

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ**

**Менеджмент бізнес-організацій
07 Управління та адміністрування
073 Менеджмент**

Форма здобуття освіти: заочна

**КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА
УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА
ПОЛІЩУКА АРТЕМА ЯРОСЛАВОВИЧА**

Науковий керівник: к.е.н., доц., доц. кафедри менеджменту Ірина КОЛОС

**Робота допущена до захисту перед екзаменаційною комісією
з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)**

В.о. завідувача кафедри: д.е.н., проф. Михайло САГАЙДАК

Київ 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА	5
1.1 Сутність організаційної культури сучасної бізнес-організації	5
1.2 Характеристика елементів організаційної культури бізнес-організації. 13	
1.3 Порівняльна характеристика моделей організаційної культури	18
РОЗДІЛ 2 ДІАГНОСТУВАННЯ Й НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ В ТОВ «INTER CARS UKRAINE».....	22
2.1 Аналіз результатів функціонування ТОВ «INTER CARS UKRAINE» .	22
2.2 Діагностика організаційної культури ТОВ «INTER CARS UKRAINE»	31
2.3 Обґрунтування заходів з удосконалення організаційної культури ТОВ «INTER CARS UKRAINE» і їх вплив на результат діяльності.....	38
ВИСНОВКИ	46
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	49
ДОДАТКИ	54

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. На сучасному етапі розвитку глобальної економіки питання формування та розвитку організаційної культури набуває особливої актуальності, як у вітчизняних, так і в зарубіжних дослідженнях. Перехід від технократичних моделей управління до інноваційно-орієнтованих підходів у контексті цифрової трансформації зумовлює необхідність постійної адаптації підприємств до динамічних змін зовнішнього середовища, забезпечення організаційної гнучкості та збереження конкурентних переваг. За таких умов організаційна культура виступає стратегічним ресурсом розвитку підприємства, що ґрунтується на системі спільних цінностей, норм поведінки та управлінських орієнтирів, які поділяються більшістю персоналу. Це обумовлює потребу в ґрунтовному аналізі теоретичних засад організаційної культури та ідентифікації її сучасних характеристик, які сприятимуть ефективному впровадженню стратегічних цілей підприємства у довгостроковій перспективі.

Питанням організаційної культури в системі управління підприємством присвячені праці багатьох відомих вітчизняних та закордонних вчених, зокрема, Бондар О. А., Куліков П. М., Шкуропат О. Г., Капінос О. М.[1], Гайдученко С. О. [5], Лазоренко Л.В., Панасенко О.О.[13], Синицька О. І., Білецька О. О. [20], Храпкіна В. В. [32] Чебакова Т. О.[33].

Метою кваліфікаційної бакалаврської роботи є розкриття теоретичних положень й обґрунтування заходів, спрямованих на покращення організаційної культури підприємства.

Для досягнення поставленої мети у роботі необхідно було вирішити наступні завдання:

- розкрити сутність організаційної культури сучасної бізнес-організації;
- дати характеристику елементів організаційної культури бізнес-організації;

- розглянути порівняльну характеристику моделей організаційної культури;
- провести аналіз результатів функціонування ТОВ «INTER CARS UKRAINE»;
- представити результати діагностики організаційної культури ТОВ «INTER CARS UKRAINE»;
- обґрунтувати заходи з удосконалення організаційної культури ТОВ «INTER CARS UKRAINE» і їх вплив на результат діяльності.

Об’єктом дослідження є процес удосконалення організаційної культури сучасного підприємства для забезпечення соціально відповідальної поведінки й обрання дієвих форм взаємодії із зовнішнім оточенням

Предметом дослідження є теоретичні положення і прикладні аспекти удосконалення організаційної культури підприємства

Методи дослідження. Основу дослідження склало поєднання наукових підходів та принципів, які дали змогу комплексно та всебічно дослідити проблему формування організаційної культури та її вплив на ефективну діяльність підприємств. Для визначення рівня організаційної культури та основі оцінки її функціональних складових було використано метод експертних оцінок.

Практичне значення результатів дослідження розроблено заходи щодо удосконалення організаційної культури на ТОВ «INTER CARS UKRAINE».

Апробація результатів дослідження – не проведено.

Інформаційною базою дослідження є матеріали фінансово-економічних видань, звітні дані підприємства, наукові праці вітчизняних та зарубіжних науковців, що досліджують питання організаційної культури, Інтернет-публікації за темою дослідження.

Структура роботи – складається зі вступу, двох розділів з підпунктами, висновків, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність організаційної культури сучасної бізнес-організації

Дослідження організаційної культури як ключового елементу управління сформувалися в рамках гуманістичного підходу, який розглядає організацію не лише як економічну систему, а й як соціальний інститут, що потребує адаптації до зовнішнього середовища. Відповідно до цієї концепції, основним завданням менеджменту стає не просто контроль, а формування та трансформація організаційної культури, яка виступає інструментом стратегічного впливу на діяльність підприємства. Через систему спільних цінностей, норм, традицій і комунікаційних практик вона забезпечує узгодженість дій персоналу, підвищує ефективність управлінських рішень і сприяє досягненню довгострокових цілей компанії.

У науковому дискурсі термін «організаційна культура» має численні трактування, що відображають різні аспекти її впливу на бізнес-процеси. Окрему увагу приділено поняттю «корпоративна культура», яке, зокрема, розвивали такі дослідники, як У. Оучі та Р. Рютінгер. В їхніх працях воно розглядається як інтегральний фактор, що об'єднує співробітників навколо спільної філософії, формує «корпоративний дух» і сприяє створенню доданої вартості за рахунок згуртованості колективу. Цей підхід підкреслює, що сильна організаційна культура є конкурентною перевагою, оскільки вона впливає на мотивацію, лояльність персоналу та, як наслідок, на фінансові результати компанії.

Сутність організаційної культури розглянута в працях західних дослідників: El Baz, J., Iddik, S. [34], Febrina Sc, Astuti W, Triatmanto B. [35], Paais M, Pattiruhu Jr. [36], Panda, D. K. [37].

П.Б. Вейл визначає поняття «культура» таким чином: «Культура - це система відносин, дій і артефактів, що витримує випробування часом і формує у членів даного культурного суспільства досить унікальну загальну для них психологію» [41, с.104]. Керівництво «культивує» культуру для залучення працівників і для стимулювання певної поведінки. Культура, як образ форми організації, підкріплює чи послаблює репутацію закладу освіти.

У сучасному менеджменті організаційну культуру слід розглядати не лише як інструмент впливу на персонал, а як стратегічний ресурс підприємства, що формує його конкурентні переваги. Вона виступає системоутворюючим елементом корпоративної стратегії, оскільки інтегрує цінності, норми та поведінкові моделі всіх учасників організаційного середовища – від топ-менеджменту до клієнтів і партнерів.

Особливу роль у цьому процесі відіграє культура управління, яка передбачає дотримання адміністрацією комплексних вимог, що поєднують етичні норми, правові стандарти та принципи ефективного організаційного розвитку. При цьому неформальний вплив керівника часто виявляється вирішальним, оскільки його індивідуальний стиль лідерства, професійна етика та здатність мотивувати персонал формують організаційну ідентичність набагато ефективніше, ніж формалізовані регламенти.

Таким чином, організаційна культура підприємства являє собою складну динамічну систему, яка формується під впливом взаємодії між стратегічними цілями бізнесу, управлінською ефективністю та соціально-психологічним кліматом у колективі. Її розвиток вимагає цілеспрямованої роботи з боку керівництва, яке має виступати не лише адміністративним центром, але й культурним лідером організації.

Формування ефективної організаційної культури керівництва передбачає дотримання низки ключових критеріїв, які можна структурувати у три взаємопов'язані групи:

Професійно-управлінські якості:

1) Стратегічне мислення та здатність до інноваційного лідерства

- 2) Високий рівень аналітичних здібностей і гнучкість управлінських рішень
- 3) Практичне застосування знань у реальних бізнес-процесах
- 4) Системний підхід до організації роботи

Особистісні характеристики:

- 5) Емоційний інтелект і комунікативна компетентність
- 6) Стресостійкість і здатність до морально-вольової саморегуляції
- 7) Критичне мислення та готовність до саморефлексії
- 8) Енергійність і висока працездатність

Соціально-етичні норми:

- 9) Дотримання принципів корпоративної етики та соціальної відповідальності
- 10) Повага до прав та гідності кожного члена колективу
- 11) Відкритість до діалогу та конструктивної критики
- 12) Здатність до емпатії та м'якого вирішення конфліктів

Як зазначає В.Перлик, сучасний ефективний керівник повинен поєднувати в собі практичний інтелект, глибину аналізу та творчий підхід до вирішення управлінських завдань. Особливе значення мають такі компетенції, як стратегічна ініціативність, системна уважність до деталей і здатність підтримувати високу продуктивність у довгостроковій перспективі.

Слід усвідомлювати, що саме сукупність ключових характеристик організаційної культури формує управлінську парадигму, яка, у свою чергу, слугує фундаментом для сталого розвитку всієї організаційної системи підприємства. Саме вона забезпечує його здатність зберігати конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

Аналіз найбільш розповсюджених наукових підходів до трактування поняття «організаційна культура» дозволяє виокремити ряд спільних характеристик, які найчастіше підкреслюються у фаховій літературі:

1. Базисом організаційної культури виступають цінності та переконання засновників підприємства, а також його працівників.

2. Організаційна культура формується на основі тих ціннісних орієнтирів, які поділяються більшістю учасників організації — як власниками, так і персоналом.
3. У структурному плані організаційна культура складається з двох компонентів: імпліцитного (прихованого, ціннісно-духовного) та експліцитного (зовнішнього, матеріального).
4. Вона здійснює безпосередній вплив на організаційну взаємодію, поведінкові моделі персоналу та загальну ефективність управлінських рішень.
5. Організаційна культура охоплює комплекс елементів, до яких більшість дослідників відносить ціннісні, символічні, нормативні та, подекуди, комунікативно-управлінські складові; при цьому матеріальні елементи, як правило, не знаходять відображення у класичних визначеннях.
6. У науковій думці акцентується еволюційний характер розвитку організаційної культури, яка водночас відображає сутність і специфіку самої організації.

Організаційна культура становить стратегічний ресурс підприємства, що виконує подвійну функцію: зовнішньої візитної картки та внутрішнього механізму управління. Вона формує життєздатний фундамент для інноваційного розвитку, трансформуючи абстрактні стратегічні цілі у конкретні норми поведінки та спільні цінності. Цей соціальний капітал компанії виявляється особливо цінним у сучасних умовах глобалізованого ринку, де культурна ідентичність стає одним з ключових факторів конкурентної боротьби.

Динамічна природа організаційної культури проявляється у її здатності органічно інтегруватись у всі фази життєвого циклу підприємства - від старту до реорганізації. Навіть за відсутності формалізованих механізмів її підтримки, вона продовжує впливати на операційні процеси через неформальні норми та традиції, що склалися. Професійний підхід до культивування цього феномену дозволяє трансформувати його з стихійного чинника у потужний інструмент підвищення ефективності.

Організаційна культура формує внутрішнє середовище підприємства та, передусім, знаходить своє відображення в організаційній поведінці персоналу. Вона визначає норми, цінності й моделі взаємодії, які регулюють щоденну діяльність співробітників і впливають на рівень їхньої залученості та ефективності.

До ключових характеристик ефективної організаційної культури слід віднести стабільність, результативність та надійність внутрішньоорганізаційних зв'язків; високий рівень виконавської дисципліни та культури управлінської взаємодії; гнучкість та адаптивність до змін і нововведень; узгоджений стиль управління, що базується на принципах партнерства та взаємодії. Важливу роль відіграють також процеси саморегуляції, що проявляються у корпоративній поведінці працівників відповідно до прийнятих у колективі норм і цінностей, які інтегрують інтереси окремих осіб, функціональних груп та організації в цілому.

Варто зазначити, що організаційна культура за своєю природою не підлягає прямому конструюванню або механічному впровадженню. Неможливим є також її повне запозичення, адже доцільною є лише адаптація окремих структурних елементів і механізмів взаємодії, що відображаються в організаційних рішеннях. Унікальність кожного трудового колективу — з урахуванням його демографічної структури, професійно-кваліфікаційного складу, галузевої специфіки, регіонального контексту, історії становлення та організаційних традицій — зумовлює індивідуальний характер формування організаційної культури.

Низка керівників усвідомлює потенціал організаційної культури як стратегічного ресурсу управління, здатного об'єднувати зусилля персоналу навколо спільної мети, стимулювати ініціативність, формувати відданість організації та підвищувати ефективність комунікаційних процесів.

У такому контексті організаційна культура виконує функцію координатної системи, яка дозволяє зрозуміти специфіку функціонування конкретного підприємства. Вона значною мірою сприяє гармонізації індивідуальних та корпоративних інтересів шляхом формування єдиного культурного простору, що

включає спільні цінності, норми поведінки та моделі взаємодії, поділювані усіма членами організації.

Організаційна культура становить ключовий елемент внутрішнього середовища підприємства, який забезпечує ефективну внутрішню інтеграцію, сприяє зовнішній адаптації та виступає індикатором рівня його інституційного розвитку. Вона формується як результат міжособистісної взаємодії працівників у процесі природної еволюції організації, доповненої цілеспрямованим управлінським впливом з боку керівництва.

Змістовна структура організаційної культури охоплює два основні рівні:

- імпліцитний — ціннісно-поведінковий (переконання, морально-етичні принципи, система цінностей, соціально-психологічний клімат),
- експліцитний — формалізований (нормативно-документальне забезпечення управлінських процесів, символіка, ритуали, корпоративні традиції, бренд, імідж компанії).

Такий підхід до визначення організаційної культури є найбільш комплексним та відповідає сучасним концепціям менеджменту, оскільки дозволяє розглядати її як інтегральну управлінську категорію, що об'єднує як глибинні, так і зовнішньо виражені аспекти функціонування організації.

Значущість організаційної культури обумовлена низкою важливих функцій. Вона забезпечує працівникам організаційну ідентичність, формуючи уявлення про місію, візію та цінності компанії. Крім того, культура слугує джерелом стабільності та спадкоємності, створюючи атмосферу психологічної безпеки та довіри. Для нових співробітників знання культурних норм і орієнтирів є основою для адекватної інтерпретації подій, що відбуваються в організації, та кращої інтеграції в її соціально-професійне середовище.

Організаційна культура є одним із найпотужніших чинників, що стимулюють відповідальність працівників у процесі виконання ними службових обов'язків. В умовах, коли компанія визнає та заохочує високі результати, окремі співробітники природним чином перетворюються на ролеві моделі, що втілюють цінності організації. Крім того, організаційна культура формує унікальний імідж

підприємства, вирізняючи його серед інших суб'єктів ринку. Вона виступає своєрідним «соціальним клеєм», який забезпечує внутрішню згуртованість, стабільність і дотримання усталених норм поведінки в колективі. Водночас її не слід трактувати як сталу або незмінну категорію — організаційна культура динамічна за своєю природою, і трансформується у відповідь на кадрові зміни, зовнішні виклики та внутрішні події, що відбуваються в межах підприємства.

У практиці менеджменту виокремлюють декілька загальних типів організаційної культури, кожен з яких відображає специфічний підхід до побудови внутрішніх взаємозв'язків та управління персоналом:

- **Культура влади** - домінуючу роль у такій системі відіграє харизматичний лідер, який визначає стратегічні орієнтири та впливає на поведінку працівників шляхом особистого прикладу. Структура організації при цьому характеризується централізацією управління та жорсткою ієрархічною побудовою.
- **Культура ролі** - ґрунтується на чіткому функціональному розподілі обов'язків і відповідальності відповідно до кваліфікації та посадових інструкцій співробітників. Основним організаційним механізмом є вертикальна субординація, що забезпечує стабільність та передбачуваність управлінських процесів.
- **Культура особистості** - орієнтована на задоволення індивідуальних потреб працівників, підвищення їх особистого комфорту та самореалізації у межах організації. Особливу увагу приділено досягненню балансу між інтересами окремих працівників і загальними цілями підприємства, стимулюванню відкритої комунікації та здатності до компромісу.

Культура завдання - будується на досягненні конкретних цілей і результатів. У центрі уваги - ефективність, продуктивність і здатність працівників самостійно приймати рішення в межах своїх повноважень. Такий тип культури є типовим для проєктно-орієнтованих або інноваційних організацій, де гнучкість і командна взаємодія мають пріоритетне значення.

Такий підхід сприяє формуванню відповідального ставлення до праці, концентрації зусиль на реалізації стратегічних завдань підприємства та розвитку командної взаємодії як основи корпоративної ефективності.

Високоєфективна організаційна культура виконує низку функцій, серед яких:

- підтримка цінностей та іміджу компанії;
- інформаційна та комунікаційна;
- мотиваційна;
- дотримання якості виконаної роботи.

Організаційна культура виступає одним із ключових факторів, що визначають ефективність системи менеджменту підприємства. Вона є невід’ємною складовою управлінського впливу, оскільки безпосередньо пов’язана з комунікативною компетентністю менеджерів, їхньою здатністю обирати доцільну форму організації праці - індивідуальну чи колективну, залежно від характеру завдання та особливостей взаємодії в команді.

Ефективне управління організаційною культурою вимагає від керівника не лише усвідомлення її значущості, а й активної участі у її формуванні та розвитку. Для цього менеджеру необхідно застосовувати відповідні методи діагностики культурного середовища організації. До таких методів належать анкетування працівників, організація внутрішніх тренінгів і навчальних сесій, аналіз внутрішньої нормативної документації, яка регламентує поведінкові та ціннісні орієнтири персоналу. Крім того, доцільним є проведення порівняльного аналізу із зразками організаційних культур інших підприємств, що відзначаються вищою ефективністю, з метою виявлення векторів для внутрішніх трансформацій. Здатність вчасно ініціювати зміни в культурній системі підприємства є важливою компетенцією сучасного менеджера, що забезпечує гнучкість і адаптивність організації в умовах динамічного ринкового середовища.

1.2 Характеристика елементів організаційної культури бізнес-організації

Організаційна культура виступає фундаментальним елементом стратегічного розвитку підприємства, оскільки безпосередньо впливає на формування корпоративної ідентичності та поведінкових моделей персоналу. Вона визначає не лише рівень трудової дисципліни, а й ступінь залученості співробітників, їхню лояльність до організації та здатність до інноваційної діяльності.

Організаційна культура дійсно виступає потужним стратегічним інструментом менеджменту, який інтегрує різні структурні підрозділи компанії навколо спільних цінностей і цілей. Вона виконує функцію внутрішнього координаційного механізму, що не лише підвищує рівень самоорганізації працівників, а й формує середовище, сприятливе для інновацій та креативних рішень. З економічної точки зору, добре сформована організаційна культура знижує витрати на контроль за рахунок внутрішньої мотивації персоналу, зменшує ризики опортуністичної поведінки та підвищує ефективність комунікаційних потоків.

Кожна категорія працівників повинна розуміти організаційну культуру. «Організаційна культура – система взаємовідносин, що склалися в організації на основі прийнятих цінностей, базових уявлень і норм поведінки, які необхідні для виконання її місії» [39].

Організаційна культура як система управління персоналом передбачає чітке визначення ролі кожного співробітника в контексті загальнокорпоративних цілей, що дозволяє оптимізувати використання робочого часу та підвищити продуктивність праці. Вона формує організаційну ідентичність через спільне усвідомлення цінностей, норм і принципів діяльності, які трансформуються у конкретні поведінкові моделі.

Ключовим елементом є система мотивації, яка має бути прозорою та орієнтованою на досягнення як операційних, так і стратегічних показників.

Ефективна комунікаційна політика сприяє мінімізації конфліктів, розвитку кросс-функціональної взаємодії та створенню атмосфери довіри. Важливим аспектом є підтримка професійного розвитку персоналу, оскільки інвестиції в human capital безпосередньо впливають на інноваційний потенціал компанії.

Зовнішні атрибути організаційної культури, такі як корпоративний стиль одягу або традиції спілкування, виконують не лише презентаційну функцію, а й сприяють формуванню корпоративної солідарності. Наприклад, єдиний дресс-код підвищує рівень професійної ідентифікації, а спільні обідні перерви містять важливий соціально-психологічний ефект, зменшуючи дистанцію між різними рівнями управління.

Організаційну культуру доцільно розглядати як невід’ємний елемент реалізації стратегії підприємства. Вона виступає ключовим механізмом забезпечення узгодженості дій працівників із загальними стратегічними орієнтирами компанії, сприяє ефективному виконанню планів розвитку та досягненню поставлених цілей.

Через систему ключових елементів (рис. 1.1) організаційна культура формує як офіційні, так і неформальні норми поведінки, задає характер внутрішньої робочої атмосфери, а також визначає очікувану модель взаємодії працівників, що в сукупності підвищує загальну результативність функціонування підприємства.

Формування ефективної організаційної культури сприяє більш глибокому розумінню працівниками стратегічних пріоритетів компанії, стимулює лояльність і залученість персоналу, а також забезпечує розвиток корпоративної філософії, яка підтримує і посилює здатність організації до досягнення своїх довгострокових цілей у динамічному бізнес-середовищі.

Відповідність організаційної культури стратегічним цілям компанії є ключовим фактором успішного менеджменту. Однак трансформація вже сформованої корпоративної культури пов’язана зі значними витратами ресурсів та організаційними ризиками. Тому на етапі становлення підприємства критично

важливо сформувати чітку концепцію організаційної культури, яка відповідатиме довгостроковим цілям бізнесу.



Рисунок 1.1 – Складові елементи організаційної культури

Джерело: складено автором на основі [39, с. 14, 40, с. 150]

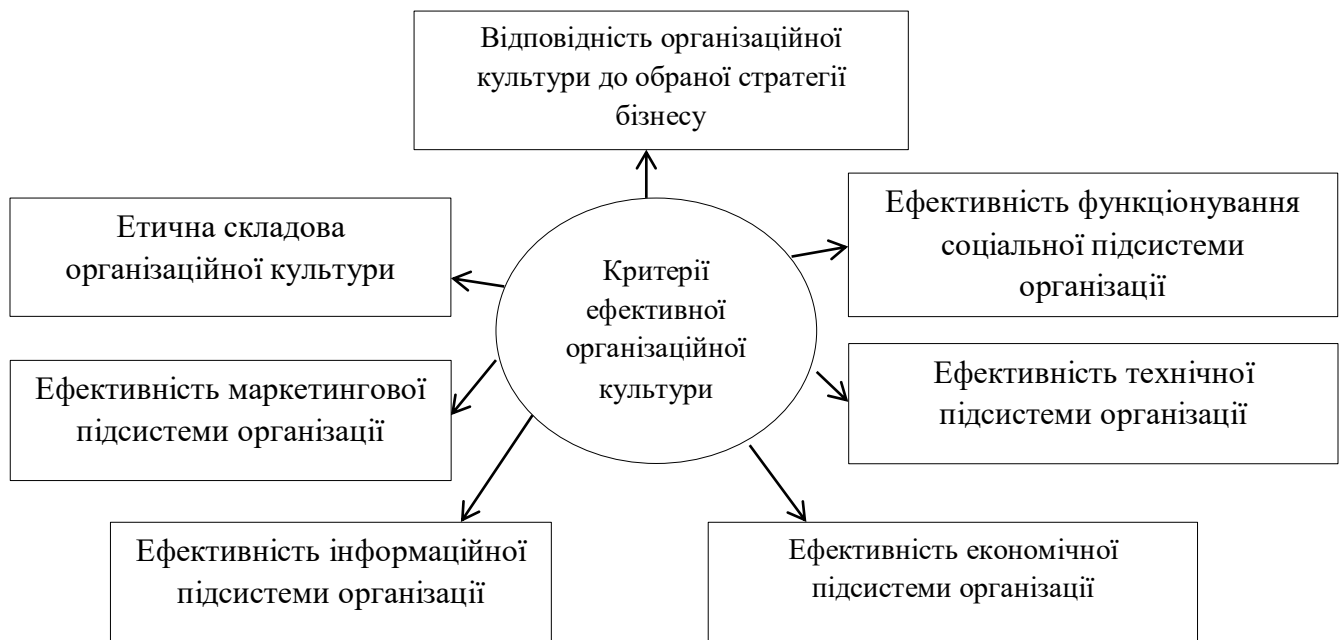
Не кожна актуальна організаційна культура є ефективною. Наявність організаційної культури як такої не гарантує її результативного впливу на діяльність підприємства. В окремих випадках вона може функціонувати лише формально, не створюючи доданої цінності для компанії.

Ефективною організаційна культура вважається за умов, якщо:

- вона має високу внутрішню цінність, тобто кожна управлінська дія чи бізнес-процес сприяє посиленню її значущості для організації;
- характеризується унікальністю, тобто включає елементи, що вирізняють її серед типових культур більшості компаній;
- є неповторною за своєю суттю — її не можна повністю відтворити чи адаптувати в іншій організації без втрати ефективності.

Таким чином, ефективна організаційна культура не лише відображає поточний стан підприємства, але й слугує його стратегічною перевагою, що підтримує конкурентоспроможність та забезпечує стабільність розвитку.

Оцінку ефективності організаційної культури можна провести на основі критеріїв (рис.1.2), які відображають головні аспекти її функціонування. Для багатьох організацій важливим є економічний результат діяльності.



Риунок 1.2 – Критерії ефективності організаційної культури

Джерело: складено автором на основі [24, с. 22]

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

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

де E – абсолютний розмір економічного ефекту за розгляданий період;

Π – прибуток в розрахунку на одиницю продукції;

P_1, P_2 – обсяг продукції відповідно до і після проведення заходів.

Американський психолог та практик менеджменту, Е. Шейн, виокремив три рівня організаційної культури [9, с. 104-105]

Перший рівень – зовнішній (видимий). Він охоплює всі візуальні атрибути організації, такі як технологічне середовище, корпоративні символи, стандартизовані моделі поведінки, ритуали та архетипи. Цей рівень є найбільш доступним для спостереження та первинного аналізу.

Другий рівень – внутрішній. До нього належать негласні норми та правила взаємодії як всередині колективу, так і в зовнішньому середовищі. Ці елементи зазвичай не задекларовані у формальних документах, проте істотно впливають на поведінку персоналу.

Третій рівень – базовий (підсвідомий). Він визначає глибинні переконання та ставлення працівників до праці, часу, простору, людей та самої організації. Цей рівень формує основу поведінкових норм і, як правило, виявляється лише в результаті глибокого аналізу організаційного середовища.

Ефективність функціонування організаційної культури визначається цілим комплексом взаємопов'язаних чинників. Один із ключових – управлінський підхід до формування корпоративного клімату. Забезпечення чіткої комунікації, встановлення зрозумілих правил взаємодії між структурними підрозділами, підтримка єдиної системи цінностей – усе це є запорукою узгодженості внутрішніх процесів.

Особливої ваги в цьому процесі набуває роль вищого керівництва. Послідовна підтримка ними культурних орієнтирів сприяє формуванню стабільної організаційної ідентичності. Принцип однаковості вимог до всіх рівнів персоналу має бути безумовним, оскільки навіть поодинокі виключення здатні підірвати довіру до управлінської системи й знизити її авторитет.

Водночас довгостроковий успіх організаційної культури залежить від рівня її внутрішнього прийняття кожним працівником. Саме особисте ставлення до праці, організації та колег виступає основою для підтримки та відтворення культурної моделі. Таким чином, ефективна організаційна культура може

існувати лише за умови глибокого розуміння, прийняття й дотримання її засад усіма учасниками організаційної структури.

1.3 Порівняльна характеристика моделей організаційної культури

В основному, виділяють наступні типи моделей організаційної культури підприємства (ОКП) – (рис. 1.3), що залежать від специфіки їхньої спрямованості, мають власні характерні особливості та потребують чітких цілей застосування й реалізації для його загальної бізнес-стратегії діяльності та розвитку в цілому.

У процесі вибору типу духовної моделі організаційної культури підприємства (ОКП) першочергова увага має бути зосереджена на цінностях як внутрішнього середовища компанії, так і зовнішніх чинників, що впливають на її діяльність. Зазвичай, даний тип організаційної культури актуальний для підприємств, що функціонують на міжнародних ринках, де важливим чинником виступає поєднання різних національних цінностей задля ефективного ведення партнерських відносин.

Соціально-психологічна модель ОКП акцентує увагу на ролі керівника, оскільки саме стиль управління, особисті риси та управлінські підходи керівника формують загальні параметри корпоративної культури. До цього типу належать такі моделі:

1. Комунікаційна модель – акцентує на ефективній взаємодії керівника як із внутрішніми (персонал), так і зовнішніми (споживачі, партнери, інвестори) стейкхолдерами.
2. Модель впливу культури на працівників – підкреслює роль персоналу як носія організаційних норм і правил.
3. Теорія «Z» В. Оучі – представляє синтез японської та американської управлінських традицій, орієнтований на довгострокову зайнятість, високу мотивацію та корпоративну ідентичність.

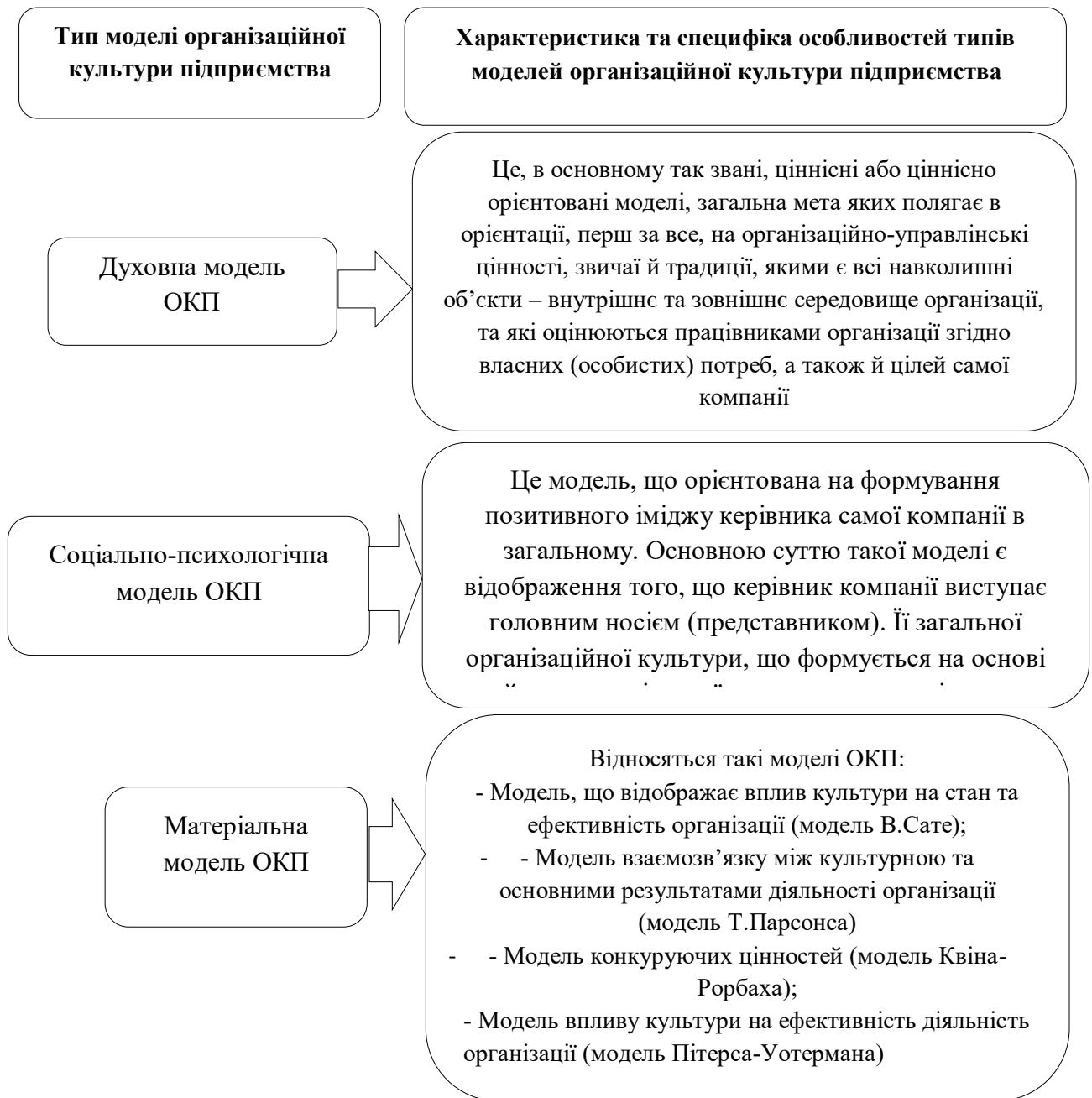


Рисунок 1.3 – Особливості та характеристика типів моделей організаційної культури підприємства

Джерело:[21]

Матеріальний тип моделі ОКП є найбільш орієнтованим на практичну реалізацію, оскільки дозволяє оцінити безпосередній вплив культурних чинників на результати діяльності підприємства. До таких моделей належать:

1. Модель В. Сате – аналізує вплив культури на ефективність управлінських рішень, комунікацію, контроль та етичну поведінку.

2. Модель AGIL Т. Парсонса – передбачає досягнення стабільності через реалізацію чотирьох функцій: адаптації, досягнення мети, інтеграції та легітимізації.
3. Модель конкуруючих цінностей Р. Квіна та Дж. Порбаха – ідентифікує стратегічні пріоритети компанії між гнучкістю та контролем, внутрішньою та зовнішньою орієнтацією, засобами та результатами.
4. Модель «7S» Т. Пітерса та Р. Уотермана – фокусується на взаємозв'язку між стратегією, структурою, системами, стилем управління, співробітниками, ключовими навичками та цінностями.

Попри існування значної кількості альтернативних моделей, вищезгадані концепції є найбільш поширеними та репрезентативними у практиці менеджменту. Їх використання дозволяє керівникам підприємств сформулювати стратегічно обґрунтовану модель організаційної культури, адаптовану до специфіки діяльності підприємства, рівня його міжнародної присутності та управлінської філософії.

Загалом, вибір відповідної моделі ОКП має ґрунтуватися на всебічному аналізі внутрішніх і зовнішніх умов функціонування компанії, її місії, цілей і кадрового потенціалу. Такий підхід сприятиме побудові ефективного корпоративного середовища та забезпечить підвищення конкурентоспроможності підприємства в довгостроковій перспективі.

Духовна модель (акцент на цінностях) найкраще підходить для міжнародних компаній, де критично важливим є баланс між локальною ідентичністю та глобальними стандартами.

Соціально-психологічна модель (орієнтація на стиль керівництва) демонструє, що лідер визначає корпоративний клімат. Теорія «Z» Оучі доводить: поєднання японської колективної відповідальності з американською індивідуальною ініціативою підвищує продуктивність.

Матеріальна модель (прагматичний підхід) найбільш вимірна, оскільки пов'язана з конкретними результатами. Модель AGIL Парсонса або система «7S»

Пітерса і Уотермана показують, як культура впливає на фінансові показники через адаптацію, інтеграцію та управлінські рішення.

Для локальних компаній оптимальними є матеріальні моделі (наприклад, модель Сате), які дозволяють швидко адаптуватися до змін ринку.

Для транснаціональних корпорацій ключовим стає духовний підхід, що забезпечує гармонізацію цінностей у різних країнах.

Для інноваційних стартапів критично важливими є соціально-психологічні фактори – відкритість комунікації, підтримка ініціатив (модель Квіна–Рорбаха).

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТУВАННЯ Й НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ В ТОВ «INTER CARS UKRAINE»

2.1 Аналіз результатів функціонування ТОВ «INTER CARS UKRAINE»

ТОВ «INTER CARS UKRAINE» займає провідні позиції на національному ринку автозапчастин, виступаючи офіційним дилером продукції десяти всесвітньо відомих автомобільних брендів, серед яких: *Citroen, Hyundai, Fiat, Honda, Kia, Ford, Mitsubishi, Mazda, Nissan, Peugeot*.

У 2008 році підприємство здійснило стратегічне розширення свого брендового портфеля, здобувши статус ексклюзивного дилера продукції компанії *Honda*, що охоплює не лише автомобілі, а й мотоцикли, водомоторну та силову техніку. Наступного року, у 2009, було введено в експлуатацію сучасний малярно-рихтувальний комплекс, оснащений професійним обладнанням та широким асортиментом автомобільних фарб. У цьому ж році укладено дилерську угоду з брендом *Nissan*, а у 2012 році — з брендом *Citroen*, у статусі офіційного дилера та авторизованого сервісного центру.

У 2014 році компанія відкрила дилерський центр та авторизовану сервісну станцію *Hyundai*, що стало черговим кроком у зміцненні позицій на ринку офіційного обслуговування. У 2015 році ТОВ «INTER CARS UKRAINE» долучилося до Всеукраїнського проекту *KIA Драйв Тур* у межах глобальної ініціативи компанії *Kia Motors*.

У 2019 році підприємство продовжило активну експансію: було відкрито ЗС-центр *Ford*, а також отримано статус ексклюзивного представника бренду *Winner* у Вінницькій області. Крім того, компанія здобула статус офіційного дилера брендів *Fiat* та *Fiat Professional* на регіональному рівні. У тому ж році

укладено контракт із компанією «Пежо Сітроен Україна» щодо дилерства бренду *Peugeot*, а також започатковано діяльність відділу корпоративних продажів.

Системна та цілеспрямована діяльність ТОВ «INTER CARS UKRAINE» сприяла укладенню партнерської угоди з включенням підприємства до всесвітньої мережі шинних центрів **Vianor**, заснованої фінською компанією *Nokian Tyres*. Одним із вагомих напрямів зміцнення лояльності клієнтів стало розроблення та впровадження власної програми лояльності, яка забезпечує вигідні умови обслуговування та економію для споживачів.

У 2019 році компанія ініціювала проєкт з будівництва багатофункціонального автомобільного містечка, що охоплює інфраструктуру продажу та післяпродажного обслуговування транспортних засобів. Наступного року, у 2020, було укладено угоду з компанією *ELIT Україна*, внаслідок чого ТОВ «INTER CARS UKRAINE» стало учасником всеукраїнської мережі *ELIT Partner*, що дало змогу розширити доступ до інноваційних технологій та партнерських ресурсів у сфері автосервісу.

Також у 2020 році представники менеджменту компанії взяли участь у всеукраїнському офф-роуд турі за участі всесвітньо відомого ралійного пілота *Xiroshi Masyuka*, де провели демонстраційні заїзди на моделі *Mitsubishi Pajero Sport* на спеціально підготованій екстремальній трасі.

У 2021 році ТОВ «INTER CARS UKRAINE» активно інтегрується у ринок електромобілів: підприємство стає частиною всеукраїнської мережі зарядних станцій *AutoEnterprise*, а також розпочинає будівництво нового сервісного центру для обслуговування та реалізації електромобілів бренду *Hyundai Motor Company*.

У цьому ж році відкрито підрозділ *Trade-In* з метою організації системного продажу автомобілів з пробігом. Крім того, авторизована сервісна станція підприємства проходить офіційну сертифікацію та здобуває статус сервісного партнера одного з найбільших світових виробників амортизаторів — *KYB Service*. Паралельно розпочато співпрацю з брендом *Mazda* у форматі офіційного дистриб'ютора оригінальних запасних частин та провайдера сервісного обслуговування автомобілів цієї марки.

Варто наголосити, що ключовими корпоративними цінностями ТОВ «INTER CARS UKRAINE» є орієнтованість на клієнта, командна взаємодія та організаційна відповідальність, які формують основу довгострокової конкурентоспроможності підприємства.

ТОВ «INTER CARS UKRAINE» - самостійна юридична особа, зареєстрована за адресою: Україна, 29025, Хмельницька обл., Хмельницький р-н, місто Хмельницький, вул. Шухевича Романа, будинок 8/9

Товариство з обмеженою відповідальністю «INTER CARS UKRAINE» було створено у 2000 році на підставі рішення загальних зборів засновників. Підприємство засноване на необмежений термін діяльності та здійснює свою господарську активність відповідно до чинного законодавства України.

Центральний офіс підприємства виконує функцію управлінського ядра організаційної структури: саме звідси здійснюється оперативне керівництво усіма підрозділами. На території головного офісу також розміщено складські приміщення, автосервіс, офісні кабінети та кафе для відвідувачів і працівників.

Асортимент складу ТОВ «INTER CARS UKRAINE» представлений різноманітною продукцією, яка призначена для автомобілістів, автосервісів та автотойок: автоемалі, автокосметика, автохімія, автозапчастини, автоузлов. Основними клієнтами є населення міста і області.

Ключовими категоріями клієнтів є як населення міста та області, так і юридичні особи. Для стимулювання попиту підприємство використовує інструменти рекламної комунікації, зокрема розміщення інформації на радіо, випуск друкованої продукції (буклети, календарі) та застосування системи знижок на окремі товарні групи.

ТОВ «INTER CARS UKRAINE» функціонує на основі принципів ефективного та прибуткового виробництва. Основною метою діяльності підприємства є формування стійкої економічної моделі, орієнтованої на прибуток. Предметом діяльності є задоволення суспільних потреб у реалізації автомобілів, запчастин, сервісному обслуговуванні та супровідних послугах.

Організаційна структура управління є лінійно-функціональною. Поточне керівництво здійснюється директором, який у межах компетенції ухвалює управлінські рішення, розпоряджається майном підприємства, затверджує положення про структурні підрозділи за участі комерційного та виконавчого директорів. Для забезпечення правової відповідності діяльності підприємства діє юридичний відділ, який здійснює правовий супровід господарських операцій.

Підприємство забезпечує офіційне працевлаштування персоналу згідно з укладеними трудовими договорами. Заробітна плата виплачується своєчасно, має складову у вигляді фіксованого окладу та преміальної частини. Працівники забезпечені повним соціальним пакетом.

За даними YouControl в 2023 році – персонал налічує 411 осіб.[39]

Виробничо-технологічна підсистема ТОВ «INTER CARS UKRAINE». ТОВ «INTER CARS UKRAINE» створено в 2000 році рішенням загальних зборів засновників. Товариство засновано на необмежений термін діяльності.

Основними видами діяльності підприємства є:

- Оптова торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів
- Технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів
- Роздрібна торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів

У ТОВ «INTER CARS UKRAINE» сформувалися всі три рівні управління - вищий, середній і нижчий.

До середнього рівня управління відносяться: начальника відділу роздрібних, корпоративних і комісійних продажів.

До нижчого рівня управління відносяться: менеджери з продажу автомобілів, адміністратори торгового залу, менеджер кредитно-страхового відділу.

Керівництво компанією здійснює директор ТОВ. У безпосередньому підпорядкуванні у директора знаходяться головний бухгалтер та менеджери. Для проведення аналізу підприємства ТОВ «INTER CARS UKRAINE» у табл.2.1 наведено основні економічні показники діяльності підприємства.

Таблиця 2.1 – Динаміка техніко-економічних показників ТОВ «INTER CARS UKRAINE» в 2020 - 2022 рр.

Показники	Рік			Абсолютний приріст (відхилення), +, –		Відносний приріст (відхилення), %		
	2020	2021	2022	2021 / 2020	2022 / 2021	2021 / 2020	2022 / 2021	2022 / 2020
Чистий дохід, тис. грн.	3270193	4076432	3506725	806239	- 569707	24,65	- 13,98	7,23
Собівартість, тис. грн.	2529772	3298635	2430788	768863	- 867847	30,39	- 26,31	- 3,91
Валовий прибуток (збиток), тис. грн.	740421	777797	1075937	37 376	298140	5,05	38,33	45,31
Частка основних засобів у активах	0,04	0,04	0,04	0	0	0	0	0
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,48	0,49	0,53	0,01	0,04	2,08	8,16	10,42
Оборотність активів, коефіцієнт трансформації, обороти	-	3,35	2,86	-	- 0,49	0	- 14,63	0
Віддача основних засобів, обороти	73,61	79,56	84,78	5,95	5,22	1,08	1,07	1,15
Ємність основних засобів	0,01	0,01	0,02	-0,001	0,004	0,925	1,35	1,25
Коефіцієнт оборотності запасів, обороти	-	3,6	2,75	-	- 0,85	0	- 23,61	0
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, обороти	-	26,5	26,75	-	0,25	0	0,94	0
Рентабельність продажів за операційним прибутком (операційна маржа), %	0,69	4,34	- 6,69	3,65	- 11,03	528,99	- 254,15	- 1 069,57
Коефіцієнт фінансової автономії	0,31	0,37	0,31	0,06	- 0,06	19,35	- 16,22	0
Коефіцієнт поточної ліквідності (покриття)	1,4	1,51	1,32	0,11	- 0,19	7,86	- 12,58	- 5,71
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,07	0,09	0,13	0,02	0,04	28,57	44,44	85,71
Середня кількість працівників, осіб	280	299	375	19	76	6,57	22,5	29

Джерело: систематизовано і розраховано самостійно на підставі звітності підприємства [39]

В 2020 р. ТОВ «INTER CARS UKRAINE» сформувало обсяг виручки в розмірі 3 270 193 тис. грн. На кінець 2022 року виручка становить 3 506 725 тис.грн., що на 7,23% більше показника на початок періоду аналізу. Це вказує на здатність підприємства діяти в складних економічних умовах,

використовувати наявні конкурентні переваги, задовольняти потреби свого цільового сегменту ринку. Це призводить до того, що у ТОВ «INTER CARS UKRAINE» залишається більше фінансових ресурсів для того, щоб покрити постійні і змінні витрати, заохочувати ефективних співробітників, погашати фінансові зобов'язання, вирішувати інші оперативні та стратегічні завдання (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Динаміка показників ліквідності ТОВ «INTER CARS UKRAINE» в 2020 - 2022 рр.

Показники	Рік			Абсолютний приріст (відхилення), +,-		
	2020	2021	2022	2021 / 2020	2022 / 2021	2022 / 2020
Коефіцієнт поточної ліквідності (покриття)	1,4	1,51	1,32	0,11	- 0,19	- 0,08
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,25	0,3	0,25	0,05	- 0,05	0
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,07	0,09	0,13	0,02	0,04	0,06
Співвідношення короткострокової дебіторської та кредиторської заборгованості	0,19	0,22	0,12	0,03	- 0,1	- 0,07

Джерело: систематизовано і розраховано самостійно на підставі звітності підприємства[39]

Про зниження ефективності господарських процесів на підприємстві свідчить чистий дохід, що зменшується швидшими темпами (7,23%), ніж собівартість (3,91% за 2020 - 2022 рр.). Важливо досягати протилежної ситуації, що дозволить формувати більш відчутний фінансовий результат ТОВ «INTER CARS UKRAINE».

Валовий прибуток ТОВ «INTER CARS UKRAINE» був додатним на кінець 2022 р. і становив 1 075 937 тис. грн. проти 740 421 тис. грн. в 2020 р., (табл. 2.3) що вказує на ефективні операційні процеси, які дозволяють створювати додану вартість в рамках щоденної діяльності трудового колективу.

Персонал підприємства працює менш продуктивно в 2022 р., значним впливом є початок війни з РФ та плінність кадрів, неможливість повноцінно працювати.

Така динаміка пояснюється повільнішим ростом доданої вартості в порівнянні з кількістю залученого персоналу. Залучені основні засоби ТОВ «INTER CARS UKRAINE» використовуються в операційному процесі менш

інтенсивно, про що свідчить зниження віддача основних засобів (поточне значення становить 73,32 проти базового 88,04)(табл. 2.3). В 2022 р. кожна вкладена в основні засоби гривня дозволила виготовити та реалізувати 73,32 гривень товарів і послуг.

Таблиця 2.3 – Показники ділової активності ТОВ «INTER CARS UKRAINE» (показники оборотності)

Показники	Рік		Абсолютний приріст (відхилення), +, – 2022 / 2021
	2021	2022	
Оборотність власного капіталу, обороти	9,71	8,3	- 1,41
Оборотність активів, коефіцієнт трансформації, обороти	3,35	2,86	- 0,49
Віддача основних засобів, обороти	79,56	84,78	5,22
Коефіцієнт оборотності оборотних активів, обороти	3,6	3,18	- 0,42
Період одного обороту оборотних активів, днів	99,92	113,04	13,12
Коефіцієнт оборотності запасів, обороти	3,6	2,75	- 0,85
Період одного обороту запасів, днів	99,97	131,14	31,17
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, обороти	26,5	26,75	0,25
Період погашення дебіторської заборгованості, днів	13,58	13,46	- 0,12
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості, обороти	4,36	3,16	- 1,2
Період погашення кредиторської заборгованості, днів	82,66	113,96	31,3
Період виробничого циклу, днів	0,09	0,13	0,04
Період операційного циклу, днів	113,56	144,6	31,04
Період фінансового циклу, днів	30,9	30,63	- 0,27

Джерело: систематизовано і розраховано самостійно на підставі звітності підприємства

Протягом 2020–2022 років ТОВ «INTER CARS UKRAINE» не здійснювало ефективної політики щодо зниження короткострокових фінансових ризиків, зокрема у напрямі забезпечення відповідності між обсягами короткострокових зобов'язань та оборотними активами. Це підтверджується динамікою коефіцієнта поточної ліквідності, який за аналізований період знизився з 1,4 до 1,32 (табл. 2.2). За загальноприйнятими нормативами фінансової стійкості, значення цього показника має бути не менше 2,0, що свідчить про наявність потенційних

ризиків щодо своєчасного виконання підприємством своїх зобов'язань перед контрагентами — постачальниками матеріальних ресурсів, послуг та фінансових ресурсів.

На першу звітну дату — 1 січня 2020 року — підприємство було здатне погасити лише 25% своїх короткострокових зобов'язань протягом періоду від трьох до шести місяців. На кінець досліджуваного періоду, станом на 31 грудня 2022 року, ситуація ще більше ускладнилася: на кожну гривню поточних зобов'язань припадало лише 0,25 гривні оборотних активів, придатних до швидкої реалізації з метою мобілізації коштів (табл. 2.2). Таке співвідношення свідчить про низький рівень ліквідності підприємства та необхідність вжиття управлінських заходів для оптимізації структури фінансових ресурсів і зниження ризиків неплатоспроможності.

У 2022 році для ТОВ «INTER CARS UKRAINE» залишався актуальним ризик несвоєчасного виконання поточних зобов'язань у короткостроковій перспективі (до одного місяця), що підтверджується низькою питомою вагою грошових коштів у структурі поточних зобов'язань – лише 13%. Це свідчить про недостатній рівень ліквідності та потенційні труднощі у забезпеченні платоспроможності у випадку нагальної потреби у покритті боргових зобов'язань.

Показник оборотності власного капіталу засвідчує, що підприємство ефективно використовує власні джерела фінансування для отримання виручки: на кожну гривню власного капіталу в 2022 році припадало 8,3 грн чистого доходу (табл. 2.3). Зростання цього показника зумовлене переважно підвищенням обсягу чистого доходу, що компенсувало негативний вплив зростання середньої вартості власного капіталу.

Рівень загальної капіталовіддачі також є відносно високим — кожна гривня активів забезпечила приплив грошових коштів від реалізації товарів і послуг у розмірі 2,86 грн, що свідчить про ефективне управління ресурсами підприємства у 2022 році.

Дебіторська заборгованість ТОВ «INTER CARS UKRAINE» у 2022 році оберталася 26,75 разів на рік, а середній період інкасації склав 13,46 днів (табл.

2.3). Це свідчить про високу платіжну дисципліну клієнтів і короткий термін обороту дебіторської заборгованості. Наприкінці звітного періоду відбулося підвищення оборотності цього активу на 0,25 рази, що зумовлено зменшенням суми дебіторської заборгованості від клієнтів, постачальників і інших контрагентів.

Для порівняння, середній термін обороту кредиторської заборгованості складав 113,96 днів (табл. 2.3)., тобто підприємство мало змогу користуватися коштами постачальників протягом значно тривалішого періоду, ніж клієнти — коштами підприємства. За умови, що така практика не створює напруженості у відносинах з контрагентами, її можна вважати ефективною і доцільною.

Тривалість операційного циклу (від формування матеріальних запасів до повернення грошових коштів від реалізації) становила 144,6 дня (табл. 2.3). Проте за рахунок залучення кредиторської заборгованості фінансовий цикл підприємства, тобто період фактичного відволікання власних грошових ресурсів у процес обороту, скоротився до 30,63 дня, що є свідченням високої ефективності фінансового менеджменту.

У 2022 році показник рентабельності активів ТОВ «INTER CARS UKRAINE» набув від’ємного значення, що свідчить про збитковість діяльності підприємства. Зокрема, на кожную гривню активів було сформовано чистого збитку в розмірі 14,01 коп. (табл. 2.4). Така ситуація вимагає активізації управлінських зусиль у напрямку розроблення стратегічного плану відновлення прибутковості та забезпечення його ефективної реалізації на практиці.

Рентабельність власного капіталу — ключовий показник для оцінки ефективності діяльності підприємства з позиції власників і потенційних інвесторів — у 2022 році також була від’ємною. Власники зазнали чистих збитків у розмірі 40,65 коп. на кожную гривню вкладеного капіталу. Такий результат вказує на зниження добробуту власників підприємства та свідчить про неефективне використання внутрішніх джерел фінансування. За наявності від’ємного значення цього індикатора економічна інтерпретація окупності власного капіталу втрачає актуальність.

Таблиця 2.4 – Динаміка показників рентабельності (збитковості) ТОВ «INTER CARS UKRAINE»

Показники	Рік			Абсолютний приріст (відхилення), +, –		
	2020	2021	2022	2021 / 2020	2022 / 2021	2022 / 2020
Рентабельність продажів за валовим прибутком (валова маржа), %	22,64	19,08	30,68	- 3,56	11,6	8,04
Рентабельність продажів за операційним прибутком (операційна маржа), %	0,69	4,34	- 6,69	3,65	- 11,03	- 7,38
Рентабельність продажів за чистим прибутком (чиста маржа), %	1,35	4,24	- 4,9	2,89	- 9,14	- 6,25
Операційна рентабельність витрат, %	0,67	4,42	- 6,25	3,75	- 10,67	- 6,92

Джерело: систематизовано і розраховано самостійно на підставі звітності підприємства

Крім того, від’ємне значення рентабельності операційної діяльності засвідчує зниження ефективності використання виробничих активів підприємства у процесі здійснення основної діяльності. Незважаючи на збитковість, власники підприємства демонструють довгострокове бачення перспектив розвитку ТОВ «INTER CARS UKRAINE» і продовжують реінвестувати частину отриманих раніше доходів, тим самим зміцнюючи фінансову базу підприємства для подальшого зростання.

Однак варто зазначити, що на формування поточних значень рентабельності впливають не лише внутрішні управлінські рішення, але й зовнішні фактори, зокрема коливання попиту, інфляційний тиск, витрати на логістику та зміни в конкурентному середовищі. Системний аналіз цих факторів є необхідною умовою для стабілізації фінансових результатів підприємства у середньостроковій перспективі.

2.2 Діагностика організаційної культури ТОВ «INTER CARS UKRAINE»

Організаційна культура ТОВ «INTER CARS UKRAINE» відображає поєднання міжнародних стандартів, орієнтації на результат та цінності командної

взаємодії. Як частина міжнародної групи Inter Cars Group, компанія впроваджує єдині корпоративні принципи, які сприяють ефективному управлінню персоналом та підтримці стабільного внутрішнього середовища.

Ключові характеристики організаційної культури:

- 1) Орієнтація на завдання та результат. Згідно з результатами тестування за методикою Ч. Хенді, серед керівного складу компанії домінує культура «політики завдань» (51%). Це свідчить про зосередженість на досягненні конкретних цілей та ефективному вирішенні завдань, що вимагає високого рівня професійної компетентності та самостійності від співробітників.
- 2) Рольова структура середнього персоналу. Серед працівників середньої ланки переважає культура «ролей» (41%), що вказує на чіткий розподіл обов'язків та дотримання встановлених процедур. Такий підхід забезпечує стабільність та передбачуваність у роботі, що є важливим для підтримки ефективності в умовах стабільного зовнішнього та внутрішнього середовища.
- 3) Підтримка професійного розвитку. Компанія активно інвестує в розвиток персоналу, організовуючи регулярні курси підвищення кваліфікації та створюючи умови для здобуття вищої та післявузівської освіти. Така політика сприяє підвищенню професійного рівня співробітників та їх мотивації до роботи.
- 4) Соціальна відповідальність та корпоративна етика. «INTER CARS UKRAINE» бере участь у соціальних ініціативах, таких як міжнародний конкурс Young Car Mechanic, підтримуючи молодь у професійному розвитку. Крім того, компанія надає допомогу Збройним силам України, що свідчить про високий рівень корпоративної соціальної відповідальності.

Упродовж 2020–2022 років чисельність працівників ТОВ «INTER CARS UKRAINE» зазнала скорочення, що негативно позначилося на загальному рівні мотивації персоналу. Зменшення кадрового складу, з одного боку, посилило навантаження на наявних співробітників, а з іншого – створило відчуття нестабільності та зниження добробуту. На кінець 2022 року працівники мали

нижчу купівельну спроможність порівняно з 2020 роком, що знижувало їхню задоволеність умовами праці та рівнем компенсації (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Показники руху персоналу ТОВ «INTER CARS UKRAINE» в 2020 - 2022 рр.

Показники	Рік			Абсолютний приріст (відхилення), +,–		Відносний приріст (відхилення), %		
	2020	2021	2022	2021 / 2020	2022 / 2021	2021 / 2020	2022 / 2021	2022 / 2020
Коефіцієнт загального обороту	0,2	0,1	0,03	- 0,1	- 0,07	- 50	- 70	- 85
Коефіцієнт обороту по прийому	0	0,01	0	0,01	- 0,01	0	- 100	0
Коефіцієнт обороту з вибуття	0,2	0,09	0,03	- 0,11	- 0,06	- 55	- 66,67	- 85
Коефіцієнт поповнення	0	0,09	0,07	0,09	- 0,02	0	- 22,22	0

Джерело: складено на підставі звітності підприємства

Водночас, така тенденція прямо впливає на стан організаційної культури підприємства, оскільки скорочення персоналу нерідко супроводжується послабленням корпоративної згуртованості, зниженням рівня довіри до управлінських рішень та зменшенням лояльності до компанії. У таких умовах ключовим завданням керівництва є підтримання позитивного морально-психологічного клімату, збереження ціннісних орієнтирів та відновлення балансу між економічними реаліями та соціальними очікуваннями працівників. Ефективна організаційна культура здатна стати компенсаторним механізмом, що пом'якшує наслідки зовнішніх викликів та сприяє стабілізації внутрішнього середовища компанії.

У період 2020–2022 років спостерігається зниження обсягів продажів (з урахуванням інфляційного чинника) за умов одночасного зростання чисельності персоналу, що свідчить про зниження ефективності управління трудовими ресурсами. Така диспропорція може вказувати на нераціональне використання кадрового потенціалу, неузгодженість між витратами на персонал і фактичними результатами діяльності компанії.

Що стосується динаміки руху персоналу, загальний коефіцієнт обороту знизився на 85% переважно внаслідок скорочення обороту з вибуття працівників. При цьому плинність кадрів залишалася стабільною впродовж усього досліджуваного періоду, а середній коефіцієнт поповнення персоналу становив 0,05 (табл. 2.5). Значення нижче одиниці свідчить про те, що компанія скорочує робочі місця, не забезпечуючи достатнього притоку нових кадрів.

У такій ситуації формування та підтримання ефективної організаційної культури набуває особливої актуальності. Зменшення чисельності персоналу та уповільнення темпів оновлення кадрового складу можуть призводити до втрати організаційної динаміки, погіршення морально-психологічного клімату, а також ослаблення ідентифікації працівників із корпоративними цінностями. Для мінімізації негативного впливу таких тенденцій на внутрішнє середовище підприємства необхідне стратегічне оновлення підходів до управління персоналом, з акцентом на розвиток лояльності, комунікаційної відкритості та залучення працівників до процесів організаційних змін.

У системі управління ТОВ «INTER CARS UKRAINE» ключове місце посідає формування єдиних для всього колективу можливостей та цінностей. Орієнтація керівництва на відкриту комунікацію та підтримку співробітників формує сприятливий внутрішній клімат, що позитивно позначається на мотивації персоналу, їхньому ставленні до обов'язків та характері міжособистісних взаємин у колективі.

Функціонування відділу кадрів, до складу якого входять три особи (начальник відділу кадрів, фахівець із кадрової роботи та документознавець), забезпечує повний спектр діяльності з управління персоналом: від підбору, прийому, переведення та звільнення працівників — до організації їх атестації, адаптації та підвищення кваліфікації. Попри компактність кадрового складу, відділ виконує критично важливу роль у підтриманні цілісності кадрової політики компанії та її узгодженості з ціннісними орієнтирами підприємства.

Регулярне проведення курсів підвищення кваліфікації, створення умов для здобуття вищої та післядипломної освіти свідчить про високий рівень уваги до

розвитку людського капіталу. Це, у свою чергу, є складовою організаційної культури, орієнтованої на постійне навчання, професійне зростання та підвищення компетентності персоналу.

Таким чином, ефективне функціонування відділу кадрів ТОВ «INTER CARS UKRAINE» не лише забезпечує безперервність кадрових процесів, але й відіграє ключову роль у формуванні організаційної культури підприємства. Саме через кадрову політику відбувається закріплення корпоративних цінностей, розвиток персоналу та стимулювання його лояльності, що сприяє підвищенню загального рівня організаційної згуртованості та мотивації співробітників.

З метою глибшого розуміння типу організаційної культури, що склалася на підприємстві, було застосовано методику Ч. Хенді. Цей підхід передбачає використання авторського тесту, що дозволяє визначити сприйняття організаційної культури з точки зору самих працівників, а також порівняти очікування та реальність культурних проявів у межах компанії. Питання тесту наведені у Додатку А.

Для отримання об'єктивної картини, опитування проводилось диференційовано за категоріями персоналу. Зокрема, перша група респондентів охоплювала представників вищого рівня управління — керівників структурних підрозділів, топ-менеджерів і спеціалістів високої кваліфікації. Загальна кількість опитаних у цій категорії становила 8 осіб (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Отримані результати за 1-ю категорією тестованих

Отримані відповіді	Середня статистична відповідь, %
А (Влада)	29%
Б (Рольова)	11%
В (Завдання)	51%
Г (Особисті)	9%

Джерело: складено на підставі опитування (Додатку Б)

Результати тестування працівників вищої управлінської ланки ТОВ «INTER CARS UKRAINE» засвідчили домінування типу організаційної культури, що

відповідає моделі «політики завдань» (варіант «В»), яка становила 51% відповідей. Такий результат свідчить про наявність у співробітників специфічних знань, навичок та здатності ефективно вирішувати поставлені завдання. Переважання культури завдань серед керівного складу компанії вказує на орієнтацію управлінців на досягнення цілей, інноваційність мислення та гнучкий підхід до виконання функціональних обов'язків.

Дані результати дозволяють зробити висновок, що керівні посади займають професійно підготовлені фахівці з високим рівнем самостійності та внутрішньої мотивації. Зазначене свідчить про правильність кадрової політики при доборі управлінського персоналу, а також про те, що система управління в компанії акцентована на вирішенні завдань як основі корпоративної взаємодії.

2-а категорія тестованих – тест був проведений серед робочих спеціальностей безпосередньо зайнятих у виробничому процесі. Усього опитаних було 19 осіб (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Отримані результати за 2-ю категорією тестованих

Отримані відповіді	Середня статистична відповідь
А (Влада)	15%
Б (Рольова)	41%
В (Завдання)	36%
Г (Особи)	8%

Джерело: складено на підставі опитування (Додатку Б)

Серед працівників другої категорії (середня ланка) переважають відповіді типу «Б» (41%) та «В», що свідчить про домінування рольової моделі організаційної культури у сприйнятті співробітниками своєї професійної реальності. Такий розподіл відповідей є типовим для організацій із усталеними процесами та чіткою структурою відповідальності.

Домінування рольової культури означає, що працівники сприймають організаційне середовище як систему чітко визначених функціональних обов'язків, де кожен виконує конкретну роль відповідно до посадових інструкцій.

У ТОВ «INTER CARS UKRAINE» спостерігається наявність формалізованих процедур, чітких стандартів обміну інформацією та регламентованих механізмів взаємодії між підрозділами. Підбір персоналу здійснюється відповідно до чітко визначених вимог до вакансій, що свідчить про системний підхід до управління трудовими ресурсами та високу ступінь відповідності персоналу структурно-функціональним очікуванням організації.

Зазначена організаційна культура сприяє стабільному функціонуванню підприємства у передбачуваному зовнішньому та внутрішньому середовищі, забезпечуючи виконання завдань за рахунок дисципліни, процедурної чіткості та функціональної спеціалізації.

Проведемо SWOT-аналіз (табл 2.8), який дозволить нам виявити сильні та слабкі сторони, можливості та загрози організаційної культури на ТОВ «INTER CARS UKRAINE».

Таблиця 2.8 – Матриця SWOT-аналізу ТОВ «INTER CARS UKRAINE»

Сильні сторони	Можливості
1) повне документальне забезпечення системи керування персоналом; 2) задовільний санітарно-гігієнічний та естетичний стан робочого місця персоналу; 3) кожен працівник відчувається частиною організації.	1) заміна або придбання вдосконаленого та більше сучасне обладнання для оптимізації умов праці; 2) проведення заходів щодо згуртування колективу; 3) створення дошки пошани; 4) створення елемента загальної уніформи.
Слабкі сторони	Загрози
1) Відсутність фахівця з організаційної культури. 2) Відсутність адаптаційного періоду для нових співробітників 3) Немає дошки пошани 4) Відсутність консультанта з питань організаційної культури	1) Зростання рівня міжособистісних конфліктів серед працівників (понад 30% випадків зафіксовано у 2021–2022 рр.), що негативно впливає на командну взаємодію та продуктивність. 2) Низький рівень організаційної згуртованості може істотно знижувати ефективність комунікації, мотивації та, як наслідок, загальної результативності функціонування підприємства.

Джерело: складено автором

В результаті проведеного аналізу було виділено такі проблеми:

- Відсутність консультанта з питань організаційної культури.
- Відсутність дошки пошани.

- Відсутність загального елемента уніформи.
- Відсутність неформальних зустрічей, корпоративів.

На підставі даних проблем доцільним є обґрунтування рекомендації щодо вдосконалення (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 – Заходи щодо вдосконалення організаційної культури у ТОВ «INTER CARS UKRAINE»

Проблема	Заходи щодо подолання проблеми
Відсутність консультанта з питань організаційної культури	Найм спеціаліста з питань організаційної діяльності культури терміном 1 місяць (власне фінансування підприємством)
Відсутність дошки пошани	Створення дошки пошани (власне фінансування підприємством)
Відсутність загального елемента уніформи	Створення загального елемента уніформи (власне фінансування підприємством)
Відсутність неформальних зустрічей, корпоративів	Проведення корпоративів та неформальних зустрічей (власне фінансування підприємством)

Джерело: складено автором

Отже, виконано оцінювання стану організаційної культури ТОВ «INTER CARS UKRAINE» з подальшою ідентифікацією першочергових проблем для удосконалення в найближчій перспективі.

2.3 Обґрунтування заходів з удосконалення організаційної культури ТОВ «INTER CARS UKRAINE» і їх вплив на результат діяльності

Вивчаючи основні характеристики організації, її принципи та цінності, ми змогли виявити слабкі сторони та виділити основні проблеми, які певною мірою впливають на ефективність роботи організації в цілому.

Виходячи з цього, ми ставимо перед собою завдання вирішити ці проблеми та запропонувати рекомендації для їх усунення, тим самим покращивши клімат у колективі, посприяти згуртуванню працівників та підвищити ефективність усієї організації.

Організація - як єдиний добре функціонуючий механізм, і у разі коли, якась деталь виходить з ладу, це відбивається на його роботі. Цілі спрямовані на усунення проблем у галузі організаційної культури, побудови списку рекомендацій та плану заходів у ТОВ «INTER CARS UKRAINE».

У відповідність до виявлених проблем ми запропонуємо конкретні рекомендації щодо зміни стратегії розвитку організаційної культури на ТОВ «INTER CARS UKRAINE»:

- Відсутність консультанта з питань організаційної культури.
- Відсутність дошки пошани.
- відсутність загального елемента уніформи.
- відсутність неформальних зустрічей, корпоративів

Повний перелік рекомендацій для підвищення рівня організаційної культури наведено нижче:

1) Розширення асортименту послуг/товарів, що надаються як клієнтам нашої компанії, і самим співробітникам.

2) Встановлення різноманітних пільг та заохочень для співробітників підприємства, які пропрацювали певну кількість років. (власне фінансування підприємством)

3) Підтримка співробітників у формуванні їх страхових та пенсійних фондів (власне фінансування підприємством)

4) Організація різних конкурсів між працівниками, виявлення кращого, терміном на 1 місяць, на 1 рік та інше. Головне тут – система громадського заохочення працівника. (власне фінансування підприємством)

5) Організація різноманітних корпоративних зустрічей, екскурсій, походів з метою згуртування колективу. (власне фінансування підприємством)

6) Створення дошки пошани для підприємства. (власне фінансування підприємством)

8) Медичне обслуговування та страхування працівників підприємства. (власне фінансування підприємством)

9) Створення системи збору та реалізації пропозицій співробітників підприємства. (власне фінансування підприємством)

10) Встановлення накопичувальної системи знижок та покращення умов оптових покупок. (власне фінансування підприємством)

11) Слід проводити з персоналом навчальні тренінги та бесіди. (власне фінансування підприємством)

12) Впровадження елемента загальної уніформи (кепка, футболка (власне фінансування підприємством)

З метою покращення соціально-психологічного клімату в колективі, а саме підвищення рівня згуртованості, відкритості у спілкуванні та розвитку колективізму серед працівників, доцільним є впровадження низки заходів, спрямованих на зміцнення неформальних зв'язків між співробітниками (табл. 2.10). Зокрема, доцільно зосередити увагу керівництва на організації корпоративних заходів, які в невимушеній атмосфері сприяють формуванню командного духу та налагодженню міжособистісної взаємодії.

Таблиця 2.10 – План-графік впровадження проекту на підприємство ТОВ «INTER CARS UKRAINE»

Заходи	Терміни	Відповідальний	Вартість
Консультант з питань організаційної культури	01.06.2025-01.07.2025	HR-директор	20000грн. (згідно вимог до такої посади та штаного розпису підприємства)
Поліпшення робочих місць співробітників, створення сприятливих умов для роботи	01.06.2025-01.07.2025	Керівник служби охорони праці	10000грн. (згідно вимог до такої посади та штаного розпису підприємства)
Створення дошки пошани на підприємстві	01.06.2025-01.07.2025	Менеджер з внутрішніх комунікацій	2000грн. (згідно витрат на канцтовари)
Проведення корпоративного вечора з метою згуртування колективу	2025	Менеджер з корпоративної культури	25000грн. (згідно цін корпоративного Кафе)
Елемент загальної уніформи	01.06.2025-01.07.2025	Менеджер з адміністративних питань	10000грн. (середня ціна для пробного комплекту уніформи від швейного ательє)
Всього			67000грн.

Джерело: складено автором

Одним із ефективних інструментів нематеріального стимулювання може стати створення дошки пошани, що не лише підкреслює досягнення окремих працівників, а й формує дух конструктивної конкуренції. Встановлення системи заохочень для кращих працівників здатне суттєво підвищити мотивацію та продуктивність персоналу (табл 2.10).

Крім того, впровадження елементів корпоративної уніформи дозволить візуально підкреслити належність до команди, сприяючи формуванню та підтриманню корпоративної ідентичності (табл 2.10).

Не менш важливим є залучення фахівця з організаційної культури, який зможе провести ґрунтовний аналіз поточної системи управління персоналом та надати фахові рекомендації щодо її вдосконалення (табл 2.10).

Далі розрахуємо економічну ефективність нашого проекту, терміни та наслідки його впровадження.

Результативність методики оцінки та формування організаційної культури комерційного підприємства характеризує динаміка соціально- економічних показників ТОВ «INTER CARS UKRAINE» (табл.2.11).

Таблиця 2.11 – Динаміка соціально-економічних показників ТОВ «INTER CARS UKRAINE»

Показник	Значення до впровадження проекту	Значення після впровадження проекту	Формул розрахунку	Результат (від базового)
Динаміка конфліктів (Двк)	45	17	$Двк = \frac{зпвп}{здвп}$	37,8%
Динаміка порушень трудової дисципліни (Дтд)	18	10	$Дтд = \frac{зпвп}{здвп}$	55,6%

Джерело: складено автором за таблицями обліку робочого часу

Динаміка соціально-економічних показників ТОВ «INTER CARS UKRAINE» розраховано згідно даних відділу менеджменту наданих менеджером Вірменко В.А.

Динаміка конфліктів (Дк):

45 випадків — кількість внутрішніх конфліктів, зафіксованих службою персоналу або керівниками підрозділів за звітний період до впровадження заходів (табл. 2.12). Джерело: опитування персоналу.

Порушення трудової дисципліни (Дтд):

18 порушень — дані можуть бути зібрані з внутрішніх наказів по підприємству (дисциплінарні стягнення, догани, затримки, запізнення, невихід на роботу).

Таким чином, в абсолютних величинах зміна соціально-економічних показників ТОВ «INTER CARS UKRAINE» становило: По динаміці конфліктів = $37,8\% - 100\% = -62,2\%$ (зниження на 62,2%). За динамікою порушень трудової дисципліни = $55,6\% - 100\% = -44,4\%$ (зниження на 44,4%). Розглянемо окупність запропонованих заходів витрати 67000грн. Так як чистий прибуток підприємства в 2022 році є збитковим, для орієнтованого розрахунку візьмемо чистий прибуток за 2021 р. 172788тис.грн.(1 727 880/12міс. = 143 990грн.)(табл. 2.12).

Таблиця 2.12 – Вихідні дані для розрахунку ефективності двох заходів для ТОВ «INTER CARS UKRAINE»

Джерело: складено автором

Інвестиції у заходи	Заходів
0-й місяць	67000
Дохід від проекту	
1-й місяць	143990
2-й місяць	161269
3-й місяць	163204,2
4-й місяць	165162,65
5-й місяць	167144,6

Розрахунок робимо, який прибуток очікується саме від цього додатку та створенної воронки, а не в цілому за прибутком.

Дисконтовані грошові потоки за роками (табл. 2.13). Коефіцієнт дисконтування:

$$\frac{1}{(1+0.23)^t} \quad (2.1)$$

Таблиця 2.13– Розрахунок за роками

Період	Коефіцієнт дисконтування	Заходи
1	0,8734	125755,459
2	0,7628	123009,859
3	0,6662	108721,359
4	0,5818	96092,589
5	0,5081	84930,742
CF		538510,007

Джерело: складено автором

Чиста поточна вартість:

$$NVP = \sum \frac{CF_k}{(1+r)^k(1+i)^k} - IC \quad (2.2)$$

Оскільки $NVP > 0$, проект слід прийняти до розгляду.

Індекс рентабельності:

$$PI = \sum \frac{CF_k}{(1+r)^k} / IC \quad (2.3)$$

$$PI = 538510,007/67000=8,037$$

Оскільки $PI > 1$, проект слід прийняти до розгляду. Внутрішня норма прибутку інвестиції. Під внутрішньою нормою прибутку інвестиції (RR-синоніми: внутрішня прибутковість, внутрішня окупність) розуміють значення коефіцієнта дисконтування r , при якому NPV проекту дорівнює нулю:

$$\sum \frac{P_k}{(1+r)^k} - IC = 0 \quad (2.4)$$

Термін окупності – це мінімальний часовий інтервал (від початку здійснення проекту), за межами якого інтегральний ефект стає й надалі залишається невід'ємним.

У разі капітальні вкладення рівні 67000 грн. по табл. 2.14 видно, що 67000 грн. покриваються сумарними результатами після чотирьох років. Це результат приблизний, лише у роках. Для уточнення періоду окупності розрахуємо, який період будуть покриті всі інвестиційні витрати після 1 місяця.

Таблиця 2.14 – Розрахунок ефективності заходів для ТОВ «INTER CARS UKRAINE»

Період	PV t	Наростаючий PV t	DIC t	Наростаючий DIC t
0	0	0	67000	67000
1	125755,459	125755,459		
2	123009,859	248765,317		
3	108721,359	357486,676		
4	96092,589	453579,265		
5	84930,742	538510,007		

Джерело: складено автором

Зростання $DIC_t - PV_0 = 67000 - 0 = 67000$ грн

Інтегральний результат за 1 рік: $PV_1 = 125755,46$ грн. за 36,5 днів.
 $DPP2 = 67000 / 125755,459 * 36,5 = 19,4$ днів.

Отже, термін окупності проекту становитиме: $DPP = DPP1 + DPP2 = 0$ року + 19,4 день.

Визначення граничного значення зміни доходу. У ситуації, коли інвестиційний проект матиме інтегральну точку беззбитковості, NPV дорівнюватиме нулю.

$$q_1 = \left(1 - \frac{DIC_t}{PV}\right) \quad (2.5)$$

$$q_1 = (1 - (67000 / 538510,007)) = 87,5\%$$

Отже рентабельність проекту склала 87,5%. Що свідчить про ефективність та необхідність застосування запропонованих заходів для ТОВ «INTER CARS UKRAINE».

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дало змогу сформулювати авторське бачення процесу управління організаційною культурою підприємства як сукупності норм, цінностей та моделей поведінки, що формуються в межах субординаційних та координаційних взаємозв'язків у системі управління. Формування організаційної культури є інструментом свідомого впливу на поведінку персоналу та передбачає розробку управлінських установок, що сприяють формуванню позитивного мікроклімату, стимулюють конструктивну взаємодію та орієнтують працівників на досягнення спільних цілей.

Управління організаційною культурою передбачає обов'язкове врахування потреб персоналу, створення комфортного середовища для реалізації їхнього професійного потенціалу та побудову довірливих, відкритих відносин. Такий підхід є основою для досягнення сталих конкурентних переваг, забезпечення ефективної праці та підвищення загальної результативності підприємства. Кожен елемент системи управління є взаємопов'язаним, і його недосконалість негативно впливає на функціонування організації в цілому.

На основі аналізу фінансово-економічних показників ТОВ «INTER CARS UKRAINE» за 2020–2022 рр. встановлено, що підприємство характеризується стійкою бізнес-моделлю. Зокрема, чисті активи демонструють зростання на 1,6%, що свідчить про відносну стабільність фінансової позиції.

У 2020 році обсяг чистого доходу становив 3 270 193 тис. грн, а вже у 2022 році — 3 506 725 тис. грн, що свідчить про приріст на 7,23%. Це підтверджує здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища, задовольняти потреби ринку та реалізовувати ефективну стратегію. Наявність зростання доходів при одночасному зменшенні собівартості (зниження на 26,31% у 2022 році відносно 2021 року) свідчить про підвищення ефективності операційної діяльності.

Водночас, чистий прибуток підприємства демонструє негативну динаміку. Якщо у 2020 році він становив 44 082 тис. грн, то вже у 2022 році — мінус 171 681 тис. грн, що свідчить про суттєве погіршення результату (від'ємне відхилення на 215 763 тис. грн). Це є наслідком як внутрішніх управлінських рішень, так і зовнішніх економічних чинників.

Водночас позитивною тенденцією є зростання валового прибутку: з 740 421 тис. грн у 2020 році до 1 075 937 тис. грн у 2022 році. Абсолютне зростання склало 335 516 тис. грн, або 45,31% у відносному вимірі. Це свідчить про ефективне управління запасами та виробничими ресурсами, оптимізацію логістичних процесів і використання внутрішніх резервів.

У межах емпіричного дослідження було проведено опитування працівників ТОВ «INTER CARS UKRAINE», яке дало змогу виявити ряд організаційно-культурних проблем:

- відсутність консультанта з питань організаційної культури;
- відсутність дошки пошани;
- відсутність елементів корпоративної ідентичності (уніформи);
- відсутність регулярних неформальних зустрічей та корпоративних заходів.

З метою усунення зазначених недоліків запропоновано такі управлінські рішення:

Найм консультанта з організаційної культури (строком на 1 місяць).

Запровадження дошки пошани як інструменту морального стимулювання.

Впровадження єдиного елемента уніформи для формування корпоративної ідентичності.

Організація неформальних заходів для зміцнення внутрішньої комунікації.

У ході аналізу ефективності запропонованих змін було виявлено позитивні зрушення:

- зниження рівня конфліктів на 62,2%;
- скорочення порушень трудової дисципліни на 44,4%;
- зростання обсягу реалізації послуг на 21,8%.

Розрахунок ефективності проєкту показав його високу економічну доцільність. При витратах на впровадження на рівні 67 тис. грн, додатковий валовий прибуток у 2022 році становить 298 140 тис. грн у порівнянні з 2021 роком. Це дозволяє розрахувати умовну рентабельність заходів на рівні $\approx 444\%$.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бондар О. А., Куліков П. М., Шкуропат О. Г., Капінос О. М. Оцінка фінансового потенціалу підприємства. Економічний вісник Національного гірничого університету. 2017. № 4. С. 161-165.
2. Бреус С. В., Семченко Є. О. Методи та моделі прийняття управлінських рішень. Інфраструктура ринку. 2018. Вип. 24. С.117-122.
3. Васи́лига С. М. Особливості формування стратегій розвитку для малих підприємств. Ефективна економіка. 2020. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7611>.
4. Васи́лик Н. М. Оцінка ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства. Економічний аналіз. Тернопіль, 2018. Том 28. № 3. С. 154-161.
5. Гайдученко С. О. Організаційна культура: конспект лекцій для студентів бакалавріату всіх форм навчання спеціальності 281 – Публічне управління та адміністрування. Харків: ХНУМГ ім. Бекетова, 2020. 75 с.
6. Гризовська Л. О., Романова А. В. Маркетинг інновацій як інструмент успішного бізнесу. Економіка та суспільство. 2018. Випуск 16. С. 301-307
7. Гудзь О.Є., Мізин О.О. Напрями удосконалення креативного менеджменту корпорацій в умовах мультирівневої цифрової трансформації. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. № 4(38). 2021. С. 5-9.
8. Євтушенко Н.О. Управління організаційною культурою. Економічний простір. 2020. №164. С.86-90.
9. 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.

10. Колешня Я. О., Дергачова Г. М. Цифрова трансформація бізнесу: сутність, ознаки, вимоги та технології. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2020. № 17. С. 280-290.
11. Корпоративна культура: навч. посіб. / Г. Л. Хаєт, О. Л. Єськов, Л. Г. Хаєт та ін. / За заг. ред. Г. Л. Хаєта. Київ: Центр навчальної літератури. 2003. 403с.
12. Курбацька Л. М., Кадирус І. Г. Впровадження маркетингових інновацій в діяльність промислових підприємств. *Економіка та держава*. 2020. № 4. С. 187-190.
13. Лазоренко Л.В., Панасенко О.О. Людина в системі організаційної поведінки. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. № 2(36). 2021. С. 11-15.
14. Менеджмент. Типи корпоративної культури. URL: https://pidru4niki.com/13560615/menedzhment/tipi_korporativnoyi_kulturi (дата звернення 02.10. 2020)
15. Офіційний сайт ТОВ «INTER CARS UKRAINE» URL: <https://intercars.com.ua/>
16. Професійний розвиток персоналу підприємств в системі мотиваційного менеджменту : колект. монографія / М. В. Семикіна та ін.; Центральноукр. нац. техн. ун-т. Кропивницький : Лисенко В. Ф., 2021. 439 с.
17. Радиш Я. Ф., Долот В. Д. Конкуренція, що базується на цінності та орієнтована на результат – нова парадигма діяльності системи охорони здоров'я. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 9. С. 76–82.
18. Ринкевич Н. С. Стратегічне управління розвитком організаційної культури підприємств. *Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Серія «Економічні науки»*. 2020. В. 14. С. 227-232.
19. Семикіна М.В. Еволюція організаційної культури на українських підприємствах: проблеми та протиріччя. *Держава та регіони*. 2009. № 6. С.197–200.

20. Синицька О. І., Білецька О. О. Організаційна чи корпоративна культура: теоретичні підходи до тлумачення понять. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. № 5. Т. 1. С. 99-102.

21. Химич І.Г., Кужда Т.І., Юрик Н.Є. Бізнес-культура: типи моделей організаційної культури підприємства. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2023. № 7. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/40923/1/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%8F.pdf>

22. Сіменко І.В., Белоусова І.М. Організаційна культура підприємства: лексико-семантичний аналіз змісту. Електронний ресурс. *Сталий розвиток економіки: всеукраїнський науково-виробничий журнал*. URL: http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/sre/2011_3/55.pdf

23. Смолич Д., Тимошук І. Ресурсний потенціал підприємства: сутність, складові та модель управління в сучасних умовах господарювання. *Економічний простір*. 2020. № 153. С. 75-82.

24. Сорокіна Н. В. Організаційна культура публічної служби та особливості її змін. *Державне управління та самоврядування*. Вип. 4 (43). 2019. С. 114–121.

25. Янієва Д.Д. Сутність та критерії ефективності управління організаційною культурою організації. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2021. № 4. С. 20-24.

26. Сп'як Г. І., Фастовець М. М. Фінансове забезпечення розвитку підприємництва в Україні: інституційна складова. *Економічний аналіз*. 2019. Том 29. № 4. С. 67-79.

27. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник. Харків : ХНУВС, 2021. 208с.

28. Тертична Л. І. Професійна перепідготовка персоналу як тренд цифрових технологій і пандемії. *Innovative Educational Technologies: European Experience and its Application in Internship in Economics and Management : Scientific*

and pedagogic internship. Internship proceedings, January 20-31, 2021. Kielce, Poland : Konsorcjum Naukowo-Edukacyjne, 2021. 176 p. P. 155-158.

29. Тертична Л. І., Дегтяр А. А. Коучинг в системі управління трудовим потенціалом підприємства. Економіка та суспільство. 2022

30. Харчишина О.В. Дослідження сутності категорії «організаційна культура». *Вісник Житомирського державного технологічного університету*. 2011. № 2 (56). С. 148–151.

31. Храпкіна В. В. Управлінський підхід до формування організаційної культури підприємства. Актуальні проблеми економіки. 2020. В. 2. С. 27-34.

32. Чебакова Т. О. Модернізовані підходи до формування організаційної культури підприємства. Сучасні проблеми та перспективи розвитку міжнародних економічних відносин і світового господарства : матеріали XV Міжнародної науково-практичної конференції. 19-20 квітня 2019 р., Хмельницький-Сатанів. С. 72-73.

33. Чебакова Т. О. Сучасні різновиди організаційної культури на підприємстві. Вчені записки. Збірник наукових праць. 2019. В. 20. С. 220.

34. Чебакова Т. О. Формування організаційної культури підприємства в контексті четвертої промислової революції. International security in the frame of modern global challenges. 2019. С. 209-210.

35. El Baz, J., Iddik, S. Green supply chain management and organizational culture: a bibliometric analysis based on Scopus data (2001-2020). International Journal of Organizational Analysis. Vol. 30 No. 1. 2022. P. 156-179.

36. Febrina Sc, Astuti W, Triatmanto B. The Impact of Organizational Culture and Emotional Intelligence on Employee Performance: An Empirical Study from Indonesia. The Journal of Asian Finance, Economics and Business [Internet]. Vol. 30;8(11). 2021. P. 96.

37. Paais M, Pattiruhu Jr. Effect of Motivation, Leadership, and Organizational Culture on Satisfaction and Employee Performance. The Journal of Asian Finance, Economics and Business [Internet]. Vol. 30;7(8). 2022. P. 577–88.

38. Panda, D. K. Impact of organizational culture on strategic planning. *Management Decision*. Vol. 60 №. 5. 2022 P. 1349-1368.
39. Фінансові звіти ТОВ «INTER CARS UKRAINE» URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=13337689>
40. Комарова К.В. Організаційна культура: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Дніпропетровськ, ДДФА, 2011. 166 с.
41. Юськевич А.І., Легкий О.А. Теоретичні аспекти організаційної культури та її місце в системі менеджменту підприємства. *Класичний приватний університет*. Вип. 2(19) 2020. С. 148-151.
42. Тимошенко Н. Л. Корпоративна культура: діловий етикет. Навч. посіб. – К.: Знання, 2006. – 79 с.