

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ
МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВА
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «Оцінка зв'язку між організаційною культурою та ефективністю управління персоналом підприємства»

на здобуття освітнього ступеня магістра

зі спеціальності _____ 073 «Менеджмент» _____

(код, найменування спеціальності)

освітньо-професійної програми _____ «Менеджмент організацій та адміністрування» _____

(назва)

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

(підпис)

Артем ЗАВГОРОДНІЙ
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ здобувача

Виконав: здобувач вищої освіти гр. МНДМ-61
Артем ЗАВГОРОДНІЙ
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник: д.е.н, професор Наталя ЄВТУШЕНКО
науковий ступінь, вчене звання
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Рецензент: д.е.н., проф. Світлана ЛЕГОМІНОВА
науковий ступінь, вчене звання
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Київ 2023

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

Навчально-науковий інститут менеджменту та підприємництва

Кафедра Менеджменту
Ступінь вищої освіти Магістр
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма «Менеджмент організацій та адміністрування»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри менеджменту
Неоніла НАСАД
«__» _____ 2023 р.

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

Завгороднього Артема Олександровича

(прізвище, ім'я, по батькові здобувача)

1. Тема кваліфікаційної роботи: Оцінка зв'язку між організаційною культурою та ефективністю управління персоналом підприємства

керівник кваліфікаційної роботи Наталія ЄВТУШЕНКО, д.е.н., професор,
(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій від «19» жовтня 2023 р. №145.

2. Строк подання кваліфікаційної роботи «20» грудня 2023 р.

3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: нормативно-правові акти України, звітність ТОВ «Technology Labs», монографії, навчальні посібники, наукові публікації вітчизняних і закордонних вчених і фахівців з питань оцінки зв'язку між організаційною культурою та ефективністю управління персоналом підприємства

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити).
Розділ 1. Теоретико-методичні аспекти оцінки зв'язку між організаційною культурою та ефективністю управління персоналом підприємства
Розділ 2. Оцінка зв'язку між організаційною культурою та ефективністю управління персоналом підприємства ТОВ «Technology Labs»
Розділ 3. Модернізація підходів до оцінки зв'язку між організаційною культурою та ефективністю управління персоналом ТОВ «Technology Labs»»

5. Перелік ілюстративного матеріалу: *презентація.*

6. Дата видачі завдання «20» жовтня 2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Визначення тематики, вибір наукового керівника, уточнення теми	19.09.2023	
2	Розробка та складання плану кваліфікаційної бакалаврської роботи	10.10.2023	
3	Підготовка 1 розділу	27.10.2023	
4	Підготовка 2 розділу	14.11.2023	
5	Підготовка 3 розділу	29.11.2023	
6	Висновки	01.12.2023	
7	Підготовка остаточного варіанту роботи та проходження перевірки на плагіат	05.12.2023	
8	Написання відзиву науковим керівником	08.12.2023	
9	Оформлення та представлення роботи на кафедрі та попередній захист	20.12.2023	
10	Зовнішня рецензія	13.12.2023	
11	Підготовка доповіді, презентації та ілюстративного матеріалу	15.12.2023	
12	Захист кваліфікаційної магістерської роботи	16.01.2024	

Здобувач вищої освіти

(підпис)

Артем ЗАВГОРОДНІЙ

(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

Керівник
кваліфікаційної роботи

(підпис)

Наталя ЄВТУШЕНКО

(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

РЕФЕРАТ

Текстова частина кваліфікаційної роботи на здобуття освітнього ступеня магістра: 100 стор., 26 рис., 5 табл., 90 джерел.

Мета роботи – теоретичне обґрунтування та розробка науково-практичних рекомендацій до оцінки зв'язку між організаційною культурою та ефективністю управління персоналом підприємства.

Об'єкт дослідження – процес оцінки зв'язку між організаційною культурою та ефективністю управління персоналом підприємства.

Предмет дослідження – теоретико-методичні та організаційно-практичні особливості процесу оцінки зв'язку між організаційною культурою та ефективністю управління персоналом підприємства.

Короткий зміст роботи:

У вступі обґрунтовується актуальність теми, формуються завдання дослідження, визначається методологія і методи дослідження.

У першому розділі розкрито теоретичні аспекти сутності поняття «організаційна культура» підприємства, уточнено фактори формування зв'язку між організаційною культурою та ефективністю управління персоналом, представлено науково-методичний підхід до оцінки зв'язку між організаційною культурою та ефективністю управління персоналом.

У другому розділі продемонстровано практичне застосування запропонованої методики на прикладі підприємства ТОВ «Technology Labs», проведена діагностика його фінансового стану та зроблена оцінка ефективності управління персоналом «Technology Labs» відповідно до стану організаційної культури.

У третьому розділі запропоновано удосконалення підходу до оцінки зв'язку між організаційною культурою та ефективністю управління персоналом ТОВ «Technology Labs», обґрунтовано ефективність заходів та надані практичні рекомендації щодо покращення ділового спілкування та обміну інформацією між працівниками ТОВ «Technology Labs».

КЛЮЧОВІ СЛОВА: Організаційна Культура, Управління, Персонал, Оцінка, Принципи, Підприємство.

ABSTRACT

Text part of the master's qualification work:

100 pages, 26 pictures, 5 table, 90 sources.

The purpose of the work is theoretical substantiation and development of scientific and practical recommendations for assessing the relationship between organizational culture and the effectiveness of the company's personnel management.

Object of research – the process of assessing the relationship between organizational culture and the effectiveness of enterprise personnel management.

Subject of research – theoretical-methodical and organizational-practical features of the process of assessing the relationship between organizational culture and the effectiveness of personnel management of the enterprise.

Summary of the work:

The introduction substantiates the relevance of the topic, forms the research objectives, and defines the methodology and research methods.

The first the theoretical aspects of the essence of the concept of “organizational culture» of the enterprise disclosed, the factors of the formation of the relationship between organizational culture and the effectiveness of personnel management clarified, and a scientific and methodological approach to the assessment of the relationship between organizational culture and the effectiveness of personnel management presented.

The second section, the practical application of the proposed methodology demonstrated on the example of the «Technology Labs”, the diagnosis of its financial condition carried out, and the effectiveness of personnel management of “Technology Labs” evaluated in accordance with the state of the organizational culture.

In the third section, improvement of the approach to assessing the relationship between organizational culture and personnel management efficiency of «Technology Labs» proposed, the effectiveness of measures substantiated, and practical recommendations provided for improving business communication and information exchange between employees of «Technology Labs”.

KEYWORDS: organizational culture, management, personnel, assessment, principles, enterprise.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ОЦІНКИ ЗВ'ЯЗКУ МІЖ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ КУЛЬТУРОЮ ТА ЕФЕКТИВНІСТЮ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА.....	10
1.1. Сутність поняття «Організаційна культура» підприємства та її відмінні характеристики.....	10
1.2. Принципи та методи формування зв'язку між організаційною культурою та ефективністю управління персоналом	17
1.3. Науково-методичний підхід до оцінки зв'язку між організаційною культурою та ефективністю управління персоналом підприємства.....	24
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ЗВ'ЯЗКУ МІЖ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ КУЛЬТУРОЮ ТА ЕФЕКТИВНІСТЮ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «TECHNOLOGY LABS».....	37
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства ТОВ «Technology Labs».....	37
2.2. Діагностика стану внутрішнього середовища ТОВ «Technology Labs».....	52
2.3. Оцінка ефективності управління персоналом ТОВ «Technology Labs» відповідно до стану організаційної культури.....	66
РОЗДІЛ 3. МОДЕРНІЗАЦІЯ ПІДХОДІВ ДО ОЦІНКИ ЗВ'ЯЗКУ МІЖ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ КУЛЬТУРОЮ ТА ЕФЕКТИВНІСТЮ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «TECHNOLOGY LABS».....	73
3.1. Удосконалення підходу до оцінки зв'язку між організаційною культурою та ефективністю управління персоналом ТОВ «Technology Labs».....	73
3.2. Розрахунок економічної ефективності запроваджених заходів.....	79
3.3. Рекомендації щодо покращення ділового спілкування та обміну інформацією між працівниками ТОВ «Technology Labs».....	83
ВИСНОВКИ.....	88
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	92

ВСТУП

Актуальність теми. На сучасному етапі розвитку світової економіки тема організаційної культури є одним з ключових питань багатьох досліджень в Україні та за кордоном. Трансформації, які пов'язані з переходом від технократичного до інноваційного управління в цифровій економіці, вимагають від підприємств безперервної адаптації до швидко мінливих умов зовнішнього середовища, досягнення гнучкості та конкурентоспроможності. В таких обставинах незаперечною стає роль організаційної культури в загальній стратегії розвитку підприємств, яка представлена нормами і цінностями, що поділяються абсолютною більшістю працівників підприємства. Це передбачає дослідження теоретичних основ організаційної культури та виявлення її нових властивостей, що забезпечить практичну реалізацію стратегії розвитку підприємства у довгостроковій перспективі.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питанням організаційної культури в системі управління підприємством присвячені праці багатьох відомих вітчизняних та закордонних вчених, зокрема, О.Білецька, О.Броницький, Є.Внуков, В.Гевко, О.Гудзь, Н.Євтушенко, Л.Лазоренко, М.Семикіна, І.Сіменко, О.Синицька, О.Опольський, В.Усачева, О.Харчишина, Г. Ховстед, Х. Шварц, Е. Шейн та інші. Аналіз публікацій з вищенаведеної проблематики дає підстави зробити висновок, що в Україні дослідження проблем організаційної культури тільки започатковуються. Тому постає об'єктивна потреба в подальшому розвитку теоретичних досліджень суті поняття «організаційна культура» підприємства, характеристика її властивостей, функцій та елементів, що зумовило актуальність і необхідність продовження досліджень у цьому напрямку..

Метою кваліфікаційної магістерської роботи є теоретичне обґрунтування та розробка науково-практичних рекомендацій до оцінки зв'язку між організаційною культурою та ефективністю управління персоналом підприємства.

Для досягнення поставленої мети було визначено та вирішено такі задачі:

- дослідити сутність поняття «організаційна культура» підприємства та її відмінні характеристики;
- відібрати принципи та методи формування зв'язку між організаційною культурою та ефективністю управління персоналом підприємства;
- розробити науково-методичний підхід до оцінки зв'язку між організаційною культурою та ефективністю управління персоналом підприємства;
- надати організаційно-економічну характеристику діяльності підприємства ТОВ «Technology Labs»;
- провести діагностику стану внутрішнього середовища ТОВ «Technology Labs»;
- здійснити оцінку ефективності управління персоналом ТОВ «Technology Labs» відповідно до стану організаційної культури;
- обґрунтувати необхідність удосконалення підходу до оцінки зв'язку між організаційною культурою та ефективністю управління персоналом ТОВ «Technology Labs»;
- провести розрахунок економічної ефективності запроваджених заходів;
- надати рекомендації щодо покращення ділового спілкування та обміну інформацією між працівниками ТОВ «Technology Labs».

Об'єктом кваліфікаційної магістерської роботи є процес оцінки зв'язку між організаційною культурою та ефективністю управління персоналом підприємства.

Предметом кваліфікаційної магістерської роботи є теоретико-методичні та організаційно-практичні особливості процесу оцінки зв'язку між

організаційною культурою та ефективністю управління персоналом підприємства.

Методи дослідження. Методологічною основою дослідження є наукові розробки вітчизняних та зарубіжних вчених з питань оцінки зв'язку між організаційною культурою та ефективністю управління персоналом на підприємстві ТОВ «Technology Labs».

Основні положення роботи, висновки та пропозиції базуються на використанні нормативних та законодавчих актів України з питань оцінки зв'язку між організаційною культурою та ефективністю управління персоналом, офіційних даних Державної служби статистики України, а також монографічних досліджень та наукових публікацій зарубіжних та вітчизняних вчених, даних періодичних видань, Інтернет-ресурсів.

Інформаційна база дослідження публікації провідних вітчизняних і зарубіжних науковців з проблем оцінки зв'язку між організаційною культурою та ефективністю управління персоналом в сучасних умовах господарювання, а також законодавчі та нормативні акти України, що стосуються рекомендацій щодо удосконалення підходів до оцінки зв'язку між організаційною культурою та ефективністю управління персоналом.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ОЦІНКИ ЗВ'ЯЗКУ МІЖ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ КУЛЬТУРОЮ ТА ЕФЕКТИВНІСТЮ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність поняття «Організаційна культура» підприємства та її відмінні характеристики

Зацікавленість дослідженням організаційної культури як ключового фактору в управлінні та забезпеченні конкурентоспроможності підприємств виникла на фоні формування нових підходів до менеджменту. Початок наукових досліджень цього явища було спричинено кризою управління в США та незвичайно швидким розвитком економіки Японії після Другої світової війни. Вчені та практики з різних країн досліджували причини успіху японської економіки та дійшли висновку, що одним із ключових факторів була своєрідна культура та стиль життя японського народу. Цей «японський прорив» стимулював науковців всього світу вивчати особливості культури бізнесу та організацій і порівнювати їх з західним досвідом.

Розмаїтість теоретичних концепцій щодо формування та впровадження організаційної культури в діяльність підприємств представлено в межах їх системи управління, в якій сутність поняття «організаційна культура» трактується неоднозначно.

Організаційна культура, за поглядом деяких вчених, є системою цінностей та переконань, яка визначає діяльність підприємства. Едгар Шейн, відомий зарубіжний вчений, розглядає організаційну культуру як набір принципів зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції працівників [1], що ґрунтується на системі цінностей та переконань. Натомість, для Герта Хофстеда організаційна культура - це колективне програмування думок, що

відрізняє членів однієї організації від інших. Це значить, що у кожній організації можуть бути свої власні унікальні цінності, принципи та переконання, які визначають її специфіку та стиль життя [2].

Організаційна культура - це складна інтегральна характеристика внутрішнього простору організації, яка формується завдяки міжособистісній взаємодії її членів. Вона містить у собі як імпліцитні (переконання, цінності, соціально-психологічний клімат), так і експліцитні (нормативно-документальне забезпечення управління, символи, традиції, імідж, бренд) складові. Організаційна культура розглядається як система, що поєднує різноманітні аспекти поведінки та менталітету членів організації. Олексій Харчишин, видатний український вчений, підкреслює, що організаційна культура є ключовим елементом оптимальної внутрішньої інтеграції та зовнішньої адаптації організації, а також є індикатором рівня її розвитку.

Організаційна культура може бути розглянута як система цінностей та норм, що визначає поведінку та взаємодію співробітників у процесі роботи. Дехто з дослідників, зокрема видатний український науковець Л. В. Лазоренко [4], бачать організаційну поведінку як результат перетину двох сил - субординаційної (підпорядкування "зверху донизу") та координаційної (узгодження інтересів підрозділів) організаційних сил. Правильне співвідношення між ними в часі та просторі визначає організаційну систему управління та організаційну культуру. Таким чином, встановлення та дотримання системи цінностей та норм організаційної культури є важливим кроком до забезпечення ефективної та результативної роботи всієї організації.

М.В. Семикіна [5], як і М. Шейн, розглядає організаційну культуру як систему цінностей, норм та моделей поведінки, що декларуються, поділяються та реалізуються на практиці керівниками та персоналом організації з метою ефективної адаптації до потреб внутрішнього розвитку підприємства та вимог зовнішнього середовища. Реалізація організаційної культури є важливим інструментом, що допомагає організації функціонувати успішно в умовах постійних змін та несприятливих факторів зовнішнього середовища.

З свого боку, І.В. Сіменко [6] розглядає організаційну культуру як сукупність морально-етичних цінностей, переконань та правил, що організують поведінку працівників з метою забезпечення ефективного функціонування підприємства в рамках даної організаційної структури. Такі погляди підкреслюють важливість системи цінностей та норм для формування організаційної культури, оскільки це визначає не лише ефективність роботи працівників, але й їх моральний та етичний рівень у підприємстві.

При вивченні поняття організаційної культури варто зазначити, що це не просто культура окремих систем, а культура соціально-економічної системи організації в цілому. Організаційна культура створює ідеологію управління організацією, виступаючи як система цінностей, що формуються в процесі міжособистісної взаємодії членів організації та визначає спосіб життя, розвитку та взаємодії усіх її учасників.

Таким чином, організаційна культура є основою для ефективного та успішного функціонування підприємства. Вона визначає ідеологію управління, що в свою чергу відображається у роботі кожного функціонального блоку системи управління. Система цінностей та норм, що формують організаційну культуру, має бути реалізована у всіх аспектах діяльності організації. Таким чином, організаційна культура не є просто складовою частиною підприємства, але є ключовим фактором для досягнення успіху та стабільності в діяльності підприємства [7, с.153].

Окрім поняття «організаційна культура» найбільш вживаним є «корпоративна культура». На думку вчених [8], є декілька варіантів, за яким розрізняють ці поняття. По-перше, за розміром організації. Організаційну культуру доречно застосовувати до локальної галузевої організації, корпоративну – до багатoproфільної міжнародної корпорації. По-друге, за цілями управління. У процесі визначення змістовної приналежності поняття «організаційна культура» визначає ширшим за корпоративну культуру, або навпаки.

Погоджуємося з поглядами відомого вітчизняного вченого О.Є Гудзь, яка доводить, що в умовах мультирівневої цифрової трансформації, корпораціям доцільно формувати новий тип корпоративної культури – едохкратичний, який вважається перспективним. Саме цей тип корпоративної культури здатний забезпечити успішне функціонування корпорацій, орієнтованих на креативність, підвищення інтелектуального потенціалу, модернізацію [9].

Незважаючи на діалектичну близькість понять «організаційна» та «корпоративна» культура, пропонуємо не вважати їх тотожними. З цього приводу корпоративну культуру доцільно представляти як загальну систему цінностей, за рахунок яких відбувається створення підприємства як самостійної підприємницької структури здатної до розвитку. Корпоративна культура формується з метою забезпечення високої дохідності у межах ефективного менеджменту та якісного поліпшення діяльності відповідно до встановлених норм поведінки.

На відміну від корпоративної культури організаційну культуру пропонуємо розуміти як сукупність норм і моделей поведінки, які в організаційній системі управління підприємством формуються у межах ефективних субординаційних (підпорядкування працівників «зверху донизу») і координаційних (узгодження інтересів підрозділів) організаційних відносин, які визначають спосіб об'єднання груп і окремих особистостей у процесі функціонування підприємства для досягнення поставлених цілей відповідно до потреб внутрішнього розвитку підприємства й вимог зовнішнього середовища. Під властивостями організаційної культури слід розуміти її не тільки як соціальну за походженням але і як економічну за змістом і цілями систему, до яких відносяться [10]: багатогранність, об'єктивність, динамічність, унікальність, системність, неоднорідність, адаптивність, соціальність, економічний характер.

До функцій організаційної культури підприємства доцільно відносити [11]:

1) функції внутрішньої інтеграції (група функцій забезпечує цілісність підприємства та внутрішню єдність його працівників, дає поняття всім членам структури про форму їх взаємодії один з одним), зокрема, організаційна; інтегруюча; нормативно-регулююча; заміщення; адаптивна; освітньо-пізнавальна; мотивуюча; комунікативна; управління якістю; рекреативна або «терапевтична» (полягає в тому, що організаційна культура сприяє створенню психологічного комфорту серед працівників та відновленню їх душевних сил);

2) функції зовнішньої адаптації (група забезпечують адаптацію підприємства до умов зовнішнього середовища), зокрема, інноваційна; формування позитивно іміджу; орієнтація на споживача; управління партнерськими відносинами; пристосування підприємства до потреб суспільства.

Організаційна культура є складним та гнучким поняттям. Вона характеризується складністю та взаємозалежністю елементів, а також високою вартістю прогнозів. Роль організаційної культури все більш зростає у загальній стратегії розвитку персоналу та організації в цілому. Проте, дуже мало організацій мають спеціальні служби, які займаються формуванням та впровадженням корпоративних цінностей. У інших організацій є широкі можливості для формування корпоративної культури, проте керівництву українських підприємств ще потрібно усвідомити значимість корпоративної культури, яку все частіше називають нематеріальною основою розвитку та успіху будь-якої організації.

Для успішного формування корпоративної культури необхідно мати чітку стратегію та план дій. Ключові елементи корпоративної культури повинні бути встановлені на всіх рівнях організації та передбачати участь усіх працівників. Крім того, значення взаємодії між керівництвом та персоналом не може бути переоцінене. Лише за спільними зусиллями керівництва та співробітників можна досягти успіху в формуванні та впровадженні корпоративної культури. Організаційна культура – це один з ключових

факторів, що впливає на конкурентоспроможність організації та створює основу для розвитку та успіху в сучасному бізнесі [12, с.153].

Головними елементами організаційної культури доцільно вважати цінності, які для підприємства є загальновідомими та дають орієнтацію на [13]: результат, працівників (базуються на справедливості, терпимості і повазі до особистості), команду (підкреслення і заохочення співробітництва), увагу до деталей, стабільність (безпека і дотримання поставлених цілей, місії).

Філософія підприємства є системою ключових цінностей, що відображають всю важливість та принципи його функціонування. Вона ставить стиль керівництва підприємства, напрями його діяльності, способи мотивації та методи вирішення конфліктів, регламентує поведінку персоналу тощо. До інших елементів організаційної культури доречно відносити [11]: місію підприємства; групові норми; поведінкові стереотипи; традиції і звичаї, дотримувані ними; ритуали, що здійснюються в певних випадках; «правила гри»; організаційний клімат; існуючий практичний досвід (рис. 1.1).

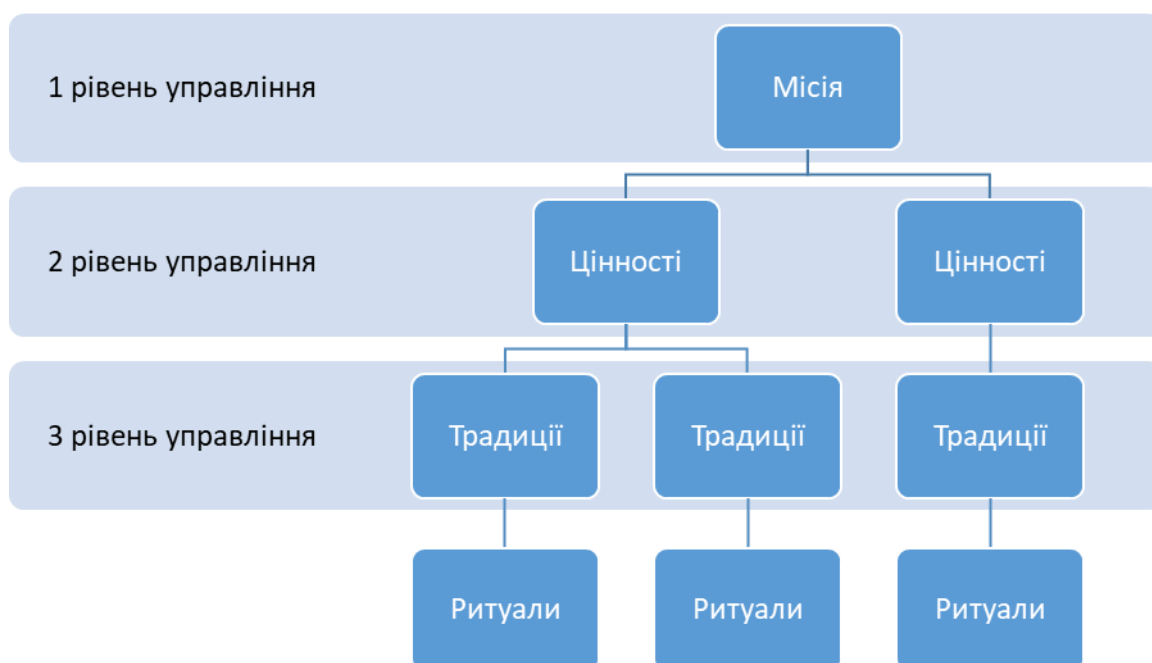


Рис. 1.1. Елементи організаційної культури за рівнями управління на підприємстві

Місія є важливим елементом управління організацією, який чітко формулює призначення та мету існування компанії. У місії повинні бути відображені наступні аспекти:

- сфера діяльності організації: визначається галузь, в якій працює компанія та види товарів чи послуг, які надає.
- цільові орієнтації організації: відображають те, до чого компанія прагне та завдання, які вона хоче вирішити в перспективі. Вони є визначальними у діяльності компанії.
- цінності або принципи: цінності, які є основними у діяльності компанії та формують її культуру.
- технології виробництва та управління: відображають технології та методи, які використовуються компанією для досягнення своїх цілей.
- сила та можливості успішного здійснення діяльності у довгостроковій перспективі: визначається тим, у чому компанія є сильною, та її можливості успішного розвитку в майбутньому.
- імідж: місія має відображати імідж компанії та спосіб, яким вона хоче бути сприйнята в громадськості.

Місія є ключовим елементом в управлінні підприємством, який допомагає зосередитися на головних цілях та забезпечити успішний розвиток у майбутньому. Місія відображає основні принципи та ідеї підприємства, що допомагає залучати клієнтів, працівників та інвесторів із різних галузей та підвищити рівень конкурентоспроможності. Ознайомлення працівників з місією підприємства є важливим елементом управління командою, оскільки це допомагає їм зрозуміти власний вклад у вирішення завдань компанії. В залежності від культури та особливостей підприємства, працівники можуть брати участь як у встановленні цілей, так і у виборі методів досягнення цих цілей [14].

При формулюванні місії підприємства необхідно враховувати всі аспекти діяльності підприємства та забезпечити її повну здійсненність. Відповідно до цього, важливо підходити до формулювання місії підприємства

з урахуванням його специфіки та потреб працівників. Якщо місія є чіткою та зрозумілою для всіх працівників, то це може допомогти збільшити мотивацію та ефективність роботи команди.

Проведене дослідження дозволяє представити власний погляд на зміст поняття «організаційна культура», яка розуміється як сукупність норм і моделей поведінки в системі управління підприємством, що формуються у межах ефективних субординаційних і координаційних відносин. Розробка та впровадження заходів організаційної культури в діяльність підприємства є спробою конструктивного впливу на поведінку працівників підприємства [15]. Тому у ході розробки керівниками підприємства важливих установок, системи цінностей в рамках певної організаційної структури доцільним стане процес, у ході якого можна стимулювати, планувати і прогнозувати бажану поведінку працівників. Вважаємо, що в даних обставинах організаційна культура буде формуватися як свідоме і навмисне вдосконалення будь-яких дій в культурі підприємства з метою створення сприятливого соціально-психологічного клімату для об'єднання працівників в єдиний колектив у межах певних етичних, моральних та культурних цінностей.

1.2. Принципи та методи формування зв'язку між організаційною культурою та ефективністю управління персоналом

Організаційна культура формується у процесі спільного подолання працівниками труднощів зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції. Однак два підприємства, що функціонують в одному оточенні, можуть мати різні культури. Це пов'язано з тим, що у процесі становлення, підприємства можуть по-різному вирішувати ці дві найважливіші проблеми.

Процес зовнішньої адаптації та «виживання» пов'язаний з пошуком і знаходженням підприємства своєї ніші на ринку, та її пристосуванням до

постійно мінливому зовнішньому оточенню. Це процес досягнення підприємством своїх цілей та взаємодії з представниками зовнішньої середовища. До проблем зовнішньої адаптації належать: визначення місії організації та її початкових завдань, встановлення цілей та прийняття їх працівниками, визначення ресурсів, що використовуються для досягнення цілей, встановлення критеріїв ефективної діяльності (контроль), коригування поведінки [16].

У свою чергу, процес внутрішньої інтеграції нерозривно пов'язаний з зовнішньою адаптацією, і являє собою процес пошуку найбільш ефективних способів спільної діяльності працівників в колективі підприємства. Серед проблем внутрішньої інтеграції можна виділити такі: вибір методів комунікації, встановлення критеріїв членства в організації та її групах, визначення влади та розподіл статусів в організації, встановлення формальних та неформальних правил в області міжособистісних відносин, створення системи заохочення та покарання, визначення значення феноменів ідеології та релігії у житті організації [16].

У процесі формуванні організаційної культури важливим фактором є особиста культура керівника, яка визначає цінності, віру та стиль поведінки в організації. Цей вплив може виявлятися на всіх етапах розвитку підприємства, але найбільший ефект спостерігається на початковій стадії становлення підприємства, коли керівник має визначні особистісні та професійні здібності.

Особиста культура керівника може відобразитись в організаційній культурі через встановлення конкретних цінностей, норм та стандартів поведінки для працівників. Наприклад, якщо керівник прагне досягти успіху за будь-яку ціну, то це може привести до формування конкурентної та агресивної організаційної культури. З іншого боку, якщо у керівника є чітка моральна складова, то це може привести до формування відкритої та демократичної культури в організації.

У будь-якому випадку, особиста культура керівника є важливим чинником формування організаційної культури. Тому керівник повинен бути

свідомим своїх цінностей та стилю поведінки, а також розуміти, як це може вплинути на розвиток організації та її команду. Ключовим є забезпечення взаємодії між особистою культурою керівника та потребами підприємства, а також здатність адаптуватися до змін в середовищі та культурних особливостей команди [19].

Існує безліч принципів підтримки організаційної культури (рис. 1.2), серед яких слід зазначити такі:

- декларовані гасла. Вони включають місію, цілі, правила та принципи підприємства, визначають її ставлення до своїх співробітників та до зовнішньому середовищі;

- рольове моделювання. Цей принцип виявляється у щоденному поведінці керівників та його відносини з підлеглими;

- зовнішні символи. Вони включають систему заохочення, статусні символи, критерії, що лежать у основі кадрових рішень. Організаційна культура може виявлятися через систему нагород та привілеїв;

- історії, легенди, міфи та обряди, пов'язані з виникненням підприємства та його видатними співробітниками;

- предмет постійної уваги керівника. Те, на що керівник звертає увагу і що він коментує, дуже важливо для формування організаційної культури. Цей інструмент може бути використаний для підтримки чи зміни організаційної культури;

- поведінка вищого керівництва у кризових ситуаціях;

- кадрова політика підприємства.

Отже, організаційна культура визначає призначення та складові успішного функціонування підприємства, включаючи мету, продукцію та ринок. Аналіз впливу культури на ефективність економічної системи повинен включати у себе комплексний підхід, що враховує не тільки прямий вплив, але й індиректні шляхи впливу. Організаційна культура має бути забезпечена системою цінностей, що формуються у процесі міжособистісної взаємодії

членів організації, і відображати ідеологію управління організацією. Відповідно до цього, впровадження ефективної організаційної культури стає ключовим завданням для досягнення успіху та стабільності у діяльності підприємства.

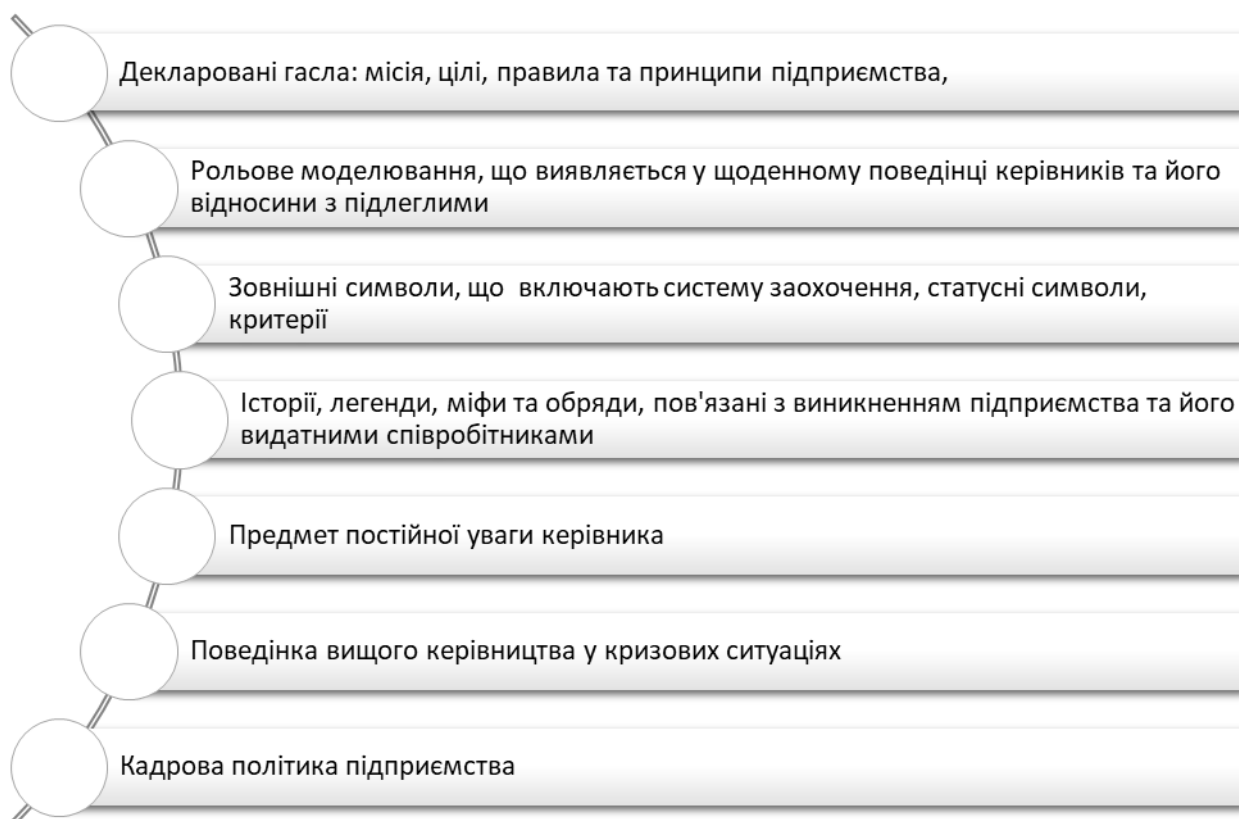


Рис. 1.2. Принципи підтримки організаційної культури підприємства

Проте, важливо враховувати інші фактори, які можуть вплинути на культуру підприємства та його ефективність, наприклад, оточуюче середовище, політика держави, економічні тенденції тощо. Тому, для правильної оцінки впливу культури на ефективність підприємства, потрібен комплексний підхід, який враховує всі можливі фактори та їх взаємозв'язки. Враховуючи це, можна створити оптимальну культуру підприємства, яка буде сприяти його ефективному функціонуванню в економічній системі [28, с. 455].

Аналіз наукових джерел виявив, що для оцінки зв'язку між організаційною культурою та ефективністю управління персоналом

підприємства використовуються різноманітні методи, серед яких найбільш поширеними є: [20; 21; 22; 23; 24; 25]

- матричний (порівнює характеристики працівника з оптимальними показниками на посаді);
- метод системи довільних характеристик (полягає у розгляді найбільш важливих досягнень та провалів працівника);
- метод 360 градусів (допомагає оцінити співробітника з багатьох сторін),
- метод бальної оцінки;
- ранговий метод;
- групова дискусія;

Варто пам'ятати, що жоден метод оцінки не є ідеальним, тому потрібно розглядати різноманітні аспекти прийняття рішень про підвищення, звільнення або інші заходи, пов'язані з оцінкою ефективності працівників.

В умовах сьогодення набувають обертів сучасні методи:

- атестація, яка здійснюється періодичну, щоб оцінити рівень компетенції працівників підприємства, результати їх роботи за певний період, поточний стан знань та навичок, а також рівень soft skills. Це дозволяє визначити потреби у спеціальному навчанні і підвищенні кваліфікації залежно від результатів атестації. Топ-менеджери зазвичай не проходять атестацію, оскільки їх компетенції та здібності часто оцінюються на основі результатів роботи компанії в цілому;
- ассесмент-центр, який представляє собою складну багатоденну процедуру оцінки працівників. Цей процес зазвичай ділиться на три етапи. Спочатку визначаються цілі оцінки та розробляється сценарій, включаючи підбір вправ і завдань;
- ділові гри, що розуміються як м'яка імітація звичайних і нестандартних ситуацій, які можуть виникати під час роботи. Ділові ігри

дозволяють перевірити компетенції та здібності співробітників та визначити потребу у певному навчанні.

У процесі оцінки зв'язку між організаційною культурою та ефективністю управління персоналом використовують ефективний інструмент – Key Performance Indicators (KPI) для оцінки працівників та визначення їхньої продуктивності. При оцінюванні KPI розробляються кількісні та якісні моделі оцінки, індивідуальні та командні критерії ефективності, що поєднуються з експертними та управлінськими компетенціями. Механізм оцінювання за допомогою KPI досить простий та зручний, оскільки має чітко визначені критерії та показники результативності. Для правильного складання та виставлення критеріїв необхідно мати глибоке розуміння завдань та досягнень компанії і враховувати особливості конкретної посади. Завдяки методу KPI можна точно оцінити результативність працівника, його потенціал для подальшого розвитку, а також визначити потребу в додатковому навчанні та підвищенні кваліфікації.

У західних країнах для оцінки зв'язку між організаційною культурою та ефективністю управління персоналом підприємства використовуються різноманітні методи. Одним з них є експертна оцінка, яка передбачає опитування фахівців з питань управління персоналом та аналіз їх відповідей на предмет зв'язку між культурою та ефективністю. Другим методом є бенчмаркінг, що дозволяє порівняти ефективність управління персоналом з результатами аналогічних підприємств.

Один з інноваційних методів для підвищення рівня організаційної культури полягає в застосуванні CRM-систем. Ці системи дозволяють створювати та утримувати конкурентні переваги шляхом ефективного управління взаєминами з клієнтами. CRM-системи містять набір інструментів, які сприяють автоматизації та оптимізації взаємодії з клієнтами, що дозволяє збільшити рівень задоволеності клієнтів та поліпшити їх взаємини з компанією. Проте, використання CRM-систем вимагає не тільки наявності відповідного програмного забезпечення, але й глибокого розуміння бізнес-

процесів компанії та потреб клієнтів. Впровадження CRM-систем може стати ефективним інструментом для зміни організаційної культури, проте варто пам'ятати про необхідність комплексного підходу до зміни культури компанії. Для цього необхідно розглядати різноманітні методи та підходи залежно від контексту компанії, її бізнес-моделі та потреб клієнтів [29, с. 82; 34].

Один зі способів оцінки ефективності управління персоналом може полягати у використанні балансової картки. Цей метод дозволяє оцінити вклад персоналу в досягнення стратегічних цілей підприємства [27]. Крім того, для оцінки ефективності управління персоналом можна використовувати показники, що відображають продуктивність працівників, якість виконаної роботи, частоту та тривалість навчань тощо. Однак, важливо пам'ятати, що успіх управління персоналом залежить не тільки від окремих працівників, але й від створення на підприємстві сприятливої корпоративної культури. Тому, для повної оцінки ефективності управління персоналом, слід враховувати як індивідуальні показники, так і стан організаційної культури на підприємстві.

Оцінка зв'язку між організаційною культурою та ефективністю управління персоналом підприємства відбувається на трьох рівнях (рис. 1.3).

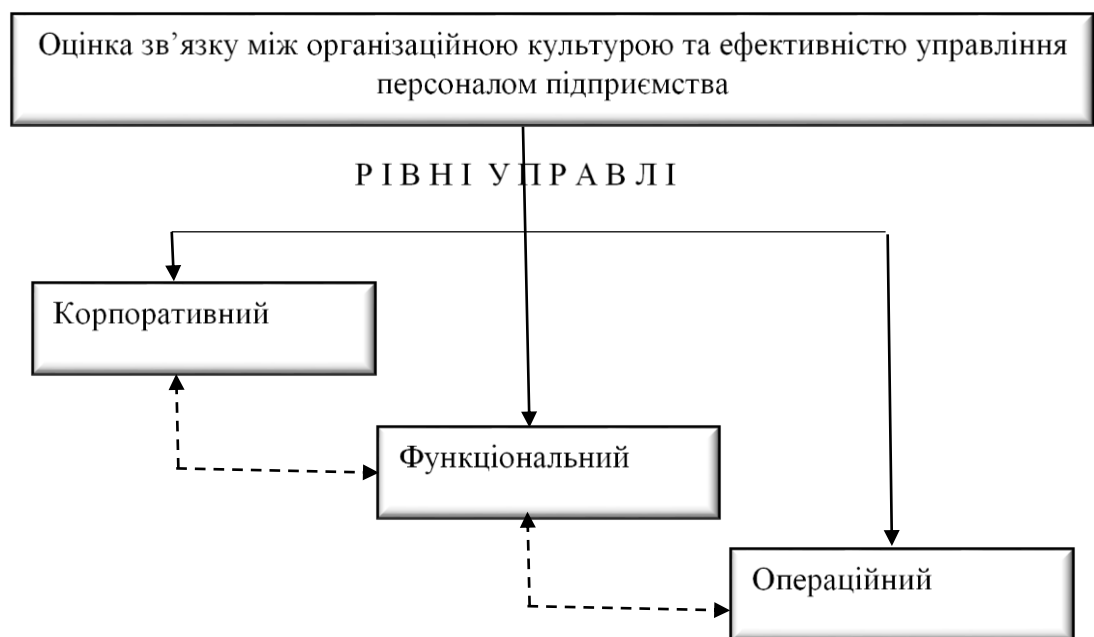


Рис. 1.3. Оцінка зв'язку між організаційною культурою та ефективністю управління персоналом підприємства за рівнями управління

Рівні організаційної ефективності на підприємстві, такі як операційний (індивідуальний), функціональний та корпоративний, взаємопов'язані між собою. Для забезпечення успішного управління персоналом необхідно проводити оцінку ефективності на всіх рівнях управління. Це дозволить підвищити відповідальність та мотивацію працівників, зробити вимоги до них більш прозорими та забезпечити якісний зворотній зв'язок між керівництвом та співробітниками.

Таким чином, цілеспрямоване формування організаційної культури на підприємстві відповідно до принципів та методів оцінки зв'язку між організаційною культурою та ефективністю управління персоналом дозволить: ефективно використати людські ресурси та трудовий потенціал працівників для реалізації стратегії підприємства; підвищити рівень керованості підприємства; покращити та врегулювати міжособистісні відносини працівників організації; використовувати організаційну культуру як стратегічний мотивуючий фактор, направляючий співробітників для досягнення цілей підприємства. Організаційна культура, безумовно, впливає на ефективність роботи підприємства, але для цього, зовнішнє та внутрішнє середовище культури підприємства мають бути приведені у відповідність.

1.3.Науково-методичний підхід до оцінки зв'язку між організаційною культурою та ефективністю управління персоналом підприємства

Оцінка зв'язку між організаційною культурою та ефективністю управління є необхідною, коли виникають певні проблеми у кадровій сфері діяльності компанії. Ці проблеми можуть включати постійну текучку кадрів, зниження продуктивності праці, низький рівень задоволеності співробітників умовами роботи, відсутність аналітики та статистики управління персоналом,

реформування кадрової структури, впровадження нових систем управління, зміна керівництва компанії та інші.

Об'єктами оцінки зазвичай є працівники, окремі структурні підрозділи або весь колектив підприємства. Водночас суб'єктами оцінки можуть бути керівництво підприємства, фахівці з управління кадрами, запрошені експерти та консультанти, які мають достатній досвід та знання для проведення об'єктивної оцінки.

Важливим елементом процесу оцінки є визначення ключових аспектів організаційної культури, що мають найбільший вплив на ефективність управління персоналом. Для цього можуть застосовуватися різні методи, такі як опитування та аналіз даних, спостереження за роботою працівників та інтерв'ю з керівництвом та співробітниками. На підставі отриманих результатів можуть бути запропоновані конкретні рекомендації щодо покращення організаційної культури та ефективності управління персоналом.

Процес оцінки зв'язку між організаційною культурою та ефективністю управління персоналом залежить від: алгоритму оцінки (критеріїв оцінки діяльності персоналу; методики індивідуальних співбесід; професіоналізму експертів; якісного аналізу результатів оцінки тощо; від дотримання певних вимог, зорієнтованих на професійний розвиток співробітників.

Дослідження функціонування процесу оцінки зв'язку між організаційною культурою та ефективністю управління персоналом, представлено на рис. 1.4. [17; 18].

Перший підхід до управління персоналом полягає в тому, що об'єктом управління є сукупність ресурсів підприємства, а ефективність визначається кінцевими економічними результатами. Проте цей підхід не дозволяє зрозуміти внесок окремих працівників у досягнення цих результатів, тому потребує додаткової оцінки, яка б враховувала роль персоналу у формуванні успішної діяльності підприємства.

Другий підхід визначає персонал підприємства як об'єкт управління і вимірює ефективність управління персоналом за трудовими показниками.

Однак такий підхід може бути недостатнім для повної оцінки ефективності управління персоналом, оскільки він не враховує соціально-психологічні аспекти, які також можуть впливати на результативність працівників.

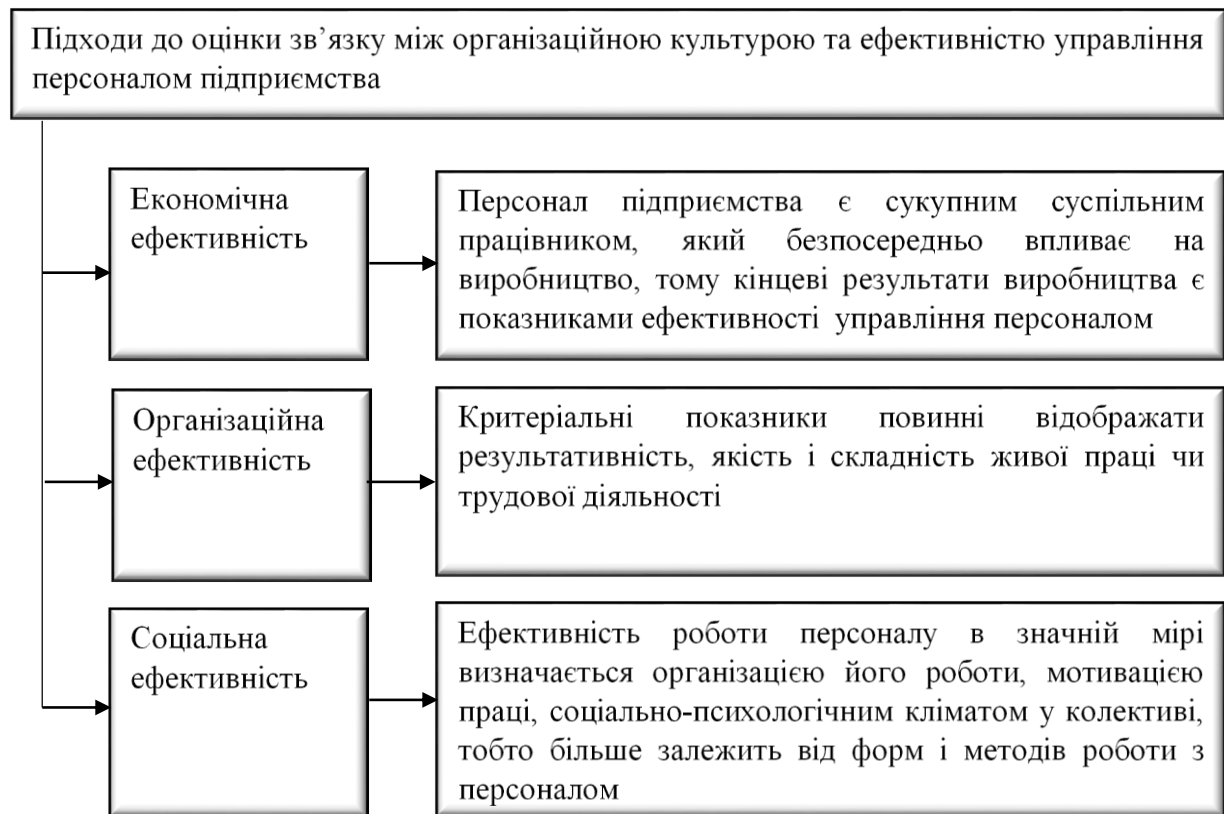


Рис. 1.4. Підходи до оцінки зв'язку між організаційною культурою та ефективністю управління персоналом підприємства

Третій підхід зосереджується на працівниках як окремих об'єктах управління. Встановлення соціально-психологічного контексту може підвищити ефективність управління персоналом, проте такий підхід ігнорує взаємозв'язок між працівниками, що може відігравати ключову роль у досягненні загальних результатів діяльності підприємства.

Оптимальним підходом до оцінки ефективності управління персоналом буде комплексна оцінка, яка враховує всі аспекти: економічні результати, трудові показники та соціально-психологічний контекст. Такий підхід

дозволить оцінити індивідуальний внесок працівників у досягнення загальних результатів діяльності компанії та визначити шляхи покращення ефективності управління персоналом.

Окремо виділяють такі підходи, покладені в основу оцінки зв'язку між організаційною культурою та ефективністю управління персоналом підприємства [30; 31; 32]:

– оцінка ефективності управління персоналом, виходячи з органічної єдності управління і виробництва. Недоліком є те, що не визначається внесок управління персоналом в ефективність виробництва;

– акцент на визначенні внеску управління персоналом в ефективність виробництва. Недолік цього підходу полягає у складності оцінки такого внеску через відсутність звітних показників.

У статті [35] запропоновано цікавий підхід до оцінки ефективності управління персоналом, який базується на динамічному нормативі. За цим підходом, ефективність управління персоналом оцінюється шляхом узагальнення окремих показників економічної ефективності та порівняння їх з динамікою темпів їх зростання.

Такий підхід до оцінки ефективності управління персоналом може бути корисним для підприємства, оскільки він дозволяє враховувати не лише конкретні показники, але і їх динаміку та зміну в часі. Таким чином, підприємства можуть прослідкувати ефективність управління персоналом на різних етапах діяльності, а також визначити тенденції та зміни, які можуть вплинути на результативність працівників.

У своїй статті [36], Е. Крулько проаналізувавши ефективність використання персоналу, зробив висновок, що продуктивність праці пов'язана з рівнем ефективності менеджменту персоналу в організації. У такому контексті продуктивність відображає здатність системи управління персоналом та організацією загалом досягати певних результатів за різноманітних умов та можливостей. Однак, цей підхід до оцінки ефективності управління персоналом має свої недоліки. Такий підхід не дає змоги оцінити

ефективність у всіх її аспектах та може бути занадто вузьким для комплексної оцінки ефективності управління персоналом підприємства.

Продуктивність праці - це важливий показник ефективності управління персоналом, однак, він не єдиний та не повинен бути єдиним критерієм оцінки. Для повної та об'єктивної оцінки ефективності управління персоналом необхідно враховувати інші аспекти, такі як соціальна відповідальність, задоволеність працівників, зменшення текучості кадрів тощо.

Оцінка зв'язку між організаційною культурою та ефективністю управління персоналом повинна сприяти досягненню наступних цілей:

- підбір і прийом на роботу співробітників, які максимально відповідають необхідному рівню компетенції, мають необхідний досвід, знання і навички за відповідною вакантною позицією;
- зниження витрат на підбір персоналу – зменшується кількість співбесід і навантаження на кадрову службу;
- формування бази чітких об'єктивних критеріїв, які дозволяють при прийнятті будь-яких кадрових рішень в подальшому спиратися на проведений глибокий аналіз;
- отримання комплексу показників для об'єктивного і неупередженого визначення потенційно корисних і потенційно шкідливих працівників. Формування на підставі цих показників кадрового резерву компанії;
- створення комфортних умов для роботи, підвищення трудової дисципліни;
- оптимізація витрат на навчання персоналу без зниження якості за рахунок раціонального витрачання ресурсів.

Одним з завдань оцінки зв'язку між організаційною культурою та ефективністю управління персоналом є визначення функціональної ролі працівників як на даний момент, так і в довгостроковій перспективі. При цьому необхідно оцінити потенціал працівника для професійного зростання та визначити можливості його кар'єрного просування. З цього приводу важливим

є визначення можливостей щодо поповнення навичок, знань та компетенцій, яких не вистачає конкретному працівнику. Це може сприяти підвищенню продуктивності та ефективності роботи працівника, а отже - і всієї команди.

Іншим результатом проведеної оцінки може стати коригування рівня заробітної плати залежно від визначених функціональних ролей та потенціалу працівника. Додатково, оцінка зв'язку між організаційною культурою та ефективністю управління персоналом може допомогти при визначенні стратегії набору нових працівників з необхідними характеристиками та компетенціями.

Оцінка зв'язку між організаційною культурою та ефективністю управління персоналом підприємства реалізується за наступними етапами (рис. 1.5).

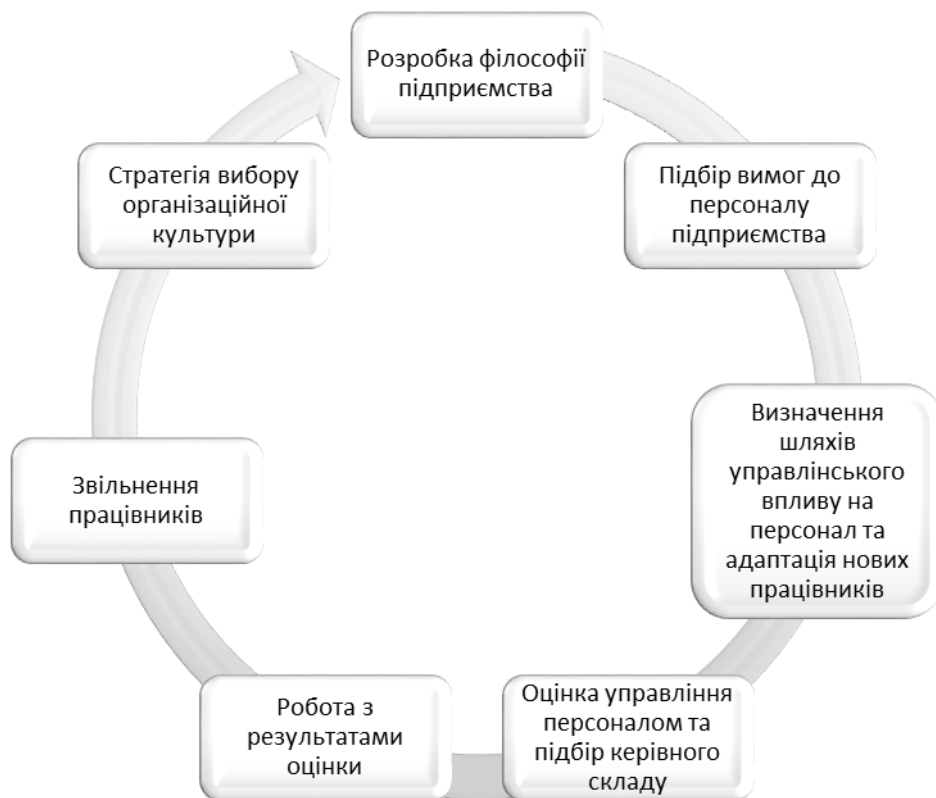


Рис. 1.5. Етапи проведення оцінки зв'язку між організаційною культурою та ефективністю управління персоналом підприємства

1. Розробка філософії підприємства. Організаційна культура формується відповідно до особистісних цінностей, норм та мотивів керівника. Початком процесу формування є усвідомлення керівником власних переконань та оцінювання сильних і слабких сторін організації. Ключовою задачею керівника є визначення засобів та методів реалізації процесу культуротворення. Для цього необхідно встановити соціальні та комунікативні стандарти, які будуть присутні у всіх групах організації, а також розробити механізми формування та підтримки цих стандартів [37].

2. Підбір вимог до персоналу підприємства. Одним із завдань оцінювання кандидатів на вакансію є здійснення відбору кандидатів, які мають найбільш глибокі професійні знання та навички (*hard skills*), що відповідають потребам вакансії. Для цього проводиться збір інформації з попередніх робочих місць, перевірка даних про освіту та використовуються інші джерела, які можуть підтвердити професійний досвід кандидата. У вузькоспеціалізованих областях для здійснення оцінювання може залучатися експерт, який може зрозуміти особливості конкретної області та визначити, чи відповідає кандидат необхідним вимогам.

Крім професійних знань та навичок, також оцінюються особисті і ділові якості кандидатів (*soft skills*), які можуть впливати на його успішність у роботі. Для оцінювання таких якостей, кандидатам можуть бути вислані тести або кейси для вирішення конкретних завдань, або ж проводяться онлайн або очні інтерв'ю, під час яких кандидатам пропонуються ситуації, які відображають реальні умови роботи та дозволяють виявити їхні ділові та комунікативні якості.

Оцінювання кандидатів на вакантну посаду передбачає відбір кандидатів з найкращими професійними знаннями та навичками (*hard skills*) та оцінку їхніх особистих та ділових якостей (*soft skills*). Для забезпечення ефективного відбору можуть бути застосовані різноманітні методи, включаючи проведення тестів, кейсів та інтерв'ю. Такий підхід до оцінювання

кандидатів дозволяє забезпечити відбір найкращих фахівців, які відповідають вимогам вакансії та можуть ефективно працювати в команді.

Також на етапі підбору персоналу необхідно виконати перевірки:

- достовірності інформації, наданої кандидатом;
- надійності та лояльності кандидата;
- можливих судимостей, грубих порушень на попередньому місці роботи, інших стоп-факторів.

3. Визначення шляхів управлінського впливу на персонал та адаптація нових працівників. Під час тестового періоду важливо забезпечити ефективну адаптацію нових співробітників в колективі. Комфортне середовище робочого місця та можливості для подальшого розвитку є ключовими факторами успішної адаптації. Основна задача на цьому етапі полягає у попередженні звільнень новачків, ідентифікації перспективних та менш успішних кандидатів, а також визначення потреби у додатковому навчанні.

Для здійснення оцінки результативності тестового періоду, можуть бути застосовані різноманітні методи, такі як проведення інтерв'ю з новими співробітниками, опитування їхніх колег та керівників. Це дозволяє отримати об'єктивну інформацію про ступінь успішності адаптації кандидатів та їх взаємодії з іншими працівниками. Особлива увага при оцінці новачків повинна бути приділена не тільки їх професійним здібностям, але і міжособистісним взаєминам з колегами та керівниками. Це може допомогти виявити потребу у подальшому навчанні та щодо розвитку комунікативних навичок.

Контроль адаптації нових співробітників включає оцінку їх успішності в команді, ідентифікацію перспективних та менш успішних кандидатів та визначення потреби у додатковому навчанні та розвитку. Для здійснення оцінки можуть застосовуватися різноманітні методи, які дають можливість отримати об'єктивну інформацію про ступінь успішності новачків та їхньої взаємодії з іншими працівниками.

4. Оцінка управління персоналом та підбір керівного складу. Оцінка персоналу є важливим етапом розвитку підприємства, оскільки допомагає

виявити причини невиконання планів та ідентифікувати проблеми у комунікаціях, які можуть бути прихованими або назриваючими. Для забезпечення ефективності оцінки персоналу використовуються різноманітні методи, такі як КРІ-показники, групові дискусії, опитування та інтерв'ю. При цьому основну інформацію надають кількісні критерії, а в разі спірних ситуацій застосовуються якісні методи оцінювання.

Основні завдання на даному етапі полягають у підвищенні ефективності колективу та зниженні плинності кадрів. Для цінних співробітників розробляються індивідуальні системи мотивації, які дозволяють надавати нові можливості та перспективи для підвищення кваліфікації та професійного зростання. Таким чином, підприємство може зберегти цінних працівників та залучити нових, що допоможе забезпечити стабільний розвиток бізнесу. У випадку, якщо серед персоналу є співробітники, які визнаються шкідливими, підприємство може провести їх заміну. Це дозволить зберегти позитивну корпоративну культуру та підвищити ефективність роботи колективу в цілому.

Оцінка персоналу є важливим етапом в забезпеченні успішності компанії, оскільки допомагає ідентифікувати проблеми та покращувати результативність роботи колективу. Для забезпечення ефективності оцінки використовуються різноманітні методи, а для збереження та залучення цінних співробітників розробляються індивідуальні системи мотивації та перспективи для професійного зростання.

5. Робота з результатами оцінки. Оцінка персоналу є важливим етапом у розвитку будь-якої компанії, оскільки дозволяє ідентифікувати проблеми та недоліки, які не дозволяють досягти поставлених цілей. Результати оцінки зазвичай оформляються у вигляді звітів та таблиць, які містять кількісні та якісні показники ефективності роботи співробітників.

Кількісні дослідження надають можливість аналізувати інформацію у табличній формі та на графіках з короткими висновками. Якщо ж

використовуються якісні методи, то звіти містять докладні описи та висновки експертів з підсумками оцінки кожного співробітника окремо.

Отримана детальна інформація про кожного співробітника допомагає керівництву підприємства визначити причини невдач та знизити рівень втрати кадрів. Для цінних працівників розробляються індивідуальні системи мотивації, які надають нові можливості та перспективи для підвищення кваліфікації та професійного зростання. А от працівників, які визнаються шкідливими, можна замінити для підвищення ефективності роботи колективу та збереження позитивної корпоративної культури.

Отже, результати оцінки персоналу дуже важливі для успішного функціонування підприємства. Використання різноманітних методів дослідження дозволяє отримати детальну інформацію про працівників та їх взаємодію в колективі. Правильне використання цієї інформації допоможе підвищити ефективність роботи колективу та зберегти цінних співробітників.

6. Звільнення працівників. Оцінка персоналу є одним з важливих етапів роботи з кадрами, який допомагає прийняти об'єктивне та вигідне для бізнесу рішення про звільнення працівника, який негативно впливає на результативність підприємства або не добре справляється зі своїми обов'язками. Однак, цей процес також пов'язаний з певними потребами та викликами.

Зокрема, виникає необхідність у покращенні робочих процесів та збору зворотного зв'язку від звільненого співробітника для подальшого покращення умов праці та забезпечення більш ефективної діяльності підприємства. Крім того, важливо мінімізувати негативне враження на співробітника та зберегти репутацію підприємства.

Отже, оцінка персоналу підприємства є важливим процесом для забезпечення ефективності його діяльності та збереження репутації. Незважаючи на складнощі, пов'язані з цим процесом, правильна та об'єктивна оцінка працівників є ключовим фактором для успішного розвитку бізнесу та досягнення завдань, поставлених перед підприємством.

7. Стратегія вибору організаційної культури. Стратегія підприємства, що спирається на вимоги ринку, передбачає культуру, що ґрунтується на ризику, індивідуальному ініціативи, високої інтеграції та нормального сприйняття конфліктів. Стратегія, що диктується перспективами розвитку виробництва, фокусується ефективності при стабільному оточенні. Така стратегія більше успішна, коли культура організації передбачає відповідальний контроль, мінімізує ризики та конфлікти.

Щоб забезпечити успішне функціонування підприємства, необхідно розуміти різницю між сильною та слабкою організаційною культурою. Сильна культура характеризується такими цінностями організації, які широко підтримуються та визначені чітко. Ці цінності передаються і поширюються серед всіх членів організації, котрі поділяють їхнє значення та відданість.

У молодих компаніях або підприємствах з частою зміною відносин між своїми членами може складатися слабка культура. У таких організаціях члени не мають достатнього спільного досвіду для формування загальноприйнятих цінностей. Однак, навіть у зрілих великих підприємств зі стабільним кадровим складом можуть бути проблеми зі сформованістю сильної культури, якщо основні цінності підприємства не підтримуються належним чином.

Сильна організаційна культура визначає послідовність поведінки працівників без необхідності використання будь-яких формальних документів та розподілів. При такій культурі працівники чітко знають, яку поведінку вони повинні відповідати. Така культура може бути більш ефективною, ніж будь-який форсований структурний контроль. Чим сильніша організаційна культура підприємства, тим менше уваги потрібно приділяти розвитку формальних правил та положень для керування поведінкою працівників. Всі ці правила перебувають у підсвідомості працівників, які приймають культуру підприємства [38; 39; 40].

Підприємства з устаткованою сильною організаційною культурою зазвичай досягають більш успішних результатів, оскільки вони мають чітко визначені цінності та правила поведінки. Це дає можливість залучати нових

працівників, які відповідають загальному профілю підприємства, та забезпечує внутрішню стабільність та сплоченість колективу. Крім того, сильна культура може бути корисною при вирішенні конфліктів та наданні співробітникам додаткового мотиваційного фактору.

Основні правила роботи з результатами оцінки зв'язку між організаційною культурою та ефективністю управління персоналом підприємства:

- дотримання конфіденційності. До результатів повинно мати доступ обмежене коло осіб, до складу якого входить експерт, спеціаліст і керівник кадрової служби, керівництво компанії. Це необхідно, щоб виключити витік персональних даних;

- зворотній зв'язок. Результати оцінки необхідно детально, тактовно і чесно обговорити з самим оцінюваним співробітником;

- доведення до колективу загальних результатів кількісного оцінювання ефективності. Персонал повинен бути обізнаний, досягнуті або не досягнуті контрольні показники. Це є важливим стимулом та інструментом мотивації команди. Особливо це важливо для підрозділів в яких треба постійно домагатися більшого, наприклад, для відділу продажів.

Процедура оцінки взаємозв'язку між організаційною культурою та ефективністю управління персоналом є важливим заходом для покращення кадрової політики, оптимізації бізнес-процесів та збільшення ефективності роботи компанії. Проте, результати такого дослідження повинні бути ретельно проаналізовані та використані для подальшого формування кадрової політики. Якщо цього не виконати, то процедура оцінки може стати безглуздою тратою ресурсів та часу, що негативно відіб'ється на ефективності всієї команди. Враховуючи отримані результати, керівництво підприємства має можливість виконати ряд кроків для подальшого покращення роботи команди. Зокрема, провести навчання та тренінги, позбутися шкідливих членів команди, а також надати просування талановитим та перспективним співробітникам.

Таким чином, оцінка зв'язку між організаційною культурою та ефективністю управління персоналом є важливим інструментом для забезпечення результативної роботи підприємства, яку доцільно проводити за різноманітними методами та критеріями. Процес оцінки вимагає постійного моніторингу та аналізу, щоб керівництво мало час на обґрунтовані та ефективні управлінські рішення. На основі результатів оцінки бажано робити необхідні корективи до стратегії розвитку підприємства, що у майбутньому забезпечить ефективне управління персоналом за рівнями управління у межах поставлених цілей.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА ЗВ'ЯЗКУ МІЖ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ КУЛЬТУРОЮ ТА ЕФЕКТИВНІСТЮ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «TECHNOLOGY LABS»

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства ТОВ «Technology Labs»

Підприємство ТОВ «Technology Labs» заснована у 2008 році, є визнаним світовим лідером у сфері послуг управління веб-даними та рішень для рекрутингових технологій. ТОВ «Technology Labs» спеціалізується на наданні широкого спектру технологічних інструментів та послуг, включаючи збір веб даних, управління даними, бізнес-аналітику та аналітику даних.

Ці послуги адаптовані для різних секторів, таких як технології рекрутингу та реклама, автомобільні та нерухомі ринки, фінансові послуги, охорона здоров'я та роздрібна торгівля. ТОВ «Technology Labs» міцно вірить у силу даних, стверджуючи, що кращі дані можуть призвести до більш обґрунтованих рішень, що в кінцевому підсумку сприятиме кращому світу. Початок діяльності компанії сягає надання послуг управління веб-даними та технологій рекрутингу для тоді ще зароджуючого простору цифрових дошок оголошень.

З роками ТОВ «Technology Labs» розширило свою експертизу, щоб задовольнити потреби дошок оголошень про роботу, агрегаторів вакансій, рекламодавців у сфері рекрутингу, фірм з розподілу робочих місць, фірм програмного забезпечення для відстеження кандидатів та корпорацій, метою яких є покращення їх онлайн-діяльності у сфері найму.

Місія компанії ТОВ «Technology Labs» полягає у забезпеченні точності, своєчасності та доступності даних. Кожен гравець компанії вірить, що кращі

дані призводять до кращих рішень і, врешті-решт, до кращого світу для всіх. Це відображає їхнє розуміння важливості даних у прийнятті рішень на високому рівні у бізнесі.

Що стосується цінностей, ТОВ «Technology Labs» підкреслює унікальне поєднання масштабу та індивідуалізації у своїх послугах. Керівництво підприємства наголошує на ефективності операцій, що надає масштабність, а також на зобов'язанні враховувати унікальні потреби кожного клієнта. ТОВ «Technology Labs» активно прислухається до потреб своїх клієнтів і постійно експериментує з новими способами задоволення цих потреб, що демонструє їхнє прагнення адаптуватися до змін у дата-економіці та продовжувати зустрічати зростаючі потреби бізнесів, які залежать від якісних даних для щоденних рішень.

ТОВ «Technology Labs» надає свої послуги по всьому світу і має найбільше клієнтів в США, Європі та Канаді. Серед клієнтів можна відмітити CareerBuilder, ZipRecruiter, Dice, YourMembership, Amazon, Coursera, TotalJobs, Appcast та інші. Загалом ТОВ «Technology Labs» обслуговує понад 300 клієнтів.

Ринок вакансій у світі та США в 2023 році характеризується цілим рядом викликів та тенденцій. Загальний огляд світового ринку праці підкреслює вплив перехрещення економічних та геополітичних криз, які впливають на продуктивність, якість роботи та можливості працевлаштування, ставлячи під загрозу соціальну справедливість у світі [41]. Тим часом, у США передбачається, що загальна зайнятість зросте на майже 4,7 мільйона працівників з 2022 по 2032 роки, з основним зростанням у секторі охорони здоров'я та соціальної допомоги [42].

Серед основних гравців на ринку збору вакансій у США та світі можна виділити такі платформи, як Monster.com, LinkedIn, ZipRecruiter, CareerBuilder, і FlexJobs. Ці сайти пропонують різноманітні функції, що відповідають потребам як роботодавців, так і шукачів роботи, включаючи

зручні інструменти пошуку, мобільні додатки, інформацію про компанії та відгуки про них, а також можливості мережевої взаємодії [43].

У 2023 році ринок вакансій характеризується інтенсивною конкуренцією та викликами, зокрема через недостатність кандидатів для заповнення ключових вакансій, що частково обумовлено зменшенням міжнародних поїздок. Бізнеси активно конкурують за кращий персонал, використовуючи такі рішення, як наймання закордонних працівників для вирішення проблем з сезонним попитом і дефіцитом робочої сили. Ринок праці переходить в режим, де важливішою стає роль кандидатів, ніж компаній, а також спостерігається зростання використання інтелектуальних рішень для найму, таких як штучний інтелект [44].

Зростання глобального ринку технологій онлайн-рекрутингу, оціненого у 10.01 мільярда доларів США у 2022 році та прогнозованого досягнення 30.87 мільярда доларів до 2030 року, відображає значні зміни у цій сфері. Окрім зазначеного розвитку, важливим аспектом є застосування веб-скрейпінгу та обробки веб-даних у рекрутинговій індустрії [45].

Веб-скрейпінг, процес екстракції даних з веб-сайтів, використовується для збору інформації про кандидатів з різних онлайн-платформ. Цей метод дозволяє компаніям ефективно відслідковувати таланти, аналізувати ринкові тенденції та оцінювати потреби в наймі.

ТОВ «Technology Labs» відіграє ключову роль у цьому процесі. Підхід компанії полягає у використанні інноваційних технологій для полегшення та автоматизації процесу рекрутингу. Рішення включають розробку програмного забезпечення для скрейпінгу веб-сайтів, що дозволяє зібрати та аналізувати великі обсяги даних про потенційних кандидатів та ринкові тенденції.

Таким чином, інтеграція обробки веб-даних та веб-скрейпінгу у онлайн-рекрутинг дозволяє компаніям ефективніше залучати та відбирати кандидатів, використовуючи точнішу інформацію та більш глибокий аналіз ринку праці. Це, у свою чергу, сприяє зростанню та інноваціям у сфері онлайн-рекрутингу.

ТОВ «Technology Labs» успішно використовує бізнес-модель SaaS, що стоїть за аббревіатурою "Software as a Service" (Програмне забезпечення як Сервіс). Ця модель передбачає надання програмного забезпечення в якості онлайн-сервісу, де клієнти платять абонентську плату за використання, замість купівлі ліцензії.

Функціонування сервісу SaaS базується на хмарних технологіях, що дозволяє користувачам отримувати доступ до програм через інтернет без необхідності їх інсталювання на власні комп'ютери. Такий підхід мінімізує витрати на обслуговування та оновлення ПЗ, а також забезпечує високу гнучкість та масштабованість послуг.

Популярність сервісу SaaS пояснюється його економічною ефективністю та простотою використання. Компанії можуть швидко впроваджувати необхідне програмне забезпечення, економлячи на витратах на ІТ-інфраструктуру та обслуговування. Також SaaS сприяє підвищенню продуктивності, оскільки користувачі мають стабільний доступ до останніх оновлень та інноваційних функцій.

У 2023 році ринок програмного забезпечення, який надає послуги з програмного забезпечення SaaS оцінюється приблизно в 197 мільярдів доларів США, а до 2024 року досягне 232 мільярдів доларів США (рис.2.1). Додатки SaaS працюють у хмарі і зазвичай доступні через десктопні та мобільні додатки, а також через веб-інтерфейс.

Ключовими аспектами SaaS є підписка замість одноразової покупки, що забезпечує постійний дохід для розробників та знижує витрати для користувачів; централізоване оновлення, тобто оновлення та виправлення помилок відбуваються автоматично без потреби участі користувача та масштабованість, а саме SaaS дозволяє легко змінювати кількість ліцензій відповідно до потреб бізнесу.

Ринок у мільярдах доларів США

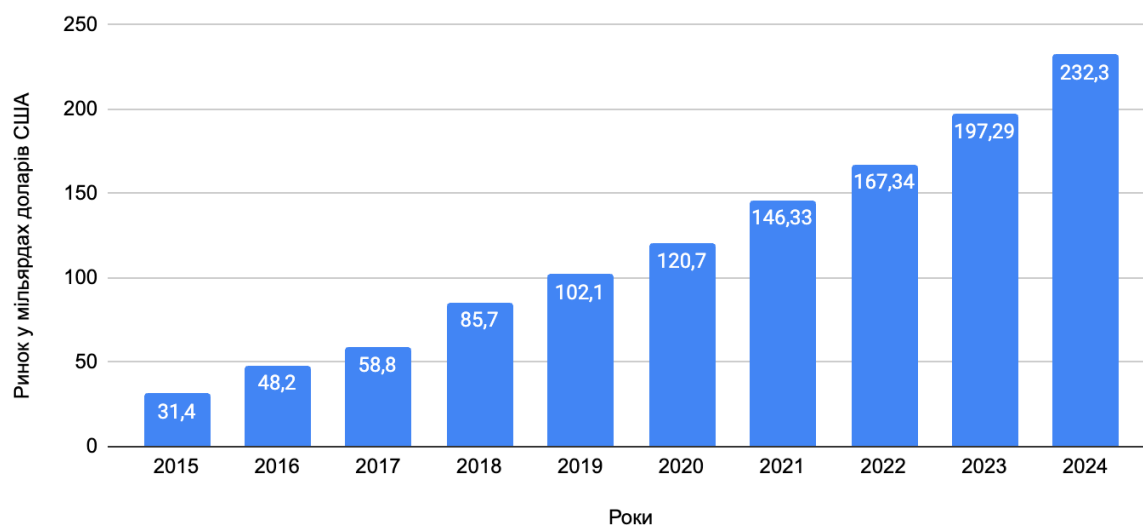


Рис. 2.1. Витрати кінцевих користувачів на публічні хмарні прикладні сервіси/програмне забезпечення як послугу SaaS у світі з 2015 по 2024 р. [46]

Бізнес-модель SaaS є ефективним рішенням для сучасних підприємств, що прагнуть оптимізувати свої ІТ-ресурси та підвищити гнучкість управління програмним забезпеченням. Враховуючи швидкий розвиток цифрових технологій, модель поширення програм SaaS продовжує набирати популярності серед бізнесів різних масштабів.

ТОВ «Technology Labs» пропонує широкий спектр послуг на світовому ринку праці за допомогою різного програмного забезпечення, що допомагає підприємству зосереджуватися на інноваційних рішеннях у сфері управління веб-даними та рекрутингових технологіях. Серед всіх програмних продуктах забезпечення можна виділити три основних: JobBoardMount, WebSpiderMount, JobsIndex та чотири супутніх, які з'явилися завдяки Jobs Index.

Розглянемо кожен з видів програмного забезпечення, якими користується ТОВ «Technology Labs»:

- WebSpiderMount (ВебСпайдерМаунт): Це інструмент для автоматизованого веб-скрапінгу, який дозволяє клієнтам збирати великі обсяги даних з різних веб-ресурсів. Він ефективно агрегує та структурує ці дані для легкого доступу та аналізу [47]. Ціна одного такого налаштування

сягає 100 дол. США, в той же час технічна підтримка, в яку входить відслідковувати всі зміни на сайті та відповідно змінювати конфігурацію, реагувати та робити зміни згідно запитів клієнта та взагалі моніторити стан конкретного веб-скрейпінгу, коштує 50 дол. США в місяць за один сайт. Звичайно можуть бути знижки, в залежності від кількості таких сайтів, або складності, але зазвичай використовуються самі ці ціни.

– JobsIndex (ДжобсІндекс). Цей продукт надає всебічний огляд ринку праці, збираючи та аналізуючи дані про вакансії з різних джерел. Історичні дані дозволяють зрозуміти тренди та зміни на ринку праці протягом часу. Для прикладу можна відобразити тренди кількості вакансій за якийсь період часу (рис.2.2), де відслідкувати зменшення або збільшення вакансій глобально по всьому світу, або по окремим країнам [48].



Рис. 2.2. Тренд світового ринку праці за останні 6 міс. 2023 р.

Ціноутворення послуг ТОВ «Technology Labs» за допомогою програмного забезпечення ДжобсІндекс досить просте, оскільки віддаються ті

дані, які є, без збагачення та додаткової технічної підтримки, а саме безкоштовне налаштування база даних за 1100 грн (30 дол. США) за кожен 1000 вакансій в цьому фіді в місяць:

– JobBoardMount (ДжобБордМаунт). Програмне забезпечення дошок об'яв для вакансій, який включає в себе дизайн, налаштування, унікальні інструменти SEO, оформлення вакансій, навчання, хостинг та технічну підтримку [49]. Цей продукт більш коштовний, бо в нього вкладено найбільше сил в свій час, а саме на розробку шаблону дошки оголошень з усіма необхідними інструментами відслідковування візитів, поданих заявок на вакансій тощо. Ціна налаштування одної дошки оголошень з мінімальними змінами лише в дизайні 73500 грн (2000 дол. США), технічна підтримка з хостингом, доменом та іншими супутніми розходами на вебсайт коштує 36700 грн (1000 дол. США) за місяць.

– Бізнес-аналітика (Business Intelligence) пропонує комплексні рішення бізнес-аналітики, які допомагають компанії аналізувати та інтерпретувати великі набори даних, щоб зробити інформовані бізнес-рішення. На даний момент, цей програмний продукт в стадії розвитку та слугує лише додатковою опцією для деяких клієнтів які хочуть розуміти ринок та є безкоштовним до кінця 2023 року.

– Інсайди. Використовуючи детальний аналіз, ТОВ «Technology Labs» пропонує глибокі інсайди та аналіз трендів на ринку праці, дозволяючи клієнтам адаптуватися до поточних умов ринку. Так, на рис. 2.3 можна побачити кількість складських вакансій, тобто тих, які мають слово “warehouse” в назві та зробити висновок, що на даний момент найбільш популярні ці вакансії в Техасі, Каліфорнії тощо.

– Аналіз світового ринку праці дозволяє ТОВ «Technology Labs» проводити пошук вакансій на інформаційних платформах. Наприклад, на цих платформах можемо порівняти компанії, кількість вакансій в них, тренди, середню зарплатню, локації вакансій тощо. На рисунку 2.4 відображено дві

компанії Amazon та Google з кількостями вакансій на даний момент і кількістю вакансій, де є вказана зарплатня [50].

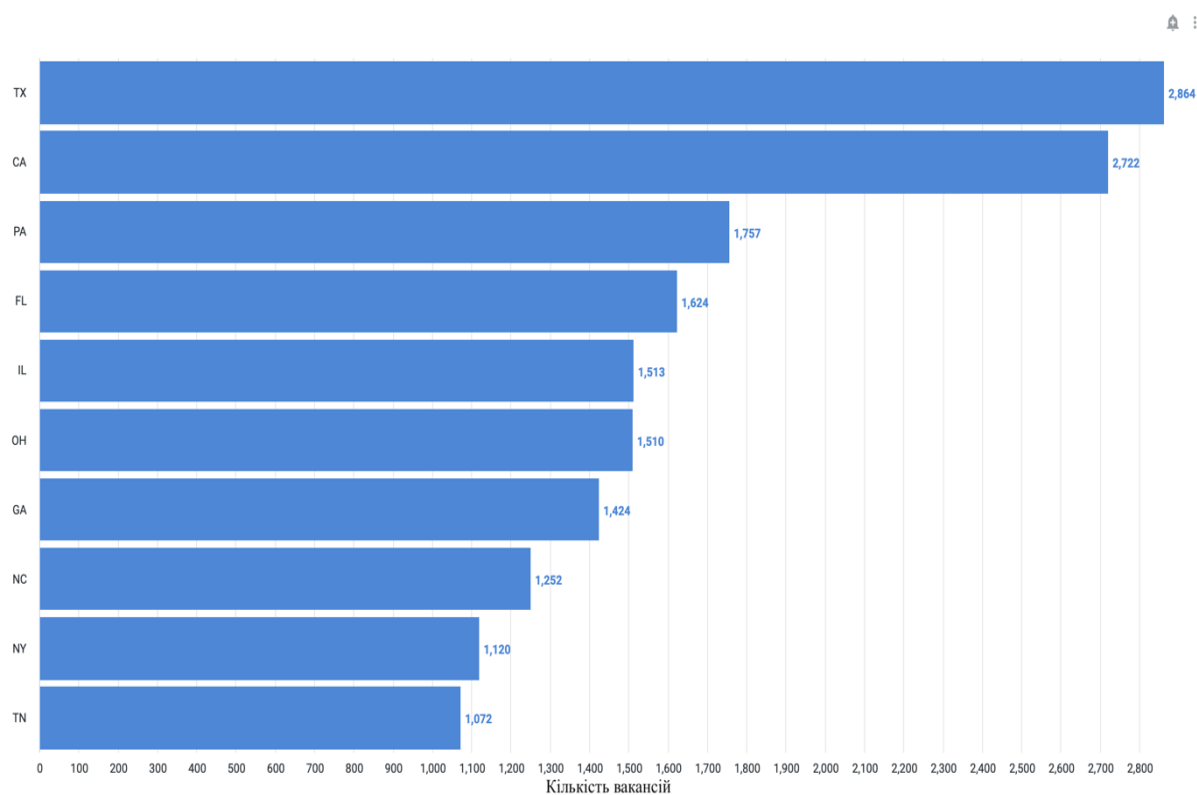


Рис. 2.3. Приклад застосування інсайду в роботі ТОВ «Technology Labs»

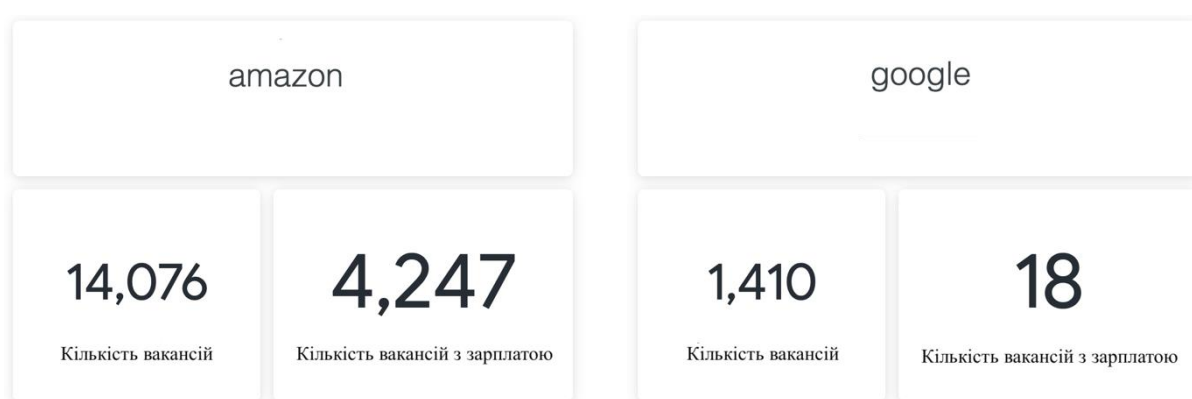


Рис. 2.4. Приклад пошуку вакансій різними компаніями

– ТОВ «Technology Labs» у процесі діяльності проводить порівняльний аналіз заробітної плати (wage benchmarking), що дозволяє оцінити рівень заробітних плат, їх зміну протягом періоду, відобразити тренд

зарплатні конкретної категорії. На рисунку 2.5 відображено розподіл заробітної плати в місті New York та прилеглих містечках та районах для викладачів (ті, що мають “Teacher” в назві вакансії, з градацією по 5000 дол. США. [52]. З рисунку можна зробити висновок, що найпоширеніша зарплатня від 35000 до 40000 доларів США в місті New York та прилеглих містечках та районах для викладачів [51].

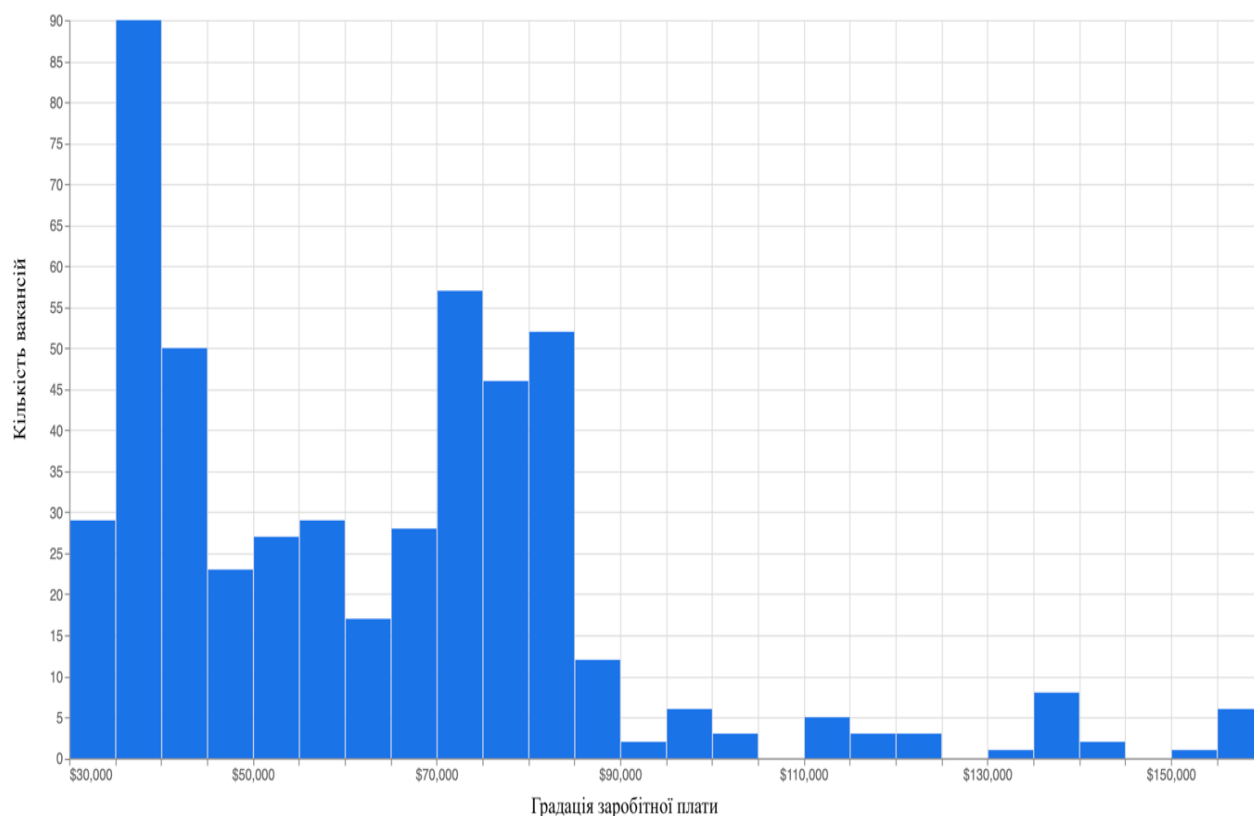


Рис. 2.5. Приклад розподілу заробітної плати, яку проводить ТОВ «Technology Labs»

Кожен з цих програмних продуктів, які використовуються у ході надання послуг ТОВ «Technology Labs» демонструє відданість інноваціям у сфері аналітики даних та цифрових технологій, надаючи своїм клієнтам важливі інструменти для успішної діяльності в сучасному цифровому світі.

Розглянемо основні програмні продукти підприємства ТОВ «Technology Labs», а саме WebSpiderMount, JobsIndex та JobBoardMount в таблиці 2.1

Таблиця 2.1

Характеристики та ціни на основні програмні продукти підприємства ТОВ «Technology Labs» у ході надання послуг

Категорії	WebSpiderMount, за 1 шт.	JobsIndex, за 1000 вакансій	JobBoardMount, за 1 дошку вакансій
Ціна налаштування, грн (дол. США)	3670 грн (100дол. США)	-	73500 грн (2000 дол. США)
Ціна підтримки, <small>тех. грн</small> (дол. США)	1835 грн (50 дол. США)	1100 грн (30 дол. США)	36700 грн (1000 дол. США)
Час налаштування, годин	2	12	40
Обмеження сервісу	Інші дошки оголошень, не публічні веб-сайти, блоки	Оновлення раз на добу	50000 вакансій в звичайній підписці
Формат вхідних даних	XML, JSON, CSV, API	-	XML
Формат вихідних даних	XML, JSON, CSV, API	XML	XML, Front-end
Доступність підтримки	Цілодобово та в свята, окрім вихідних	В робочий час	В робочий час
Інтеграція іншими сервісами	з Будь-які сервіси	WebSpiderMount	WebSpiderMount

З 2008 року ТОВ «Technology Labs» розробила та адаптувала програмне забезпечення JobBoardMount для надання послуг щодо пошуку вакансій. На рис. 2.6. показано кількість дошок оголошень, зроблених ТОВ «Technology Labs» для користування іншими компаніями на аутсорсинг.

Наступним та найбільш важливим програмним продуктом ТОВ «Technology Labs» став WebSpiderMount, який допомагає збирати дані та публікувати їх. Він пережив декілька кардинальних змін і саме в 2018 році почав працювати повноцінно. На рис. 2.7 показано як ТОВ «Technology Labs»

робить кількість налаштувань на рік та кількість оброблених запитів, а також аудитів (повної перевірки налаштування, яка входить в технічну підтримку).

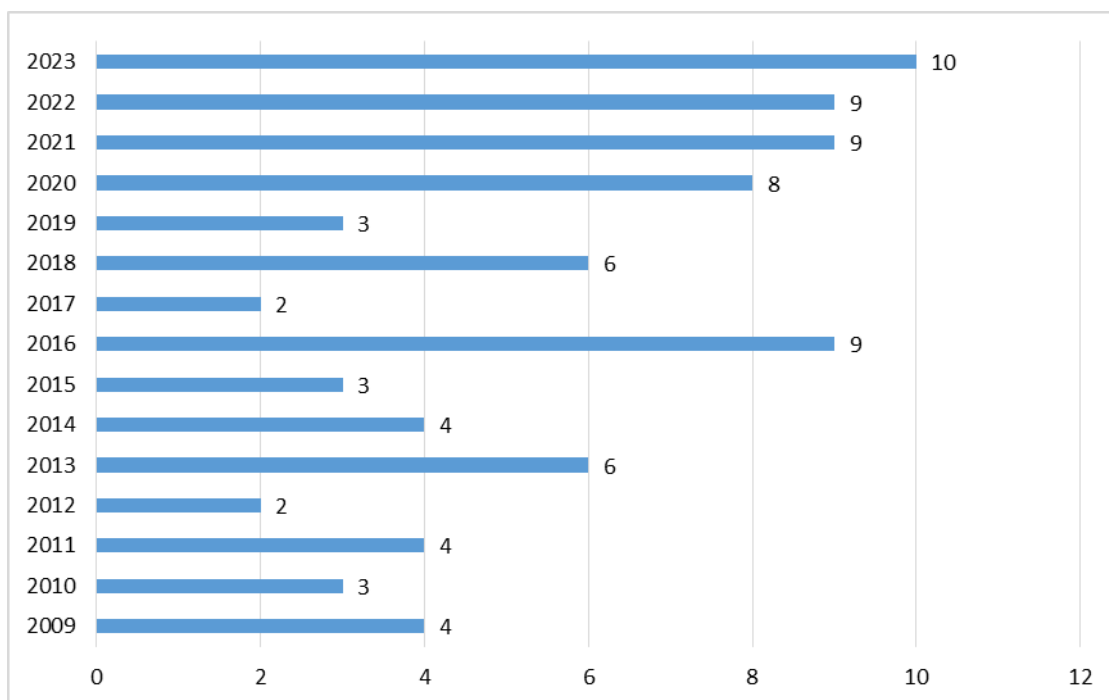


Рис. 2.6. Кількість налаштованих дошок вакансій за технологією WebSpiderMount, що розробила ТОВ «Technology Labs» за період 2009-2023.

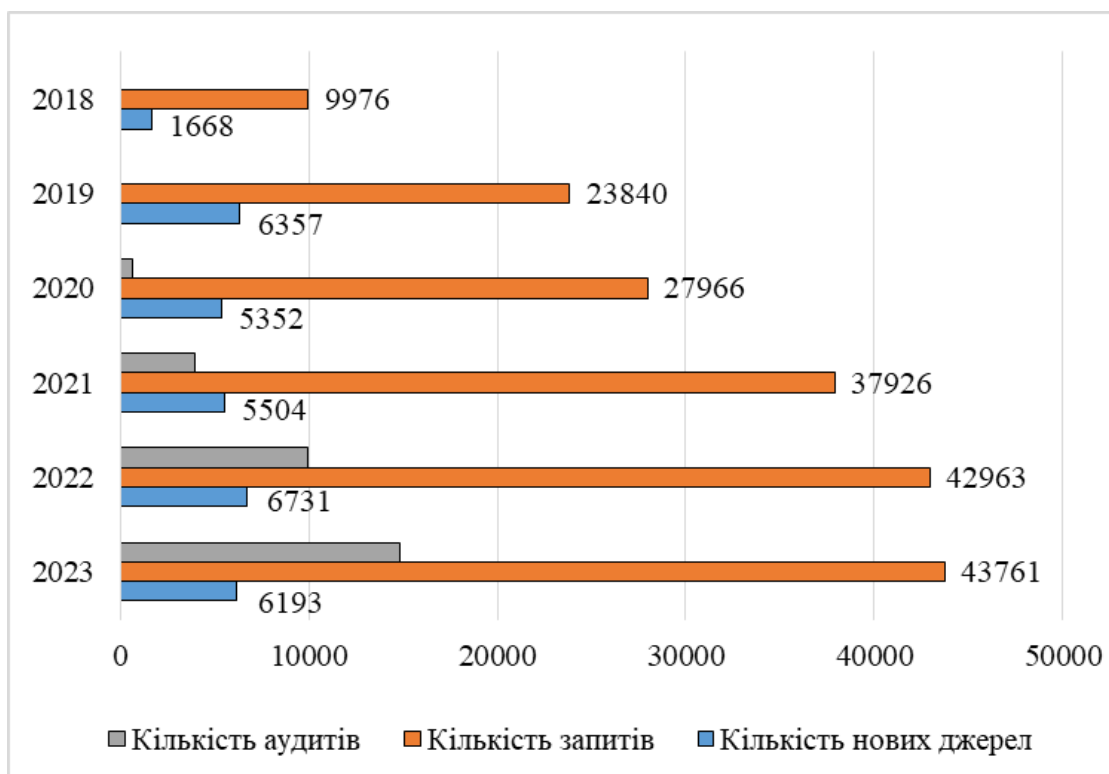


Рис. 2.7. Налаштування та запити, які робить ТОВ «Technology Labs» в межах програмного продукту Webspidermount

З 2018 року ТОВ «Technology Labs» випустила нову та остаточну версія програмного продукту Webspidermount, що допомогло налаштувати аналітику. З 2020 року в діяльність ТОВ «Technology Labs» добавились аудити налаштованих веб-сайтів для проактивних змін та виправлень минулих налаштувань. Загальна кількість налаштованих конфігурацій, яку зробила ТОВ «Technology Labs» складала 31805 штук.

В 2020 році підприємство ТОВ «Technology Labs» розробило інший програмний продукт JobsIndex, який на сьогодні є привабливішим для користування клієнтами. В таблиці 2.2 відображені кількості зроблених ТОВ «Technology Labs» баз даних в різні роки.

Таблиця 2.2

Кількість зроблених ТОВ «Technology Labs» баз даних за допомогою програмного продукту Jobsindex

Рік	Кількість налаштовано	Кількість вакансій, тис.
2020	15	1376
2021	11	397
2022	24	1361
2023	65	12703

Враховуючи перераховані програмні продукти, з якими працює ТОВ «Technology Labs», та гнучкість до роботи з клієнтами, потрібно відмітити про особливості системи управління підприємством.

Кожний окремий бізнес-процес підприємства відповідно до програмних продуктів очолює функціональний менеджер, який працює з довіреною командою. До складу команд входять підрозділи розробників та технічної підтримки. Також окремо є підрозділ продажу та маркетингу і підрозділ аналітиків, який постійно розширяється.

Чисельність персоналу в компанії становить 64 чоловік, серед яких є програмісти, аналітики, продукт менеджери, топ менеджери, технічна підтримка та інші.

В табл. 2.3 показано кількість працівників, які були найняті за період існування підприємства ТОВ «Technology Labs» та їх загальна кількість на цей період.

Таблиця 2.3

Кількість працівників ТОВ «Technology Labs» за період існування підприємства

Рік	Кількість нанятих працівників	Загальна кількість працівників
2008	3	3
2010	1	4
2011	3	7
2012	2	9
2014	2	11
2015	1	12
2016	3	15
2017	2	17
2019	11	28
2020	1	29
2021	13	54
2022	12	64

Управлінський персонал намагається зберігати баланс між більш високою доходністю, яку можна досягти за конкурентними перевагами і стабільністю, що забезпечує стійку позицію ТОВ «Technology Labs» на ринку праця.

Керована головним бухгалтером бухгалтерія ТОВ «Technology Labs» являється самостійним структурним підрозділом і не входить до складу жодного з підрозділів чи служб.

До основних завдань та обов'язків директора ТОВ «Technology Labs» входить:

- визначення, формулювання, планування, здійснення та координація всіх видів діяльності підприємства;
- визначення напрямів розвитку підприємства у формуванні цінової, кредитно-банківської, податкової, соціальної та зовнішньоекономічної діяльності;
- забезпечення відповідності послуг кращим світовим зразкам з метою задоволення потреб споживачів;
- направлення діяльності персоналу на досягнення високих економічних та фінансових результатів;
- забезпечення рентабельної та беззбиткової діяльності підприємства.

Для об'єктивної та більш повної оцінки стану ТОВ «Technology Labs» проводиться аналіз техніко-економічних показників його діяльності в динаміці, оскільки обсяг виробництва і реалізації послуг залежить від рівня технічної забезпеченості підприємства та інтенсивності використання обладнання, забезпеченості підприємства програмним забезпеченням, наявності на підприємстві високо кваліфікованих кадрів та рівня організації праці.

Важливим завданням аналізу техніко-економічних показників підприємства є комплексне, системне вивчення його виробничої та фінансової діяльності з метою об'єктивної оцінки досягнутих результатів та виявлення резервів їх поліпшення для підвищення ефективності діяльності. У процесі проведення такого аналізу досліджується діяльність всіх структурних підрозділів підприємства та окремих робочих місць.

Аналіз техніко-економічних показників підприємства є необхідним інструментом для контролю фінансової дисципліни, якості виконання планів, оцінки рівня продуктивності та виявлення недоліків у діяльності підприємства. Основним джерелом інформації для проведення техніко-економічного аналізу є дані фінансової звітності ТОВ «Technology Labs» за

період 2021-2022 рр., матеріали оперативного бухгалтерського обліку та аналітичні дані.

Проаналізуємо основні техніко-економічні показники ТОВ «Technology Labs» за період 2021-2022 рр. (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Основні техніко-економічні показники ТОВ «Technology Labs» за період 2021-2022 рр.

Показники	2021	2022	Відхилення, +/-
1	2	3	4
Середній розмір майна, тис. грн.	429063	741380	+312 317
Середній розмір власного капіталу, тис. грн.	266579	546777	+280 198
Середній розмір матеріальних оборотних активів, тис. грн.	323796	617028	+293 232
Середній розмір основних засобів, тис. грн	100430	96710	-3 720
Виручка від реалізації, тис. грн.	838320	990670	+152 350
Витрати, тис. грн.	243750	268656	+24 906
Прибуток до оподаткування, тис. грн.	444951	542778	+97 827
Чистий прибуток, тис. грн.	333713,25	182083	+73 370
Середньооблікова численність працівників, осіб	54	64	+10
Рентабельність за послугами, %	136	151	+15

Проаналізувавши основні техніко-економічні показники діяльності підприємства ТОВ «Technology Labs», можна прийти до висновку, що в цілому протягом аналізованого періоду спостерігається позитивна тенденція до зростання більшості показників підприємства. Виняток складають основні фонди, які щорічно скорочуються.

Протягом досліджуваного періоду відбувається збільшення обсягу послуг, про що свідчать дані обсягів виручки від реалізації ТОВ «Technology Labs». Такі результати зумовлено високим попитом на послуги та змінами

цінової політики щодо удорожчання окремих видів послуг у структурі їх асортименту. Так динаміка обсягів виручки від реалізації ТОВ «Technology Labs» є позитивною та зростає у період 2021-2022 рр. на 152 350 тис. грн.

Ефективність діяльності ТОВ «Technology Labs» підтверджується обсягом отриманого прибутку, який протягом аналізованого періоду зріс на 73 370 тис. грн.

В цілому можна стверджувати про позитивну ситуацію фінансово-господарської діяльності на ТОВ «Technology Labs» та характеризує діяльність як рентабельну. Так у 2022 році з однієї гривні понесених витрат підприємство ТОВ «Technology Labs» отримало 15,1 грн. прибутку, а у 2021 році – 13,6 грн. Тобто у період 2021-2022 рр. зростання рентабельності послуг підприємства коливалось у межах 15%.

2.2 Діагностика стану внутрішнього середовища ТОВ «Technology Labs»

Для проведення діагностики стану внутрішнього середовища ТОВ «Technology Labs» необхідно перш за все проаналізувати дані річної звітності, з акцентуванням уваги на горизонтальному та вертикальному аналізі балансу підприємства. Це дозволить прослідкувати зміни та відхилення абсолютних показників по різних статтях балансу.

Аналіз активів ТОВ «Technology Labs» виявив, що за період 2021-2022р. валюта балансу збільшилась на 312 317 тис. грн., з 429063 тис. грн. у 2021 р. до 741 380 тис. грн. у 2022 р. На протязі усього аналізованого періоду, у складі активів підприємства ТОВ «Technology Labs» найбільшу питому вагу становили оборотні активи – 75,47 % на початок періоду і 80,51% на кінець періоду, тобто підприємство має легку структуру активів, що свідчить про мобільність майна та сприяє прискоренню оборотності засобів підприємства.

Динаміку оборотних та необоротних активів ТОВ «Technology Labs» за період 2021-2022 рр. представлено на рис. 2.2.

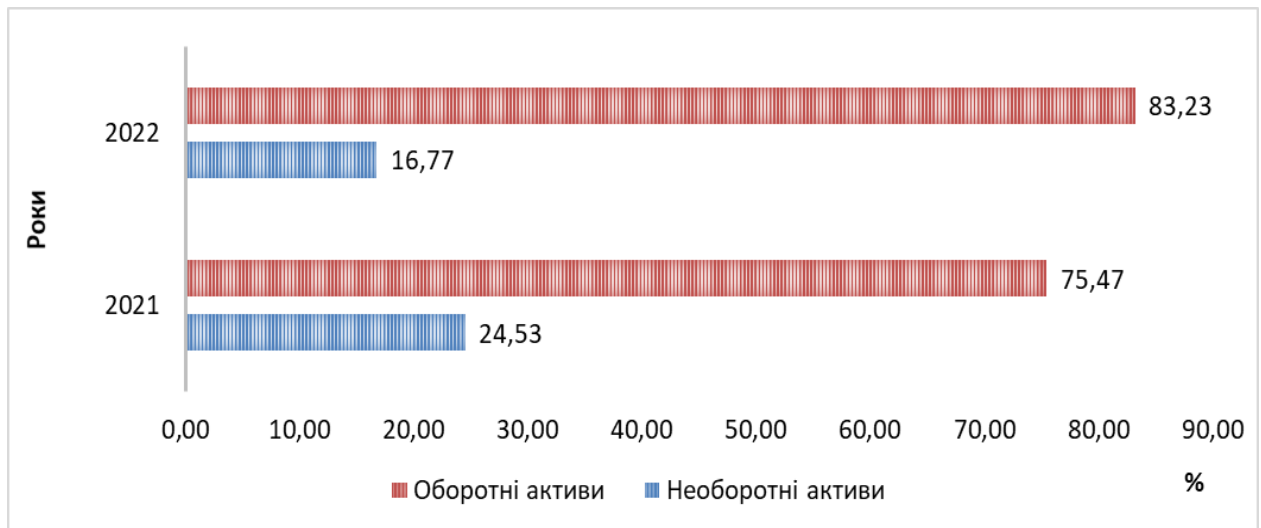


Рис. 2.8. Динаміка частки оборотних і необоротних активів ТОВ «Technology Labs» за період 2021-2022рр.

На протязі 2022 року відбулося збільшення розміру оборотних активів ТОВ «Technology Labs» на 293 232 тис. грн., і становить на кінець 2021р. суму 617028 тис. грн. Ці зміни викликали незначне збільшення питомої ваги другого розділу активу ТОВ «Technology Labs» на 7,76%. Цей ріст було викликано збільшенням дебіторської заборгованості на 206 611 тис. грн. у 2022р відносно 2021р. та грошових коштів в національній та іноземній валюті на 27777 тис. грн. у 2022р відносно 2021р. Вартість необоротних активів підприємства ТОВ «Technology Labs» зросла на 190805 тис. грн., з 105 267 тис. грн. на початок періоду до 124352 тис. грн. на кінець періоду. Така зміна в необоротних активах не є суттєвою та не впливає на позитивну тенденцію в структурі активів підприємства ТОВ «Technology Labs».

Проаналізувавши зміни оборотних та необоротних активів ТОВ «Technology Labs» за 2022 рік, можна зробити висновок, що загальний обсяг майна збільшився на 312317 тис. грн., з 429063 тис. грн., до 741380 тис. грн. Структура основних розділів активів ТОВ «Technology Labs» стала більш легкою, так як на кінець періоду питома вага як необоротних активів так і

оборотних збільшилась. Такі зміни у співвідношенні оборотних і необоротних активів ТОВ «Technology Labs» сприяють прискоренню оборотності за рахунок отримання поточних інвестицій.

Основним джерелом формування пасивів ТОВ «Technology Labs» як на початок 2021р., так і на кінець 2022 р. є власний капітал. Протягом 2021 року його розмір збільшився на 280198 тис. грн., з 266579 тис. грн. до 546777 тис. грн. Найбільша питома вага власного капіталу ТОВ «Technology Labs», який на кінець 2022 року збільшився на 208111 тис. грн. Це свідчить про ефективну діяльність керівників підприємства проводити таку діяльність, яка є прибутковою, незважаючи на економічну кризу та ризики.

Проаналізуємо власний та залучений капітал ТОВ «Technology Labs», який формується за рахунок довгострокових та короткострокових зобов'язань. За розрахунками встановлено, що на 2022 р. частка власного капіталу ТОВ «Technology Labs» складала 73,75% відносно залученого 26,25%. Встановлено, що 2022 р. частка власного капіталу збільшилась на 11,62% відносно 2021 р. Тоді як частка залученого капіталу зменшилась у 2022 р. на 11,62% відносно 2021р. Динаміка частки власного та залученого капіталу ТОВ «Technology Labs» за період 2021-2022рр. наведена на рис. 2.9.

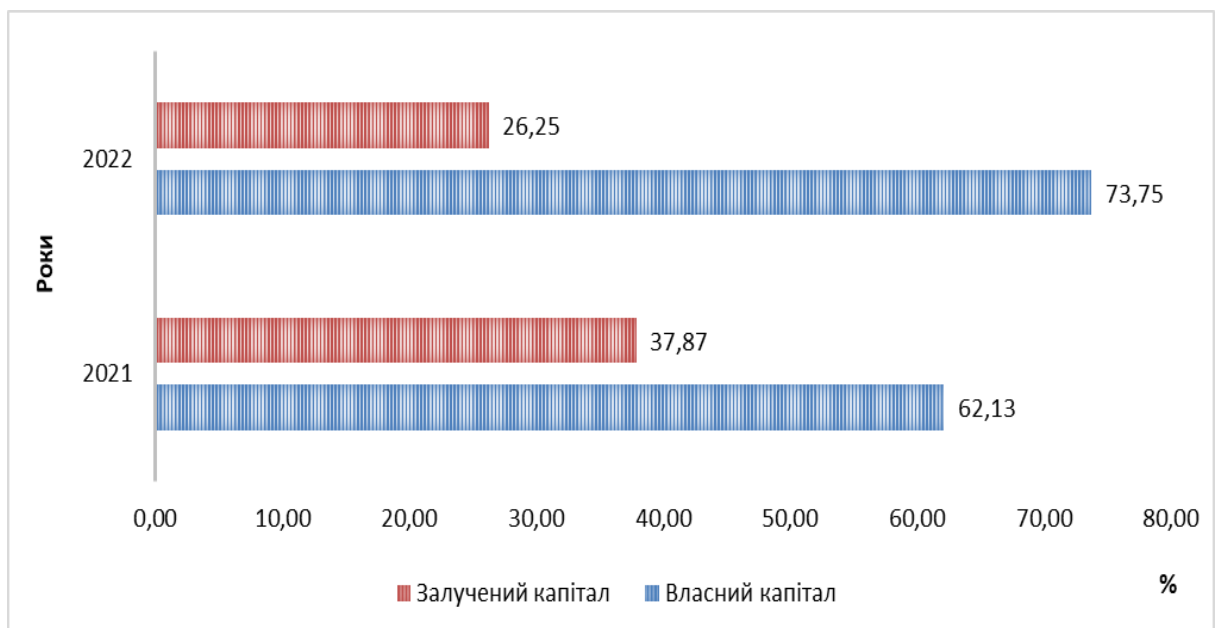


Рис. 2.9. Динаміка частки власного та залученого капіталу ТОВ «Technology Labs» за період 2021-2022рр., %

Підприємство ТОВ «Technology Labs» має довгострокові зобов'язання, які на кінець 2022 року була погашена. Що стосується поточних зобов'язань ТОВ «Technology Labs», то їх динаміка є нестабільною майже за усіма аналітичними статтями. Короткострокові кредити банку як і довгострокові зобов'язання теж були погашення на кінець 2022 року. Серед поточних зобов'язань за розрахунками у період 2021-2022 рр. році відбулось зростання майже усіх статей, окрім статті розрахунки з бюджетом та оплати праці. Найбільше зросли поточні зобов'язання ТОВ «Technology Labs» з одержаних авансів на 1547 тис. грн., з 325 тис. грн. на початок періоду до 1872 тис. грн. на кінець. Поточні зобов'язання ТОВ «Technology Labs» за розрахунками зі страхування зросли на 394 тис. грн., до суми 504 тис. грн.

Однак на фоні негативної динаміки по статтям поточних розрахунків підприємства, зросли розрахунки з бюджетом на 417 тис. грн. у 2022р. відносно 2021р. Тоді як поточні зобов'язання з оплати праці зменшились на 48 тис. грн., від 227 тис. грн. до 179 тис. грн. Проведені розрахунки доводять, що сума кредиторської заборгованості по товарних операціях ТОВ «Technology Labs» нижче в порівнянні з величиною дебіторської заборгованості (рис. 2.10).

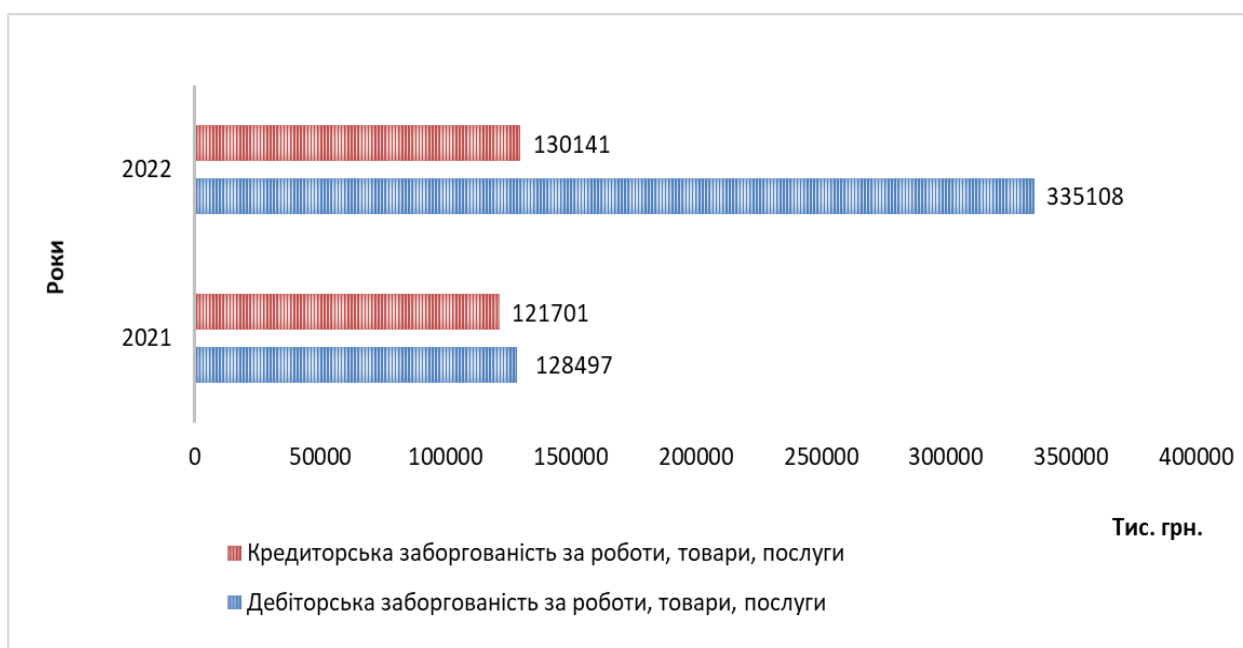


Рис. 2.10. Динаміка дебіторської та кредиторської заборгованості ТОВ «Technology Labs» за період 2021-2022рр., тис. грн

Зробивши аналіз джерел формування майна ТОВ «Technology Labs» за 2021-2022рр. можна зробити наступні висновки:

1. Вага власного капіталу підприємства займає найбільшу частку – 62,13,6% у 2021р. та 73,75% за 2022р. у структурі балансу ТОВ «Technology Labs», що дозволяє підприємству обмежувати свою здатність до збільшення фінансової рентабельності та використання ефекту фінансового важеля.

2. Найбільшу частку позикового капіталу ТОВ «Technology Labs» складають поточні зобов'язання, що пов'язано із труднощами виконувати свої розрахунки у сучасних умовах господарювання. За 2022 рік їх сума збільшилася на 45121 тис. грн., за рахунок збільшення майже всіх статей поточних зобов'язань окрім короткострокових кредитів банків.

3. Аналізуючи склад кредиторської заборгованості ТОВ «Technology Labs», можна зазначити, що її обсяги по товарних операціях нижче в порівнянні з величиною дебіторської заборгованості. Це означає що підприємство ТОВ «Technology Labs» майже не користується товарним кредитом постачальників, у той час як досить активно кредитує покупців.

Наступним етапом діагностики стану ТОВ «Technology Labs» є визначення рівня ліквідності підприємства. Оцінку ліквідності підприємства виконують за допомогою системи фінансових коефіцієнтів, які дозволяють зіставити вартість поточних активів, що мають різний ступінь ліквідності, із сумою поточних зобов'язань.

До них належать:

- коефіцієнт загальної ліквідності (Коефіцієнт покриття);
- коефіцієнт поточної ліквідності (Коефіцієнт швидкої ліквідності);
- коефіцієнт абсолютної ліквідності.

Коефіцієнт загальної ліквідності є одним з найбільш важливих показників фінансового стану підприємства, оскільки він характеризує його здатність забезпечити свої короткострокові зобов'язання за рахунок оборотних активів. Такий коефіцієнт дає можливість оцінити загальну ліквідність активів на підприємстві. Зазвичай нормальним значенням даного коефіцієнта

вважаються 1,5...2,5, але не менше 1. Це свідчить про те, що вартість поточних активів повинна перевищувати суму поточних зобов'язань. У разі якщо цей коефіцієнт буде менший за 1, то це може свідчити про те, що підприємство не має достатньо оборотних коштів для погашення своїх зобов'язань вчасно. В такому випадку необхідно шукати додаткові джерела фінансування для забезпечення своєї ліквідності [69; 70; 71; 72; 73; 74; 75].

Якщо значення коефіцієнта загальної ліквідності перевищує 1, то можна зробити висновок про те, що підприємство володіє достатньою кількістю оборотних коштів та має можливості для забезпечення своїх короткострокових зобов'язань за рахунок власних джерел фінансування. Це свідчить про фінансову стійкість підприємства та добре управління його активами.

З іншого боку, значне нагромадження запасів на підприємстві та відволікання коштів у дебіторську заборгованість може бути пов'язане з неефективним управлінням активами. У такому випадку необхідно підвищити ефективність управління активами та забезпечити оптимальний рівень запасів.

Нагромадження великої кількості вільних ресурсів на підприємстві може стати причиною невикористання всього потенціалу підприємства. Тому менеджерам слід шукати нові можливості для використання цих ресурсів, наприклад, одержання додаткових кредитів або інвестування в нові проекти [69; 70; 71; 72; 73; 74; 75]. Розрахунок коефіцієнта загальної ліквідності проводиться за формулою:

$$K_{зл} = \text{Оборотні активи} / \text{Поточні зобов'язання}, \quad (2.1)$$

Коефіцієнт поточної ліквідності — показує, яку частину поточних зобов'язань підприємство спроможне погасити за рахунок найбільш ліквідних оборотних коштів – грошових коштів та їх еквівалентів, фінансових інвестицій та дебіторської заборгованості. Цей показник показує платіжні можливості підприємства щодо погашення поточних зобов'язань за умови своєчасного

здійснення розрахунків з дебіторами. Теоретично значення коефіцієнта вважається достатнім, якщо воно перевищує 0,6 [69; 70; 71; 72; 73; 74; 75]. Розраховується за формулою:

$$K_{пл} = (\text{Оборотні активи} - \text{запаси}) / \text{поточні зобов'язання}, \quad (2.2)$$

Коефіцієнт абсолютної ліквідності дозволяє визначити частку короткострокових зобов'язань, що підприємство може погасити найближчим часом, не чекаючи оплати дебіторської заборгованості й реалізації інших активів [69; 70; 71; 72; 73; 74; 75]. Коефіцієнт абсолютної ліквідності визначається за формулою:

$$K_{а.л.} = \text{Грошові активи} / \text{Поточні зобов'язання}, \quad (2.3)$$

Теоретично значення коефіцієнта вважається достатнім, якщо воно перевищує 0,2...0,3. На практиці ж значення бувають значно нижчі, і за цим показником не можна відразу робити негативні висновки про можливість підприємства негайно погасити свої борги, тому що мало ймовірно, щоб всі кредитори підприємства одночасно пред'явили б йому свої вимоги. У той же час, занадто високе значення показника абсолютної ліквідності свідчить про нерациональне використання фінансових ресурсів [69; 70; 71; 72; 73; 74; 75].

Розрахуємо коефіцієнти ліквідності ТОВ «Technology Labs» за 2021-2022 роки (табл. 2.5).

Аналіз основних показників ліквідності ТОВ «Technology Labs» за 2021-2022рр. наведено на рис. 2.11.

Проаналізувавши показники ліквідності підприємства, можна зробити висновок, що суб'єкт дослідження ТОВ «Technology Labs» є платоспроможним, рівень ліквідності відповідає нормативним значенням. Так, за період 2021-2022рр. показник абсолютної ліквідності знаходився у межах нормативного значення та становив 0,62. Незначне відхилення від

рекомендованих значень спостерігається щодо коефіцієнту загальної ліквідності ТОВ «Technology Labs» на протязі 2021-2022 рр. Так за аналізований період показник загальної ліквідності збільшився на 1,02 і на кінець 2022р. перевищив нормативне значення та становив 3,35.

Таблиця 2.5

Аналіз показників ліквідності ТОВ «Technology Labs» за 2021-2022 рр.

№ п/п	Показники	Нормат. значення	Роки		Відхилення +/-
			2021	2022	
1	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,2-0,3	0,62	0,62	-
2	Коефіцієнт термінової ліквідності	0,7-0,8	1,55	2,44	+0,89
3	Коефіцієнт загальної ліквідності	2,0-2,5	2,33	3,35	+1,02

Побудовано за джерелами [69; 70; 71; 72; 73; 74; 75]

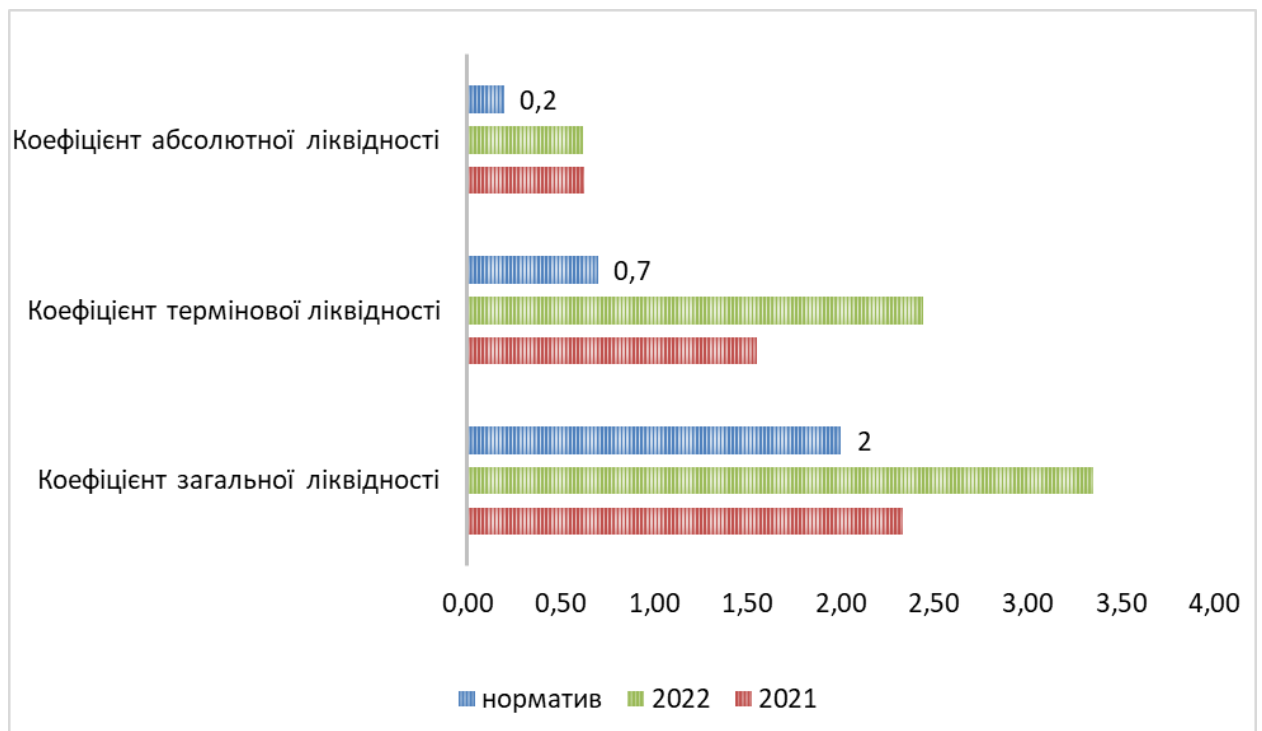


Рис. 2.11. Динаміка показників ліквідності ТОВ «Technology Labs» за 2021-2022рр.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу дозволяє оцінити, яка

частина власних оборотних ресурсів може бути використана для фінансування оборотних активів компанії. Цей коефіцієнт також характеризує співвідношення між власними оборотними ресурсами та власним капіталом підприємства.

Зазвичай нормальним значенням цього коефіцієнта вважають 0,3-1, що свідчить про те, що частина власного капіталу підприємства може бути використана для фінансування оборотних активів, а більша частина зосереджена на фінансуванні необоротних активів.

Якщо коефіцієнт менший за 0,3, то це може свідчити про низьку ефективність управління даними ресурсами, адже значна частина капіталу витрачається на фінансування необоротних активів, тоді як підприємство може використати ці ресурси для розвитку свого бізнесу. У той же час, якщо коефіцієнт перевищує 1, то може бути задіяно занадто велику кількість власних ресурсів на фінансування оборотних активів, що може призвести до виникнення проблем з фінансовою стійкістю підприємства [69; 70; 71; 72; 73; 74; 75]. Розраховується за формулою:

$$K_{мвк} = \text{Власні оборотні (обігові) кошти} / \text{Власний капітал}, \quad (2.4)$$

Результати розрахунку коефіцієнт маневреності власного капіталу ТОВ «Technology Labs» за період 2021-2022 рр. наведено на рисунку 2.12.

Динаміка коефіцієнту маневреності власного капіталу ТОВ «Technology Labs» свідчить про збільшення власного капіталу у мобільній формі (інвестований в оборотні активи). Коефіцієнт забезпеченості власними коштами протягом всього періоду знаходиться в межах норми і складає на кінець 2022 року 0,45.

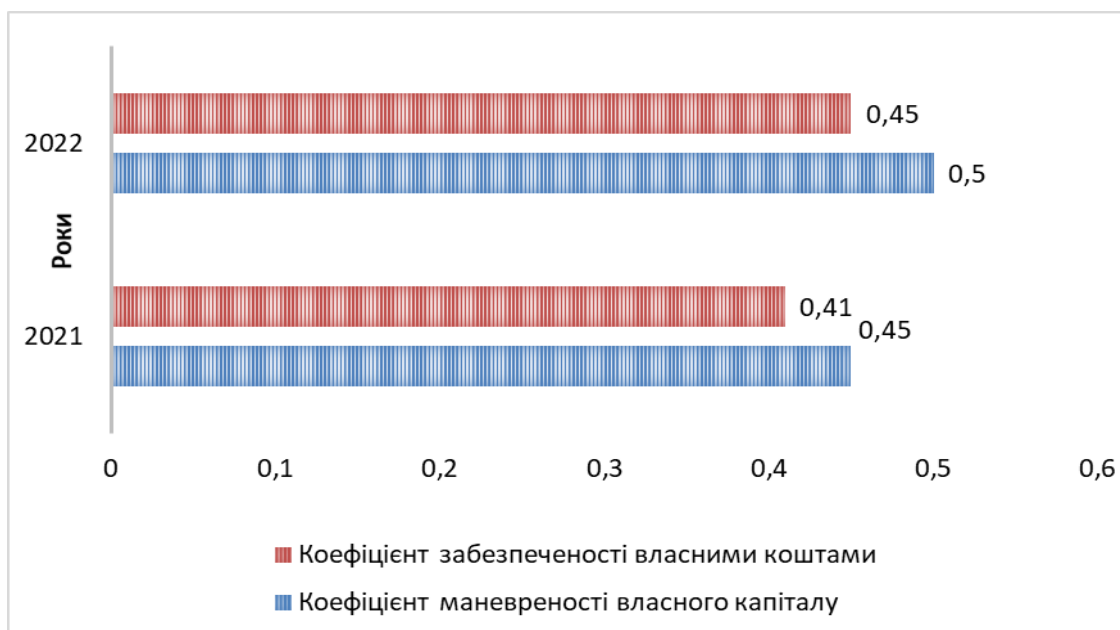


Рис. 2.12. Динаміка коефіцієнтів маневреності власного капіталу ТОВ «Technology Labs» за 2021-2022рр.

Підсумовуючи всі вищенаведені розрахунки можна стверджувати, що підприємству ТОВ «Technology Labs» протягом аналізованого періоду вистачає власних джерел фінансування для формування оборотних активів. Це допоможе підприємству пережити економічну кризу та підтримувати рівень конкурентоспроможності на ринку металопластикових вікон.

Крім ліквідності та платоспроможності проведемо аналіз коефіцієнтів оборотності кредиторської та дебіторської заборгованості ТОВ «Technology Labs» за 2021-2022рр.

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості є важливим показником ефективності роботи компанії з дебіторами. Цей коефіцієнт визначається як співвідношення виручки (чистого доходу) до середньої за період суми дебіторської заборгованості. Зазвичай нормальним значенням цього коефіцієнта вважаються 3-5, що свідчить про те, що дебітори погашають свої зобов'язання достатньо швидко, а компанія успішно забезпечує фінансові надходження за свою продукцію.

Якщо значення коефіцієнта менше 1, то це може свідчити про проблеми з погашенням заборгованості дебіторами та недостатню ефективність

управління кредитами. У разі якщо значення коефіцієнта перевищує 5, то може бути задіяна занадто велика кількість ресурсів на контроль за дебіторською заборгованістю [69; 70; 71; 72; 73; 74; 75].

Крім того, чим нижче обіговість дебіторської заборгованості, тим вищі будуть потреби підприємству в обіговому капіталі для розширення обсягу збуту своєї продукції (послуг). Тому варто звернути увагу на розвиток ефективної стратегії управління обіговим капіталом [69; 70; 71; 72; 73; 74; 75].

Період оборотності дебіторської заборгованості - це показник, що вказує на кількість днів, яка необхідна для стягнення дебіторської заборгованості. Цей показник розраховується як відношення середньорічної суми дебіторської заборгованості до величини щоденної виручки. Чим менше значення періоду оборотності дебіторської заборгованості, тим швидше дебіторська заборгованість перетворюється в кошти, а отже підвищується ліквідність оборотних коштів підприємства. Високе значення періоду оборотності дебіторської заборгованості може свідчити про труднощі, що виникли при стягненні коштів по рахунках дебіторів. В такому випадку компанія може зіткнутися з проблемами у забезпеченні своєї поточної діяльності через недостатність оборотних коштів [69; 70; 71; 72; 73; 74; 75].

Дані розрахунків оборотності дебіторської та кредиторської заборгованості ТОВ «Technology Labs» свідчать про те, що оборотність кредиторської заборгованості була стабільною в період з 2021 по 2022 рік і коливалася в межах 2,00-2,06 оборотів в рік. Порівнюючи суму кредиторської заборгованості та дебіторської заборгованості, можна зробити висновок, що підприємство використовує кредиторську заборгованість для фінансування власних дебіторів, а також частину цих коштів використовує для фінансування інших активів.

Оборотність кредиторської заборгованості ТОВ «Technology Labs» в 2021 році прискорилося на 0,06 оборотів порівняно з попереднім роком. Однак ефективно управління кредиторською заборгованістю повинно базуватися не лише на швидкості її обертання, а й на дотриманні платіжної дисципліни та

забезпеченні стійкого фінансового становища підприємства.

Причинами спаду ділової активності підприємства ТОВ «Technology Labs» за період 2021-2022рр. є, насамперед, погіршення дисципліни повернення коштів у дебіторську заборгованість, яка зросла за 2022 рік на 206611тис. грн. відносно кредиторської заборгованості, яка збільшилась за період 2021-2022рр. на 8440тис. грн. Це спостерігається при аналізі коефіцієнтів оборотності дебіторської та кредиторської заборгованості підприємства (рис. 2.13).

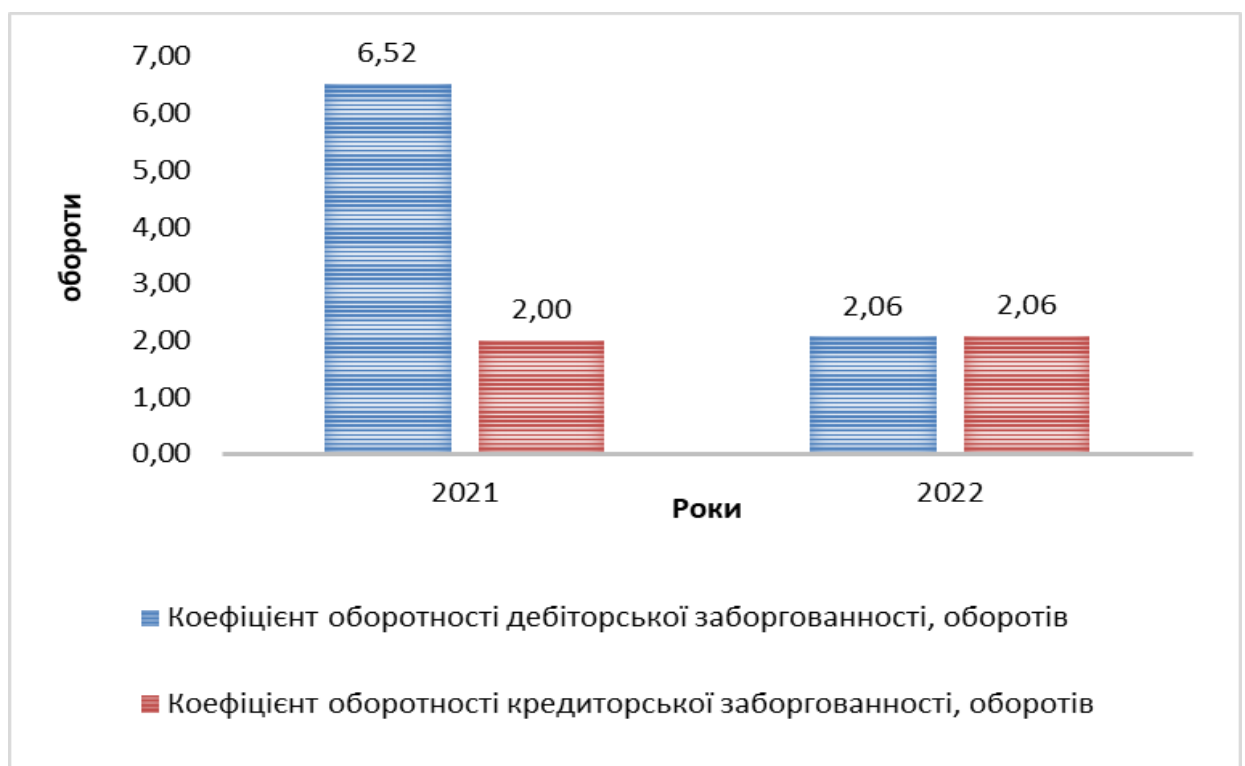


Рис. 2.13. Динаміка коефіцієнтів оборотності дебіторської та кредиторської заборгованості ТОВ «Technology Labs» за період 2021-2022рр.

Розрахунки періодів оборотності дебіторської та кредиторської заборгованості ТОВ «Technology Labs» за 2021 року свідчать, що відбувається перевищення дебіторської заборгованості над кредиторською. Тобто підприємство ТОВ «Technology Labs» має кошти дебіторів в якості джерела фінансування своїх кредиторів, а інша частина грошей використовується підприємством для фінансування своїх інших операцій (рис. 2.14). Це

підтверджується зростанням періоду оборотності кредиторської заборгованості на 180 днів. Так термін погашення кредиторської заборгованості ТОВ «Technology Labs» у 2021 році становив 126 днів.

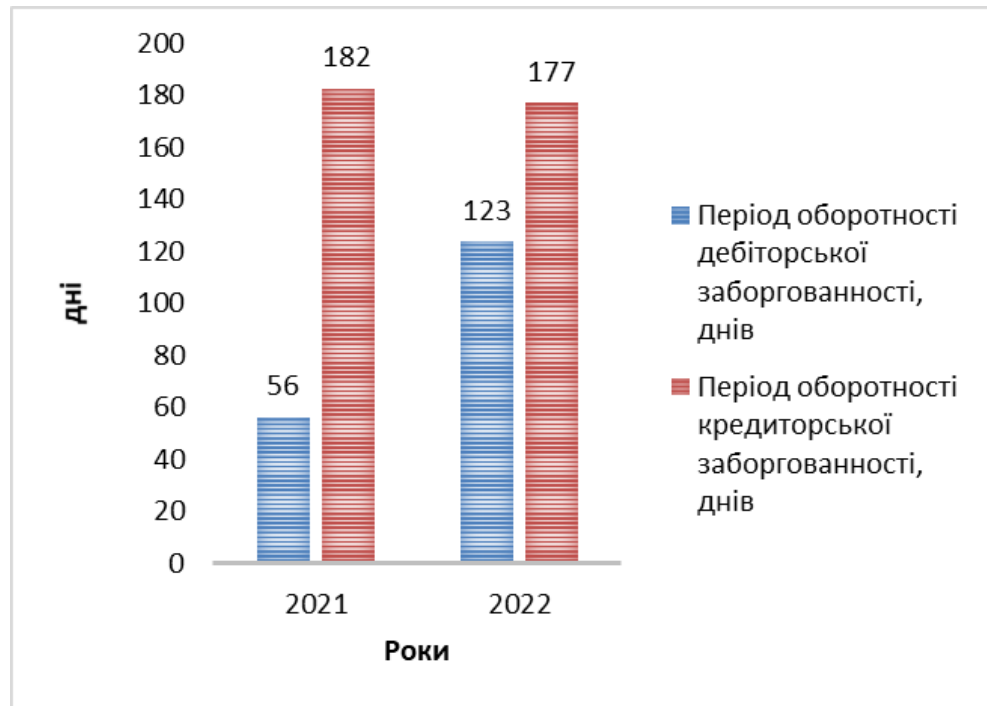


Рис. 2.14. Динаміка періодів оборотності дебіторської та кредиторської заборгованості ТОВ «Technology Labs» за період 2021-2022рр., днів

На короткострокову й довгострокову ліквідність підприємства ТОВ «Technology Labs» впливає його здатність генерувати прибуток. У цьому зв'язку розглянемо такий аспект діяльності підприємства як рентабельність. Проведемо аналіз системи показників рентабельності для ТОВ «Technology Labs» за період 2021-2022рр., зокрема: рентабельність капіталу підприємства; рентабельність активів підприємства; рентабельність продажу.

Коефіцієнт рентабельності власного капіталу розуміється як відношення чистого прибутку компанії до середньої величини акціонерного капіталу. Рентабельність капіталу комплексно показує ефективність використання матеріальних, трудових і грошових ресурсів компанії. ROE часто виражаються в відсотках. Співвідношення чистого прибутку компанії до величини власного капіталу дає інформацію інвестору про

можливість прибутковості коштів, вкладених в цінні папери та інші інвестиційні інструменти [69; 70; 71; 72; 73; 74; 75].

Рентабельність активів підприємства - це показник, що відображає ефективність використання ресурсів компанією. Цей показник розраховується як відношення прибутку до активів, що знаходяться на балансі підприємства. Високе значення рентабельності активів свідчить про успішність діяльності підприємства. Однак не можна забувати, що високий рівень рентабельності может бути досягнутий за рахунок зменшення обсягів виробництва та інших дій, які можуть негативно позначитися на конкурентоспроможності компанії у майбутньому. Крім того, максимізація рентабельності активів не завжди є стратегічно правильним рішенням, оскільки для забезпечення стабільності та розвитку підприємства важливо мати додаткові ресурси для фінансування інвестицій та інших потреб [69; 70; 71; 72; 73; 74; 75].

Рентабельність продажу - це показник, що дозволяє оцінити ефективність реалізації товарів чи послуг компанією. Цей показник розраховується як відношення прибутку до виручки від продажу. Зниження рентабельності продажів не завжди є результатом поганої роботи продавців. У багатьох випадках зниження рентабельності продажів пов'язане з впливом зовнішніх факторів, наприклад, зі зміною конкурентної ситуації чи цінової політики на ринку. Проте показник рентабельності продажу є важливим індикатором для оцінки ефективності цінової політики компанії та її здатності контролювати витрати. Крім того, дані, отримані в результаті аналізу рентабельності продажу, можуть бути корисними для внесення змін в асортимент, додаткової роботи з базою клієнтів та удосконалення інших процесів [69; 70; 71; 72; 73; 74; 75].

Результати розрахунку показників рентабельності ТОВ «Technology Labs» за період 2021-2022 рр. представимо на рис.2.15.

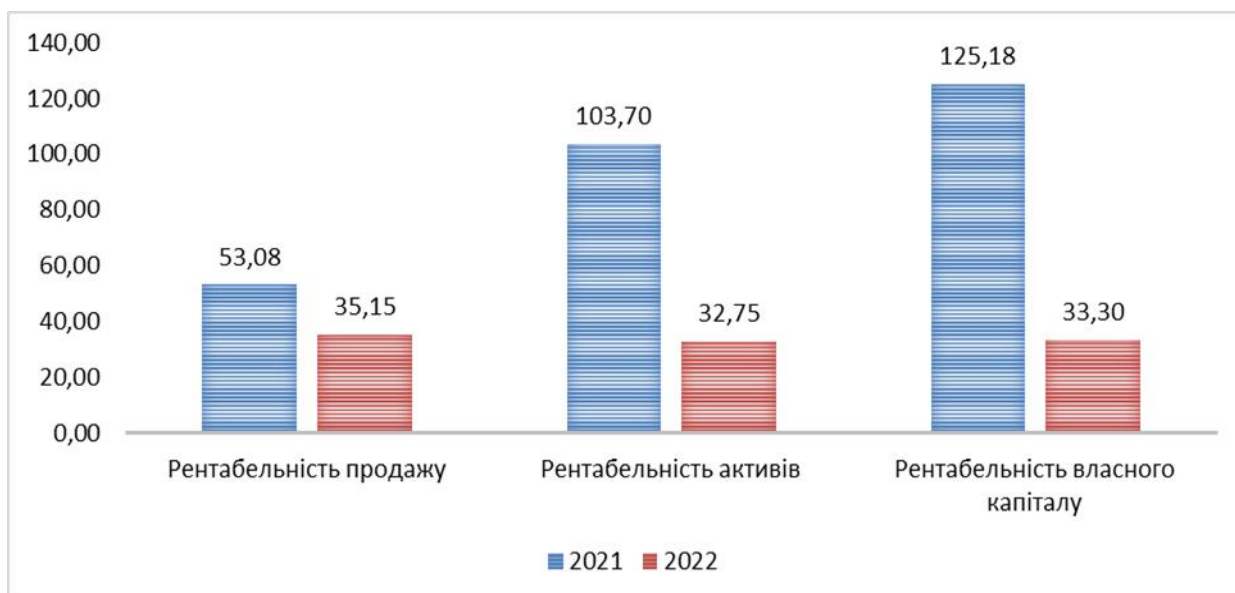


Рис. 2.15. Динаміка основних коефіцієнтів рентабельності ТОВ «Technology Labs» за період 2021-2022рр., %

Незважаючи на отримані результати ТОВ «Technology Labs» треба ефективно управляти своїм капіталом та прискорювати оборотність активів та їх складових частин за рахунок нарощення обсягу реалізації; скорочення розміру дебіторської заборгованості; реалізації чи здачі в оренду основних засобів, які в даний момент часу не використовуються належним чином. Здобутком є те, що всі показники рентабельності мають позитивну динаміку та не проявляють ознаки кризи.

2.3. Оцінка ефективності управління персоналом ТОВ «Technology Labs» відповідно до стану організаційної культури

У кожному підприємстві існує своя унікальна корпоративна культура і для того, щоб вжити заходів щодо її поліпшення, потрібно зрозуміти, що в даний момент відбувається. Для оцінки ефективності управління персоналом ТОВ «Technology Labs» відповідно до стану організаційної культури

використовувалися такі методи:

- спостереження;
- неформальне інтерв'ю з керівниками підрозділів;
- опитування співробітників працюють і проведення анкетування для виявлення рівня корпоративної культури в компанії;
- аналіз результатів анкетування та документації

Для більш детального аналізу корпоративної культури та виявлення проблем, які існують у ТОВ «Technology Labs», було проведено опитування серед співробітників підприємства. До опитування була розроблена спеціалізована анкета, що містила запитання про задоволеність роботою в компанії та основні цінності, які важливі для працівників.

Опитування було проведено серед всього персоналу компанії, включаючи працівників з кожного відділу та різних рівнів посад. У загальному, до опитування було залучено 53 співробітника.

Аналіз результатів опитування проводився на основі відповідей, наданих співробітниками під час заповнення анкети. Загальний аналіз дозволяє отримати більш детальну картину стосовно того, які аспекти роботи в діяльності ТОВ «Technology Labs» є найбільш важливими для працівників, а також виявити потенційні проблеми та труднощі, з якими можуть стикатися співробітники.

За першим питанням «Чи відповідає робота в нашій компанії вашим очікуванням?» відповіді співробітників представлено у вигляді діаграми (рис. 2.16).

Під час опитування серед співробітників ТОВ «Technology Labs» було виявлено, що 60% з них дали позитивну відповідь на запитання про те, чи задоволені вони своєю роботою в компанії. Інша значна група опитаних (17%) відзначила, що їх очікування не відповідають роботі, яку вони виконують.

Також було помічено, що невелика кількість співробітників (23%) ТОВ «Technology Labs» відповіли, що їм важко дати відповідь на запитання про задоволеність роботою. Це може свідчити про те, що у них можуть бути

сумніви або незадоволення щодо своєї роботи в ТОВ «Technology Labs», але вони потребують більш детального вивчення своїх почуттів та думок, щоб дати точну відповідь.

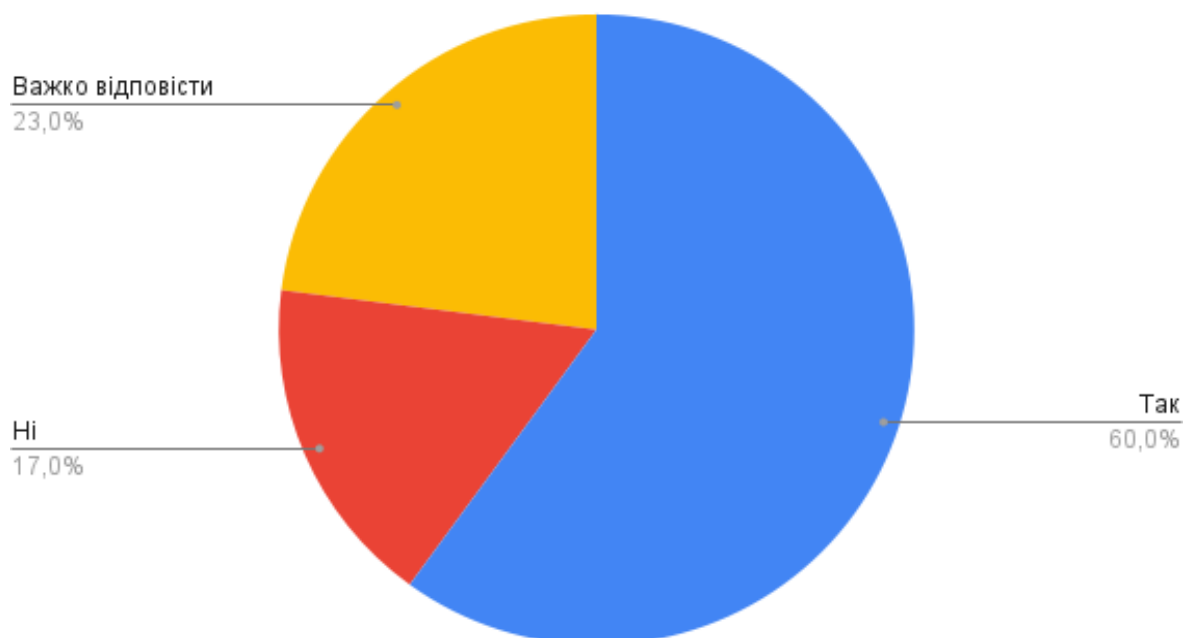


Рис 2.16. Структура відповідей на запитання «Чи відповідає робота в нашій компанії вашим очікуванням?»

Результати опитування є важливим інструментом для покращення корпоративної культури та задоволеності співробітників ТОВ «Technology Labs». Вони дозволяють керівництву ТОВ «Technology Labs» отримати зворотний зв'язок від колективу та зрозуміти, що потрібно зробити для поліпшення робочого оточення та підвищення мотивації працівників. На підставі результатів опитування можуть бути розроблені конкретні стратегії, що допоможуть в розвитку організаційної культури та створенні сприятливої атмосфери в колективі ТОВ «Technology Labs».

За другим питанням «Фактори, які найбільше НЕ подобаються у компанії» відповіді співробітників представлено у вигляді діаграми (рис. 2.17).

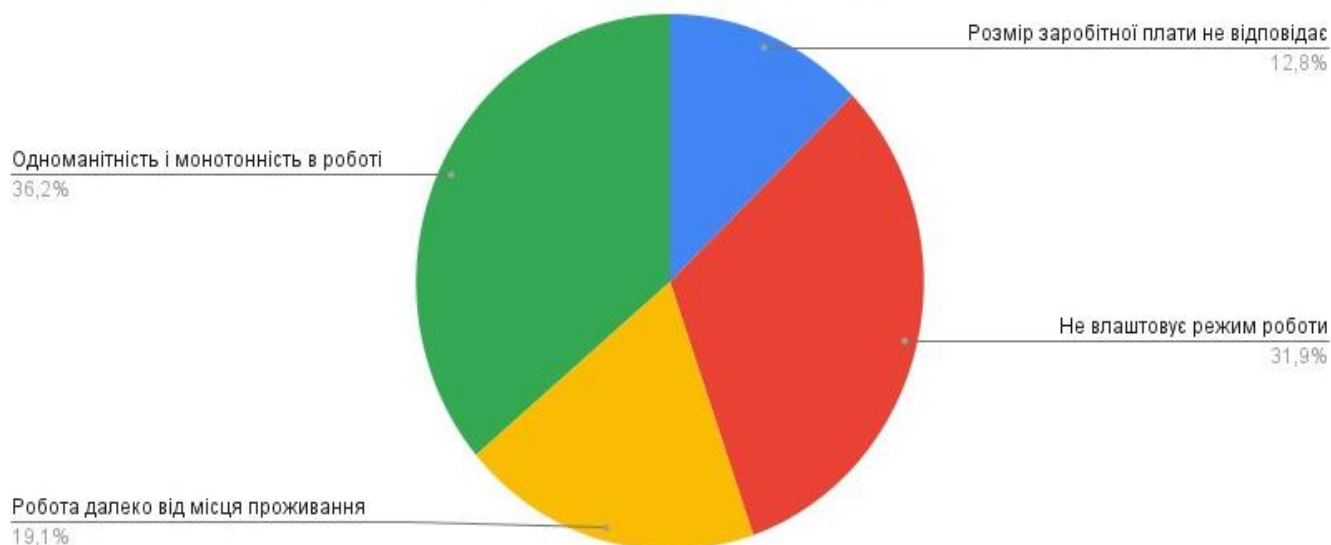


Рис 2.17. Структура відповідей на запитання «Фактори, які найбільше НЕ подобаються у компанії»

В ході опитування серед співробітників компанії ТОВ «Technology Labs» було виявлено, що думки про ті фактори, які найбільше не подобаються у роботі, розділяються на кілька таборів. Зокрема, більше 36,2% опитаних відзначили одноманітність в роботі як головний недолік у компанії.

Далі, майже 31,9% працівників ТОВ «Technology Labs» відповіли, що для них проблемою є режим роботи, що може свідчити про несумісність графіку роботи з особистими потребами та життєвим стилем.

Для іншої частини опитаних (19,1%) фактором, що не влаштовує, є віддаленість робочого місця від дому, що може викликати труднощі зі здоров'ям або сімейними планами.

Нарешті, 12,8% співробітників ТОВ «Technology Labs» відзначили, що розмір заробітної плати не відповідає обсягу виконуваних робіт. Це може бути причиною незадоволеності зарплатою та бажанням отримати більший дохід за свою працю.

Отже, результати опитування показали, що думки про недоліки у ТОВ «Technology Labs» досить різноманітні. Одноманітність в роботі та режим

роботи є найбільш поширеними факторами, які не влаштовують співробітників. Фактори, такі як віддаленість робочого місця від дому та розмір заробітної плати, також є значущими і потребують уваги керівництва ТОВ «Technology Labs» для забезпечення задоволеності та мотивації співробітників.

За другим питанням «Як би ви оцінили психологічний клімат у вашому колективі?» відповіді співробітників представлено у вигляді діаграми (рис. 2.18).

Результати опитування серед співробітників ТОВ «Technology Labs» свідчать про те, що в колективі панують дружні відносини. Зокрема, заявили про це більше 51,2% респондентів. Майже 11,9% опитаних працівників ТОВ «Technology Labs» вважають, що відносини в колективі дружні, але керівництво створює додаткову напругу. Це може свідчити про те, що співробітники мають досить позитивне ставлення один до одного, але управління комунікацією та взаємодією з працівниками недостатньо ефективно.

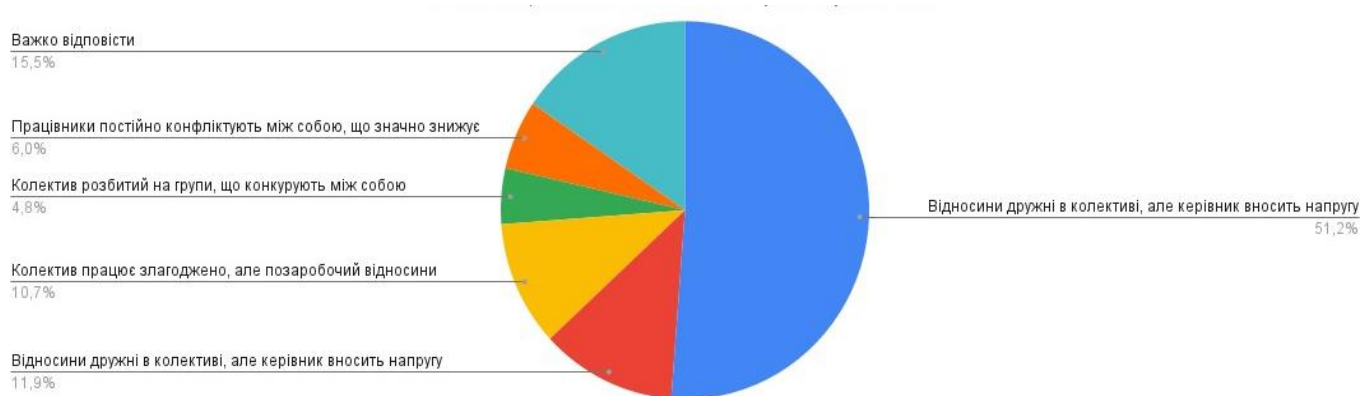


Рис 2.18. Структура відповідей на запитання «Як би ви оцінили психологічний клімат у вашому колективі?»

Деякі працівники (10,7%) ТОВ «Technology Labs» стверджують, що колектив працює досить злагоджено, проте позаробочі відносини холодні. Це може свідчити про те, що співробітники спілкуються лише на робочій основі та не відчують необхідності в побутових контактах.

Частка працівників (6%) ТОВ «Technology Labs» запевняють про

постійні конфлікти, які мають місце в ході виконання своїх службових обов'язків, що значно знижує продуктивність праці. Незначна частка опитаних (4,86%) ТОВ «Technology Labs» таку пояснює конфронтацію між працівниками розбивкою колективу на групи.

Загалом, результати опитування свідчать про те, що в колективі ТОВ «Technology Labs» фіксується досить позитивна атмосфера та дружні відносини між співробітниками. Однак керівництво ТОВ «Technology Labs» повинно звернути увагу на ті аспекти, які створюють додаткові конфліктні ситуації в колективі та сприяти подальшому покращенню робочого оточення та задоволеності працівників.

За другим питанням «Якого роду заходи, що проводяться у Вашій організації, на Вашу думку позитивно впливають на організаційну культуру?» відповіді співробітників представлено у вигляді діаграми (рис. 2.19).

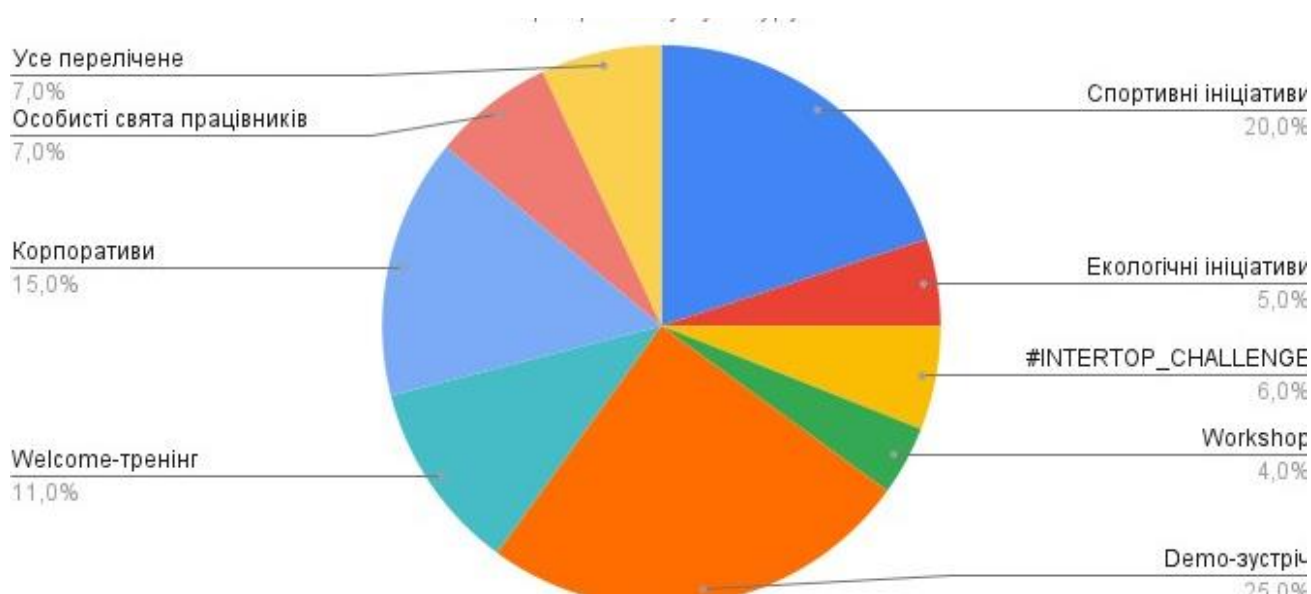


Рис. 2.19. Структура відповідей на запитання «Якого роду заходи, що проводяться у Вашій організації, на Вашу думку позитивно впливають на організаційну культуру?»

Результати опитування серед співробітників ТОВ «Technology Labs» свідчать про те, що у колективі панує позитивне ставлення до здорового

способу життя. Окрема частина співробітників (20%) ТОВ «Technology Labs» надає перевагу спортивним ініціативам та активному відпочинку.

Більшість працівників (25%) вважають, що Демо-зустрічі мають позитивний вплив на організаційну культуру ТОВ «Technology Labs». Ці зустрічі дають можливість співробітникам не лише отримати нові знання та навички, але й спілкуватися з колегами, співпрацювати та обмінюватися досвідом.

Також для окремої частини опитаних (15%) корпоративи є важливою складовою організаційної культури та сприяють створенню сприятливого робочого оточення.

Таким чином, результати опитування свідчать про те, що співробітники ТОВ «Technology Labs» мають позитивне ставлення до здорового способу життя та підтримують спортивні ініціативи. Також Демо-зустрічі та корпоративи сприяють покращенню організаційної культури та створенню дружнього робочого оточення в колективі ТОВ «Technology Labs». Враховуючи ці фактори, ТОВ «Technology Labs» може продовжувати розвивати ефективні стратегії для збереження мотивації та задоволеності співробітників, що сприятиме подальшому успіху бізнесу ТОВ «Technology Labs».

Проведення таких заходів може бути хорошим початком для подальшого формулювання стратегії розвитку організаційної культури підприємства ТОВ «Technology Labs» та покращення умов роботи його працівників. Опитування також може допомогти керівництву зрозуміти, які конкретні заходи необхідно вжити для поліпшення робочого оточення та задоволеності працівників.

РОЗДІЛ 3

МОДЕРНІЗАЦІЯ ПІДХОДІВ ДО ОЦІНКИ ЗВ'ЯЗКУ МІЖ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ КУЛЬТУРОЮ ТА ЕФЕКТИВНІСТЮ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «TECHNOLOGY LABS»

3.1. Удосконалення методики оцінки зв'язку між організаційною культурою та ефективністю управління персоналом ТОВ «Technology Labs»

Після проведеної оцінки зв'язку між організаційною культурою та ефективністю управління персоналом за допомогою методу опитування та анкетування було встановлено, що більшість з них не дають можливості повноцінно оцінити рівень організаційної культури ТОВ «Technology Labs», що не дозволяє порівнювати це рівні управління підприємства та його підрозділів. Враховуючи це, пропонуємо використовувати для оцінки рівня організаційної культури підприємства методику І.А.Ладанова.

Ця методика дозволяє визначити загальний індекс організаційної культури, що вказує на такі рівні організаційної культури: дуже високий, високий, середній, має тенденцію до деградації. Використовуючи цей підхід, можна отримати більш точку оцінку організаційної культури та зберегти однакову систему оцінок при порівнянні з іншими організаціями.

Оскільки організаційна культура є важливим аспектом для успіху підприємства, використання методики І.А. Ладанова може допомогти керівництву зрозуміти сильні та слабкі сторони своєї організаційної культури та удосконалити її, щоб досягти більшого ефекту в роботі та задоволеності співробітників [58].

В своїй роботі О. В. Харчишина [59] вказує на те, що методика І.А. Ладанова дозволяє оцінити вплив організаційної культури на функціонування підприємства за допомогою таких показників, як:

- направленість культури;
- ширина розповсюдження ідей організаційної культури серед працівників;
- сила організаційної культури.

У рамках даного підходу проводиться оцінка рівня організаційної культури шляхом аналізу та оцінки її внутрішніх складових. Направленість культури оцінюється з точки зору її відповідності цілям організації. Ширина розповсюдження ідей організаційної культури серед працівників відображає, наскільки добре члени організації розуміють цінності та принципи, які закладені в культурі компанії. Сила організаційної культури відображає ступінь прийняття членами організації цінностей та принципів, що лежать в основі організаційної культури.

Застосування методики Ладанова І.А. для оцінки рівня організаційної культури може дати змогу керівництву компанії отримати більш точну та повну картину про найбільш важливі складові організаційної культури та її вплив на функціонування компанії в цілому.

Але, як зазначає І. Г. Химич [60] з посиланням на Г. Л.Монастирського, організаційна культура виконує дві основні групи функцій:

- ті, що визначаються внутрішнім станом формального механізму підприємства (охоронна, інтегруюча, регулююча, адаптивна, заміщення, розвитку, мотиваційна, орієнтуюча функції, функції управління якістю, формування іміджу підприємства);

- ті, що визначаються необхідністю адаптації організації до свого зовнішнього середовища (орієнтації на споживача, регулювання партнерських відносин, пристосування економічної організації до потреб суспільства).

Кубарева І. В., Чмихало Н. В., Карпенко Л. А. [61] також виділяють внутрішні та зовнішні прояви серед складових організаційної культури.

Для комплексної оцінки та аналізу організаційної культури рекомендовано використовувати методику, яка враховує як внутрішні, так і зовнішні фактори. Найбільш популярною прикладною моделлю є методика DOCS Д.Денісона. Підхід Денісона Д. до оцінки організаційної культури базується на дослідженні розподілу організаційних параметрів за внутрішніми та зовнішніми фокусами. Ця модель оцінки організаційної культури містить чотири основні характеристики культури, а саме: пристосовність (адаптивність), місія, послідовність (узгодженість) та залученість. У цій моделі залучено внутрішні процеси, що характеризують залученість та узгодженість, та зовнішні процеси, що характеризують адаптивність та місію. Присутність чотирьох основних характеристик дозволяє отримати більш повну картину про організаційну культуру та її вплив на функціонування підприємства в цілому.

Таким чином, для всебічної оцінки та аналізу організаційної культури підприємства можна використовувати різні методики, проте методика DOCS Д.Денісона є досить популярною та прикладною в зазначеній галузі. Вона дозволяє враховувати як внутрішні, так і зовнішні фактори та надає компанії більш повну картину про стан організаційної культури та її вплив на результативність роботи підприємства.

Підхід, запропонований І.А. Ладановим, може бути корисним для визначення напрямків та ступеню впливу організаційної культури на функціонування підприємства. Невід'ємною складовою такої оцінки є визначення і аналіз показників, які досить точно характеризують внутрішній стан організаційної культури. Проте, слід зазначити, що природа організаційної культури є достатньо складною, тому важливим завданням є розробка та використання комплексної моделі оцінки.

Один з можливих підходів до комплексної оцінки організаційної культури - це поєднання показників, запропонованих І.А. Ладановим та показників оцінки зовнішнього середовища, які можуть бути запозичені з моделі Д.Денісона. Враховуючи взаємозв'язок між внутрішніми та зовнішніми факторами, такий підхід дозволить отримати більш повне та об'єктивне

уявлення про стан організаційної культури та її можливості в контексті змін в зовнішньому середовищі.

Отже, аналізуючи підхід, запропонований І.А. Ладановим, слід відзначити, що він важливий для визначення внутрішніх параметрів організаційної культури підприємства, однак комплексна оцінка організаційної культури повинна включати в себе і показники оцінки зовнішнього середовища. Такий підхід дозволить отримати більш точну та повну картину про стан організаційної культури та її можливості в контексті зовнішнього середовища.

Усе вищезазначене дає змогу розробити методичний підхід до оцінки зв'язку між організаційною культурою та ефективністю управління персоналом ТОВ «Technology Labs» (рис. 3.1), в основу якого покладено методи І.А. Ладанова та Д.Денісона. Так, до параметрів оцінки організаційної культури доцільно включити такі групи:

- комунікації (К) – якість внутрішніх соціальних комунікацій;
- управління (У) – стан управлінської культури;
- мотивація і мораль (М) – домінуюча мотивація і мораль;
- робота (Р) – ставлення працівника до роботи та робочого місця;
- адаптивність (А) – стимуляція змін, орієнтація на споживача, організаційне навчання;
- стратегія та місія (С) – бачення, стратегічний напрям і намір, цілі та завдання.

Метод оцінки організаційної культури, що називається КУМРАС, складається з трьох етапів, які наведено на рис. 3.1.

На першому етапі проводиться узагальнення параметрів для оцінки організаційної культури підприємства за вищезазначеними групами, використовуючи методики І.А. Ладанова та Д.Денісона. За кожною групою формулюються твердження щодо оцінки організаційної культури підприємства.



Рис. 3.1. Методичний підхід до оцінки зв'язку між організаційною культурою та ефективністю управління персоналом ТОВ «Technology Labs»

Другий етап передбачає проведення дослідження організаційної культури, яке включає розробку анкети, заповнення анкет працівниками підприємства, а також збір та обробку одержаних даних. У анкеті працівники оцінюють 37 тверджень за десятибальною шкалою. Обробка анкет полягає в аналізі заповнених анкет і перевірці надійності результатів.

На третьому етапі проводиться аналіз отриманих результатів та розрахунок показника рівня організаційної культури. Отримані результати інтерпретуються, щоб визначити рівень організаційної культури (дуже

високий; високий; середній; такий, що має тенденцію до деградації), а також стан колективу (чудовий; мажорний; помітна зневіра; занепадницький).

Загалом, методика І.А. Ладанова та Д.Денісона є комплексною та дає можливість оцінити організаційну культуру і отримати інформацію для прийняття управлінських рішень. Важливо пам'ятати, що успішність застосування даної методики залежить від правильно побудованого процесу збору та обробки даних, а також від точності формулювання тверджень щодо оцінки організаційної культури.

Методика І.А. Ладанова та Д.Денісона є ефективним методичним підходом до оцінки рівня організаційної культури підприємства будь якого виду діяльності. Один з головних плюсів цього підходу полягає у його прикладному значенні та високому ступеню формалізації, що дає можливість легко зрозуміти та використовувати дану методику. Крім того, методика І.А. Ладанова та Д.Денісона забезпечує комплексне оцінювання внутрішніх та зовнішніх аспектів організаційної культури.

На жаль, на сьогоднішній день не існує єдиних універсальних методичних моделей для оцінки організаційної культури на емпіричному рівні. Тому менеджмент організації має включати аналіз цілей та завдань оцінки організаційної культури, а також стратегії розвитку в процес вибору методики для її оцінки. При цьому важливо брати до уваги особливості та потреби самої організації, щоб отримані результати були якомога більш точними та корисними.

У процесі проведеного дослідження було виявлено, що сучасні методи оцінки організаційної культури мають значні відмінності. Ці відмінності пов'язані з метою дослідження та використовуваними методами для досягнення поставлених цілей. Аналіз різних підходів дозволив обґрунтувати доцільність використання формалізованого підходу та кількісних методів оцінки організаційної культури.

Таким чином, організаційна культура відіграє важливу роль у ефективній адаптації підприємства до зовнішнього середовища та інтеграції внутрішніх

процесів. Дослідження основних функцій та складових організаційної культури доречно для розробки методичного підходу до оцінки зв'язку між організаційною культурою та ефективністю управління персоналом ТОВ «Technology Labs». Наведений підхід базується на комбінації методів І.А. Ладанова та Д.Денісона, що дозволяє провести всебічну оцінку організаційної культури та отримати точні результати.

Загалом, застосування підходу до оцінки зв'язку між організаційною культурою та ефективністю управління персоналом ТОВ «Technology Labs» дозволить визначити рівень організаційної культури за: баченням, стратегічним напрямом і намірами, цілями та завданнями; якістю внутрішніх соціальних комунікацій; стану управлінської культури; мотивацією; орієнтацією на споживача; організацією навчання; ставленням працівника до робочого місця. Використання наведеної методики дає можливість зрозуміти рівень організаційної культури та прийняти необхідні управлінські рішення для її поліпшення.

3.2. Розрахунок економічної ефективності запроваджених заходів

Проведемо опитування співробітників ТОВ «Technology Labs» за методикою І.Д. Ладанова та Д.Денісона «Оцінка рівня організаційної культури», що дає можливість проаналізувати такі показники організаційної культури, як: «робота», «комунікації», «управління», «мотивація і мораль». Ці показники оцінюються за такими рівнями розвитку організаційної культури: «дуже високий», «високий», «середній», «має тенденцію до деградації».

В опитуванні приймали участь 25 співробітників, які надали відповіді на 29 питань. При оцінці питань запропоновано використовувати десятибальну шкалу. Якщо твердження повністю збігається з думкою опитуваного співробітника, то це 10 балів, якщо не співпадає, то це 0 балів і так далі.

Далі було прораховано середній бал за показниками [39] :

- Робота 1, 5, 9, 13, 17, 21, 25;
- Комунікації 2, 6, 10, 14, 18, 22;
- Управління 3, 7, 11, 15, 19, 23, 26, 28;
- Мотивація і мораль 4, 8, 12, 16, 20, 24, 27, 29.

Індекс організаційної культури ТОВ «Technology Labs» запропоновано визначати за загальною сумою отриманих балів. Найбільша кількість балів – 290, найменша – 0. Показники свідчать про наступні рівні організаційної культури [39]:

- дуже високий - 290-261 балів;
- високий - 260-175 балів;
- середній - 174-115 балів;
- має тенденцію до деградації - нижче 115 балів.

За проведеним дослідженням з’ясувалось, що рядові співробітники ТОВ «Technology Labs» набрали 161 бал, який відповідає середньому рівню організаційної культури.

Середній бал по показникам: робота, мотивація і мораль, комунікація та управління, наведено на рис. 3.2.

Отже, можна зробити висновок, що загалом підприємство ТОВ «Technology Labs» має середній рівень організаційної культури, здебільшого це визначається середнім рівнем культури рядових співробітників. Це свідчить про те, що вони не зовсім задоволені своєю роботою в колективі, тому організаційна культура підприємства ТОВ «Technology Labs» потребує відповідних мір щодо її вдосконалення

Зважаючи на результати дослідження було запропоновано та впроваджено такі основні заходи щодо підвищення рівня організаційної культури співробітників підприємства ТОВ «Technology Labs»:

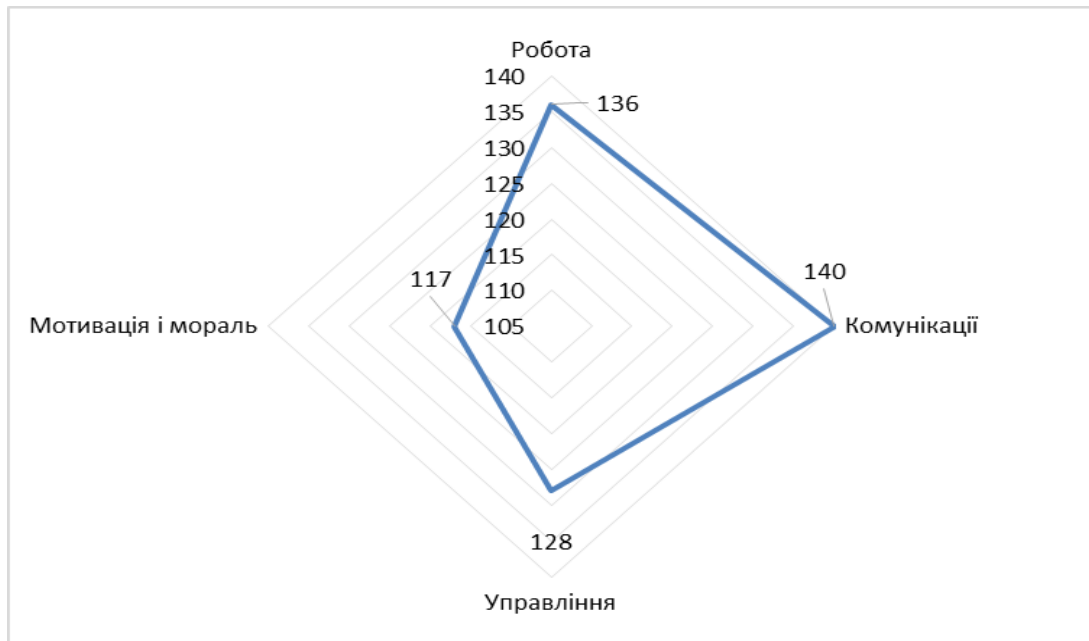


Рис. 3.2. Середній бал за показниками організаційної культури ТОВ «Technology Labs» відповідно до методики І.Д. Ладанова та Д.Денісона

- розробка ефективної та справедливої системи винагороди, яка повинна стимулювати персонал до постійного підвищення рівня професіоналізму та майстерності;
- розробка системи стимулювання праці з позиції її справедливості та обліку факторів особистісної культури співробітників підприємства;
- розробка ефективної системи «культурного відбору» нових співробітників;
- запровадження неформальних періодичних зборів співробітників - таких як спільне проведення вільного часу, та влаштування корпоративних вечірок на свята»;
- розробка системи просування по службі, що включає методику об'єктивної оцінки потенціалу співробітників, створення умов щодо її реалізації.

Керівництвом ТОВ «Technology Labs» впроваджено начислення премій та доплат за понаднормову роботу, за пропозиції рядових робітників щодо удосконалення виробництва та підвищення якості їх послуг. В контексті цього

заходу була розроблена система, що включає щомісячний контроль та підрахунок за кожним робітником його заслуг та продуктивності праці, також керівництво ТОВ «Technology Labs» покращило умови праці та вдосконалено інформаційну базу (комплекси програмного забезпечення).

Дійсно, індивідуальний підхід до кожного співробітника, їх оцінка та розподіл завдань допоможуть покращити ефективність роботи компанії. Результати тестування на soft skills також можуть виявитися корисними для формування команди з більш високою продуктивністю та готовністю до співпраці.

Ще один важливий аспект - це надання можливості розвитку працівникам. Кожен працівник повинен мати доступ до навчання та професійного зростання. Для досягнення цієї мети, необхідно створити програму навчання для всього колективу, що допоможе підвищити рівень кваліфікації та зберегти талановитих співробітників.

Також обговорення результатів оцінки співробітників з керівництвом та надання зворотного зв'язку можуть сприяти поліпшенню ефективності та якості роботи працівників.

Встановлено, що на розвиток ТОВ «Technology Labs» впливає групова згуртованість, а також спрямованість групових норм і цінностей. Деякий рівень групової згуртованості сприяє більш високим показникам продуктивності праці, занадто сильна згуртованість у поєднанні з невідповідною для розвитку ТОВ «Technology Labs» спрямованістю цінностей і норм фактично знижує показники продуктивності. Нечасті періодичні зібрання співробітників ТОВ «Technology Labs» сприяють більш згуртованому колективу, і як наслідок - зниженню рівня конфліктності та підвищенню міжособистісної довіри.

3.3. Рекомендації щодо покращення ділового спілкування та обміну інформацією між працівниками ТОВ «Technology Labs»

Ефективне спілкування є життєво важливим для успіху ІТ-компаній, оскільки воно сприяє кращому розумінню завдань, цілей і стратегій, а також підтримує позитивну організаційну культуру. В ІТ-секторі, де проекти часто характеризуються високим рівнем складності та потребують злагодженої роботи різних команд, важливість чіткого та своєчасного спілкування не може бути переоцінена.

Ясність спілкування забезпечує, що всі члени команди мають однакове розуміння завдань і очікувань. Це знижує ризик непорозумінь та помилок, що особливо важливо в ІТ-проектах, де неправильне тлумачення вимог може призвести до серйозних збоїв у роботі.

Точність у спілкуванні гарантує, що інформація, яка передається, є вірною та доречною. В ІТ-проектах, де деталі мають велике значення, точне спілкування допомагає уникнути помилок, які можуть вплинути на якість кінцевого продукту або послуги.

Своєчасність у спілкуванні забезпечує всіх учасників проекту вчасно отриманою інформацією, необхідною для виконання своїх завдань. Це особливо важливо в динамічному ІТ-середовищі, де умови та вимоги можуть швидко змінюватися.

Дослідження в області управління проектами та організаційної поведінки підтверджують, що ефективне спілкування сприяє не тільки підвищенню продуктивності та якості роботи, але й задоволеності персоналу. Співробітники, які відчують, що їхні ідеї та внески цінуються і що вони належним чином інформовані про розвиток проектів та цілі компанії, мають більшу мотивацію та задоволеність від роботи. [64]

Інвестування в розвиток навичок спілкування в ІТ-компаніях є ключовим фактором для досягнення ефективності, інноваційності та високого морального духу серед персоналу.

Не менш важливими є канали та інструменти спілкування в ІТ-середовищі та відіграють важливу роль у забезпеченні ефективного обміну інформацією та сприянні співпраці між командами. Розглянемо декілька популярних технологій та платформ:

Slack: Це платформа для командного спілкування, яка надає можливість створення каналів для різних проектів або тем. Slack сприяє швидкому обміну інформацією, інтегрується з багатьма зовнішніми сервісами та дозволяє зберігати історію повідомлень для зручного доступу. [65]

Microsoft Teams: Ця платформа об'єднує чати, відеоконференції, спільну роботу над документами та інтеграцію з іншими продуктами Microsoft. Teams є зручним для організацій, які вже використовують продукти Microsoft, такі як Office 365 [66].

Google Meet та Skype: Обидві платформи використовуються для відеоконференцій та віртуальних зустрічей. Google Meet інтегрований з Google Workspace, в той час як Skype є широко використовуваною платформою для індивідуальних та групових дзвінків [67].

JIRA: Це інструмент для управління проектами, який широко використовується в ІТ для відстеження помилок, завдань і проектів. JIRA дозволяє командам відстежувати прогрес роботи та спілкуватися щодо конкретних завдань чи проблем.

Zoom: Ця платформа стала особливо популярною для відеоконференцій, завдяки її надійності та високій якості відеозв'язку. Zoom дозволяє проводити великі віртуальні зустрічі та вебінари [68].

Webspidermount ticket system: дана платформа це внутрішня розробка компанії для спілкування з клієнтами під час технічної підтримки, або інших комунікацій, які стосуються сервісу продукту.

Електронна пошта: Хоча вона може здаватися традиційною, електронна пошта залишається ключовим інструментом для формального спілкування, особливо для документування важливих рішень та обміну офіційною інформацією.

Традиційні зустрічі: Фізичні зустрічі важливі для налагодження особистісних відносин, обговорення складних питань та сприяння командному духу. Хоч на сьогоднішній день все більше роботи переноситься на віддалене опрацювання, все одно компанія має офіс.

Кожен з цих інструментів має свої переваги та недоліки. Наприклад, Slack та Skype сприяють швидкому обміну інформацією, але можуть створювати "шум" через надмірну кількість повідомлень. З іншого боку, JIRA дозволяє точно відстежувати прогрес проектів, але може бути складним у налаштуванні та використанні.

Оцінюючи їхній вплив на ефективність комунікації, важливо зрозуміти, що ідеальний набір інструментів залежить від специфіки організації, культури спілкування та особливостей конкретних проектів. Комбінація цих інструментів дозволяє охопити різні аспекти спілкування: від швидкого обміну інформацією до глибоких обговорень, від відстеження завдань до підтримки організаційної культури.

Рекомендовано налагодити організаційну культуру в діяльності ТОВ «Technology Labs» за допомогою вищезазначених сучасних інструментів, які здатні глибоко впливати на стилі та методи спілкування в командах підприємства. Культура відкритості стимулює пряmlinійне та неформальне спілкування, сприяючи вільному обміну ідеями і зниженню бар'єрів. Це сприятиме інноваціям, оскільки працівники ТОВ «Technology Labs» відчують себе заохоченими до креативності та пошуку нових рішень. У культурах, що цінують агільність (agile), спілкування стає більш цілеспрямованим та гнучким, допомагаючи командам швидко адаптуватися до змін та ефективно вирішувати проблеми.

Застосування горизонтальної комунікації та використання технологічних інструментів для спілкування в діяльності ТОВ «Technology Labs» стануть сприяти відкритості, забезпечуючи вільний обмін інформацією між різними рівнями управління підприємством. Наприклад, сучасні чат-платформи та інструменти управління проектами підтримують ефективне координування роботи та швидкий обмін інформацією.

Окрім того, організаційна культура ТОВ «Technology Labs», що підтримує навчання та розвиток, сприятиме обміну знаннями та навичками, що важливо для професійного зростання співробітників і підвищення загальної компетентності команд. Таким чином, основна ціль організаційної культури ТОВ «Technology Labs» формувати підходи до спілкування, впливаючи на ефективність вирішення завдань, інноваційний потенціал та атмосферу в командах, що є ключовим критерієм успіху.

Так як діяльність ТОВ «Technology Labs» носить міжнародний характер, то виклики та бар'єри у комунікації між співробітниками часто виникають через мовні відмінності, культурні розбіжності та географічну дистанцію. Мовні бар'єри рекомендовано подолати, встановивши англійську як загальноприйнятну робочу мову, проводячи мовні курси та використовуючи перекладацькі інструменти. Культурні розбіжності вимагають від керівництва ТОВ «Technology Labs» проведення тренінгів з міжкультурної комунікації та створення культури взаємоповаги, де різноманіття цінується і враховується. Географічна дистанція може бути зменшена за допомогою гнучкого планування та використання інструментів для спільної роботи та управління проектами, які ефективно функціонують у різних часових поясах.

Також важливим є вибір єдиних каналів комунікації для усунення плутанини між працівниками ТОВ «Technology Labs», яка може виникати при використанні різноманітних платформ. Централізація інформації та стандартизація інструментів спілкування може значно полегшити взаємодію між співробітниками команд. Нарешті, розвиток навичок ефективного

спілкування через тренінги та майстер-класи є ключовим для забезпечення ясності та зрозумілості у міжнародному середовищі.

Хотілось би зазначити про лідерство, яке відіграє ключову роль у формуванні ефективного спілкування в діяльності ТОВ «Technology Labs». Лідери та менеджери ТОВ «Technology Labs», визначаючи та підтримуючи політики спілкування, можуть створити культуру, яка сприяє відкритості та довірі. Це починається з особистого прикладу лідера: коли лідери відкрито комунікують, активно слухають і висловлюють вдячність за зворотний зв'язок, вони формують стандарти для всієї організації. Ефективні лідери також зосереджуються на розбудові прозорості в комунікації. Вони забезпечують, що важлива інформація вільно та своєчасно потрапляє до всіх членів команди, незалежно від їхнього рівня або ролі в організації. Це може включати регулярні зустрічі, де обговорюються корпоративні новини та оновлення проєктів, а також використання цифрових інструментів для забезпечення неперервного обміну інформацією.

Крім того, лідери ТОВ «Technology Labs» повинні підтримувати культуру, в якій працівники відчують себе комфортно, висловлюючи свої думки та побоювання. Це може включати створення безпечного середовища, де зворотній зв'язок і критика сприймаються як можливість для росту та покращення, а не як загроза. Нарешті, лідери в ТОВ «Technology Labs» повинні бути свідомі різноманіття в своїх командах і враховувати це у своїй комунікації. Це означає врахування культурних відмінностей, стилів спілкування та потреб різних членів команди, щоб забезпечити, що кожен відчуває себе включеним та цінним. У сукупності, лідерство, яке підтримує відкритість, прозорість, взаємоповагу та розуміння в комунікації, може значно сприяти створенню продуктивного та позитивного робочого середовища в діяльності ТОВ «Technology Labs».

ВИСНОВКИ

1. У роботі досліджено сутність поняття «організаційна культура» підприємства та її відмінні характеристики. Запропоновано організаційну культуру розуміти як сукупність норм і моделей поведінки в системі управління підприємством, що формуються у межах ефективних субординаційних і координаційних відносин. Встановлено, що розробка та впровадження заходів організаційної культури в діяльність підприємства є спробою конструктивного впливу на поведінку працівників підприємства. Доведено, що в даних обставинах організаційна культура формується як свідоме і навмисне вдосконалення будь-яких дій в культурі підприємства з метою створення сприятливого соціально-психологічного клімату для об'єднання працівників в єдиний колектив у межах певних етичних, моральних та культурних цінностей.

2. Відібрано принципи та методи формування зв'язку між організаційною культурою та ефективністю управління персоналом. Встановлено, що організаційна культура формується у процесі спільного подолання працівниками труднощів зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції. Доведено, що організаційна культура, безумовно, впливає на ефективність роботи підприємства, але для цього, зовнішнє та внутрішнє середовище культури підприємства мають бути приведені у відповідність.

3. Розроблено науково-методичний підхід до оцінки зв'язку між організаційною культурою та ефективністю управління персоналом. Визначено підходи до оцінки зв'язку між організаційною культурою та ефективністю управління персоналом, за яким визначаються: економічна ефективність, організаційна ефективність, соціальна ефективність. Встановлено, що оцінка зв'язку між організаційною культурою та ефективністю управління персоналом є важливим інструментом для забезпечення результативної роботи підприємства. Запропоновано оцінку

зв'язку між організаційною культурою та ефективністю управління персоналом підприємства проводити поетапно. Зазначено, що процес оцінки вимагає постійного моніторингу, для внесення необхідних корективів до стратегії розвитку підприємства.

4. Надано організаційно-економічну характеристику діяльності підприємства ТОВ «Technology Labs», яке засновано у квітні 2008 року. ТОВ «Technology Labs» спеціалізується на наданні широкого спектру технологічних інструментів (Software as a Service, WebSpiderMount, JobsIndex, JobBoardMount, Business Intelligence) та послуг, включаючи збір веб даних, управління даними, бізнес-аналітику та аналітику даних. ТОВ «Technology Labs» надає свої послуги по всьому світу і має найбільше клієнтів в США, Європі та Канаді. Серед клієнтів можна відмітити CareerBuilder, ZipRecruiter, Dice, YourMembership, Amazon, Coursera, TotalJobs, Appcast та інші. Загалом ТОВ «Technology Labs» обслуговує понад 300 клієнтів. За результатами аналізу основних техніко-економічних показників ТОВ «Technology Labs», встановлено, що протягом 2021-2022 рр. спостерігається позитивна тенденція до зростання зазначених показників підприємства. Виняток складають основні фонди, які щорічно скорочуються. Ефективність діяльності ТОВ «Technology Labs» підтверджується обсягом отриманого прибутку, який протягом аналізованого періоду зріс на 73 370 тис. грн. Рентабельність послуг зростає щорічно на 15%.

5. Проведено діагностику стану внутрішнього середовища ТОВ «Technology Labs». Результати дослідження доводять, що основну частину складають оборотні активи - 75,47 % на початок періоду і 80,51% на кінець періоду. Основним джерелом формування пасивів ТОВ «Technology Labs» є власний капітал, який протягом 2021-2022 рр. його розмір збільшився на 280198 тис. грн. Довгострокові зобов'язання та поточні кредити банків на кінець 2022 р були погашені. У межах аналізованого періоду проведено аналіз ліквідності, рентабельності та ділової активності за окремими показниками. За результатами встановлено, що показники ліквідності ТОВ «Technology Labs»

є в межах норми, всі показники рентабельності мають позитивну динаміку та не проявляють ознаки кризи. Однак підприємству треба прискорювати оборотність активів та проводити роботу щодо скорочення розміру дебіторської заборгованості. Незважаючи на це підприємство має великі можливості до розвитку та впровадження інноваційних технологій.

6. Здійснено оцінку ефективності управління персоналом ТОВ «Technology Labs» відповідно до стану організаційної культури за методом опитування. Результати свідчать про те, що співробітники ТОВ «Technology Labs» мають позитивне ставлення до здорового способу життя та підтримують спортивні ініціативи. Демо-зустрічі та корпоративи сприяють покращенню організаційної культури та створенню дружнього робочого оточення в колективі ТОВ «Technology Labs». Враховуючи ці обставини, керівництву ТОВ «Technology Labs» доцільно продовжувати впровадження заходів з ефективного управління персоналом з метою покращення умов їх роботи та підвищення продуктивності.

7. Обґрунтовано необхідність удосконалення підходу до оцінки зв'язку між організаційною культурою та ефективністю управління персоналом ТОВ «Technology Labs». Для комплексної оцінки та аналізу організаційної культури рекомендовано використовувати методику, в якій поєднуються показники, запропоновані І.А. Ладановим та Д.Денісоним. Такий підхід дозволить отримати більш повне та об'єктивне уявлення про стан організаційної культури підприємства та її можливості в контексті змін у зовнішньому середовищі. Застосування комбінації методів І.А. Ладанова та Д.Денісона до оцінки зв'язку між організаційною культурою та ефективністю управління персоналом ТОВ «Technology Labs» дозволить визначити рівень організаційної культури за: баченням, стратегічним напрямом і намірами, цілями та завданнями; якістю внутрішніх соціальних комунікацій; стану управлінської культури; мотивацією; орієнтацією на споживача; організацією навчання; ставленням працівника до робочого місця. Все це надасть

можливість зрозуміти рівень організаційної культури підприємства та прийняти необхідні управлінські рішення для її поліпшення.

8. Проведено опитування співробітників ТОВ «Technology Labs» за методикою І.Д. Ладанова та Д.Денісона та надана оцінка рівня організаційної культури підприємства. За результатами з'ясувалось, що організаційна культура ТОВ «Technology Labs» має середній рівень, який здебільшого визначається середнім рівнем культури рядових співробітників, не зовсім задоволені своєю роботою в колективі. Тому організаційна культура ТОВ «Technology Labs» потребує відповідних мір щодо її вдосконалення. Встановлено, що на розвиток ТОВ «Technology Labs» впливає групова згуртованість, а також спрямованість групових норм і цінностей. Доведено, що занадто сильна згуртованість у поєднанні з невідповідною для розвитку ТОВ «Technology Labs» спрямованістю цінностей і норм фактично знижує показники продуктивності.

9. Рекомендовано налагодити організаційну культуру в діяльності ТОВ «Technology Labs» за допомогою покращення ділового спілкування та обміну інформацією між працівниками. Встановлено, що застосування горизонтальної комунікації та використання технологічних інструментів для спілкування в діяльності ТОВ «Technology Labs» стануть сприяти відкритості, забезпечуючи вільний обмін інформацією між різними рівнями управління підприємством. Запропоновано керівництву ТОВ «Technology Labs» переглянути причини появи мовних бар'єрів у комунікації між співробітниками, які часто виникають через мовні відмінності, культурні розбіжності та географічну дистанцію.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Shein E. H. Organizational culture and leadership. 3rd edition. Danver: Wiley, 2004. 437 p.
2. Hofstede G. Cultures and Organizations: Software of the Mind [Text]. London: McGraw-Hill, 1991.
3. Харчишина О.В. Дослідження сутності категорії «організаційна культура». Вісник Житомирського державного технологічного університету. 2011. № 2 (56). С. 148–151.
4. Лазоренко Л.В., Панасенко О.О. Людина в системі організаційної поведінки. Економіка. Менеджмент. Бізнес. № 2(36). 2021. 11-15.
5. Семикіна М.В. Еволюція організаційної культури на українських підприємствах: проблеми та протиріччя. *Держава та регіони*. 2009. № 6. С.197–200.
6. Сіменко І.В., Белоусова І.М. Організаційна культура підприємства: лексико-семантичний аналіз змісту. *Сталий розвиток економіки: всеукраїнський науково-виробничий журнал*. URL: http://www.nbuv.gov.ua/ortal/soc_gum/sre/2011_3/55.pdf (дата звернення: 29.10.2023)
7. Кравчанко В.О., Никифоренко В.Г. Організаційна культура в системі управління персоналом. *Вісник Східноукраїнського національного університету*. 2013. Ч. 1, № 7(196). С. 152-155.
8. 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.
9. Гудзь О.Є., Мізин О.О. Напрями удосконалення креативного менеджменту корпорацій в умовах мультирівневої цифрової трансформації. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. № 4(38). 2021. 5-9.
10. Харчишина О.В. Дослідження сутності категорії «організаційна культура». *Вісник Житомирського державного технологічного університету*. 2011. № 2 (56). С. 148–151.

11. Євтушенко Н.О. Управління організаційною культурою. *Економічний простір*. 2020. №164. С.86-90.
12. Захарчин Г.М. Корпоративна культура : навчальний посібник. Львів : Новий світ, 2011. С. 344.
13. Карамушка Л.М., Лагодзінська В.І., Івкін В.М., Ковальчук О.С. Роль організаційної культури в діяльності сучасних організацій: аналіз основних підходів. *Актуальні проблеми психології* : зб. наукових праць Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України / [ред. кол. : С.Д. Максименко (гол. ред.) та ін.]. К. Алчевськ : ЛАДО, 2013. Т. І.
14. Максименка С.Д., Карамушка Л.М. Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія. 2013. Вип. 38. С. 225-229.
15. Євтушенко Н.О., Ващенко О.П., Завгородній А.О. Організаційна культура підприємства:теоретичний аспект. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2023. №1-2(41). С. 20-24.
16. Родіонова О.Ю. Формування механізму організаційної культури підприємств АПК. *Теорія та практика державного управління*. 2011. Вип. 3. С. 400-406.
17. Сова А. В. Роль керівника в формуванні організаційної культури. *Ефективна економіка* № 6. 2015. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4471> (дата звернення: 24.10.2023)
18. Харчишина О.В. Концепція організаційної культури підприємств: ретроспективний аналіз та перспективи практичного застосування. *Вісник ДАУ*. 2007. № 2 (20). С. 202—208.
19. Харчишина О.В. Формування організаційної культури в системі менеджменту підприємств харчової промисловості: монографія. Житомир: Вид-во Житомирського державного університету ім. І. Франка, 2011. 289с.
20. Smircich L. Concept of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quaterly*. 1983. № 28. P. 339—358.
21. Гевко В. Л. Організаційна культура підприємства та особливості і умови її зміни. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 16. С. 9-12.

22. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом : підручник. К. : Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
23. Брінцева О.Г. Оцінка ефективності управління персоналом підприємств для реалізації консалтингових проектів. *Формування ринкової економіки* : зб. наук. праць. Спец. вип. : Соціально-трудові відносини: теорія і практика. 2010. Т. І. С. 113-124.
24. Власенко Т.А. Визначення рівня ефективності менеджменту персоналу на машинобудівних підприємствах. Матеріали Міжнар. наук.-практ. Конференції: *Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика* (м. Харків, 15–16 листопада 2010 р.). Управління розвитком : зб. наук. ст. X. : Вид. ХНЕУ, 2010. № 18(94). С. 79-81.
25. Вонберг Т.В. Методичні підходи до оцінювання ефективності роботи служби управління персоналом. *Формування ринкової економіки* : зб. наук. праць. Спец. вип. : у 3 т. Соціально-трудові відносини: теорія і практика. Т. І. К. : КНЕУ, 2010. С. 147-154.
26. Короленко Ю.Е. Удосконалення оцінки ефективності системи управління персоналом. *Управління розвитком*. 2010. № 7(83). С. 196-197.
27. Білецька О. Методи зміни організаційної культури підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. № 6, Т. 3. С. 249-252.
28. Швець І.Б., Захарова О.В. Інформаційне забезпечення оцінки ефективності інвестування у людський капітал. Міжнародна науково-практична конференція: *Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика* (15- 16 листопада 2010 р., м. Харків). Управління розвитком. Збірник наукових праць. 2010. № 18(94). С. 41-46.
29. Короленко Ю.Е. Удосконалення оцінки ефективності системи управління персоналом. *Управління розвитком*. 2010. № 7(83). С. 196-197.
30. Копитко М.І. Корпоративна культура підприємств: історія виникнення та сутність. *Причорноморські економічні студії*. 2016. Вип. 9(1). С. 86–91.
31. Герасимчук А.А., Палеха Ю.І., Шиян О.М. Соціологія : навчальний посібник. Київ : Європейський університет, 2004. URL: <http://politics.ellib.org.ua/pages-11263.html> (дата звернення: 2.11.2023).

32. Красовська О.Ю. Генезис поняття «корпоративна культура підприємства». *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2017. Вип. 6(1). С. 89–93.
33. Марченко О.М., Томаневич Л.М. Теорія організації : підручник. Львів, 2015.
34. Захарчин Г.М. Корпоративна культура : навчальний посібник. Львів : Новий світ, 2011. С. 344
35. Марцінковська О.Б., Легкий О.А. Організаційні аспекти впровадження CRM-систем у діяльність підприємства. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2018. Вип. 23. С. 81–85.
36. Дёшина С.П. Оценка эффективности управления персоналом на основе модели динамического норматива. *Вопросы современной науки и практики. Университет им. В.И. Вернадского*. 2009. № 2(16). С. 202-205
37. Крулько Є.Л. Ефективність використання персоналу на підприємствах. *Культура народів Причорномор'я*. 2010. № 177. С. 93-97.
38. Осовська Г. В., Осовський О. А. Основи менеджменту : підручник. 3-тє вид., перероб. і доп. Київ : Кондор, 2006. 664 с.
39. Сладкевич В. П. Современный менеджмент (в схемах). 3-е изд., стереотип. Київ : МАУП, 2003. 152 с
40. Rigby, D., Bilodeau, V. Management Tools & Trends. URL: <https://www.bain.com/insights/management-tools-and-trends-2017> (дата звернення: 04.11.2023)
41. Внутрішній економічний механізм підприємства: Навч. посібник / Грещак М. Г., Гребешкова О. М., Коцюба О. С.; за ред. М. Г. Грешака. К.: КНЕУ. 2001. 228с.
42. World Employment and Social Outlook: Trends 2023. URL: <http://surl.li/opdgo> (дата звернення: 6.11.2023)
43. U.S. Bureau of Labor Statistics (Бюро статистики праці США) <https://www.bls.gov/emp/>(дата звернення: 2.11.2023)
44. Best Job Posting Sites Based on In-Depth Reviews. URL: <https://www.consumersadvocate.org/job-search-sites> (дата звернення: 3.11.2023)

45. What recruitment challenges will businesses face in 2023? URL: <http://surl.li/opdhh> (дата звернення: 5.11.2023)
46. Onlin Recrutment market. Hardware Softwart IT Services. URL: <https://www.fortunebusinessinsights.com/online-recruitment-market-103730> (дата звернення: 6.11.2023)
47. Online Recruitment Technology Market to Experience 15.2%. CAGR during 2023-2030; Advanced Features Developed by Key Companies to Bolster Market. <http://surl.li/opdhq> (дата звернення: 6.11.2023)
48. SaaS market size worldwide 2024. URL: <http://surl.li/opdhw> (дата звернення: 6.11.2023)
49. Job Scraping Technology & Service. WebSpiderMount tracks employer job listing updates and provides near real-time sync with job distributor database. URL: <https://www.webspidermount.com/job-scraping/> (дата звернення: 7.11.2023)
50. Why Our Customers Use JobsIndex vs. Taking Paid Job Feeds from Aggregators. URL: <https://www.webspidermount.com/jobsindex/> (дата звернення: 7.11.2023)
51. 7 Questions to Ask Before Buying Job Board Software. URL: <https://www.jobboardmount.com/> (дата звернення: 7.11.2023)
52. Market Analysis. Stay on top of the job market data your tracking. URL: <https://www.webspidermount.com/market-analysis/> (дата звернення: 7.11.2023)
53. Wage Benchmarking. Salaries from more than 120,000 corporate career sites. URL: <https://www.webspidermount.com/wage-benchmarking/> (дата звернення: 8.11.2023)
54. Job Market Pulse Reports. A data-fueled look at today's job market. URL: <https://www.webspidermount.com/jobmarketpulse-reports/> (дата звернення: 8.11.2023)
55. Aspen Technology Labs - Overview, News & Competitors. URL: <http://surl.li/opdin> (дата звернення: 8.11.2023)
56. Вплив організаційної культури на діяльність організації. URL: <http://surl.li/opdfm> (дата звернення: 9.11.2023)

57. Internal communications and corporate culture. URL: <http://surl.li/opdiz> (дата звернення: 9.11.2023)
58. Терещенко К. В. Методи вивчення організаційної культури. Актуальні проблеми психології. 2013. Т. І.: *Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія*. Вип. 37. С. 28–31. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/1836/1/%D0%A237.pdf> (дата звернення: 2.11.2023)
59. Харчишина О. В. Діагностика організаційної культури підприємств. Наукові праці НУХТ. 2010. № 36. С. 124–129. URL: <http://surl.li/opdjm> (дата звернення: 13.11.2023).
60. Химич І. Г. Формування корпоративної культури підприємства в сучасних економічних умовах. Сучасні соціально-економічні проблеми теорії та практики розвитку економічних систем : колективна монографія. Тернопіль : ФОП Осадца Ю. В., 2016. С. 105–116.
61. Кубарева І. В., Чмихало Н. В., Карпенко Л. А. Обґрунтування методів діагностики організаційної культури фармацевтичних організацій. *Фармацевтичний часопис*. 2017. № 4. С. 75–81.
62. Баннікова К. Б. Організаційна культура як фактор управління людськими ресурсами міжнародних компаній : дис. ... канд. соціол. наук : 22.00.04. Харків, 2018. 267 с.
63. Мельник А. О. Методичний підхід до оцінки організаційної культури. *Бізнес-інформ*. 2021. № 6. С. 245-250.
64. How to have Effective Communication in the Workplace. URL: <http://surl.li/opdkb> (дата звернення: 15.11.2023).
65. Made for people. Built for productivity. URL: <https://slack.com/> (дата звернення: 16.11.2023).
66. The new Microsoft Teams is now generally available. URL: <http://surl.li/ckpze> (дата звернення: 16.11.2023).
67. Відеоконференції в Google Meet. URL: <http://surl.li/opdpe> (дата звернення: 16.11.2023).
68. Businesses around the globe choose Zoom. URL: <https://www.zoom.us/> (дата звернення: 16.11.2023).

69. Бровар О.В. Соціально-психологічні аспекти менеджменту персоналу банківських установ. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2013. № 1. С. 281–289
70. Донцов А.І., Перелигіна Є.Б., Караваєва Л.П. Міжкультурні взаємодії і соціальна дистанція. *Національний психологічний журнал*. 2014. № 2(14). С. 5–12.
71. Кравченко О.О., Кикоть С.В. Психологічні аспекти управління персоналом. *Молодий вчений*. 2016. № 3. С. 101–103.
72. Лєскова Л.Ф. Формування сприятливого соціально-психологічного клімату у колективі установи соціальної сфери. *Молодий вчений*. 2017. № 4. С. 98–103
73. Михайленко Д.Г. Розвиток соціально-психологічних методів управління персоналом : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)». Науково-дослідний центр індустріальних проблем розвитку НАН України. Харків, 2011. 22 с.
74. Олійник Н.Ю. До питання поліпшення соціально-психологічного клімату в організації. *Молодий вчений*. 2017. № 4. С. 725–728.
75. Романов А.Д. Соціально-психологічні домінанти в управлінні персоналом підприємства : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)». Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця. Харків, 2016. 19 с.
76. Гончаров Г.О. Структура мотиваційного механізму трудової діяльності. *Регіональні перспективи*. 2000. № 2-3 (9-10). С.128-129.
77. Лисак В. Ю., Ткачук В. В. Мотивація праці управлінського та виробничого персоналу: теоретичні аспекти. *Причорноморські економічні студії*. 2017. Вип. 13(2). С. 108–111.
78. Урманов Ф. Ш. Мотивація – основний чинник ефективності управлінської праці. *Вісник Житомирського державного технологічного університету*. 2017. № 4. С. 98–102.

79. Ущатовський К. В. Мотивація трудової діяльності в інфраструктурних галузях : монографія. Харків : Компанія СМІТ, 2015. 216 с.
80. Лещенко Л. О. Мотивація праці як фактор підвищення прибутковості виробництва. *Ефективна економіка*. 2016. № 4. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2016_4_46. (дата звернення: 24.11.2023).
81. Щетініна Л.В., Рудакова С.Г., Заєць А.І. Емоційний інтелект в управлінні персоналом: підходи до розуміння та його розвиток. Бізнес Інформ, 2019. Вип. 3.С. 385—393.
82. Августин Р.Р., Деміків І.О. Управлінські інновації як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Ефективна економіка*. 2020. №4. URL:<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7815> (дата звернення: 17.10.2023).
83. Шевченко О. С., Євтушенко Г. І. Інноваційні методи управління персоналом на підприємствах у сучасних умовах господарювання. Молодий вчений. 2019. № 10 (74). <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2019-10-74-156>(дата звернення: 17.10.2023).
84. Бей Г.В., Серета Г.В. Трансформація HR-технологій під впливом цифровізації бізнес-процесів. *Економіка і організація управління*. 2019. № 2(34). С. 93–101.
85. Виноградський М.Д. Управління персоналом : [навчальний посібник для вузів]. К. : Центр навчальної літератури, 2006. 504 с.
86. Управление персоналом международной компании. URL: <http://www.hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=1133>. (дата звернення: 11.11.2023)
87. Козаченко Г.В., Немашкало О.А. Сучасні підходи до розвитку людських ресурсів міжнародних бізнес-структур. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2010. Ч. І. № 12(154). С. 104-110.
88. Часовська О.А. Порівняльна характеристика моделей управління персоналом в міжнародному бізнесі. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2009. № 9(139). С. 180-186.

89. Клецова К.В. Формування компетенцій персоналу як основа забезпечення його конкурентоспроможності на ринку праці. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2010. № 1(143). Ч. I. С. 144-151.
90. Вартанова О.В., Скляр Є.П, Шестер І.В. Особливості формування персоналу міжнародної компанії. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Випуск 14. Частина 1. 2015.