МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВНУТРІШНІХ СПРАВ
ЦЕНТР ПІСЛЯДИПЛОМНОЇ ОСВІТИ, ДИСТАНЦІЙНОГО ТА ЗАОЧНОГО НАВЧАННЯ
Кафедра менеджменту

ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

кваліфікаційна робота
здобувача вищої освіти
4 курсу заочної форми навчання
Вікторії МАСЛЯНКО

Науковий керівник:
доцент, кандидат педагогічних наук
Мар'яна ЯЦИК

Рецензент
доцент, кандидат економічних наук
Світлана ЛИХОЛАТ

Кваліфікаційна робота допущена до захисту

«____» _____ 2024 р. протокол №____

Завідувач кафедри менеджменту

_____ Галина ЛЕСЬКІВ

Львів

2024

АНОТАЦІЯ

МАСЛЯНКО В. Формування організаційної культури підприємства. – Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня «бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». – Львівський державний університет внутрішніх справ, МВС України, Львів, 2024.

У першому розділі проаналізовано теоретичні аспекти організаційної культури підприємства. У другому розділі проаналізовано стан розвитку та особливості формування організаційної культури ТОВ «Чудова Ідея» та визначено особливості удосконалення процесу формування організаційної культури товариства в сучасних умовах.

Ключові слова: організаційна культура, складові організаційної культури, продуктивність праці, війна, управління.

ABSTRACT

MASLYANKO V. Formation of organizational culture of the enterprise. - Manuscript.

Research for obtaining a bachelor's degree in the specialty 073 «Management». – Lviv State University of Internal Affairs, Ministry of Internal Affairs of Ukraine, Lviv, 2024.

The first chapter analyzes the theoretical aspects of the enterprise's organizational culture. In the second chapter, the state of development and the peculiarities of the formation of the organizational culture of Chudova Idea LLC are analyzed, and the peculiarities of improving the process of forming the organizational culture of the company in modern conditions are determined.

Key words: organizational culture, components of organizational culture, labor productivity, war, management.

ЗМІСТ

ВСТУП ……. 4

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДРИЄМСТВА.. 6

1.1. Організаційна культура підприємства: зміст та особливості…….. 6

1.2. Моделі та типи організаційної культури підприємства……. 12

Висновки до першого розділу…….. 14

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ТОВ «ЧУДОВА ІДЕЯ»……. 16

2.1. Загальна характеристика товариства……. 16

2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності товариства…….. 19

2.3. Аналіз організаційної культури підприємства…. 27

2.4. Удосконалення процесу формування організаційної культури товариства……. 37

Висновки до другого розділу…….. 41

ВИСНОВКИ…… 42

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ…… 44

ВСТУП

Актуальність теми. Організаційна культура українських суб'єктів господарювання формується та реалізується в надзвичайно складних реаліях жорстокої та повномасштабної війни росії проти українського народу. Вплив таких негативних факторів створює умови, коли ситуація щодо саме відносно працівників стає значно гіршою. І, для покращення діяльності персоналу недостатньо тільки запроваджувати інновації в систему управління чи цифровізацію бізнес-процесів, а на перший план виходить реструктуризація організаційної культури.

Аналіз останніх досліджень і публікацій свідчить про те, що організаційна культура визначає сутність підприємства з вичерпним переліком цінностей, які під впливом війни зазнали змін та потребують більш детального дослідження. Організаційну культуру підприємства досліджували О. Брінцева, Ю. Залознова, А. Науменко, М. Чепелюк та інші.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження сучасного стану формування та розвитку організаційної культури підприємства.

Завданням кваліфікаційної роботи є*:*

- з'ясувати зміст та особливості організаційної культури підприємства;
- визначити моделі та типи організаційної культури підприємства;
- охарактеризувати діяльність ТОВ «Чудова Ідея»;
- проаналізувати стан розвитку та особливості формування організаційної культури товариства;
- визначити особливості удосконалення процесу формування організаційної культури товариства в сучасних умовах.

Об'єктом дослідження є процеси впливу на діяльність товариства організаційної культури в процесі управління.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних засад і практичних інструментів формування організаційної культури.

Методи дослідження. Теоретичні дослідження формування та розвитку організаційної культури здійснювались за допомогою методів синергетичного підходу та системності. За допомогою методів абстрактного мислення, аналізу, графічного та економіко-статистичних досліджувався стан організаційної культури товариства та її вплив на його результати діяльності.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, висновку, списку використаних джерел. Кваліфікаційна робота містить 11 рисунків, 14 таблиць, 42 позиції використаної літератури.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДРИЄМСТВА

1.1. Організаційна культура підприємства: зміст та особливості

Здійснюючи підприємницьку діяльність в умовах військових викликів підприємствам необхідно використовувати в системі управління підходи не тільки, які мають матеріальну форму, але й нематеріальну. І, саме організаційна культура є майданчиком, який формує внутрішні партнерські відносини в колективі для досягнення спільної мети.

Одні вчені трактують організаційну культуру як багатоаспектне поєднання важливих припущень, що бездоказово приймаються і поділяються учасниками колективу. На думку інших – це філософія та ідеологія менеджменту, вірування, цінності, норми, які є в основі відносин та взаємодій як у внутрішньому, так і у зовнішньому [13].

Ряд дослідників називають організаційну культуру у своїх роботах корпоративною культурою. Під терміном «організація» зазвичай розуміють ділову організацію, а у сфері бізнесу організаційна культура має назву корпоративної культури [13].

Розглянемо основні підходи науковців до визначення терміну «організаційна культура» (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Основні підходи науковців до визначення терміну «організаційна культура»

Автор	Зміст терміну
Баннікова К. [23]	Організаційна культура – це багаторівневе утворення, в якому формальні і неформальні елементи в своєму перетині дають необхідний для розвитку організації ефект.

Продовж. таблиці 1.1

Андросова О. [13]	Організаційна культура – це скарбниця духовних, моральних, матеріальних аспектів і цінностей, техніко-інформаційних складових, які сформувалися в середовищі окремого підприємства та відображають індивідуальність та особливість, відповідають стратегії розвитку та ефективного втілення.
Захарчин Г. [13]	Організаційна культура – це система взаємовідносин, які склалися в організації на основі прийнятих цінностей, базових уявлень і норм поведінки, необхідних для виконання її місії.
Харчишина О. [13]	Організаційна культура – це важлива складова системи управління, яка дає ефективну взаємодію між підприємствами на основі спільних цінностей, норм, правил і принципів.
Ніконенко Л. [23]	Організаційна культура – сильний стратегічний інструмент, який дає змогу орієнтувати всі підрозділи організації і окремих осіб на загальні цілі, мобілізувати ініціативу співробітників.

Джерело: складено автором за матеріалами [23, 13]

Для ефективного формування організаційної культури та прогнозування її успішного розвитку, на етапі заснування суб'єкта господарювання необхідно брати до уваги її елементи.

Виділяють наступні елементи організаційної культури:

- правила, тобто керівні принципи, яких повинен дотримуватися кожний працівник;

- філософія розвитку, яка відображає організаційні переконання політики, наприклад як слід поводитися з клієнтами або працівниками, заява про місію та бачення;

- домінуючі цінності – визнані цінності, які організація підтримує та очікує певної поведінки від своїх працівників;

- норми, закріплені як стандартний кодекс поведінки, прийнятий на підприємстві;

- поведінкові закономірності, які мають прояв у використанні загальної мови, мови ритуалів, церемоній та термінологій, що стосуються поваги та поведінки;

- клімат, який включає загальну атмосферу, фізичний дизайн приміщень, взаємодія членів із клієнтами та/або сторонніми особами [13].

Організаційна культура в управлінні підприємством займає особливе місце, адже вона має відношення до усього глобального простору його діяльності, як внутрішнього, так і зовнішнього.

В наукових джерелах виділяють три рівні організаційної культури:

1) поверхневий рівень – організаційна культура характеризується виключно зовнішніми атрибутами (характер поведінки людей, звички, символи, архітектура й дизайн, висловлювання – все те, що можна відчувати);

2) проміжний рівень – організаційна культура має офіційні атрибути, тобто усталені цінності та вірування – все, що сприймається свідомістю;

3) глибинний рівень, коли культура представлена прихованими атрибутами (філософією організацією) [13].

Зважаючи на масштабність і багатовекторність способів впливу на організаційну культуру, вона може формуватися як спонтанно (під впливом непередбачуваних зовнішніх чинників), так і цілеспрямовано (в результаті реалізації цілеспрямованої політики керівництва) [8].

На формування організаційної культури мають вплив як зовнішні, так і внутрішні фактори:

- зовнішні фактори, зокрема тип середовища (національна культура, система цінностей суспільства та спільнот регіону, місцева система цінностей, традиції управлінської культури, кон'юнктура ринку, продукція і технології, галузь);

- внутрішні фактори, самі характеристики організації (її історія, розмір, керівництво, адміністративна система, політика та стратегія дій, процедури та структура управління) та характеристики учасників (цінності, установки, освіта, стать, вік, досвід роботи, життєвий досвід, емоційні зв'язки) [13].

В теперішньому сьогоденні бізнес-організації формують організаційну культуру цілеспрямовано, і вона відображається в організаційній структурі підприємства.

Формування організаційної культури підприємства відбувається в кілька етапів:

- 1 етап – відображення головних цілей організації в місії, формування ціннісного фундаменту організації;

- 2 етап – формування корпоративних цінностей та норм бажаної поведінки: баланс між конформізмом та індивідуалізмом; ступінь підлеглості планам та регламентам; орієнтація на стабільність чи на зміни; культура праці; організаційна етика; культура якості;

- 3 етап – формування системи внутрішніх комунікацій: групові чи індивідуальні форми ухвалення рішень; співпраця чи суперництво серед членів; джерело та роль влади; самостійність співробітників чи їх залежність; стиль керівництва та лідерства;

- 4 етап – розроблення структури навчання та адаптації нових працівників;

- 5 етап – запровадження організаційної культури, її моніторинг, усунення недоліків [13].

Так як організаційна культура є комплексним явищем і стосується як об'єктів, так і суб'єктів управління, то її розглядають її з позицій управлінських та соціально-психологічних компонентів позицій умов господарювання підприємств [8].

Управлінський підхід розглядає організаційну культуру як сукупність ознак організації, що знаходять своє відображення у системі правил, норм, регламентів тощо, за окремими виключеннями мають формальний характер.

Основною метою розвитку організаційної культури, відповідно до даного підходу, є комерційний успіх підприємства в умовах адаптації до динаміки зовнішнього середовища. Ключовими суб'єктами досягнення даної мети є управлінські кадри та їх діяльність в умовах зовнішнього економічного та культурного середовища. Відповідно до цього можна розглядати наступні прояви організаційної культури: культура управління, культура умов праці, культура працівників, культура документації [8].

Соціально-психологічний підхід до розуміння організаційної культури ґрунтується не на досягненні економічного результату, а на налагодженні якісної системи співробітництва та взаєморозуміння всередині малих груп. Визначальним при даному підході є психологічний мікроклімат та атмосфера в колективі, а ключовим індикатором розвитку є вплив кожного окремого індивіду на підтримку чи зміну організаційної культури підприємства. Тут основними є не нормативи чи регламентовані критерії, а загальнолюдські, особистісні, регіональні чи національні, екологічні та інші цінності. В цьому аспекті важливо враховувати, що на поведінку індивіда всередині підприємства крім фіксованих виробничих впливають ситуаційні чинники внутрішнього середовища підприємства [8].

Загалом за допомогою правильно сформованої організаційної культури з вичерпним переліком цінностей, на підприємстві можна визначити поведінку членів колективу в певних робочих ситуаціях та забезпечити продуктивну діяльність підприємства.

Розглянемо у таблиці 1.2 зміст критеріїв організаційної культури підприємства в розрізі управлінського та соціально психологічного підходів.

Таблиця 1.2

Зміст критеріїв організаційної культури підприємства в розрізі управлінського та соціально психологічного підходів

Критерій	Підходи	
	Управлінський	Соціально-психологічний

Продовж. табл. 1.2

Зміст організаційної культури [8]	Організаційна культура – сукупність норм, цінностей, правил вирішення проблем, що поділяються більшістю членів організації і сприяють досягненню поставлений перед нею цілей	Організаційна культура – атмосфера, психологічний клімат організації, неформальна і невидима свідомість організації, яка впливає на поведінку її членів і сама формується під їхнім впливом
Призначення організаційної культури [18]	Організаційна культура розглядається як атрибутивна характеристика організації і засіб пристосування до змін у зовнішньому середовищі	Організаційна культура розглядається як невід'ємна суть і характеристика функціонування малих груп
Функція організаційної культури [20]	Організаційна культура – фактор стратегічного управління підприємством, розвиваючого управління персоналом, фактор адаптації підприємства до ринкових умов, підвищення конкурентоспроможності підприємства	Організаційна культура – Фактор соціалізації індивідів, фактор впливу на членів організації в процесі трудової поведінки

Джерело: складено автором за матеріалами [8, 18, 20]

1.2. Моделі та типи організаційної культури підприємства

Ефективне функціонування підприємства дуже залежить від обраної моделі та типу організаційної культури, яку підприємство обрало при її формуванні. І, саме ці чинники здійснюватимуть вплив на вибір підприємством поточного та перспективного плану дій.

Розглянемо основні моделі організаційної культури підприємства, кожна з яких має своє особливості (рис. 1.1.).



Рис. 1.1. Основні моделі організаційної культури підприємства [33]

Як бачимо кожна з представлених моделей організаційної культури підприємства має певні ознаки та особливості, і завдяки цьому здійснює вплив на функціонування підприємства загалом.

К. Камерон та Р. Куїнн виділяють чотири основні типи організаційної культури [20]:

1) кланова культура. Місце роботи, де у людей багато спільного. «Сімейний» тип організації. Лідери організації асоціюються з вихователями, а часто – з батьками. Відданість і традиції – основа цілісності організації. Акцентується довгострокова вигода вдосконалення особистості, надається значення високого ступеня згуртованості. Запорукою успіху можна назвати «добре ставлення до споживачів і турбота про людей». Заохочується згода й участь людей у бізнесі;

2) адхократична культура. Місце роботи характеризується динамічністю та креативністю. Члени організації готові йти на ризик для досягнення мети. Лідери – новатори й експериментатори. Організація в довгостроковій перспективі робить акцент на зростанні і здобутті нових ресурсів. Успіх виробництва – надання унікальних і нових продуктів, послуг. Лідерство на ринку – головна мета. Особиста ініціатива і свобода заохочується керівництвом. Лідер повинен володіти управлінським талантом, харизмою і творенням;

3) ієрархічна культура. Робота характеризується великою формалізацією і структурованістю. Управління працівниками здійснюється на основі відпрацьованих процедур. Основна ціль – раціональність і передбачуваність. Формальні правила та офіційна політика є об'єднуючими факторами. Довгострокове піклування організації – забезпечення стабільності і показників плавного і ритмічного виконання операцій. Надійність постачання, календарні графіки і низькі витрати – фактори успіху підприємства. Управління персоналом ставить перед собою завдання гарантувати зайнятість і забезпечити довгострокове існування. До ієрархічного типу організаційної культури відносять підприємства-монополісти, банківську сферу;

4) ринкова культура. Основна орієнтація даного типу підприємств – результат. Для даного типу культури характерна цілеспрямованість і конкуренція. Об'єднуючим чинником є змагання, прагнення членів організації перемагати, репутація та успіх. Спрямованість на конкурентні дії, швидке та ефективне вирішення поставлених завдань і досягнення цілей, які можна оцінити. Проникнення на ринки і ринкова частка є визначальним фактором успіху. Конкурентне ціноутворення та лідерство на ринку, особливо важливі для даного типу культури. Прикладами таких організацій можуть бути підприємства, що виробляють товари та послуги повсякденного вжитку, де існує висока конкуренція. Менеджер – стратегічний партнер [20].

У підприємствах із розвиненою організаційною культурою співробітники характеризуються деякими рисами:

- високим ступенем згуртованості в поглядах, установках і позиціях членів колективу;

- стійкою взаємодією, що сприяє стабільності та міцності існування в часі та просторі;

- організованістю, впорядкованістю, підпорядкованістю співробітників чіткому порядку виконання колективної спільної життєдіяльності;

- відкритістю – готовністю до прийняття нових співробітників [15].

Висновки до першого розділу

Сьогоднішні реалії війни в країні змінили підхід до управління підприємствами, а надто до управління людським капіталом. Топ-менеджмент робить ставку на людиноцентричності, тобто підтримка та увага до співробітників, в першу чергу, як людини. Міцна організаційна культура є одним з ключових стабільних чинників для персоналу, щоб мати можливість здійснювати опір загрозам зовнішнього середовища.

Організаційна культура формується на підприємстві незалежно від зовнішніх обставини, а враховуючи той факт, що українські підприємства здійснюють підприємницьку діяльність в період кризи та військового стану – такі обставини тільки підсилюють роль організаційної культури. Для того, щоб сформувати організаційну культуру, яка сприятиме підприємству бути більш ефективним та конкурентоздатним, необхідно для початку з'ясувати, якою має бути очікувана поведінка працівників. Не у всіх випадках місія та цілі підприємства відповідають інтересам та потребам працівників, а це сприяє формуванню недієвої організаційної культури. Організаційна культура існує до того часу, скільки часу існує підприємство.

Організаційна культура підприємства охоплює майже всі процеси, що в ньому відбуваються – спілкування та взаємовідносини в колективі під час робочих зустрічей та в неформальній обстановці; види та форми взаємодії персоналу з клієнтами; сприйняття цінностей підприємства працівниками.

Організаційна культура підприємства має певні типи та моделі, і саме вибір тієї чи іншої моделі залежить від особливостей, виду діяльності підприємства та управлінської культури керівників.

Організаційна культура підприємства є надзвичайно важливим інструментом, який спрямований на організацію психологічної та економічної згуртованості персоналу, щоб забезпечити підприємству більшу продуктивність та конкурентоспроможність.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ТОВ «ЧУДОВА ІДЕЯ»

2.1. Загальна характеристика товариства

Товариство з обмеженою відповідальністю «Чудова Ідея» розпочало свою підприємницьку діяльність 6 років тому, сьогодні товариство налічує 10 магазинів в 5 населених пунктах Львівської області України.

Більш детальну інформацію про діяльність ТОВ «Чудова Ідея» розглянемо в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Загальна інформація про ТОВ «Чудова Ідея»

Повне найменування	Товариство з обмеженою відповідальністю «Чудова Ідея»
Скорочена назва	ТОВ «Чудова Ідея»
Код ЄДРПОУ	43140719
Дата реєстрації	30.07.2018
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Види діяльності	Основний: 47.11. Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами (основний)
Юридична адреса	м. Львів, вул. Липова Алея 15
Телефон контактний	0975685263

Джерело: складено автором за матеріалами [42]

Метою діяльності товариства є отримання прибутку шляхом здійснення торгівельної та виробничої діяльності, яка не є забороненою законодавством держави.

Місія товариства – якісні послуги з продажу товарів різних асортиментних груп за мінімальними цінами.

ТОВ «Чудова Ідея» значну увагу приділяє цінностям, які є прийнятними для більшості членів колективу:

- законність та довіра;
- цінність людини;
- націленість на результат;
- креативність;
- якість;
- чесність;
- позитивний імідж;
- підтримка та взаємоповага;
- виключно українська мова спілкування між співробітниками;
- прояв активної громадянської позиції та ціннісних орієнтацій;
- підтримка працівників, які вступили до лав ЗСУ та їхніх сімей;
- можливість безпечної роботи.

Варто зазначити, що ТОВ «Чудова Ідея» з моменту заснування розвивало соціальну відповідальність, яка була зосереджена на підтримці деяких соціальних питань. Проте, з початком повномасштабного військового вторгнення товариство дещо трансформувало підхід до соціальної відповідальності в напрямок допомого військових та мирного населення, що зазнало значних втрат через військову агресію.

Так, у перші дні війни ТОВ «Чудова Ідея» передав благодійну продовольчу допомогу внутрішньо переміщеним особам з міста Харків на суму понад 100 тис. грн. Протягом 2023 року директор товариства купив та передав два дрони для потреб ЗСУ у боротьбі з окупантами.

Активна позиція соціальної відповідальності ТОВ «Чудова Ідея» щодо підтримки ЗСУ та внутрішньо переміщених осіб, формує довіру до нього та забезпечує репутацію надійного суб'єкта господарювання з активною громадянською позицією.

Так, як ТОВ «Чудова Ідея» здійснює підприємницьку діяльність на ринку торгівлі, то для ефективної діяльності необхідно здійснювати систематичний моніторинг конкурентів (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Аналіз конкурентів ТОВ «Чудова Ідея»

	ТОВ «Чудова Ідея»	ТОВ «Галицька Щедрість»	ТОВ «Наш Край»	«АТБ-маркет»
Впізнаваність на ринку	Мала	Мала	Середня	Велика
Цінова політика	Низька	Середня	Середня	Низька
Асортимент товарів	Широкий	Середній	Широкий	Широкий
Маркетингова політика	Середня	Відсутня	Низька	Висока
Рівень обслуговування	Високий	Низький	Середній	Низький

Джерело: складено автором

Як бачимо, основними конкурентами на ринку для ТОВ «Чудова Ідея» є «АТБ-маркет» та ТОВ «Галицька Щедрість». «АТБ-маркет» має переваги завдяки низькій ціновій політиці, впізнаваності на ринку та маркетинговій політиці.

Визначимо основних споживачів товариства (рис. 2.1.).

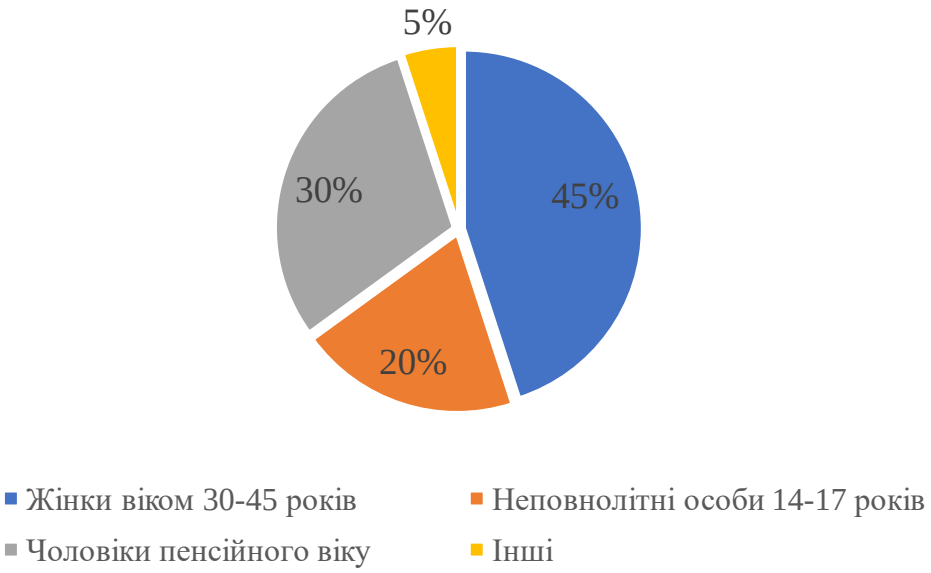


Рис. 2. 1. Основні споживачі товарного асортименту ТОВ «Чудова Ідея»
Розроблено автором

Протягом аналізованого періоду, було виявлено, що основними споживачами товарного асортименту ТОВ «Чудова Ідея» були жінки віком 30-45 років, неповнолітні особи 14-17 років та чоловіки пенсійного віку.

2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності товариства

Розпочнемо характеристику діяльності ТОВ «Чудова Ідея» з аналізу основних господарсько-фінансових показників (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Аналіз основних господарсько-фінансових показників
ТОВ «Чудова Ідея»

Показники	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Абсолютне відхилення	
				від 2021 р.	від 2022 р.
1. Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	1460	1499	1582	122	83

Продовж. табл. 2.2

2. Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	2230	2280	2480	250	200
3. Валовий прибуток (збиток)	338	329	92	-246	-237
4. Адміністративні витрати, тис. грн.	60	50	40	-20	-10
5. Фінансові результати від операційної діяльності, тис. грн.	168	164	62	-106	-102
6. Середньооблікова чисельність працівників, осіб	25	21	19	-6	-3
7. Чистий прибуток (збиток)	168	164	62	-106	-102

Розраховано автором на основі звітності

Як вказують дані таблиці, то можна сказати, що ТОВ «Чудова Ідея» протягом 2021-2023 років працювало стабільно та належним чином забезпечувало споживачів товарами та послугами. Так, зростали і темпи зростання чистого доходу на 8,4%, і собівартість реалізованої продукції на 11,2%.

Валовий прибуток товариства зменшився у 2023 році на 72% порівняно з 2022 роком, та на 74% менше, ніж у 2021 році. Така ситуація в зменшенні валового прибутку товариства пояснюється негативним впливом російсько-української війни. Також, спостерігається і зменшення показників фінансових результатів від операційної діяльності. Так, у 2023 році одержано тільки 62 тис. грн. прибутку, тоді як у 2022 році – 164 тис. грн., а у 2021 році – 168 тис. грн.

На рис. 2. 2. розглянемо фінансові результати ТОВ «Чудова Ідея» в динаміці.

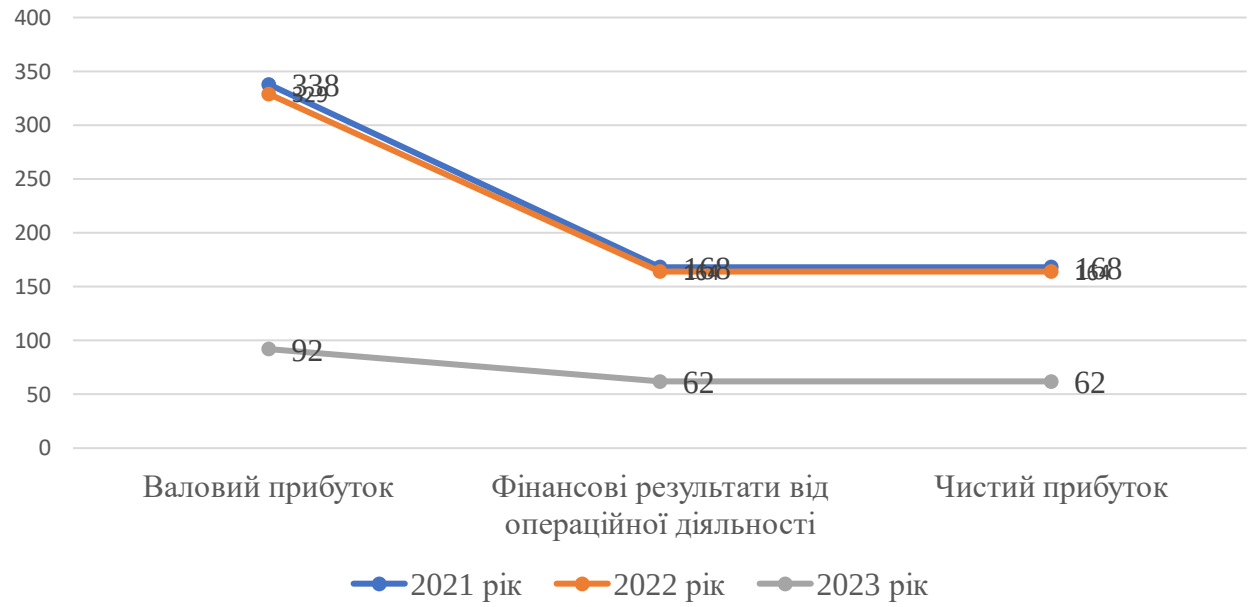


Рис. 2. 2. Динаміка фінансових результатів ТОВ «Чудова Ідея» ?

Розроблено автором

У таблиці 2.4 проаналізуємо операційні витрати товариства.

Таблиця 2.4

Аналіз операційних витрат ТОВ «Чудова Ідея»

Показники	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Абсолютне відхилення	
				від 2021 р.	від 2022 р.
1. Матеріальні витрати, тис. грн.	1371	1138	1110	-261	-28
2. Витрати на оплату праці, тис. грн.	75525	79852	81452	5927	1600
3. Відрахування на соціальні заходи, тис. грн.	26	22	24	-2	2

Продовж. табл. 2.4

4. Амортизація, тис. грн.	62	58	52	-10	-6
5. Інші операційні витрати, тис. грн.	18122	25325	25369	7247	44
Разом	184389	186315	183931	-458	-2384

Розраховано автором на основі звітності

Спостерігаємо, що витрати на оплату праці складають основну частку в структурі витрат товариства – 44%, і це пов'язано з тим, що для забезпечення стабільності персоналу необхідно здійснювати ефективне матеріальне стимулювання праці.

Витрати на амортизацію складали у 2023 році 28% від структури загальних витрат, у 2022 році – 31%, у 2021 році – 33%. Спостерігаємо, і зростання витрат на відрахування на соціальні заходи у 2023 році на 9,09 %,та на інші операційні витрати.

Динаміка змін операційних витрат зазнавала змін до зменшення і розглянемо її на рис. 2.3.

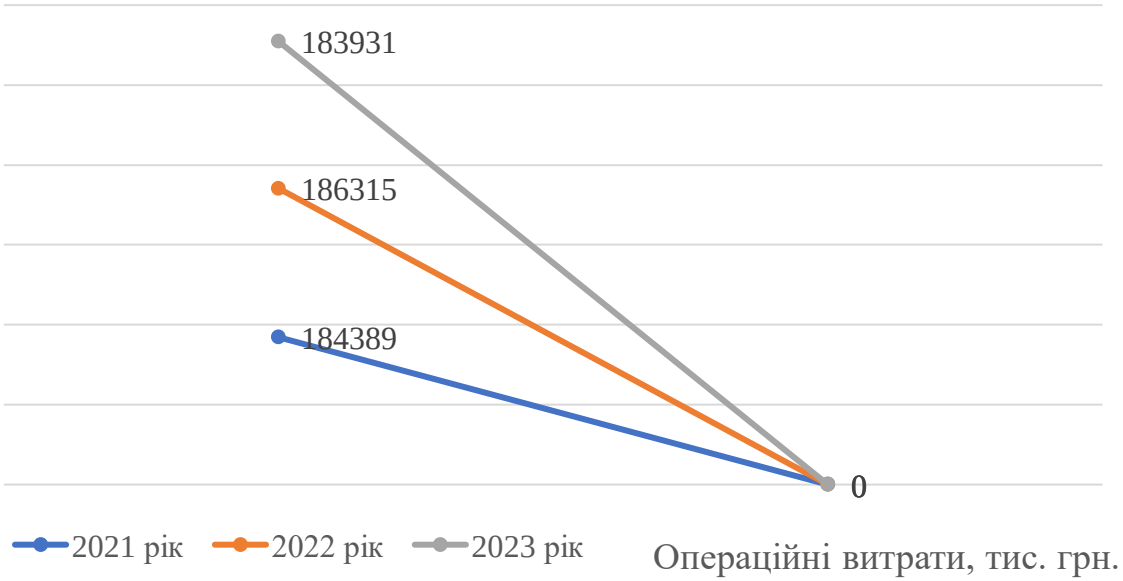


Рис. 2. 3. Динаміка змін операційних витрат ТОВ «Чудова Ідея»

Розроблено автором

Як бачимо, у 2023 році розмір операційних витрат товариства складав 183931 тис. грн., у 2022 році – 186315 тис. грн., у 2021 році 184389 тис. грн.

Рентабельність є ключовим показником в управлінні активами підприємства, впливаючи на багато аспектів його функціонування та успіху. Вона допомагає враховувати внутрішні та зовнішні чинники, впливаючи на фінансовий стан підприємства, його стратегічний розвиток та конкурентоспроможність на ринку. Ефективне вимірювання і управління рентабельністю є важливою складовою успіху підприємства [14].

Валова рентабельність показує, скільки з кожного проданого товару залишається після відрахування валових витрат [14]. Валова рентабельність розраховується за формулою:

$$Р_в = \frac{Впр}{Вир} * 100 \qquad (2.1),$$

де

Впр – валовий прибуток;

Вир – виручка від продажу.

Операційна рентабельність показує, яка частина виручки від продажу залишається після врахування операційних витрат. Цей показник відображає ефективність управління операційною діяльністю підприємства [14]. Операційна рентабельність розраховується за формулою:

$$Р_о = \frac{Опр}{Вир} * 100 \qquad (2.2),$$

де

Опр – операційний прибуток;

Вир – виручка від продажу.

Чиста рентабельність вказує на остаточну прибутковість підприємства після урахування всіх видів витрат. Цей показник є найбільш інтегрованим та відображає загальну ефективність управління підприємством [14]. Чиста рентабельність розраховується за формулою:

$$Р_ч = \frac{Чпр}{Вир} * 100 \qquad (2.3),$$

де

Чпр – чистий прибуток;

Вир – виручка від продажу.

У таблиці 2.5. відобразимо результати проведених розрахунків.

Таблиця 2.5

Рівень показників рентабельності ТОВ «Чудова Ідея»

Показники	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Операційна рентабельність	4%	4%	5%
Валова рентабельність	20%	22%	22%
Чиста рентабельність	1%	1%	2%

Розраховано автором на основі звітності

Спостерігаємо, що у 2023 році операційна рентабельність ТОВ «Чудова Ідея» складала тільки 5%, і це не є високим показником. Порівняно з

попередніми роками вона зросла на 1%, що вказує про значне вдосконалення фінансової діяльності товариства.

Показники валової рентабельності ТОВ «Чудова Ідея» протягом 2022 та 2023 років становили 22%, а це вказує про раціональне використання ресурсів та виробничого потенціалу.

Показники чистої рентабельності є досить низькими, і складають у 2023 році тільки 2%, а це вказує про те, що у своїй діяльності ТОВ «Чудова Ідея» стикнулось з певними труднощами у генерації прибутку.

Продуктивність праці – це ефективність виробничої діяльності людей в процесі створення ними матеріальних послуг і благ. На продуктивність праці має вплив ряд факторів: матеріально-технічні, соціально-економічні, організаційні. Кожен із зазначених факторів має важливе значення для успішного функціонування суб'єктів господарювання [9].

У таблиці 2.6 розглянемо взаємозв'язок між продуктивністю праці та темпами зростання заробітної плати ТОВ «Чудова Ідея».

Таблиця 2.6

Співвідношення темпів росту продуктивності праці
та заробітної плати ТОВ «Чудова Ідея»

Показники	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Величина товарообороту, тис. грн.	21602,2	18165,6	9133,2
Середньорічна сума оплати праці, тис. грн.	1485,77	1562,63	891,59
Середньорічна чисельність працівників, осіб	25	21	19
Продуктивність праці тис. грн /особа	3673,82	3242,92	3116,64
Індекс продуктивності праці	-	0,9425	0,9536

Продовж. табл. 2.6

Коефіцієнт співвідношення оплати праці і продуктивності праці	-	1,3618	1,2542

Розраховано автором на основі звітності

Розрахунки вказують, що у 2023 році продуктивність праці становила 3116,64 тис. грн., що на 126,28 тис. грн. менше, ніж у 2022 році та 557, 18 тис. грн. менше, ніж у 2021 році. Як бачимо, темпи зростання продуктивності праці у 2023 році є значно меншими, ніж темпи зростання середньої заробітної плати.

Здійснимо аналіз показників фінансової стійкості та платоспроможності товариства (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Аналіз показників фінансової стійкості та платоспроможності ТОВ «Чудова Ідея»

Показники	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Коефіцієнт автономії	0,72	0,70	0,68
Коефіцієнт фінансової залежності	0,23	0,21	0,30
Коефіцієнт загальної ліквідності	1,86	1,78	2,12
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,03	0,20	0,08
Коефіцієнт термінової ліквідності	0,39	0,49	0,09

Розраховано автором на основі звітності

Спостерігаємо, що наявна тенденція щодо збільшення концентрації залученого капіталу, а це не є позитивною ознакою. Показники загальної ліквідності вказують про здатність товариства погашати поточні зобов'язання ресурсами.

2.3. Аналіз організаційної культури підприємства

Організаційна культура для кожного підприємства є індивідуальною та особливою. Основними показниками формування організаційної культури товариства є:

- сприйняття кожним членом колективу місії створення та цілей розвитку товариства;

- делегування повноважень та залучення працівників до прийняття важливих рішень;

- інформування колективу про поточний стан справ та стратегію розвитку товариства;

- рівень відповідності особистісних цілей працівника ціннісній орієнтації та інтеграція норм поведінки працівника вимогам товариства;

- залучення працівників до нових проєктів;

- наявність в організації традицій та ритуалів;

- бажання персоналу ідентифікуватися зі своїм підприємством та колегами [29].

Сильна організаційна культура забезпечує високу ефективність спільної командної роботи, має вплив на мотивацію працівників до виконуваної роботи і зміцнює стан задоволеності праці.

Для детального аналізу організаційної культури ТОВ «Чудова Ідея», яка сформувалась від початку заснування товариства та видозмінилась в умовах війни, здійснимо анкетування працівників. В опитуванні взяло участь 20 членів колективу ТОВ «Чудова Ідея»: 6 менеджерів; 10 представників торгово-оперативного персоналу; 4 сумісники.

На рис. 2.4. відображені відповіді персоналу ТОВ «Чудова Ідея» на запитання: «Які саме ключові фактори вплинули, на Вашу думку, прийняти рішення працювати у товаристві»?

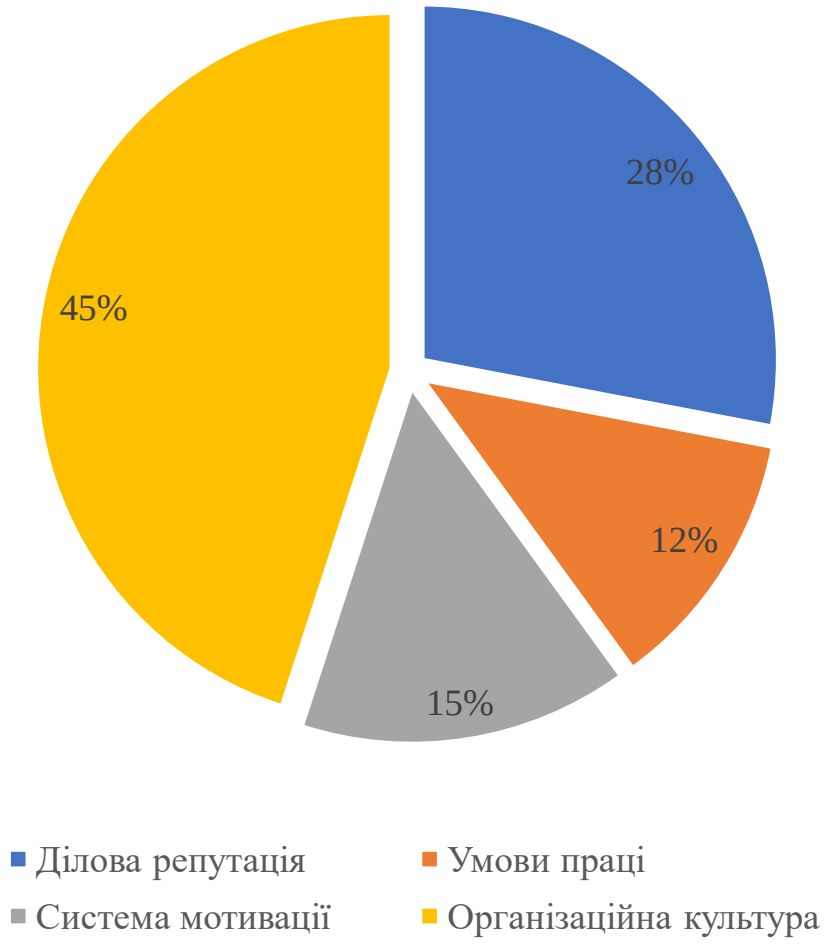


Рис. 2. 4. Які саме ключові фактори вплинули, на Вашу думку, прийняти рішення працювати у ТОВ «Чудова Ідея» ?

Розроблено автором

Як бачимо, на першому місці відповідей, на запитання «Які саме ключові фактори вплинули, на Вашу думку, прийняти рішення працювати у ТОВ «Чудова Ідея», опитаних працівників товариства, займає організаційна культура – 45%; на другому ділова репутація товариства – 28%; система мотивації – 15%% умови праці – 12%.

Також, персоналу ТОВ «Чудова Ідея» було здійснено анкетування щодо трактування змісту самої організаційної культури товариства (рис. 2.5.).

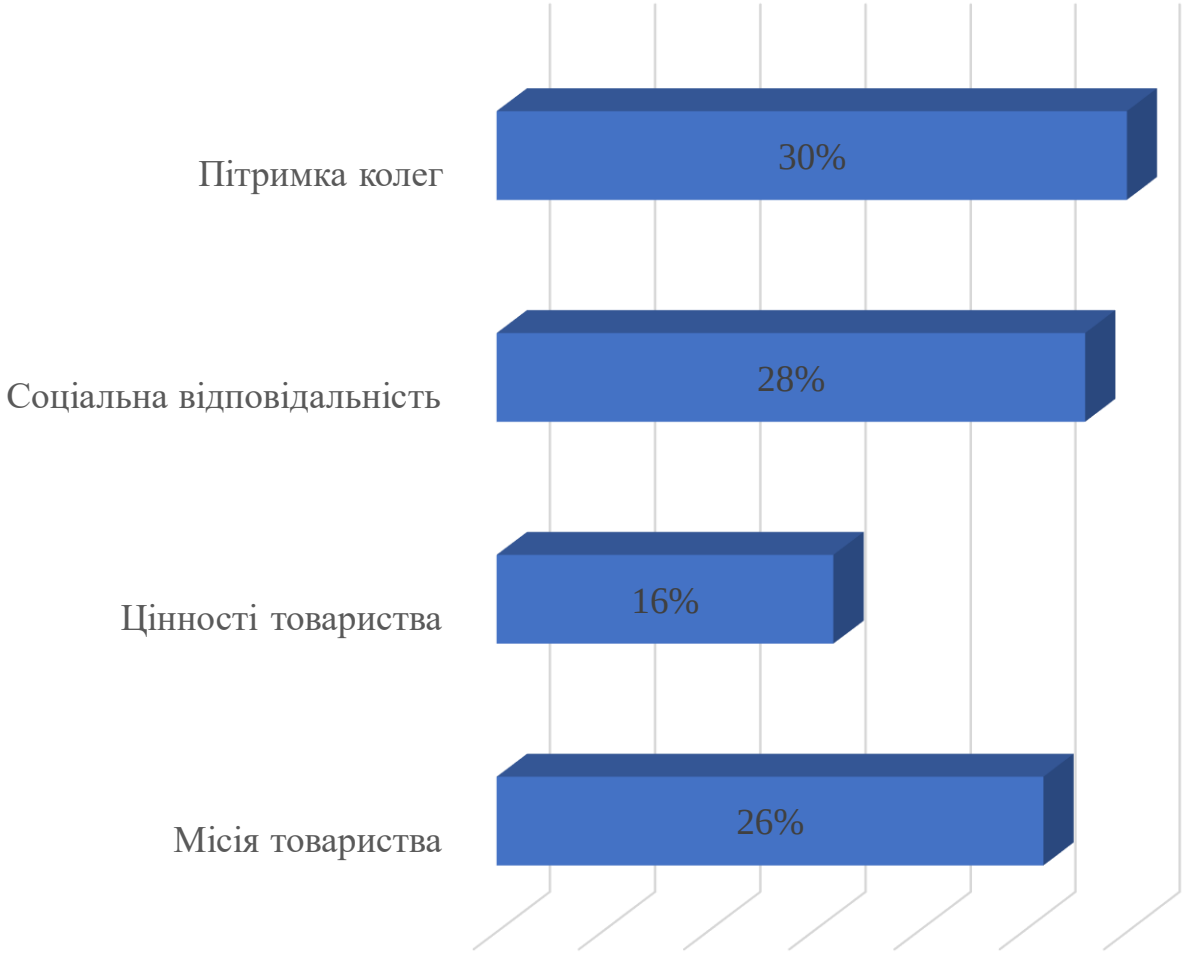


Рис. 2. 5. Діаграма відповідей опитуваних працівників ТОВ «Чудова Ідея» на запитання «Що Ви розумієте під організаційною культурою» ?

Розроблено автором

Спостерігаємо, що відповіді працівників щодо трактування змісту самої організаційної культури ТОВ «Чудова Ідея» не є однаковими. Так, на думку більшості працівників, організаційна культура – це підтримка колег; 28% опитаних вважають, що це соціальна відповідальність товариства; 26% – місія товариства, а 16% – цінності товариства.

Варто значити, що організаційна культура ТОВ «Чудова Ідея» зазнала певних трансформацій через війну, адже працівникам тепер надто важливо знати відношення товариства до війни, чи товариство бере участь в боротьбі із загарбниками та яким чином здійснює підтримку працівників.

Також було здійснено аналіз самосвідомості працівників та свого місця в колективі ТОВ «Чудова Ідея» з 10-бальною шкалою (рис. 2.6.).

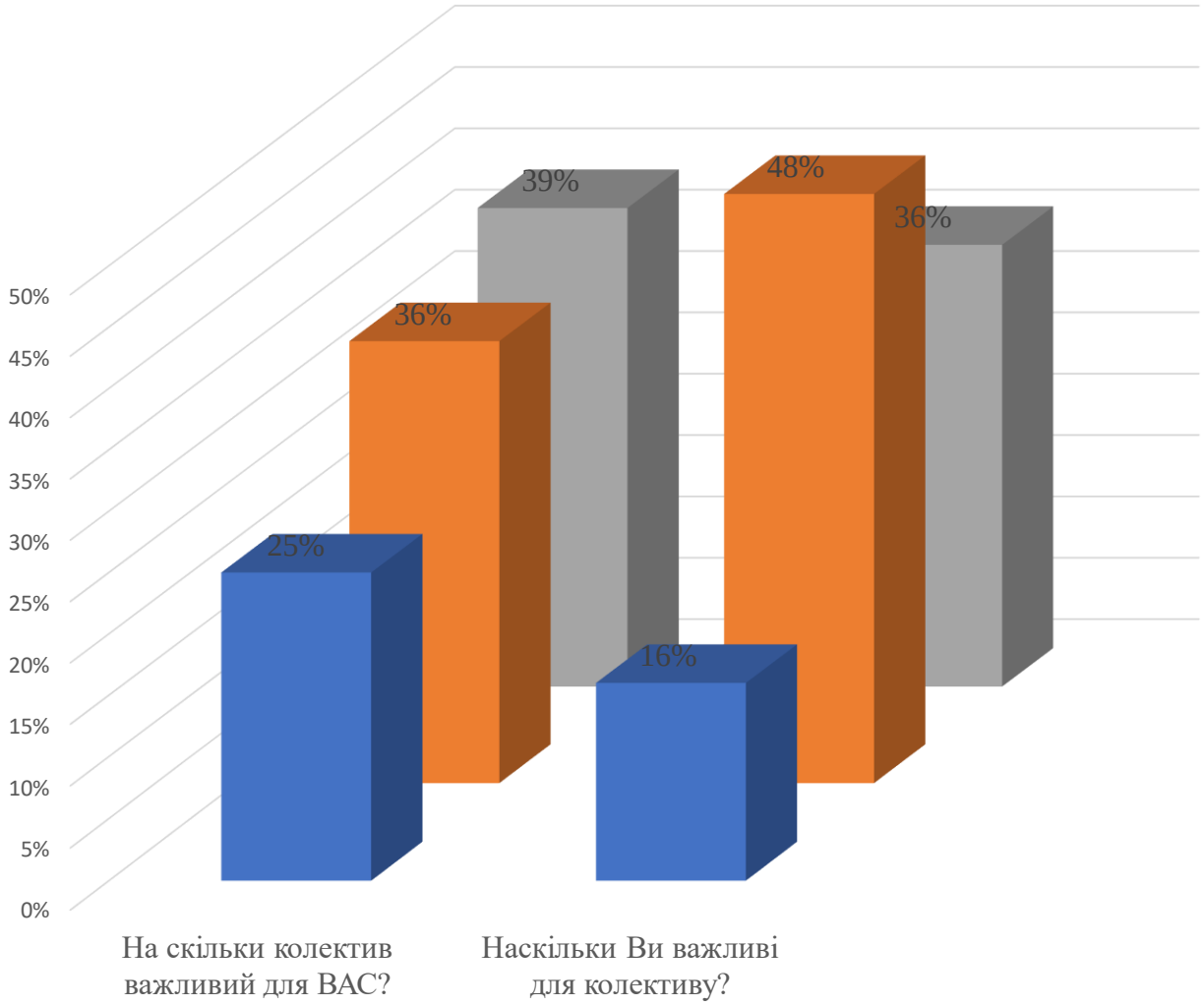


Рис. 2. 6. Діаграма аналізу самосвідомості працівників та свого місця в колективі ТОВ «Чудова Ідея»

Розроблено автором

Спостерігаємо, що думки респондентів щодо своєї значимості для колективу ТОВ «Чудова Ідея» різняться: менеджери оцінили цю позицію в 9 балів (48%); представники торгово-оперативного персоналу – 7 балів (36%), а сумісники в 3 бали (16%). А, важливість колективу для кожного працівника отримала позитивну оцінку – 8-10 балів, що є позитивною ознакою в системі цінностей колективу.

Важливим елементом в системі організаційної культури є рівень задоволеності працівниками ТОВ «Чудова Ідея» існуючими традиціями у власному колективі (рис. 2.7.).

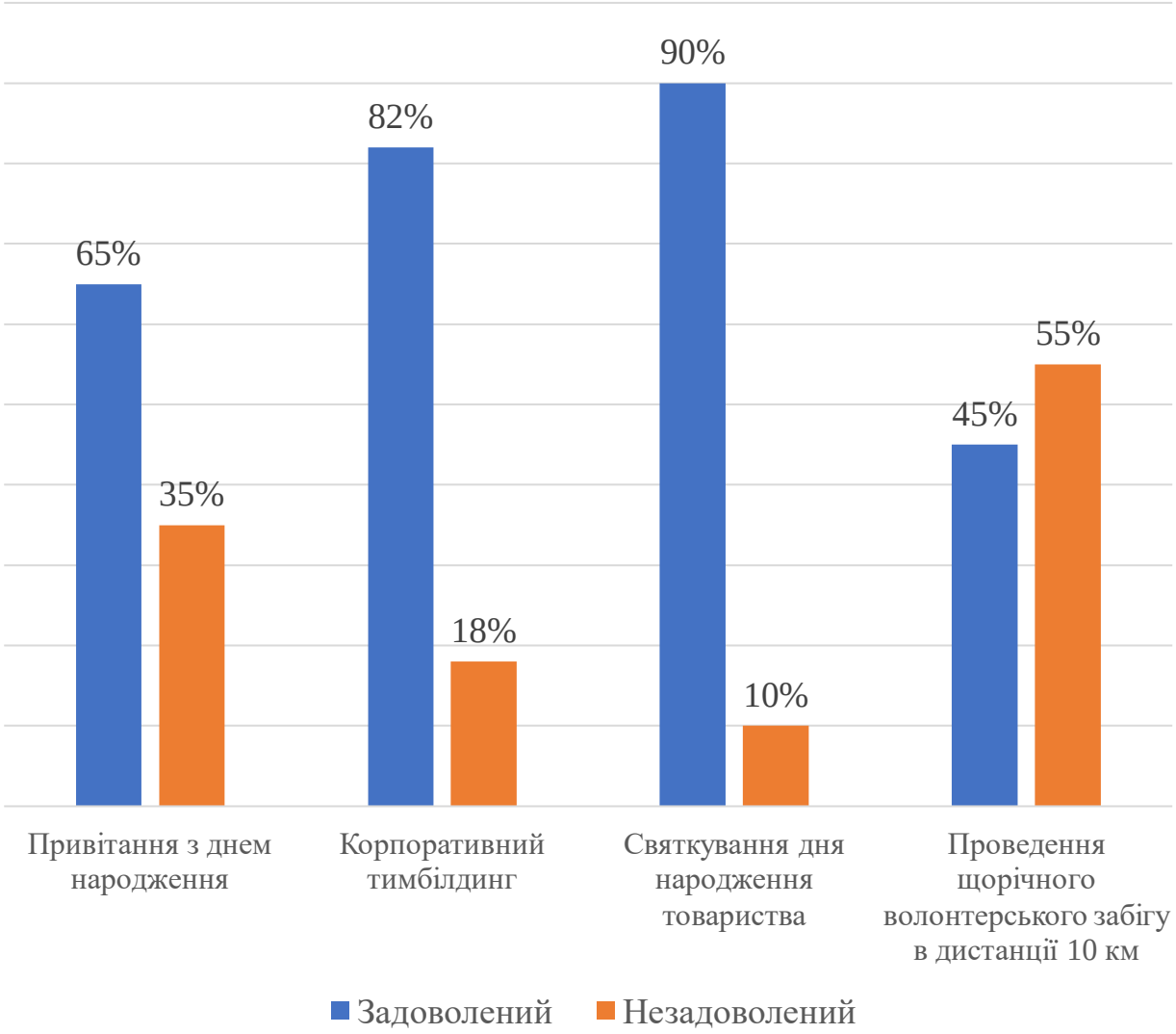


Рис. 2. 7. Рівень задоволеності працівниками ТОВ «Чудова Ідея» існуючими традиціями у власному колективі

Розроблено автором

Дані анкетування вказують про те, що більша частина працівників ТОВ «Чудова Ідея» в основному задоволена встановленими традиціями в колективі.

Здійснимо ще аналіз стосовно місії та напрямків розвитку товариства, і як це розуміють працівники ТОВ «Чудова Ідея» (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Аналіз розуміння працівниками місії створення та напрямків розвитку ТОВ «Чудова Ідея»

Місія	Оцінка менеджерів	Ранг	Оцінка торгово-оперативного персоналу	Ранг	Оцінка сумісників	Ранг
Система мотивації	40	3	25	1	20	1
Соціальна відповіда-льність	40	2	35	3	20	1
Максимально ймовірний прибуток	35	1	40	2	30	2

Джерело: складено автором

Як вказують дані таблиці, то спостерігаємо, що менеджери, торгово-оперативний персонал та сумісники по-різному сприймають місію та напрямки розвитку товариства. Торгово-оперативний персонал та сумісники не надто позитивно відчувають мотиваційну систему, а менеджери вважають, що мотиваційна система та соціальна відповідальність є основною місією ТОВ «Чудова Ідея».

Також, важливо здійснити аналіз ціннісних орієнтацій персоналу стимулювання праці у ТОВ «Чудова Ідея». Для цього було здійснено анкетування працівників товариства з переліком запитань, і їм потрібно дати оцінку за 10-ти бальною шкалою (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Аналіз ціннісних орієнтацій персоналу стимулювання праці у ТОВ «Чудова Ідея»

Назва основних цінностей	Оцінка
Престижність роботи	4

Продовж. табл. 2.9

Високий рівень оплати праці	9
Можливість кар'єрного росту	7
Участь в управлінні товариством	6
Робота в колективі однодумців	7

Джерело: складено автором

Як бачимо, що найбільшу оцінку отримав такий показник як високий рівень оплати праці – 9 балів. Важливе значення у системі ціннісних орієнтацій займають можливість кар'єрного росту та робота в колективі однодумців – 7 балів. Найменше балів отримали участь в управлінні товариством – 6 балів та престижність роботи – 4 бали.

Для працівників ТОВ «Чудова Ідея» важливо брати участь в прийнятті певних управлінських рішень, і менеджери приймаючи такі рішення враховують думку членів колективу. На рис. 2.8. відобразимо результати проведеного опитування працівників щодо залученості до управління товариством.

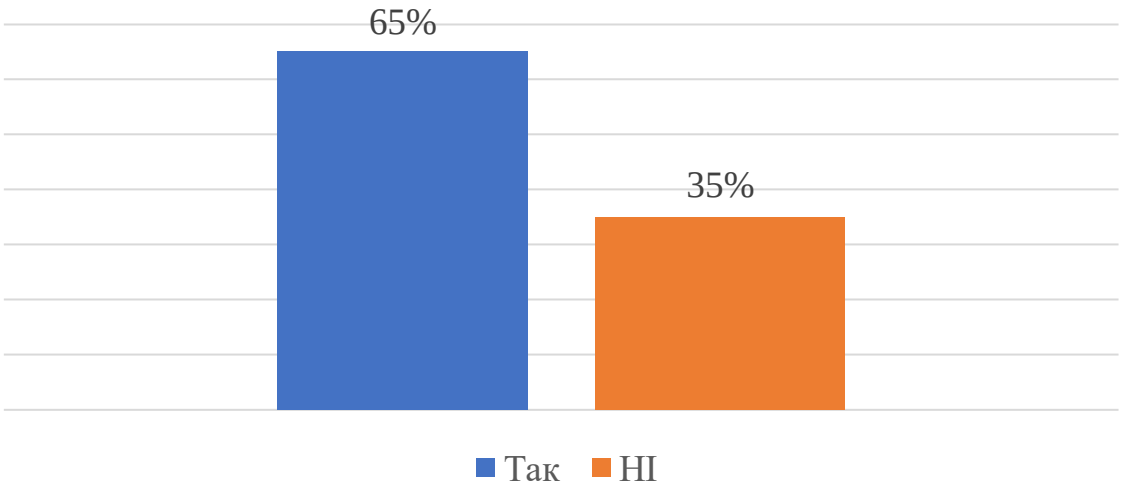


Рис. 2. 8. Участь працівників щодо залученості до управління ТОВ «Чудова Ідея»

Розроблено автором

65% опитаних працівників ТОВ «Чудова Ідея» підтвердили, що беруть участь в його управлінні, а 35% вказали, що ні.

Вагомим сигналом щодо формування сильної організаційної культури є залучення персоналу до прийняття рішень. З цією метою необхідно керуватися такими принципами:

- по-перше, працівник, виконує дану роботу, і тому кращий за інших, а також може її вдосконалити;

- по-друге, працівник більше всього прихильний своїм власним ідеям (якщо ідея, або частина її належить нам, важко не перейнятися любов'ю до цієї ідеї) [31].

Щоб детально проаналізувати організаційну культуру ТОВ «Чудова Ідея» здійснимо опитування працівників, щодо її типу (рис. 2.9.).

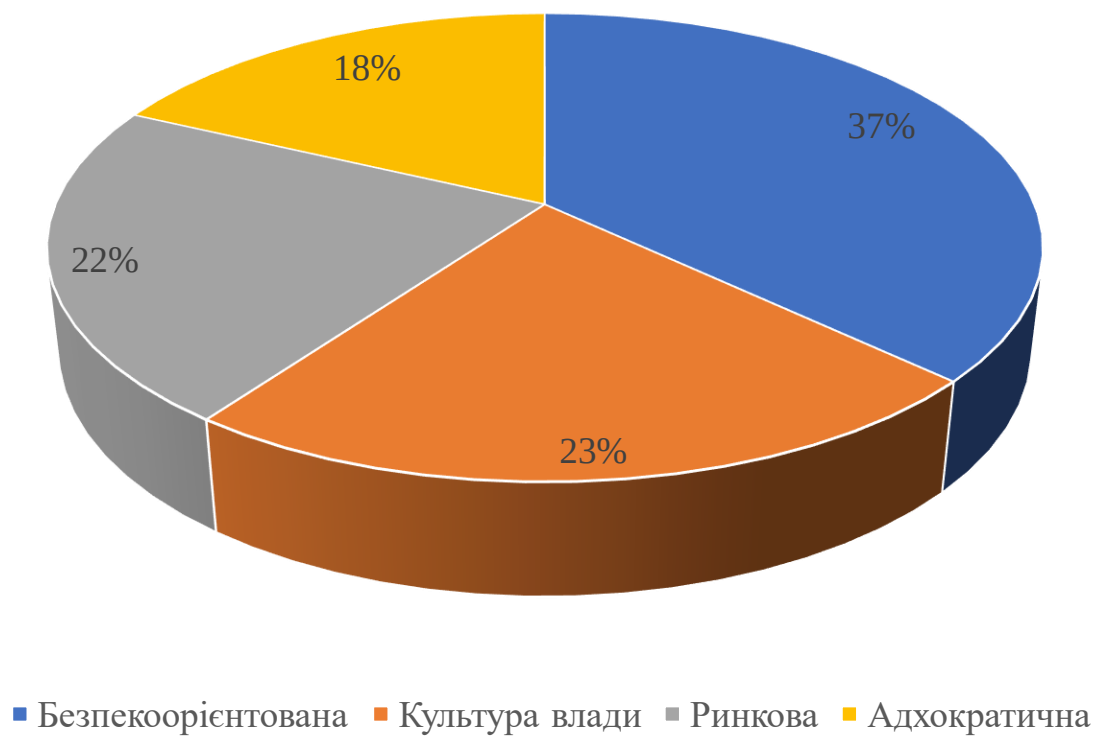


Рис. 2. 9. Тип організаційної культури ТОВ «Чудова Ідея» за оцінками працівників

Розроблено автором

Більшість опитаних вказали, що у ТОВ «Чудова Ідея» переважає безпеко-орієнтована культура – 37%, адже через систематичні повітряні тривоги та загрози обстрілів, товариство забезпечило персонал надійним укриттям та турбується про особисту безпеку кожного співробітника. Інша частина працівників вважає, що у товаристві наявна культура влади – 23%; ринкова культура – 22%; адхократична – 18%.

На рис. 2.10 відобразимо результати опитування персоналу товариства щодо ефективних складових організаційної культури в умовах війни.

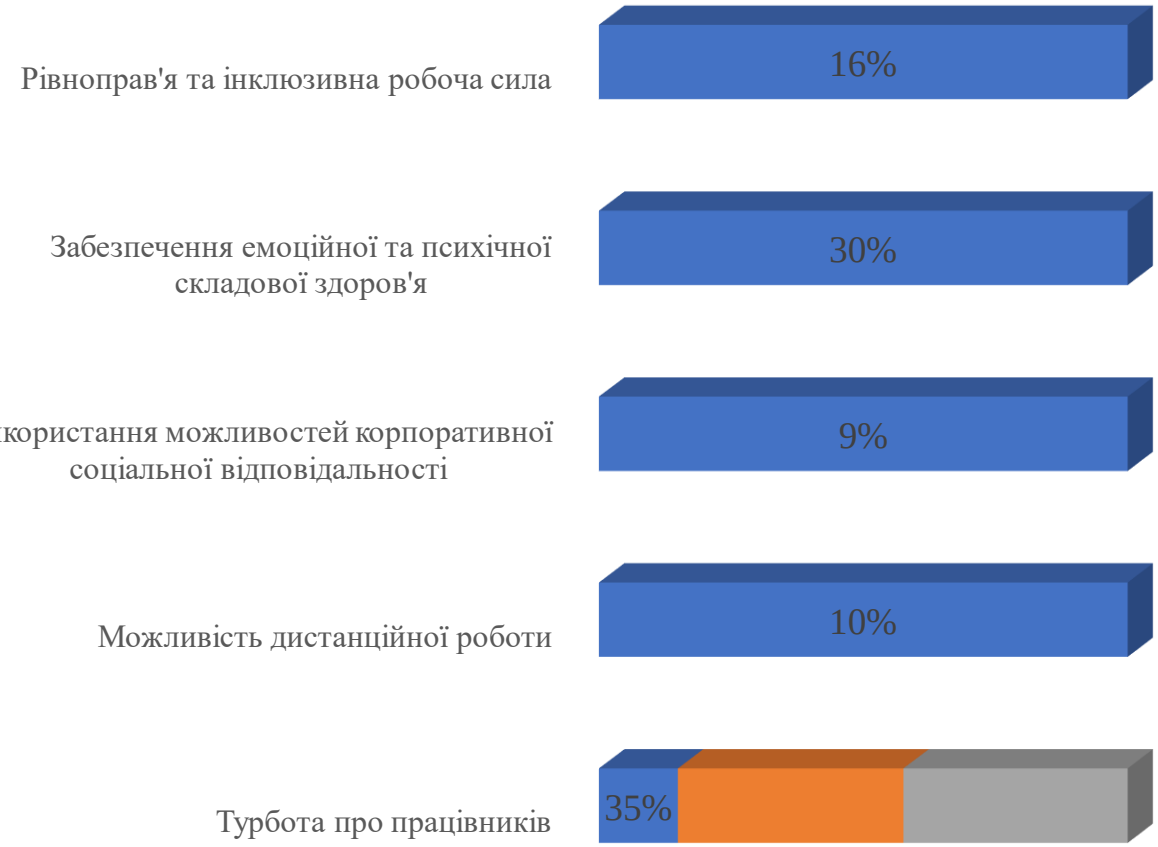


Рис. 2. 10. Результати опитування персоналу щодо ефективних складових організаційної культури ТОВ «Чудова Ідея» в умовах війни

Розроблено автором

В умовах критичних змін, колектив ТОВ «Чудова Ідея», вважає, що організаційна культура буде ефективною з такими її складовими як турбота про працівників та забезпечення емоційної та психологічної складової здоров'я кожного співробітника.

Для аналізу організаційної культури підприємства застосовують метод Д. Денісона, розроблений в 1990 році. Співробітники організації заповнюють анкету, де за чотирма параметрами представлені питання. При відповіді на питання проставляються значення від 1 до 5 (де 1 відповідає відповіді «повністю не згоден», а 5 – «повністю згоден». При обробці анкет розраховується середнє арифметичне значення, яке фіксується на моделі Д. Денісона [18].

Для аналізу організаційної культури ТОВ «Чудова Ідея» застосуємо метод Д. Денісона та результати відобразимо у таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

Аналіз організаційної культури ТОВ «Чудова Ідея»

Складові	Оцінка
Місія та бачення	
Завдання та цілі	0,621
Бачення	0,642
Стратегічна спрямованість	0,665
Здатність до адаптації	
Здатність до навчання	0,721
Фокус на клієнтах	0,698
Готовність до змін	0,557
Залученість	
Розвиток талантів	0,624
Повноваження та делегування	0,585
Командна орієнтація	0,623

Продовж. табл. 2.10

Узгодженість	
Згода	0,601
Ключові цінності	0,623
Координація та інтеграція	0,568
Разом	0,627

Джерело: складено автором

З даних таблиці бачимо, що рівень організаційної культури ТОВ «Чудова Ідея» є середнім, і її загальна оцінка складає 62,70%.

2.4. Удосконалення процесу формування організаційної культури товариства

В умовах війни управлінці ТОВ «Чудова Ідея» змушені переглянути систему управління, в тому числі, і питання адаптації організаційної культури до цих умов. Для удосконалення процесу формування організаційної культури в умовах критичних змін пропонуємо:

1. Запровадити сучасні цифрові інструменти, які забезпечуватимуть покращення якості роботи працівників та розвиток товариства. Щоб зміцнити організаційну культуру ТОВ «Чудова Ідея» та взаємодію персоналу рекомендуємо застосовувати технологію Rawok.

Аналітика програми Rawok базується на статистиці листувань в організаційних месенджерах (зміст повідомлень залишається конфіденційним) і, на основі цих даних, а також відомостей про особливості поведінки, менеджмент товариства може виявити працівників, які сформувалися у неформальні команди. Надалі таких людей доцільно об'єднувати у формальні команди для підвищення ефективності процесів.

Також аналітична інформація допомагає викрити прояви дискримінації та інших конфліктних ситуацій і запобігти розвитку негативних подій; виявити працівників, які планують звільнятися з метою своєчасного реагування, з'ясування причин і усунення їх, що може зберегти цінного кадра у складі команди; виявити неформальних лідерів у колективі з допомогою яких можна ефективніше організувати роботу товариства, забезпечити якісніший обмін інформацією та розпочати нові проєкти [10].

2. Здійснювати турботу про працівників. Так, необхідно забезпечувати, при потребі, психологічну підтримку. Варто подбати про те, щоб особистого спілкування ставало більше, наприклад обов'язкове відвідування занять з йоги чи танців. У таблиці 2.11 запропонуємо план більшого особистого спілкування персоналу ТОВ «Чудова Ідея».

Таблиця 2.11

План більшого особистого спілкування персоналу ТОВ «Чудова Ідея»

Назва	Час проведення
Відвідування занять з його	Першого та останнього вівторка кожного місяця
Відвідування занять з сучасних танців	Кожного понеділка
Відвідування благодійних концертів	Раз на місяць
Удосконалення цифрової компетентності	Постійно
Корпоративне волонтерство	Постійно

Джерело: складено автором

Також, необхідно переглянути розмір компенсаційних пакетів та виплачувати їх з індивідуальним підходом, враховуючи конкретну ситуацію кожного працівника.

3. Забезпечення емоційної та психічної складової здоров'я. За даними опитування WTW молоді працівники, а саме:47: покоління Y і 65% покоління Z повідомляють про погане психічне здоров'я внаслідок пандемії. Війна в Україні завдала ще більше емоційних потрясінь. Тому пріоритетним для керівництва є забезпечення стабільних соціальних зв'язків і комунікації з працівниками та піклування про їхній психологічний стан. Організаційний психолог вже не данина моді, а нагальна потреба (індивідуальні сесії та вебінари на теми як боротися з панікою та стресом, як вчитися жити у стані невизначеності знайшли дуже багато позитивних відгуків від працівників компаній, які запровадили цю практику з перших днів війни [10].

Під час постійних ракетних обстрілів забезпечення емоційної та психічної складової здоров'я працівників, займає центральне місце в цінностях товариства.

4. Внести зміни у функціональні обов'язки відповідальних осіб ТОВ «Чудова Ідея» щодо реалізації певних заходів, які необхідні у воєнний час (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Розподіл змін функціональних обов'язків відповідальних осіб ТОВ «Чудова Ідея» щодо реалізації певних заходів, які необхідні у воєнний час

Пропонована ініціатива	Посади та обов'язки відповідальних керівників	Умови реалізації
Фінансування закупівель військово-технічної допомоги	Головний бухгалтер	Правильний розподіл технічної допомоги
Постачання медикаментів для забезпечення потреб лікарень та Збройних Сил України	Ініціативні волонтери товариства	Пунктуальність у процесі доставки

Продовж. табл. 2.12

Благодійність «День Збройних Сил»	Директор товариства та керівники відділів	Адміністративна робота з персоналом та фандрайзингова діяльність
Здавання крові й плазми пораненим або травмованим військовим або цивільним	Управлінський персонал	Організаційна робота серед працівників, підготовка приміщень та обладнання

Джерело: складено автором за матеріалами [36]

5. Для формування ефективної організаційної культури ТОВ «Чудова Ідея» варто звернути увагу на з'ясування потреб персоналу у напрямку розвитку вмінь та компетенцій із врахуванням стратегічних завдань товариства. Для цього необхідно запровадити методику «Asecenert Center», яка і допомагатиме створенню конкретних завдань, що моделюватимуть основні моменти діяльності співробітника, сприятиме виявленню важливих професійних компетенцій, а відповідно прогнозувати необхідність розвитку колективу.

Впровадження «Asecenert Center» включатиме наступні заходи у ТОВ «Чудова Ідея»:

- розробка тренінгових вправ, що моделюють типові ділові ситуації;
- розробка ділових ігор, що спрямовані на визначення компетентності щодо прийняття рішень у процесі трудової діяльності;
- визначення рівня особистісних компетентностей;
- проведення структурованих інтерв'ю та усних співбесід [33].

Висновки до другого розділу

Український бізнес стикнувся з новими викликами та загрозами, які виникнули під час війни. Розвиток організаційної культури з формуванням певної системи цінностей, які будуть пристосовані до реалій війни та готовими до випробувань, є ключовим фактором щодо забезпечення успіху підприємства та утримання працівників.

Товариство з обмеженою відповідальність «Чудова Ідея» створене з метою отримання прибутку шляхом здійснення торгівельної та виробничої діяльності, яка не є забороненою законодавством держави. Місією товариства є надання якісних послуг з продажу товарів різних асортиментних груп за оптимальними цінами. У своїй господарській діяльності ТОВ «Чудова Ідея» займає дуже активну позицію щодо підтримки ЗСУ та внутрішньо переміщених осіб. Також, перевагою діяльності товариства є розвинута торгова мережа та ефективна маркетингова політика.

Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Чудова Ідея» показав, протягом аналізованого періоду товариство працювало стабільно та належним чином забезпечувало споживачів товарами та послугами. Спостерігалось зростання як темпів зростання чистого доходу на 8,4%, так і собівартості реалізованої продукції на 11,2%.

Встановлено, що для формування більш міцної організаційної культури товариства необхідно забезпечити спеціальними компетенціями працівників щодо розвитку цифрової грамотності.

ВИСНОВКИ

Організаційна культура має вплив як на зовнішнє, так і на внутрішнє середовище підприємства та формується з часу його заснування. За допомогою організаційної культури формуються правила поведінки, цінності та види комунікаційних зв'язків персоналу для досягнення спільної мети. Міцна організаційна культура є інструментом, який забезпечує підприємству високий рівень конкурентоспроможності та позитивний імідж.

Організаційну культуру розглядають вчені з позицій кількох підходів:

– управлінський;

– соціально-психологічний.

Організаційна культура підприємства формується під впливом чинників внутрішнього та зовнішнього середовища та з врахуванням певних принципів, основними з яких є законність та раціональність. Морально-психологічний клімат в колективі є важливим чинником при формуванні організаційної культури, і для забезпечення її високого рівня потрібно, щоб були враховані індивідуальні інтереси кожного співробітника.

Організаційна культура ТОВ «Чудова Ідея» у період російсько-української війни стала основним фактором забезпечення раціонального управління персоналом, щоб були досягнуті місія та мета товариства. За допомогою інструментів організаційної культури управлінцям ТОВ «Чудова Ідея» вдалось зміцнити конкурентні позиції, продовжувати прибуткову діяльність та зберегти професійних фахівців.

Організаційна культура ТОВ «Чудова Ідея» зазнала певних трансформацій через війну, адже працівникам тепер надто важливо знати відношення товариства до війни, чи товариство бере участь в боротьбі із загарбниками та яким чином здійснює підтримку працівників, і надто важливим є відчуття підтримки персоналу в режимі реального часу. Більшість персоналу ТОВ «Чудова Ідея» в основному задоволена встановленими традиціями в колективі.

Аналіз фінансової діяльності ТОВ «Чудова Ідея», показав, що у 2023 році валовий прибуток зменшився на 72% порівняно з 2022 роком, та на 74% менше, ніж у 2021 році. Така ситуація в зменшенні валового прибутку товариства пояснюється негативним впливом російсько-української війни. Також, спостерігається і зменшення показників фінансових результатів від операційної діяльності.

Негативний вплив зовнішніх загроз відобразився і на показниках рентабельності товариства. У 2023 році операційна рентабельність ТОВ «Чудова Ідея» складала тільки 5%, і це не є високим показником. Показники валової вказують про раціональне використання ресурсів та виробничого потенціалу. Показники чистої рентабельності були невисокими, і вказували про те, що у своїй діяльності ТОВ «Чудова Ідея» стикнулось з певними труднощами у генерації прибутку.

Встановлено, що у ТОВ «Чудова Ідея» переважає безпеко-орієнтована культура, тому що через систематичні повітряні тривоги та загрози обстрілів, товариство забезпечило персонал надійним укриттям та турбується про особисту безпеку кожного співробітника та перебуває на середньому рівні.

Для удосконалення організаційної культури ТОВ «Чудова Ідея» рекомендуємо запровадити застосовувати цифрову технологію Rawok; здійснювати турботу про працівників. в тому числі і психологічну підтримку. Варто подбати про те, щоб особистого спілкування ставало більше; забезпечити емоційну та психічну складову здоров'я кожного працівника; внести зміни у функціональні обов'язки відповідальних осіб ТОВ «Чудова Ідея» щодо реалізації певних заходів, які необхідні у воєнний час та впровадити методику «Asecenert Center», яка сприятиме забезпечення персоналу вмінь та компетенцій із врахуванням стратегічних завдань товариства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Агєєва І. В. Формування організаційної культури на підприємстві. *Modern research in world science. Proceedings of the 11th International scientific and practical conference (January 29-31, Lviv). SPC «Sci-conf.com.ua».* Lviv, Ukraine. 2023. С. 1162-1166. URL:http://elar.tsatu.edu.ua/handle/123456789/17365.
2. Адміністративний менеджмент: навчальний посібник / Н. Я. Михаліцька, М. Р. Верескля, В. С. Михаліцький. Львів: ЛьвДУВС, 2019. 320 с. URL:http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/2773
3. Антуневич В. Як війна змінила організаційну культуру та цінності компаній. *Онлайн медіа про технології, підприємництво та новини IT*. 2022. URL: https://speka.media/ victoria.antunevich/yak-viina-zminila-korporativnu-kulturu-ta-cinnosti-kompanii-plqmxv
4. Бабій Ю.М. Організаційна культура – джерело трансформації у протистоянні загроз сьогодення. *Матеріали XIV Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні підходи до креативного управління економічними процесами»*. 13-14 квітня 2023 р. К.: НАУ, 2023. с. 8-11. URL:https://er.nau.edu.ua/handle/NAU/62899.
5. Бліхар В., Верескля М., Михаліцька Н. Офіс-менеджмент: навчально-методичний посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 348 с. URL: https://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/3914
6. Бондарук М. В. Соціальна відповідальність бізнесу в кризових умовах. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування*. 2023. №10. URL:https://doi.org/10.54929/2786-5746-2023-10-02-18
7. Гайдученко С. О. Організаційна культура : конспект лекцій для студентів бакалавріату всіх форм навчання спеціальності 281 – Публічне управління

та адміністрування. Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків: ХНУМГ ім. Бекетова, 2020. 75 с.

8. Гевко В. Л. Організаційна культура підприємства та особливості і умови її зміни. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 16. С. 9–12. URL:http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=6238&i=1.
9. Герасименко А. В. Сучасний стан організації праці та підвищення її продуктивності для суб'єктів аграрного бізнесу. *Підприємництво і торгівля*. 2023. №(35). С.21-29. https://doi.org/10.32782/2522-1256-2023-35-03.
10. Грішнова О., Карюк В. Трансформація організаційної культури українських компаній в умовах війни та пандемії COVID-19.*Вісник Львівського університету. Серія економічна.* 2022. Випуск 62. С. 206–223. URL:http://dx.doi.org/10.30970/ves.2022.62.0.6216.
11. Зоська Я. В., Кравченко Н. Ю., Стадник А. Г. Моделі та типи організаційної культури в контексті сучасних соціальних трансформацій. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: «Педагогіка. Соціальна робота»*. 2022. №1(50). С. 103–107. URL:https://doi.org/10.24144/2524-0609.2022.50.103-107
12. Зубко С. В., Карковська В. Я. Організаційна культура як елемент забезпечення результативності публічного управління. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування*. 2023. №9. https://doi.org/10.54929/2786-5746-2023-9-02-04
13. Касич А., Хижняк С. Сучасне трактування концепції організаційної культури підприємства. *Економіка та суспільство*. 2020. №22. URL:https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-71.
14. Кисіль Я., Кисіль М., Тітенко З. Рентабельність як основний показник ефективності управління активами підприємства. 2023. *Молодий вчений*. №9 (121). С.18-21. https://doi.org/10.32839/2304-5809/2023-9-121-4.

15. Кінас І. О. Напрями розвитку організаційної культури підприємства. *Журнал «Наукові інновації та передові технології».* 2023. №6(20). С. 108-117. URL:https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-6(20).
16. Копитко М.І., Михаліцька Н.Я., Верескля М.Р. Корпоративна культура як стратегічний напрям управління підприємством в умовах сучасних викликів. *Вчені записки Університету «КРОК».* 2021. №2 (62). С. 92-99. URL:http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/4069.
17. Красняк О., Амонс С. Соціальні комунікації: особливості їх запровадження в період війни. *Економіка та суспільство*. 2023. №48. URL:https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-35
18. Лепейко Т., Янієва Д. Теоретичні аспекти формування організаційної культури підприємства. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2021. №13. С.99-107. URL:https://doi.org/10.32782/2708-0366/2022.13.12.
19. Литвиненко Н.. Корпоративна культура як елемент глобального тренду соціально-економічного розвитку. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*. 2023. №*16*(32). URL:https://doi.org/10.33296/2707-0654-16(32)-15.
20. Ліпич Л. Моделі організаційної культури підприємства в контексті деструктивних змін. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2021. №3. С. 81- 89. URL:https://doi.org/10.29038/2786-4618-2021-03-81-89.
21. Любохинець Л., Поплавська О., Ощовський А. Забезпеченість персоналом як чинник оптимізації соціальної напруженості на підприємстві: методика аналізування. *MODELING THE DEVELOPMENT OF THE ECONOMIC SYSTEMS*. 2023. №(1). С.161–168. URL:https://doi.org/10.31891/mdes/2023-7-23.
22. Маркетингова діяльність замовника у процесі організації публічних закупівель / С. М. Лихолат, М. Р. Верескля, А. О. Мельник. *Ефективна економіка*. 2021. № 12. С. 1-5. URL:http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/4302.

23. Мельник А., Полиняк В. Чинники формування організаційної культури сучасних логістичних підприємств: загальне та особливе. *Вісник економіки.* 2023. № 1. С. 20-34. URL:http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/49839.
24. Михайличенко В., Довгальова О. Управління формуванням організаційної культури підприємства. Галицький економічний вісник. 2021. №3(70). С. 158–164. URL: http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/35828/2/GEB_2021v78-164.pdf.
25. Молодіжна міграція в умовах російсько-української війни: ризики та загрози національній безпеці / Михаліцька Н. Я., Яцик М. Р., Караїм О. О. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія економічна.* 2022. Вип. 2. С. 24-32. URL: //dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/5993.
26. Мостова Ю. Pavooq: як організаційна культура знижує витрати бізнесу? Ucluster. 2022. URL: https://ucluster.org/blog/2022/01/pavooq-jak-korporatyvna-kultura-znyzhuevytraty-biznes.
27. Перевозова І. В., Дергачова В. В., Мінакова С. М. Характеристика етапів формалізованої оцінки стану та рівня організаційної (корпоративної) культури підприємства. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2020. №*19*(3(46). С.422–439. URL:https://doi.org/10.18524/2413-9998.2020.3(46).215051.
28. Пімоненко Т., Люльов О., Макаренко І., Ус Я., Хааг В. Екологічна обізнаність стейкхолдерів як ключова детермінанта ESG-ефектів у ланцюзі «зелений бренд – соціальна відповідальність бізнесу». *Вісник економіки*. 2023. Вип. 3. С. 26–38. URL: https://doi.org/10.35774/visnyk2023.02.026
29. Савченко М., Шкуренко О. Концепція формування моделі управління організаційною культурою підприємства. Адаптивне управління: теорія і практика. *Серія Економіка*. 2020. №9(18). URL:https://doi.org/10.33296/2707-0654-9(18)-12.

30. Семененко О. Організаційна культура як соціальна підсистема культури підприємства. *Економіка та суспільство*. 2020. №22. URL:https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-41.
31. Соціальна відповідальність українського бізнесу: стан та актуальні акценти розвитку / Дикань О. В., Компанієць В. В., Бела О. О. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. №83. С. 284-295. URL:http://lib.kart.edu.ua/handle/123456789/21367.
32. Удосконалення організаційної культури підприємства як елементу системи мотиваційного менеджменту в умовах реалізації політики кадрової безпеки, глобалізації та міграційних ризиків / М. Ю. Барна, В. Ю. Ільїн, Є. В. Карпенко, О. В. Божко. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2022. № 2(249). С. 157-163. URL:https://dspace.dsau.dp.ua/handle/123456789/7944.
33. Химич І.Г., Кужда Т.І., Юрик Н.Є. Бізнес-культура: типи моделей організаційної культури підприємства. *Фаховий електронний науково-практичний журнал «Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління»*. 2023.№ 7. URL: https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-7-04-01.
34. Шерстюк Р., Стойко І., Паляниця В. Організаційна культура управління: адхократія, компетентність і лідерство. *Соціально- економічні проблеми і держава.* 2022. Вип. 1 (26). С. 37-45. URL:http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2022/22srpkil.pdf.
35. Шимановська-Діанич Л., Педченко Н., Лозова О. Зміни в організаційній культурі компаній в умовах війни: досвід та пріоритети мультинаціональних та українських компаній в питаннях управління людським капіталом. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*. 2023. №(2 (108). С.97-102. URL: https://doi.org/10.37734/2409-6873-2023-2-13.
36. Червінська Л., Червінська Т., Каліна І., Коваль М., Шуляр Н., Чернишов О. Соціальна відповідальність бізнесу в умовах війни. Financial and Credit

Activity Problems of Theory and Practice. 2023. №6(53). С.405–416. URL:https://doi.org/10.55643/fcaptp.6.53.2023.4187.

37. Чернобай Л. І., Широн Ю. О. Організаційна культура підприємства: сутнісна характеристика та структурні елементи *Ефективна економіка*. 2022. №11. URL:http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2022_11_39.
38. Янієва Д., Немашкало К. Дослідження факторів впливу на формування і розвиток організаційної культури бізнесу в Україні. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2023. №18. С.176-182. URL:https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.18.20.
39. Яценко О., Шкарупета С. Формування корпоративної організаційної культури в умовах дистанційної роботи. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки)*. 2023. №6. С.15–18. URL:https://doi.org/10.20998/2519-4461.2023.6.15
40. Product placement як сучасний маркетинговий інструмент / С. М. Лихолат, М. Р. Верескля, Б. В. Ющак. *Ефективна економіка*.2021. №10. С. 1-7. URL:http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/4083.
41. Economic and legal characteristics of financialization: benefit or harm to the real economy? / Myroslava Sirant, Maryan Hurkovskyy, Nataliia Mykhalitska, Mariana Yatsyk, Serhii Yesimov. Financial and Credit Activity: *Problems of Theory and Practice.* 2023. T. 1.(48). P. 418-426. URL. https://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/5231.
42. YouControl. URL:https://youcontrol.com.ua/dashboard/ (дата звернення: 01.03.2024).