

**МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ  
ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВНУТРІШНІХ СПРАВ  
ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ, ПСИХОЛОГІЇ ТА БЕЗПЕКИ  
Кафедра менеджменту**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

**ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА**

здобувачки вищої освіти освітнього  
ступеня «бакалавр»  
4 курсу денної форми навчання  
спеціальності 073 «Менеджмент»  
Лілії ВОЙТОВИЧ

**Науковий керівник:**

к.держ.упр., доц. Наталія МИХАЛІЦЬКА

**Рецензент**

к.е.н., доц. Алла ГРИМАК

(ПІБ рецензента)

*Кваліфікаційна робота допущена до захисту*

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2023 р., протокол № \_\_\_\_\_

Завідувач кафедри менеджменту

\_\_\_\_\_ Галина ЛЕСЬКІВ

(підпис)

Львів  
2023

## АНОТАЦІЯ

Войтович Л. Формування організаційної культури підприємства Рукопис. Дослідження на здобуття освітнього ступеня «бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». Львів, 2023.

У першому розділі проведено теоретичне та методичне дослідження підходів розвитку та механізмів формування організаційної культури як інструменту ефективного менеджменту товариства. У другому розділі здійснено аналіз конкурентного середовища та підходи до формування організаційної культури товариства, визначено особливості процесу формування організаційної культури в управлінні товариством.

На основі опрацювання теоретичних та практичних матеріалів зроблені відповідні висновки та обґрунтовано конкретні пропозиції.

*Ключові слова:* організаційна культура, механізми, управління, конкурентоспроможність, цифрові компетенції.

## ABSTRACT

Voytovych L. Formation of the organizational culture of the enterprise Manuscript. Research for obtaining a bachelor's degree in the specialty 073 «Management». Lviv, 2023.

In the first chapter, a theoretical and methodical study of development approaches and mechanisms of formation of organizational culture as a tool of effective company management was carried out. In the second chapter, the analysis of the competitive environment and approaches to the formation of the organizational culture of the company is carried out, the peculiarities of the process of formation of the organizational culture in the management of the company are determined.

On the basis of elaboration of theoretical and practical materials the corresponding conclusions were made and concrete offers were substantiated.

*Keywords:* organizational culture, mechanisms, management, competitiveness, digital competences.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП.....</b>	<b>5</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ.....</b>	<b>7</b>
1.1. Наукові підходи розвитку організаційної культури.....	7
1.2. Механізми формування організаційної культури.....	10
1.3. Організаційна культура як інструмент ефективного менеджменту підприємства.....	15
Висновки до першого розділу.....	18
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ТОВ «ЄВРОКАМІН».....</b>	<b>19</b>
2.1. Загальна характеристика та система управління товариством.....	19
2.2. Оцінка ключових чинників успіху товариства.....	24
2.3. Аналіз розвитку організаційної культури товариства.....	30
2.4. Удосконалення процесу формування організаційної культури в управлінні господарським товариством.....	35
Висновки до другого розділу.....	39
<b>ВИСНОВКИ.....</b>	<b>40</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>	<b>43</b>
<b>ДОДАТКИ.....</b>	<b>47</b>

## ВСТУП

В період російсько-української війни виникає гостра необхідність у зміні організаційної культури з метою її мобільності та здатності адекватно реагувати на виклики та загрози зовнішнього середовища. Менеджери підприємств розуміють важливість формування організаційної культури та її вплив на розвиток бізнесу, проте недостатньо використовують сучасні інструменти для організаційного стратегічного розвитку колективу. Організаційна культура повинна забезпечити гармонійне поєднання особистих інтересів працівника та місії створення підприємства, сприяти соціальній відповідальності, мобілізувати креативність ідей, покращити морально-психологічний клімат та комунікаційні зв'язки. Елементами формування організаційної культури є її орієнтація на споживача та взаємодія персоналу підприємства в процесі прийняття управлінських рішень. Однак, керівники підприємств недостатню увагу приділяють розвитку та підтримці організаційної культури на підприємстві, а це може негативно вплинути на ефективність прийняття та реалізацію управлінських рішень. Дослідження цієї тематики є у працях таких вчених: Е. Шейн, Ч. Хенді, К. Камерон та інші.

*Мета і завдання дослідження.* Метою кваліфікаційної роботи є дослідження сучасного стану, тенденцій і перспектив розвитку організаційної культури підприємства.

*Згідно з поставленою метою в кваліфікаційній роботі визначені такі завдання:*

- дослідити підходи розвитку організаційної культури;
- визначити механізми формування організаційної культури;
- охарактеризувати організаційну культуру як інструмент ефективного менеджменту підприємства;
- провести аналіз діяльності товариства у конкурентному середовищі;
- проаналізувати стан розвитку організаційної культури товариства;

- визначити особливості процесу формування організаційної культури в управлінні підприємством в сучасних умовах.

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

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

*Методи дослідження.* Дослідження теоретико-методичних основ формування та розвитку організаційної культури здійснювалися за допомогою діалектичного методу пізнання, історичного та синергетичного підходу. Аналіз стану організаційної культури та її вплив на функціонування товариства проведено за допомогою конкретного та абстрактного мислення, функціонально-вартісного аналізу, економіко-статистичних методів.

*Інформаційним забезпеченням* кваліфікаційної роботи є монографії та наукові статті вітчизняних та зарубіжних авторів з проблем управління мотивацією та стимулювання праці персоналу.

*Апробація результатів.* Результати наукової роботи, висновки та пропозиції оприлюднено у проведенні круглого столу «Безпекові аспекти управління організаціями в умовах війни та повоєнної відбудови держави» (м. Львів, 12 травня 2023 року) та опубліковано в його матеріалах.

*Структура роботи.* У першому розділі проведено теоретичне та методичне дослідження підходів розвитку та механізмів формування організаційної культури як інструменту ефективного менеджменту товариства. У другому розділі здійснено аналіз конкурентного середовища та підходи до формування організаційної культури товариства, визначено особливості процесу формування організаційної культури в управлінні товариством.

На основі опрацювання теоретичних та практичних матеріалів зроблені відповідні висновки та обґрунтовано конкретні пропозиції.

Зміст кваліфікаційної роботи викладено на 52 сторінках. Робота містить 11 рисунки, 11 таблиць, список використаних джерел 30 найменувань.

# РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ

## 1.1. Наукові підходи розвитку організаційної культури

Однією з важливих складових системи управління є формування організаційної культури. Організаційна культура – це потужний чинник конкурентної переваги підприємства. Фундаментальним критерієм трудової активності людини є удосконалення управлінських технологій подолання протиріччя між працівником та підприємством.

Проблеми організаційної культури вивчали ще класики школи менеджменту М. Вебер, А. Файоль, Ф. Тейлор, Г. Еммерсон, однак більш широкого використання цей термін отримав у 1970-х роках ХХ століття.

В результаті дослідження з'ясовано, що немає єдиного наукового підходу до визначення організаційної культури та змісту цієї категорії. Термін «організаційна культура» трактується як багатоаспектна категорія і включає:

- 1) сукупність базових гіпотез, цінностей і артефактів;
- 2) цінності й норми, які засвоєні та застосовуються членами підприємства і водночас вирішальним визначають їхню поведінку;
- 3) атмосфера або соціальний клімат в організації;
- 4) домінуюча система цінностей і практик тощо [1, с. 124].

З іншого боку, організаційна культура розглядається з позиції ефективності підприємства та включає розуміння місії та цілей підприємства; характеристику продукції і ринків збуту; стиль управління та засоби внутрішньої інтеграції; критерії досягнення цілей і оцінки результатів [2, с. 106]. Елементи організаційної культури впливають на координацію діяльності персоналу, взаємовідносини в колективі, процес прийняття та реалізацію управлінських рішень, заходи попередження та вирішення конфліктних ситуацій.

Розглянемо погляди різних науковців щодо визначення організаційної культури (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

## Погляди щодо визначення організаційної культури

Представники наукових поглядів	Зміст
Т. Діл А. Кеннеді Е. Шейн [3, с. 207]	Організаційна культура – це комплекс базових припущень, розроблених для вирішення проблем зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції. Організаційна культура характеризується за допомогою таких термінів: філософія організації, цінності та орієнтири, вірування, артефакти.
Й. Масуда А. Тоффлер [4, с. 407]	Організаційна культура – це комплекс духовно-практичних цінностей і дій в рамках організації.
Л. Смірсіч [4, с. 407]	Організаційна культура передбачає розгляд відповідно трьох аспектів: як незалежної складової, внесеної в організацію ззовні; як внутрішньої складової організації; як суті організації.
К. Камерон [4, с.408]	Організаційна культура проявляється у стилі її лідера, мові і символах, процедурі і повсякденній нормі, а також в тому, як визначається успіх.
Хаєт [4, с.411].	Організаційна культура – це система цінностей, переконань, вірувань, уявлень, очікувань, символів, а також ділових принципів, норм поведінки, традицій, ритуалів і т.д., які склались в організації та її підрозділах за час діяльності та які сприймаються більшістю співробітників»

В результаті дослідження можна виділити такі школи вивчення організаційної культури [7, с. 203]:

- поведінкова – аналіз закономірностей створення спільних цінностей, понять, правил і норм поведінки персоналу в процесі своєї діяльності в організації (наприклад, Р. Сайерт і Дж. Марч; Д. Хемптон);

- ефективності – увага на вплив організаційної культури на ефективність діяльності організацій (Т. Діл і А. Кеннеді; Томас Дж. Пітерс і Р. Уотерман);

- моделювання – організаційна культура сприймається як самостійний об'єкт дослідження. Представниками розробляються моделі її формування, пропонуються методики оцінки, проводиться класифікація типів культур (Е. Шейн, Ч. Хенді, К. Камерон і Р. Куїнн).

Отже, як стверджує Е. Шейн [7, с. 203 ] організаційну культуру можна аналізувати через призму рівнів, які є видимі і невидимі контактній аудиторії.

Цю модель він запропонована у 1981 році, проте вона є актуальною. Розглянемо сутність організаційної культури за моделлю Е. Шейна (рис. 1.1).

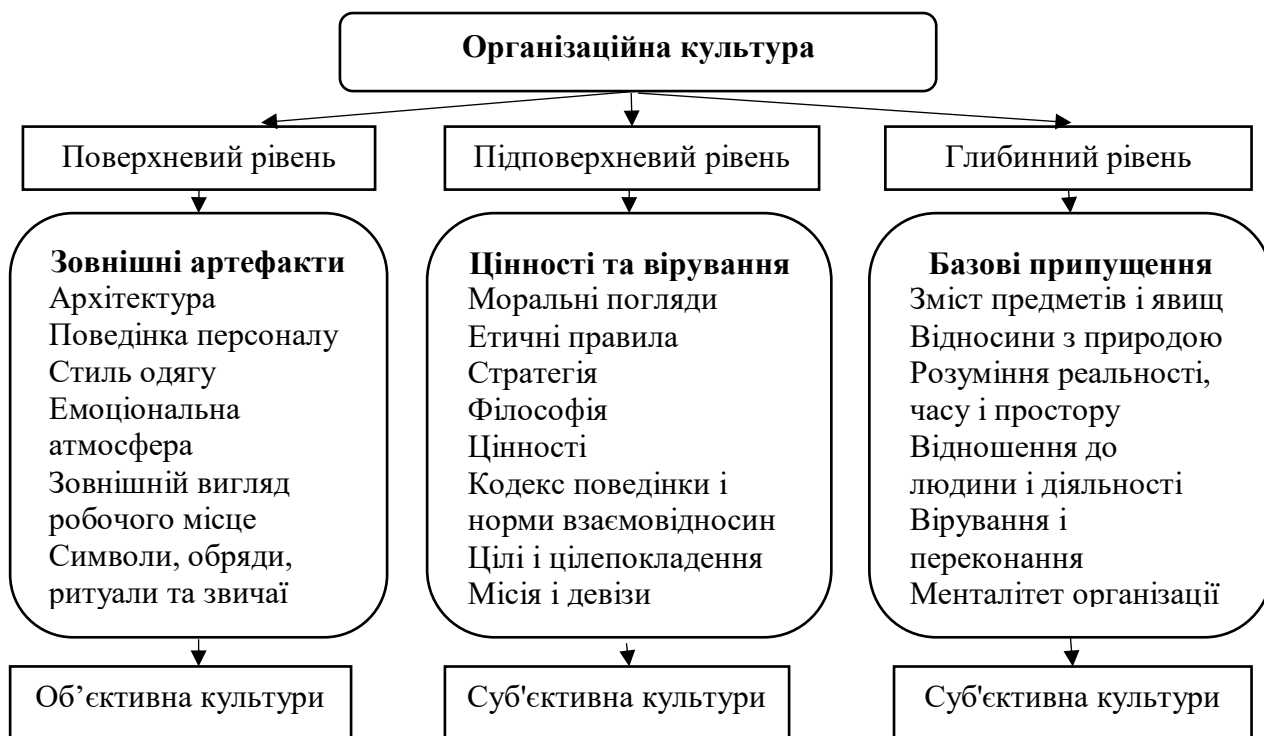


Рис. 1.1. Сутність організаційної культури за моделлю Е. Шейна [7, с. 204]

За моделлю Е. Шейна організаційна культура організації починається з поверхневого рівня, яка характеризується видимими зовнішніми явищами та фактами організації, тобто те, що можна сприйняти за допомогою органів відчуття. Однак робити висновки стосовно організаційної культури спираючись тільки на артефакти небезпечно. Важливою складовою організаційної культури є розуміння персоналом філософії та цінностей організації, сприйняття кожним членом колективу свого призначення, знання головних напрямів діяльності та правил поведінки, тобто підповерхневого рівня. Глибинний рівень організаційної культури вимагає спеціального зосередження на фундаментальних припущеннях, які усвідомлюються тільки членами колективу та скеровують поведінку та ставлення персоналу до праці.

Схожою за змістом з моделлю Е. Шейна є модель організаційної культури В. Сате. В цій моделі є два рівня організаційної культури, яка впливає на організацію через сім процесів, причому перші три процеси пов'язані з першим



поверхневим рівнем організаційної культури, а решту чотири – з другим, підповерхневим рівнем (рис. 1.2).

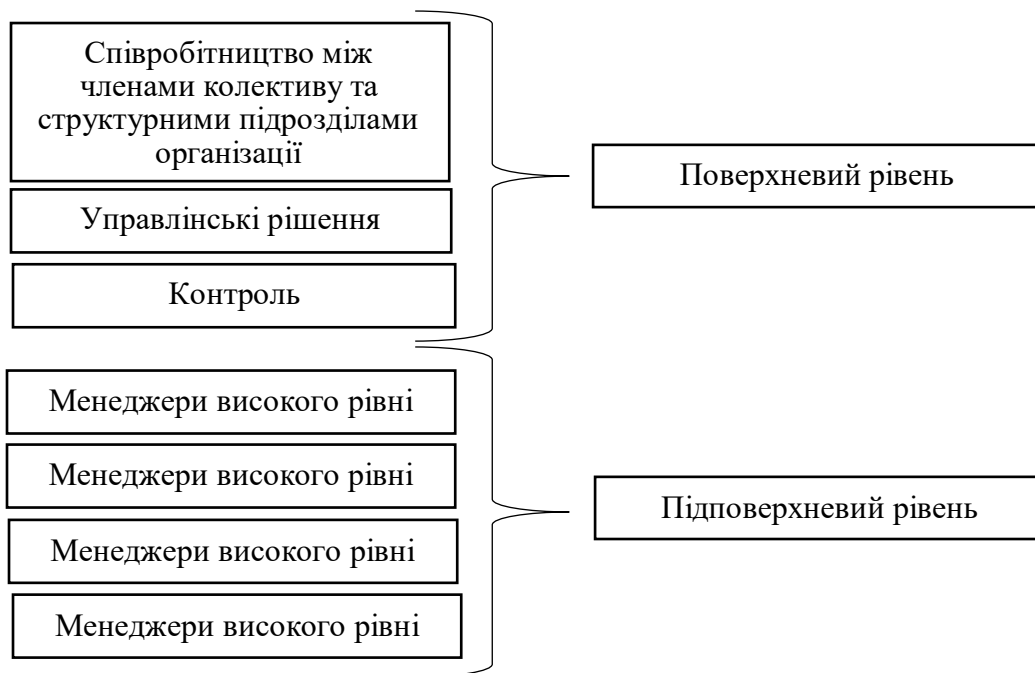


Рис. 1.2. Модель організаційної культури В. Сате [8, с. 10]

Таким чином, під організаційною культурою розуміють спосіб мислення працівників підприємства; переконання і цінності організації; артефакти, які здатні ідентифікувати філософію організації; формальна і неформальна поведінка працівників; програмування способу дій колективу та норми взаємовідносин; ставлення до роботи та зовнішнього середовища.

## 1.2. Механізми формування організаційної культури

Організаційна культура є складним соціальним явищем, яке формується всередині організації під впливом ряду факторів [10]. В сучасних ринкових умовах глобалізаційних процесів та цифровізації суспільства великого значення набули знання, кваліфікація та мотивація працівників організації. В процесі управління організацією важливо створити умови для реалізації знань та ідей членів колективу для досягнення стратегічних цілей. Індикатором діяльності

персоналу організації є організаційна культура, яка дозволяє оцінити стійкість організації, її конкурентоспроможність, здатність досягати запланованих результатів, ефективність прийняття управлінських рішень, рівень мотивації та стимулювання персоналу. Аналіз літератури показує, що вчені стосовно вивчення організаційної культури використовують різні терміни, які характеризують цю категорію (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Різновид термінології поняття організаційної культури [10]

У дослідженнях з позиції управління організаційну культуру ототожнюють з корпоративною культурою. Вважається, що корпоративну культуру формують менеджери, які пропагують звичаї, цінності та норми поведінки всередині підприємства та ззовні. Корпоративна культура трактується як обов'язковий елемент системи управління підприємством та має відношення до бізнесу.

Організаційну культуру інколи називають організаційним здоров'ям, тому що шляхом формування обов'язків та відповідальності, прийняття управлінських рішень та результатів діяльності здійснюється через здорове партнерство та орієнтація на споживача, управління виробними та інтелектуальними здібностями персоналу та фокусування на фінансовий менеджмент.

Організаційну культуру ототожнюють з ідентифікацією організації. Під цим терміном розуміють повагу, вдячність та приналежність працівників до організації. Технологічний прогрес сприяє гнучкості та високому рівню зобов'язань персоналу відповідати зростаючим вимогам корпоративного управління та впливу організації на ідентифікацію.

Механізми формування організаційної культури складається з таких компонентів:

- місії створення організації та цілей управління;
- функцій управління (планування, організація, мотивація, контроль);
- чинників зовнішнього та внутрішнього середовища;
- організаційної структура управління організацією;
- потенціалу підприємства (матеріально-технічна база, фінансові ресурси, кадрове забезпечення);
- методів управлінського впливу (економічні, організаційно-розпорядчі та соціальні);
- інструментів інформаційного забезпечення.

Механізм організаційної культури підприємства повинен ґрунтуватися на таких принципах:

- застосування системного та гармонійного підходу управління щодо організаційної культури;
- послідовного здійснення процесів управлінської діяльності;
- цільової спрямованості та безперервності;
- вигідного партнерства керівників, працівників та стейкхолдерів;
- синергетичного ефекту зусиль та результатів діяльності; співвідношення цілей підприємства та ресурсів партнерів; розподілу повноважень, відповідальності та ризиків;
- використання сучасних інформаційно-комунікаційних і цифрових технологій, економіко-математичних методів та автоматизованих систем управління.

Використання механізмів формування організаційної культури дає такі результати:

1. Зміна організаційної культури не впливає на поведінку працівника. Така ситуація можлива коли працівник змінив окремі пріоритети стосовно підприємства, при цьому не відбулися зміни в поведінці.

2. Зміни у поведінці працівників не впливає на сталість організаційної культури. Прагнення частини працівників змінити норму поведінки та підштовхнути під зміни своїх колег.

3. Зміни відбуваються в організаційній культурі та поведінці колективу. Персонал підприємства спрямовує свої зусилля на розвиток та удосконалення.

Механізми формування організаційної культури підприємства (рис. 1.4).



Рис. 1.4. Механізми формування організаційної культури підприємства [11]

З метою ефективного формування організаційної культури підприємства необхідно застосувати такий алгоритм дій:

1. Проведення оцінка рівня організаційної культури та тестування менеджерів усіх рівнів.

2. Розробка інструментів розвитку та підвищення рівня організаційної культури підприємства.

3. Аналіз результатів проведених заходів щодо зміни організаційної культури.

Головною метою формування організаційної культури є створення сприятливого морально-психологічного клімату в колективі та дотримання алгоритму оцінки її рівня (рис. 1.5).



Рис. 1.5. Спосіб оцінки рівня організаційної культури [14, с. 69]

Організаційна структура управління – це впорядкована система управлінських ланок, яка наділена повноваженнями та відповідальністю згідно функціональних обов'язків. Позитивний результат зміни організаційної культури вимагає формування адаптивної до змін організаційної структури. Варто зазначити, що кожна людина піддається впливу організаційної культури, проте і кожен працівник впливає на формування та зміну організаційної культури.

Таким чином, організаційна культура формує стратегію та цілі розвитку організації, способи їх досягнення, визначає систему управління організацією, виховує культуру праці, співробітництва та партнерства між членами колективу, формує приналежність до організації, зосереджує увагу на мотивації та продуктивності праці, зумовлює можливість прийняття адекватних рішень щодо змін зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, сприяє підвищенню результативності діяльності організації.

### 1.3. Організаційна культура як інструмент ефективного менеджменту підприємства

Проведений аналіз наукових досліджень вказує на те, що організаційну культуру варто розглядати з позицій управлінського та соціально-психологічного напрямків. Управлінський підхід до феномену організаційної культури характеризується формальною та неформальною атрибутикою підприємства, який виражається у традиціях, філософії, правилах та нормах поведінки. Критерії організаційної культури підприємства в контексті управлінського впливу охарактеризовано (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

#### Критерії організаційної культури підприємства з позиції управлінського впливу

Критерії організаційної культури	Управлінський вплив
Зміст	Організаційна культура сприяє досягненню місії та цілей завдяки вирішення проблем через сукупність норм, цінностей, правил, які підтримує переважна чисельність колективу підприємству
Мета	Організаційна культура презентує підприємство у динамічному розвитку зовнішнього середовища та створює можливості для адаптації
Чинники	Організаційна культура є забезпечувальними чинниками: стратегічного менеджменту; сучасних технологій управління підприємством та персоналом; забезпечення конкурентоспроможності підприємства та продукції; зміцнення економічної безпеки.
Суб'єкти формування	Власник, менеджери усіх рівнів, неформальний лідер, зовнішнє середовище
Вираження	Культура менеджменту, культура документообігу, культура умов праці, культура колективу, культура ставлення до роботи, культура щодо захисту навколишнього середовища.

Роль організаційної культури полягає у підвищенні ефективності діяльності, прибутковості та конкурентоспроможності підприємства, адаптації її до зовнішніх змін середовища. На формування організаційної культури впливають менеджери усіх рівнів зі своїм життєвим досвідом та особистими якостями та як вони здатні реагувати та приймати управлінські рішення щодо

можливостей та загроз зовнішнього середовища. Організаційна культура підприємства проявляється у всіх напрямках функціонування, а саме: управлінні, культурі до умов праці, спілкуванні колективу, культурі документообігу, культурі виготовлення продукції, культурі обслуговування, культурі соціальної відповідальності.

Вивчення організаційної культури з позиції соціально-психологічного підходу ґрунтується на функціонуванні окремих працівників або групи членів колективу. Організаційна культура сприяє соціалізації особистості, впливає на його поведінку та ставлення до виконання функціональних обов'язків. Організаційна культура формує сприятливу атмосферу в колективі, підвищує морально-психологічний клімат персоналу та впливає на професійні та особистісні цінності.

Проведемо характеристику критеріїв організаційної культури в контексті психологічного впливу (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

#### Критеріїв організаційної культури в контексті психологічного впливу

Критерії організаційної культури	Психологічний підхід
Зміст	Організаційна культура впливає на поведінку колективу та формується під їхнім впливом, відображає організаційну атмосферу та морально-психологічний клімат підприємства, впливає на неформальну поведінку та свідомість працівника.
Мета	Організаційна культура характеризує функціонування індивідуума та окремих груп
Чинники	Організаційна культура є важливим чинником соціалізації працівника, чинник впливу на членів колективу в процесі трудової діяльності
Об'єкти	Спільні для всього людства, професійні, індивідуальні цінності, уявлення про норми, правила, поведінку, філософія
Вираження	Менталітет працівника, морально-психологічний клімат підприємства

Характеризуючи організаційну культуру з позиції соціально-психологічного підходу можна зробити висновок, що соціальна поведінка працівника диктується не лише його індивідуальними особливостями, а ситуаційними та міжособистісними чинниками організаційної культури. В

цілому психологічний підхід створює передумови для оцінки, прогнозування і коригування поведінки людини в організації [15, с.249].

З метою підвищення ефективності діяльності підприємства важливим завданням є формування концепції організаційної культури. В умовах високої конкуренції організаційна культура здатна підвищувати ключові фактори успіху підприємства та досягати економічної ефективності. Така практика широко застосовується різних країнах світу і дає можливість підприємствам випередити своїх конкурентів за темпами росту доходів і створенню клієнтської бази [10].

Оцінка критеріїв організаційної культури з позиції управлінського та соціально-психологічного впливу дозволяє діагностувати та прогнозувати неконструктивні конфліктні ситуації, запобігти індивідуальному чи груповому опору. Враховуючи результати діагностики нематеріальної сторони колективу, яка, за твердженням, фахівців є набагато важливішою та відчутнішою ніж матеріальна, керівникам підприємства слід ґрунтовно підійти до формування сильної організаційної культури та зосередитися на:

1. Пошуку та відборі потенційно лояльних працівників.
2. Інструктажі, навчанню та підвищенню кваліфікації працівників.
3. Розвитку наставництва та лідерства.
4. Делегуванні повноважень, розширенні функціональних обов'язків та відповідальності.
5. Створення ефективної системи мотивації та стимулювання праці.
6. Підвищувати якісну оцінку персоналу та формувати результативний мотиваційний менеджмент.

Отже, в сучасних умовах, важливою складовою діяльності підприємства є пошук дієвих методів управлінського впливу на персонал. Інструментом впливу на підвищення продуктивності праці, створення сприятливого морально-психологічного клімату, розвитку конкурентоспроможності підприємства є формування сильної організаційної культури. Вона впливає на організаційні відносини та комунікаційний процес, формує стратегію та впливає на процес прийняття та реалізацію управлінських рішень.



## Висновки до першого розділу

1. З метою підвищення результативності діяльності підприємства менеджери повинні вживати заходи щодо формування сильної організаційної культури. Аналіз дослідження показав, що єдиного підходу до трактування цієї дефініції немає. Для характеристики змістовного значення цієї категорії використовують різні терміни, а саме: організаційний клімат, організаційне здоров'я, корпоративні зобов'язання, культура організації.

2. На формування організаційної культури впливають чинники внутрішнього та зовнішнього середовища, а тому менеджери зобов'язані вживати заходи щодо адаптації колективу до динамічних змін. Вплив чинників є постійний, а тому необхідно здійснювати моніторинг зовнішніх можливостей та загроз, щоб уникнути ризиків внутрішнього середовища за рахунок організаційних змін в організаційній культурі.

3. Організаційна культура – це атмосфера підприємства, яка характеризується менталітетом колективу, комплексом його переконань та очікувань. Організаційна культура відображає манери поведінки колективу та динамічну систему правил, норм, цінностей.

4. Аналіз наукових праць стосовно дослідження тематики формування організаційної культури, дають підстави вважати, що цю категорію слід розглядати з двох позицій: управлінського та соціально-психологічного. В роботі проаналізовано вплив цих напрямків на критерії формування організаційної культури.

5. Зміни у зовнішньому середовищі сприяють підвищенню конкурентної боротьби та вимагають адекватної уваги з боку менеджерів. Одним з інструментів удосконалення сучасних технологій управління підприємства та підвищення конкурентоспроможності підприємства є трансформація організаційної культури.

6. Ефективність організаційної культури ґрунтується на системі цінностей, які сприяють досягненню місії та стратегічному розвитку підприємства.

## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ТОВ «ЄВРОКАМІН»

### 2.1. Загальна характеристика та система управління товариством

Формування організаційної культури підприємства набуває актуальності в умовах війни. Вирішенню наявних проблем сприяє ефективному управлінню персоналом та підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

Організаційна культура впливає на соціально-психологічний клімат колективу та емоційний стан індивідуума, відображає загальний настрій колективу та рівень задоволеності працівника чинниками життєдіяльності. Соціальний клімат ґрунтується на усвідомленні персоналом місії, цілей та завдань підприємства, гарантованому дотриманню конституційних прав та обов'язків співробітників. Психологічний клімат характеризується емоційно-психологічними відносинами членів колективу, які з'являються на основі спільних інтересів та уподобань, горизонтальних та вертикальних зв'язків професійного характеру.

Ознаками формування сприятливої організаційної культури є:

- відсутність тиску менеджерів на підлеглих;
- делегування повноважень щодо прийняття важливих колективних рішень;
- поінформованість працівників про фактичну ситуацію в організації;
- високий рівень трудової дисципліни;
- відсутність плінності кадрів;
- усвідомлення кожним членів колективу відповідальності за ситуацію;
- досягнення планових показників результатів діяльності;
- підвищення продуктивності та креативності праці;
- відсутність напруги в колективі та деструктивних конфліктів.

На формування організаційної культури впливають такі чинники:

- макросередовища (політичні, економічні, демографічні, екологічні науково-технічні, соціальні та інші чинники державного і територіального значення, в якому функціонує підприємство);

- мікросередовища (персонал, матеріально-технічна база, маркетинг, менеджмент, фінансові та інформаційні ресурси, організаційна структура, стиль управління, умови праці, мотивація та стимул праці).

Завданням організаційної культури є узгодження інтересів та проведення превентивних заходів попередження конфліктних ситуацій в колективі. Узгодження інтересів ґрунтується на досягненні згоди між членами колективу. Превентивні заходів попередження деструктивних конфліктів спрямовані на ідентифікацію суперечностей, нейтралізацію впливу конфліктів для досягнення ефективності діяльності та результативності роботи підприємства. Завдання менеджера обговорити наболілі питання, нейтралізувати дію негативних чинників, перевести деструктивний конфлікт у конструктивний, підвищити рівень співробітництва колективу з метою реалізації спільних інтересів.

Товариство з обмеженою відповідальністю «Єврокамін» знаходиться у м. Стрий та зареєстровано у Державному реєстрі у 2011 році. Розмір статутного капіталу складає 2009,1 тис. грн. Товариство з обмеженою відповідальністю «Єврокамін» має широкий асортимент сучасного опалювального устаткування та є офіційним представником провідних європейських виробників Aflamo, TAGU, HITZE, DEFRO Home, NORDflam, Kami, Infire, Parkanex, GlammFire, Hansa, A.caminetti, BeFHome, Bronpi.

ТОВ «Єврокамін» створено з метою розширення випуску і збільшення реалізації продукції, робіт і послуг, отримання прибутку від своєї діяльності, матеріального та соціального забезпечення своїх працівників та розв'язання регіональних програм.

Основними напрямками діяльності ТОВ «Єврокамін» є:

- оптова торгівля залізними виробами, водопровідним і опалювальним устаткуванням і приладдям до нього.

Додатковими видами діяльності є:

- інші види роздрібної торгівлі поза магазинами;
- роздрібна торгівля, що здійснюється фірмами поштового замовлення або через мережу інтернет;
- інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах.

ТОВ «Єврокамін» має право займатися будь-якою іншою діяльністю, яка не суперечить чинному законодавству та сумісна з предметом діяльності товариства.

Організаційна структура ТОВ «Єврокамін» показано рис. 2.1.

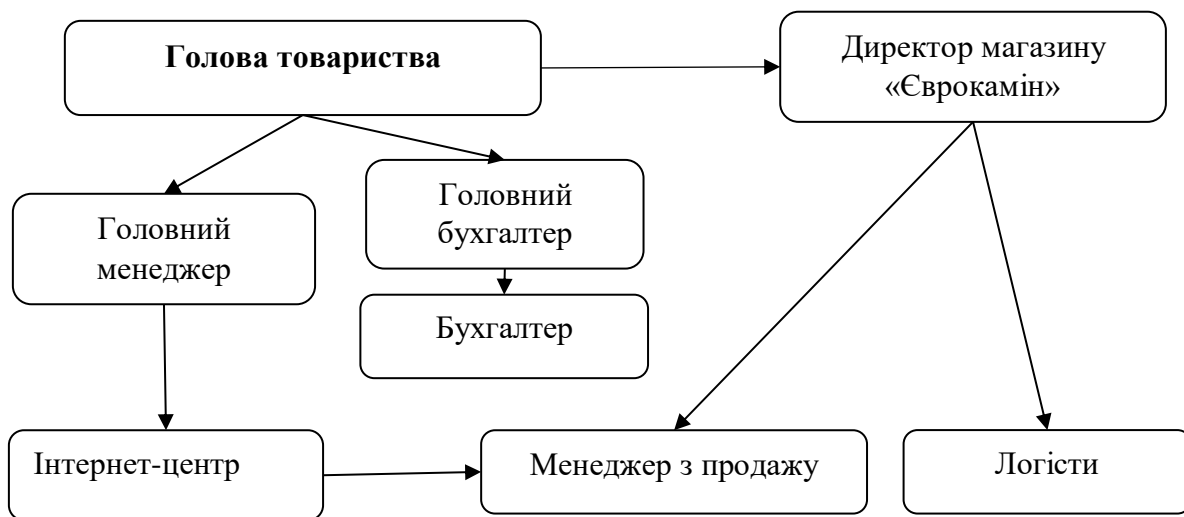


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «Єврокамін»

Нормативно-правовими актами, які регулюють діяльність товариства у сфері роздрібної та оптової торгівлі є: Господарський Кодекс України, Закон України «Про захист прав споживачів», наказ Міністерства економіки України «Про затвердження Правил роздрібної торгівлі непродовольчими товарами», статут товариства, установчий договір та інші. Нормативно-правові акти визначають правила оптової та роздрібної торгівлі окремими видами товарів. В цих документах регулюється порядок надходження, зберігання, переміщення та реалізація асортименту чи асортиментних груп товарів через торговельну мережу, а також встановлено вимоги щодо дотримання прав споживачів у

одержанні товарів відповідної якості у встановлений термін.

Управління ТОВ «Єврокамін» здійснюють менеджери, які обираються вищим керівним органом Товариства - загальними зборами засновників. Функціональними обов'язками менеджерів усіх рівнів є забезпечення ефективного управління всіма напрямками діяльності товариства (рис. 2.2.).

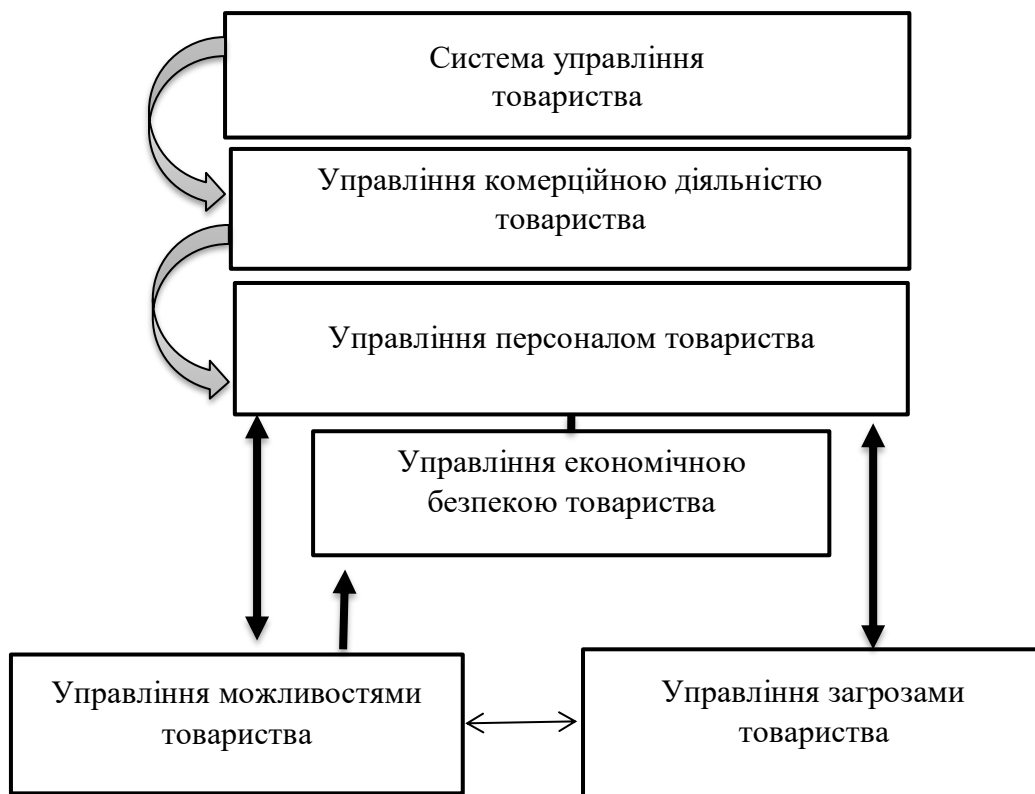


Рис. 2.2. Система управління ТОВ «Єврокамін»

Голова товариства «Єврокамін» здійснює довгострокове керівництво, визначає генеральну мету та вектор діяльності, формує філософію та цінності товариства. За даними аналізу чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, його можливостей та загроз складається обґрунтований стратегічний план, який сприяє оптимізації фінансово-господарського процесу діяльності товариства з метою зміцнення економічної безпеки.

Згідно із ст.65 Господарського кодексу України управління підприємством здійснюється відповідно до його установчих документів на основі поєднання

прав власника щодо господарського використання свого майна і участі в управлінні трудовим колективом.

Концепції управління товариством наведено на рис. 2.3.



Рис. 2.3. Концепції управління підприємством [17, с. 62]

В своїй діяльності керівники ТОВ «Єврокамін» спираються на раціоналістичну концепцію управління, тобто основний акцент ставиться на обґрунтованих рішеннях щодо можливостей виробництва та ефективного використання внутрішнього потенціалу. В сьогоdnішніх умовах основна мета товариства втримати свої позиції на ринку та стабільно розвиватися. З цією метою ТОВ «Єврокамін» на базі ефективного використання фінансових, трудових, інтелектуальних, інформаційних ресурсів формує стратегію спеціалізації комерційної діяльності, поглиблення функціональних зв'язків організаційної структури та посилення контролю за виконанням завдань.

Оскільки, кожне підприємство повинно співіснувати з зовнішніми чинниками мікросередовища та макросередовища, менеджери ТОВ «Єврокамін» поряд з раціоналістичною концепцією управління використовують в процесі управління неформальну концепцію. Неформальна концепція ґрунтується на ситуаційному підході управління. Сьогодні умови функціонування ТОВ «Єврокамін» характеризуються високим рівнем нестабільності та невизначеності. Нестійка ситуація впливає на зниження рівня економічної безпеки та потребує термінового вирішення проблеми.

## 2.2. Оцінка ключових чинників успіху товариства

Ключові фактори успіху товариства впливають на ринкові позиції та конкурентоспроможність. Критерієм оцінки конкурентної позиції підприємств є їхня конкурентоспроможність [18, с. 112]. Конкурентоспроможність продукції забезпечує сталий розвиток в умовах нестабільності та невизначеності.

Проведемо аналіз внутрішнього потенціалу ТОВ «Єврокамін» за допомогою оцінки основних фінансово-господарських показників табл. 2.1.

Таблиця 2.1

### Оцінка основних показників фінансово-господарської діяльності

#### ТОВ «Єврокамін»

Показники	Одиниці виміру	2020	2021	2022	Абсолютне відхилення	
					від 2020 р.	від 2021 р.
1		3	4	5	6	7
1. Чистий дохід від реалізації продукції	тис.грн	1349	1388	1471	122	83
2. Собівартість реалізованої продукції (витрати обігу)	тис.грн	1120	1170	1390	270	220
3. Валовий прибуток (збиток)	тис.грн	229	218	81	-148	-137
4. Адміністративні витрати	тис.грн	50	40	30	-20	-10
5. Витрати на збут	тис.грн	20	24	10	-10	-14
6. Фінансові результати від операційної діяльності	тис.грн	159	154	40	-119	-114
7. Середньооблікова чисельність працівників	осіб	21	20	18	-3	-2
8. Фонд оплати праці штатних працівників	тис.грн	770	940	850	-80	-90
9. Середньомісячна зарплата одного працівника	грн	7500	8000	9000	1500	1000
10. Середньорічна вартість основних фондів	тис.грн	1208	1240	1250	42	10
11. Знос основних фондів на кінець року	%	30	35	40	10	5
12. Фондовіддача	грн./грн	1,12	1,11	1,17	0,05	0,06
13. Продуктивність праці	тис.грн	122	126	147	25	21

Продовження таблиці 2.2

1	2	3	4	5	6	7
14. Затрати на 1 грн реалізованої продукції	коп	0,83	0,84	0,94	0,11	0,1
15. Чистий прибуток (збиток)	тис.грн	159	154	40	-119	-114
16. Рентабельність діяльності	%	14	13	3	-11	-10

За даними таблиці можна зробити висновок, що ТОВ «Єврокамін» за 2020-2022 роки працювало стабільно та забезпечувало свою продукцією регіональний ринок товарів та послуг. Середньорічні темпи зростання чистого доходу від реалізації продукції за вказаний період склали складали 105%. Проведемо прогнозування чистого доходу від реалізації на 2024-2026 роки за формулою:

$$Y_t = Y_{t-1} \cdot T_p \quad (2.1)$$

Тоді чистий дохід від реалізації у 2024-2026 рр. прогнозується в сумі:

$$V_{2024} = 1471 \times 1,05 = 1544 \text{ тис. грн}$$

$$V_{2025} = 1544 \times 1,05 = 1621 \text{ тис. грн}$$

$$V_{2026} = 1621 \times 1,05 = 1702 \text{ тис. грн}$$

Собівартість реалізованої продукції за 2020-2022 роки також зростали, проте варто зауважити, що середньорічний темп зростання повної собівартості реалізованої продукції складає 112%, що перевищує темпи зростання обсягу реалізованої продукції на 7%. Прогнозні дані собівартості реалізованої продукції на 2024-2026 рр. є такими:

$$V_{2024} = 1390 \times 1,12 = 1557 \text{ тис. грн}$$

$$V_{2025} = 1557 \times 1,12 = 1744 \text{ тис. грн}$$

$$V_{2026} = 1744 \times 1,12 = 1953 \text{ тис. грн}$$

В результаті того, що темпи зростання собівартості реалізованої продукції перевищують темпи зростання чистого доходу від реалізації продукції, за даними прогнозних розрахунків на 2024-2026 роки є ймовірність отримання



збитків від реалізації продукції. Негативна тенденція зростання собівартості впливає на зменшення валового прибутку за 2020-2022 рр.

Так, у 2022 році одержано валового прибутку в сумі 81 тис. грн, у порівнянні з 2020 р. зменшився на 65%, а з 2021 р. – на 63%. Такий спад одержаного валового прибутку є наслідком негативного впливу на діяльність товариства зовнішніх чинників: спочатку COVID-19, потім російсько-українська війна. Тенденція до спаду спостерігається за показником фінансові результати від операційної діяльності. У 2022 році одержано 40,0 тис. грн прибутку, тоді як у 2020 р. значення цього показника дорівнювало 159 тис. грн, а у 2021 р. – 154 тис. грн. Зберегти прибутковість у 2022 році вдалося за рахунок скорочення адміністративних витрат на 47% і витрати на збут продукції – на 20%.

Загрози зовнішнього середовища негативно вплинули на кадрову забезпеченість товариства. У 2022 р. середньооблікова чисельність персоналу складає 18 чол., у порівнянні з 2020 роком чисельність зменшилася на 3 чол., а з 2021 р. – на 2 чол. Негативною тенденцією є те, що у 2021 р. 1 працівник звільнився за власний рахунок, а у 2022 році за порушення трудової дисципліни звільнили 2 осіб. Відповідно коефіцієнт плинності у 2021 році складає 0,05, а у 2022 р. – 0,11. Внаслідок зростання коефіцієнта плинності товариство одержало втрати робочого часу та додаткового чистого доходу. Проведемо розрахунки цих показників за 2021 р. та 2022 р. за формулою:

$$E_{рч} = t \times Ч_{п}, \text{ днів} \quad (2.2)$$

де,  $E_{рч}$  - втрати робочого часу, год

$t$  – час на заміщення одного звільненого працівника, днів

$$D_{р} = E_{рч} \times V_{д}, \dots\dots\dots(2.3)$$

$D_{р}$  – додатковий дохід від реалізації, грн

$V_{д}$  – денна виручка від реалізації продукції, грн.

Визначаємо втрати робочого часу та виручки від реалізації за 2021 р. :

$$E_{рч} = 5 \times 1 = 5 \text{ днів}$$

$$D_p = 5 \times 1020 = 5000 \text{ грн}$$

Визначаємо втрати робочого часу та виручки від реалізації за 2022 р. :

$$E_{рч} = 5 \times 2 = 10 \text{ днів}$$

$$D_p = 10 \times 1029 = 10290 \text{ грн}$$

Отже, за рахунок плинності кадрів товариство втратило 120 год робочого часу та недоотримало чисто го доходу від реалізації продукції 15290 грн.

Проведемо аналіз конкурентоспроможності товариства та виявлення резервів підвищення основних фінансово-господарських показників. З цією метою на підставі таблиці 2.1 розрахуємо показники оптимального співвідношення структури капіталу та фінансової стійкості за 2022 р. (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

#### Оцінка показників фінансової стійкості ТОВ «Єврокамін»

Показники фінансової стійкості	2022 рік
1. Коефіцієнт автономії	0,6
2. Коефіцієнт фінансового ризику	0,7
3. Коефіцієнт маневреності власного оборотного капіталу	0,4
4. Коефіцієнт фінансового левериджу	0,02

За даними таблиці можна зробити висновок, що значенням коефіцієнтів фінансової стійкості є оптимальними. Розрахований коефіцієнт автономії вказує на те, що ТОВ «Єврокамін» у загальній структурі фінансування капіталу забезпечений власними коштами в межах нормативного значення.

Значення коефіцієнту фінансового ризику дорівнює 0,7 при нормативному значенні менше 1, що позитивно характеризує товариство з точки зору забезпечення власними коштами. Розрахований коефіцієнт маневреності власного оборотного капіталу показує, що в обороті перебуває достатня сума оборотних коштів, якими товариство може вільно маневрувати. Значення цього показника відповідає нормативному і становить 0,4. З метою підвищення мобільності власних коштів товариство повинно сприяти прискоренню

оборотності оборотних коштів за рахунок скорочення тривалості одного обороту. Коефіцієнт фінансового левериджу становить 0,02, що вказує на те, що у розрахунку на одиницю власного капіталу припадає невелика частка позикового капіталу. З одержаного результату видно, що і цей показник в межах нормативного значення 0,1-1.

В процесі управління фінансовою діяльністю ТОВ «Єврокамін» звертає увагу на такі чинники:

- 1) нестабільність політичної та економічної ситуації вимагає постійного моніторингу валютних операцій;
- 2) фінансові ризики впливають на фінансову стійкість та платоспроможність товариства;
- 3) прогнозуванням попиту на продукцію здійснюється з урахуванням споживчого кошика населення.

Проаналізуємо сильні та слабкі сторони ТОВ «Єврокамін» використовуючи метод SWOT-аналізу (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

## Оцінка внутрішнього та зовнішнього середовища ТОВ «Єврокамін»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Модернізація основних засобів 2. Якість товару 3. Асортиментні можливості 4. Наявність власної торгової мережі 5. Досвід роботи в сегменті ринку 7. Система постачання та збуту товарів	1. Недостатність оборотності активів 2. Неefективне використання основних засобів 3. Плинність кадрів 4. Зменшення ефективності управління власним капіталом
Можливості	Загроза
1. Можливість маркетингового менеджменту 2. Збільшення кількості споживачів за рахунок енергетичної кризи 3. Збільшення темпів зростання ринку 4. Податкові пільги 5. Вихід на новий ринок 6. Розширення ринку 7. Зростання попиту	1. Політична криза 2. Підвищення рівня інфляції 3. Зменшення частки ринку 5. Посилення тиску конкурентів 6. Недобросовісна конкуренція 7. Економічна криза 8. Введення військового стану в країні 9. Інтернет замовлення в інших країнах

Проведемо співставлення сильних сторін товариства та зовнішніх можливостей, сильних сторін товариства та зовнішніх загроз, а також слабких

сторін товариства та можливостей зовнішніх та слабких сторін товариства і зовнішніх загроз. Враховуючи аналіз фінансово-економічних показників та ендогенні та екзогенні чинники товариства будуємо матрицю SWOT-аналізу (рис. 2.4).

	<b>Можливості</b> 1. Можливість маркетингового менеджменту 2. Збільшення кількості споживачів за рахунок енергетичної кризи 3. Податкові пільги	<b>Загрози</b> 1. Підвищення рівня інфляції 2. Посилення тиску конкурентів 3. Недобросовісна конкуренція 4. Економічна криза 5. Введення військового стану Інтернет замовлення
<b>Сильні сторони</b> 1. Модернізація основних засобів 2. Якість товару 3. Асортиментні можливості 4. Наявність власної торгової мережі	<b>Поле «СІМ»</b> Стратегія зовнішніх можливостей та сильних сторін	<b>Поле «СІЗ»</b> Стратегія загроз та сильних сторін
<b>Слабкі сторони</b> 1. Неефективне використання основних засобів 2. Плинність кадрів	<b>Поле «СЛМ»</b> Стратегія зовнішніх можливостей та слабких сторін	<b>Поле «СЛЗ»</b> Стратегія загроз та сторін

Рис. 2.4. Матриця SWOT – аналізу ТОВ «Єврокамін»

В результаті проведеного SWOT – аналізу бачимо, що ТОВ «Єврокамін» має внутрішній потенціал для відновлення своїх ринкових позицій та стабільного розвитку. На даний час рекомендуємо ТОВ «Єврокамін» дотримуватися конкурентної стратегії, яка ґрунтується на використанні сильних сторін та ідентифікації зовнішніх загроз з метою уникнення або зменшення негативного впливу. ТОВ «Єврокамін» варто зосередитися на сильних сторонах, в результаті виникає необхідність у стійкій організаційній культурі, яка сприятиме впровадженню організаційних змін без внутрішнього протистояння.

### 2.3. Аналіз розвитку організаційної культури товариства

Організаційна культура для кожного підприємства є індивідуальною та оригінальною. 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 з своїм підприємством та колегами.

Сильна організаційна культура дозволяє формувати базові цінності та принципи їх досягнення, залучати висококваліфіковані кадри, позиціонувати товариство як надійного партнера, налагоджувати ефективну комунікацію з зовнішнім середовищем. Організаційна культура істотно впливає на якість трудового життя і виконує кілька основних функцій, включаючи орієнтовну, обмежувальну, мотиваційну, функцію згуртованості [18, с. 110]. За допомогою розвитку організаційної культури проходить адаптація індивідуальних цілей працівника та їх інтегрування в організаційні цілі. Завдяки створенню системи цінностей формується вплив колективу на мислення та норму поведінки кожного працівника. Розвиток організаційної культури впливає на мотивацію та стимулювання праці персоналу, сприяє ефективності командної роботи та підвищує рівень задоволеності праці.

Проведемо аналіз сформованої організаційної культури ТОВ «Єврокамін». З цією метою проведемо анкетування персоналу, проаналізуємо тенденції та

шляхи розвитку організаційної культури товариства. Проведемо порівняльний аналіз рівня розуміння кожним членом колективу місії створення та цілей розвитку товариства (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Порівняльний аналіз сприйняття місії створення та цілей розвитку  
ТОВ «Єврокамін»

Місія	Оцінка менеджерів	Ранг	Оцінка працівників	Ранг
Соціальна відповідальність	40	2	40	1
Матеріальна та моральна мотивація	40	3	20	2
Максимально можливий прибуток	30	1	40	3

За даними таблиці бачимо, що сприйняття менеджерів та персоналу основної місії та цілей товариства є дещо відмінними. З позиції менеджерів головною місією товариства є соціальна відповідальність та мотивація та стимулювання праці персоналу. З позиції оцінки персоналу бачимо, що працівники у базових цінностях недостатньо відчують матеріальне стимулювання та моральне задоволення.

Проведемо опитування колективу щодо обізнаності працівників про поточний стан справ та стратегію розвитку товариства (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Рівень обізнаності персоналу ТОВ «Єврокамін»

№ п/п	Запитання	Рівень обізнаності, %	Коефіцієнт обізнаності
1	Ознайомлений(на) з історією створення товариства	35	0,50
2.	Ознайомлений(на) з поточною ситуацією товариства	55	0,60
3.	Ознайомлений(на) зі структурою товариства	60	0,75
4.	Ознайомлений(на) з стратегією управління персоналом та мотиваційним менеджментом	25	0,45
5.	Ознайомлений(на) з комерційною стратегією	20	0,15
6.	Ознайомлений(на) з стратегією технічного розвитку	15	0,20

За даними досліджень можна зробити висновок, що працівники більше цікавляться поточними питаннями та результатами управлінських рішень,

обізнані зі структурою товариства та функціональними обов'язками і менше зорієнтовані на знання щодо стратегічне управління.

ТОВ «Єврокамін» використовує такі джерела інформування персоналу:

- загальні збори трудового колективу;
- щотижневі наради з керівниками структурних підрозділів;
- засідання колективу в межах структурних підрозділів;
- години прийому керівниками працівників з особистих питань;
- неформальні зустрічі менеджерів з працівниками.

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) [21, с. 42].

За даними опитування працівників ТОВ «Єврокамін» можна зробити висновок, менеджери враховують пропозиції колективу при розробці та прийнятті управлінських рішень. Так, підтвердити свою участь в управлінні товариством у 2021 р. 60% опитаних, а у 2022 р. – лише 35%. Як бачимо, ефективність та прагнення працівників в управлінні підприємством нейтралізується через нерозвинену систему мотиваційного менеджменту.

Проведено дослідження стосовно наявності у товаристві організаційних свят, традицій та ритуалів. Близько половина персоналу відзначили, що у товаристві практикується святкування важливих дат та професійних свят. Найбільш поширеними заходами є святкування ювілейних дат працівників. Під час цього заходу менеджери створюють святкову атмосферу, вручають грамоти та грошові винагороди. Такі святкування корисні для товариства, адже людина відчуваючи повагу колективу та керівників, прагне підвищити свою продуктивність праці та креативність у виконанні поставлених завдань.

Для аналізу системи ціннісних орієнтацій персоналу стимулювання праці у ТОВ «Єврокамін» запропоновано працівникам анкетування з переліком запитань, які необхідно оцінити за 10-ти бальною шкалою (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

## Система ціннісних орієнтацій персоналу стимулювання праці

№п/п	Найменування основних цінностей	Оцінка
1.	Справедлива заробітна праця	9
2.	Робота в колективі однодумців	8
3.	Моральне задоволення від праці	8
4.	Кар'єрний ріст	6
5.	Участь в управлінні товариством	4
6.	Престижність роботи	3
7.	Самореалізація	6

За даними дослідження можна зробити висновок, що основною цінністю та стимулом працівників до праці є винагорода за виконану роботу. Цей показник дорівнює 9 балів. Важливою складовою в системі основних цінностей персоналу оцінено можливість працювати в колективі однодумців – 8 балів та одержувати моральне задоволення від результатів праці – 8 балів. Професійне зростання та самореалізація також відіграють важливе значення у системі ціннісних орієнтацій – 6 балів. Найменше працівники надають значення можливості управління товариством – 4 бали та престижності праці – 3 бали. Більшість працівників ідентифікують роботу в товаристві як можливість заробити грошей, ніж життєвий сенс у ньому працювати. Наслідком такої ситуації є недостатня мотивація та стимулювання персоналу для формування внутрішнього іміджу товариства.

Розвиток стабільної культури є важливим для досягнення стійких конкурентних переваг: підприємства з цільовою організаційною культурою перевершують своїх конкурентів через те, що залучають та утримують робочу силу з найвищою кваліфікацією, вони дають працівникам можливість швидко співпрацювати та впроваджувати інновації, тим самим надихаючи працювати в своїх інтересах, вони розподіляють працівників та ресурси для досягнення стратегічних цілей [21, с. 42].



Формування стратегії організації ґрунтується на організаційній культурі, оскільки саме вона закладає підвалини ще на початку створення підприємства. Важливу роль в процесі планування стратегічного розвитку організації відіграє організаційна культура, проте не завжди персонал усвідомлює свою вагомість в цьому процесі. З метою обґрунтування взаємозв'язку організаційної культури та стратегії підприємства проведемо узагальнення рекомендованої стратегії та організаційної культури ТОВ «Єврокамін» (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Узагальнення рекомендованої стратегії та типу організаційної культури  
ТОВ «Єврокамін»

Рівень організаційної культури	Рекомендована стратегія
Ринкова культура	Стратегія скорочення витрат
	Стратегія диверсифікації
	Стратегія зміцнення ринкових позицій

Отже, матриця сумісності рекомендованої стратегії та типу організаційної культури визначає логіку функціонування організації. За даними SWOT – аналізу ТОВ «Єврокамін» виявлено, що організаційна культура належить до ринкового типу, а отже існує взаємозв'язок організаційної культури та бізнес-стратегіями: стратегія скорочення витрат пов'язана з підвищенням продуктивності праці, скороченням трудомісткості витрат, зниженням виробничих витрат, припиненням прийому на роботу працівників та вивільнення персоналу, ліквідацією виробництва неприбуткових товарів та продаж неприбуткових потужностей; стратегія диверсифікації дозволяє ТОВ «Єврокамін» використати сильні сторони та зовнішні можливості та впроваджувати свою діяльність у нових сферах; стратегія зміцнення ринкових позицій орієнтована на забезпеченні стійкого становища підприємства на ринку та можливості захопити пріоритетний для ТОВ «Єврокамін» ринок.

Отже, за результатами аналізу організаційної культури можна зробити висновок, що вона є дієвим інструментом створення сприятливого морально-психологічного клімату та сприяє конкурентоспроможності ТОВ «Єврокамін».

## **2.4. Удосконалення процесу формування організаційної культури в управлінні господарським товариством**

Удосконалення та розвиток організаційної культури в управлінні підприємством є безперервним процесом, який змінюється під дією чинників зовнішнього та внутрішнього середовища. Одним із методів вирішення багатьох проблем та ситуацій є наявність сильної організаційної культури. Будь-які зміни на підприємстві будуть неефективними, якщо в цей процес не включати зміни в організаційну культуру.

Важливу роль для формування організаційної культури відіграє життєвий цикл підприємства. Формування організаційної культури на етапі народження підприємства залежить від головної місії існування та стратегії підприємства. З початком функціонування підприємства провідними менеджерами закладаються базові принципи організаційної культури. На другому етапі життєвого циклу підприємства, саме зростання, кількість працівників зростає, розширюється організаційна структура та напрями діяльності. Виникає потреба на підприємстві змінити або удосконалити базові елементи організаційної культури. На стадії зрілості та занепаду корпоративна культура підприємства перестає бути активним потенціалом, набуває дисфункціонального характеру [26, с. 220]. Цей етап діяльності підприємства потребує якісних та кількісних змін як у виробничому процесі так в організаційній культурі. Оскільки формування організаційної культури залежить від менеджерів, важливо щоб ці посади обіймали особи в високими моральними цінностями.

Враховуючи те, що від стадії життєвого циклу підприємства змінюється організаційна культура проведемо оцінку організаційної стратегії ТОВ «Єврокамін» використовуючи матрицю ADL. Для оцінки конкурентоспроможності товариства визначаємо ключові чинники успіху табл. 2.7 та аналізуємо фазу життєвого циклу ринку на якому перебуває підприємство. Виходячи з оцінок позиціонуємо підприємство на матриці ADL та виділяємо з 24 уточнених стратегій рекомендовані для ТОВ «Єврокамін» (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

## Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «Єврокамін»

Критерії конкурентоспроможності	Вагомість показника	Оцінка	Зважений бал
1. Відносна частка ринку	0,3	3	0,9
2. Технологічний розвиток	0,2	2	0,4
3. Рівень обслуговування	0,3	3	0,9
4. Асортимент	0,1	5	0,5
5. Реклама	0,1	4	0,4
Всього	1,0	-	3,1

За результатами проведеного аналізу можна зробити висновок, що за рахунок високого рівня обслуговування (зважений бал 0,9) та широкого асортименту (зважений бал 0,5) ТОВ «Єврокамін» зайняло свою нішу на регіональному ринку та досягло сприятливих конкурентних позицій на ринку товарів та послуг (зважений бал 3.1). З метою вдосконалення організаційної культури використовуємо підхід фірми Артура Д. Літла який ґрунтується на концепції життєвого циклу галузі (рис. 2.5).

Стадії життєвого циклу галузі		Слабка (1-1,79)	Міцна (1,8-2,59)	Сприятлива (2,6-3,39)	Сильна (3,4-4,19)	Домінуюча (4,2-5)
	Спад					
	Зрілість			ТОВ «Єврокамін»		
	Ріст					
	Зародження					
	Конкурентна позиція					

Рис. 2.5. Матриця моделі ADL/LC

За даними оцінки ринок на якому перебуває товариство знаходиться на етапі зрілості та характеризується стабільною кількістю конкурентів. В результаті проведеного аналізу організаційної стратегії ТОВ «Єврокамін» використовуючи матрицю ADL можна зробити висновок, що організаційна

культура товариства відіграє важливе значення у механізмі ринкового функціонування та знаходить відображення у можливостях зовнішнього середовища та сильних сторонах внутрішнього потенціалу товариства. ТОВ «Єврокамін» пропонуємо використати стратегію створення команди однодумців з метою зміцнення конкурентних позицій на ринку, збільшення ефективності діяльності та підвищення успіху і цілісності колективу товариства.

Розвиток сучасного інформаційного суспільства, цифрова трансформація бізнес-процесів з інтенсивним застосуванням цифрових технологій, підвищення попиту на фахівців у сфері інформаційно-комунікаційних технологій, модернізація системи освіти зумовлюють докорінні зміни у розвитку організаційної культури і формують якісно нові вимоги до рівня цифрових навичок і знань персоналу підприємств [27, с. 259]. Пріоритетним завданням вдосконалення організаційної культури є розвиток професійних цифрових компетенцій. Цифрова трансформація полягає в модернізації організаційної культури впровадженні цифрових технологій і комунікацій, які дозволять розширити можливості і формувати власну екосистему у взаємодії зі своїми контактними аудиторіями [28, с. 229]. За рахунок автоматизації основних напрямків роботи товариства можна досягти підвищення продуктивності праці персоналу на 45-55%. Елементами цифрових технологій організаційної культури є: управління, персонал, стратегія, цифрові бізнес-моделі та лідерські компетенції (рис. 2.6).

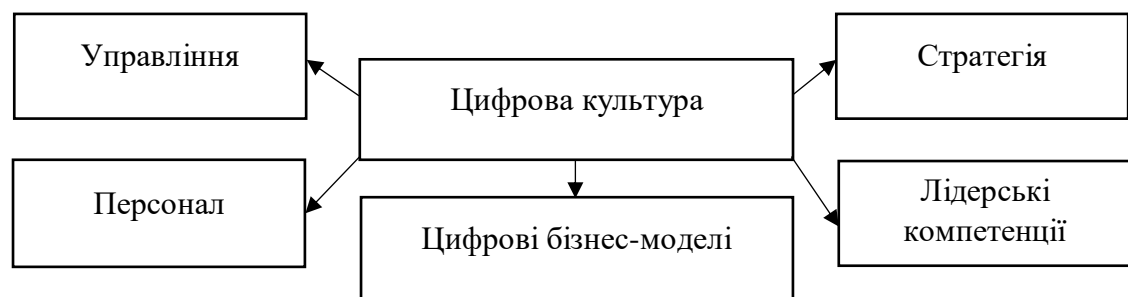


Рис. 2.6. Складові цифрових технологій організаційної культури [29, с. 125]

В сучасних умовах інформаційні технології є не лише інструментом активізації розвитку товариства, а технологією прийняття управлінського рішення. В інформаційному суспільстві змінюється організаційна культура, а саме: цінності, норми поведінки, сукупність правил. Основною вимогою впровадження цифрової культури є наявність висококваліфікованих кадрів, адже у сучасних умовах зростає значення організаційної культури, яка створює можливості для інноваційних методів менеджменту та маркетингу.

В цифровому менеджменті основними елементами організаційної культури є цифрові професійні знання та навички, різновид мислення і норми поведінки, професійні взаємовідносини та кар'єрне зростання (рис. 2.7).

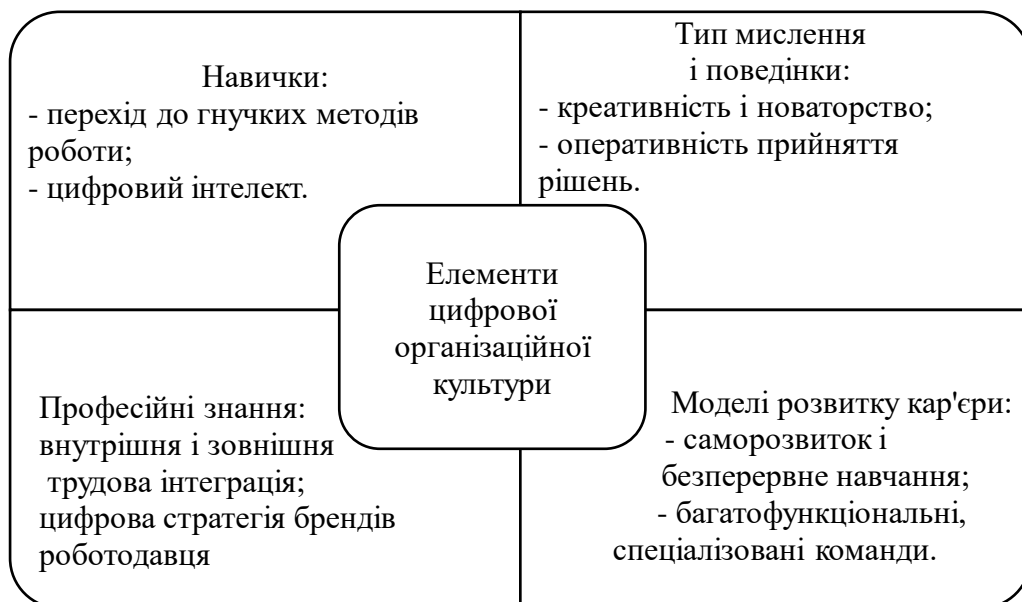


Рис. 2.7. Елементи цифрової організаційної культури [30, с. 32]

Для формування та розвитку цифрових компетенцій персоналу потрібно ідентифікувати потребу в інформації; використовувати засоби цифрового спілкування відповідного контексту; впроваджувати цифрові технології для створення знань та продуктів. Впровадження цифрової організаційної культури підприємств сприятиме скороченню витрат на управління персоналом шляхом автоматизації HR-процесів; навчанню та інвестуванню в саморозвиток працівника; підвищенню ефективності та продуктивності праці персоналу.

## Висновки до другого розділу

В сучасних динамічних умовах функціонування підприємства організаційна культура є важливим інструментом формування єдності колективу, яка проявляється в організаційному, економічному, психологічному гармонійному зростанні результативності діяльності. Досягнення ефективності діяльності підприємства передбачає використання менеджерами специфічних законів управлінського та соціально-психологічного характеру.

Товариство з обмеженою відповідальністю «Єврокамін» створене з метою придбання та реалізації сучасного опалювального устаткування. Товариство є представником широкого асортименту європейських виробників камінокомплектів фірми Aflamo, TAGU, HITZE, DEFRO Home, NORDflam, Kami, Infire, Parkanex, GlammFire, Hansa, A.caminetti, BeFHome, Bronpi.

Організаційна культура товариства сприяє якісній підтримці зовнішньої та внутрішньої роботи та визначає методи використання можливостей та уникнення загроз. В процесі проведення аналізу фінансово-господарської діяльності виявлено, що 2020-2022 рр. були не дуже сприятливими у досягненні цілей, проте завдяки ефективному менеджменту вдалося мобілізувати внутрішній потенціал та продовжити свою діяльність. Вплив негативних зовнішніх чинників призвів до того, що у ТОВ «Єврокамін» у 2022 році чистий прибуток зменшився на 74% у порівнянні 2021 роком, а рентабельність продукції впала до 3%.

Проведений SWOT-аналіз ТОВ «Єврокамін» показав, що завдяки внутрішнім резервам товариству варто дотримуватися конкурентної стратегії, яка базується на використанні сильних сторін та прийнятті адаптивних стратегій для зменшення негативного впливу зовнішніх загроз.

Досліджено, що на формування сильної організаційної культури великий вплив має інтенсивний розвиток цифрової економіки. Сформувати цифрову культуру можна за рахунок підвищеної уваги щодо спеціальних знань та цифрових навичок працівників.

## ВИСНОВОК

Формування організаційної культури підприємства починається з моменту виникнення підприємницької ідеї та стосується як і зовнішнього, так внутрішнього середовища. Організаційна культура дозволяє сформувати цінності, норми поведінки, методи комунікації працівників для досягнення мети. Сильна організаційна культура є внутрішнім антикризовим потенціалом у конкурентній боротьбі та підвищенні конкурентоспроможності товариства. За рахунок активізації креативності та відданості праці персоналу формуються внутрішні та ділові комунікації щодо досягнення стратегії товариства та зміцнення економічної безпеки.

Управлінський підхід організаційної культури відображається у системі формалізованих правил та норм поведінки; ставленні до праці, співробітників, споживачів; соціальної відповідальності та адаптації до динамічного розвитку зовнішнього середовища та ґрунтується на досягненні економічного результату. Формування організаційної культури в контексті управлінського підходу передбачає реалізацію таких заходів:

- впровадженню критеріїв оцінки результативності діяльності та контролю;
- антикризовій поведінці менеджерів;
- гармонійному розподілу ресурсів підприємства;
- сприянню організаційного навчання персоналу;
- розробленню справедливої винагороди за виконану роботу, системи преміювання та стягнень;
- визначенню критеріїв прийняття та звільнення з посад, підвищення по службі;
- оптимізації організаційної структури;
- підтриманню концепції організаційної філософії.

Визначальним у формуванні організаційної культури є морально-психологічний клімат в колективі, система якісного співробітництва та

взаєморозуміння між працівниками. Отже, крім формалізованих норм та правил, регламентованих критеріїв та інструментів контролю, для моделювання організаційної культури необхідно враховувати особистісні інтереси кожного працівника.

Сьогоднішні умови створюють ризики для суб'єктів підприємницької діяльності та стають об'єктивними чинниками загальних чи часткових змін на підприємстві. Вміння управляти елементами організаційної культури в період організаційних змін є важливим завданням для прийняття управлінських рішень з управлінського та соціально-психологічного підходу.

Коригування чи зміна організаційної культури здійснюється шляхом інформування працівників щодо бачення керівництвом основних правил, норм поведінки, цінностей та особливостей мотиваційної політики в сучасних умовах. Основним чинником при розробці програми організаційних змін є подолання проблеми опору змінам колективом підприємства.

Аналізований період, 2020-2022 рр., ТОВ «Єврокамін» припадають на найбільш складний період. Організаційна культура товариства стала основним каталізатором ефективності управління персоналом для досягнення мети підприємства та особистої цілі кожного працівника. Завдяки якості управління персоналом та використання інструменти організаційної культури товариство зберегло висококваліфікований персонал, забезпечило стійкий розвиток, не втратило своїх конкурентних позицій та працювало прибутково. Варто сказати, що негативний вплив зовнішніх загроз сприяв зменшенню фінансових результатів від господарської діяльності на 74%. За 2020-2022 рр. звільнили за власним бажанням та порушення трудової 3 осіб, в результаті внаслідок плинності кадрів втрати робочого часу становили 120 год та недоотримано виручки від реалізації на суму 15,3 тис.грн. За результатами SWOT – аналізу рекомендовано підвищувати конкурентні позиції на ринку за рахунок сильних сторін товариства, а саме: широкого асортименту якісної продукції за доступними цінами. Перевагою товариства є те, що воно має власну торгівельну мережу та розвинений маркетинг.



Проведений аналіз сприйняття сформованої організаційної культури показав, що працівники товариства недостатньо відчують задоволення щодо матеріального та нематеріального стимулювання, більшість працівників не зорієнтовані на стратегічне бачення цілей товариства, а більше переймаються поточними проблемами. Щодо участі в управлінні товариством, то спостерігається тенденція до зменшення креативності ідей та бажання виконувати делеговані завдання. Основною причиною зменшення ентузіазму працівників вбачаємо у недосконалій системі стимулювання та мотивації праці, а також, практично, відсутній політиці преміювання працівників за підсумками роботи товариства. Позитивно працівники відгукнулися стосовно поширення святкування професійних свят та інших важливих для колективу дат.

За даними дослідження ТОВ «Єврокамін» основною цінністю працівників є винагорода за виконану роботу, можливість працювати в колективі однодумців, одержувати моральне задоволення від результатів праці. Отже, можливість заробити грошей є більшим стимулом до праці ніж процес самої праці та її престижність. Така ситуація вказує на те, що товариство проводить недостатню роботу щодо формування внутрішньої репутації.

З метою вдосконалення організаційної культури ТОВ «Єврокамін» пропонуємо підвищувати вплив цифрової культури колективу шляхом вдосконалення цифрових компетенцій та навичок, а саме: мобільності, бажання навчатися, підвищувати рівень програмування та вміння оперувати великим обсягом інформації, вивчати інноваційні технології та проявляти креативне мислення.

Складовими елементами цифрової організаційної культури є: ефективність використання сучасних цифрових технологій у виконанні функціональних обов'язків та особистому розвитку; управління організаційними змінами та знаннями, активізація лідерських якостей працівників.

Впровадження цифрової організаційної культури сприятиме: підвищенню продуктивності праці та її мотивації; розвитку людського капіталу та якості прийняття управлінських рішень; інноваційній та підприємницькій активності.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ринкевич Н.С. Організаційна культура підприємств: виклики, загрози та тенденції. *Економічний вісник Донбасу*. 2019. № 3 (57). С. 123-136.
2. Химич І. Г. Формування корпоративної культури підприємства в сучасних економічних умовах. Сучасні соціально-економічні проблеми теорії та практики розвитку економічних систем: колективна монографія. Т. : ФОП Осадца Ю.В., 2016. С. 105-116.
3. Гітіс Т. П. Дослідження рівня задоволеності працею персоналу промислових підприємств України. *Економічний вісник Донбасу*. 2018. № 2. С. 206-211. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvd\\_2018\\_2\\_33](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvd_2018_2_33)
4. Швед Т. В. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. Економіка та суспільство : *Електронне наукове фахове видання*. 2017. Вип. 8. С. 405-410.
5. Михаліцька, Н.Я., Цвайг, Х.І. Фінансова безпека у торговельному підприємстві *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ*. Серія економічна. 2014. -Випуск 2. -С. 330-342. URL: <https://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/1405>
6. Богацька Н. М. Особливості оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 4. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7789>
7. Харчишина, О. В. (2007) Концепція організаційної культури підприємств: ретроспективний аналіз та перспективи практичного застосування. *Вісник Державного агроєкологічного університету* (2). С. 202-208.
8. Гевко В. Л. Організаційна культура підприємства та особливості і умови її зміни. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 16. С. 9-12.
9. Михаліцька Н.Я. Індикатори зовнішньоекономічної безпеки. Львів: *Науковий вісник ЛьвДУВС*. Серія економічна. 2015. № 2. С. 84-95. URL: <https://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/1614>

10. Антохова І. М., Водянка Л. Д., Сибирка Л. А. Корпоративна культура як ефективний інструмент управління персоналом. *Ефективна економіка*. 2019. № 11. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7385>

11. Ковова І. С. Механізм формування організаційної культури підприємств водного транспорту в Україні. *Причорноморські економічні студії*. 2016. Вип. 11. С. 159-162. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses\\_2016\\_11\\_36](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2016_11_36)

12. Minchak, N. J., & Slimakovska, I. I. (2018). Організаційна культура підприємства як складник ефективного управління. *Науковий вісник НЛТУ України*, 28(9), 61-64.

13. Михаліцька Н.Я., Цвайг Х.І. Екологічна безпека у підприємстві. Львів: *Науковий вісник ЛьвДУВС*. Серія економічна. 2015. № 2. С. 95-102. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvldu\\_e\\_2015\\_2\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvldu_e_2015_2_11)

14. Апостолук О. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту підприємства в підвищенні його конкурентоспроможності. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2016. № 2. С. 68-73. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/echcenu\\_2016\\_2\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/echcenu_2016_2_14)

15. Михаліцька Н.Я. Тенденції розвитку торгівельного підприємництва в Україні. *Науковий вісник Донецького національного університету*. Серія В «Економіка і право». № 1/2015. С.248-253. URL: <https://jvestnik-c.donnu.edu.ua/article/view/316>

16. Михаліцька Н.Я., Верескля М.Р. Проблеми зміцнення фінансової безпеки в умовах глобалізації. *Innovative technologies in science and practice. Abstracts of VI International Scientific and Practical Conference*. Haifa, Israel. 2021. Pp. 84-86. URL: <https://isg-konf.com>.

17. Гобела В. В. Економіко-безпекова екологізація: теорія і практика : монографія. Львів: ЛьвДУВС, 2021. 244 с. <http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/3757>

18. Hobela, V. (2020) Economy offshoring in the national economic security. *Scientific Horizons*, 23(12), 109-120. <http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/4167>

19. Гобела В. В., Мельник С. І. Offshoring as a Threat to the National Economic Security: Causes and Ways to Counteract. *Науковий вісник Мукачівського державного університету*. Серія «Економіка». 2021. Том 8, № 2. С. 9-16. <http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/4025>.

20. Hobela, V., Blikhar, M., Syrovackyi, V., Maraieva, U., & Dudiuk, V. (2021). Economic and legal measures for ensuring the economy greening in the post-pandemic period. *Amazonia Investiga*, 10(44), 252-260. <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/37850>

21. Верескля М.Р., Михаліцька Н.Я. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту сучасного офісу. *The 12th International scientific and practical conference «Recent Trend in Science and Technology»* (December 1-2, 2020) Liber A, Stockholm, Sweden. 2020. 40-42 pp. URL: [https://el-conf.com.ua/wp-content/uploads/2020/12/%D0%A8%D0%B2%D0%B5%D1%86%D1%96%D1%8F\\_%D1%81%D0%B0%D0%B9%D1%82-1.pdf](https://el-conf.com.ua/wp-content/uploads/2020/12/%D0%A8%D0%B2%D0%B5%D1%86%D1%96%D1%8F_%D1%81%D0%B0%D0%B9%D1%82-1.pdf).

22. Копитко М.І., Верескля М.Р., Михаліцька Н.Я. Організація ділових комунікацій менеджера у професійній діяльності. *The XVIII International Science Conference «Research and development results»*, April 06 – 09, 2021, Athens, Greece. Pp. 80–82. URL: <https://isg-konf.com/wp-content/uploads/2021/04/XVIII-ConferenceApril-06-09-2021-book.pdf>.

23. Копитко М.І., Верескля М.Р., Михаліцька Н.Я. Ділова репутація як інструмент стратегічного розвитку підприємства. *Multidisziplinäre Forschung: Perspektiven, Probleme und Muster der Sammlung wissenschaftlicher Arbeiten «ΛΟΓΟΣ» zu den Materialien der I internationalen wissenschaftlich-praktischen Konferenz (B. 1)*, Wien, 9. April, 2021. Wien-Vinnytsia: List Verlag. in Ullstein Buchverlage GmbH & Europäische Wissenschaftsplattform, 2021. Pp.38-41. URL: <http://repositsc.nuczu.edu.ua/bitstream/123456789/12767/1/%D0%A2%D0%B5%D0%B7%D0%B8%20%D0%BA%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%B5%D0%BD%D1>

%8C%2009.04.21%20%D0%92%D1%96%D0%B4%D0%B5%D0%BD%D1%8C%20%28AUT%29.pdf.

24. Верескля М.Р., Михаліцька Н.Я. Тайм-менеджмент успішного менеджера. *Applied and fundamental scientific research. Abstracts of XIX International Scientific and Practical Conference. Brussels, Belgium.* 2021. Pp. 101-103. URL: <https://isg-konf.com/wp-content/uploads/2021/04/XIX-ConferenceApril-08-09-2021-book.pdf>.

25. Гуштан, Т., Лихолат, С., Верескля, М., Михаліцька, Н., & Таранський, І. (2020). Типізація, спеціалізація та форматизація як чинники конкурентоспроможності роздрібної торгівлі. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 3(34), 432–440. <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v3i34.215589>

26. Mariana Vereskliia, Nataliia Mykhalitska, Olha Trut, Svitlana Honchar, Stanislav Larin. Digital Management System in a Business Environment. *International Journal of Computer Science and Network Security*. 2022. Vol. 22. No. 9 pp. 217-223. [http://paper.ijcsns.org/07\\_book/202209/20220931.pdf](http://paper.ijcsns.org/07_book/202209/20220931.pdf).

27. Артеменко Л. П., Піддубна А.С. Організаційно-економічний механізм управління конкурентоспроможністю промислового підприємства. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. С. 259-264.

28. Піщур Я. С., Гобела В. В. Теоретико-методологічний аналіз процесу формування оптимальної системи управління економічною безпекою суб'єктів господарювання. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ*. Серія економічна. 2018. Випуск 1. С. 227-335. <http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/996>

29. Розвиток підприємства як категорія системного методу наукового дослідження / В.В. Кубиній та ін. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2014. № 1(46). С. 122–131.

30. Хвостіна І.М. Механізм управління розвитком підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 1. С. 30–33.