТАПЧУК

(ПІБ)

Виконав

(науковий ступінь, вчене звання)

(підпис)

Петро СТЕПАНСЬКИЙ

(ПІБ)

КИЇВ – 2024

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

Факультет аграрного менеджменту

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

адміністративного менеджменту та ЗЕД

Олена КОВТУН

(науковий ступінь, вчене звання)

(підпис)

(ПП)

« 12 » грудня 2023 року

ЗАВДАННЯ

**ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТУ
СТЕПАНСЬКИЙ ПЕТРО СТАНІСЛАВОВИЧ**

(прізвище, ім'я, по батькові)

Спеціальність

073 Менеджмент

(код і назва)

Освітня програма

Адміністративний менеджмент

(назва)

Орієнтація освітньої програми

освітньо-професійна

(освітньо-професійна або освітньо-наукова)

Тема магістерської кваліфікаційної роботи «Стратегія розвитку організаційної культури підприємства»

затверджена наказом ректора НУБіП України від «11» грудня 2023 №1139 «З»

Термін подання завершеної роботи на кафедрі

2024.11.04

(рік, місяць, число)

Вихідні дані до магістерської кваліфікаційної роботи

Фінансова звітність підприємства, статистичні дані, технологічні карти, постанови, розпорядження

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА
2. АНАЛІЗ СТРАТЕГІЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ТОВ «ЕКОЕНЕРГОГЕНЕРАЦІЯ»
3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ В ТОВ «ЕКОЕНЕРГОГЕНЕРАЦІЯ»

Перелік графічного матеріалу (за потреби)

Дата видачі завдання

«12»

грудня

2023 р.

Керівник магістерської кваліфікаційної роботи

(підпис)

Анатолій ОСТАПЧУК

Завдання прийняв до виконання

(підпис)

Петро СТЕПАНСЬКИЙ

(прізвище та ініціали студента)

РЕФЕРАТ

Структура роботи складається зі вступу, трьох розділів, висновків. Робота містить список використаних джерел – 50 найменувань. Також у роботі наявні таблиці, рисунки, схеми. Додаткова інформація міститься у додатках.

У першому розділі магістерської кваліфікаційної роботи досліджено теоретико-методологічні основи стратегії розвитку організаційної культури підприємства, її сутність, методи впливу на організаційну культуру та формування стратегії розвитку організаційної культури.

У другому розділі проведено аналіз стратегії організаційної культури ТОВ «Екоенергогенерація», надано організаційно-економічну характеристику, продіагностовано наявний стан організаційної культури.

У третьому розділі запропоновано шляхи удосконалення стратегії організаційної культури на досліджуваному підприємстві, зокрема, через розвиток атрибутів та запровадження коучингу.

Магістерська кваліфікаційна робота викладена на 75 сторінках.

Ключові слова: організаційна культура, підприємство, стратегія, управління.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА	9
1.1. Сутність стратегії організаційної культури підприємства	9
1.2. Методи впливу на організаційну культуру	13
1.3. Формування стратегії розвитку організаційної культури	18
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТРАТЕГІЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ТОВ «ЕКОЕНЕРГОГЕНЕРАЦІЯ»	28
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Екоенергогенерація».....	28
2.2. Оцінка системи управління персоналом в ТОВ «Екоенергогенерація».....	33
2.3. Діагностика організаційної культури ТОВ «Екоенергогенерація».....	38
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ В ТОВ «ЕКОЕНЕРГОГЕНЕРАЦІЯ».....	44
3.1. Розвиток атрибутів організаційної культури ТОВ «Екоенергогенерація»...44	44
3.2. Пропозиції щодо заходів з удосконалення стратегії організаційної культури.....	49
3.3. Запровадження коучингу на ТОВ «Екоенергогенерація».....	53
ВИСНОВКИ.....	58
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	60
ДОДАТКИ.....	66

ВСТУП

Однією з помітних тенденцій у розвитку управлінської науки останніх десятиліть є посилення уваги до питань, пов'язаних з таким явищем, як розвиток стратегії організаційної культури підприємств. Організаційна культура пройшла шлях від свого зародження, пов'язаного з усвідомленням людьми необхідності та корисності спільної праці, до наших днів, коли все більш очевидним стає той факт, що це – соціально-економічна категорія, і вона є сьогодні одним із ключових факторів ефективності діяльності організації та задоволення соціальних потреб. Організаційна культура є системоутворюючим та комплексним фактором, який містить цілий ряд складових, спрямованих на узгодження інтересів учасників та їх спільної діяльності. Стратегія розвитку організаційної культури підприємства часто визначає успіх підприємства на ринку в умовах невизначеності та потребує уваги дослідників. Сьогодні удосконалення стратегії організаційної культури підприємства є важливим напрямом і набуває все більшого значення для розвитку управлінської науки. Саме тому тема даної магістерської кваліфікаційної роботи є **актуальною**.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика розвитку організаційної культури досить широко висвітлена зарубіжними фахівцями (Д. Беліас, А. Маслоу, Дж. Мейер) та вітчизняними дослідниками (Балановська Т.І., Гончаренко Н.О., Остапчук А.Д., Семененко О.), водночас, питання розвитку стратегії організаційної культури на підприємствах потребують подальшого вивчення.

Метою роботи є дослідження теоретичних засад та практичних аспектів розробки і реалізації стратегії організаційної культури підприємства в сучасних умовах.

Відповідно до визначеної мети в роботі поставлено і вирішено ряд **завдань**:

- дослідити теоретико-методологічні основи стратегії організаційної культури підприємства;
- розглянути сутність стратегії організаційної культури підприємства;
- визначити процес формування стратегії розвитку організаційної культури;
- проаналізувати стратегію організаційної культури ТОВ «Екоенергогенерація»;
- надати організаційно-економічну характеристику ТОВ «Екоенергогенерація»;
- оцінити систему управління персоналом в ТОВ «Екоенергогенерація»;
- розробити шляхи удосконалення стратегії організаційної культури в ТОВ «Екоенергогенерація»;
- запропонувати заходи з удосконалення стратегії організаційної культури;
- запровадити коучинг на ТОВ «Екоенергогенерація».

Об'єкт дослідження - процес формування та реалізації стратегії підприємства в сучасних умовах.

Предмет дослідження – стратегія розвитку організаційної культури підприємства.

При написанні роботи використовувався ряд загальноприйнятих **методів і прийомів наукового пізнання**. Теоретико-методологічною основою дослідження стали наукові праці вітчизняних учених з проблем теорії та практики розвитку організаційної культури. У процесі дослідження використовувалися такі **методи дослідження**: абстрактно-логічний (теоретичні узагальнення та формування висновків), аналізу і синтезу (збір та узагальнення теоретичної інформації), логічних висновків, статистико-економічний (розрахунок показників ефективності впровадження запропонованих заходів) та ін.

Інформаційною базою дослідження становлять наукові праці відомих учених, спеціальна економічна та управлінська література, матеріали науково-практичних конференцій, електронні ресурси та результати особистих досліджень автора.

Результати магістерської кваліфікаційної роботи були апробовані на V Міжнародній науково-практичній онлайн-конференції: «Сучасний менеджмент: виклики та можливості» (11 листопада 2024 р.), що підтверджено тезами на відповідну тему.

Практичне значення одержаних результатів полягає у формуванні рекомендацій щодо формування стратегії організаційної культури підприємства.

Структура та обсяг магістерської кваліфікаційної роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи – 75 сторінок комп'ютерного тексту, містить рисунки і таблиці. Список використаних джерел нараховує 50 найменувань.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність стратегії організаційної культури підприємства

Однією з помітних тенденцій у розвитку теорії та практики менеджменту останніх десятиліть є посилення уваги питанням, пов'язаним з таким явищем, як організаційна культура. Говорячи про генезу організаційної культури, навряд чи можна заперечувати те, що вона є складовою загальнолюдської культури, тобто специфічного способу організації та розвитку людської життєдіяльності, представленої в продуктах матеріальної та духовної праці, у системі соціальних норм і установ, у духовних цінностях, у сукупності відносин людей до природи, між собою та до самих себе.[5] Культура характеризує також особливості свідомості, поведінки та діяльності людей у конкретних сферах суспільного життя [1]. Тут украй важливими, на наш погляд, є дві обставини: по-перше, зародження культури пов'язане з появою відносин між людьми; по-друге, культура – це метод організації та розвитку людської життєдіяльності, тобто метод, який би можливість взаємодії людей. Таким чином, культура пов'язана з відносинами між людьми та виконує об'єднувальну, організуючу функцію. В основі об'єднання людей завжди лежить якась мета. Так, наприклад, нею може бути виробництво певної продукції або надання послуг. Досягнення поставленої мети вимагає організації спільної діяльності, встановлення відносин спільності, єдності між її учасниками. Механізмом встановлення такої єдності є узгодження [2]. В даному випадку йдеться про узгодженні інтересів учасників спільної діяльності. Підставами такого узгодження, крім загальної мети, є існуючі та створені в організації ідеали, цінності, сформульовані та оформлені на основі знань, що включають морально-етичні та ціннісно-нормативні орієнтації, а також відповідна їм система мотивації, комунікації, стиль управління, умови праці, структура управління, що існують в організації та формують середовище, у якому працюють і спілкуються співробітники, тобто усе те, що входить у поняття «організаційна культура». Чим глибше і за більшою

кількістю підстав враховано та узгоджено інтереси учасників – членів колективу, тим більше узгоджені їхні дії, яскравіше виявляються такі якості персоналу, його інтегральні властивості такі, як згуртованість, залученість, адаптивність, синергетичний ефект від триєдності яких подібний до резонансу, що дозволяє охопити всі аспекти діяльності організації і досягти результатів, що перевищують просту суму індивідуальних якостей працівників. Тому життєздатність та ефективність організації значною мірою визначаються її організаційною культурою, рівнем розвиненості перелічених властивостей.

Отже, організаційна культура є системоутворюючим фактором. Але цей чинник – комплексний. Він складається з цілого ряду факторів – підстав узгодження інтересів учасників, спільної діяльності, тобто елементів, що становлять так зване поле організаційної культури.

Організаційна культура (як і культура в цілому) пройшла шлях від свого зародження, пов'язаного з усвідомленням людьми необхідності та корисності спільної праці, до наших днів, коли все більш очевидним стає той факт, що це – соціально-економічна категорія; вона є сьогодні одним із ключових факторів ефективності діяльності організації та задоволення соціальних потреб.



Рис. 1.1 Складові елементи організаційної культури

Джерело: створено автором на основі [17]

Першопочатково прийшло усвідомлення корисності спільних дій, які були зумовлені якими-небудь випадковими обставинами, тобто склалися стихійно, несвідомо, інстинктивно, на основі порівняння результатів цих дій із результатами дій окремих людей. І якби результати спільних дій були гіршими, у них не було б потреби. Але коли вони краще, – це спонукає до усвідомлених спільних дій, до необхідності їх координації, погодження та постійного вдосконалення на основі зіставлення одержуваних результатів за різних способів організації цих дій (праці), тобто до розвитку організаційної культури.

Зі сказаного можна зробити такі логічні висновки. Спільна діяльність доцільна, коли вона приносить велику користь порівняно з індивідуальною. Історія розвитку людської цивілізації за досягнутими результатами свідчить про ефективність суспільної форми праці, яка можлива лише за певної організаційної культури, та розвиток цієї форми праці зумовлена розвитком організаційної культури. Отже, організаційна культура – фактор, що визначає результати діяльності організації, її ефективність. У свою чергу, результати діяльності організації впливають на ступінь задоволеності особистих потреб (інтересів) персоналу організації та розвиток таких його властивостей, як залученість, згуртованість, адаптивність, що характеризує рівень організаційної культури, тому результати діяльності є чинником, визначальним рівень розвиненості організаційної культури. У цьому виявляється двоїстість причинно-наслідкового зв'язку організаційної культури з результатами діяльності організації.[9] Але в цій двоїстості є об'єктивний спонукальний початок – результат спільної діяльності як задоволення індивідуальних і колективних потреб людей, підвищення їх добробуту. Засобом забезпечення цієї спільної діяльності, системотворчим фактором, який дозволяє отримати необхідний результат, є організаційна

культура. Чим вищий рівень організаційної культури, тим вищий результат. Саме така двоїстість наділяє систему здатністю до самоорганізації, розвитку.

Деяка двоїстість виявляється і в природі організаційної культури. Вона носить об'єктивний та суб'єктивний характер. Об'єктивність організаційної культури виявляється в тому, що вона формується природним чином під впливом зовнішнього оточення, що складаються в організації (у процесі її функціонування) формальних і неформальних відносин і матеріалізується без будь-яких спеціальних (цілеспрямованих) впливів на неї. У зв'язку з цим, наприклад, можна стверджувати, що будь-яка організація має певну організаційну культуру, що характеризується сильно або слабо вираженою відповідністю тому чи іншому її типу, тим чи іншим рівнем її розвиненості. Проте об'єктивність організаційної культури певною мірою умовна, оскільки вона є втілення свідомого сприйняття того, як мають складатися внутрішньоорганізаційні відносини. Носіями організаційної культури, що визначають результати діяльності організації, є передусім люди. Впливаючи на чинники організаційної культури – підстави узгодження інтересів людей у спільній діяльності, можна цілеспрямовано змінювати ці інтереси, тобто змінювати рівень організаційної культури та, відповідно, силу впливу її на результати діяльності організації. У цьому і проявляється суб'єктивний характер організаційної культури.

Суб'єктивний характер організаційної культури дозволяє ставити питання про можливість та доцільність управління нею. Наявність у ній об'єктивного початку свідчить про необхідність обліку його при обґрунтуванні та прийнятті управлінських рішень, тобто до певної міри обмежує «свободу управління». Наприклад, якщо змінити об'єктивно сформовані в організації нормативи із заробітної плати у бік їх заниження, це негативно позначиться на організаційній культурі (зменшить залучення персоналу) і, відповідно, на результатах подальшої діяльності організації.

Описані прояви двоїстості організаційної культури дозволяють зробити висновок про те, що організаційна культура – не просто системоутворюючий

чинник, метод/засіб організації спільної прикладної діяльності, а ще й найважливіший інструмент управління організацією. Така концепція організаційної культури органічно вбудовується в механізм управління організацією та дозволяє говорити про організаційно-культурний механізм управління [3].

Оскільки організаційна культура сприймається як засіб (інструмент) управління, то нею необхідно також керувати. Керувати розвитком тих сторін організаційної культури чи тих її властивостей, які найбільше впливають на результати діяльності та сприяють досягненню поставленої мети. Таке управління організаційною культурою фактично означатиме управління діяльністю організації з урахуванням фактору організаційної культури чи крізь неї. У цьому полягає основний сенс організаційно-культурного механізму управління.

Механізм управління організаційною культурою має передбачати формування еталонної/нормативної моделі організаційної культури через здійснення аналізу та оцінки існуючої організаційної культури.

2.2 Методи впливу на організаційну культуру

Як уже було визначено у попередньому розділі організаційна культура є відносно новим явищем. Вона розуміється як система переконань та цінностей, які поділяються усіма членами організації. Організаційна культура є основою життєздатності організації. Досвід показує, що процвітаючі компанії зазвичай мають високу організаційну культуру. Організаційна культура компанії тісно пов'язана із загальною культурою країни, регіону чи нації, яка, як відомо, являє собою сукупність інтелектуальних, виробничих та соціальних досягнень людей. Мова, поведінка, основні цінності, стійкі норми, принципи життя та діяльності організації - усе це відбиває культуру організації, відрізняє одну організацію від іншої та надає значний вплив на розвиток та довгострокове виживання організації.

Культура організації - це не просто формально прийнятий дрес-код, ввічливість у спілкуванні та стиль оформлення робочого місця, це набагато ширше поняття, яке визначає, що працівники вважають правильним і що неправильним, як вони спілкуються, ухвалюють рішення та вирішують конфлікти. [8] Лайка на зборах, приховування інформації, підкуп, інтриги та довільні покарання також можуть бути ознаками організаційної культури, але чи це служить цілям організації – інше питання.

У різних організаціях і навіть на різних етапах розвитку однієї і тієї ж організації культура може формуватися відповідно до різних принципів. Культура лідера, наприклад, формується навколо конкретної людини; культура продукту може поєднувати тих, хто готовий брати участь у його виробництві.

Організаційна культура - це система спільних цінностей, правил та норм поведінки, прийнятих членами організації. Хоча у межах певної організаційної структури можна заохочувати, планувати та прогнозувати бажану поведінку співробітників необхідно брати до уваги культуру вже створеної організації. Менеджери, які намагаються сформувані філософію своєї організації шляхом проголошення прогресивних норм та цінностей і навіть вкладають у це певні кошти, часто не досягають бажаних результатів. Частково це пов'язано з тим, що снуючі цінності та норми суперечать новим організаційним нормам. Тому вони відкидаються більшістю команди.

Елементи організаційної культури:

- Поведінкові стереотипи (сленг, загальний мова, що використовується членами організації, традиції та звичаї, якою вони слідуєть, ритуали з певних приводів).
- Групові норми (зразки та стандарти, що регулюють поведінку членів організації).
- Цінності (цінності та принципи, які загальновідомі та заявлені в організації та які організація підтримує та реалізує. Наприклад, "якість продукції, що випускається").[2]

Організаційна культура часто трактується як ідеологія управління та організації соціально-економічної системи. Ідеологія менеджменту відноситься до системи ідей, пов'язаних з управлінням організацією, стратегією її розвитку та шляхами та засобами досягнення її цілей.

По суті, культура організації встановлює контакт між співробітниками та створює сприятливий клімат у колективі, дає ціннісні орієнтири діяльності співробітників компанії. Культура організації визначається особистою культурою її лідера (його/її переконаннями, цінностями та поведінкою) абсолютно на всіх етапах розвитку, але особливо в той час, коли організація перебуває на стадії становлення. Формування певної культури в організації пов'язано з галуззю, в якій вона працює, характеристиками ринку, споживачами тощо.

Існує концепція організації Z-типу, автором якої є Уільям Оучі. Ця концепція передбачає злиття пріоритетів двох різних культур (японської та американської). Головною відмінною рисою цієї теорії є обґрунтування колективних мотиваційних принципів. Відповідно до цієї теорії, мотивація співробітників повинна залежати від цінностей всієї компанії.

Таблиця 1.1

Моделі організацій за У. Оучі [17]

«Культурні» змінні	Характеристики японських компаній	Характеристики американських компаній "Z" типу	Характеристики типових американських компаній
Найм	пожиттєвий	довготривалий	короткостроковий
Оцінка і просування	якісне і повільне	кількісне і повільне	кількісне і швидке
Кар'єра	з широкою спеціалізацією	з помірною спеціалізацією	з вузькою спеціалізацією
Механізм контролю	неясний та неформальний	неясний і неформальний	ясний і формальний
Прийняття рішень	групове і консенсусне	групове і консенсусне	індивідуальне
Відповідальність	групова	індивідуальна	індивідуальна

Зацікавленість людині	в	широка	широка	вужька
--------------------------	---	--------	--------	--------

Цінності мають бути розвинені у співробітниках за допомогою правильної організації та заохочення лояльності до загальних цілей та колективу, солідарності та довіри. Цілі співробітника та цілі компанії повинні збігатися.

Наступні принципи застосовуються до теорії Z:

- Прийняття рішень групи;
- На мотиви людей впливають біологічні та соціальні потреби;
- Кожен відповідає за результати своєї роботи;
- Керівництво має дбати про своїх співробітників;
- Саме від окремих людей залежить успіх компанії, оскільки вони є основою будь-якої команди.

Теорія Z описує хорошого співробітника, який віддає перевагу роботі в команді і має стабільні довгострокові цілі для своєї роботи.

Співробітників можна мотивувати до роботи, спочатку заохочуючи їх матеріально, та морально.

Теорія мотивації дає загальне уявлення про те, ким є співробітник, допомагає зрозуміти, як найкраще мотивувати людей до роботи.

Перевагами теорії Z є:

1. акцент робиться на мотивації всієї команди та заохоченні ініціативи працівників.
2. керівники постійно виконують завдання та друкать зі своїми підлеглими.
3. повільне просування по службі, щоб керівництво могло краще оцінити навички працівників.
4. навчання робочому місці.
5. можливість постійного професійного розвитку.

Недоліками теорії Z є:

1. Фірма, застосовує таку теорію, схильна наймати працівників свого типу.
2. Тенденція до підтримування патріархальних цінностей та традицій.
3. не всі можуть погодитися з повільною висхідною мобільністю.

На думку В. Оучі, мотивація до групової (командної роботи) дає можливість створити новий і дуже ефективний варіант організаційної культури. Сучасні великі компанії дуже часто використовують теорію Z як основу для системи мотивації персоналу. Компаніям з багаторівневою організаційною структурою зазвичай доводиться мати справу з її перевагами та недоліками.

Своє дослідження В. Оучі побудував на порівняльному аналізі семи змінних організаційної культури:

1. Зобов'язання організації стосовно своїх членів. Усі типи організації цінують низький рівень плинності кадрів і тільки в безвихідному положенні вдаються до звільнень.

2. Оцінка виконання. Усі типи організацій проводять цю роботу, використовуючи кількісні та якісні вимірювачі.

3. Планування кар'єри. Функції, що виконуються в процесі проходження кар'єри, значною мірою відрізняють японського та американських менеджменту. Даний шлях пропонує урізноманітнити кар'єру менеджера у рамках 3-5 функцій.[17]

4. Система контролю. Без контролю не може обійтися жодна організація. Але кожна організація вирішує це за своїм методом. Наприклад, американська фірма має прозору та формальну систему звітності, а для "ідеальної" моделі пропонується японський підхід, який передбачає контроль, що здійснюється через менш структуровані неформальні механізми

5. Ухвалення рішень. Пріоритет надається японському варіанту. Згідно з цим варіантом рішення в організації приймаються на основі загальної згоди.

6. Рівень відповідальності. Дана модель пропонує для американської фірми зберігати відповідальність на індивідуальному рівні, тобто дві різні культурні цінності повинні «вжитися» між собою. Вирішується це через механізм участі в управлінні, який зберігає зазвичай останнє слово у рішенні за менеджером.

7. Інтерес до людини. Наслідуючи японський підхід, В. Оучі пропонує в варіанті "Z" розглядати особистість в організації ширше, ніж просто співробітника. Необхідно виявляти інтерес до його побутового життя, віри, захопленням, бажанням, натхнення. Американський підхід, який передбачає бачити в людині тільки працівника, певною мірою, обмежує можливості управління людиною в організації.

Також важливо відзначити, що і неформальне спілкування, і неформальні взаємодії в організації надають значний вплив на формування організаційної культури та ефективність її впливу на процес управління. Від того, як керівництво організувало взаємодію між співробітниками і як відбувається горизонтальне та вертикальне спілкування під час роботи, багато в чому залежить, наскільки успішно співробітники приймають цінності організації та дотримуються їх.

На закінчення необхідно відзначити першорядну і багатозначну роль організаційної культури в успіху функціонування та виживання підприємства у довгостроковій перспективі. Організаційна культура підвищує ефективність роботи команди і вирішує завдання не лише індивідуального розвитку співробітників, а й розвитку організації загалом. Організаційна культура створює передумови для формування стійкого та ефективно працюючого колективу, що забезпечує значимість виробничої діяльності в очах членів організації. Хороша організаційна культура допомагає фірмі досягти успіху, бути стійкою в умовах конкуренції, а також забезпечує лідерство серед інших організації.

1.3 Формування стратегії розвитку організаційної культури

Організаційна культура є стратегічним інструментом, що дозволяє орієнтувати персонал на загальні цілі, мобілізувати ініціативу співробітників, забезпечити лояльність, полегшити спілкування

Розглянемо, як основні типи стратегії організаційної культури впливають на організаційну ефективність.

1. В організаціях зі стратегією організаційної культури «культура влади» особливу роль грає постать лідера. Його особисті якості та можливості визначають політику фірми, його думка є вирішальним фактором у просуванні співробітників по ієрархічних сходах, його вміння керувати стає запорукою ефективності діяльності. Джерелом влади стає ресурси, розподілом яких займається керівник. Така організація з жорсткою ієрархічною структурою управління характеризується швидкістю реакцію зміну ситуації, оперативністю у прийнятті рішень та їх виконанні.

2. В організаціях зі стратегією організаційної культури «рольова культура» існує суворий функціональний розподіл ролей та спеціалізація співробітників, що діють на основі системи регламентованих правил, процедур та стандартів. Це дозволяє ефективно функціонувати у стабільному довкіллі, за умови налагодженої координації дій співробітників різних рівнів управління. Основним джерелом влади не особисті якості, а позиція в ієрархічній структурі.

3. В організаціях зі стратегією організаційної культури «культура задач» насамперед колектив фірми орієнтований на виконання задач та реалізацію проектів. Високий професіоналізм співробітників та їх ефективна кооперація великою мірою визначають успішність функціонування. Влада часто концентрується в руках тих, хто на поточний момент є експертом у провідній галузі діяльності та має максимальну кількість інформації.

4. У компаніях, де учасники об'єднуються в організацію задля досягнення своїх особистих цілей, розвивається стратегія «культура особистості». Влада ґрунтується на близькості до ресурсів, професіоналізмі та здатності домовлятися. Ефективність роботи досягається за умови вміння

співробітників кооперуватися на вирішення своїх завдань. Влада та контроль мають координуючий характер.[12]

Однією з найважливіших чинників, визначальних для успіху фірми, є її стратегія, тобто ті основні принципи, з урахуванням яких будується вся діяльність. Цілеспрямоване формування ключових принципів та цілей, їх офіційне проголошення, реалізація менеджерами фірми та закріплення документально стають запорукою створення позитивних зовнішнього та внутрішнього іміджу фірми та, отже, підвищення ефективності її діяльності. Системи такі принципи та цілі, стиль ведення справ та взаємин із зовнішнім та внутрішнім середовищем фірми утворюють специфічну стратегію фірми.

Для того, щоб впровадити в компанію нову стратегію організаційної культури, необхідно, щоб ця стратегія стала невід'ємною частиною, по-перше, стилю керівництва (тільки тоді можна буде мотивувати персонал у рамках цієї філософії); по-друге, взаємин у колективі, всередині підприємства (тільки тоді можна буде перенести новий імідж у зовнішнє середовище); по-третє, принципів роботи з клієнтами та споживачами (на основі яких буде сформульовано гасло фірми). Дотримання принципів стратегії має на меті згуртувати співробітників навколо єдиних, ясно визначених цілей та цінностей, стати частиною особистої мотивації кожного службовця і, отже, підвищити ефективність діяльності фірми.

Аналізуючи відмінності в культурі підприємств, що повільно ростуть, і тих, які швидко ростуть, можна зробити наступні висновки:

– повільно зростаючі підприємства є підприємствами, орієнтованими насамперед на владу та статус. Пов'язаний із цим страх веде до гнітючої невпевненості, підкреслюється ієрархія, витрати енергії та часу на затвердження своєї позиції можуть бути істотними.

Швидко зростаючі підприємства, навпаки, орієнтовані швидше на досягнення поставлених задач, співробітники впевнені у собі, вони знають, що їх досягнення враховуються та оплачуються. Люди хочуть удосконалюватися і чогось навчитися.

Розрізняють два шляхи впливу стратегії організаційної культури на розвиток підприємства. По-перше, культура та поведінка персоналу взаємно впливають один на одного. По-друге, культура впливає не тільки на те, що роблять люди, але також і на те, як вони це роблять. Існують різні підходи (моделі) до виділення набору змінних, за допомогою яких простежується вплив культури на організацію. Так, наприклад, «модель Сате» розглядає вплив стратегії організаційної культури на ефективність через сім процесів:

- ⌘ кооперацію між індивідами та частинами організації;
- ⌘ прийняття рішень;
- ⌘ контроль;
- ⌘ комунікації;
- ⌘ приналежність організації;
- ⌘ сприйняття організаційного середовища;
- ⌘ виправдання своєї поведінки.

Від того, як протікають ці процеси, залежить ефективність функціонування організації. Кооперація як зразок поведінки в організації завжди ефективніша, ніж робота окремих виконавців та підрозділів. Як уже було описано у попередньому розділі, у японській моделі менеджменту (культури) вищою цінністю є філософія групової роботи, в американській – індивідуалістичної. Практично кожен член організації регулярно приймає безліч найрізноманітніших рішень, роблячи вибір між можливими варіантами своїх дій. Індивідуальні рішення частіше, ніж групові, виявляються невірними, у них значно більшим є ризик помилок. Проблеми організацій стають дедалі складнішими, інтегрованими. Для ухвалення рішення у таких випадках необхідні різноманітні, часто спеціалізовані рішення. Саме тому нині все зростаюча кількість управлінських рішень приймається на основі обговорення шляхом залучення спеціалістів різних профілів або створення спеціальних груп [3].

Оскільки організаційна культура може сприяти зведенню до мінімуму розбіжностей, то процес прийняття рішень стає ефективнішим, а загальна

стратегія підприємства включає обов'язково розробку стратегії організаційної культури поряд з іншими стратегіями – операційною, інвестиційною, маркетинговою тощо.

Оскільки організаційна культура може сприяти зведенню до мінімуму розбіжностей, то процес прийняття рішень стає ефективнішим.

Прийняття рішення з точки зору закону необхідної різноманітності буде більш ефективним, якщо у прийнятті рішення беруть участь не тільки керівники, а й виконавці, тобто якщо воно носитиме колективний характер.



Рис.1.1 Критерії ефективності організаційної культури

Джерело: розроблено автором на основі [21]

Наприклад, зростання прибутку підприємства за період, впродовж якого проводилися заходи щодо розвитку організаційної культури можна розрахувати за формулою:

$$E = \Pi * (P_2 - P_1) \quad (1.1)$$

де E – абсолютний розмір економічного ефекту за досліджуваний період;

Π – прибуток в розрахунку на одиницю продукції;

P_1, P_2 – обсяг продукції відповідно до i після проведення заходів. [21]

Контроль – це процес, який забезпечує досягнення мети організації. Він може бути жорстким, постійним і гнітючим. А може бути побудований на довірі та повазі до виконавця, носити епізодичний, непомітний характер і тому ефективнішим.

Комунікації – це складний процес обміну інформацією, вбудованою у всі види управлінської діяльності [4]. Тому комунікації називають сполучною ланкою, яка має велике значення для успіху організацій. Опитування показали, що 73% американських, 63% англійських та 85% японських керівників вважають комунікації головною перешкодою на шляху досягнення ефективності їх організаціями [5]. Ці опитування показують, що неефективні комунікації – одна з головних сфер виникнення проблем.

Глибоко осмислюючи комунікації лише на рівні особистості та організації, необхідно прагнути до зниження частоти випадків неефективних комунікацій. Зміст культури впливає зміст комунікацій. В одних організаціях цінується відкритість комунікацій, а в інших – навпаки.

Приналежність організації. Сильна культура робить сильними почуття особистості організації.

У цьому випадку особистість може активізувати свої дії у прагненні допомогти організації. Феномен високої відданості та приналежності організації чітко простежується на японських підприємствах. Прояв цього процесу проглядається у таких фактах:

- ⌘ низька плинність кадрів;
- ⌘ участь у гуртках якості;
- ⌘ понаднормові роботи;
- ⌘ неповне використання термінів відпусток;
- ⌘ придбання товарів лише своєї фірми;
- ⌘ спільне проведення дозвілля тощо.

Сприйняття організаційного середовища. Впливає на ступінь задоволеності роботою. Корисно проаналізувати, чи знають працівники організаційну культуру своєї фірми, наскільки зрозумілі цілі, що очікує від них організація і т.п.

Ступінь задоволеності роботою визначається як ефективна реакція на навколишнє середовище. Вона пов'язане з тим, якою є система винагород, які методи вирішення конфліктів, що, на думку працівника, організація очікує від нього та наскільки він задоволений цим [6].

Культура допомагає колективу організації діяти осмислено, забезпечуючи виправдану поведінку. В організаціях, де цінується ризик, співробітник йде на нього, знаючи, що у разі невдачі він не буде покараний.

Для оцінки ефективності системи керівництва (а отже, і ефективності організаційної культури) кінцевою метою якої є створення та реалізація на ринку продукції (послуг), може бути повною мірою використаний ресурсний показник ефективності – модифікований показник ресурсовіддачі, що враховує поряд з іншими факторами ринкові фінансово-кредитні відносини та інфляційні процеси [7].

Крім основного узагальнюючого показника ефективності для повнішої оцінки організаційної культури слід застосовувати низку допоміжних показників, таких як рівень виробничих зв'язків, діапазон управління, стабільність з боку кадрів та ін [8].

Для вироблення заходів щодо підвищення рівня організаційної культури необхідно також визначити відносну ефективність. Справа у тому, що можливість виміру ефективності організаційної культури ще означає, що її формування йде у бік ідеалу. Вирішити цю проблему можна на основі перевірки відповідності існуючої та бажаної організаційної культури, використовуючи соціальний показник - індекс культури, що відображає за допомогою кореляційного методу взаємозв'язок влади, правил поведінки та цінностей у конкретній організації.

Провідну роль у культурі підприємств відіграють організаційні цінності. Організаційні цінності – це ідеологія управління, позиції, точки зору та манера поведінки, що поділяється всіма членами підприємства [9]. Саме формування цих цінностей визначає ефективність організації.

Реалізація цих цінностей здійснюється за наступними основними напрямками.

1. Цілі організації. Насамперед, будь-яка організація створюється для реалізації будь-яких цілей: задоволення попиту ринку на певний вид продукції, надання послуг населенню і т. д. Тому формування цілей організації – це вже створення особливих цінностей, особливої культури із властивою їй ефективністю роботи.

2. Особою до споживача. Цілі діяльності організації формуються безпосередньо споживачем.

За статистикою, лише чотири із ста незадоволених клієнтів скаржаться. Але кожен із них розповість приблизно десяти друзям та колегам про свій невдалий досвід. Таким чином, не задовольнивши, як слід, сто клієнтів, ми можемо втратити тисячу!

3. Інша статистика свідчить про те, що лише один із десяти незадоволених клієнтів може повернутися. А залучення нового клієнта коштує вп'ятеро дорожче, ніж збереження вже існуючого. Зменшення ж частки ринку на десять відсотків призводить до зменшення частки прибутку на 5-8% [10].

4. Продуктивність залежить від людини. Кожен працівник розглядається як генератор ідей, джерело ефективних нововведень [11]. Тому управління має будуватися з урахуванням природи людини: всі люди люблять почуватися переможцями; вони дуже чутливі до заохочення та покарань; вони потребують сенсу життя і благополуччя, отже, робота має надавати працівникам можливість розкрити свої творчі здібності; навчання – основний механізм, за допомогою якого люди змінюють свою поведінку; на людину значно впливають як внутрішні, так і зовнішні чинники.

5. Створення творчої обстановки пошуку. Зразкові компанії відрізняються децентралізованим управлінням, створенням умов розвитку самостійності та підприємництва [12].

Атмосфера пошуку створюється підтримкою ентузіастів, розвитком усіх форм ділових контактів між співробітниками, колегіальністю управління, м'якою внутрішньою конкуренцією.

6. Ефективний менеджмент. У багатьох зразкових компаніях повсюдно використовуються гасла, історії, легенди, пов'язані з ефективною діяльністю організації, її творців, відомих керівників та спеціалістів. Вони формують цінності організації, тобто її культуру.

Чим сильніша культура організації та чим переважно вона орієнтована ринку, тим менше потрібні директивні настанови, організаційні схеми, докладні процедури та правила [13].

7. Вірність своїй справі. Деякий ступінь диверсифікації стає основою стійкості організації. Вона дозволяє підвищити завантаження обладнання та зайнятості робочої сили, підтримати економіку підприємства у період спаду основного виробництва тощо. Однак нерозбірлива диверсифікація – найменш успішна стратегія.

8. Простота форми, скромний штат управління. Внутрішні структурні форми, системи планування, стимулювання тощо у зразкових організаціях відрізняються витонченою простотою.

9. Сильні лідери. Цінності та методи менеджменту, що перетворюють організації на зразкові, встановлюються та розвиваються під впливом сильних лідерів.

Корпоративна культура, дуже складний параметр організації, найсильніше впливає на організаційну ефективність, тому засобом досягнення максимальної ефективності є розуміння та управління організаційною культурою з боку менеджерів [14].

Таким чином, постійні зміни в умовах ринкового середовища призводять до необхідності проведення змін усередині організації [15]. Тут внаслідок зіткнення старої та нової культур може виникнути конфлікт як реакція зміни.

Саме тому виникає необхідність аналізу вже сформованої організаційної культури з метою прогнозування реакції фірми на впровадження інновацій, а потім і планомірного формування стратегії організаційної культури, яка б підтримувала нововведення, легко до них адаптувалася і сама породжувала б їх.

Параметрами стратегії організаційної культури, що сприяють ефективності проведення змін, є:

- політика підтримки та заохочення творчої активності, раціоналізаторського та новаторського духу співробітників, яка може виражатися у матеріальному та фінансовому стимулюванні, участі працівників у висуванні пропозицій, у можливості морального заохочення, службового просування, навчання тощо;

- аналіз поточного стану ринку та внутрішніх можливостей фірми, які проводяться з метою визначення оптимального темпу та ритму адаптаційних змін,

- інформування співробітників про плани та цілі фірми та створення зацікавленості в їх реалізації, щоб персонал добровільно максимально сприяв здійсненню першочергових завдань.

Завданнями менеджера є знаходження важелів: факторів, мотивів та доказів, здатних переконати людей у доцільності змін, а потім розробка методів адаптації співробітників до змін, що виражаються в навчанні, підвищення їх кваліфікації, кадрових перестановках тощо. Стратегія організаційної культури відображає більшу частину явищ життя колективу, домінуючих моральних норми та цінностей, кодексу поведінки.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТРАТЕГІЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ТОВ «ЕКОЕНЕРГОГЕНЕРАЦІЯ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Екоенергогенерація»

Історія діяльності ТОВ «Екоенергогенерація» починається з того, що ця компанія за напрямом виробництва електроенергії входить до групи компаній «Укртепло». Організаційно-правова форма підприємства – товариство з обмеженою відповідальністю, тобто скорочено ТОВ (ТОВ «Екоенергогенерація»).[23]

Товариство з обмеженою відповідальністю «Екоенергогенерація» було створене як комерційне товариство з метою одержання прибутку відповідно. Юридична адреса підприємства - 07101, м. Славутич, вул. Військового будівельника, 7/1, а вид діяльності підприємства за КВЕД: 35.30 Постачання пари, гарячої води та кондиціонованого повітря [23].

Ціллю діяльності ТОВ «Екоенергогенерація» є здійснення підприємницької діяльності з метою досягнення визначених учасниками господарських результатів, збільшення ринкової вартості часток учасників у статутному капіталі товариства, а також формування прибутку та утримання дивідендів учасниками [23].

Організаційна структура управління ТОВ «Екоенергогенерація» є лінійно-функціональною (Додаток А). Лінійно-функціональна організаційна структура — це поєднання лінійної та функціональної структур. Основою такої структури є принцип розподілу повноважень і відповідальності за функціями та вертикалі прийняття рішень. Лінійно-функціональна структура дозволяє організувати управління за лінійною схемою, а функціональні департаменти допомагають лінійним керівникам у вирішенні відповідних функцій управління. Зі схеми випливає, що функціональні керівники мають право безпосередньо впливати на виконавців. Керівник організації за функціональними ознаками безпосередньо підпорядкований своїм заступникам. Директор здійснює лінійний вплив на всіх членів структури, а

керівники функціональних відділів забезпечують функціональну підтримку керівників робіт.

Лінійно-функціональна структура має переваги, які полягають у наступному: вона поєднує в собі переваги лінійної та функціональної структур; завдяки своїй ієрархічності забезпечує відносно швидку реалізацію управлінських рішень; забезпечує спеціалізацію функціональних менеджерів. Водночас, недоліками такої структури є: наявність складнощів у регулюванні відносин між лінійними та функціональними керівниками; в період реорганізації зростає потік інформації, що призводить до перевантаження керівників; така структура чинить опір здійсненню змін в організації [21].

У відповідності до статуту ТОВ вищим органом є загальні збори акціонерів, а виконавчим – директор ТОВ “Екоенергогенерація” [23].

Структура ТОВ «Екоенергогенерація» побудована за принципом ієрархії рівнів управління, в якій кожен нижчий рівень контролюється та підпорядковується вищому. Реалізується принцип поділу праці на окремі функції та спеціалізації працівників за виконуваними функціями; принцип формалізації та стандартизації діяльності, наприклад рівномірність виконання співробітниками та координація різних завдань.

При аналізі підприємства потрібно проаналізувати фінансовий стан підприємства, який відображає стан господарської діяльності. При цьому можна надати об'єктивну оцінку на основі комплексу показників, які детально характеризують економічний стан підприємства.

Фінансовий стан - це ступінь забезпеченості підприємства фінансовими ресурсами для ведення ефективної господарської діяльності та вчасного проведення грошових розрахунків за зобов'язаннями.

Спершу проаналізуємо динаміку економічних показників діяльності ТОВ «Екоенергогенерація» за 2022-2023 рр., які представлені в табл. 2.1.

Загальний чистий прибуток ТОВ «Екоенергогенерація» за 2021 рік склав 18 млн 180 тис. грн. У 2022 році приріст склав 189,26% порівняно з 2021

роком. У 2023 році чистий прибуток ТОВ «Екоенергогенерація» порівняно з 2022 роком зріс на 16,94%.

Таблиця 2.1

**Економічні показники ТОВ «Екоенергогенерація»
за 2022-2023 рр., тис.грн.**

Показники	2021	2022	2023	Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
				2022/ 2021	2023 / 2022	2022/ 2021	2023/ 2022
Чистий дохід (виручка)	1818 0	5258 8	6149 9	3440 8	8911	189,2 6	16,94
Собівартість реалізації продукції	1703 3	4832 7	5446 8	3129 4	6141	183,7 3	12,71
Валовий прибуток	1147	4261	7031	3114	2770	271,4 9	65,01
Інші операційні дох	0	3	6	3	3	0	100
Адмін витрати	382	1044	1098	662	54	173,3	5,17
Витрати на збут	371	1237	1047	866	-190	233,4 2	-15,36
Інші операційні витр	0	0	4	0	4	0	0
Фінансові результати від операційної діяльн	394	1983	4888	1589	2905	403,3	146,5
Фінансові результати від діяльності до оподаткування	394	1983	4888	1589	2905	403,3	146,5
Податок на прибуток від звичайної діяльн	121	376	831	255	455	210,7 4	121,0 1
Чистий прибуток	273	1607	4057	1334	2450	488,6 4	152,4 6

Джерело: складено та розраховано на основі фінансової звітності підприємства за 2021-2023 рр. [23]

Збільшення обсягу послуг, що надаються, позитивно позначається на фінансовому становищі компанії та збільшує її частку на ринку. За підсумками 2023 року чистий прибуток ТОВ «Екоенергогенерація» склав 61 млн 499 тис. грн.

У 2022 році приріст продажів ТОВ «Екоенергогенерація» перевищив приріст собівартості продукції. Це позитивна тенденція, яка свідчить про ефективну систему управління витратами ТОВ «Екоенергогенерація».

Очевидно, що підприємство використовує наявні резерви скорочення витрат. Цей стан триває протягом усього періоду: компанія постійно вдосконалює свою діяльність. Це призводить до зниження вартості одиниці обслуговування. У 2023 році загальна собівартість продукції склала 54 486 тис. грн., що на 12,71% більше 2022 року.

У 2021 році валовий прибуток ТОВ «Екоенергогенерація» склав 1147 тис. грн. Позитивне значення показника свідчить про ефективний контроль витрат виробництва. За 2022 рік валовий прибуток склав 4261 тис. грн., а за 2023 рік – 7031 тис. грн.

У 2021 році витрати на реалізацію ТОВ «Екоенергогенерація» склали 371 тис. грн. Збільшення витрат на збут у 2016 році до попереднього року склало 233,42%. Після цього ми спостерігаємо розворот тренду і зниження витрат на збут на 15,36%. На кінець 2023 року торгові витрати ТОВ «Екоенергогенерація» склали 1 047 000 грн.

На початок 2021 року адміністративні витрати ТОВ «Екоенергогенерація» склали 382 тис. грн. У 2022 році зростання статті витрат склало 173,3% до відповідного періоду минулого року. Наступного року адміністративні витрати зростуть на 5,17% порівняно з попереднім роком. На кінець 2023 року адміністративні витрати ТОВ «Екоенергогенерація» склали 1 098 000 грн.

У 2021 році фінансовий результат від операційної діяльності ТОВ «Екоенергогенерація» склав 394 тис. грн. Позитивне значення показника говорить про ефективну основну діяльність компанії, здатну приносити прибуток. У 2022 році прибуток (збиток) від операційної діяльності ТОВ «Екоенергогенерація» склав 1983 тис. грн., а в 2023 році – 4888 тис. грн.

У 2021 році фінансовий результат до оподаткування ТОВ «Екоенергогенерація» був 394 тис. грн. Позитивне значення показника свідчить про ефективну роботу підприємства. У 2022 році прибуток (збиток) до оподаткування склав 1983 тис. грн., а в 2023 році – 4888 тис. грн.

Проведемо аналіз ліквідності ТОВ «Екоенергогенерація» за 2021-2023 роки (див. табл. 2.2).

Значення показника поточної ліквідності на початок звітної періоду є нижчим від нормативного, тобто ТОВ «Екоенергогенерація» не в змозі протягом року погасити всі свої зобов'язання. У 2022 році на кожен гривню короткострокових зобов'язань припадає 0,69 грн оборотних активів ТОВ «Екоенергогенерація». У 2023 році ліквідність була в межах нормативу, на кожен гривню короткострокових зобов'язань припадає 1,51 гривні оборотних активів ТОВ «Екоенергогенерація».

Таблиця 2.2

Показники ліквідності ТОВ «Екоенергогенерація» за 2021-2023 рр.

Показники	2021	2022	2023	Абсолютне відхилення, +,-		Відносне відхилення, %	
				2022/ 2021	2023 / 2022	2022/ 2021	2023/ 2022
Коефіцієнт покриття	0,74	0,69	1,51	-0,04	0,81	-6,09	117,25
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,64	0,47	1,31	-0,17	0,84	-26,47	178,97
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,05	0,01	0,2	-0,04	0,19	-81,45	1996,8 9

Джерело: складено та розраховано на основі фінансової звітності підприємства за 2021-2023 рр.[23]

Що стосується показника швидкої ліквідності, то у 2021 році ТОВ «Екоенергогенерація» змогло швидко погасити 63,95% короткострокових зобов'язань, тобто значення показника знаходиться в межах нормативу. У 2022 році значення показника становило 0,47, тобто значення показника нижче нормативу. На кінець досліджуваного періоду – 1,31, значення показника вище нормативу. Що стосується показника абсолютної ліквідності, то у 2021 році ТОВ «Екоенергогенерація» змогло відразу погасити 0,05 грн. короткострокові зобов'язання. У 2022 році значення показника становило 0,01, а наприкінці 2023 року – 0,2.

Таблиця 2.3

Показники рентабельності ТОВ «Екоенергогенерація» за 2021-2023 рр.

Показники	2021	2022	2023	Абсолютне відхилення, +,-		Відносне відхилення, %	
				2021/2022	2022/2023	2022/2021	2023/2022
Рентабельність (активів за чистим прибутком)	9,53	21,27	45,06	11,75	23,78	123,35	111,78
Рентабельність (власного капіталу)	196,4	250,51	133,74	54,1	-116,77	27,55	-46,61
Рентабельність (виробничих фондів)	124,09	71,34	104,33	-52,75	32,99	-42,51	46,24
Рентабельність (реалізованої продукції за прибутком від реалізації)	2,17	3,77	7,94	1,6	4,18	73,73	111,01
Рентабельність (реалізованої продукції за чистим прибутком)	1,5	3,06	6,6	1,55	3,54	103,5	115,88

Джерело: складено та розраховано на основі фінансової звітності підприємства за 2021-2023 рр. [23]

Далі аналізуємо показники рентабельності ТОВ «Екоенергогенерація» за 2021-2023 роки.

Рентабельність активів ТОВ «Екоенергогенерація» за 2021 рік склала 9,53%, тобто на одну гривню активів підприємство отримало 9,53 коп. чистого прибутку. У 2023 році значення показника рентабельності активів ТОВ «Екоенергогенерація» становило 45,06%.

Щодо рентабельності власного капіталу, то у 2021 році кожна вкладена гривня власників принесла їм 196,4 копійки чистого прибутку. Це низький показник, який свідчить про незадовільну ефективність компанії. У 2023 році кожна гривня вкладених власниками коштів принесла їм чистий прибуток у розмірі 133,74 коп., що не є високим показником і пов'язано з тим, що ефективність роботи підприємства буде нижчою, ніж у 2021 році.

Таким чином, можна зробити висновок, що підприємство протягом аналізованого періоду вело досить ефективну господарську діяльність, було ліквідним, платоспроможним та фінансово стійким.

2.2. Оцінка системи управління персоналом в ТОВ «Екоенергогенерація»

Вся робота з управління персоналом компанії ТОВ «Екоенергогенерація» зосереджена в руках відділу кадрів під керівництвом начальника відділу. Начальник відділу кадрів при виконанні своїх безпосередніх обов'язків повністю підконтрольний і підзвітний директору підприємства.

В обов'язки керівника кадрової служби ТОВ «Екоенергогенерація» як безпосереднього керівника відділу входить ефективне забезпечення діяльності організації, функціонування системи управління персоналом – планування, підбір, навчання, розвиток, оцінка персоналу; керівництво працівниками відділу кадрів підприємства. Начальник відділу кадрів ТОВ «Екоенергогенерація» як представник вищого керівництва підприємства розподіляє та разом з іншими керівниками несе відповідальність за керівництво всією організацією, бере участь в обговоренні найважливіших питань розвитку для компанії, а також визначає плани майбутньої діяльності компанії.

У безпосередньому підпорядкуванні начальника відділу кадрів Товариства знаходяться два працівники, тобто всі функції із забезпечення впровадження ефективної системи управління персоналом ТОВ «Екоенергогенерація» розподілені між начальником відділу та його підлеглими, що є досить суттєвим недоліком у роботі підприємства. Зрозуміло, що два, навіть досить компетентні працівники, не в змозі забезпечити оптимальне виконання всіх покладених на них функцій, в основному через брак необхідного часу. Відповідно, це негативно позначається на діяльності не тільки відділу кадрів, а й всього підприємства. Вище керівництво, переслідуючи мету економії коштів, не приділяє особливої уваги цьому питанню, що створює значні труднощі в роботі підприємства, адже люди є основним ресурсом, від якого залежить ефективність підприємства.

Робота з персоналом на ТОВ «Екоенергогенерація» пов'язана з функціями служби кадрів, які є взаємозалежними між собою, мають конкретне науково-практичне наповнення, а також мотивують роботу працівників служби кадрів у їх виконанні. Рациональна організація роботи щодо управління персоналом потребує відповідного ділового забезпечення.

Документи щодо оформлення прийому, звільнення, переведення працівників, надання відпусток, заохочення та оздоровлення складають групу документів щодо роботи з персоналом ТОВ «Екоенергогенерація». До таких документів належать: накази по особовому складу, договори з працівниками підприємства, заяви, трудові книжки, особові картки тощо. Усі ці документи складають в особові справи працівників підприємства.

Документація по роботі з персоналом ведеться з моменту прийняття працівника на роботу в ТОВ «Екоенергогенерація». У зв'язку з певними особливостями документування роботи з кадрами виділяється в окрему групу.

Для аналізу трудових ресурсів використовується інформація з форм звітності, таких як 2-ПВ «Звіт з праці», та 1-П «Звіт підприємства про продукцію», а також 6-ПВ «Чисельність окремих категорій працівників підприємства та підготовка кадрів». Використовуються також планові та нормативні дані, облікова та оперативна інформація зі звітів підрозділів підприємства, інші оперативні дані.

Колектив ТОВ «Екоенергогенерація» - це кваліфіковані спеціалісти зі спеціальною освітою та досвідом роботи (Таблиця 2.4)

Таблиця 2.4

Структура персоналу ТОВ «Екоенергогенерація»

за 2021-2023 рр.

Категорії персоналу	2021 р.		2022 р.		2023 р.		Відхилення			
	ос	%	ос	%	ос	%	2022/2021		2023/2022	
							ос	%	ос	%
Керівники	9	5,4	11	6,2	11	6,7	2	0,9	0	0,5
Службовці	16	9,5	18	10,2	13	7,9	2	0,6	-5	-2,3

Спеціалісти	25	14,9	28	15,8	24	14,5	3	0,9	-4	-1,3
Робітники	118	70,2	120	67,8	117	70,9	2	-2,4	-3	3,1
Всього	168	100	177	100	165	100	9	0	-12	0

Джерело: складено та розраховано на підставі даних відділу кадрів ТОВ «Екоенергогенерація» [25]

За результатами таблиці 2.7 робимо висновок, що склад персоналу ТОВ «Екоенергогенерація» за категоріями за аналізовані періоди дещо змінився. Фактична чисельність у 2022 році порівняно з 2021 роком зросла на 9 осіб та зменшилась у 2023 році на 12 осіб. У 2022 році в компанію прийшли 2 керівники, 3 співробітники, 2 спеціалісти та 2 робітники. За 2023 рік штатна чисельність зменшилась на 4 спеціалісти, 5 службовців та 3 робітники.

У структурі переважає група «робітники», яка у 2021 році становила 70,2% від загальної чисельності персоналу підприємства, у 2022 році їхня частка впала до 67,8%, але все ще була більшістю, а у 2023 році зросла до 70,9%. Другою за величиною групою є «спеціалісти», частка яких у 2021 році становила 14,9% і поступово зменшувалася протягом двох досліджуваних років. Частка менеджерів у компанії становила близько 5,4% у 2021 році та 6,7% у 2023 році.

Проведемо аналіз якісного складу працівників ТОВ «Екоенергогенерація» за 2021-2023 роки (Таблиця 2.5).

Таблиця 2.5

**Склад (якісний) персоналу ТОВ «Екоенергогенерація»
за 2021-2023 рр.**

Показник	2021 рік		2022 рік		2023 рік		Відхилення			
							2022 / 2021		2023 / 2022	
	чол.	%	чол.	%	чол.	%	чол.	%	чол.	%
1. Стать:										
– жінки	55	32,7 4	57	32,2	56	33,9 4	2	3,64	-1	-1,75
– чоловіки	113	67,2 6	120	67,8	109	66,0 6	7	6,19	-11	-9,17
2. Вік (роки):										
- 18-28 років	25	14,8 8	28	15,8 2	24	14,5 5	3	12	-4	-14,2 9

- 29-49 років	95	56,5 5	98	55,3 7	96	58,1 8	3	3,16	2	2,04
- 50-55 років	30	17,8 6	33	18,6 4	31	18,7 9	3	10	-2	-6,06
- старші 56 років	18	10,7 1	20	11,3	16	9,7	2	11,11	-4	-20
3. Рівень освіти:										
- середня	18	10,7 1	19	10,7 3	16	9,7	1	5,56	-3	-15,7 9
- середня спец.	40	23,8 1	43	24,2 9	38	23,0 3	3	7,5	-5	-11,6 3
- вища	110	65,4 8	115	64,9 7	111	67,2 7	5	4,55	-4	-3,48
4. Трудовий стаж:										
- до 3 років	20	11,9	28	15,8 2	19	11,5 2	8	40	-9	-32,1 4
- від 3 до 10 років	45	26,7 9	46	25,9 9	43	26,0 6	1	2,22	-3	-6,52
- від 11 до 15 років	93	55,3 6	93	52,5 4	93	56,3 6	-	0	0	0
- більше 15 років	10	5,95	10	5,65	10	6,06	-	0	0	0

Джерело: складено та розраховано на підставі даних відділу кадрів ТОВ «Екоенергогенерація» [24]

Аналізуючи дані таблиці 2.5, можна чітко побачити, що в ТОВ «Екоенергогенерація» за статтю переважає чоловічий персонал – 66,06%, жіночий – 33,94%.

За віком найбільшу питому вагу в компанії мають працівники вікової групи 29-49 років – 58,18%; найменшу питому вагу мають кадри старше 56 років (9,70%). Тобто колектив ТОВ «Екоенергогенерація» досить молодий. Крім того, в компанії переважно працюють працівники зі стажем роботи у відповідній сфері від 11 до 15 років, тобто є передумови та досвід для успішної та ефективної діяльності.

За рівнем освіти переважають кадри з вищою освітою – 67,27%. Це свідчить про те, що на підприємстві є підготовлені кадри.

ТОВ «Екоенергогенерація» в процесі управління персоналом використовує переважно традиційні технології. Одним із основних аспектів управління персоналом є його відбір і оцінка. В організації розроблені робочі інструкції для всіх категорій працівників, але вони не враховують специфіку

підприємства (типові інструкції). Проте в компанії немає єдиного розуміння сутності процесу підбору персоналу та його основних етапів.

Для ефективного виконання виробничої програми важливо, щоб підприємство володіло необхідним рівнем знань і кваліфікації, а також необхідним складом персоналу. Для аналізу оптимальності порівнюють фактичну чисельність робітників за фахом і розрядом з кількістю, необхідною для виконання кожного виду робіт по підрозділах, бригадах і в цілому по організації. При оцінці відповідності кваліфікації робітників і складності виконуваних робіт розраховують і порівнюють середні тарифні коефіцієнти робіт і робітників. Середні тарифні коефіцієнти розраховуються за такими формулами [29]:

$$TP_n = \frac{\sum T_n * ЧР}{\sum ЧР} \quad (2.1)$$

$$TP_p = \frac{\sum T_p * ТП}{\sum ТП} \quad (2.2)$$

ТРп – середній тарифний розряд робітників;

ТРр – середній тарифний розряд робіт;

Тп – чисельність робітників відповідного розряду;

Тр – тарифний коефіцієнт відповідного розряду;

ЧР – чисельність робітників;

ТП – обсяг робіт кожного виду.

Таблиця 2.6

**Склад (професійно-кваліфікаційний) персоналу ТОВ
«Екоенергогенерація» за 2021-2023 рр.**

Розряд робітників	Коефіцієнт за тарифом	Кількість робітників			Відхилення	
		2021	2022	2023	2022/2021	2023/2022
1	1	25	25	23	0	-2
2	1,09	23	28	24	5	-4
3	1,18	29	31	29	2	-2
4	1,27	37	39	34	2	-5
5	1,36	54	55	55	1	0
Усього	-	168	178	165	10	-13

Джерело: складено та розраховано на основі даних відділу кадрів ТОВ «Екоенергогенерація» [25]

Виходячи з даних таблиці видно, що більшість працівників мають розряди 3, 4 та 5, що свідчить про досить високий кваліфікаційний рівень персоналу підприємства.

2.3. Діагностика організаційної культури ТОВ «Екоенергогенерація»

На сьогодні складно недооцінити важливість впливу організаційної культури на результати діяльності підприємства. На стиль роботи підприємства впливає безліч зовнішніх та внутрішніх факторів, таких як активність клієнтів, зміна законодавства та технологій, зміна стратегії, різноманітність робочої сили та різноманітність стилів життя людей, але найважливішим незмінно залишається конкуренція.

Організаційна (корпоративна) культура – це один із ключових факторів, що визначають успіх компанії. Сучасний менеджмент розглядає організаційну культуру як потужний стратегічний інструмент, що дозволяє орієнтувати всі підрозділи та працівників загальні цілі.

Формування організаційної культури – це спроба конструктивного впливу на соціально-психологічну атмосферу, поведінка співробітників. Формуючи в рамках організаційної культури певні установки, систему цінностей або «модель світу» у персоналу організації, можна прогнозувати, планувати та стимулювати бажану поведінку. Однак, при цьому завжди необхідно враховувати культуру, яка стихійно склалася в даній організації. Часто у бізнес-середовищі керівники намагаються сформувати організаційну культуру свого підприємства, декларуючи прогресивні цінності та норми, але все залишається «на папері». Тому що формальні норми та цінності вступають у конфлікт з реально існуючими і, тому активно відкидаються більшістю членів організації.

Для аналізу та вимірювання організаційної культури загалом застосовуються три підходи:

- дослідник «занурюється» в культуру і діє як глибоко причетний спостерігач, намагаючись стати частиною організації;
- дослідник використовує зразки мови документів, звітності, що існують в організації, оповідань та розмов, намагаючись виявити елементи культури;
- дослідник користується опитувальниками, проводить співбесіди з метою оцінки конкретних проявів культури.

Водночас, у ході дослідження важко приділити увагу всім аспектам. З усього різноманіття характеристик організаційної культури пропонується враховувати шість найбільш значимих характеристик, зокрема:

- стратегію, яка містить плани та напрямки дій, зобов'язання щодо здійснення певних дій для досягнення поставленої мети
- методи підбору, оцінки кадрів та їх просування;
- стиль управління, який характеризує ставлення до найманих працівників та визначає умови праці;
- організаційну структуру, що відбиває її розгалуження, ієрархічну субординацію підрозділів та розподіл влади між ними;
- прийняті критерії успіху та систему стимулювання, які показують, що саме винагороджується (які досягнення)
- комунікаційний зв'язок між співробітниками
- система прийняття рішень;
- правила та процедури управління

Для оцінки організаційної культури ТОВ «Екоенергогенерація», керівництво здійснює такі заходи:

1) заходи щодо оцінки уявлення серед працівників щодо місії та стратегії організації. Для цього розроблене Положення про корпоративну культуру ТОВ «Екоенергогенерація» (Додаток Д) Адже для того, щоб культура «працювала» на підвищення ефективності організації, вона має підтримувати організаційну стратегію та місію. Ця робота виконується вищим

керівництвом та вимагає глибокого розуміння не тільки економіки та стратегічного менеджменту, а й основ організаційної поведінки та психології управління.

2) збираються думки персоналу щодо уявлення про бажану організаційну культуру у порівнянні з вже сформованою. Дослідження організаційної культури, що вже склалася, є передумовою успішної її зміни. Визначивши бажаний стан організаційної культури та визначивши її сьогоdnішній стан, ухвалюються рішення про ті дії, які дозволять перейти з сьогоdnішнього стану у бажаний.

3) після вивчення сформованої організаційної культури розпочинається стадія розробка організаційних заходів, спрямованих на формування, розвиток чи закріплення бажаних цінностей та зразків поведінки співробітників.

Слід зазначити, що існують методи, які дозволяють організаційній культурі перебудуватися, сформуватися та розвиватися у тому напрямку, який було обрано на етапі розробки організаційної культури. Можна виділити цілу низку таких методів:

1. Стратегія поведінки керівника. Безумовно, керівнику слід розпочати із себе. Давно доведено, що люди найкраще засвоюють нові собі зразки поведінки через наслідування. Керівник повинен стати прикладом, рольовою моделлю, показуючи приклад такого ставлення до справи, такої поведінки, які передбачається закріпити та розвинути у підлеглих.

2. Заяви, заклики, декларації керівництва. Не можна забувати, що для закріплення бажаних трудових цінностей та зразків поведінки велике значення має звернення як до розуму, так і до емоцій, до найкращих почуттів працівників.

3. Навчання персоналу. Навчання та підвищення кваліфікації персоналу покликане не лише передавати працівникам необхідні знання та розвивати у них професійні навички, але водночас навчання є найважливішим інструментом пропаганди та закріплення бажаного ставлення до справи, до

організації та роз'яснення того, яка поведінка організація чекає від своїх працівників, яка поведінка буде заохочуватись, підкріплюватись, вітатись.

4. Система стимулювання. Принципи побудови системи стимулювання та її основна спрямованість мають підтримувати саме таку поведінка, саме таке ставлення до справи, ті норми поведінки та робочі результати, у яких знаходить найповніше вираз зміст та основна спрямованість культивованої та підтримуваної керівництвом організаційної культури.

Метою діагностики організаційної культури є систематична інтерпретація існуючих культурних симптомів за допомогою певних інструментів, а результатом – візуалізація існуючої корпоративної культури.

Важливим інструментом діагностики організаційної культури виступає опитування. Запитання в при опитуванні можуть стосуватися різних тем. Наприклад, питання про самого працівника (ким він працює? як довго? і т. д.), питання про корпоративну культуру (яка вона?), провокаційні питання (чому ви тут працюєте?). Зразки опитувальних листків, які використовуються у ТОВ «Екоенергогенерація» подані в Додатках В і Г.



**Рис. 2.1. Покрокова схема моніторингу роботи персоналу
ТОВ «Екоенергогенерація»**

Джерело: розроблено автором на основі [38]

Також існують такі методи діагностики організаційної культури як опитування клієнтів та постачальників, фотографія робочого дня керівників, участь у зборах трудового колективу; групове інтерв'ю; експеримент (наприклад, симуляція рекламації).

Усі наведені методи дають найбільш повну картину існуючої організації культури.

При діагностиці стану організаційної культури в ТОВ «Екоенергогенерація» використовується покрокова схема моніторингу роботи персоналу. (Рис. 2.1)

Загалом діагностика організаційної культури передбачає дослідження стану справ в організації з метою виявлення «больових точок», тобто протиріч в управлінській структурі, відносинах із зовнішнім середовищем, перешкод у досягненні організаційних цілей, міжособистісних конфліктів, невизначеності з метою створення уявлення про ситуацію різних груп, їх прихильності до різних точок зору (про стан справ у колективі, про відносини один з одним).

При комплексній оцінці організаційної культури досліджується сукупність якісних та кількісних показників, які включають визначення рівня побудови системи управління формуванням та розвитком організаційної культури на основі використання сукупності коефіцієнтів.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ В ТОВ «ЕКОЕНЕРГОГЕНЕРАЦІЯ»

3.1 Розвиток атрибутів організаційної культури ТОВ «Екоенергогенерація»

Культура є складним переплетенням основних атрибутів, що склалися в організації та поділяються її працівниками тією чи іншою мірою. Організаційна культура, як правило, формується, підтримується та розвивається як філософія та ідеологія її топ-менеджменту, припущення, ціннісні орієнтації, очікування, норми, на яких базується ділові відносини як усередині організації, і поза нею, зокрема. всі види комунікацій, влади, конфлікти і т.д.

Атрибутом організаційної культури, найчастіше, є символіка, з якої різні атрибути представляються працівникам організації. Є організації, що створюють документи, у яких детально описуються форми та зміст цих атрибутів. Крім того, існують «ходячі» історії, легенди та міфи, які передаються усно, але мають іноді більше значення у процесах формування та підтримки адекватної поведінки та комунікацій, ніж текст та атрибути рекламних матеріалів.

Організаційна культура має певні форми, зміст та структуру, яка розподілена за трьома рівнями:

- зовнішні факти: архітектура, інтер'єр та його атрибути, зовнішній вигляд працівників; основні зразки поведінки;
- ціннісні орієнтація, вірування, очікування: що перевіряються в близькому оточенні та здійснюються, найчастіше, лише через внутрішній соціальний консенсус;
- базові постулати: відносини з природою; відчуття реальності часу та простору;
- ставлення до людей, роботи, умов праці тощо.

Постулати, і навіть ціннісні орієнтації беруть участь у діяльності, поведінці та комунікаціях працівників, створені задля досягнення конкретних

результатів чи виконання доручених завдань. Це феномени організаційної культури, що спостерігаються, її зовнішня сторона, але саме за діями і поведінкою працівників можна судити про те, який загалом стан організаційної культури.

Очевидно, що спостереження дозволяють зрозуміти, наскільки існуючі атрибути культури сприяють ефективній діяльності та поведінці організації, успішному проведенню змін, підтримці та вирощуванню інновацій для розвитку організації. Розглянемо зміст атрибутів організаційної культури, які пропонується розвивати на підприємстві.

Потенціал – це сукупність описів різних станів організації у конкретній сфері діяльності (об'єктів, процесів чи його частин – підпроцесів).

Для визначення різних станів підпроцесів управління було обрано 2-бальна шкала їх станів: низька, висока. Для фіксації формулювань наводиться кілька характеристик для кожного з двох станів обраних елементів підпроцесу організації. Фрагмент потенціалу підпроцесу "Формування організаційної культури" представлено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Потенціал підпроцесу "Формування організаційної культури»

Назва елементу підпроцесу	Стан	
	Низький	Високий
1.Цілі	1.1. Нечіткі 1.2. Не доведено до виконавців	1.1. Чітко сформульовані 1.2. Виконавці самі брали участь у них розробці
2.Методи оцінки	1.1. Оцінка вузьким колом фахівців 1.2. Оцінка на «вічко»	1.1. Атестація комісією 1.2. Використання всіх можливих методів
3. Спеціалісти	3.1. Випадкові 3.2. Не підготовлені, без досвіду	3.1. Наявність великого практичного досвіду 3.2. Ті, що пройшли спеціальну підготовку

Джерело: розроблено автором на основі [17]

Розглянемо детальніше елементи атрибути культури організації у вигляді 2-бальної шкали їх станів.

Інтер'єр приміщення – це сукупність атрибутів, із якими стикаються самі працівники постійно, а відвідувачі одночасно при відвідуванні організації, найчастіше раніше, ніж з іншими атрибутами організації та її культури. Фрагмент потенціалу інтер'єру приміщень організації представлений у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Інтер'єр приміщень організації

Стан	
Низький	Високий
Невідповідність санітарним нормам Високий знос приміщень	Складено та виконано спільною роботою дизайнерів та психологів Функціональні, гарні меблі та обладнання
Надлишок робочих місць в приміщенні	Грамотно розроблений дизайн
Погане освітлення	Приміщення відповідає нормам організації праці
Погана кольорова гамма	Зручне розміщення робочих місць

Джерело: розроблено автором на основі [34]

Зовнішній вигляд працівників включає одяг та подання себе на роботі (наявність уніформи та спеціального одягу, ділових стилів, косметики, зачіску і т.д.). У деяких організаціях зовнішній вигляд суворо визначає, а десь є вільний вибір одягу та аксесуарів, але без надмірностей. Фрагмент потенціалу зовнішнього вигляду працівників організації представлено таблиці 3.3

Таблиця 3.3

Зовнішній вигляд працівників

Стан	
Низький	Високий
Неохайний зовнішній вигляд	Охайний зовнішній вигляд
Погана і вкрай незручна форма	Зручна форма
Відсутність єдиного корпоративного стилю для працівників, які працюють із клієнтами	Фірмовий одяг з логотипом організації

Форма одягу не відповідає місцю роботи	Присутність бейджик-карток з фотографією, ПІБ, посадою працівника
Відсутність спецодягу для робітників (монтажників, охорони тощо)	Фірмовий одяг зручний та приємної кольорової гами

Джерело: розроблено автором на основі [34]

Режим харчування працівників. Звички та традиції у цій галузі включають організацію харчування працівників, його періодичність та тривалість, дотації на харчування, форми вживання їжі і т.д. У великих організаціях є пункти харчування або домовленості з найближчими точками харчування на вулиці або кварталі. Фрагмент потенціалу режиму харчування працівників організації представлено у таблиці 3.3.

Таблиця 3.4

Режим харчування працівників

Стан	
Низький	Високий
Відсутність перерв на обід	Оплата харчування співробітників
Відсутність їдальні або іншого пункту харчування	Наявність пункту харчування
Працівники харчуються в кабінетах (офісах)	Регламентовані обіди
Низька якість харчування у їдальні	Якісне харчування

Джерело: розроблено автором на основі [34]

Також важливими атрибутами формування організаційної культури є: усвідомлення працівниками свого місця в організації, усвідомлення часу та ставлення до нього, ритуали і обряди в організації, організаційна поведінка, віра в спільні ідеї, наявність можливостей для спільного відпочинку, тощо. Усвідомлення працівниками себе та свого місця в організації – це розуміння цінності своєї діяльності і свого вкладу у результати. Тому одні культури організацій цінують приховування працівником своїх внутрішніх настроїв, інші заохочують їхній зовнішній прояв.

Усвідомлення часу, ставлення до нього та його використання включає

ступінь точності та відносності часу у конкретного працівника, дотримання їм розпорядку дня та інших норм та стандартів організації, а також інструменти заохочення та покарання за це.

Ритуали та обряди в організації. Це сукупність різних подій, які вінчають якісь етапи чи проміжки діяльності чи пов'язані зі святковими, знаменними датами у діяльності окремих працівників, підрозділів чи організації загалом. До найбільш популярних обрядів належать стандартні та повторювані заходи, які у колективі, які у встановлений час і з спеціального приводу надання впливу у майбутньому поведінка і розуміння працівниками організаційного оточення.

Ритуали є системою подій, які включають заздалегідь сплановані дії, мають важливе «культурне» значення цієї організації. Дотримання ритуалів, обрядів та церемоній посилює самовизначення працівників організації.

Організаційна поведінка (взаємини між людьми, норми та стандарти) в організації поділяються на відносини за віком та статтю, статусу і влади, мудрості та інтелекту, досвіду та знань, рангу та протоколу, релігії та громадянств, ступінь формалізації відносин, отримання підтримки, шляхи вирішення конфліктів. До цього атрибуту культури відносяться прийняті в організації цінності та норми (це все те, що люди цінують у своєму організаційному житті: своє становище, титули, чи саму роботу тощо; способи збереження цінностей та норм).

Віра в щось і ставлення, прихильність до чогось (віра в керівництво, успіх, свої сили, у взаємодопомогу, етична поведінка, справедливість, ставлення до колег, до зла, насильства, агресії, вплив релігії та моралі).

Спільний відпочинок працівників організації є також одним із найважливіших ритуалів, які також грають важливу роль організаційної діяльності, оскільки є своєрідним цементом, що пов'язує ділову діяльність колективу.

Члени організації, поділяючи віру та очікування, створюють своє фізичне оточення, виробляють свою мову спілкування, виявляють прийняті

всіма почуття та емоції.

Відмінною рисою будь-якої організаційної культури є відносний структурний порядок, якому розташовуються формують його базові припущення та атрибути, що вказує на розуміння топ-менеджментом ролі, значення та місця культури у життєдіяльності організації.

3.2 Пропозиції щодо заходів з удосконалення стратегії організаційної культури

В одній організації може бути багато «локальних» культур, які несуть окремі особи чи групи людей. Ці різні субкультури можуть бути «під дахом» однієї загальної культури організації, а також можуть існувати деякі типи контркультур, у тому числі пряма опозиція цінностям домінуючої організаційної культури, опозиція владним структурам та методам їх впливу та опозиція до зразків та норм відносин та взаємодії працівників у рамках існуючої організаційної культури. Ці контркультури є свого роду заклик до розуміння та допомоги в період стресу, депресії чи кризи окремих працівників у створенні, тобто, коли існуюча система підтримки різко змінюється і, навпаки, стала застійною і люди намагаються відновити хоч якийсь контроль за своєю поведінкою та діяльністю в організації.

Одним із інструментів плавного переходу до нових атрибутів організаційної культури є спланована заздалегідь програма (комплекс) змін, які узгоджені з підрозділами та працівниками і які безпосередньо беруть участь у ній. Така технологія, як правило, проходить у чотири етапи: підготовка, проведення, заключні операції та моніторинг.

На першому етапі необхідно визначити потребу у розвитку організаційної культури та формуванні напрямів розвитку [4]. Тому проводиться дослідження цієї організації з урахуванням досягнення та досвіду інших організацій у сфері культури.

На етапі проведення існує потреба у консультантах з питань розвитку культури. Також потрібне просування бренду за рахунок PR-компанії. Крім

того, слід уточнити, обговорити та затвердити дрес-код, провести різного роду тренінги та тести для визначення різних пріоритетів та переваг.



Рис. 3.1 Етапи підготовки до впровадження заходів щодо удосконалення культури в організації

Джерело: створено автором на основі [19]

Далі йдуть організаційні операції з приводу збору всієї інформації, а потім слід при необхідності структурувати керівні ланки, орієнтувати всі відділи на загальні цілі, підготувати персонал до змін. Всі перераховані вище процедури складають етап проведення технології розвитку організаційної культури.

У процесі завершальних операцій підбиваються підсумки всіх проведених заходів, обробляються результати тестування, порівнюються показники економічні та соціального характеру до та після введення змін.

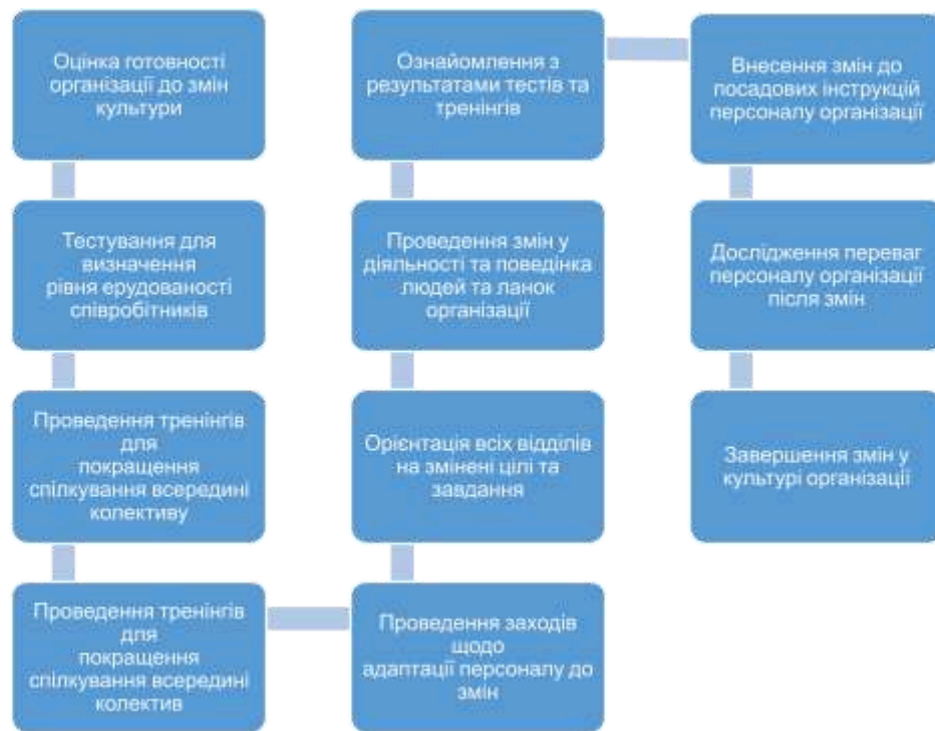


Рис. 3.2 Етапи безпосереднього впровадження заходів щодо удосконалення культури в організації

Джерело: створено автором на основі [19]

Потім проводиться підготовка необхідної документації, складання звіту про тестування, відстеження рейтингу організації. Наприкінці цього етапу складається звіт про загальну характеристику стану культури організації загалом.

На етапі моніторингу проводиться аналіз усієї роботи, складається звіт по витратах, оцінюються всі зміни. Потім проводиться впровадження всіх заходів та очікування результатів. Всі перераховані вище процедури складають процес технології розвитку організаційної культури.

Загалом, утвердження демократичного типу управління дозволить усім співробітникам більш повно виявляти свою самостійність та ініціативу, не остерігаючись санкцій [20]. Поліпшення роботи відділу кадрів у формуванні іміджу організації дасть можливість сформувати ділову репутацію фірмі, підвищити рейтинг організації, підвищити її конкурентоспроможність.



Рис. 3.3 Заключний етап удосконалення культури в організації

Джерело: створено автором на основі [19]

Підвищення рівня ерудованості співробітників дозволить підвищити кваліфікаційні навички персоналу, краще орієнтуватися у змінних ситуаціях, дозволить більш творчо підходити до деяких питань.

Підвищення рівня екологічної культури в організації дозволить вивести фірму на новий конкурентоспроможний рівень.

Створення корпоративного кодексу, що містить майже всі відомі правила та цінності організації, дозволить упорядкувати, регламентувати робочий процес, працювати організації більш злагоджено.

Поліпшення організації харчування працівників дозволить підвищити працездатність усіх членів організації. Підвищення ступеню дбайливішого ставлення до часу дозволить повніше виконувати завдання, які потребують своєчасного вирішення, поліпшить мотиваційну складову.

Таким чином, організаційна культура є найважливішим фактором розвитку потенціалу організації, для якого необхідно розглядати, підтримувати та покращувати окремі її атрибути. При цьому по кожному атрибуту культури необхідно представляти найвищий рівень, щоб спробувати його досягти, а потім підтримувати.

Для формування, підтримки та розвитку організаційної культури високого рівня необхідні та актуальні не стільки матеріальні та фінансові кошти, а насамперед зміна свідомості всіх співробітників, починаючи з топ-менеджменту, оскільки саме з нього починається розуміння значущості змін і процес сходження до створення успішної організації.

3.3 Запровадження коучингу на ТОВ «Екоенергогенерація»

Обов'язковим учасником коучингового процесу є коуч, фахівець, який володіє навичками, знаннями та досвідом у різних аспектах управління бізнесом. Коуч забезпечує умови роботи, в яких поєднуються поставлені цілі, ефективність, розвиток і відчуття необхідності та приналежності до компанії. Проаналізувавши компанії, які надають коучингові навички, та середні ціни на коучинг-сесію, було вирішено направити спеціалістів відділу кадрів ТОВ «Екоенергогенерація» в офіс Академії коучингових навичок «WPQ». По закінченні курсу видається сертифікат тренера Еріксонівського Університету (Канада) за міжнародними стандартами, тобто. Ч. тестування та сертифікація проводяться відповідно до стандартів Міжнародної федерації коучингу (Таблиця 3.5).

Таблиця 3.5

Розрахунок інвестицій на запровадження коучингу в ТОВ «Екоенергогенерація»

Витрати	Сума витрат, тис.грн.
Навчання фахівців відділу кадрів підприємства спеціалістами коучингового центру: 2 особи×12,0 тис.грн.	24,0
Проходження курсу з підвищення кваліфікації фахівців відділу кадрів з коучингу в рік: 2 особи.×4,5 тис.грн	9,0
ВСЬОГО:	33

Джерело: розраховано автором на основі [23]

Відповідно до Таблиці 3.5 початкові інвестиції в проект запровадження коучингу на ТОВ «Екоенергогенерація» становлять 33 тис. грн.

Розрахунок поточних витрат на запровадження коучингу на ТОВ «Екоенергогенерація» представлено в Таблиці 3.6.

Таблиця 3.6

**Поточні витрати на запровадження коучингу в
ТОВ «Екоенергогенерація»**

Витрати	Сума витрат, грн	
	На місяць	На рік
1. Витрати на зар. плату коуча (2 особи.)	8000,0	96000,0
2. Нарахування у фонд заробітної плати ЄСВ (22%)	1760,0	21120,0
ВСЬОГО:	9760,0	117120,0

Джерело: розраховано автором на основі [23]

З Таблиці 3.6 видно, що поточні витрати на реалізацію проекту запровадження коучингу на ТОВ «Екоенергогенерація» становлять 117,12 тис. грн. Загальна вартість реалізації проекту запровадження коучингу на ТОВ «Екоенергогенерація» становить 150,12 тис. грн.

Витрати на впровадження «Базового пакету оплати праці» ТОВ «Екоенергогенерація» наведені в Таблиці 3.7.

Таблиця 3.7

**Запровадження «базового соціального пакету» на ТОВ
«Екоенергогенерація», грн.**

Види витрат	Сума, грн.
1. Компенсація за харчування	165 чол. × 200 грн = 33000
2. Транспорт	1 тис × 12 міс. = 12000
3. Новорічні подарунки	165 чол. × 200 грн. = 33000
4. Можливості відпочинку дітей (700 грн. на одного співробітника)	165 чол. × 700 = 115500
7. Компенсація зв оплату сан.-кур. лікування (ліміт встановлюється компанією до 5000 грн.)	5000
ВСЬОГО:	198500

Джерело: розраховано автором на основі [23]

Таким чином, вартість впровадження «Базового компенсаційного пакету» для ТОВ «Екоенергогенерація» становитиме 198,5 тис. грн. на рік

Склад соціального пакету має переглядатися регулярно. Деякі його категорії можуть надаватися на постійній основі. Це питання слід розглядати

окремо в кожній компанії, залежно від того, яку політику винагороди та мотивації вона реалізує. Такий підхід дає ТОВ «Екоенергогенерація» можливість побудувати ефективно діючу систему матеріальної мотивації працівників.

Реалізація соціального пакету потребуватиме залучення додаткового персоналу. У ТОВ «Екоенергогенерація» це можуть бути працівники відділу кадрів, до компетенції яких має входити виконання консультативно-регуляторних функцій щодо наявності в компанії нової системи мотивації та оплати праці, а саме: інформування працівників про основні принципи системи соціального забезпечення; звітування про механізм роботи системи надання соціальних пакетів; безпосередня співпраця з кожним працівником щодо формування його рейтингу та надання відповідних соціальних виплат тощо.

Проаналізуємо економічну ефективність впровадження запропонованих заходів щодо підвищення ефективності системи управління персоналом ТОВ «Екоенергогенерація». В якості прогнозу збільшення чистого прибутку компанії в результаті впровадження запропонованих заходів використаємо наведені вище дані коучингового дослідження Manchester Inc. [35]. Приріст чистого доходу компанії в результаті проведення коучингу складе 1,2%. Отже, економічним ефектом від впровадження запропонованих заходів щодо підвищення ефективності системи управління персоналом ТОВ «Екоенергогенерація» є збільшення прогнозованого чистого доходу від надання послуг на 1,2 % або 737,99 тис. грн ($61499 \times 0,012$).

Розрахунок економічної ефективності запровадження запропонованих заходів з підвищення ефективності системи управління персоналом ТОВ «Екоенергогенерація» представлено в табл. 3.8.

Таблиця 3.8

Економічна ефективність запровадження заходів з підвищення ефективності системи управління персоналом ТОВ «Екоенергогенерація»

Параметр	Роки					Разом
	2024	2025	2026	2027	2028	

Чистий дохід послуг, тис.грн	737,99	746,84	755,81	764,88	774,05	3779,57
Собівартість послуг, тис.грн	35,90	0,00	0,00	0,00	0,00	35,90
Вал. прибуток, тис.грн	702,09	746,84	755,81	764,88	774,05	3743,67
Адміністративні витрати, тис.грн	315,65	319,44	323,27	327,15	331,08	1616,59
Прибуток від наданих послуг/продукції, тис.грн	386,44	427,41	432,53	437,73	442,98	2127,08
Податок на прибуток (18 %), тис.грн.	69,56	76,93	77,86	78,79	79,74	382,87
Чистий прибуток, тис.грн.	316,88	350,47	354,68	358,93	363,24	1744,21
Амортизація, тис.грн	7,18	7,18	7,18	7,18	7,18	35,90
Грошові потоки по проекту, тис.грн	324,06	357,65	361,86	366,11	370,42	1780,11
Загальні інвестиційні витрати, тис.грн	351,55					351,55
Коефіцієнт дисконтування при ставці дисконту 25%	0,80	0,64	0,51	0,41	0,33	-
Дисконтовані грошові потоки, тис.грн	259,25	228,90	185,27	149,96	121,38	944,76
Дисконтовані інвестиції тис.грн	351,55					
NPV (чиста теперішня вартість), тис.грн	593,21					
PI (індекс прибутковості)	2,69					
PBP (термін окупності інвестицій), років	1,86					
IRR (внутрішня норма рентабельності), %	55,06					

Джерело: розраховано автором на основі [25]

З Таблиці 3.8 видно, що чистий дохід ТОВ «Екоенергогенерація» по факту запровадження заходів, які ми пропонуємо, за 5 років зростає на 3779,57 тис.грн.

Розрахунок чистого приведенного доходу (NPV):

$$NPV = ЧГП - ІВ, \quad (3.1)$$

ЧГП –чистий грошовий потік за весь період експлуатації проекту;

ІВ –інвестиційні витрати на впровадження інвестиційного проекту.

$$NPV = (259,25+228,9+185,27+149,96+121,38)-351,55 = 593,21.$$

Розрахунок індексу прибутковості (PI):

$$PI = \frac{\text{ЧГП}}{IB}, \quad (3.2)$$

$$PI = (259,25+228,9+185,27+149,96+121,38)/351,55 = 2,69.$$

Індекс прибутковості проекту складає 2,69, тобто проект є ефективним.

Розрахунок строку окупності інвестицій (PP):

$$PP = \frac{IB}{\overline{\text{ЧГП}}}, \quad (3.3)$$

$\overline{\text{ЧГП}}$ – середньорічна сума чистого грошового потоку за період експлуатації проекту.

$$PP = 351,55/(944,76/5) = 1,86$$

Строк окупності проекту складає 1,86 роки.

Розрахунок внутрішньої ставки прибутковості (IRR):

$$IRR = \sqrt[n]{\frac{\text{ЧГП}}{IB} - 1}, \quad (3.4)$$

Розрахунок IRR здійснено за допомогою комп'ютерної програми Excel.

IRR – 55,06%.

З проведених розрахунків можна зробити висновок, що запропонований проект підвищення ефективності системи управління персоналом ТОВ «Екоенергогенерація» є доцільним та ефективним.

Реалізація запропонованих заходів щодо підвищення ефективності системи управління персоналом ТОВ «Екоенергогенерація» призведе до підвищення задоволеності працею, оскільки робота з персоналу буде базуватися на обліку соціальних моментів у трудових відносинах. Ефект також проявиться у підвищенні продуктивності праці, зниженні втрат від плинності кадрів у зв'язку зі стабілізацією колективу.

ВИСНОВКИ

У даній магістерській кваліфікаційній роботі досліджено теоретико-методологічні основи стратегії організаційної культури підприємства. Процес управління сучасною організацією не може бути комплексним без формування стратегії організаційної культури, що дозволяє спрямовувати розвиток організації у необхідному руслі. Звичайно, процес формування стратегії організаційної культури та управління нею складний, потребує значних витрат часу та зусиль, високого професіоналізму керівників. Проте сильна організаційна культура, виконуючи свої функції, дозволяють створити особливий образ підприємства у свідомості керівництва, співробітників та споживачів, відмінний від інших організацій. Це дозволяє всім учасникам ринку виділяти цю фірму серед аналогічних та є важливим чинником забезпечення конкурентного становища на ринку.

У роботі розглянуто сутність стратегії організаційної культури підприємства як ключового фактору успіху підприємства на ринку та визначено процес формування стратегії розвитку організаційної культури. З урахуванням розробок зарубіжних та вітчизняних авторів у стратегічному менеджменті використовується велика кількість методів, моделей та інструментів. При розробці стратегії також важливо фактори зовнішнього та внутрішнього середовища при прийнятті управлінських рішень, оскільки вони можуть безпосередньо впливати на результати діяльності.

Встановлено, що елементами організаційної культури є поведінкові стереотипи, групові норми та цінності, які поділяються всіма членами колективу. Організаційну культуру можна до певної міри сприймати як своєрідну ідеологію управління на певному підприємстві, яка впливає на клімат в колективі, дає ціннісні орієнтири для співробітників та формує імідж підприємства у зовнішньому середовищі.

У роботі проаналізовано діяльність підприємства ТОВ «Екоенергогенерація» та надано його організаційно-економічну характеристику. У результаті визначено що протягом аналізованого періоду

підприємство вело ефективну господарську діяльність, було ліквідним, платоспроможним та фінансово стійким.

Надано пропозиції щодо вдосконалення моделі управління персоналом в ТОВ «Екоенергогенерація», які полягають, після виявлення основних проблем управління персоналом на підприємстві, у розробці шляхів удосконалення стратегії організаційної культури в ТОВ «Екоенергогенерація» та заходах з удосконалення стратегії організаційної культури. Зокрема, приділяється увага розвитку атрибутів організаційної культури підприємства.

Запропоновано запровадити коучинг на ТОВ «Екоенергогенерація». Здійснено розрахунок інвестицій на впровадження коучингу. У результаті проведених розрахунків зроблено висновок, що запропоновані заходи є доцільними та ефективними. Дані заходи призведуть до зростання задоволеності працею, а також буде відчутним ефект підвищення продуктивності праці, знизяться витрати від плинності кадрів у зв'язку із стабілізацією колективу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Артеменко Н. Особливості мотивації персоналу на державній службі. *Аспекти публічного управління*. 2016. Т. 4, № 4 - 5. С. 37 - 47.
2. Бала О.І. Історія розвитку та формування терміну «корпоративна культура». «Маркетинг та логістика в системі менеджменту»: Матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції. Львів : Видавництво НУ «Львівська політехніка», 2006. С. 14-15.
3. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Управління персоналом: навчальний посібник для здобувачів вищої освіти спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування. Київ:ФОП Ямчинський О.В., 2022. 371с. URL: <https://dglib.nubip.edu.ua/server/api/core/bitstreams/3de6b4a7-98a3-43b0-978e-d87a7876a172/content>
4. Білецька О.О. Методи зміни організаційної культури підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2010. № 6. Т. 3. С. 249–252.
5. Білецька О.О. Проблеми підвищення рівня організаційної культури підприємства. *Розвиток національної економіки: теорія і практика: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Івано-Франківськ – Тернопіль, 3–4 квітня 2015 р.)*. Тернопіль: Крок, 2015. Ч. 2. С. 33–34.
6. Бойківська Г., Гончар М., Лучко Д. Стратегічне управління персоналом в умовах цифровізації. *Наукові Інновації та передові технології*, (14(28)). 2023. URL: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-14\(28\)-41-4](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-14(28)-41-4)
7. Войтенко О. Організаційна культура як чинник професійного благополуччя особистості. *Вісник Національного Університету Оборони України*. 2024. С. 38–44. URL: <https://doi.org/10.33099/2617-6858-2024-77-1-38-44>
8. Гассаб О. В. Наукові засади становлення та розвитку поняття корпоративної культури. *Дніпровський Науковий Часопис Публічного*

Управління, Психології, Права. № 4. 2022. С. 214–219. URL: <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2022.4.33>

9. Гончаренко Н. О. Організаційна культура: теорія та практика. Київ: Центр учбової літератури. 2021. С. 385.

10. Губарик О. М., Іванова Д. В. Проблематика обліку та контролю доходів і витрат на малих підприємствах. *Проблеми Сучасних Трансформацій. Серія: Економіка та Управління*, (11). 2024. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-11-09-01>

11. Заїка Ю. Інноваційний менеджмент підприємств в антикризових умовах. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*, 1(5). 2022. С. 62–67. URL: <https://doi.org/10.46299/j.ismef.20220105.08>

12. Занора В., Бут А., Матухно Ю. Стратегічне управління розвитком та управління стратегічними змінами на підприємстві. *Економіка Та Суспільство*, (32). 2021. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-81>

13. Закон України «Про оплату праці». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80#Text>

14. Зінов'єв Ф.В. Сутність і складові організаційної культури підприємства. Держава та регіони. 2010. № 3. С. 46–50.

15. Карпенко Л. Ф., Остапчук А. Д. Нейромаркетингові технології управління поведінкою споживачів. *Підприємництво Та Інновації*, (24). 2022. С. 34–37. URL: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/24.5>

16. Кравченко О. В. (2022). Сучасні моделі організаційної культури в бізнесі. Харків: Право. 2022. С.318.

17. Мельник, С. О. Психологічні аспекти організаційної культури та її вплив на ефективність діяльності підприємства. Одеса: Одес. нац. ун-т. 2023. С. 367

18. Михайлова Л. Г. Трансформація організаційної культури в умовах кризи. Київ: КНЕУ. 2021. С. 375.

19. Науменко Н. М. Параметри організаційної культури, що впливають на конкурентоспроможність підприємства. *Економіка і менеджмент культури*. 2013. № 2. С. 34–40.
20. Нестеренко Н. В. Теоретико-методологічні засади корпоративної культури та організаційної відданості в управлінській діяльності: загальнопсихологічний аспект. *Науковий Вісник Ужгородського Національного Університету. Серія: Психологія*, (2). 2022. С. 104–109. URL: <https://doi.org/10.32782/psy-visnyk/2022.2.21>
21. Никифорова В.Г., Кравченко В.О. Оцінка впливу організаційної культури на ефективність та конкурентоспроможність підприємства *БізнесІнформ*. 2012. № 10. С. 260–263.
22. Остапчук А.Д. Формування професійних компетенцій у майбутніх маркетологів. *Маркетинг та логістика в агробізнесі: збірник тез III Міжнародної науковопрактичної конференції* К.: ТОВ "ЦП "КОМПРИНТ", 2023. С. 43-46. URL: https://scholar.google.com/citations?view_op=view_citation&hl=ru&user=oRH07-sAAAAJ&sortby=pubdate&citation_for_view=oRH07-sAAAAJ:2P1L_qKh6hAC
23. Офіційний сайт ТОВ «Електрокогенерація».2024. URL: <https://eko-generation.net.ua/>
24. Посадова інструкція: алгоритми складання та впровадження. 2023. URL: <https://smartfin.ua/blog/posadova-instruktsiya-alhorytmy-skladannya-ta-vprovadzhennya>
25. Посадові оклади за єдиною тарифною сіткою. 2024. URL: <https://buhgalter.com.ua/dovidnik/posadovi-okladi-za-ets/posadovi-okladi-za-yets-2024/>
26. Рудницька О., Комаровський А. Стратегічне управління підприємством як важлива складова системи менеджменту. *Економіка Та Суспільство*, (57). 2023. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-128>

27. Семикіна М. В. Еволюція організаційної культури на українських підприємствах: проблеми та протиріччя. Держава та регіони. Сер. «Економіка та підприємництво». 2009. № 6. С. 197 – 200.
28. Семененко О. Організаційна культура як соціальна підсистема підприємства. *Економіка Та Суспільство*, (22). 2020. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-41>
29. Стадник В. В. Методичні підходи до визначення напрямів удосконалення організаційної культури засобами освітнього менеджменту. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2010. № 5. Т. 4. С. 250–255.
30. Харчишина О.В. Роль організаційних цінностей у формуванні системи мотивації персоналу. Вісник Одеського національного університету. Економіка. 2014. Т. 19. Вип. 2. С. 96–100.
31. Харчишина О.В. Роль символічної підсистеми у процесі формування організаційної культури. Вісник Одеського національного університету. Економіка. 2015. Т. 20. Вип. 2. С. 94–97.
32. Чернікова Н., Бондаренко І., Окопний М. Стратегічне управління інноваційним розвитком сільськогосподарських підприємств на екологічних засадах. *Економіка Та Суспільство*, (34). 2021. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-84>
33. Чернобай Л. І., Широн Ю. О. Організаційна культура підприємства: сутнісна характеристика та структурні елементи. *Efektivna Ekonomika*, (11).2022. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.11.37>
34. Чорна, Л., Жукова, О., Васишин, О. Теоретичні аспекти антикризового управління підприємством. Подільський науковий вісник № 3(27), 2023. С. 52–57. URL: <https://doi.org/10.58521/2521-1390-2023-27-10>
35. Штанько І. В. Організаційна культура в управлінні персоналом: проблеми та перспективи. Львів: ЛНУ імені Івана Франка. 2020. С. 345.

36. Шубін О.О., Гладкий М. О. Організаційна культура як соціально-економічний феномен у контексті сучасної парадигми управління. *Проблеми економіки*. 2013. № 3. С. 239–246.
37. Акра V. O., Asikhia O. U., Nneji N. E. Organizational Culture and Organizational Performance: A Review of Literature. *International Journal of Advances in Engineering and Management*, 3(1). 2021. P. 361–372. URL: www.ijaem.net
38. Alekseieva K.A., Kovtun O.A., Ostapchuk A.D., Reznik N.P., Gomeniuk M.O., Zgalat-Lozynska L.O. Digitalization of Agrarian Enterprises Management in the Frames of Renovation After the War in Ukraine. In: Khoury, R.E., Nasrallah, N. (eds) *Intelligent Systems, Business, and Innovation Research. Studies in Systems, Decision and Control*, vol. 489. Springer, Cham. 2024. URL: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-031-36895-0_23
39. Bagga K., S., Gera, S., Haque, S. N. The mediating role of organizational culture: Transformational leadership and change management in virtual teams. *Asia Pacific Management Review*, 28(2). 2023. P. 120–131. URL: <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2022.07.003>
40. Belias D., Koustelios A. (2014). the Impact of Leadership and Change Management Strategy on Organizational Culture. *European Scientific Journal, ESJ*, 10(7). 2014. P. 451–470. URL: <http://www.eujournal.org/index.php/esj/article/view/2996>
41. Grover V., Tseng S. L., Pu W. A theoretical perspective on organizational culture and digitalization. *Information and Management*, 59(4). 2022. URL: <https://doi.org/10.1016/j.im.2022.103639>
42. Kasian O. Analysis of factors in managing digital entrepreneurship development in tourism in Ukraine: challenges and opportunities. *Technology Audit and Production Reserves*, 4(4(72)). 2023. P. 12–19. URL: <https://doi.org/10.15587/2706-5448.2023.286471>
43. Kim W., Lee M., Lee C., Kim S. The Effects of Business Strategy and Organizational Culture of Korean Companies on Market Satisfaction: The Case of

- the African Market. *Sustainability (Switzerland)*, 14(11).2022. URL: <https://doi.org/10.3390/su14116747>
44. Maslow A. H. A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 1943. P. 370–396. URL: <https://doi.org/10.1037/h0054346>
45. Meyer J. P., Allen N. J. A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 1991. P. 61–89. URL: [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
46. Meyer J. P., Stanley D. J., Herscovitch, L. Topolnytsky L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1). 2002. P. 20–52. URL: <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842>
47. Nkuda M., Ekeins M., Madeleine T. M. Ethics in Organisational Strategy and Culture Ethics in Organisational Strategy. *Business & Entrepreneurship Research International Journal of Management Studies*, 5877(January). 2023. P. 2545–5877. URL: <http://www.casirmediapublishing.comhttp://www.casirmediapublishing.comhttp://www.casirmediapublishing.comhttp://www.casirmediapublishing.com>
48. Schuldt K. S., Gomes G. Influence of organizational culture on the environments of innovation and organizational performance. *Gestao e Producao*, 27(3). 2020. URL: <https://doi.org/10.1590/0104-530x4571-20>
49. Sarhan N., Harb A., Shrafat F., Alhusban M. The effect of organizational culture on the organizational commitment: Evidence from hotel industry. *Management Science Letters*, 10(1), 2020. P. 183–196. URL: <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.8.004>
50. Yu T. Sailing Away From the Pyramid: A Revised Visual Representation of Maslow's Theory Z. *Journal of Humanistic Psychology*. 2022. URL: <https://doi.org/10.1177/00221678221074>

ДОДАТКИ

Додаток А

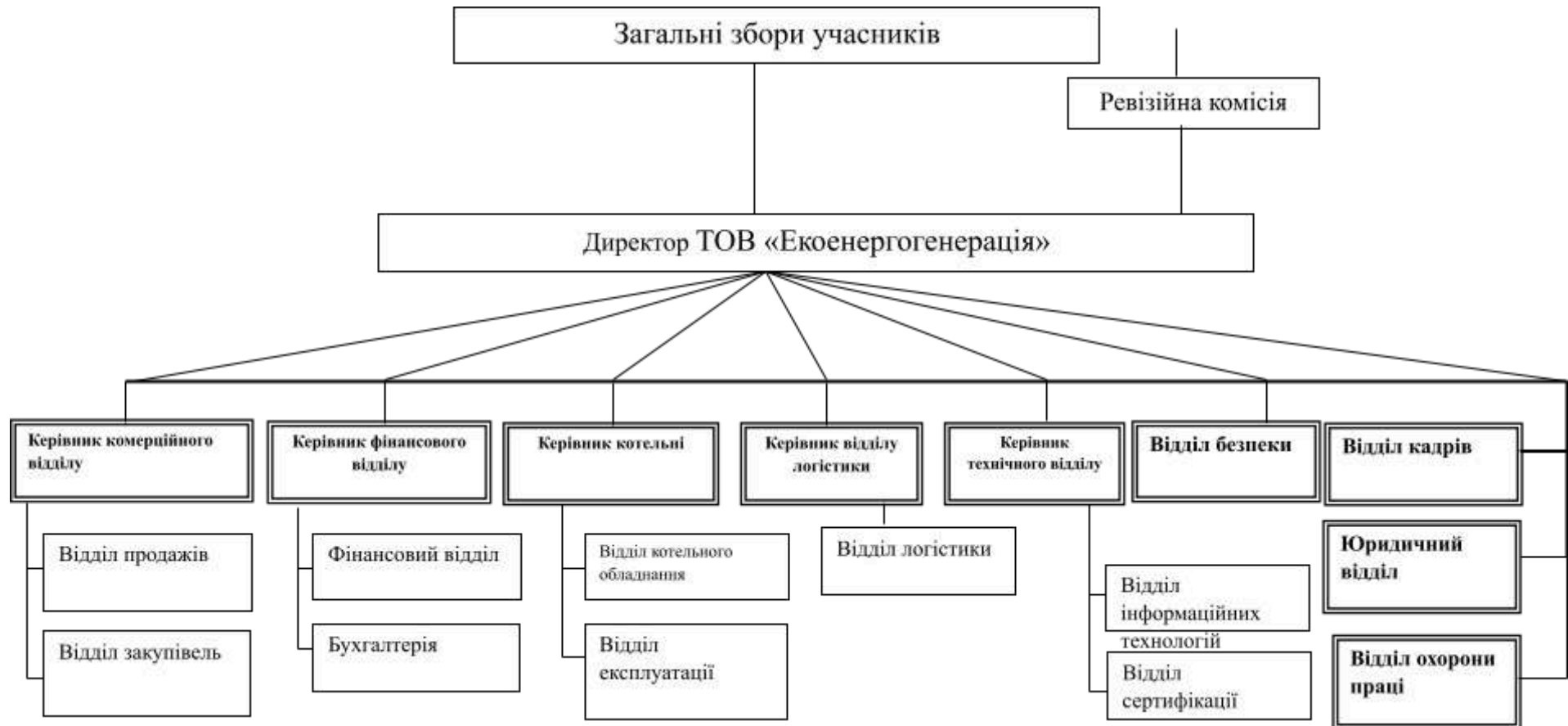


Рис.1 Організаційна структура управління ТОВ «Екоенергогенерація»

Додаток Б

Таблиця основних фінансових коефіцієнтів

Назва коефіцієнта	Leverage ratios	Зміст формули	Алгоритм розрахунку* За старими та новими формами фінансової звітності**	Що характеризує	Рекомендоване значення, тенденції змін
Аналіз ліквідності					
1. Коефіцієнт загальної ліквідності (загальний коефіцієнт покриття)	Current Ratio (CR)	відношення поточних активів за виключенням ТМЗ до короткострокових зобов'язань	$K_{\text{заг.}} = \frac{p.1300 - p.1095}{p.1700 + p.1595 + p.1665} \frac{\phi.1}{\phi.1}$ $\frac{p.280 - p.080}{p.620 + p.430 + p.630}$	характеризує здатність підприємства забезпечити свої короткострокові зобов'язання з найбільше легко реалізованої частини активів – оборотних коштів	1—2
2. Коефіцієнт швидкої (термінової) ліквідності	QR	відношення ліквідних активів (запасів і затрат + грошових коштів, розрахунків тощо) до короткострокових зобов'язань	$K_{\text{терм}} = \frac{p.1195\phi.1 - p.1100\phi.1 - p.1110 - p.1190}{p.1700 + p.1595 + p.1665} \frac{\phi.1}{\phi.1}$ $K_{\text{терм}} = \frac{p.260 - p.100 - p.110 - p.120 - p.250}{p.620 + p.430 + p.630} \frac{\phi.1}{\phi.1}$	показує, яку частину поточних зобов'язань підприємство спроможне погасити за рахунок найбільш ліквідних оборотних коштів – грошових коштів та їх еквівалентів, фінансових інвестицій та дебіторської заборгованості	0,7—0,8

Продовження Додатку Б

3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	AR	відношення грошових активів до поточних зобов'язань	$K_{аб} = \frac{p.220 + p.230 + p.240\phi.1}{p.620 + p.430 + p.630\phi.1}$ $K_{аб} = \frac{p.1160 + p.1165\phi.1}{p.1700 + p.1595 + p.1665\phi.1}$	показує, яка частка короткострокових зобов'язань може бути погашена негайно	0.5 – 0.35
Аналіз рентабельності підприємства					
1. Рентабельність капіталу (активів) за чистим прибутком	Return on aggregate (ROA)	Відношення отриманого чистого прибутку (або чистого збитку) до середньорічної суми активів.	$R_{гоа} = \frac{\phi.2\text{ряд}220}{(\phi.1\text{ряд}280\text{гр}3 + \phi.1\text{ряд}280\text{гр}4)/2}$ $= \frac{\phi 2p.2350 \text{ або } p.2355}{\phi 1(p.1300 (\text{гр}.3) + p.1300 (\text{гр}.4)) / 2}$	Характеризує ефективність використання активів компанії для генерації прибутку. Високе значення показника свідчить про хорошу роботу підприємства.	Не існує єдиного нормативного значення показника.
2. Рентабельність власного капіталу	Return on Equity (ROE)	Відношення чистого прибутку до власного капіталу	$R_{гое} = \frac{\phi.2\text{ряд}220}{(\phi.1\text{ряд}380\text{гр}3 + \phi.1\text{ряд}380\text{гр}4)/2};$ $= \frac{\phi 2p.2350 \text{ або } p.2355}{\phi 1(p.1495 (\text{гр}.3) + p.1495 (\text{гр}.4)) / 2}$	Характеризує ефективність використання власного капіталу. Показує, яка віддача (норма прибутку) на вкладений власний капітал. Максимізація цього показника – важливе завдання, яке необхідно виконати управлінцям підприємства.	Не існує єдиного нормативного значення показника

Продовження Додатку Б

3. Рентабельність виробничих фондів		Відношення чистого прибутку до середньорічної суми виробничих активів.	$R = \frac{\text{ф.1ряд220}}{(\text{ф.1ряд030} + \text{ф.1ряд100гр} + \text{ф.1ряд120гр})/2};$ $= \frac{\text{ф2р.2350 або р.2355}}{\text{ф.1ряд1100гр} + \text{ф.1ряд1190гр})/2};$	Є індикатором ефективності виробничого процесу в компанії.	Не існує єдиного нормативного значення показника
4. Рентабельність реалізованої продукції за прибутком від реалізації		Відношення операційного прибутку до доходу від реалізації	$R_{oim} = \frac{\text{ф2р.100 (або р.105) + 090} - - 060}{\text{ф2(р.040 + 070 + 080)}};$ $= \frac{\text{ф2р.2190 (або р.2195) + 2180} - - 2120}{\text{ф2(р.2050 + 2130 + + 2150)}}$	Скільки припадає операційного прибутку на одиницю доходу	Більше 1
5. Рентабельність реалізованої продукції за чистим прибутком	Net Profit Margin	Відношення чистого прибутку до обсягу продажів	$R_{npm} = \frac{p.220\text{ф.2}}{p.035\text{ф.2}};$ $= \frac{\text{ф2р.2350 або р.2355}}{\text{ф2р.2000 (new)}}$	Показник прибутковості, який вказує на обсяг чистого прибутку (виручки компанії, за вирахуванням операційних витрат, відсотків, податків і іншого), який генерує кожна гривня продажів.	Більше 1

Анкета опитування персоналу підприємства, щодо показників результативності системи управління персоналом підприємства

Оцініть за 100% шкалою важливість показників результативності системи управління персоналом підприємства

Показники результативності	Вага
Зрозумілість системи управління персоналом	
Задоволення потреб персоналу	
Інноваційність системи управління персоналом	
Стратегічна креативність системи управління персоналом	
Автентичність системи управління персоналом	
Довіра персоналу	
Здатність до змін	
Відповідність стратегічному баченню	

Форма проведення інтерв'ю за компетенціями

№ з/п	Компетенції	Орієнтир	У кандидата				Коментарі
			0	1	2	3	
1	Відповідальність	2					
2	Комунікабельність	3					
3	Орієнтованість на результат	2					
4	Орієнтованість на процес	1					
Загальний висновок:							

Відповідальність: Згадайте, будь ласка, та розкажіть ситуацію з вашого життя, коли Ви відповідали за якусь ділянку роботи і при цьому виникли серйозні перешкоди до досягнення поставленої мети.

І далі – в міру розповіді кандидата – спеціаліст з підбору кадрів ТОВ «Екоенергогенерація» обов'язково повинен уточнювати Завдання (Task), Вжиті кандидатом дії (Action) і отриманий результат (Result).

Комунікабельність: Згадайте, будь ласка, та розкажіть ситуацію, коли перед вами стояло важке завдання, проте вам вдалося його виконати за рахунок, перш за все, комунікативних навичок.

Орієнтованість на результат: Розкажіть, будь ласка, ситуацію, коли в процесі вашої роботи з'ясувалося, що завдання набагато масштабніше, ніж здавалося спочатку.

Орієнтованість на процес: Згадайте, будь ласка, та розкажіть ситуацію, коли з'ясувалося, що для досягнення вашої мети необхідно виконати ряд нудних, одноманітних операцій, які займають тривалий час.

Положення про корпоративну культуру ТОВ «Екоенергогенерація»

«Затверджую»

Підпис _____ ПІБ _____

« » _____ 202_р

Організаційна культура ТОВ «Екоенергогенерація»

1. Наша місія

Наша місія полягає в тому, щоб стати найкращим підприємством в області постачання пари, гарячої води та кондиціонованого повітря. Через успіх нашої компанії до процвітання кожного з нас і суспільства.

2. Наш девіз

Надійність обладнання, простота в експлуатації, конкурентна ціна.

3. Кодекс ділової етики

Основний принцип, яким повинен керуватися будь-який працівник ТОВ «Екоенергогенерація» незалежно від його посади, повага до особистості.

Наша компанія забезпечує всім працівникам рівні можливості для прояву своїх здібностей у процесі трудової діяльності.

ТОВ «Екоенергогенерація» не сприймає:

1. Будь-які форми дискримінації працівників.
2. Будь-які види протекціонізму.

Співробітники нашої компанії керуються такими принципами:

1. Виходять з турботи про загальні інтереси підприємства і єдності всього персоналу.
2. Підтримують репутацію та імідж свого підприємства серед споживачів, постачальників і конкурентів.
3. Забезпечують конфіденційність отриманої інформації.
4. Діють на основі довіри до прийнятих рішень.
5. Усвідомлюють необхідність вести себе коректно та гідно.
6. Співробітники компанії поважають особисте життя колег, не допускаючи будь-якого втручання в неї.

4. Система мотивації співробітників

4.1. Непряма мотивація:

- 4.1.1. Кадровий ріст і планування кар'єри;
- 4.1.2. Атестація і присудження категорій;
- 4.1.3. Соціальний пакет для всіх співробітників:
 - Безкоштовне медичне страхування;

- Оплачувана відпустка – 4 тижні;
- Оплачувані лікарняні листи;
- Оплачувана декретна відпустка;
- Безкоштовні обіди;
- Корпоративні вечори;
- Поїздки на природу.

Для співробітників залежно від статусу:

- Мобільний телефон (тариф корпоративний);
- Оплата навчання, узгоджена з керівництвом;

4.2. Матеріальна мотивація:

4.2.1. Кожен співробітник ТОВ «Екоенергогенерація» отримує додатково до погодженої та затвердженої зарплатою премії залежно від результатів його праці;

4.2.2. Додаткова оплата за категорії;

4.2.3. Безоплатна матеріальна допомога (народження дитини, весілля тощо).

5. Корпоративні цінності компанії

5.1. Високоякісна продукція та обслуговування споживачів.

5.2. Повага особистості.

Ми впевнені в тому, що успіх нашої компанії залежить від спільних зусиль відданих справі працівників.

Тому ми хочемо:

- щоб кожен в ТОВ «Екоенергогенерація» поважав права і гідність один одного;

- допомогти нашим співробітникам розвинути їх таланти, максимально використовувати здібності, заохочувати вільний обмін інформацією та відкритий діалог;

- заохочувати рівні можливості для кожного;

- щоб всі співробітники нашої компанії працювали в умовах, оптимальних для здоров'я та безпеки.

5.3. Відповідальність за результати.

Кожен співробітник повинен якісно виконувати свої обов'язки і відповідати за результати своєї праці.

5.4. Відповідальність перед суспільством.

Ми дотримуємося високих етичних і громадських стандартів у бізнесі. Ми дотримуватимемося цих принципів, твердо дотримуючись місцевим, національним та міжнародним законам, співпрацюючи з владою і взаємодіючи з громадськістю.

5.6. Прихильність оновленню.

Оновлення всіх аспектів нашого бізнесу є ключем до нашого успіху. Ми розглядаємо зміни як нові можливості для розвитку, а самозадоволеність – як загрозу. Тому політика ТОВ «Екоенергогенерація» залежить від повсюдної підтримки допитливості, необхідної для відкритості світу і новим ідеям.

5.7. Прихильність постійного вдосконалення.

Ми постійно порівнюємо методи нашої роботи і отримані результати з кращими досягненнями в галузі. Ми будемо продовжувати впроваджувати рішення і процеси, що сприяють здійсненню наших корпоративних принципів.

5.8. Уміння працювати в команді і орієнтованість на загальний результат.

Тільки команда може стати лідером. Тому успішним членом нашої компанії може стати лише той, хто буде працювати в першу чергу на результат та імідж всієї команди.

5.9. Рівність можливостей.

Будь-який співробітник має можливість пройти в ТОВ «Екоенергогенерація» всі щаблі кар'єрного зростання. Все визначається індивідуальними здібностями та внеском у спільну справу, умінням працювати в команді.

5.10. Відкритість і сміливість.

Будь-який співробітник нашої компанії має право відстоювати свою думку, але після прийняття рішення повинен виконувати його якісно і в строк.