

Вінницький національний технічний університет
(повне найменування вищого навчального закладу)

Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
(повна назва факультету)

Кафедра менеджменту, маркетингу та економіки
(повна назва кафедри)

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**Управління організаційною поведінкою масштабованих підприємств
будівельного комплексу (на прикладі товариства з обмеженою
відповідальністю «Декорбетон»)**

Виконав: студент 2-го курсу, групи МЗД-22
спеціальності 073 – «Менеджмент»

(шифр і назва напрямку підготовки, спеціальності)

Дмитрищак В.В.

(прізвище та ініціали)

Керівник: к.т.н., доц. каф. ММЕ

Несен Л.М.

(прізвище та ініціали)

« 7 » грудня 2023 р.

Опонент: к.е.н., професор каф. ЕПВМ

Лесько О.Й.

(прізвище та ініціали)

« 8 » грудня 2023 р.

Допущено до захисту

Завідувач кафедри ММЕ

д.е.н., проф. Карачина Н.П.

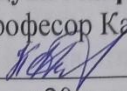
(прізвище та ініціали)

« 15 » грудня 2023 р.

Вінниця ВНТУ – 2023 рік

Вінницький національний технічний університет
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
Кафедра менеджменту, маркетингу та економіки
Рівень вищої освіти II-й (магістерський)
Галузь знань – 07 Управління та адміністрування
Спеціальність – 073 – «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма – Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності

ЗАТВЕРДЖУЮ
завідувач кафедри ММЕ
д.е.н., професор Карачина Н.П.

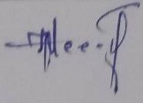
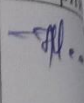

«20» вересня 2023 р.

ЗАВДАННЯ
НА МАГІСТЕРСЬКУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ
Дмитрищак Валентину Васильовичу
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: Управління організаційною поведінкою масштабованих підприємств будівельного комплексу (на прикладі товариства з обмеженою відповідальністю «Декорбетон»)
керівник роботи Несен Леонід Миколайович, к.т.н., доцент
затверджені наказом ВНТУ від «18» вересня 2023 року №247.
2. Строк подання студентом роботи: 7 грудня 2023 р.
3. Вихідні дані до роботи: форма №1 «Баланс», форма №2 «Звіт про фінансові результати» підприємства ТОВ «Декорбетон» (додаток Б).
4. Зміст текстової частини: теоретико-методичні аспекти організаційної поведінки масштабованих підприємств, дослідження організаційної поведінки масштабованих підприємств будівельного комплексу (на прикладі товариства з обмеженою відповідальністю «Декорбетон»), напрями вдосконалення організаційної поведінки масштабованих підприємств будівельного комплексу (на прикладі товариства з обмеженою відповідальністю «Декорбетон»).
5. Перелік ілюстративного матеріалу: таблиці: систематизація трактувань дефініції «організаційна поведінка», типи працівників і форми їх трудової поведінки, обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності, обсяг виробленої будівельної продукції за видами, аналіз зовнішнього середовища будівельного комплексу України на основі PEST-аналіз, структура персоналу за рівнем освіти, основні фінансово-економічні показники ТОВ «Декорбетон»; рисунки: цикл розвитку цінностей в організації, ієрархічна система соціальної відповідальності організації, взаємозв'язок основних галузей із промисловістю будівельних матеріалів, суб'єкти господарювання у сфері будівництва будівель, обсяг

виробленої будівельної продукції за видами, структура факторів, що визначає ефективність організаційної поведінки

6. Консультанти розділів роботи:

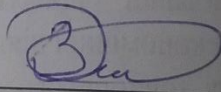
| Розділ | Прізвище, ініціали та посада консультанта | Підпис, дата | |
|--------------------|---|---|---|
| | | завдання видав | завдання прийняв |
| Спеціальна частина | Несен Л.М., доцент кафедри ММЕ |  |  |

7. Дата видачі завдання «20» вересня 2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

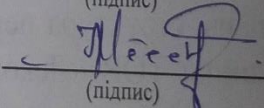
| № з/п | Назва етапів магістерської кваліфікаційної роботи | Строк виконання етапів роботи |
|-------|---|-------------------------------|
| 1 | Формування та затвердження теми магістерської кваліфікаційної роботи (МКР) | серпень-вересень |
| 2 | Виконання спеціальної частини МКР. Перший рубіжний контроль виконання МКР. (1-й розділ МКР) | вересень-жовтень |
| 3 | Виконання спеціальної частини МКР. Другий рубіжний контроль виконання МКР. (2-й розділ МКР) | жовтень |
| 4 | Виконання спеціальної частини МКР. Третій рубіжний контроль виконання МКР. (3-й розділ МКР) | листопад |
| 5 | Нормоконтроль МКР. Попередній захист МКР. | листопад-грудень |
| 6 | Рецензування МКР | грудень |
| 7 | Захист МКР | грудень (за графіком) |

Студент


(підпис)

Дмитришак В.В.

Керівник роботи


(підпис)

Несен Л.М.

АНОТАЦІЯ

УДК 316.62:658.3

Дмитрищак В. В. Управління організаційною поведінкою масштабованих підприємств будівельного комплексу (на прикладі товариства з обмеженою відповідальністю «Декорбетон»). Магістерська кваліфікаційна робота зі спеціальності 073 – менеджмент, освітня програма – менеджмент зовнішньоекономічної діяльності. Вінниця: ВНТУ, 2023. 112 с.

На укр. мові. Бібліогр.: 54 назв; рис.: 21; табл. 32.

В магістерській кваліфікаційній роботі розглядаються основні аспекти організаційної поведінки масштабованих підприємств. Проведено дослідження розвитку будівельного комплексу, здійснено економічне оцінювання фінансових результатів діяльності ТОВ «Декорбетон» та досліджено стан організаційної поведінки на підприємстві. На прикладі ТОВ «Декорбетон» запропоновано низку організаційних та економічних заходів щодо підвищення ефективності організаційної поведінки підприємства та підвищення результатів його діяльності.

Ключові слова: організаційна поведінка, підприємство, будівельний комплекс, клієнтоорієнтований підхід, рентабельність.

ABSTRACT

Dmytryshchak V. V. Management of the organizational behavior of scaled enterprises of the construction complex (on the example of the limited liability company "Dekorbeton"). Master's thesis in specialty 073 - management. Vinnitsa: VNTU, 2023. – 112 p.

In Ukrainian language. Bibliographer: 54 titles; fig.: 21; tabl. 32.

The main aspects of the organizational behavior of scaled enterprises are considered in the master's qualification work. A study of the development of the construction complex was conducted, an economic evaluation of the financial results of Dekorbeton LLC was carried out, and the state of organizational behavior at the enterprise was investigated. On the example of "Dekorbeton" LLC, a number of organizational and economic measures are proposed to increase the efficiency of the enterprise's organizational behavior and increase the results of its activity.

Keywords: organizational behavior, enterprise, construction complex, client-oriented approach, profitability.

ЗМІСТ

| | |
|---|----|
| ВСТУП | 4 |
| 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ПОВЕДІНКИ МАСШТАБОВАНИХ ПІДПРИЄМСТВ | 7 |
| 1.1 Економічна сутність організаційної поведінки масштабованих підприємств | 7 |
| 1.2 Формування етичної організаційної поведінки в сучасних умовах | 15 |
| 1.3 Методичні підходи до оцінки організаційної поведінки масштабованих підприємств | 27 |
| Висновки до першого розділу | 33 |
| 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ПОВЕДІНКИ МАСШТАБОВАНИХ ПІДПРИЄМСТВ БУДІВЕЛЬНОГО КОМПЛЕКСУ (НА ПРИКЛАДІ ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ДЕКОРБЕТОН») | 35 |
| 2.1 Аналіз розвитку підприємств будівельного комплексу в Україні | 35 |
| 2.2 Аналіз фінансово-господарської діяльності товариства з обмеженою відповідальністю «Декорбетон» | 53 |
| 2.3 Оцінювання організаційної поведінки товариства з обмеженою відповідальністю «Декорбетон» | 70 |
| Висновки до другого розділу | 78 |
| 3 НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ПОВЕДІНКИ МАСШТАБОВАНИХ ПІДПРИЄМСТВ БУДІВЕЛЬНОГО КОМПЛЕКСУ (НА ПРИКЛАДІ ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ДЕКОРБЕТОН») | 81 |
| 3.1 Основні напрями підвищення організаційної поведінки товариства з обмеженою відповідальністю «Декорбетон» | 81 |
| 3.2 Заходи щодо удосконалення організаційної поведінки товариства з обмеженою відповідальністю «Декорбетон» | 88 |

| | |
|--|-----|
| 3.3 Економічне обґрунтування основних заходів щодо удосконалення організаційної поведінки товариства з обмеженою відповідальністю «Декорбетон» | 94 |
| Висновки до третього розділу | 99 |
| ВИСНОВКИ | 101 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ | 105 |
| ДОДАТКИ | 110 |
| Додаток А (обов'язковий) Протокол перевірки кваліфікаційної роботи на наявність текстових запозичень | 111 |
| Додаток Б (обов'язковий) Фінансова звітність підприємства ТОВ «Декорбетон» за 2020-2022 роки | 112 |
| Додаток В (обов'язковий) Ілюстративний матеріал | 122 |

ВСТУП

Актуальність теми. У ситуації, що склалася в Україні на сучасному етапі розвитку, важливого значення набула проблема формування та модернізації організаційної поведінки підприємств, оскільки вирішення соціальних проблем можливе лише за умов формування відповідної організаційної поведінки. Відтак необхідно дати можливість людським ресурсам працювати ефективно. Люди як особистості відіграють важливу роль у формуванні організаційної поведінки в компаніях і є центральною ланкою в цьому процесі.

Вибір засобів підвищення ефективності організаційної поведінки, її вивчення та управління нею є важливим завданням як для науковців, так і для практиків на даному етапі розвитку економічних і соціальних відносин. Воєнний стан в Україні супроводжується економічними та соціальними кризами, що формують особливості управління людськими ресурсами в сучасних організаціях. При цьому управління організаційною поведінкою та згуртованістю персоналу на тлі, здавалося б, більш важливих завдань сучасного організаційного менеджменту не тільки не втрачає своєї актуальності, а, навпаки, набуває все більшого значення. Зокрема, враховується необхідність підтримки психологічного благополуччя співробітників і управління їх ефективністю в новій реальності. Саме тому, правильне формування, визначення та подальше використання організаційної поведінки суб'єкта господарювання є вкрай важливим і необхідним.

Серед сучасних наукових підходів щодо трактування поняття організаційної поведінки та оцінювання економічної стабільності підприємств слід виділити наукові праці Лепейко Т. І., С. В. Лукашев, Миронова О. М. [1], Дудкін П. Д., Мосій О. Б., Владимир О. М. [6], Карташова Л. В., Никонова Т. В., Соломанідіна Т. О. [9], Молчанова, А. О., Воляник І. В, Кондратьєва В. П. [19] та ін. Критичне дослідження наукового пояснення вказаних дослідників сутності категорії «організаційна поведінка» засвідчив відсутність однозначного трактування терміну, відповідно система заходів щодо вдосконалення

управління організаційною поведінкою на підприємстві ще остаточно не сформовані. Серед іншого, науковцями визначено чинники, які справляють вплив на організаційну поведінку підприємств, досліджено механізми її формування, запропоновано різноманітні показники та методи оцінювання тощо. Водночас питання встановлення закономірностей розвитку організаційної поведінки нині не є остаточно вирішеним. Враховуючи теоретичну та прикладну значущість розв'язання цього питання, постає необхідність у його подальшому дослідженні.

Мета і завдання роботи. Метою роботи є обґрунтування теоретико-методичних засад удосконалення управління організаційною поведінкою масштабованих підприємств, що дозволить підвищити ефективність функціонування підприємства.

Для досягнення поставленої мети передбачено розв'язання таких основних завдань:

- розкрити економічну сутність організаційної поведінки підприємства;
- розглянути особливості формування етичної організаційної поведінки в сучасних умовах;
- дослідити методичні основи оцінки організаційної поведінки;
- здійснити оцінку розвитку будівельного комплексу України;
- дати загальну характеристика підприємства ТОВ «Декорбетон» та оцінити результати його фінансово-господарської діяльності;
- дослідити організаційну поведінку підприємства ТОВ «Декорбетон»;
- запропонувати напрями удосконалення організаційної поведінки ТОВ «Декорбетон»;
- сформулювати заходи щодо удосконалення організаційної поведінки ТОВ «Декорбетон»;
- здійснити економічне обґрунтування запропонованих заходів щодо удосконалення організаційної поведінки підприємства ТОВ «Декорбетон».

Об'єкт дослідження – процес управління організаційною поведінкою підприємства.

Предмет дослідження – теоретико-методичні та прикладні засади

управління організаційною поведінкою ТОВ «Декорбетон».

Новизна одержаних результатів. Для вирішення поставлених завдань використовувались наступні методи: діалектичний метод – для детального дослідження сутності організаційної поведінки; аналізу, синтезу, дедукції, індукції – для обґрунтування концептуальних підходів до розвитку будівельного комплексу України; порівняння – для зіставлення фактичних даних досліджуваних років при оцінюванні тенденцій розвитку ТОВ «Декорбетон»; графічний – для наочного подання теоретичного та прикладного матеріалу та ін. Обробка даних здійснювалася з використанням комп'ютерних технологій.

Новизна одержаних результатів

удосконалено:

- понятійно-категоріальний апарат терміну «організаційна поведінка», що, на відміну від існуючих визначень, передбачає трактування категорії з точки зору урахування інтересів осіб задіяних до функціонування підприємства, що базується на засадах законодавства, моралі, цінності особистих та професійних якостей в умовах певного культурного середовища країни.

набули подальшого розвитку:

- способи вдосконалення організаційної поведінки, що, на відміну від існуючих, передбачають вдосконалення відносин між підприємством та споживачами на основі використання клієнтоорієнтованого підходу, що базується на засадах вдосконалення персональних продажів.

Практичне значення отриманих результатів. Отримані результати дозволили оцінити та запропонувати заходив досконалення організаційної поведінки ТОВ «Декорбетон».

Особистий внесок магістранта. Усі результати, наведені у магістерській кваліфікаційній роботі, отримані самостійно.

Апробація результатів роботи. Основні положення дослідження доповідалися на Міжнародна науково-практична Інтернет-конференція студентів, аспірантів та молодих науковців «Молодь в науці: дослідження, проблеми, перспективи (МН 2024)» . <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/mn/mn2024/paper/viewFile/19558/16320>

1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ПОВЕДІНКИ МАСШТАБОВАНИХ ПІДПРИЄМСТВ

1.1 Економічна сутність організаційної поведінки масштабованих підприємств

Людство живе в організованому світі. Організації тієї або іншої структури є необхідною частиною економічного життя в державі. Прийняття рішень і дії менеджерів в організаціях здійснюють все зростаючий вплив на працівників, підприємство, інші організації та суспільство в цілому. Зростання важливості організаційної поведінки пов'язане із зростанням діяльності бізнесу, його масштабуванням та відповідного вжиття управлінських рішень. За таких обставин важливо зрозуміти, як функціонують підприємства, особливо масштабовані, і оцінити той вплив, який вони чинять на людей.

Зростання важливості впливу підприємства на колектив його працівників призвело до формування наукової категорії «організаційної поведінки». Організаційна поведінка - це дисципліна, що вивчає поведінку людей в організаціях з метою знаходження найбільш ефективних методів управління і запобігання організаційних дисфункцій, пов'язаних з «людським фактором». Відтак в полі зору організаційної поведінки лежить озброєння менеджменту підприємств основами новітніх знань і ефективними технологіями в галузі управління персоналом, сформування конкретних навичок та вмінь в освоєнні психологічної культури та організаційного мислення, цілісного і багатоаспектного знання про поведінкову сторону діяльності організації з їх формальними і неформальними статусами.

Втім, перш за все варто розібратися із трактуванням поняття «поведінки». Поведінка – це сукупність усвідомлених, соціально значущих дій. Вона обумовлена розумінням власних функцій та підлягає впливу зовнішніх факторів, які забезпечуються процесом мотивації. Критеріями поведінки є її відповідність встановленим соціально-культурним нормам (професійним, моральним,

правовим тощо). У структурі поведінки важливими елементами є засоби, методи здійснення дій, їх відповідність техніці думки, комунікації, рефлексії. Поведінка оцінюється результативністю, ефективністю здійснених дій. Отже, поведінка відрізняється від дії особливістю та цілісністю, що постійно повторюються та передбачають єдність духовного, соціального, біологічного, людського, особистісного та індивідуального в кожному суб'єкті (одичному або колективному) [1, с. 6]. Виходячи із такого розуміння поведінки можна дослідити сутність категорії «організаційної поведінки».

Організаційна поведінка – це поведінка працівників, втягнутих у певні управлінські процеси, які мають свої цикли, ритми, темпи, структуру відносин, організаційні рамки та вимоги до працівників. Організаційну поведінку людини пов'язують з реакцією співробітників на використання різних методів стимулювання, на регламентацію діяльності, нормативні акти, адміністративні вказівки, що забезпечують досягнення цілей організації. У взаємодії з організацією людина виступає не як механізм, що виконує певні дії, а як розумна і свідома істота, що володіє устремліннями, бажаннями, емоціями, настроєм, має уяви, розділяє певні вірування і певні моралі. Поведінка людини в організації визначається її власними (особовими) межами, впливом умов формування індивідуальної діяльності – особливостями групи, в яку вона включена, умовами спільної діяльності, своєрідністю організації і країни, в яких вона працює [2, с. 442]. Дослідження вітчизняних учених Дудкіна П. Д, Мосія О. Б., Владимира О. М. та інших трактують організаційну поведінку як управлінський феномен, що пояснює, прогнозує, контролює, стимулює, підвищує продуктивність, результативність окремих працівників організацій і певних колективів заради спільної корисної діяльності [3, с. 29].

Організаційна поведінка – це комплекс заходів, що визначає управлінську модель у сфері організації праці та міжособових стосунків, які впливають на ефективність використання та продуктивність діяльності персоналу загалом [4, с. 74]. Фахівці відзначають, що діяльність підприємства тим чи іншим чином спрямована на постійну взаємодію персоналу із зовнішнім середовищем, отже, є

частиною відкритої продуктивної моделі у сфері сервісу та обслуговування [5, с. 101–102]. Організаційна поведінка має значний вплив не лише на управління комунікаціями, сфера її безпосереднього застосування охоплює низку питань, пов'язаних з економічністю операційного процесу, обмеженням витрат ресурсів та часу, контролем соціально-психологічного стану в організації, інноваційністю та лідерством, дотриманням дисципліни та визнанням пріоритетів організації. Таким чином, запровадження ефективної системи організаційної поведінки стає питанням, що безпосередньо пов'язано з оптимізацією діяльності та підвищенням конкурентоспроможності підприємства.

Сучасні дослідження лише підтверджують думку про те, що вплив соціально-психологічних методів менеджменту має значно більші масштаби, що пояснюється розвитку сучасного бізнесу [6, с. 12–13] (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Систематизація трактувань дефініції «організаційна поведінка»

| Автор | Визначення | Ключова характеристика |
|---|--|--|
| 1 | 2 | 3 |
| Латфуллін Г. Р., Громова О. Н. [7, С. 49] | Систематизований науковий аналіз поведінки індивідуума, груп, організацій з метою зрозуміти, передбачити і вдосконалити індивідуальне виконання і функціонування організації з урахуванням впливу зовнішнього середовища | Науковий аналіз |
| Кочеткова А. І. [8, С. 138] | Вивчення поведінки людей і груп в організаціях, формування поведінкових моделей, розробка навичок практичного використання отриманих знань» | Вивчення поведінки, формування поведінкових моделей |
| Карташова Л. В. [9, С. 79] | Наука про те, як люди поведуться в організації і яким чином їх поведінка впливає на результати її роботи» | наука про вплив особистісної поведінки на результати роботи працівника |
| Співак В. А. [10, С. 87] | Наука, яка дозволяє лінійному і функціональному керівнику глибше зрозуміти причини і фактори поведінки людей в організації і на цій основі підвищити ефективність управління провідним фактором виробництва - персоналом | Розуміння причин та факторів поведінки працівників |
| Красовскій Ю. Д. [11, С. 174] | Поведінка працівників, залучених у певні управлінські процеси, що мають свої цикли, ритм, темпи, структуру відносин | Сукупність циклів, ритмів та ін. кожного працівника |

Продовження табл. 1.1

| 1 | 2 | 3 |
|---|--|--|
| Джордж Дж. М. [12, С. 38] | Набір інструментів, що дозволяють: 1. співробітникам - розуміти, аналізувати і описувати поведінку людей в організації; 2. менеджерам – покращувати або змінювати типи поведінки співробітників таким чином, щоб структурні підрозділи, люди, групи і організація в цілому могли домогтися своїх цілей | Набір інструментів |
| Ньюстром Джон В. та Кейт Девіс [13, С. 9] | Вивчення поведінки людей (індивідів та груп) в організаціях і практичне використання одержаних результаті | Практичне використання результатів аналізу поведінки людей (індивідів та груп) в організації |

Отже, систематизація визначень поняття «організаційна поведінка» та аналіз ключових характеристик дає можливість виокремити підходи до розуміння сутності поняття «організаційна поведінка»:

1. підхід з точки зору розуміння організаційної поведінки як науки;
2. підхід з позиції дослідження поведінки індивіда, що впливає на особистісні результати;
3. комплексний підхід, що формується на основі розуміння організаційної поведінки як типової поведінки окремих працівників, що формує загальну організаційну поведінку, яка впливає на особистісні результати та результати діяльності організації в цілому.

Вважаємо, що комплексний підхід до розуміння сутності поняття організаційна поведінка є найбільш актуальним у сучасних реаліях мікро- та макросередовища, оскільки організаційна поведінка працівників формується залежно від зовнішнього середовища: соціалізації та гуманізації праці, інформаційних технологій, науково - технічного прогресу та інших. Проте з іншого боку залежить від особистісних характеристик та якостей окремого індивіда (ціннісні орієнтації, сприйняття, бачення, переконання, ментальних відмінностей, тощо). Водночас, організаційна поведінка впливає як на

результати діяльності організації, так і на особисті результати роботи працівника [14, с. 44].

Аналіз літературних джерел свідчить про значні відмінності в теоретичних підходах представників різних зарубіжних та вітчизняних наукових шкіл до трактування суті організаційної поведінки підприємства, так і основної мети його функціонування в мінливому середовищі. Відобразимо ці відмінності у табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – Порівняльна характеристика теоретичних підходів зарубіжних вчених до суті економічної поведінки підприємств [15, с. 32-33]

| Підхід | Коротка суть економічної поведінки підприємств | Мета підприємства |
|--------------------------------|---|--|
| Неокласичний | Раціональна поведінка у процесі перетворення ресурсів у готову продукцію | Максимізація прибутку |
| Інституціоналізм | Економічна поведінка коаліції людей задля ефективного використання їхніх здібностей | Мінімізація трансакційних витрат |
| Біхеовіризм | Обмежена чи перемінна раціональність економічної поведінки у процесі пошуку прийнятних рішень | Отримання задовольняючого обсягу прибутку |
| Теорія корпорації Дж.Гелбрейта | Економічна поведінка спрямована на стабільність і безпеку бізнесу | Мінімізація ризиків, планове зростання бізнесу |
| Еволюційна теорія підприємства | Економічна поведінка відповідає економічній культурі в суспільстві та корпоративній культурі | Стійкий розвиток |

Сутність організаційної поведінки полягає в систематичному, науковому аналізі поведінки індивідів, груп, організацій з метою зрозуміти, передбачити і удосконалити індивідуальне виконання і функціонування організації з урахуванням дії зовнішнього середовища. Організаційна поведінка припускає вивчення і формування поведінки індивіда, груп для досягнення організацією поставлених цілей і підвищення ефективності її діяльності [16, с. 11].

Об'єкт організаційної поведінки – соціальна реальність, а саме: працівники – члени виробничої групи. Більш широко тлумачачи об'єкти організаційної поведінки до них можна віднести:

1. поведінка індивідів в організації;

2. проблеми міжособистісних відносин при взаємодії двох індивідів (колеги або пари «начальник - підлеглий»);
3. динаміка відносин всередині малих груп (як формальних, так і неформальних); між групові відносини;
4. організації як цілісні системи, основу яких утворюють внутрішньо організаційні відносини (наприклад, стратегічні альянси і спільні підприємства).

Таким чином, об'єктами і водночас суб'єктами організаційної поведінки виступають особистість, група і організація, де особистість – людський індивід як суб'єкт міжособистісних і соціальних взаємин держави і свідомої діяльності; група – двоє або більше осіб, які взаємодіють один з одним, впливають один на одного й сприймають себе, немов «ми», тобто як «колектив», до якого належать; організація – форма стійкого об'єднання їхньої спільної цілеспрямованої діяльності у певній структурі [17, с. 162].

Предметом організаційної поведінки виступає взаємозв'язок системи управління на всіх рівнях з орієнтацією на розробку результативних методів управління в умовах конкурентного середовища.

Цілі організаційного поведінки:

1. вироблення техніки аналітичного та емпіричного дослідження поведінки людей в організації;
2. аналіз причин і вчинків (індивідуальних і групових) людей в певних умовах;
3. вироблення методів пояснення і способів передбачення поведінки людей в організації;
4. прогнозування і коригування поведінки людини в організації;
5. формування навичок управління поведінкою підлеглих і своїх власних;
6. створення організації, що працює на принципах співробітництва і поєднання загальних, групових та індивідуальних інтересів;
7. формування організаційної культури компанії [18, с. 13].

Мета організаційної поведінки – пояснення та систематичний опис вчинків людей у системі організації; передбачення, планування перспектив росту працівника в організації, вплив на мотиваційну сферу; керування навчанням, адаптацією, поведінкою персоналу [19, с. 42]. Кінцева (загальна) мета організаційної поведінки – формування повного механізму (інструментарію) для управління поведінкою людей у процесі праці та його вдосконалення на користь підприємства.

Сили, що визначають організаційну поведінку можна умовно поділити на чотири великі групи:

1. демографічні – ті, що визначають поведінку залежно від статі та віку людей. Наприклад, знання гендерних характеристик поведінки. Так, чоловіки цінують в партнерші її зовнішню привабливість і еротичність. Жінки, знаючи таку запрограмованість чоловіків, повинні це враховувати у своїй поведінці. Прекрасній половині людства, в свою чергу, імponує чоловіча неординарність, мужність і благородство;

2. біопсихологічні – ті, що визначають поведінку залежно від індивідуальних особливостей людини (стан здоров'я, ступінь емоційної врівноваженості, інтроверсія-екстраверсія, домінуючий спосіб мислення (логічний чи інтуїтивний), здатність до творчості, минулий досвід, компетентність);

3. соціально-психологічні – ті, що визначають поведінку залежно від взаємовідносин індивідів у групі, організації чи суспільстві. Наприклад, поведінка повинна відповідати закону і ні в якому разі не протистояти встановленому в суспільстві правопорядку;

4. культурологічні – ті, що визначають поведінку залежно від елементів культури, характерної для того чи іншого конкретного суспільства. Наприклад, моральна бездоганність. За всієї нашої схильності до суб'єктивного трактування моралі необхідно визнати існування загальноприйнятих підходів до пояснення таких її основних понять як чесність, справедливість і порядність [20, с. 12-13].

Джерела організаційної поведінки – індивідуальна, групова, організаційна ефективність. Індивідуальна проявляється здібностями, навичками, готовністю навчатися, знаннями, особистісною спрямованістю, ставленням, мотивацією. Групова ефективність визначається структурою, розміром, статусом, згуртованістю групи, лідерством, нормами. Джерелом організаційної ефективності є середовище, стратегія, технологія, культура, процеси. Організаційна поведінка покликана забезпечити успішне функціонування системи організації, оскільки сучасні підприємства зацікавлені в працівниках із високим рівнем мотивації, прагненням до навчання, саморозвитку, удосконалення власних можливостей, розкриття потенціалу [21, с. 156].

Загалом якщо поєднати основні фактори, що впливають на стан організаційної поведінки, то можна визначити дві основних групи: зовнішні та внутрішні за характером впливу та джерелом походження (рис. 1.1).

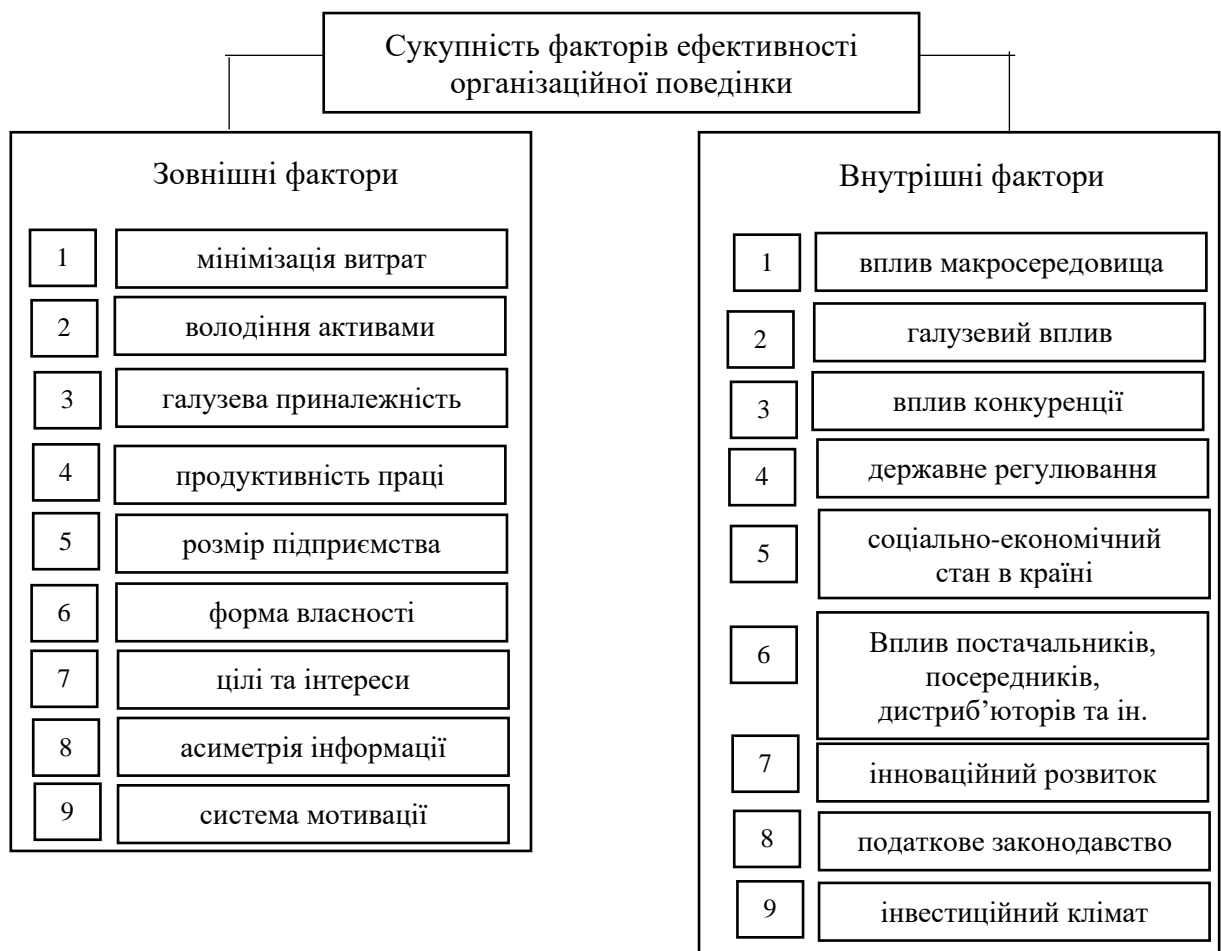


Рисунок 1.1 – Структура факторів, що визначають ефективність організаційної поведінки [22, с. 45]

Загалом, основними теоретичними підходами, на яких базується організаційна поведінка, є:

1. системний – організація трактується як відкрита система, яка отримує певні ресурси, здійснює їх переробку і продукує визначений набір товарів і послуг. При цьому на організацію впливає чимало сил внутрішнього та зовнішнього походження;
2. орієнтація на результат – програми організаційної поведінки оцінюються за їх результатами. Кожна організація прагне до виробництва якихось конкретних продуктів чи досягнення певних результатів;
3. ситуаційний – для досягнення необхідного результату в різних обставинах необхідно робити акцент на різних типах поведінки;
4. підтримуючий – підтримується становлення та розвиток працівника. Свою назву підтримуюча модель отримала тому, що її метою є підтримка підприємництва людей у вузько заданих рамках робочого місця (залучення до 10 прийняття рішень, навчання та ін.). Проте, у нашій країні будь-яку міру свободи часто приймають за анархію;
5. синергічний – сума властивостей (і результатів діяльності) організації в цілому перевищує арифметичну суму властивостей (і результатів діяльності) всіх її елементів, узятих окремо.

Отже, критичний аналіз низки підходів науковців до трактування категорії «організаційної поведінки» дозволяє трактувати її як специфічну форму взаємостосунків між працівниками, між керівниками і підлеглими, між керівниками і власниками, що базується на засадах законодавства, моралі, цінності особистих та професійних якостей в умовах певного культурного середовища країни.

1.2 Формування етичної організаційної поведінки в сучасних умовах

Найнадійнішим методом забезпечення ефективності спільної роботи працівників на масштабованому підприємстві та підприємства із зовнішнім

середовищем є формування морального капіталу, що створює базові умови формування організаційної поведінки підприємства шляхом використання етичної поведінки персоналу. Важливість врахування етичних норм в поведінці проявляється в усіх напрямках діяльності підприємств в управлінні персоналом, при виборі критеріїв ефективності діяльності, при формуванні виробничої політики, забезпеченні соціальних ініціатив тощо.

Організаційна поведінка на підприємствах повинна формуватися зважаючи на такі положення:

1. забезпечення ефективності підприємства має відбуватися шляхом отримання прибутку чесним шляхом в рамках законодавства;
2. господарювання підприємства має відбуватися через створення робочих місць;
3. діяльність організації повинна відповідати суспільним інтересам.

З огляду на зазначені засади важливо в процесі формування організаційної поведінки підприємства враховувати низку таких принципів філософії моралі як деонтологія, утилітаризм, телеологія, егоїзм (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Принципи етичної поведінки організацій та проблеми їх дотримання [23, с. 144]

| Зміст принципу | Проблеми використання |
|---|--|
| Деонтологія. Будь-яке рішення вважається правильним, якщо воно узгоджене з прийнятними для суспільства етичними принципами і законами | Нечіткість змісту вказаних правил. Незрозуміло, інтереси яких груп (працівників, споживачів, акціонерів) повинні бути пріоритетними для менеджерів |
| Утилітаризм. Оцінка вигоди будь-якого рішення чи дії з позиції врахування інтересів якомога більшої кількості суб'єктів, яких воно стосується | Критерієм моральності є приріст благ, але не ясно, хто визначає цих суб'єктів, зміст цих вигод і період їх дії |
| Телеологія. Оцінка рішення базується на відповідності результату вихідним цілями | Якщо засоби оправдовують цілі, то незрозуміло, хто визначає її етичність |
| Егоїзм. Єдиними критеріями оцінки економічних дій є особиста або корпоративна вигода | Оскільки інтереси власників і менеджерів не співпадають, важко визначити пріоритетний інтерес |

Оскільки підприємство є відкритою системою важливе значення для формування організаційної поведінки має характер взаємодії підприємства з

навколишнім середовищем, тобто актуалізуються питання іміджу і репутації організації на ринку. Підкреслюючи залежність іміджу і репутації від культури суспільства в якому функціонує підприємство можна відзначити що етичні засади діяльності підприємства повинні формуватися з урахуванням цінностей діючої культури.

Важливе значення в організаційній поведінці підприємства також належить його соціальній відповідальності, важливість напрямів якої може значно відрізнятись (рис. 1.2).

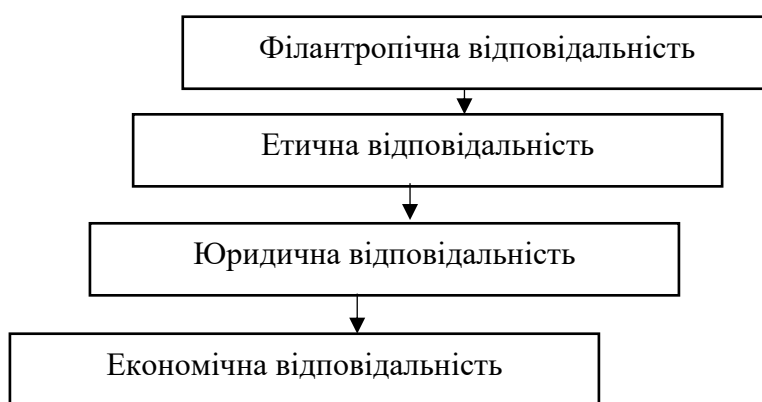


Рисунок 1.2 – Ієрархічна система соціальної відповідальності організації

Сутність економічної відповідальності виробничих підприємств полягає в необхідності забезпечення прибуткової роботи, що сприяє прогресу як підприємства, так і працівників, так і суспільства в цілому. Оскільки чинні в суспільстві закони, по суті, визначають справедливі правила діяльності та взаємодії економічних агентів, кожне підприємство повинне суворо дотримуватися вимог закону, щоб виконувати свою суспільну роль. Етична ж відповідальність означає, що організації повинні виробляти те, що потрібно суспільству, чесно та без шкоди для суспільства. Філантропічна відповідальність організації полягає в тому, щоб сприяти покращенню якості життя не лише її співробітників, а й суспільства в цілому.

Етична поведінка вимагає додаткових витрат і не може не обмежуватися за фінансуванням. У зв'язку з цим підприємство повинне визначитися з колом тих

суб'єктів, інтереси яких необхідно враховувати в першу чергу. Для аналізу впливу різних суб'єктів навколишнього середовища на діяльність організації важливо аналізувати такі параметри: вірогідність того, що зацікавлена група буде активно захищати свої інтереси у взаємодії з організацією; наявність у кожної такої групи необхідних ресурсів на захист власних інтересів; ймовірний вплив очікувань зацікавлених у діяльності організації угруповань. Виробничі організації існують для забезпечення суспільства, тому менеджер повинен ефективно управляти в межах, встановлених законом та етикою.

Поняття «етика бізнесу» використовується лише в суспільстві, де влада бізнесу і вплив уряду повинні обмежуватися інтересами окремих працівників, суспільства в цілому. Отже, менеджер повинен враховувати індивідуальні мотиви працівників підприємства, але поки вони не сприяють викривленню чи руйнуванню цілей цієї організації. Тому, щоб підприємство мало можливість досягти своєї мети, тобто здійснити свої цілі, усі працівники повинні співпрацювати. Організація не може реалізувати свої цілі без співпраці та єдності мети своїх працівників. Але ця співпраця не виникає автоматично, вона повинна забезпечуватися діяльністю менеджера. Керівництво підприємства має регулювати діяльність працівників для досягнення ефективної роботи підприємства. Таким чином, воно несе відповідальність за суспільну корисність своєї діяльності. Суспільна корисність підприємства складається з різних чинників, які характеризуються тим, що вони вироблені завдяки співпраці багатьох людей; належать організації, а не будь-кому з її працівників, незважаючи на закон; усі працівники мають користь від існування цих чинників [24, с. 96-96].

Суспільна корисність виробничого підприємства залежить не лише від її виробничих потужностей, програмного забезпечення, ліцензій патентів та контрактів, алей від доброї волі, моралі, лояльності, солідарності та репутації її управлінської команди [25, с. 30].

Керівники мають право контролювати різноманітні ресурси та процеси, але є певні особливості їх контролю над підлеглими. Влада над працівниками має

регулюватися в першу чергу законодавством, встановленою організаційною структурою, а також етичними стандартами. Це пояснюється тим, що трудові договори, з яких випливає більшість повноважень керівника, дуже розпливчасті та викликають багато суперечок щодо чітких прав керівника. Повноваження керівників обмежені цілями організації, такими як використання внутрішньої інформації, інциденти, пов'язані з конфліктом інтересів, і плани розвитку виробничої організації. Крім того, повноваження керівника обмежені чітко встановленими правами працівників, втім окремі з них виступають такими, що можуть по-різному бути трактованими. Існує багато невизначених ситуацій, коли немає чіткої об'єктивної межі між правами керівника та правами інших груп, що автоматично дає керівнику право приймати рішення, які можуть змінити трудовий договір.

Керівник може здійснювати вплив лише за згодою особи, якою він володіє повноваженнями керувати. Якщо ця згода отримана шляхом погроз чи примусу, виникає ситуація тиранії. І навпаки, якщо легко досягти домовленостей і трудовий договір прийнятний для обох сторін, це створює атмосферу, в якій відповідальність і взаємна довіра значною мірою сприяють продуктивності праці на підприємстві [26, с. 33] .

Сучасна економіка має базуватися на етиці бізнесу, тобто на етиці виробничих відносин – відносин у напрямі працевлаштування, умовах толерантного позитивного ставлення, доброчесності з партнерами. Засади організаційної поведінки зобов'язують всіх працівників слідувати не тільки трудовому договору, а й нормам чесності, моралі, взаємоповаги [27, с. 31]. Ділова етика визначає методи і форми досягнення етичних економічних цілей, які призводять до підвищення продуктивності праці та сприяють підвищенню ефективності виробничих організацій. Стандарти етичної поведінки змінюються залежно від культури виробничої організації, організаційної культури її підрозділів та соціального типу її команд. Така поведінка часто визначається національним характером, розглянемо для прикладу стандарти американців та англійців (табл. 1.4).

Таблиця 1.4 – Стандарти етичної поведінки з урахування національності

| Стандарт американців | Стандарт англійців |
|----------------------------|----------------------------|
| Розвиненість розуму | Здатність делегувати владу |
| Чесність | Комунікабельність |
| Логічність | Доступність |
| Технікоозброєність | Уміння слухати інших |
| Широта кругозору | Авторитетність |
| Перспективність | Компетентність |
| Комунікабельність | Технікоозброєність |
| Цілісність характеру | Чесність |
| Лідерство | Твердість |
| Здатність делегувати владу | Зацікавленість в людях |
| Ораторські здібності | Позитивність |
| Уміння приймати рішення | Рішучість |
| Твердість | Почуття гумору |
| Уміння зосереджуватися | Широта здібностей |
| Уміння виховувати інших | Продуктивність |
| Почуття гумору | Дружелюбність |
| Уміння слухати інших | Старанність |
| Бажання слухати | Уміння спілкуватися |
| Об'єктивність | Знання спеціальності |
| Організаторські здібності | Відсутність балаканини |

Відповідно українські традиції організаційної поведінки відрізнятимуться, втім також володітимуть такими ж базовими стандартами.

Суспільство саме встановлює зобов'язання і правила, щоб встановити певний порядок, якого не існує за природою речей. Відповідно діяльність підприємств мимоволі враховує в своїй організаційній поведінці такі загальні етичні орієнтири. Попри це бізнес виступає свого роду творчим процесом його власників та керівників, відтак етика визначає цілі, які переслідує організація, і те, як повинні поводитися її співробітники. Основні встановлені постулати поведінки працівників мають цілям організації, а також встановлювати обмеження на діяльність в організації. Етичні елементи поведінки відображають морально-мотиваційну сферу людини і тому потребують особливої уваги. Актуальність розвитку етичної поведінки організаційного персоналу полягає в тому, що в нашій країні є значні недоліки не тільки в професіоналізмі, а й у доброчесності. Конкретний економічний суб'єкт завжди може вибрати пріоритети своїх цілей, мотивів і потреб, враховуючи дії як самого себе, так і

суб'єктів зовнішнього середовища. Організаційна поведінка залежить від структури цих пріоритетів. Від ставлення суспільства до цього та оцінки результатів діяльності залежить, чи висуваються на перший план соціальні мотиви, чи враховуються інтереси колективу і суспільства.

Працівники підприємства, що являють собою унікальну єдність професійних і особистісних якостей, піддаються впливу різних регуляторів на їх поведінку. Оскільки вони інтегровані в системи багатьох груп і кіл спілкування, існує також безліч регуляторів їх поведінки. Більшість цих регуляторів відображають деталі конкретної компанії та все, що з нею пов'язано.

Серед факторів, що впливають на організаційну поведінку можна виділити:

1. технічний процес, особливостями поділу робочих процесів на завдання, використанням робочим обладнанням та його змістом;
2. фактори, що визначаються соціальними ролями, статусом індивіда в організаційних і неформальних групах;
3. регуляторні форми організації: накази, розпорядження, положення, інструкції, регламенти, традиції, звичаї;
4. регулятори зовнішнього середовища: закони держави, правила громадської поведінки, сімейні традиції тощо.

Колектив є не тільки об'єктом впливу: він виступає і як суб'єкт, здатний активно впливати на діяльність усіх названих систем. У складних умовах взаємодії колектив демонструє різні форми поведінки, що залежить від багатьох обставин [28, с. 81]. Через етичні норми можна сформувану домінуючу форму, що дає змогу підібрати відповідний метод впливу на неї.

Розвиток етичної поведінки на підприємстві в першу чергу визначається діями членів команди. Щоб керувати організаційною поведінкою потрібно знати її види. Отже, працівників підприємств поділяють на чотири типи, які пов'язані з різним ставленням до праці та трудовою поведінкою, які були виділені шляхом встановлення зв'язку між типами поведінки та мотивами працівників радянських підприємств. Ця типологія не втратила своєї актуальності, оскільки елементи

радянського менталітету та трудових установок досі впливають на свідомість багатьох українців. Ці висновки були доповнені визначеннями відповідних форм поведінки з типологій, перерахованих раніше та зведених у таблицю 1.5.

Таблиця 1.5 – Типи працівників і форми їх трудової поведінки

| Тип працівника | Відсоток | Ступінь мотивації до праці | Форма поведінки |
|---------------------------------------|----------|---|--------------------------------|
| Наднормативний, винятково сумлінний | 5 % | Ідеальна мотивація і стимулювання | Інноваційна, економічна |
| Нормативний, досить сумлінний | 60 % | Достатня мотивація і стимулювання | Економічна організаційна |
| Субнормативний, недостатньо сумлінний | 30 % | Мотиви неясні, стимулювання неадекватне | Характерологічна, деструктивна |
| Ненормативний, несумлінний | 5 % | Мотиви неясні, стимулів немає | Характерологічна деструктивна |

Робота з виявлення мотивів і стимулювання працівників субнормативного і ненормативного типів вимагає залучення фахівців. Хоча найбільш часто застосовуваний зараз спосіб боротьби з тими, хто поводить, на думку керівництва, неправильно – звільнення. У такий спосіб необхідно опиратися на форми поведінки і враховувати дані табл. 4 та соціотип працівників, а також соціотип колективів для розробки інструментів управління поведінкою колективів та організації в цілому. До таких інструментів можна віднести: психологічний контракт, моральний, етичний та корпоративний кодекс, використання яких наведено у табл. 1.6.

Таблиця 1.6 – Інструменти формування етичної організаційної поведінки

| Завдання впливу | Рівень впливу | Інструмент впливу |
|--|-----------------------|------------------------|
| Інформатизація в організації прав і привілеїв, обов'язків і зобов'язань у поведінці кожного працівника | Особистісний рівень | Психологічний контракт |
| Інформатизація моральних норм поведінки, які декларуються організацією | Особистісний рівень | Моральний кодекс |
| Впровадження в бізнес-процеси організації загальних моральних норм і принципів поведінки, а також механізму контролю за їх дотриманням | Груповий рівень | Етичний кодекс |
| Впровадження унікальних для конкретної організації правил корпоративної культури, правил поведінки працівників і механізмів контролю за їх дотриманням | Організаційний рівень | Корпоративний кодекс |

Психологічні контракти – це договори про права та привілеї, обов'язки та відповідальність, які не є частиною офіційних контрактів, але впливають на поведінку людей.

Моральний кодекс — це документ, який описує норми, які декларує підприємство, і правила поведінки, яких воно очікує від своїх співробітників. Цей інструмент дозволяє контролювати поведінку людей, які відчують себе членами певної групи [29, с. 189].

Етичний кодекс підсумовує основні моральні норми та принципи організації, процедури їх впровадження в бізнес-процеси організації та механізми контролю за їх виконанням. Цей інструмент дозволяє впливати на поведінку не лише окремих людей, але й окремих груп чи підрозділів на підприємстві [7, с. 189].

Корпоративний кодекс завжди є документом, характерним для конкретної організації, і пояснює: особливості корпоративної культури, які підвищують ефективність роботи співробітників і роз'яснюють зовнішньому світу фундаментальні принципи організаційної поведінки та управління, етапи впровадження правил поведінки та контролю в бізнес-процесах організації, механізми контролю за дотриманням цих правил [7, с. 190 - 191]. Цей інструмент дозволяє керувати поведінкою людей, які вважають себе членами цієї організації.

Провідну роль у формуванні організаційної поведінки відіграють цінності. Цінності важливі у всіх аспектах діяльності організації - організаційній культурі, що забезпечує постійність поведінки, у цілісності організації, що покращує показники діяльності організації та формує основу для підтримки поведінки. За допомогою ціннісних норм підприємство може довести до громадськості свої переконання в роботі та регулювати свою поведінку шляхом прийняття розроблених цінностей. Тому при формуванні корпоративних норм необхідно приділяти пильну увагу культурним аспектам, вивчати процеси, що відбуваються всередині підприємства через призму корпоративної культури, акцентувати увагу на корпоративній культурі як на керівному факторі. У ньому

визначаються деталі організації, визначаються особливості взаємодії між працівниками, вимоги до працівників, ставлення до них.

Етичні цінності, правила та норми відображають невід’ємну частину корпоративної культури організації, що допомагає передбачити характер поведінки персоналу в конкретних ситуаціях

Формування сильної культури в організації, етичні норми якої відповідають інтересам і організації, і суспільства, дають їй можливість отримувати конкурентні переваги [30, с. 370 – 371].

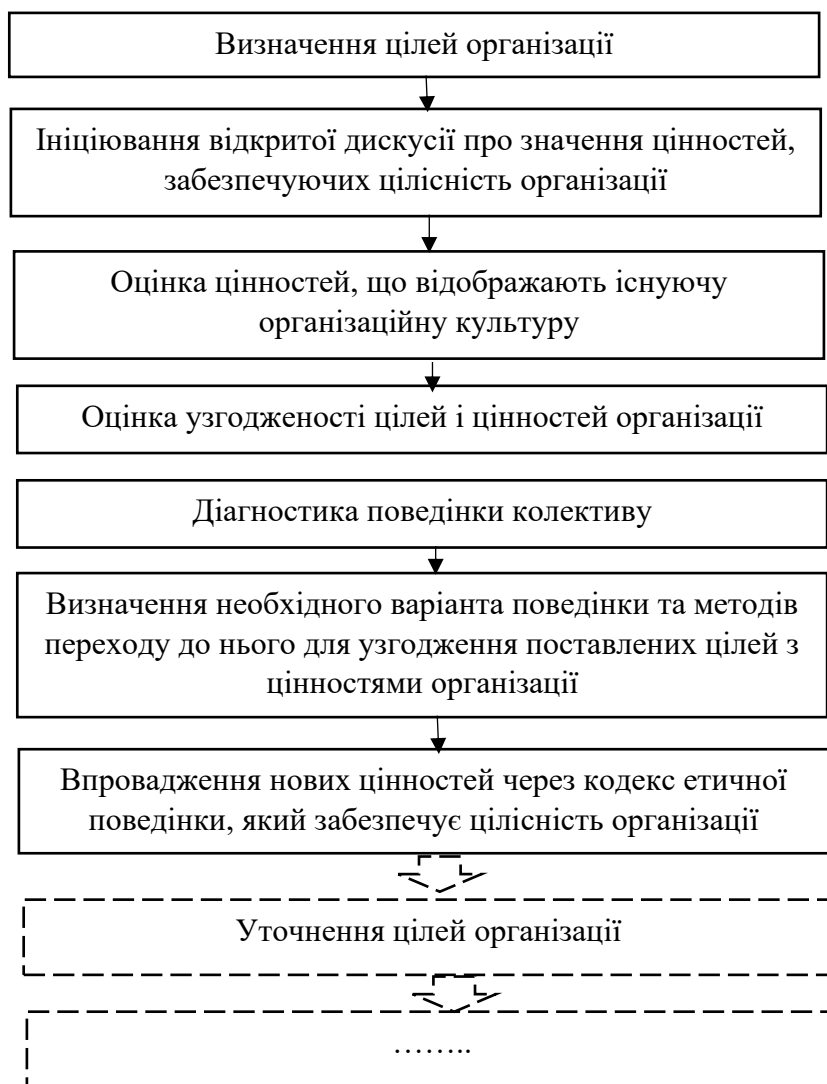


Рисунок 1.3 – Цикл розвитку цінностей в організації

Цінності, що складають основу етичної поведінки, визначаються цілями, які стоять перед організацією. Усвідомлення колективом тактичних цілей надає

йому енергії для їх досягнення і створює підстави для формулювання і досягнення цілей вищого рівня. Процес розвитку цінностей в організації можна подати схемою (рис. 1.3).

Корпоративний кодекс створює основу для гармонізації поведінки працівників, керівників та власників підприємства, але необхідно враховувати соціотипи, а також загальну культуру організації та субкультури та стилі поведінки її підрозділів. При створенні етичних і ділових норм необхідно враховувати особливості сприйняття інформації різними соціотипами (табл. 1.7).

Таблиця 1.7 – Особливості сприйняття інформації різними соціотипами

| Партнер | Особливості сприйняття інформації |
|------------------------------|---|
| Новатор Психолог | Орієнтування в часі про можливі терміни виконання завдання та витрати часу на обговорення проблем |
| Художник Майстер | Орієнтування на конкретні цілі |
| Ентузіаст Наставник | Орієнтування на співробітництво |
| Аналітик Інспектор | Рівень дружності |
| Маршал Політик | Уявлення про те, чим ви займаєтесь і як намагаєтесь це зробити |
| Лірик Творець | Орієнтування на базові цілі, використання інтелектуальних можливостей |
| Підприємець Адміністратор | Наявність логічних аргументів |
| Охоронець Гуманіст | Емоційна атмосфера |

Дослідження показують, що впровадження інструментів управління організаційною поведінкою персоналу значною мірою залежить від готовності співробітників. Саме тому має сенс використовувати психологічні контракти, коли члени команди не відчують зв'язку з групою. Хоча психологічні контракти не регулюють суворо поведінку, вони забезпечують розуміння основних прав і обов'язків у поведінці співробітників та організаційному управлінні. Для його реалізації необхідно проаналізувати проблеми, які призводять до небажаної поведінки за існуючими правилами поведінки, та привілеї (надання матеріальної допомоги для вирішення певних життєвих

проблем, отримання певних благ від компанії), зобов'язання (прийняття особистих вигод) повинні бути визначені. Важливо враховувати особливості управління організацією, засоби підтримки іміджу організації, можливості дотримання відповідних і прийнятих стандартів одягу та зовнішнього вигляду, способи участі в обговоренні організаційних питань, виконання необхідних функцій і обов'язків в організації та способи оперативного реагування на вимоги. Важливо забезпечувати права працівників на безпечні та санітарні умови праці, можливості професійного розвитку та побудови кар'єри, почуття справедливого та шанобливого ставлення з боку керівництва, можливості вирішення особистих проблем працівників, які мають рівні з іншими можливості демонструвати свою відданість.

Запровадження морального кодексу як інструменту, який визначає норми та моделі поведінки, яких очікує організація і яких повинен дотримуватися кожен член команди, має сенс, коли кожен член команди починає відчувати, що він або вона є членом певної групи. Моральний кодекс включає моральні кодекси (альтруїзм, свідомість, громадянська милосердя, толерантність, доброта, наполегливість, акуратність) і кодекси поведінки (допомагати колегам по проектах, ніколи не пропускати роботу, починати роботу раніше і економити час, добровільне відвідування зборів і заходів, читання програмних документів підприємства, бажання завжди бути в курсі нової інформації, виконання роботи без скарг, терпимість до недоліків компанії, переважна орієнтація на справу, досягнення поставленої мети, діяльність у груповій взаємодії й співробітництві).

Якщо людина відчуває себе частиною команди, ефективним є впровадження етичного кодексу, який пояснює місію та цінності організації, наводить приклади поведінки співробітників, а також визначає поведінку в контакті із зовнішнім середовищем організації та встановлює певний управлінський контроль.

Найбільш повним документом, що регламентує поведінку працівників, впроваджує механізм контролю над ним, враховує вплив корпоративної культури, є корпоративний кодекс, виступає основою формування

організаційної поведінки підприємства. Корпоративний кодекс є унікальним документом конкретного підприємства, покликаний визначити систему взаємодії із зовнішнім середовищем і всередині підприємства.

1.3 Методичні підходи до оцінки організаційної поведінки масштабованих підприємств

Сьогоднішня наука управління виділяє велику кількість моделей для аналізу організаційної поведінки, особливо для аналізу організаційної поведінки менеджерів у контексті організаційної поведінки. Існуючі моделі відображають різні аспекти та аспекти організаційної поведінки трудового колективу компанії в цілому та окремих груп працівників. Однак загальним недоліком цих моделей є те, що вони недостатньо відображають характеристики організаційної поведінки, які є цінними з точки зору управління і володіють здебільшого описовим характером. Відтак, вважаємо що оцінити ефективність організаційної поведінки підприємства доцільно за наслідками такої поведінки, тобто за результатами господарювання підприємства.

Щоб вижити в умовах постійної конкуренції, поведінка підприємства повинна бути ефективною. У контексті організаційної поведінки ефективність визначається як оптимальне співвідношення продуктивності праці, задоволеності працівників, конкурентоспроможності організації та розвитку, визначається рядом критеріїв: короткостроковими, середньостроковими і довгостроковими.

1. Короткострокові критерії ефективності – критерії, що оцінюють положення справ в організації за короткий проміжок часу. До них відносяться: продуктивність, якість, гнучкість, задоволеність (рис. 1.4). Сукупність зазначених критеріїв є взаємопов'язаними, наприклад можна авторитарними методами підвищити продуктивність праці, але показник задоволеності знизиться, що приведе в цілому до зниження загальної ефективності діяльності підприємства



Рисунок 1.4 – Короткострокові критерії ефективності організаційної поведінки

2. Середньострокові критерії ефективності організаційної поведінки відображають довший період часу порівняно з короткостроковими критеріями. До таких показників відносять конкурентоспроможність і розвиток.

Конкурентоспроможність – позиція організації в її галузі, частка ринку, яку вона займає для своєї продукції, і відносини її конкурентів у боротьбі за покупців.

Розвиток – інвестування організацією засобів так, щоб укріпити майбутній попит зовнішнього середовища як заставу її виживання [31, с. 20].

3. Довгострокові критерії ефективності організаційної поведінки – здатність організації зберегти своє положення усередині середовища, тобто її виживання [32, с. 27].

Критерії оцінюються набором показників, які можна виміряти. Кожен вид ефективності має свої джерела (рис. 1.5).

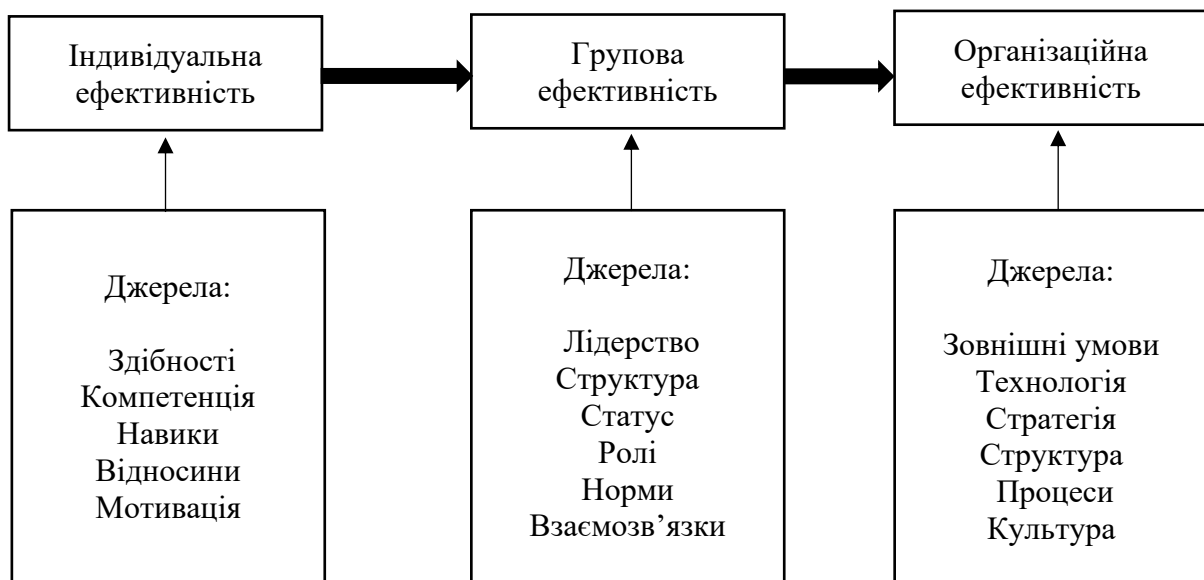


Рисунок 1.5 – Джерела ефективності діяльності організації

Джерела організаційної ефективності є складною взаємодією індивідуальної і групової ефективності з урахуванням синергетичного ефекту. Крім того, на організаційну ефективність здійснюють вплив зовнішні умови існування підприємства (стан економіки, кон'юнктура ринку, відносини з партнерами і т.і.); використовувані технології і рівень технічного оснащення. Індивідуальна ефективність - результат здійснення особою професійних завдань з урахуванням витрат на їх реалізацію. На індивідуальну ефективність впливають: кваліфікація фахівця, його здатності, уміння, навички самоорганізованості, рівень його зацікавленості в роботі (рівень умотивованості); відносини, які існують в організації, стресові навантаження, що виникають при виконанні завдань. Групова ефективність – виступає наслідком спільної діяльності по досягненню поставленої мети. При правильній організації

спільної діяльності можливо досягти суттєвого перевищення простого складання можливостей окремих учасників колективного процесу, тобто забезпечити досягнення ефекту синергії.

Оскільки способи взаємодії працівників на підприємстві вкрай складні та багатогранні, відповідно множина методів, що передбачає їх вивчення є також невичерпною і при цьому поодиноким використання різних підходів не в змозі забезпечити ефективність організаційної поведінки саме по собі, лише в поєднанні з практичними діями вона озброює менеджера. Відтак для виявлення, а в подальшому в коригування організаційної поведінки менеджер з управління персоналом може скористатися такими методами дослідження організаційної поведінки:

1. опитування – бувають усні (інтерв'ювання) і письмові (анкетування, тестування) – полягає в зборі первинної інформації шляхом прямого запитання щодо рівня знань, відносин до продукту, переваг і купівельної поведінки;
2. збір фіксованої інформації – вивчення документів, що існують в організації і регламентуючих діяльність працівників і груп (статут організації, корпоративний кодекс поведінки, контракти, посадові інструкції, положення про підрозділи);
3. спостереження – вивчення обстановки, стану робочого місця, зовнішнього вигляду співробітників відповідно до вимог організаційної культури.

Серед основних переваг таких методів є те, що вони в змозі охопити і зафіксувати акти поведінки; одночасно охопити поведінку ряду осіб по відношенню один до одного або до певним завданням, предметів; провести дослідження незалежно від готовності спостережуваних суб'єктів; досягти багатомірності охоплення, тобто фіксації відразу за кількома параметрами — наприклад, вербальної і невербальної поведінки; оперативність отримання інформації; відносна дешевизна методу [33, с. 26].

В той же час ці методи можуть створити відходження від мети спостереження (отримання фактів, які не відповідають цілям дослідження).

Варто згадати також, що минулий досвід дослідження також впливає на наступні факти спостереження, тобто виявляється так званий суб'єктивізм спостерігача.

4. експерименти – проведення лабораторних або природних експериментів;

Здійснюючи експеримент менеджер володіє можливістю вивчити причинно-наслідкові зв'язки між подіями; забезпечити високу об'єктивність отриманих результатів, оскільки результати експерименту — це події, які фактично відбулися; з'являється можливість перевірити ефективність прийнятих рішень та обставини при яких можна контролювати навколишню обстановку. Втім, серед недоліків варто відзначити невпевненість в можливостях подальшого застосування результатів експерименту для інших умов середовища; наявність часового лагу (періоду) між завершенням експерименту та прийняттям рішень; високі часові та фінансові витрати.

5. використання Інтернету.

Перевагами такого методу є економія ресурсів при проведенні обстеження: часу, засобів і ін. ресурсів; можливість забезпечити велику точність за рахунок залучення більшого числа випробовуваних; легкість зміни методичного інструментарію на етапі розробки і апробації; зниження впливу експериментатора; використання додаткового програмного контролю при виконанні завдань. Втім, висока існує велика анонімність користувача, що може привести до зниження контролю за поведінкою людини, яка приймає участь в дослідженні та може відбуватися навмисне спотворення інформації.

Існує чимало методів оцінювання діяльності персоналу в організації, але більшість із них орієнтована на різні групи працівників, а в сукупності створює загальне бачення розвитку персоналу. Сутність цих оцінювань здебільшого полягає в оцінці трудової діяльності персоналу, а основною метою його оцінювання зазвичай є виявлення переваг та недоліків, забезпечення правильного підбору, визначення оптимальної розстановки та використання працівників відповідно до професійної підготовки та досвіду праці [34, с. 42]. Застосування найбільш актуальних методів оцінювання поведінки дає можливість ефективно планувати впровадження організаційних інновацій на

довгострокову перспективу, ґрунтуючись на показниках оцінки, де ключовими характеристиками оцінюваного повинні бути рівень інтелектуального розвитку, рівень розвитку креативних якостей та потенціал росту. Оцінювання поведінки персоналу проводиться насамперед з метою прогнозування майбутньої продуктивності і виявлення позитивних та негативних характеристик оцінюваного. У загальних рисах оцінювання передбачає створенню думки про цінність та рівень (або значення) об'єкта оцінки, тобто воно полягає у визначенні ціни, встановленні ступеню прояву, якості, і рівня розвитку. При оцінюванні якості поведінки працівників визначається подальший вектор можливого розвитку індивіда, а також простежуються його можливості та резерви. Оцінка може служити певним індикатором цінності його властивостей і поведінки у формі суми духовних та соціальних благ [35, с. 101].

Поряд з цим Петришин Л. П. [36, с. 36] стверджує, що для оцінки поведінки підприємств слід використовувати систему показників результатів господарювання. Але ця система є принципово відмінною від тієї системи показників, яка використовується, наприклад, для визначення ефективності виробництва. На нашу думку, всі ці показники слід поділити на дві групи: показники економічних результатів господарювання та показники соціальних результатів (табл. 1.8). Цей поділ є досить умовним, але він дозволяє краще зрозуміти їх суть.

Таблиця 1.8 – Основні результати господарської діяльності підприємств, на основі яких роблять висновки про їх економічну поведінку [37, с. 36]

| Економічні результати | Соціальні результати |
|---|--|
| Зміни в економічному потенціалі | Зміни у структурі управління |
| Зміни в частці підприємства на ринку | Зміни в кількості зайнятих |
| Зміни в обсягах і структурі придбання матеріально-технічних засобів | Зміни в розмірі зарплати |
| Динаміка зовнішньоекономічної діяльності | Рівень прозорості економічної поведінки підприємства |
| Зміни в обсязі та структурі виробничих затрат | Зміни в екологічності економічної поведінки |
| Обсяг і структура інвестицій | Зміни в корпоративній культурі |
| Зміни у виробничій структурі | Зміни в рейтингах оцінки діяльності підприємства |
| Зміни в обсягах прибутків | |

Поряд з цим для оцінки організаційної поведінки існує обмаль методів, що дозволяють здійснювати конкретні обчислення. Відтак, вважаючи організаційною поведінку підприємства основним фактором розвитку підприємства наголошуємо на її винятковому впливі на результати діяльності підприємства. Відтак, комплексний аналіз і підсумкова рейтингова оцінка забезпечать максимально об'єктивне врахування всіх найважливіших параметрів фінансово-господарської і виробничої діяльності підприємства. Для проведення базової оцінки організаційної поведінки через дослідження фінансового стану група показників має бути невеликою (не більше п'яти-шести), тому що тільки в цьому випадку можна створити передумови для оперативності й комплексності аналізу, а з іншого боку – уникнути надмірної трудомісткості й виключити суперечливість висновків. Показники мають забезпечуватись чіткою й недвозначною інтерпретацією.

Висновки до першого розділу

Організаційна поведінка – це специфічна форма взаєностосунків між працівниками, між керівниками і підлеглими, між керівниками і власниками, що базується на засадах законодавства, моралі, цінності особистих та професійних якостей в умовах певного культурного середовища країни. Організаційна поведінка покликана забезпечити успішне функціонування системи організації, оскільки сучасні підприємства зацікавлені в працівниках із високим рівнем мотивації, прагненням до навчання, саморозвитку, удосконалення власних можливостей, розкриття потенціалу.

Дослідження показують, що впровадження інструментів управління організаційною поведінкою персоналу значною мірою залежить від готовності співробітників. Саме тому має сенс використовувати психологічні контракти, коли члени команди не відчують зв'язку з групою. Важливо враховувати особливості управління організацією, засоби підтримки іміджу організації, можливості дотримання відповідних і прийнятих стандартів одягу та

зовнішнього вигляду, способи участі в обговоренні організаційних питань, виконання необхідних функцій і обов'язків в організації та способи оперативного реагування на вимоги. Важливо забезпечувати права працівників на безпечні та санітарні умови праці, можливості професійного розвитку та побудови кар'єри, почуття справедливого та шанобливого ставлення з боку керівництва, можливості вирішення особистих проблем працівників, які мають рівні з іншими можливості демонструвати свою відданість.

Сьогоднішня наука управління виділяє велику кількість моделей для аналізу організаційної поведінки, особливо для аналізу організаційної поведінки менеджерів у контексті організаційної поведінки. Існуючі моделі відображають різні аспекти та аспекти організаційної поведінки трудового колективу компанії в цілому та окремих груп працівників. Однак загальним недоліком цих моделей є те, що вони недостатньо відображають характеристики організаційної поведінки, які є цінними з точки зору управління і володіють здебільшого описовим характером. Відтак, вважаємо що оцінити ефективність організаційної поведінки підприємства доцільно за наслідками такої поведінки, тобто за результатами господарювання підприємства.

2 ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ПОВЕДІНКИ МАСШТАБОВАНИХ ПІДПРИЄМСТВ БУДІВЕЛЬНОГО КОМПЛЕКСУ (НА ПРИКЛАДІ ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ДЕКОРБЕТОН»)

2.1 Аналіз розвитку підприємств будівельного комплексу в Україні

Будівництво є галуззю, зростання в якій свідчить про економічний та соціальний розвиток у країні. Слід зазначити, що вона пов'язана з іншими секторами економіки країни, забезпечуючи всі галузі народного господарства основними фондами та надаючи певні послуги з їх утримання в подальшому. Розвиток інших галузей економічної системи є важливим для досягнення збалансованої рівноваги серед основних сфер народного господарства. Кінцевим продуктом будівництва є об'єкти нерухомості, які є продуктом споживання у всіх інших галузях. Винятковою особливістю будівельного комплексу є те, що поряд із самим будівництвом розвивається виробництво будівельних матеріалів і відповідного обладнання, машинобудівна галузь, металургія та металообробка, нафтохімія, виробництво скла, деревообробка і фарфоро-фаянсова промисловість, транспорт, енергетика тощо. Також будівництво сприяє розвитку підприємств малого та середнього бізнесу. Крім того, що будівельна галузь як одна із базових сфер народного господарства забезпечує об'єктами нерухомості всі інші галузі, що посилює роль будівництва в економіці, будівельний комплекс також забезпечує інші галузі будівельними матеріалами, які є сировиною для їх виробництв. Важлива роль, що відведена будівництву, вимагає якісного його забезпечення всіма необхідними ресурсами: людськими, фінансовими, енергетичними, інформаційними, технологічними. Таким чином, постає необхідність в оптимальному взаєморозвитку пов'язаних галузей та підгалузей, до яких слід віднести галузі виробництва будівельних матеріалів, без яких уявити процес будівництва неможливо [38, с. 79].

Зв'язок промисловості будівельних матеріалів з іншими галузями наведений на рис. 2.1.

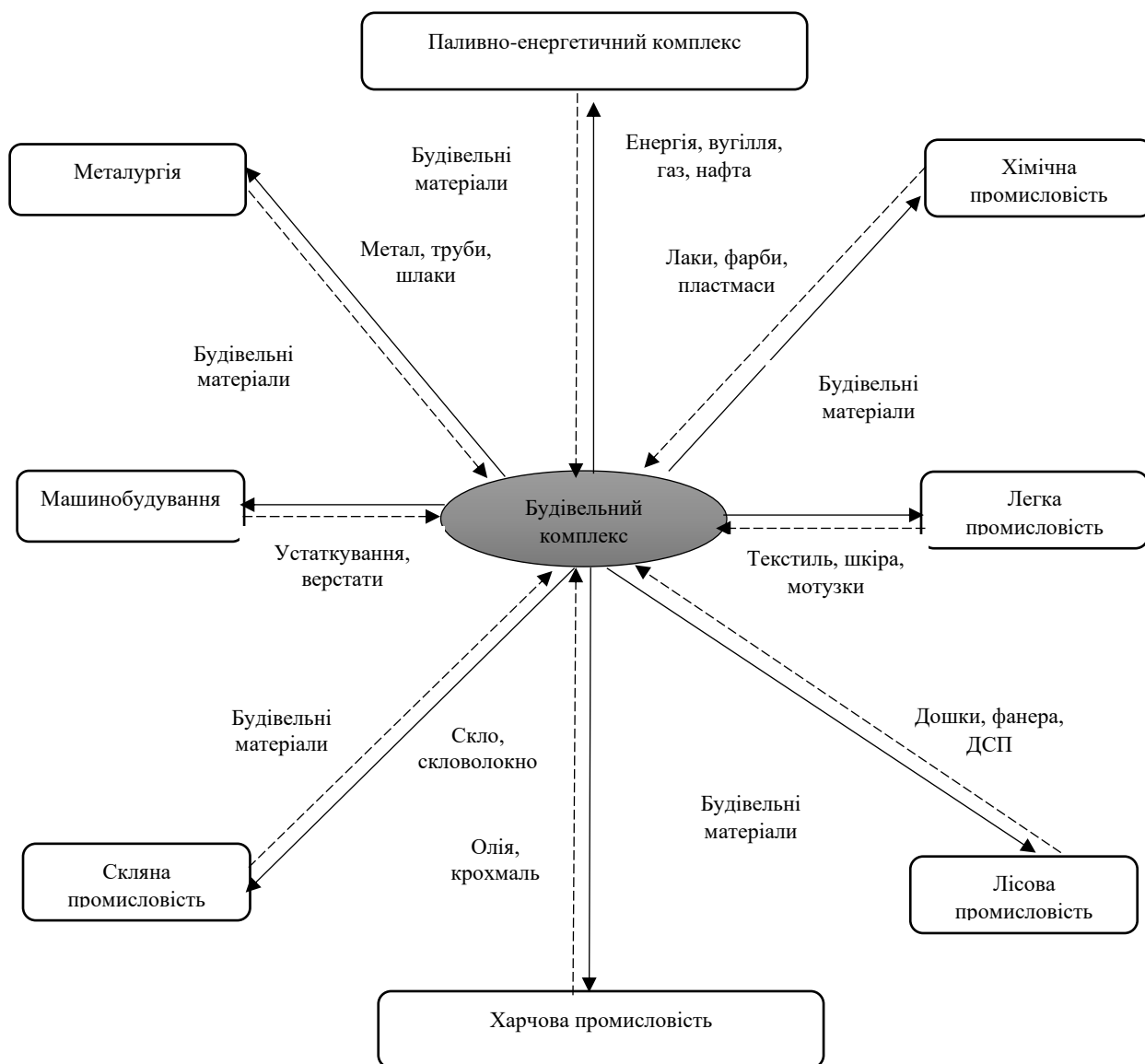


Рисунок 2.1 – Взаємозв'язок основних галузей із промисловістю будівельних матеріалів

Будівельний сектор є одним з найбільш капіталомістких і диференційованих за ступенями елементів виробничої інфраструктури напрямом господарської діяльності. Його вплив на визначення темпів, масштабів і розміщення виробництва та життя людей в більшості випадків є вирішальним. Будівельний сектор об'єднує підрядні будівельні, монтажні, спеціалізовані

організації, а також такі організації, які виконують роботи господарськими способами. Проте будівельний комплекс складається не лише з будівельних підприємств, а й з таких основних блоків:

1. виробництво будівельних матеріалів;
2. власне будівництво;
3. будівельне машинобудування;
4. проектно-конструкторські та дослідні роботи в галузі будівництва.

З огляду на велику кількість поєднаних у будівельному комплексі підприємств та організацій для їх діяльності характерні є такі проблеми:

1. скорочення ринків збуту будівельної продукції (зменшилися обсяги поставок на ринки країн СНД і в межах країни), що пов'язано зі зношеністю обладнання, застарілою технологією виробництва, зменшенням попиту;
2. збільшення собівартості готової продукції за рахунок підвищення цін на сировину, паливо і транспорт;
3. низька конкурентоспроможність через появу імпортової продукції на українському ринку (слабка реклама, низька якість готової продукції і пакування);
4. нераціональне використання відходів виробництва, значне екологічне навантаження в районах виробництва [39, с. 56].

Для забезпечення більш ґрунтовного дослідження будівельного комплексу в Україні виконаємо PEST-аналіз (табл. 2.1; табл. 2.1) з використанням системи оцінок.

Таблиця 2.1 – Шкала оцінки елементів груп факторів PEST-аналізу будівельної галузі [40]

| Оцінка | Опис впливу |
|--------|---|
| 1 | Вплив фактора слабкий, будь-яка зміна фактора не приведе до значних змін в галузі |
| 2 | Незначний вплив, може частково вплинути на показники економічної ефективності діяльності підприємств будівельної галузі |
| 3 | Значний вплив фактора, будь-які зміни фактора приведуть до суттєвих змін у результативності діяльності підприємств будівельної галузі |

Сформована матриця за результатами проведеного PEST-аналізу з урахуванням оцінювання впливу факторів зовнішнього середовища будівельної галузі представлена у табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Аналіз зовнішнього середовища будівельного комплексу України на основі PEST-аналіз

| Фактори | Експертна оцінка | Коментар до групи факторів |
|---|------------------|--|
| 1 | 2 | 3 |
| Політичні фактори (P) | | |
| Курс України на Європейський союз | (+3) | Курс України на європейський союз має сприятливий вплив на галузь. Підприємства будівельної сфери мають змогу налагоджувати партнерську співпрацю з колегами, вчитись закордоном та підвищувати рівень якості об'єктів нерухомості. Більше уваги приділяється стандартам якості виконання робіт. З'являються можливості відкривати підприємства в інших країнах, розширювати ринки. Політична ситуація (війна, постійні суперечки серед внутрішнього політичного кола), вносять незначні, але негативні коливання, що впливають на галузь. За останній рік спостерігались суттєві зміни, було запроваджено багато законодавчих ініціатив, які в майбутньому мають докорінно змінити правила гри на ринку (іпотека, антирейдерське законодавство, зменшення повноважень втручання органів ДАБІ) |
| Політична ситуація в Україні | (-1) | |
| Зміни в законодавчій базі | (+2) | |
| Сумарна оцінка групи факторів | (+4) | - |
| Економічні фактори (E) | | |
| Постійні коливання курсу валют по відношенню до національної грошової одиниці | (-3) | Колівання курсу валют та знецінення гривні зумовлює зростання вартості імпортованих будматеріалів, що приводить до підвищення вартості будівельних об'єктів та зниження темпів будівництва. Зниження купівельної спроможності населення України спричиняє постійні коливання попиту на об'єкти різного виду. |
| Зростання вартості матеріалів | (-2) | |
| Купівельна спроможність населення | (-3) | Активний розвиток галузі в останні три роки спричинив зростання конкуренції, що вплинуло на основних гравців ринку. |
| Зростання конкуренції в галузі | (+2) | Компанії в галузі змагаються між собою не лише за клієнтів та якість виконання робіт та послуг, але й за персонал. |
| Зростання заробітної плати працівників | (-2) | Низькі обсяги власних фінансових ресурсів чинять негативний вплив на фінансовий стан суб'єктів господарювання в галузі. |
| Низькі обсяги власних фінансових ресурсів | (-2) | |
| Сумарна оцінка групи факторів | (-10) | - |

Продовження табл. 2.2

| 1 | 2 | 3 |
|--|------|--|
| Соціокультурні фактори (S) | | |
| Зміна уподобань та цінностей споживачів (фізичні особи, юридичні особи) будівельної галузі України | (+3) | Незважаючи на ріст цін та зниження купівельної спроможності, на ринку спостерігається зміна уподобань споживачів в сторону більш якісних та дорожчих об'єктів, підвищення їх комфорту, наявності інфраструктури тощо. Ці тенденції в майбутньому суттєво впливатимуть на рівень конкуренції за якістю та стимулюватимуть галузь до розвитку. |
| Трудова міграція фахівців за кордон | (-3) | Безвізовий режим та бажання отримати за власну працю більші кошти сприяють трудовій міграції, та водночас спонукають власників будівельного бізнесу піднімати рівень заробітної плати працівникам. Демографічна криза 90-х років зумовлює брак кадрів на ринку, що є суттєвою проблемою галузі. Відсутність коштів на розвиток вищих навчальних закладів та закладів професійної освіти також негативно впливають на рівень фахівців на ринку |
| Демографічна криза | (-3) | |
| Професійний розвиток галузі | (-2) | |
| Сумарна оцінка групи факторів | (-5) | - |
| Технологічні фактори (T) | | |
| Розвиток діджиталізації | (+2) | Діджиталізація дає потужний поштовх для реформування системи архітектурно-будівельного контролю та нагляду за об'єктами, дозволяє спростити процедури, зменшити корупційний вплив на галузь. Завдяки їй підприємці галузі отримують інструменти впливу на попит та пропозицію, нові технології пошуку клієнтів та просування продукції та товарів на ринку. Автоматизація робочих процесів та управління дозволяють поступово зменшити залежність від людського фактору. Спостерігається тенденція пошуку висококваліфікованих спеціалістів. Розвиток ІТ-галузі сприяє створенню нових продуктів та програм за контролем будівництва, планування та оптимізації робочого часу, що сприяє розвитку галузі. Розвиток нових технологій сприяє підвищенню якості виконуваних робіт та рівню будівництва загалом |
| Автоматизація процесів | (+2) | |
| Розвиток нових технологій | (+3) | |
| Сумарна оцінка групи факторів | (+9) | - |

За результатами проведеного PEST-аналізу виділимо групи позитивних та негативних факторів та обґрунтуємо їх вплив на розвиток будівельного сектора України (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Групування факторів PEST-аналізу будівельного сектора України

| Групи факторів | Сумарна оцінка | Вплив факторів на розвиток галузі |
|----------------------------|----------------|---|
| Позитивні фактори | | |
| Технологічні фактори (Т) | (+9) | Розвиток технологій, діджиталізація, автоматизація та ІТ є рушійними силами для подальшого розвитку галузі. Використання технологічних інновацій, підвищення якості, швидкість реагування на зміни в зовнішньому середовищі та вміння адаптуватись до нових викликів сьогодення допоможуть вирішити учасникам ринку проблеми з кадрами та надати конкурентні переваги на ринку. |
| Політичні фактори (Р) | (+4) | Політичні фактори впливають на розвиток галузі, адже саме держава встановлює правила гри для учасників ринку. Сьогоднішнє політичне становище, рух у напрямку Європейського союзу дозволить переймати нові технології, досвід виконання робіт та адаптувати свої організації до європейських вимог, що підвищить конкурентні переваги та забезпечить вихід вітчизняним компаніям на іноземні ринки. Ряд законодавчих ініціатив сприятиме розвитку галузі у майбутньому. |
| Негативні фактори | | |
| Економічні фактори (Е) | (-10) | Економічні фактори чинять сильний дестабілізуючий вплив на функціонування підприємств будівельної галузі. Події останніх років (коливання курсу валют, ріст цін на матеріали, зниження купівельної спроможності громадян України, пандемія) перешкоджають ефективній діяльності учасників будівельної галузі та гальмують її розвиток |
| Соціокультурні фактори (S) | (-5) | Несприятлива демографічна ситуація, відтік кадрів за кордон та їх низька кваліфікація є однією з суттєвих проблем галузі. Кооперація між компаніями, фінансування досліджень та розвиток професійної освіти можуть допомогти у вирішенні кадрових питань та стимулюватимуть розвиток галузі. |

Поряд із дослідженням зовнішнього середовища за допомогою PEST-аналізу доцільно здійснити аналіз його внутрішнього середовища з використанням SWOT-аналізу (табл. 2.4).

Дослідимо стан конкуренції в будівельному секторі шляхом визначення конкурентних сил та типу ринку, що здійснюється експертним шляхом на основі моделі «п'яти сил» М. Портера (табл. 2.5).

Таблиця 2.4 – SWOT – аналіз будівельної галузі [41, с. 68-69]

| Сильні сторони | Слабкі сторони |
|--|---|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Високий ступінь дотримання договірних зобов'язань; 2. Ефективна маркетингова політика; 3. Добре вивчений ринок та попит на ринку; 4. Ефективна політика ціноутворення; 5. Визначення будівельної сфери пріоритетним напрямом розвитку в Україні; 6. Високий ступінь дотримання договірних зобов'язань відносно кінцевих споживачів; 7. Позитивний імідж у суспільно-політичному житті; 8. Ефективна політика ціноутворення; 9. Володіння політичним ресурсом, зв'язками в адміністрації міст і районів; 10. Близькість джерел сировини для виробництва будівельних матеріалів; 11. Значна ринкова частка у регіональній структурі економіки; 12. Наявність інтелектуального та наукового потенціалу. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Низька частка підприємств галузі, які перебувають у державній формі власності; 2. Недостатня кількість кваліфікованих кадрів; 3. Низька платоспроможність замовників - населення та підприємств-; 4. Брак коштів та досить висока збитковість підприємств будівельної галузі; 5. Невеликий внесок галузі у формування ВВП України; 6. Розширення будівництва об'єктів комерційної нерухомості; 7. Неконкурентоспроможна будівельна продукція та неякісно виконані роботи; 8. Використання неякісних матеріалів та дешевої робочої сили, що призводить до низької якості будівельної продукції. 9. Збільшення кількості малих підприємств та зменшення великих та середніх 10. Реалізація проектів на засадах державно-приватного партнерства; 11. Виведення нової серії будинків в сегмент вище середнього. 12. Орієнтація на житлове будівництво; 13 Брак коштів та досить висока збитковість підприємств будівельної галузі; 14. Слабкість програм поліпшення якості будівництва; 15. Стримуючий вплив чинного законодавства, систематичні зміни у ньому; 16. Низька частка фінансування державних програм будівництва; |
| $\Sigma = 12$ | $\Sigma = 16$ |
| Можливості | Загрози |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Наявність програми поліпшення якості будівництва; 2. Розробка стратегій розвитку галузі; 3. Зростаючий в майбутньому попит на ринку; 4. Високий потенціал ринку збуту в Україні та освоєння нових сегментів ринку 5. Розширення галузі за рахунок об'єктів комерційної нерухомості; 6. Партнерство з банківською сферою для реалізації будівельних і фінансових проектів 7. Залучення закордонних інвесторів; 8. Зменшення кількості будівель та інженерних споруд незавершеного виробництва; 9. Формування державних програм стимулювання будівництва; 10. Прихід закордонних інвестицій | <ol style="list-style-type: none"> 1. Нестабільна політична ситуація в країні та недосконале, часто змінюване законодавство; 2. Поява нових конкурентів на ринку; 3. Зменшення рентабельності будівництва типового житла; 4. Відсутність або недостатність державних заходів для розвитку будівельної галузі; 5. Нестабільність курсів світових валют; 6. Посилення податкового тиску; 7. Високий рівень інфляції; 8. Виникнення труднощів під час укладання договорів з споживачами та постачальниками; 9. Збільшення локальних кризових явищ у економіці країни; 10. Загроза збільшення податкових ставок; 11. Посилення податкового тиску на виробників будматеріалів; 12. Низька частка централізованих капітальних вкладень на розвиток будівельної галузі; 13. Корупційні схеми; 14. Коливання відсоткових ставок та систематичні зміни умов кредитування, що призводить до недоступності та нестачі фінансових ресурсів. |
| $\Sigma = 10$ | $\Sigma = 14$ |

Таблиця 2.5 – Методика експертної оцінки конкурентного середовища (на основі моделі п'яти конкурентних сил М. Портера)

| Конкурентні сили | Фактор | Стан фактору | Оцінка фактору в балах | | |
|--|---|--|------------------------|------|---|
| | | | 1 | 2 | 3 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 1. Проникнення нових конкурентів | 1.1. Рівень вхідного бар'єру | - значна економія на масштабах просування продукції | x | | |
| | | - високий рівень фінансових інвестицій | | x | |
| | | - консерватизм існуючої системи постачання | x | | |
| | | - низький ступінь диференціації продукції | x | | |
| | | - необхідність залучення постійних покупців | | | x |
| | 1.2. Реакція існуючих конкурентів | - відсутність активної маркетингової політики | x | | |
| | | - низька інноваційна активність управлінського персоналу підприємства | | | x |
| | | - слабе використання методів ведення конкурентної боротьби | | x | |
| | Середнє значення сили впливу проникнення нових конкурентів ($I_{НК}$) | | | 1,75 | |
| 2. Поява будівельних матеріалів - замінників | 2.1. Вплив товарів-замінників | - перевагу отримує товар з нижчою ціною | | | x |
| | | - тенденція до реалізації дешевших та менш якісних товарів | | | x |
| | | - відсутність суттєвих розбіжностей в продукції основних конкурентів | | x | |
| | 2.2. Протизаконна імітація існуючих будівельних матеріалів | - поява великої кількості матеріалів замінників, отриманих в результаті дублювання відомих товарів, марок, товарних знаків | | | x |
| Середнє значення сили впливу товарів-замінників ($I_{ТЗ}$) | | | 2,75 | | |
| 3. Конкурентна сила покупців | 3.1. Вплив покупців на кон'юнктурні позиції підприємства | - високий ступінь організації споживачів; | | | |
| | | - великі можливості покупців у виборі продукції; | | x | |
| | | - високий ступінь стандартизації продукції; | | | x |
| | | - висока мінливість смаків і вподобань споживачів по відношенню до продукції | x | | |

Продовження табл. 2.5

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|---|---|--|------|---|---|
| | 3.2. Торгівельна сила споживачів (bargaining power) | - зростання рівня інформованості покупців про нові об'єкти | x | | |
| | | - виска цінова еластичність продукції | | | x |
| Середнє значення сили впливу покупців ($I_{\text{пок}}$) | | | 2,00 | | |
| 4. Конкурентна сила постачальників | 4.1. Вплив постачальників на конкурентну позицію підприємства | - необмежені можливості підприємства у виборі постачальника | x | | |
| | | - тенденція до скорочення тривалості господарських зв'язків | | x | |
| | | - низька вартість переходу до іншого постачальника | x | | |
| | 4.2. Обмеження ресурсного потенціалу підприємства | - недостатньо власних оборотних коштів | x | | |
| - нестача складських приміщень | | | | x | |
| Середнє значення сили впливу постачальників ($I_{\text{пост}}$) | | | 1,60 | | |
| 5. Конкуренція між існуючими на ринку підприємствами | 5.1. Ступінь інтенсивності конкуренції | - узагальнений показник інтенсивності конкуренції; | | | x |
| | | - наявність великої кількості малих підприємств-конкурентів; | | | x |
| | | - сильними конкурентами є невеликі ринки; | | x | |
| | | - незначний приріст попиту на товар підприємства | | | x |
| | 5.2. Конкурентні позиції досліджуваних підприємств | - вдале місце розташування фірми | x | | |
| | | - відсутність дослідження конкурентів | | x | |
| - досліджувані конкуренти фактично не мають сильних конкурентних переваг | | | | x | |
| Середнє значення сили впливу інтенсивності конкуренції між існуючими фірмами ($I_{\text{к}}$) | | | 2,42 | | |

Для оцінки впливу окремих факторів конкурентного середовища доцільно використовувати 3-х бальну шкалу:

1 бал – слабкий вплив;

2 бали – помірний вплив;

3 бали – сильний вплив.

По кожній конкурентній силі підраховуємо середнє значення її впливу. За результатами експертної оцінки конкурентних сил розраховуємо коефіцієнт загального впливу конкурентного середовища на діяльність підприємств будівельного комплексу:

$$K_{\text{вплив}} = 0,2 \times I_{\text{нк}} + 0,2 \times I_{\text{тз}} + 0,2 \times I_{\text{пок}} + 0,2 \times I_{\text{пост}} + 0,2 \times I_{\text{к}}, \quad (2.1)$$

Відтак, для підприємств будівельного комплексу:

$$K_{\text{вплив}} = 0,2 \times 1,75 + 0,2 \times 2,75 + 0,2 \times 2,00 + 0,2 \times 1,6 + 0,2 \times 2,42 = 1,77.$$

З огляду на виявлені тенденції можна стверджувати, що найбільш важливою є сила впливу споживачів на діяльність компанії, оскільки залежно від її рівня досліджуване середовище може бути кваліфікованим як «ринок споживача» або «ринок виробника». Значення коефіцієнту загального впливу менше 2,5 свідчить про несприятливу для розвитку підприємства ринкову ситуацію з максимальним впливом конкурентних сил, що свідчить про тип ринку, близький до умов чистої конкуренції.

Проаналізуємо конкретні абсолютні показники розвитку будівельного сектору через дослідження обсягів виготовленої продукції (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Обсяг виробленої будівельної продукції за видами, млн. грн.

[42]

| | 2020 рік | 2021 рік | 2022 рік |
|-------------------|----------|----------|----------|
| Будівництво | 202080,8 | 258073,6 | 114943,8 |
| Будівлі | 80625,6 | 102894,3 | 50172,5 |
| Інженерні споруди | 121455,2 | 155179,3 | 64771,3 |

За досліджуваний період 2020-2022 років у будівельному секторі спостерігалися різкі коливання обсягів діяльності, як загалом по сфері будівництва, так і в розрізі його поділу на будівництво будівель та будівництво

інженерних споруд. У 2020 році обсяг виробленої будівельної продукції складав 202080,8 млн. грн., який у 2021 році суттєво зріс до рівня 258073,6 млн. грн., що позитивно характеризує діяльність підприємств будівельного сектору, втім у 2022 році такий показник різко скоротився до 114943,8 млн. грн., що було здійснено під впливом початку війни і скорочення діяльності у сфері будівництва. Подібні тенденції прослідковуються і у будівництва будівель, вартість побудови яких із 80625,6 млн. грн. у 2020 році зросла до 102894,3 млн. грн. у 2021 році та вже у 2022 році скоротилася до 50172,5 млн. грн. Ситуація у сфері будівництва інженерних споруд відображає аналогічну динаміку зростання із 121455,2 млн. грн. у 2020 році до 155179,3 млн. грн. у 2021 році та подальше різке скорочення у 2022 році до рівня 64771,3 млн. грн. Такі тенденції свідчать про вирішальне значення початку військових дій на розвиток будівельного комплексу в Україні.

Проаналізуємо більш детально структуру побудованих об'єктів (табл. 2.7; табл. 2.8).

Таблиця 2.7 – Обсяг виробленої будівельної продукції за видами [42]

| | 2020 рік | | 2021 рік | | 2022 рік | |
|---------------------------------------|-----------|--------|-----------|--------|-----------|--------|
| | млн. грн. | % | млн. грн. | % | млн. грн. | % |
| Будівлі | 80625,6 | 100,00 | 102894,3 | 100,00 | 50172,5 | 100,00 |
| житлові | 29083,6 | 36,07 | 39147,9 | 38,05 | 20072,2 | 40,00 |
| нежитлові | 51542,0 | 63,93 | 63746,4 | 61,95 | 30100,3 | 60,00 |
| з них | | | | | | |
| будівлі транспорту та засобів зв'язку | 769,6 | 1,49 | 668,8 | 1,05 | 536,9 | 1,78 |
| будівлі промислові та склади | 15971,8 | 98,51 | 19848,4 | 98,95 | 10249,0 | 98,72 |

В структурі побудованих будівель більшу частку впродовж 2020-2022 років займало будівництво нежитлових приміщень, частка яких у 2020 році складала 63,93%, у 2021 році 61,955, а у 2022 році 60,00%, що свідчить про стабільну роботу підприємств залучених до цієї діяльності. Більш детальний розгляд будівництва нежитлових приміщень показав, що в основному відбувається будівництво промислових будівель та складів – частка в структурі

складає більше 98,00%, а будівлі для транспорту та зв'язку майже не будуються – частка в структурі близько 1%. В свою чергу будівництво житлових будівель було також стабільним і коливалося у межах 36,07%-40,00% у 2020-2022 роках.

Оскільки сфера будівництва включає також побудову інженерних споруд дослідимо і цей напрям (табл. 2.8; рис. 2.2; рис. 2.3; рис. 2.4; рис. 2.5).

Таблиця 2.8 – Обсяг виробленої будівельної продукції за видами, млн. грн.

| | 2020 рік | 2021 рік | 2022 рік |
|---|----------|----------|----------|
| Інженерні споруди | 121455,2 | 155179,3 | 64771,3 |
| транспортні споруди | 67857,8 | 90093,0 | 23773,1 |
| автостради, вулиці та дороги | 62126,8 | 83957,3 | 17062,4 |
| залізниці | 1890,8 | 1729,1 | 1357,2 |
| злітно-посадкові смуги | 429,0 | 680,9 | к/с |
| мости, естакади, тунелі та метро | 2295,5 | 2729,8 | 5206,8 |
| порти, канали, греблі та інші водні споруди | 1115,7 | 995,9 | к/с |
| трубопроводи, комунікації та лінії електропередачі | 21945,0 | 26804,7 | 15626,9 |
| магістральні трубопроводи, комунікації та лінії електропередачі | 10058,6 | 12428,8 | 7367,9 |
| місцеві трубопроводи та комунікації | 11886,4 | 14375,9 | 8259,0 |
| комплексні промислові споруди | 25333,1 | 30746,3 | 22665,0 |
| споруди гірничопромислових та добувних підприємств | 14008,7 | 17309,1 | 14831,6 |
| споруди підприємств електроенергетики | 7532,9 | 8982,8 | 5810,8 |
| споруди підприємств хімічної промисловості | 342,4 | 377,1 | 392,4 |
| споруди підприємств металургійної промисловості | 3449,1 | 4077,3 | 1630,2 |
| інші інженерні споруди | 6319,3 | 7535,3 | 2706,3 |
| з них споруди спортивного та розважального призначення | 1856,3 | 2945,1 | 260,1 |

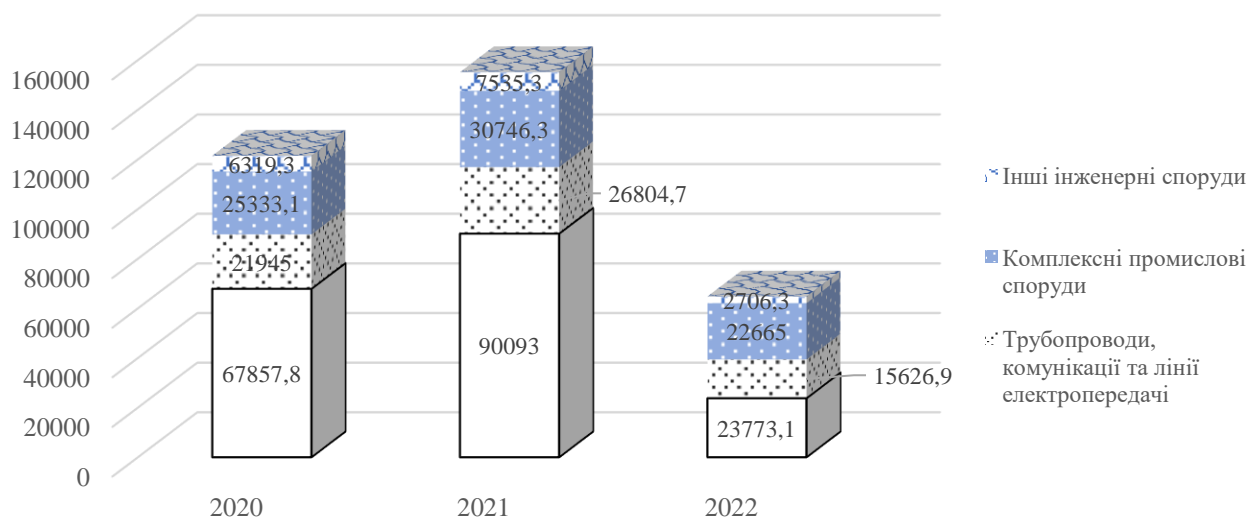


Рисунок 2.2 – Обсяг виробленої будівельної продукції за видами [42]

За аналізований період 2020-2022 років спостерігалось різке коливання обсягів побудованих інженерних споруд – із показника 121455,2 млн. грн. у 2020 році їх обсяг зріс до 155179,3 млн. грн. у 2021 році, що відображає позитивні тенденції розвитку галузі, втім вже у 2022 році діяльність галузі різки скоротилася до значення 64771,3 млн. грн. вартості побудованих інженерних споруд, що свідчить про наростання негативних тенденцій спричинених війною.

Оскільки найбільшу частку в структурі інженерних споруд складають саме транспортні споруди проаналізуємо їх структуру (рис. 2.3; рис. 2.4; рис. 2.5).

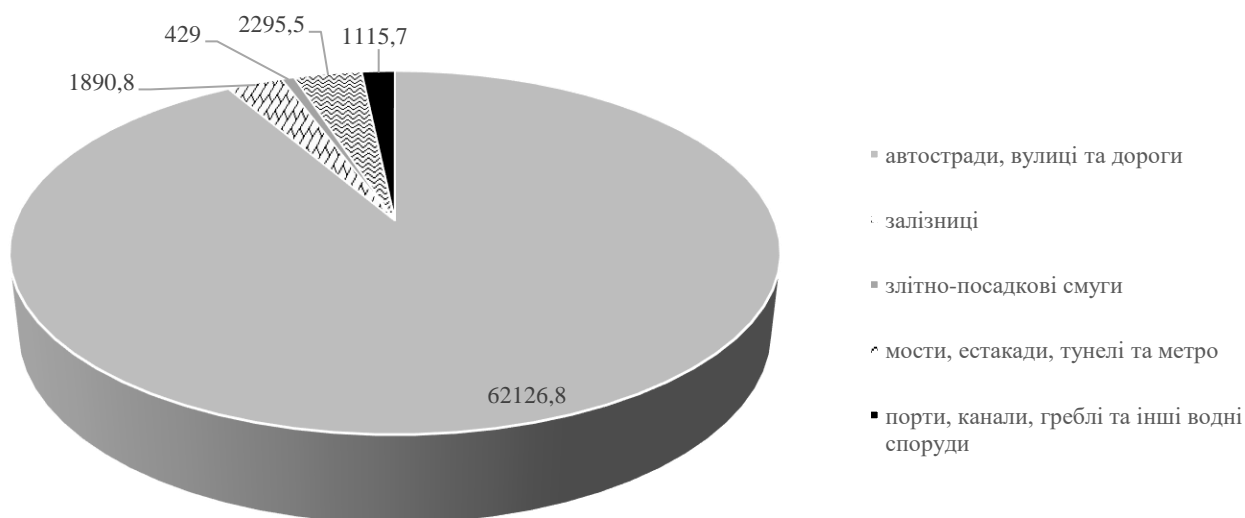


Рисунок 2.3 – Структура транспортних споруд, як елемента виробленої будівельної продукції у 2020 році [42]

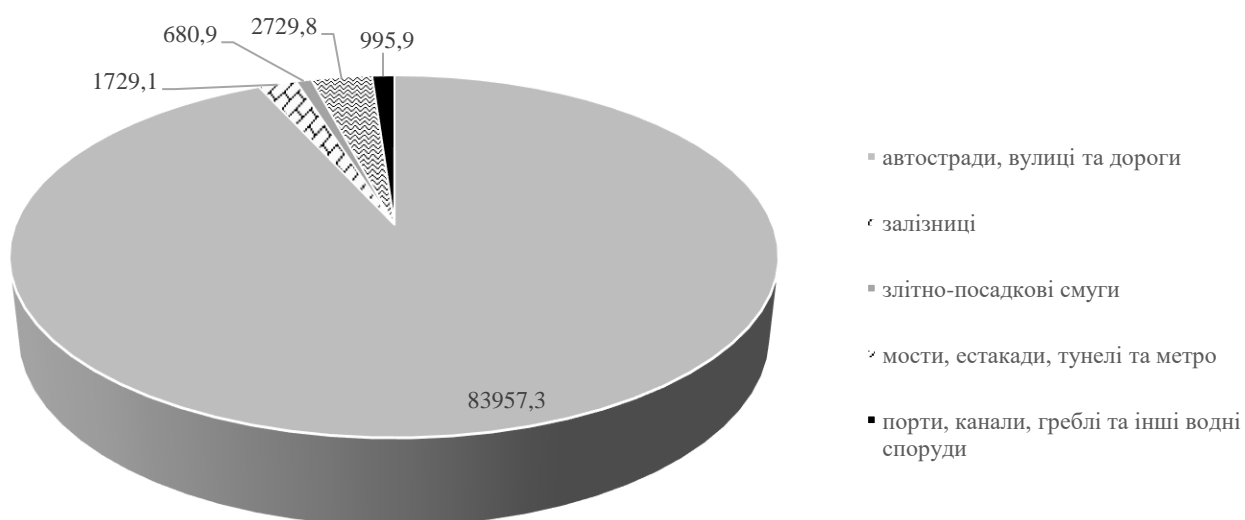


Рисунок 2.4 – Структура транспортних споруд, як елемента виробленої будівельної продукції у 2021 році [42]

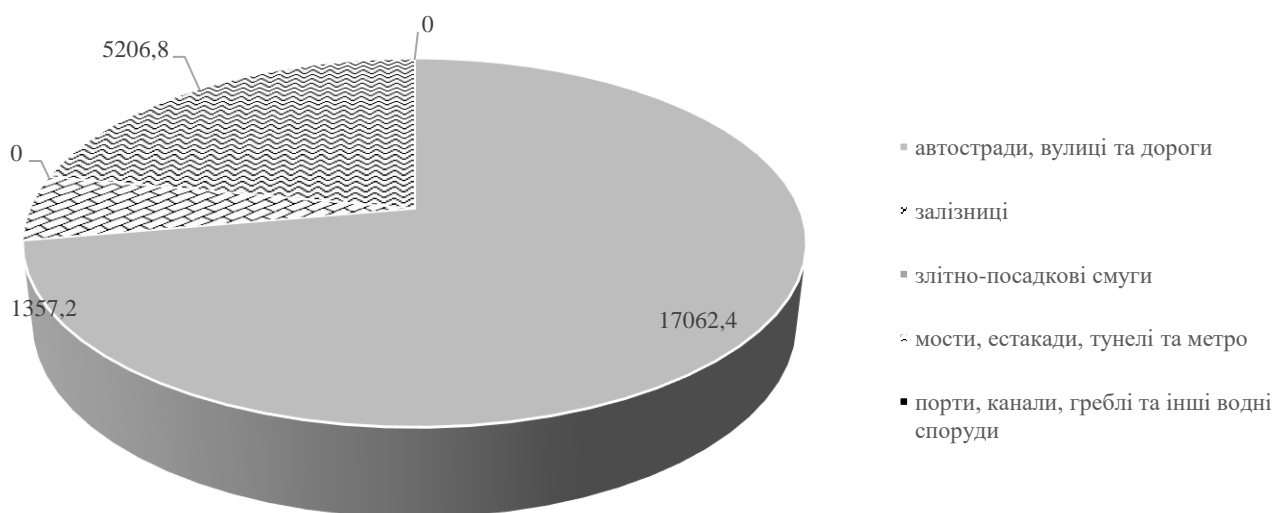


Рисунок 2.5 – Структура транспортних споруд, як елемента виробленої будівельної продукції у 2022 році [42]

Дослідження обсягів побудованих транспортних споруд у 2020-2022 роках засвідчило абсолютне переваження будівництва автострад, вулиць та доріг у структурі транспортних споруд, при цьому будівництво злітно-посадкових смуг та порти, канали, греблі та інших водних споруд знаходилося на вкрай низькому рівні у 2020-2021 роках, а у 2022 році взагалі не здійснювалося, що свідчить про зміну пріоритетів у будівельній сфері держави.

Для відображення основних тенденцій будівельної сфери скористаємося індексним методом (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 – Індеси будівельної продукції за видами [42]

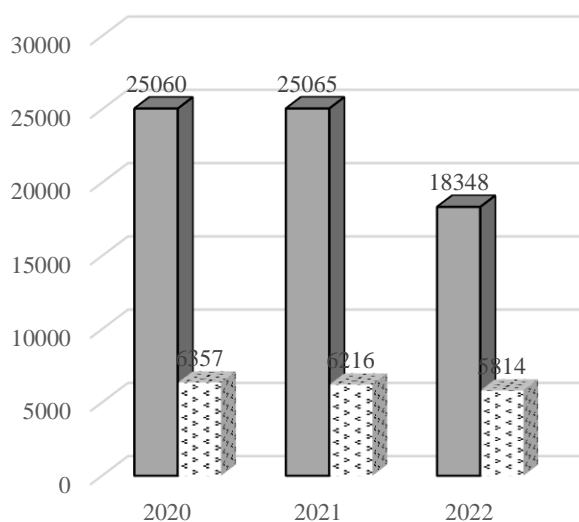
| Роки | Будівництво, усього | Будівлі | У тому числі | | Інженерні споруди |
|------|---------------------|---------|--------------|-----------|-------------------|
| | | | житлові | нежитлові | |
| 2020 | 105,6 | 93,7 | 83,5 | 100,3 | 115,6 |
| 2021 | 106,8 | 110,0 | 119,2 | 105,1 | 104,6 |
| 2022 | 35,2 | 38,2 | 40,2 | 37,0 | 33,1 |

Використання індексів також підтверджує скорочення діяльності підприємств в будівельній сфері в три рази, як у напрямі будівництва будівель, так і інженерних споруд.

Для забезпечення повноти аналізу відслідкуємо кількість діючих суб'єктів господарювання, що діяли у будівельній сфері у 2020-2022 роках (табл. 2.10; рис. 2.6; рис. 2.7).

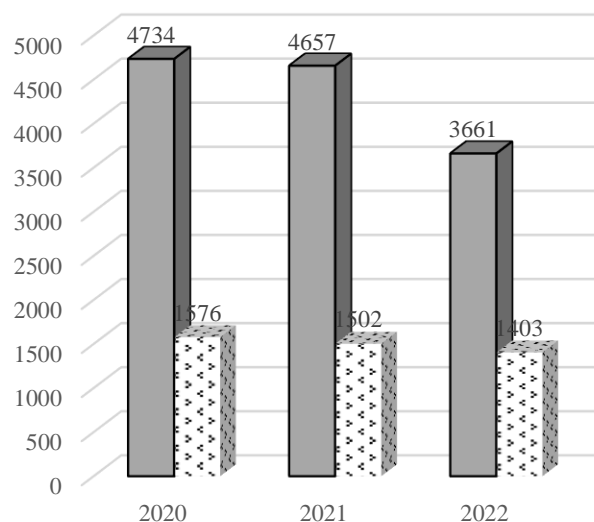
Таблиця 2.10 – Кількість діючих суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності [42]

| | Роки | Кількість діючих суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності | | |
|----------------------|------|--|---|---|
| | | Усього, одиниць | з них фізичні особи-підприємці, одиниць | у % до загального показника суб'єктів господарювання відповідного виду діяльності |
| Будівництво | 2020 | 56926 | 25293 | 44,4 |
| | 2021 | 56627 | 25127 | 44,4 |
| | 2022 | 44720 | 23146 | 51,8 |
| Будівництво будівель | 2020 | 25060 | 6357 | 25,4 |
| | 2021 | 25065 | 6216 | 24,8 |
| | 2022 | 18348 | 5814 | 31,7 |
| Будівництво споруд | 2020 | 4734 | 1576 | 33,3 |
| | 2021 | 4657 | 1502 | 32,3 |
| | 2022 | 3661 | 1403 | 38,3 |



■ Усього суб'єктів господарювання
 ▨ З них фізичних осіб-підприємців

Рисунок 2.6 – Суб'єкти господарювання у сфері будівництва будівель



■ Усього суб'єктів господарювання
 ▨ З них фізичних осіб-підприємців

Рисунок 2.7 – Суб'єкти господарювання у сфері будівництва споруд

Попри початок війни у 2022 році у будівельному секторі спостерігалися негативні тенденції стосовно кількості діючих суб'єктів господарювання і до початку війни, яка додатково посилила такі негативні тенденції. Якщо у 2020 році у будівництві було задіяно 56926 суб'єктів господарювання, 44,4 % з яких становили фізичні особи-підприємці, то у 2021 році їх кількість зменшилася до 56627 суб'єктів господарювання, 44,4 % також становили фізичні особи-підприємці. Однак у 2022 році значна кількість підприємств припинили свою діяльність, залишилося функціонувати лише 44720 суб'єктів господарювання, 51,8% з яких становили фізичні особи-підприємці, що свідчить про закриття саме великих підприємств, спроможних реалізовувати великі інфраструктурні проекти, що негативно впливає на подальші перспективи відбудови країни. Подібні тенденції скорочення суб'єктів господарювання стосувалися і будівництва будівель, і будівництва споруд.

Проаналізуємо кількість працівників залучених у діяльність будівельних підприємств (табл. 2.11).

Таблиця 2.11 – Кількість найманих працівників у суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності [42]

| | Роки | Кількість найманих працівників у суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності | | |
|----------------------|------|--|---|-----------------------------|
| | | Усього, одиниць | з них фізичні особи-підприємці, одиниць | у % до загального показника |
| Будівництво | 2020 | 299319 | 16520 | 5,5 |
| | 2021 | 318199 | 16783 | 5,3 |
| | 2022 | 235452 | 10515 | 4,5 |
| Будівництво будівель | 2020 | 151876 | 5750 | 3,8 |
| | 2021 | 161180 | 5721 | 3,5 |
| | 2022 | 116131 | 3400 | 2,9 |
| Будівництво споруд | 2020 | 54847 | 1031 | 1,9 |
| | 2021 | 64592 | 983 | 1,5 |
| | 2022 | 48981 | 726 | 1,5 |

Аналіз кількості залучених працівників до будівельного комплексу у 2020-2022 роках підтвердив попередньо виявлені тенденції щодо зростання діяльності у 2021 році в порівнянні із 2020 роком, зокрема кількість зайнятих зросла із 299319 осіб у 2020 році до 318199 у 2021 році та подальше різке скорочення до

235452 осіб у 2022 році. Подібна тенденція спостерігалася і у напрямі будівництва будівель де кількість найманих працівників зменшилася із 151876 осіб у 2020 році до 116131 особи у 2022 році та у напрямі будівництва споруд із відповідним скороченням із 54847 осіб у 2020 році до 48981 особи у 2022 році. При цьому варто зазначити, що частка залучених фізичних осіб-підприємців на протязі досліджуваного періоду коливалася близько 5%, що свідчить про стабільність зменшення осіб категорій залучених працівників у всіх напрямках діяльності.

Наслідком такої ситуації із управління підприємствами та впливу зовнішніх некерованих факторів стали досягнуті у 2020-2022 роках обсяги реалізованої продукції (товарів, послуг) (табл. 2.12; рис. 2.8).

Таблиця 2.12 – Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності [42]

| | Роки | Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності | | |
|----------------------|------|--|---|--|
| | | Усього, одиниць | з них фізичні особи-підприємці, одиниць | у % до загального показника суб'єктів господарювання |
| Будівництво | 2020 | 444753873,4 | 24669540,8 | 5,5 |
| | 2021 | 539503339,6 | 28515339,1 | 5,3 |
| | 2022 | 264518794,8 | 453583,6 | 0,2 |
| Будівництво будівель | 2020 | 216744344,7 | 7322463,6 | 3,4 |
| | 2021 | 265596934,0 | 8324970,1 | 3,1 |
| | 2022 | 137045792,0 | 92703,3 | 0,1 |
| Будівництво споруд | 2020 | 128865671,5 | 2314137,1 | 1,8 |
| | 2021 | 158177263,5 | 2249275,6 | 1,4 |
| | 2022 | 67090098,0 | 36817,0 | 0,1 |

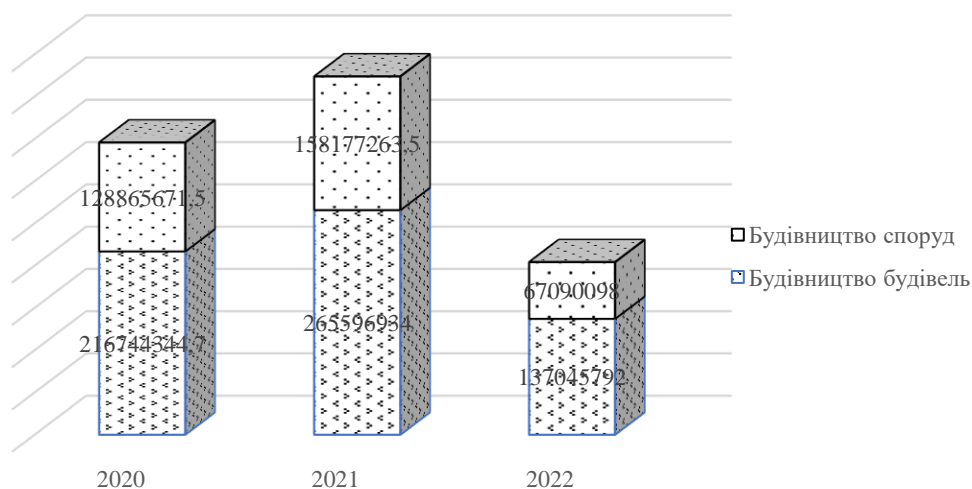


Рисунок 2.8 – Динаміка обсягів реалізованої продукції (товарів, послуг)

Аналізований період 2020-2022 років характеризується двома протилежними тенденціями. З одного боку було зафіксоване зростання обсягу реалізованої продукції із 444753873,4 млн. грн. у 2020 році до 539503339,6 млн. грн., втім вже у наступному 2022 році відбулося різке скорочення показника до 264518794,8 млн. грн., що було спричинено початком війни. Відтак українські підприємства будівельного комплексу стикнулися із множиною проблем викликаних як економічними умовами, так і військовим станом.

Також активному зростанню галузі значно перешкоджають низка вимог, що висуваються державою та суспільством до будівельної продукції, проектних, будівельних організацій і характеру їх функціонування при переході до ринкових відносин а саме:

1. істотне підвищення надійності функціонування будівельних організацій і строге дотримання договірних зобов'язань;
2. забезпечення безбиткової роботи і нормальної рентабельності будівельних організацій як основи їхнього існування;
3. скорочення в 2-3 рази тривалості будівництва виробничих об'єктів і в 1,5 рази – об'єктів невикористаного призначення;
4. підвищення якості будівельної продукції і ступені готовності її до експлуатації, перехід до страхування якості;
5. зміна характеру об'єктів, що споруджуються, забезпечення їх швидкої адаптації до умов виробництва; – посилення мобільності будівельних організацій як важливого фактору їх конкурентоспроможності на вітчизняному та закордонному ринках;
6. стабільна ділова репутація і заможність підрядних фірм;
7. вагомі гарантії підрядника;
8. розвинене страхування підприємницьких ризиків;
9. можливість надання підрядними організаціями комплексу професійних послуг;
10. раціональне природокористування і охорона навколишнього середовища;

11. застосування прогресивних матеріалів і конструкцій, використання високопродуктивної техніки й застосування нових і новітніх технологій [43].

Відтак з огляду на зазначені вимоги та війну у 2023 році в Україні практично не ведеться будівництво промислових об'єктів, оскільки для реалізації таких проектів необхідні значні інвестиції, яких немає. Інвестор, як іноземний, так і вітчизняний, у тій ситуації, в якій перебуває економіка України, не хоче ризикувати та вкладати кошти у будівництво в Україні. У найближчому майбутньому, доки не стабілізується економічна ситуація в країні, не варто очікувати серйозного приходу інвестицій на будівельний ринок України для зведення житла, промислових об'єктів, а будівництво соціальної (дитячі садки, лікарні, школи) та комунальної інфраструктури повністю залежить від наповнення місцевих бюджетів і прагнення місцевої влади створювати і ремонтувати такі об'єкти.

2.2 Аналіз фінансово-господарської діяльності товариства з обмеженою відповідальністю «Декорбетон»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Декорбетон» засноване у 1996 році у м. Вінниця. Основними напрямом діяльності підприємства є виготовлення виробів із бетону для будівництва. Поряд з ним підприємство також здійснює роботи в напрямках:

1. 23.69 Виробництво інших виробів із бетону, гіпсу та цементу;
2. 16.23 Виробництво інших дерев'яних будівельних конструкцій і столярних виробів;
3. 46.73 Оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням.

Вже понад 27 років підприємство вважається законодавцем і зразком якості у виробництві і реалізації декоративних виробів з бетону. А саме:

залізобетонних огорож, тротуарної плитки виготовленої методом вібролиття і вібропресування, малих архітектурних форм та багато іншого.

Виробництво високоякісної продукції на підприємстві забезпечується шляхом:

1. Правильного вибору організаційно-правової форми підприємства будівельної промисловості;
2. Складанням необхідних установчих документів;
3. Реєстрацією підприємства з виробництва будівельних матеріалів;
4. Підбором приміщення, земельної ділянки для організації ведення бізнесу;
5. Складанням і супроводом договорів оренди, купівлі-продажу та інших;
6. Легалізацією об'єктів будівництва;
7. Реєстрацією торгових марок і штрих кодів;
8. Отриманням всіх дозвільних документів від МНС, СЕС тощо;
9. Складанням і реєстрацією технічних регламентів виробництва;
10. Організацією системи якості на підприємстві та сертифікації виробництва;
11. Організацією атестації робочих місць підприємства;
12. Реєстрацією та введенням в експлуатацію виробництва;
13. Підготовкою документів для прийняття участі в тендерних закупівлях, документації для продажу у магазинах, супермаркетах і т. д.
14. Організацією імпорту сировини для виробництва будівельних матеріалів, а також експорту готової продукції і т. д.

Відкриття виробництва будівельних матеріалів зроблено на найвищому рівні з використанням напрацьованої бази постачальників, орендодавців.

Кредо підприємства – якість та постійне вдосконалення технології у виготовленні продукції.

Завдання ТОВ «Декорбетон» — задовольнити потреби будівельних підприємств, надаючи їм весь спектр бетонних та залізобетонних конструкцій безкомпромісної якості.

Філософія ТОВ «Декорбетон» – побудова довгострокових і взаємовигідних відносин із замовниками, бездоганна якість і дотримання

узгоджених термінів проектування, виготовлення і монтажу, зростання довіри і лояльності клієнтів.

Основними цінностями ТОВ «Декорбетон» є:

1. Порядність:

1.1 підприємство дотримується етичних правил ведення бізнесу;

1.2 підприємство завжди виконує свої зобов'язання;

1.3 підприємство розвиває стабільні відносини з нашими партнерами;

1.4 дотримуємося правил добросовісної конкуренції;

2. Результативність та ефективність:

1.1 підприємство визначає для себе довгострокові і короткострокові цілі, намічає результати;

1.2 підприємство цінує внесок кожного співробітника в досягненні намічених результатів;

1.3 підприємство підтримує баланс між результативністю та ефективністю;

2. Персонал:

2.1 підприємство заохочує здорові амбіції і лідерські якості співробітників;

2.2 підприємство сприяє навчанню та професійному розвитку персоналу;

2.3 підприємство підтримує здоровий командний дух в колективі;

2.4 підприємство цінує внесок наших співробітників у загальну справу;

3. Відданість справі:

3.1 підприємство прагне постійно вдосконалюватися;

3.2 підприємство розвиває і покращує свої бізнес процеси;

3.3 підприємство докладает великих зусиль для розробки і виведення на ринок нових видів тротуарної плитки за допомогою яких наші споживачі зможуть втілити найрізноманітніші дизайнерські задуми.

ТОВ «Декорбетон» невпинно розвивається, освоює нові розробки, впроваджує новітні технології. Бажання бути та залишатись лідером будівельної галузі постійно підштовхує освоювати нові конструкції, застосовувати новітні розробки, шукати нестандартні рішення.

Контролем якості продукції на підприємстві займається випробувальна лабораторія, здійснює вхідний та вихідний контроль сировини та готових виробів. Запорукою отримання якісних бетонних виробів є використання виключно відбірних сировинних компонентів та матеріалів. Здолбунівський портландцемент, томашгородський гранітний щебінь, митий кварцовий пісок та найкращий арматурний прокат українських металургів є фундаментом в отриманні бетонних виробів найвищої якості.

Попри великий асортимент продукції, що виготовляється підприємством штат підприємства налічує близько 25 працівників, організація діяльності яких відбувається відповідно до простої організаційної структури (рис. 2.9).

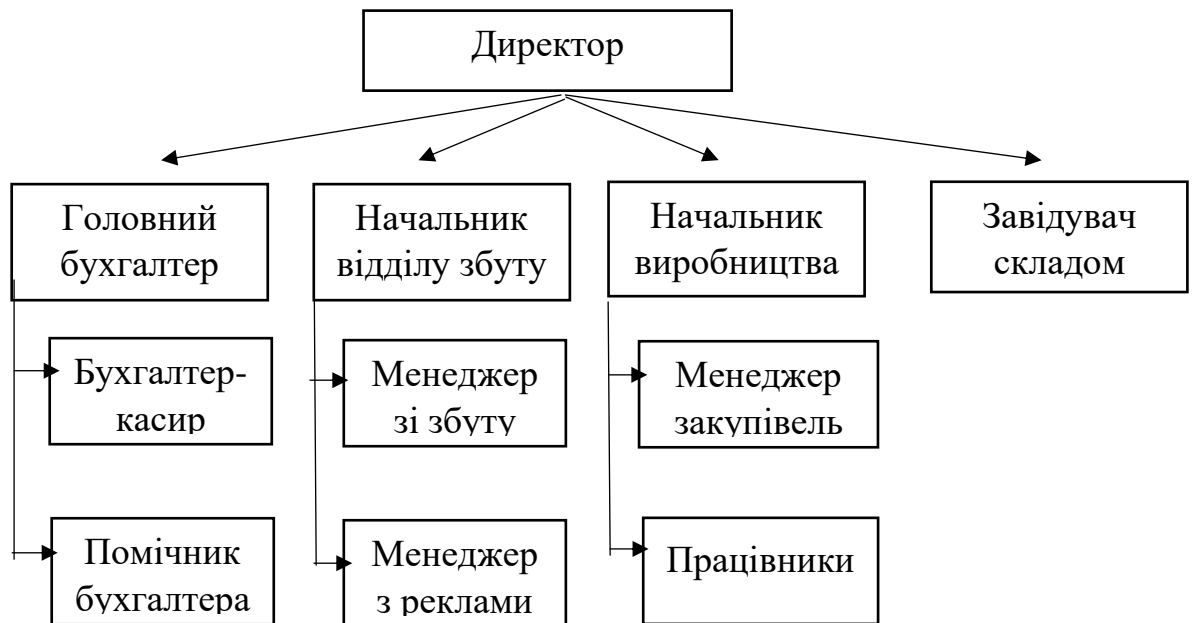


Рисунок 2.9 – Організаційна структура ТОВ «Декорбетон»

Досягнення позитивних показників роботи ТОВ «Декорбетон» відбувається за рахунок умілого формування та використання внутрішніх та зовнішніх можливостей розвитку, проаналізуємо їх з використанням SWOT-аналізу (табл. 2.13).

Аналіз стратегії розвитку ТОВ «Декорбетон» доцільно розпочати з діагностики внутрішнього середовища фірми (табл. 2.14).

Таблиця 2.13 – SWOT-аналіз підприємства ТОВ «Декорбетон» [44, с. 82]

| Складові SWOT-аналізу | Можливості: | Загрози: |
|--|---|---|
| <p>Сильні сторони:</p> <ul style="list-style-type: none"> - стабілізація цінової політики; - забезпеченість замовленнями у середньому на 4 місяці роботи; - достатній рівень виробничих потужностей для виконання наявної кількості замовлень; | <p>1. стабілізація цінової політики та скорочення заборгованості з оплати сприятиме стабілізації фінансово-економічного стану підприємств;</p> <p>2. достатній рівень виробничих потужностей сприятиме вчасному виконанню замовлень</p> | <p>1. конкурентний тиск, високі банківські відсотки негативно вплинуть на обсяг робіт та їх оплату замовниками</p> |
| <p>Слабкі сторони:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. зменшення завантаженості виробничих потужностей; 2. зменшення кількості працівників; 3. нестача фінансування; 4. нестача оборотних коштів; 5. задовільний рівень продуктивності праці; 6. відсутність чіткого стратегічного напрямку розвитку; 7. нестача ресурсів на фінансування потрібних змін у стратегії | <p>1. сприяти стабілізації кількості працівників, підвищенню заробітної плати та продуктивності праці;</p> <p>2. стабілізація обсягу оборотних коштів, достатніх для виконання робіт і задоволення попиту</p> | <p>1. несприятливі погодні умови додатково ускладнюють умови праці, погіршують продуктивність праці та сприяють скороченню чисельності працівників;</p> <p>2. несприятлива політика банків та висока конкуренція негативно впливають на обсяги будівельно-монтажних робіт та ускладнюють фінансово-економічний стан</p> |

Таблиця 2.14 – Аналіз внутрішнього середовища підприємства ТОВ «Декорбетон»

| Найменування стратегічної позиції | Якісна оцінка позиції | | |
|---|-----------------------|------------|--------|
| | Сильна | Нейтральна | Слабка |
| Стратегія розвитку | | | + |
| Рівень маркетингу | | | + |
| Управління договорами | | + | |
| Управління закупівлями | | + | |
| Фінансові ресурси: – можливості фінансування з власних коштів; – наявність оборотних коштів | | + | + |
| Матеріально-технічні ресурси: – сировина та матеріали; – обладнання та технічне оснащення; – наявність спецтехніки | + | + | + |
| Трудові ресурси: – компетентність керівництва; – кваліфікація персоналу | + | | + |
| Організаційна культура | | + | |
| Система управління: планування, організація, контроль, стимулювання праці персоналу | | | + |
| Частка на ринку | | | + |
| Репутація на ринку | + | | |

Дослідження внутрішнього середовища ТОВ «Декорбетон» засвідчило переважну більшість слабких сторін в його діяльності з позиції якісної оцінки діяльності підприємства. Достатньо обмежені можливості розвитку досліджуване підприємство демонструє через слабку стратегію розвитку, низький рівень маркетингу, відносно невеликий обсяг оборотних коштів, високий рівень зносу обладнання, низьку кваліфікацію працівників, малу частку ринку та проблеми із системою управління на всіх її етапах - плануванні, організації, контролі, стимулюванні праці персоналу. До нейтральних сторін діяльності підприємства було віднесено управління договорами та закупівлями, можливості самостійного фінансування діяльності, доступність сировини та матеріалів та організаційну культуру. Варто відзначити, що саме слабкі та нейтральні характеристики діяльності ТОВ «Декорбетон» мають покращуватися в майбутньому. При цьому успішна діяльність підприємства забезпечувалася за досліджуваній період 2020-2022 років шляхом ефективного використання спеціальної техніки, компетентного управління та позитивної репутації на ринку.

При цьому розвиток ТОВ «Декорбетон» є успішним, продемонструємо це низкою фінансових показників (табл. 2.15).

Таблиця 2.15 – Основні фінансово-економічні показники ТОВ «Декорбетон»

| Показники | 2020 рік | 2021 рік | Відхилення | | 2022 рік | Відхилення | |
|---|----------|----------|-------------------------|----------------|----------|-------------------------|----------------|
| | | | Абсолютне, тис. грн. | Відносне, % | | Абсолютне, тис. грн. | Відносне, % |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн | 28354,0 | 35465,0 | 7111,0 | 20,05 | 31181,0 | -4284,0 | -12,08 |
| Собівартість реалізованої продукції, тис. грн | 24853,0 | 30158,0 | 5305,0 | 17,59 | 24504,0 | -5654,0 | -18,75 |
| Валовий прибуток, тис. грн | 3501,0 | 5307,0 | 1806,0 | 34,03 | 6677,0 | 1370,0 | 25,81 |
| Чистий прибуток | -444,0 | 101,0 | 545,0 | 539,60 | 1854,0 | 1753,0 | 1735,64 |
| Рентабельність (збитковість) продаж, % | -1,57 | 0,28 | 1,9 | 660,71 | 5,95 | 5,7 | 2025,00 |
| Рентабельність продукції, % | -1,79 | 0,33 | 2,1 | 642,42 | 7,57 | 7,2 | 2193,94 |
| Рентабельність витрат, % | -1,50 | 0,28 | 1,8 | 635,71 | 6,24 | 6,0 | 2128,57 |
| Власний капітал (середньорічне значення), тис. грн | 3731,0 | 3310,0 | -421,0 | -12,72 | 4287,0 | 977,0 | 29,52 |
| Позиковий капітал (середньорічне значення), тис. грн. | 2611,0 | 4294,0 | 1683,0 | 39,19 | 4752,0 | 458,0 | 10,67 |
| Первісна вартість основних фондів, тис. грн | 4666,0 | 5899,0 | 1233,0 | 20,90 | 6430,0 | 531,0 | 9,00 |
| Знос, тис. грн | 3014,0 | 4203,0 | 1189,0 | 28,29 | 5163,0 | 960,0 | 22,84 |
| Фондоозброєність, тис грн/чол | 76,11 | 60,61 | -15,5 | -25,57 | 60,33 | -0,3 | -0,46 |
| Чисельність персоналу, чол. | 27 | 28 | 1,0 | 3,57 | 21 | -7,0 | -25,00 |
| Виробіток на 1 робітника, тис. грн | 920,5 | 1077,1 | 156,6 | 14,54 | 1166,9 | 89,8 | 8,34 |
| Витрати на оплату праці, тис. грн. | 6313,0 | 7540,0 | 1227,0 | 16,27 | 6126,0 | -1414,0 | -18,75 |
| Середньомісячна заробітна плата, тис грн | 19,5 | 22,4 | 2,9 | 12,95 | 24,3 | 1,9 | 8,48 |
| Валюта балансу, тис. грн | 6342,0 | 7604,0 | 1262,0 | 16,60 | 9039,0 | 1435,0 | 18,87 |

Таким чином, аналіз основних фінансово-економічних показників ТОВ «Декорбетон» засвідчив його стабільну роботу із тенденціями зростання ефективності та довгостроковою далекоглядною політикою оновлення основних фондів підприємства. Проаналізуємо більш детально основні показники діяльності підприємства.

Чистий дохід від реалізації продукції підприємства складав 28354,0 тис. грн. у 2020 році проте вже у 2021 році він зріс на 20,05% або на 7111,0 тис. грн. або до рівня 35465,0 тис. грн., що свідчить про збільшення обсягів виробництва та реалізації продукції і позитивно характеризує діяльність підприємства, втім у 2022 році така тенденція була змінена, оскільки чистий дохід від реалізації продукції скоротився до 31181,0 тис. грн., що відповідає зменшенню на 4284,0 тис. грн. або на 12,08%, що безперечно може бути спровоковано початком військових дій.

Аналіз собівартості виробництва ТОВ «Декорбетон» продемонстрував також коливання показників -- із 24853,0 тис. грн. у 2020 році відбулося зростання собівартості у 2021 році на 17,59% (5305,0 тис. грн.) до рівня 30158,0 тис. грн., що підтверджує зростання обсягів діяльності, втім у 2022 році відбулося також скорочення собівартості на 18,75% (5654,0 тис. грн.) до 24504,0 тис. грн. Варто відзначити розбіжності у розмірах відхилень чистого доходу від реалізації та собівартості у 2022 році, що пояснюється використанням усіх способів зниження собівартості шляхом збільшення обсягів оптових закупівель сировини, економії матеріальних ресурсів, оптимізації штату, а відповідно і заробітної плати працівників.

Відповідно до змін показників чистого доходу від реалізації та собівартості продукції спостерігалися зміни у валовому прибутку, зокрема показник за 2020-2022 роки стабільно зростав із 3501,0 тис. грн. у 2020 році до 5307,0 тис. грн. у 2021 році, що відображає зростання на 34,03% та до 6677,0 тис. грн. у 2022 році, що також свідчить про зростання на 20,52% в порівнянні із попереднім роком. Така динаміка зростання свідчить про застосування ефективної політики

оптимізації витрат на виробництво, що спричинило зниження собівартості у 2022 році, та, як наслідок, призвело до стабільного зростання валового прибутку.

Аналіз чистого прибутку у 2020-2022 роках засвідчив його відсутність у 2020 році суттєво змінилася. У 2021-2022 роках підприємство досягло спочатку 101,0 тис. грн. прибутку у 2021 році, а потім змогло його у 2022 році наростити на 1753,0 тис. грн. і сформувати розмір прибутку 1854,0 тис. грн.

За досліджуваній період також відбулося зростання ефективності продажів підприємства оскільки показник рентабельності продажів зріс із -1,57% у 2020 році до 0,28% у 2021 році та до 5,95% у 2022 році, що свідчить про підвищення ефективності збутової діяльності підприємства.

Рентабельність продукції за досліджуваній період стабільно зростала із -1,5% у 2020 році до 6,24% у 2022 році, що свідчить про підвищення ефективності виробничих процесів на підприємстві.

Підвищення ефективності виробництва також підтверджує зростання показника рентабельності витрат із -1,5% у 2020 році до 0,28% у 2021 році та до 6,24% у 2022 році.

Власний капітал підприємства у 2020-2022 роках коливався якщо у 2020 році він становив 3731,0 тис. грн., то у 2021 році його розмір скоротився до 3310,0 тис. грн., що свідчить про збільшення залежності підприємства від зовнішнього фінансування. Втім, у 2022 році розмір власного капіталу зріс у порівнянні із 2021 роком на 29,52% і складав 4287,0 тис. грн., що свідчить про значне підвищення власних фінансових можливостей підприємства.

На протипагу власному капіталу відбувалися коливання залученого капіталу із 2611,0 тис. грн. у 2020 році показник різко у 2021 році зріс на 39,19% до 4294,0 тис. грн., що свідчить про суттєве зростання фінансової залежності підприємства у 2021 році. У 2022 році також відбулося зростання залученого капіталу на 10,67% і досягнуто розміру 4752,0 тис. грн., що свідчить про те, що розвиток підприємства відбувається за рахунок зростання залучених зовнішніх коштів і позитивно характеризує політику управління підприємством (рис. 2.10).

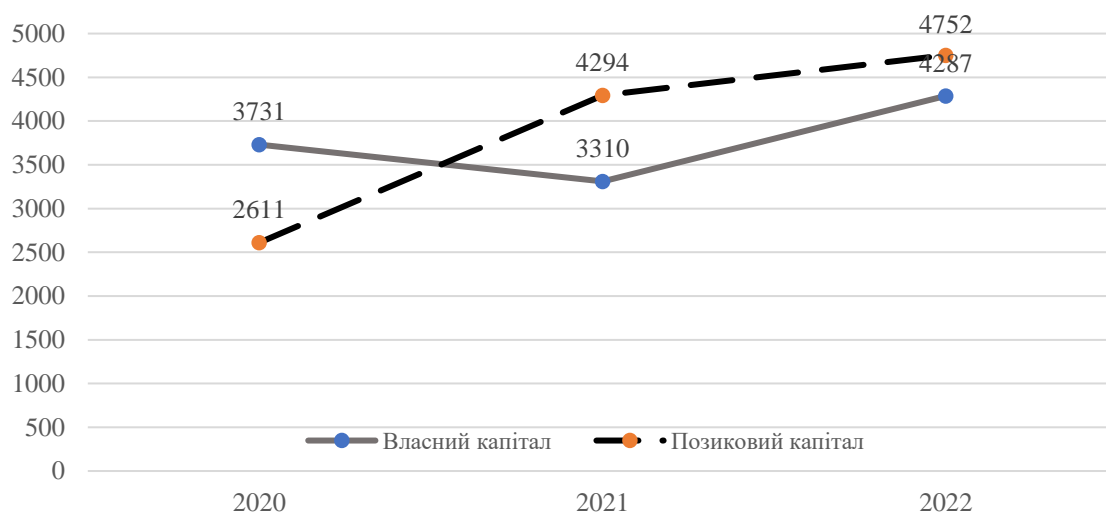


Рисунок 2.10 – Динаміка власного та залученого капіталу ТОВ «Декорбетон»

Аналіз стану основних фондів ТОВ «Декорбетон» засвідчив політику збільшення їх вартості із 4666,0 тис. грн. у 2020 році до 5899,0 тис. грн., що відображає збільшення за рік на 20,90%, подібне зростання на 9,00% також відбулося у 2022 році коли первісна вартість основних фондів досягла рівня 6430,0 тис. грн., що свідчить про покращення матеріально-технічної бази підприємства за досліджуваний період.

Оскільки підприємство використовує різноманітні основні засоби можна стверджувати, що їх знос є об'єктивною характеристикою їх стану і він змінювався досить різко із 3014,0 тис. грн. у 2020 році до 4203,0 тис. грн. у 2021 році та до 5163,0 тис. грн. у 2022 році, що свідчить про поступове застарівання основних фондів ТОВ «Декорбетон» відповідно до чого мають прийматися певні управлінські рішення.

З огляду на негативну динаміку стану основних фондів за досліджуваний період спостерігалися негативні тенденції зниження фондоозброєності праці із 76,11 тис. грн. у 2020 році до 60,33 тис. грн. у 2022 році, що негативно впливає на діяльність підприємства.

Аналіз чисельності персоналу у 2020-2022 роках засвідчив негативну тенденцію скорочення зайнятих із 27 осіб у 2020 році до 21 працівника у 2022 році, що є відповіддю підприємства на зовнішні обставини і скорочення попиту на продукцію.

Оскільки штат працівників за досліджуваний період досить різко скоротився, а обсяг виробництва збільшилися то це було відображено у показнику виробітку на 1 працівника який стабільно зростав із 920,5 тис. грн. у 2020 році до 1077,1 тис. грн. у 2021 році та до 1166,9 тис. грн. у 2022 році, що свідчить про значну інтенсифікацію праці на підприємстві.

Витрати на оплату праці на ТОВ «Декорбетон» за досліджуваний період також стабільно зростали із 6913,0 тис. грн. у 2020 році до 7540,0 тис. грн. у 2021 році, втім у 2022 році вони скоротилися на 18,75% до 6126,0 тис. грн., що пов'язано із скороченням працівників.

Важливим позитивним показником діяльності підприємства є розмір середньомісячної заробітної плати його працівників, який попри виявлені негативні тенденції стабільно зростав із 198,5 тис. грн. у 2020 році до 22,4 тис. грн. у 2021 році та до 24,3 тис. грн. у 2022 році, що свідчить про турботу підприємства про своїх працівників, їх завантаження роботою та відповідне грошове винагородження.

Наслідком такої політики управління підприємством стало стабільне збільшення вартості активів за досліджуваний період, що знайшло своє відображення у зростанні показника валюти балансу.

Підсумовуючи виявлені результати господарювання ТОВ «Декорбетон» у 2020-2022 роках відобразимо їх на рис. 2.11.

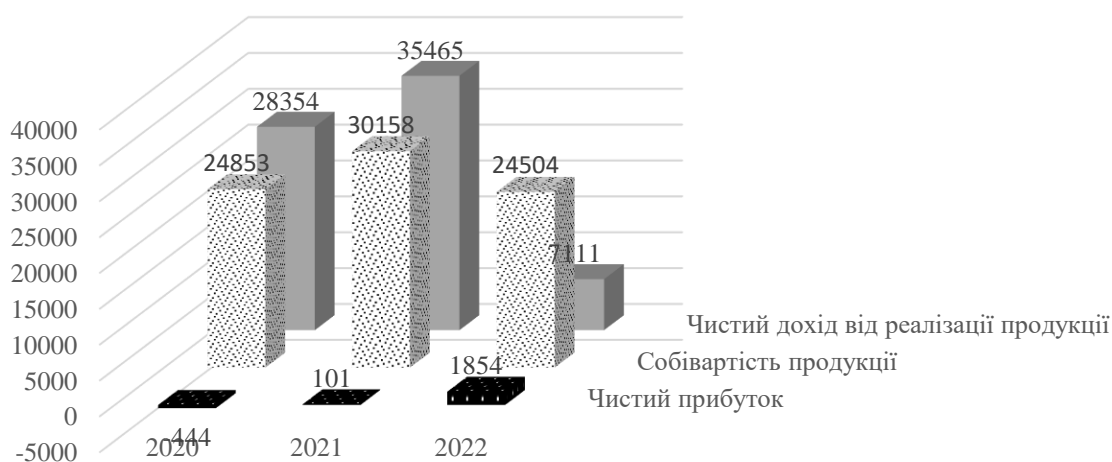


Рисунок 2.11 – Динаміка абсолютних показників ефективності діяльності ТОВ «Декорбетон»

Проаналізуємо майновий стан досліджуваного підприємства (табл. 2.16).

Таблиця 2.16 – Показники майнового стану ТОВ «Декорбетон»

| Показники | Умовні позначення та формула розрахунку | 2020 рік | 2021 рік | Відхилення | | 2022 рік | Відхилення | |
|--|---|----------|----------|----------------------|-------------|----------|----------------------|-------------|
| | | | | Абсолютне, тис. грн. | Відносне, % | | Абсолютне, тис. грн. | Відносне, % |
| Загальна сума господарських засобів, що знаходяться в розпорядженні підприємства | Баланс | 6342,0 | 7604,0 | 1262,0 | 19,90 | 9039,0 | 1435,0 | 18,87 |
| Частка необоротних активів в активах | Необоротні активи/Баланс | 52,13 | 22,32 | -29,8 | -57,18 | 14,02 | -8,3 | -37,19 |
| Частка основних засобів в активах | Основні засоби/Баланс | 26,06 | 22,32 | -3,7 | -14,35 | 14,02 | -8,3 | -37,19 |
| Частка основних засобів в необоротних активах | Основні засоби / Необоротні активи | 5,00 | 1,00 | -4,0 | -80,00 | 1,00 | 0,0 | 0,00 |
| Коефіцієнт зносу основних засобів | Знос ОЗ / Первісна вартість | 0,65 | 0,71 | 0,1 | 9,23 | 0,80 | 0,1 | 12,68 |
| Коефіцієнт придатності | Залишкова вартість / Первісна вартість | 0,55 | 0,29 | -0,3 | -47,27 | 0,20 | -0,1 | -31,03 |

Дослідження майнового стану ТОВ «Декорбетон» засвідчило наростання його активів протягом 2020-2022 років із 6342,0 тис. грн. у 2020 році до 7604,0 тис. грн. у 2021 році та до 9039,0 тис. грн. у 2022 році, що свідчить про стабільне та активне господарських засобів, що знаходяться в розпорядженні підприємства. Втім у такій динаміці зростання спостерігається негативне явище стабільного скорочення частки необоротних активів підприємства з 52,13 % у 2020 році до 22,32 % у 2021 році та до 14,02% у 2022 році, що свідчить про зменшення вартості використовуваних основних засобів, що було підтверджено

шляхом виявлення співвідношень обсягів основних засобів та балансу підприємства. Аналіз частки основних засобів в необоротних активах показав, що у 2021-2022 роках необоротні активи становили виключно основні засоби, тобто жодними нематеріальними активами підприємство у цей період не користувалося. Також спостерігалися негативні тенденції в стані основних засобів, зокрема коефіцієнт зносу на підприємстві стабільно зростає із 0,65 у 2020 році до 0,71 у 2021 році та до 0,820 у 2022 році, що свідчить про тотальне застарівання основних засобів на підприємстві, додатковим свідченням чому є виявлена негативна динаміка коефіцієнта придатності основних засобів.

Для більш детального фінансово-економічного аналізу ТОВ «Декорбетон» вважаємо за доцільне проаналізувати показники фінансової стійкості підприємства (табл. 2.17).

Дослідження фінансової стійкості ТОВ «Декорбетон» засвідчили коливання низки показників, зокрема:

1. Коефіцієнт концентрації залученого капіталу лише у 2020 році відповідав нормативному значенню в рамках 0,2-0,5, у 2021-2022 роках спостерігалось його незначне перевищення верхньої межі допустимого значення, що свідчить про великий розмір використання фінансових інструментів або позикового капіталу з метою фінансування діяльності. У свою чергу, таке явище свідчить про високий рівень фінансових ризиків. Варто зауважити, що залучення позикового капіталу дозволяє забезпечити ріст підприємства, тому значна частина підприємств стабільно працює в умовах використання позикових коштів. Значення показника у 2021-2022 роках свідчить, що діяльність підприємства на 56% у 2021 році фінансувалася за рахунок залученого капіталу, а у 2022 році – на 53 %;
2. Коефіцієнт незалежності лише у 2020 році відповідав нормативному значенню перебування в діапазоні 1,0-4,0, оскільки становив 1,43, в наступних роках мінімально допустиме значення коефіцієнта не забезпечувалося, що свідчить про вкрай малу частину активів підприємства, яку воно могло профінансувати за рахунок власних фінансових ресурсів і

Таблиця 2.17 – Показники фінансової стійкості ТОВ «Декорбетон»

| Показники | Нормативні значення | Умовні позначення та формула розрахунку | 2019 рік | 2020 рік | Відхилення | | 2021 рік | Відхилення | |
|--|---------------------|---|----------|----------|----------------------|-------------|----------|----------------------|-------------|
| | | | | | Абсолютне, тис. грн. | Відносне, % | | Абсолютне, тис. грн. | Відносне, % |
| Коефіцієнт концентрації залученого капіталу | 0,2-0,5 | Залучений капітал / Баланс | 0,41 | 0,56 | 0,2 | 36,59 | 0,53 | 0,0 | -5,36 |
| Коефіцієнт незалежності | 1,0-4,0 | Власний капітал / Залучений капітал | 1,43 | 0,77 | -0,7 | -46,15 | 0,90 | 0,1 | 16,88 |
| Коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу | 0,25-1 | Залучений капітал / Власний капітал | 0,76 | 1,30 | 0,5 | 71,05 | 1,11 | -0,2 | -14,62 |
| Коефіцієнт фінансової залежності | 1,25-2,0 | Баланс / Власний капітал | 1,70 | 2,30 | 0,6 | 35,29 | 2,11 | -0,2 | -8,26 |
| Коефіцієнт маневреності власного капіталу | 0,05-0,10 | Власний оборотний капітал / Власний капітал | 0,11 | 0,49 | 0,4 | 345,45 | 0,72 | 0,2 | 46,94 |
| Коефіцієнт інвестування | >1,0 | Власний капітал / Необоротні активи | 1,13 | 1,95 | 0,8 | 72,57 | 3,38 | 1,4 | 73,33 |
| Коефіцієнт фінансової стійкості | - | Власний капітал / Поточні зобов'язання | 1,82 | 0,94 | -0,9 | -48,35 | 1,07 | 0,1 | 13,83 |

свідчить про високий рівень залежності підприємства від зовнішнього фінансування.

- Динаміка коефіцієнта співвідношення залученого і власного капіталу продемонструвала негативні тенденції у 2021-2022 роках, оскільки нормативні значення показника саме в ці роки не забезпечувалися, що свідчить про порушення керівництвом підприємства базових засад

фінансування в контексті правильного співвідношення власних та залучених засобів, що негативно впливає на підприємство.

4. Значне зростання коефіцієнта фінансової залежності у 2021-2022 роках свідчить про значну частку фінансування діяльності за рахунок зовнішніх активів, що знижує фінансову стійкість підприємства.
5. Високі значення коефіцієнта маневреності власного капіталу впродовж досліджуваного періоду суттєво перевищували нормативні вимоги, що свідчить про надто високу частку власного капіталу, яка може бути використана для фінансування оборотних активів.
6. Високі значення коефіцієнта інвестування у 2020-2022 роках свідчить, що на підприємстві достатньо власного капіталу для покриття необоротних активів і участі власного капіталу у формуванні оборотних активів.
7. Коливання коефіцієнта фінансової стійкості засвідчили, що протягом досліджуваного періоду підприємство владавлося до різних способів комбінування різних видів капіталу.

Відтак, аналіз фінансової стійкості показав, що за 2020-2022 роки фінансова стійкість підприємства погіршилася за рахунок великого залучення позикового капіталу.

Для забезпечення комплексного виявлення результатів діяльності ТОВ «Декорбетон» дослідимо рентабельність підприємства як відносний показник його економічної ефективності, який зображає, наскільки продуктивно товариство використовує матеріальні, трудові, грошові та інші ресурси (табл. 2.18; рис. 2.12).

Дослідження рентабельності діяльності засвідчило ефективність використання його можливостей розвитку, зокрема:

1. У 2020-2022 роках спостерігалось зростання ефективності використання майна підприємства, якщо у 2020 році на кожну гривню вкладену в активи підприємства воно отримувало 7 копійок збитку, то у 2021 році було досягнуто прибутку в розмірі 1,32 копійки на гривню активів, а у 2022 році

Таблиця 2.18 – Показники рентабельності ТОВ «Декорбетон»

| Показники | Умовні позначення та формула розрахунку | 2020 рік | 2021 рік | Відхилення | | 2022 рік | Відхилення | |
|--|--|----------|----------|----------------------|-------------|----------|----------------------|-------------|
| | | | | Абсолютне, тис. грн. | Відносне, % | | Абсолютне, тис. грн. | Відносне, % |
| Рентабельність майна (активів) | Чистий прибуток / Середнє значення балансу x 100 | -7,00 | 1,32 | 8,3 | -118,86 | 0,21 | -1,1 | -84,09 |
| Рентабельність власного капіталу | Чистий прибуток / Середнє значення власного капіталу x 100 | -11,90 | 3,05 | 15,0 | -125,63 | 43,25 | 40,2 | 1318,03 |
| Рентабельність основних засобів | Чистий прибуток / Середня вартість основних засобів x 100 | -26,86 | 5,95 | 32,8 | -122,15 | 146,33 | 140,4 | 2359,33 |
| Рентабельність продукції | Чистий прибуток / Виручка від реалізації продукції x 100 | -1,57 | 0,28 | 1,9 | -117,83 | 5,95 | 5,7 | 2025,00 |
| Рентабельність основної діяльності | Чистий прибуток / Собівартість реалізації x 100 | -1,79 | 0,33 | 2,1 | -118,44 | 7,57 | 7,2 | 2193,94 |
| Період окупності власного капіталу, міс. | Середнє значення власного капіталу / Чистий прибуток | -8,40 | 32,77 | 41,2 | -490,12 | 231,23 | 198,5 | 605,61 |

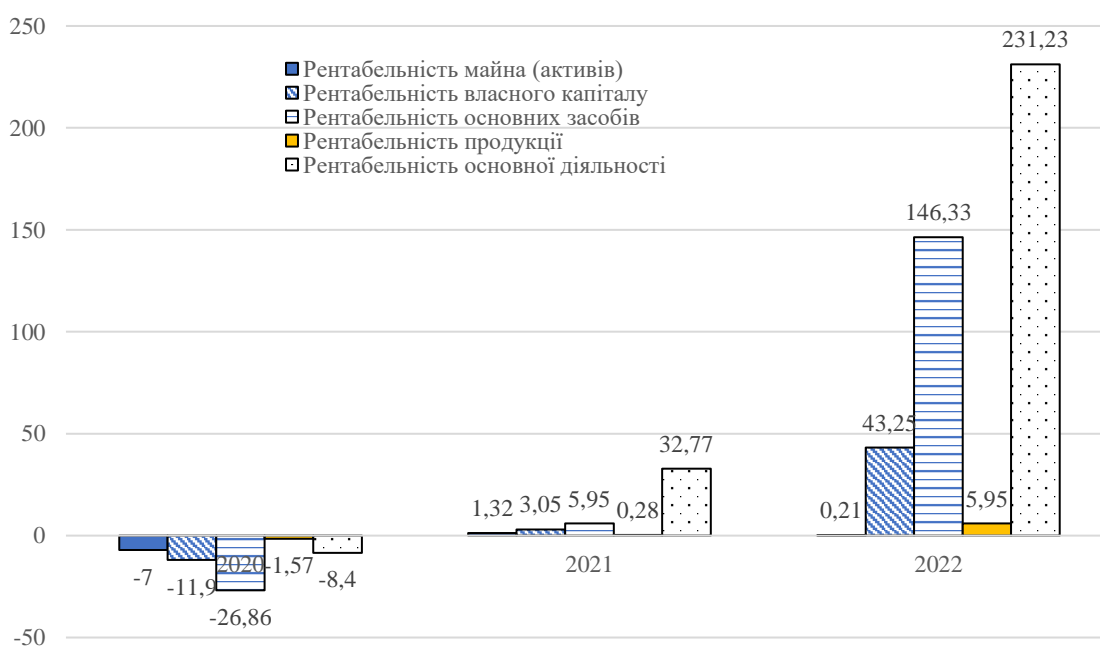


Рисунок 2.12 – Динаміка рентабельності ТОВ «Декорбетон»

- вже було досягнуто 21 копійки прибутку, що свідчить про збільшення ефективності управління активами підприємства;
2. За досліджуваний період спостерігалось зростання також рентабельності власного капіталу із -11,90% у 2020 році до 43,25% у 2022 році, що свідчить про значне зростання ефективності використання власного капіталу;
 3. Рентабельність основних засобів за рахунок активного виходу із збиткової діяльності у 2020 році і досягнення прибутку у 2021-2022 роках зросла до рівня 146,33% на кінець 2022 року, що позитивно характеризує управління основними засобами ТОВ «Декорбетон»;
 4. Дослідження показника рентабельності продукції засвідчило, що протягом аналізованого періоду підприємство досягло значних результатів у ефективності реалізації продукції оскільки показник зріс з -1,57% у 2020 році до 5,95% у 2022 році;
 5. Аналіз рентабельності основної діяльності, як показника, що характеризує ефективність роботи структурних підрозділів підприємств за центрами витрат і центрами відповідальності, де відбувається формування змінних витрат, безпосередньо пов'язаних з виготовленням продукції та загально-виробничим управлінням, а також визначення виробничої собівартості показав також стабільні тенденції зростання із -1,79% у 2020 році до 0,33% у 2021 році та до 7,57% у 2022 році.

Наслідком таких позитивних аспектів роботи підприємства стало можливість виявлення термінів окупності власного капіталу вкладеного у підприємство чого не спостерігалось у 2020 році.

Відтак, дослідження рентабельності ТОВ «Декорбетон» засвідчило його прибуткову роботу у 2021-2022 роках на противагу зафіксованому у 2020 році збитку у 444,0 тис. грн. Відтак можна стверджувати, що управління підприємством є ефективним і дозволяє досягнути значних економічних результатів.

Таким чином у 2020-2022 році підприємство володіло як низкою проблем, так і рядом позитивних моментів розвитку, що проявилися в кінцевому підсумку

в подоланні збиткової діяльності 2020 року та досягнення зростаючих показників ефективної діяльності у наступних періодах.

2.3 Оцінювання організаційної поведінки товариства з обмеженою відповідальністю «Декорбетон»

Ефективність діяльності будь-якої підприємства значною мірою визначається організаційною поведінкою працівників які на ньому працюють. Лише за умови коли їх поведінка є співставною з прийнятою в бізнес-середовищі організація та індивіди досягають цілей свого розвитку. Виявити ступінь відповідності індивідів вимогам їхніх робочих місць можна в процесі оцінювання, яке є однією з ключових аспектів в управлінні підприємством.

Перш за все дослідимо кількість та динаміку зайнятості на досліджуваному підприємстві. За досліджуваний період 2020-2022 років на ТОВ «Декорбетон» спостерігалось коливання чисельності зайнятих працівників, зокрема, якщо в 2020 році колектив налічує 27 осіб, то у 2021 році було найнято ще одного працівника і підприємство налічувало 28 працівників, втім зовнішні обставини різкого скорочення попиту на будівельну продукцію призвели до скорочення штату до 21 особи. Поряд цим основні обов'язки із забезпечення виробництва менеджменту довелося розподілити саме між такою чисельністю працівників, що безперечно було прийнято негативно, втім налагодження діалогу між керівництвом та штатом, що призвів до встановлення доплат за додаткову роботу дозволив вирішити непорозуміння.

Відповідно до сутності виконуваних робіт та рівня кваліфікації працівників на підприємстві за ці роки персонал поділявся на такі категорії:

1. працівники найвищої кваліфікації (це працівники, що мають наукові ступені та звання) – 6 осіб на кінець 2022 року;
2. працівники вищої кваліфікації (це працівники з вищою спеціальною освітою та значним практичним досвідом) – 6 осіб на кінець 2022 року;

3. працівники середньої кваліфікації (це працівники із середньою спеціальною освітою та певним досвідом роботи) – 7 осіб на кінець 2022 року;
4. практики (це працівники, що обіймають певні посади, але не мають спеціальної освіти) – 2 особи на кінець 2022 року.

Освітній рівень є інтелектуальною основою іміджу компанії. Освіта є основою кваліфікації та саморозвитку працівників, сприяє формуванню загального інтелектуального та ділового потенціалу особистості, стимулює трудову та творчу активність. Дослідимо структуру персоналу ТОВ «Декорбетон» за рівнем їх освіти в таблиці 2.19.

Таблиця 2.19 – Структура персоналу за рівнем освіти, %

| Роки | Середня освіта | Професійне училище, технікум | Ступень вищої освіти «бакалавр» | Ступень вищої освіти «магістр» |
|------|----------------|------------------------------|---------------------------------|--------------------------------|
| 2020 | 12,2 | 37,8 | 23,0 | 27,0 |
| 2021 | 12,7 | 32,4 | 23,9 | 31,0 |
| 2022 | 10,0 | 35,7 | 21,4 | 32,9 |

За досліджуваний період спостерігається тенденція зменшення малокваліфікованих працівників із 12,2% у 2020 році до 10,0 у 2022 році, що свідчить про такі тенденції:

1. підвищення технічного рівня використовуваного підприємством обладнання вимагає праці більш кваліфікованих працівників;
2. підприємство володіє можливостями наймати на роботи, що вимагають низької кваліфікації працівників вищого кваліфікаційного рівня;
3. за аналізований проміжок часу на підприємстві було забезпечено належні умови щодо самовдосконалення та постійного розвитку професійних компетентностей працівників.

Виявлена на підприємстві політика скорочення кадрів була спричинена через фінансові умови та скороченням попиту на продукцію підприємства. Звільнення в колективі торкнулися, головним чином, осіб пенсійного віку, службовців і різноробочих працівників. У той же час підприємство гостро має потребу в робітниках основного виробничого персоналу. Проведений аналіз показав, що ситуація, яка склалася у сфері праці, вийшла з під контролю

керівництва підприємства, підприємство практично не займається проблемами трудового потенціалу. Вивчення розподілу працівників за рівнем кваліфікації на досліджуваному підприємстві виявило наступні проблеми:

1. відсутність чіткого критерію оцінки рівня кваліфікації за окремими категоріями персоналу;
2. відсутність у служби кадрів підприємства інформації щодо окремих груп персоналу з урахуванням характеру професій і виконуваних працівниками функцій, що заважає забезпеченню оптимального суміщення різних кваліфікаційних рівнів і оптимальному поділу праці працівників залежно від їх кваліфікації, а також обмежує можливості аналізу, що не дозволяє вчасно приймати рішення про необхідність заміни відсутніх працівників.

Усі складові внутрішнього середовища ТОВ «Декорбетон» мають надзвичайно важливе значення в досягненні ним успіху на ринку. Однак його економічна поведінка визначається через дії персоналу та його корпоративну культуру, які якісно пов'язані між собою. На рис. 2.13 зображено основні чинники (властивості) персоналу, якими визначається поведінка його працівників.



Рисунок 2.13 – Характеристики персоналу, що визначають організаційну поведінку ТОВ «Декорбетон»

Звичайно ж, провідне значення мають особистісні характеристики власників та керівників підприємства у формуванні його корпоративної культури, яка реалізується в економічній поведінці. Вони задають тон відносинам між працівниками всередині підприємства. Корпоративна культура формується як симбіоз прагнень власників і керівників підприємства та прагнень рядових працівників і їх взаємоузгодженості.

Для дослідження стану організаційної поведінки потрібно провести її аналіз, тобто співвіднести її з оціночними критеріями. Для аналізу та оцінки організаційної поведінки ТОВ «Декорбетон» було обрано метод поелементної якісної оцінки. Складові організаційної поведінки ТОВ «Декорбетон» представлені на рис. 2.14.

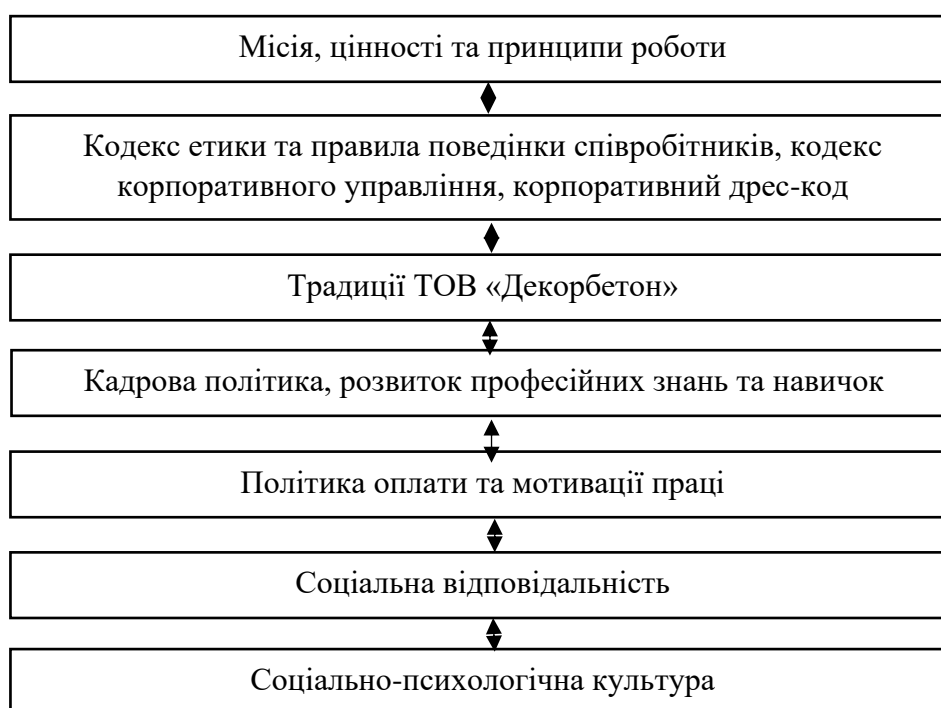


Рисунок 2.14 – Складові організаційної поведінки ТОВ «Декорбетон»

Проаналізуємо зазначені складові їх з точки зору прикладного використання на підприємстві (табл. 2.20).

Попри існування таких позитивних аспектів формування організаційної поведінки на підприємстві було виявлено ряд недоліків.

Таблиця 2.20 – Елементи організаційної поведінки ТОВ «Декорбетон»

| Елемент 1 | Використання на підприємстві 2 |
|--|---|
| Місія, цінності та принципи роботи | <p>Місія – задовольнити потреби будівельних підприємств та приватних осіб в бетонних та залізобетонних конструкціях безкомпромісної якості.</p> <p>Основними цінностями ТОВ «Декорбетон» є:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Порядність: <ul style="list-style-type: none"> - підприємство дотримується етичних правил ведення бізнесу; - підприємство завжди виконує свої зобов'язання; - підприємство розвиває стабільні відносини з нашими партнерами; - дотримуємося правил добросовісної конкуренції; 2. Результативність та ефективність: <ul style="list-style-type: none"> - підприємство визначає для себе довгострокові і короткострокові цілі, намічає результати; - підприємство цінує внесок кожного співробітника в досягненні намічених результатів; - підприємство підтримує баланс між результативністю та ефективністю; 3. Персонал: <ul style="list-style-type: none"> - підприємство заохочує здорові амбіції і лідерські якості співробітників; - підприємство сприяє навчанню та професійному розвитку персоналу; - підприємство підтримує здоровий командний дух в колективі; - підприємство цінує внесок наших співробітників у загальну справу; 4. Відданість справі: <ul style="list-style-type: none"> - підприємство прагне постійно вдосконалюватися; - підприємство розвиває і покращує свої бізнес процеси. <p>Принципи ТОВ «Декорбетон»:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Вільний вибір видів діяльності; 2. Залучення на добровільних засадах до здійснення підприємницької діяльності майна та коштів юридичних осіб і громадян; 3. Самостійне формування програми діяльності та вибір постачальників і споживачів продукції, що виробляється, встановлення цін відповідно до чинного законодавства; 4. Вільний найм працівників; 5. Залучення й використання матеріально-технічних, фінансових, трудових, природних та інших видів ресурсів, використання яких не заборонене або не обмежене законодавством; 6. Вільне розпорядження прибутком. |
| Кодекс етики та правила поведінки співробітників, кодекс корпоративного управління, корпоративний дрес-код | <p>Кодекс етики на підприємстві – відсутній. Кодекс корпоративного управління - відсутній</p> <p>Всі співробітники зобов'язані застосовувати засоби індивідуального захисту і дотримуватися встановлених правил техніки безпеки під час виконання своїх трудових обов'язків і перебування на території підприємства.</p> <p>Працівники зобов'язані дотримуватися ділового (або smart casual) стилю одягу. Зовнішній вигляд співробітника не повинен бути зухвалим або недбалим. Рекомендований діловий стиль – це одяг і аксесуари, що дозволяють виглядати авторитетно, впевнено, солідно, підкреслювати професійний статус та викликати і зміцнювати довіру колег і партнерів. Для робітничого персоналу передбачені окремі стандарти одягу з обов'язковим використанням засобів індивідуального захисту. Зовнішній вигляд робітників повинен бути охайним та чистим.</p> |
| Традиції ТОВ «Декорбетон» | <p>Традиції підприємства полягають у відзначенні державних та професійних свят, наприклад дня будівельника. Дні народження відзначаються шляхом привітань керівництвом ювіляра і відповідного грошового подарунка.</p> |

Продовження табл. 2.20

| 1 | 2 |
|---|---|
| Кадрова політика, розвиток професійних знань та навичок | Підприємство надає рівні можливості для всіх співробітників і заявляє про неприпустимість дискримінації на підставі таких ознак: 1. статі; 2. національності; 3. громадянства; 4. раси; 5. віку; 6. релігійних переконань; 7. політичних переконань; 8. сексуальної орієнтації; 9. обмежених фізичних можливостей. |
| Політика оплати та мотивації праці | Оплата праці на підприємстві є відрядною і визначається посадами, які займають працівники. При цьому застосовуються премії за особливі заслуги в роботі. Зарплата працівникам, що працюють на випробувальному терміні оплачується на рівні мінімальної |
| Соціальна відповідальність | Соціальна відповідальність підприємства полягає у працевлаштуванні ветеранів війни та продажі продукції учасникам бойових дій за собівартістю виробництва. |
| Соціально-психологічна культура | Повага - це основний принцип, на якому будуються взаємовідносини всередині колективу підприємства, а також в робота з клієнтами і партнерами. Підприємство поважає думку кожного співробітника, шанобливо ставиться до клієнтів і партнерів. Принципи взаємоповаги та взаєморозуміння - основоположні у роботі і житті підприємства. |

Зокрема зниження купівельної спроможності в державі та різке підвищення курсу валют призвело до зростання вартості продукції підприємства, як наслідок, кількість незадоволених покупців та змовників почала зростати у 2022 році в порівнянні із 2020 роком. Для більш детального аналізу в таблиці 2.21 відобразимо причини скарг (зауважень) покупців продукції ТОВ «Декорбетон».

Детальний аналіз причин зауважень (скарг) клієнтів підтверджує, що реальною причиною невдоволення є суттєве зниження рівня купівельної спроможності серед потенційної групи споживачів при майже незмінному рівні цін на товари досліджуваного підприємства, зокрема такі скарги стабільно зростали з 6 скарг у 2020 році до 10 скарг у 2021 році та до 16 скарг у 2022 році.

При цьому важливо також дослідити ефективність використання працівників ТОВ «Декорбетон» шляхом дослідження таких показників, як продуктивність праці та ефективність витрат на персонал. Тобто необхідно

проаналізувати, наскільки ефективною є робота з персоналом на підприємстві за 2020-2022 рр. (табл. 2.22).

Таблиця 2.21 – Причини скарг (зауважень) споживачів послуг ТОВ «Декорбетон»

| Показник | Роки | | | Відхилення 2022р. від 2020 р. | |
|--|-------|-------|-------|-------------------------------|----------------|
| | 2020 | 2021 | 2022 | Абсолютн е, од. | Відносне, % |
| Кількість скарг (зауважень) | 18 | 23 | 31 | 13 | 73,22 |
| у тому числі: | | | | | |
| - кількість зауважень, пов'язаних з критикою персоналу | 2 | 3 | 1 | 1 | 50,00 |
| питома вага в загальній кількості зауважень, % | 11,11 | 13,04 | 3,23 | - | - |
| - кількість зауважень, пов'язаних з критикою недотримання за термінами | 9 | 8 | 12 | 3 | 33,33 |
| питома вага в загальній кількості зауважень, % | 50,00 | 34,78 | 38,71 | - | - |
| - кількість зауважень, пов'язаних з критикою вартості «дорого» | 6 | 10 | 16 | 10 | 166,67 |
| питома вага в загальній кількості зауважень, % | 33,33 | 43,48 | 51,61 | - | - |
| - кількість зауважень, пов'язаних з неправильним проектуванням | 0 | 1 | 1 | 1 | 100,00 |
| питома вага в загальній кількості зауважень, % | 0,00 | 4,35 | 3,23 | - | - |
| - кількість зауважень, пов'язаних з критикою невиявленого або не усуненого дефекту | 1 | 0 | 1 | 0 | 0,00 |
| питома вага в загальній кількості зауважень, % | 5,55 | 0,00 | 3,23 | - | - |
| Інші скарги (зауваження) | 0 | 1 | 0 | 0 | 0,00 |
| питома вага в загальній кількості зауважень, % | 0,00 | 4,35 | 0,00 | - | - |

Аналіз показника продуктивності праці засвідчив позитивні тенденції зростання з 1050,2 тис. грн. у 2020 році до 1266,6 тис. грн. у 2021 році та до 1484,8 тис. грн. у 2022 році, що свідчить про те, що саме завдяки зростанню

продуктивності праці було досягнуто прибутку у 2021-2022 роках та забезпечено тенденцію його зростання.

Таблиця 2.22 – Аналіз продуктивності праці на ТОВ «Декорбетон» за 2020-2022 рр.

| Показник | 2020 рік | 2021 рік | Відхилення | | 2022 рік | Відхилення | |
|---|----------|----------|--------------------|-------------|----------|--------------------|-------------|
| | | | Абсолютне, осіб | Відносне, % | | Абсолютне, осіб | Відносне, % |
| Середня кількість персоналу, осіб | 27 | 28 | 1 | 3,70 | 21 | 7 | 25,00 |
| Обсяг реалізованої продукції, тис. грн. | 28354,0 | 35465,0 | 7111,0 | 25,08 | 31181,0 | -4284,0 | -12,10 |
| Продуктивність праці, тис. грн. | 1050,2 | 1266,6 | 216,4 | 20,60 | 1484,8 | 218,2 | 17,23 |
| Темп росту продуктивності праці, % | - | 20,60 | - | - | 17,23 | - | - |

Виявимо математичну залежність між рівнем отриманого прибутку та продуктивність праці. При цьому введемо такі позначення: x – продуктивність праці, тис. грн., а y - прибуток підприємства (рис. 2.15).

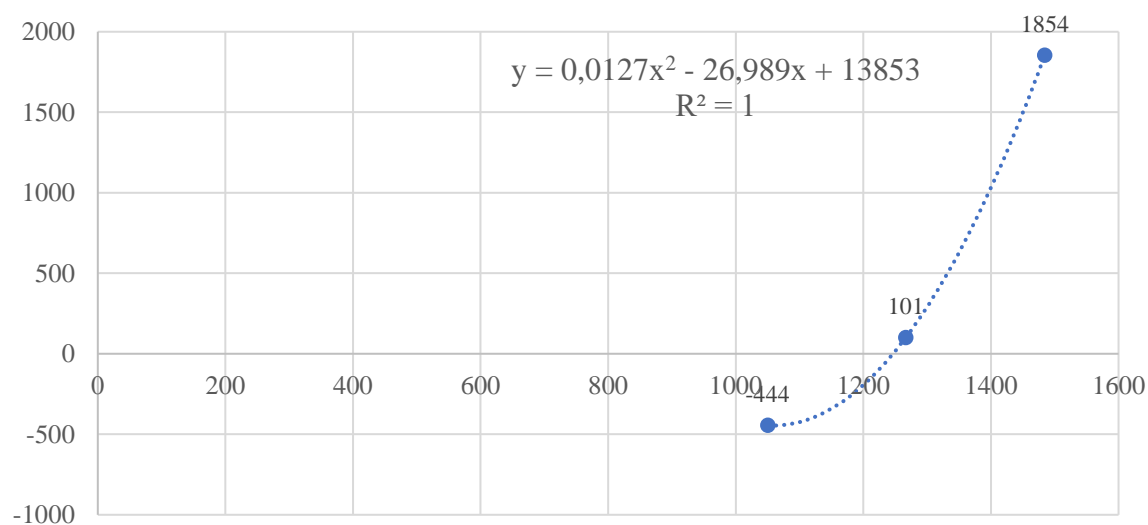


Рисунок 2.15 – Графік залежності продуктивності праці та прибутку ТОВ
«Декорбетон»

З огляду на виявлені результати можна стверджувати, що залежність між продуктивністю праці та прибутком відображається поліноміальною функцією $y = 0,127x^2 - 26,989x + 13853$. При цьому достовірність прогнозу $R^2 = 1$, що свідчить про те, що ця математична модель максимально точно відбиває тенденцію розвитку. Мається на увазі, що саме завдяки зростанню продуктивності праці було досягнуто зростаючого прибутку, втім, в певний момент часу настане ситуація коли зростання фактору продуктивності праці перестане забезпечувати зростання прибутку і керівництву підприємства доведеться шукати інші шляхи забезпечення розвитку підприємства.

Варто також зазначити, що зростання ефективності роботи підприємства може зростати також і за рахунок таких аспектів організаційної поведінки як особистісні характеристики власників та керівників підприємства, що реалізуються у формуванні його корпоративної культури, яка веде до певних фінансових результатів господарювання. Вони задають тон відносинам між працівниками всередині підприємства. Корпоративна культура формується як симбіоз прагнень власників і керівників підприємства та прагнень рядових працівників і їх взаємоузгодженості.

Висновки до другого розділу

Будівельний комплекс – це поєднання низки галузей господарства спрямованих на забезпечення процесів будівництва серед яких є безпосередньо саме будівництво та виробництво будівельних матеріалів, а також допоміжні галузі відповідного обладнання, машинобудівна галузь, металургія та металообробка, нафтохімія, виробництво скла, деревообробна і фарфоро-фаянсова промисловість, транспорт, енергетика тощо. Крім того, що будівельна галузь як одна із базових сфер народного господарства забезпечує об'єктами нерухомості всі інші галузі, що посилює роль будівництва в економіці,

будівельний комплекс також забезпечує інші галузі будівельними матеріалами, які є сировиною для їх виробництв.

За підсумками аналізованого періоду виявлені такі проблеми у функціонуванні будівельного комплексу:

1. зменшення обсягів будівельних робіт;
2. скорочення ринків збуту будівельної продукції;
3. збільшення собівартості готової продукції за рахунок підвищення цін на сировину, паливо і транспорт;
4. низька конкурентоспроможність через появу імпортової продукції на українському ринку;
5. нераціональне використання відходів виробництва, значне екологічне навантаження в районах виробництва

Після початку війни у 2022 році в Україні практично не ведеться будівництво промислових об'єктів, оскільки для реалізації таких проектів необхідні значні інвестиції, яких немає. Інвестор, як іноземний, так і вітчизняний, у тій ситуації не хоче ризикувати та вкладати кошти у будівництво в Україні. У найближчому майбутньому, доки не стабілізується економічна ситуація в країні, не варто очікувати серйозного приходу інвестицій на будівельний ринок України.

Товариство з обмеженою відповідальністю «Декорбетон» - є представником будівельного комплексу України та займається виготовлення виробів із бетону для будівництва, також здійснює роботи в напрямках виробництва інших виробів із гіпсу та цементу. Підприємство є успішним та прибутковим. Аналіз фінансової стійкості показав, що за 2020-2022 роки фінансова стійкість підприємства погіршилася за рахунок великого залучення позикового капіталу. Дослідження рентабельності ТОВ «Декорбетон» засвідчило його прибуткову роботу у 2021-2022 роках на противагу зафіксованому у 2020 році збитку у 444,0 тис. грн. Відтак можна стверджувати, що управління підприємством є ефективним і його стан дозволяє досягнути значних економічних результатів в майбутньому.

Аналіз організаційної поведінки підприємства показав низку позитивних та негативних аспектів. Серед позитивних основним є досягнення прибуткової діяльності та збільшення обсягів продажу. Важливим є також зростання продуктивності праці на підприємстві. Попри існування таких позитивних аспектів формування організаційної поведінки на підприємстві було виявлено ряд недоліків. Зокрема зниження купівельної спроможності в державі та різке підвищення курсу валют призвело до зростання вартості продукції підприємства, як наслідок, кількість незадоволених покупців та змовників почала зростати у 2022 році в порівнянні із 2020 роком. До негативних особливостей організаційної поведінки варто віднести скорочення працівників.

Звичайно ж, провідне значення мають особистісні характеристики власників та керівників підприємства у формуванні його корпоративної культури, яка реалізується в економічній поведінці. Вони задають тон відносинам між працівниками всередині підприємства. Корпоративна культура формується як симбіоз прагнень власників і керівників підприємства та прагнень рядових працівників і їх взаємоузгодженості.

2 НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ПОВЕДІНКИ МАСШТАБОВАНИХ ПІДПРИЄМСТВ БУДІВЕЛЬНОГО КОМПЛЕКСУ (НА ПРИКЛАДІ ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ДЕКОРБЕТОН»)

3.1 Основні напрями підвищення організаційної поведінки товариства з обмеженою відповідальністю «Декорбетон»

Для забезпечення ефективності використання організаційної поведінки підприємства на користь зростання його прибутковості перш за все необхідно встановити, що постулати організаційної поведінки повинні бути побудовані за низкою принципів:

1. оптимальності – для забезпечення процвітання підприємства розвиток його працівників має відбуватися швидшими темпами ніж розвиваються фактори виробництва, тобто людський капітал є основою розвитку підприємства;
2. потенційних замін – для забезпечення гнучкості виробництва кожен представник підприємства чи то найнятий робітник, чи керівник повинен володіти кваліфікацією вміти виконувати функції вищого, нижчого за рангом співробітника і кількох працівників свого рівня;
3. економічності - зниження частки витрат на управління системою організаційної поведінки в загальних витратах на одиницю продукції; вибір найраціональнішого варіанта для конкретних умов виробництва;
4. актуальності – організаційна поведінка має будуватися на провідних сучасних концепціях управління персоналом із запозиченням світового прогресивного досвіду;
5. перспективності – розробка системи регламентованих відносин в колективі має враховувати перспективи подальшого розширення бізнесу;
6. комплексності – має не меті врахування максимально можливих факторів, що впливають на поведінку працівника на робочому місці;

7. оперативності - своєчасне ухвалення рішень з аналізу й удосконалення системи організаційної поведінки;
8. ієрархічності - взаємодія між ланками управління – структурними підрозділами або окремими керівниками підприємства;
9. автономності – передбачає, що на різних відрізках робіт можуть виникати та використовуватися певні внутрішні особливості поведінки та стосунків;
10. узгодженості - всі ланки системи організаційної поведінки підприємства мають бути узгоджені з основними цілями підприємства та синхронізовані в часі;
11. стійкості - передбачаються спеціальні «локальні регулятори», які при відхиленні від заданої цілі підприємства ставлять того чи іншого працівника або підрозділ у не вигідне становище, що спонукають їх до творчого розв'язання проблеми, яка виникла;
12. прозорості - діяльність всіх підрозділів підприємства і керівників будується на єдиних «несучих конструкціях» (етапах, фазах, функціях) для різних (за економічним змістом) процесів управління і передбачає єдину доступну термінологію;
13. комфортності - забезпечується якнайбільшими зручностями для творчих процесів обґрунтування, вироблення, ухвалення та реалізації рішень [45, с. 11-12].

Використання зазначених принципів дозволить сформулювати засади організаційної поведінки, що зможе створити зручні умови розвитку для працівника та економічне зростання для підприємства (табл. 3.1).

Забезпечення ефективності організаційної поведінки підприємства може бути здійснено шляхом побудови системи управління персоналом на засадах переходу від стресового стану до стану адаптації шляхом вживання таких кроків:

1. Навіть за складних умов невизначеності та чисельної загрози менеджери не повинні відмовлятися від своїх планів. Однак, хоча на даний момент мова йде переважно про оперативне планування, це також час для формулювання стратегії виходу із можливої кризи.

Таблиця 3.1 – Переваги використання управління організаційною поведінкою в сучасних умовах на ТОВ «Декорбетон» [46, с. 127]

| Для ТОВ «Декорбетон» | Для працівника |
|--|---|
| Збереження та підвищення ділової активності | Стабілізація морально-психологічного стану, ефект «психологічного дому» |
| Збереження та нарощування якості виробництва, продукції, послуг | Формується почуття приналежності до спільної справи (макро- та мікрорівень), організації загалом |
| Зростання якості організаційної взаємодії | Закладаються передумови для зростання задоволеності від процесу праці, адже трудова діяльність осмислена, урізноманітнена |
| Прискорення обміну інформації в усіх напрямках | Формується середовище для «виращування» компетентних кадрів |
| Стабілізація та покращення морально-психологічного клімату в колективі | З'являються гарантії зайнятості як на об'єктивному, так і суб'єктивному рівнях |
| Активізація вирішення проблеми різного характеру | Посилення / поява проактивного ставлення до життя |
| Одновекторна спрямованість формального та неформального лідерства | Посилення рівня самомотивації |

Для керівництва командою важливо, щоб співробітники усвідомлювали, що керівництво «бачить» майбутнє (сьогодні, тиждень, місяць, рік тощо), а не просто ділилися цими планами з підлеглими. Важливо проводити збори, що є обов'язковою частиною сучасного бізнесу. Проте, враховуючи безпекову ситуацію та ситуацію, що швидко змінюється, на нашу думку, доцільно вдатися до менш стандартизованих форм зустрічей: стоячи, «піші» зустрічі, експрес-зустрічі на яких може здійснюватися обговорення поточної ситуації в бізнесі.

2. Менеджменту необхідно створити максимально безпечний простір для своїх підлеглих – організувати укриття, схованки, пункт незламності та забезпечити необхідні ресурси для перша допомога, відпочинку, тимчасового перебування тощо).

3. Керівнику потрібно навчитися методів саморегулювання і навчити цьому своїх підлеглих. Серед найпростіших варто відзначити «Безперервне життя» (застосування щоденних ритуалів мирного часу як застосовуваних на роботі, так і в особистому житті); «Заземлення» (задавати собі питання: хто я?

Що я роблю? Де я? Як я собі допомагаю? Як я допомагаю іншим? Хто може мене підтримати? Кому я можу допомогти? При цьому розмову з підлеглими доцільно також вибудовувати за даною схемою, але вже в стверджувальному, констатуючому напрямку); «Через п'ять років після війни» (опис власного мирного життя, досягнень, звершених планів) [47]. Також усвідомити та ввести в практику дихальну гімнастику, адже фізіологія первинна (глибоке дихання, «5-техніка», «Опір диханню», «Рухомий режим дихання», «Протитривожне дихання» тощо).

4. Усьому колективу доцільно опанувати та застосовувати антистресові методики: таємний таппінг, «метелик», «безпечне місце», «сканування тіла», «прогресивна м'язова релаксація». При цьому, керівництву необхідно, на наш погляд, скористатися у власній діяльності наступними порадами подолання стресу під час виконання трудових обов'язків та, через «еталонну» владу, сприяти засвоєнню їх колективом (додаток Б).

5. Оновити підходи до здійснення комунікацій підприємством:

1. Говорити про страх і тривогу чи стежити за новинами під час роботи заборонено;

2. Слідувати стратегіям уникнення конфлікту для чого варто контролювати свої емоції;

3. Під час спілкування необхідно визнавати, що кожен працівник завжди отримує новий досвід, тому необхідно враховувати появу нових поглядів, страхів і, можливо, агресії, варто ставитися один до одного з розумінням, просто слухати, а не ізолювати один одного;

4. Заборона образ – кожен справляється зі стресом по-своєму. Тут також краще використовувати стратегії уникнення конфліктів.

5. Для забезпечення якісної комунікації працівникам варто бути відвертими. Здебільшого це залежить від керівника. Є сенс підтримати команду та її окремих осіб, пояснити складні моменти в діяльності організації та намітити подальші кроки. Варто обговорити реальну ситуацію зі своїм колективом, адже

тільки за таких обставин працівник зможе правильно спланувати свої подальші дії та фінансові показники;

6. Доцільно застосовувати спільне обговорення розвитку подій в організації, різних сценаріїв трудового життя колективу.

7. Намагатися створити згуртовану команду яку об'єднують спільні цінності, а в умовах воєнного стану командний дух, відповідальність, чесність та ефективність є головними. Важливо об'єднати свою команду навколо цих цінностей. Зокрема, гуртом долучатися до добрих справ (волонтерських проєктів, благодійних ініціатив);

8. Важливо започаткувати позитивне мислення – основа мотивації та згуртованості, а також результативності;

9. Особливо приємним є застосування демонстрації вдячності, зокрема, за віддану працю, моральну підтримку співробітників тощо [48, с. 127-128].

Оснними методами, що можуть забезпечити підвищення організаційної поведінки ТОВ «Декорбетон» (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Методи, що сприятимуть впровадженню та підтримці організаційної поведінки ТОВ «Декорбетон»

| Економічні | Адміністративні | Психологічні | Символічні |
|---|---|--|--|
| Можуть проявлятися через надання працівниками участі в прибутках підприємства, визначення конкретної фінансової нагороди від певних наслідків роботи, можливість отримання пільг та премій. | Передбачають ознаки точності, обов'язковості та відповідальності за невиконання | Це, по суті, груповий вплив, тобто використання групових процесів для дії на особу, котра входить в трудовий колектив. Також психологічні способи впливу на сприйняття та засвоєння потрібних зразків поведінки. Люди краще всього засвоюють нові для себе зразки через наслідування | Різні геометричні символи у багатьох випадках стають елементами художньої форми. Впливаючи на відповідні структури психіки, міфопоетичні символи і знаки можуть моделювати нові ситуації. Ця їхня властивість впливати на свідомість часто використовується для створення емблем, фірмових знаків, піктограм і т.п., що активно використовуються у символіці тієї чи іншої організації. Це також можуть бути різні асоціації, гасла, просторове розташування |

Проте варто додати, що для забезпечення максимального результату важливо щоб ці методи застосовувалися в комплексі.

Важливим і доцільним для ТОВ «Декорбетон» впровадження Кодексу етики. Формуючи корпоративний кодекс організації, її менеджери повинні виходити з існуючої організаційної культури, встановлювати норми її поведінки, з урахуванням її цілей і соціальної відповідальності. Впровадження етичного кодексу дозволяє ефективно організувати роботу, сформувати і захистити високу репутацію організації. Корпоративний кодекс дозволяє контролювати поведінку організації і формувати культурні цінності.

Для аналізу рівня розвитку етичності організації її необхідно розглядати як цивільну особу, як виробника, як роботодавця, як суб'єкта управління ресурсами, як об'єкт інвестування, як конкурента, як суб'єкта соціального розвитку. Для кожної такої ролі характерні власні ознаки етичної поведінки.

Так, корпорація як цивільна особа (тобто як колективний член суспільства) повинна піклуватися про дотримання законів (навіть якщо є можливість їх обминути при високій прибутковості); сприяти законотворчості, добровільно представляє наявну інформацію про додаткові заходи, необхідні у даній галузі промисловості; дотримуватися фундаментальних норм суспільної моралі, не прибігаючи до обману, корупції та ін.

Корпорація як виробник повинна орієнтуватися на виробництво безпечних і надійних товарів за справедливими цінами. Корпорація як роботодавець повинна піклуватися про безпеку виробництва; турбуватися про позитивний емоційний стан своїх працівників; не допускати будь-якої дискримінації.

Корпорація як суб'єкт управління ресурсами повинна піклуватися про їхнє ефективне використання; про естетику займаної земельної ділянки.

Корпорація як об'єкт інвестування повинна захищати інтереси інвесторів; повністю і правдиво надавати інформацію про своє економічне становище.

Корпорація як конкурент не повинна брати участь в нечесній конкуренції, з одного боку, і необґрунтованому обмеженні конкуренції – з іншого.

Корпорація як учасник соціального розвитку повинна стимулювати нововведення і реагувати на впровадження нової продукції і технології; визнавати що її діяльність впливає на якість життя [6, с. 166 – 167].

Серед основних напрямів розвитку внутрішньої культури масштабованих підприємств вітчизняні науковці Р.О. Винничук, М.В. Гербут [49, с. 164-167] виділяють консервативний та інноваційний вектори, які по-різному впливають на розвиток організації – консервативні методи забезпечують стабільність внутрішнього середовища та психологічний комфорт вищого керівництва, проте конкурентоспроможність організації залежить насамперед від динаміки інноваційних методів управління організаційною культурою. До таких методів віднесено:

1. демократизацію та лібералізацію відносин управління на підприємствах;
2. підвищення ролі психологічного контракту та соціальної взаємодії в процесі управління колективом;
3. гнучкість внутрішньої управлінської моделі, адаптивність та відкритість;
4. використання методів маркетинг-менеджменту в діяльності підприємств.

На нашу думку для підвищення ефективності організаційної поведінки ТОВ «Декорбетон» також необхідно забезпечити:

1. Поліпшення умов праці та безпеки на робочому місці;
2. Створення умов для комп'ютеризації та автоматизації робочих місць, використання відповідної комп'ютерної та офісної техніки, зручного у використанні ліцензійного програмного забезпечення;
3. Надання організаційних, технічних та управлінських навичок для застосування сучасних концепцій управління (загальне управління якістю, управління часом).

4. Організацію навчання та конкретних дій для покращення управління та розвитку людських ресурсів, беручи до уваги їхню корисність та ефективність з точки зору синергії та командної співпраці;
5. Підвищення організаційної культури компанії;
6. Підбір, підбір і наймання працівників на основі їх професійних, особистих і психологічних якостей;
7. Ефективне управління талановитими та креативними працівниками;
8. Спеціальний розгляд особливостей поведінки компетентних співробітників (мінімізація непродуктивного часу, цілеспрямованість, відповідальність за результат);
9. Можливість більш частого прямого контакту з менеджерами, топ-менеджерами та їх представниками;
10. Залучення відданих і компетентних менеджерів, які організують і спрямовують діяльність людських ресурсів, створюють оптимальні умови для досягнення цілей компанії і виконання виробничих завдань [50, с. 254].
11. Важливим аспектом реалізації організаційної поведінки підприємства є здатність вітчизняних підприємців до навчання щодо адаптації до умов військової економіки, оскільки процес переходу від планово-централізованої до ринкової економіки в нашій країні ще не завершився, та необхідно вже формувати сучасну культуру економічної поведінки в умовах війни. Аналіз свідчить про те, що вітчизняні підприємці демонструють високий рівень адаптації до нових умов ведення бізнесу, які диктуються насамперед потребами військового стану, державним регулюванням, а вже потім законами ринку.

3.2 Заходи щодо удосконалення організаційної поведінки товариства з обмеженою відповідальністю «Декорбетон»

Удосконалення організаційної поведінки підприємства відіграє дуже важливу роль в ефективності його роботи. За допомогою людських ресурсів

керівники досягають поставлених цілей та завдань, використовуючи працю, інтелект і мотиви поведінки інших людей. У зв'язку з цим рівень наявної на ТОВ «Декорбетон» поведінки має бути дещо вдосконалений. Зокрема для підтримання організаційної поведінки на підприємстві доцільно вживати таких заходів:

1. підвищувати концентрація уваги персоналу на основних пріоритетах, а також забезпечити менеджерський контроль та оцінку результатів. Це допоможе показати працівникам, що є надважливим у їх роботі та яких результатів від них очікує керівництво;
2. дотримуватися чітко встановлених критеріїв найму, просування та звільнення працівників. Важливо, щоб від самого початку спільної роботи ціннісні орієнтири працівника відповідали організаційній культурі підприємства. Для цього потрібно добре аналізувати нових кандидатів, а також уважно оцінювати вже працюючих. Не слід вкладати ресурси у працівників, цінності яких не відповідають стандартам підприємства;
3. застосовувати підхід рольових моделей. Важливо, щоб керівництво було основною рольовою моделлю та втіленням всіх вимог організаційної поведінки, те саме стосується і менеджерської ланки. Підлеглі краще всього засвоюватимуть зразок поведінки через наслідування;
4. забезпечувати постійне навчання та тренування персоналу. Підприємство має сприяти зміцненню корпоративної структури, постійно підвищуючи кваліфікацію своїх працівників та проводячи тренінги з корпоративної культури. Навчання є найважливішим інструментом для просування та впровадження бажаних моделей поведінки та ставлення до підприємства. Важливо зосереджувати увагу персоналу на ключових пріоритетах, керувати менеджментом і оцінювати результати управління;
5. створювати організаційні символи, традиції, обряди, ритуали. Це все є методом надання працівникам відчуття приналежності;
6. забезпечення адекватної реакції, поведінки та використання відповідних способів вирішення кризових чи критичних ситуацій. Поведінка

керівництва в подібних ситуаціях запам'ятовується надовго і важливо, щоб вона збігалась із усім відомими та задекларованими цінностями підприємства та організаційною культурою;

7. робити заяви, заклики, проголошувати декларації керівництва. Для того, щоб добре закріпити бажані результати впровадження трудових цінностей, потрібно звертатися не лише до розуму, але і до емоцій працівників, до їх почуттів. «Ми робимо все аби залишатись першими», «Клієнт – наш основний пріоритет» і так далі. Почуття впевненості, гордості та захоплення виробляють автоматичну реакцію на образ підприємства [51; с. 30].

При втіленні таких заходів потрібно пам'ятати, що задоволеність клієнтів та ефективність бізнесу досягаються за умови реалізації завчасно спланованої програми, яка спрямована на пошук потенційних споживачів, розробку продуктів (товарів та послуг) компанії, напрацювання каналів збуту та ефективну їх реалізацію з урахуванням об'єктивних даних щодо попиту цільових груп, основою якої є застосування напрацьованих алгоритмів роботи та встановлення стійких і взаємовигідних зв'язків зі споживачами, що відображають фактичне задоволення інтересів на усіх етапах взаємодії як внутрішніх так і зовнішніх клієнтів компанії. Діяльність підрозділів компанії має бути організована таким чином щоб забезпечити гнучке реагування на будь-які зміни кон'юнктури ринку, а, це можливо лише за умови ефективної взаємодії та партнерських стосунків так званих внутрішніх клієнтів підприємства тобто співробітників, що задіяні в усіх бізнес процесах по задоволенню потреб кінцевого споживача [52, с. 105].

Виявлені поодинокі розчарування у процесі співпраці з ТОВ «Декорбетон» вважаємо можуть бути подолані шляхом застосування клієнтоорієнтованого підходу, оскільки одних лише характеристик продукту і яскравої реклами вже недостатньо для того, щоб залучити клієнта. Якщо клієнт зробить покупку, але буде розчарований процесом обслуговування, він навряд чи звернеться до підприємства знову.

Клієнтоорієнтованість має на увазі націленість комерційних компаній на інтереси лояльних і потенційних клієнтів. Клієнтоорієнтований підхід – це такий тип взаємодії з покупцем, який забезпечує додатковий прибуток і потік клієнтів завдяки глибокому розумінню й задоволенню їх потреб. Орієнтація на клієнта дозволяє отримати додатковий прибуток плюс до основного. За рахунок надання якісних послуг і товарів, високого рівня сервісу, комфортних умов покупки і уважного ставлення до кожного покупця, компанія отримує перевагу на ринку і обходить конкурентів, націлених на заробіток і швидкий збут товарів. Всі вкладення, спрямовані на задоволення потреб клієнтів, повинні приносити додаткові вигоди: надприбуток і відчутні конкурентні переваги. В іншому випадку вони себе не виправдовують [53].

Клієнтоорієнтований підхід повинен проявлятися на всіх етапах співробітництва споживача з компанією. Якісне обслуговування, програми лояльності, впровадження автоматизованої CRM не роблять компанію орієнтованою на клієнта, якщо він не може звернутися до фірми в разі виникнення проблем з придбаним товаром і отримати кваліфіковану допомогу. Для того, щоб встановлювати і підтримувати якісний зв'язок зі споживачами, необхідно дотримуватися основних принципів клієнтоорієнтованості:

1. Сумлінне виконання роботи. Клієнт обов'язково звернеться на підприємство знову і порадить своїм друзям, якщо побачить, що співробітники виконують роботу на совість, акуратно і ретельно. Клієнт, який залишився задоволений співпрацею з фірмою, стане постійним покупцем. Така людина не буде шукати де придбати аналогічний товар або послугу дешевше. Він готовий переплатити (в рамках розумного), щоб отримати відмінний сервіс.
2. Знання проблем і потреб клієнтів. Вивчення своєї цільової аудиторії, регулярні маркетингові дослідження допомагають дізнатися переваги клієнтів. Інтереси покупців повинні формувати політику бренду. Щоб дізнатися, чого хоче клієнт, наскільки він задоволений рівнем сервісу і

обслуговуванням, задавайте питання після покупки і відстежуйте зворотний зв'язок.

3. Постійна робота над корпоративною культурою. Клієнт повинен отримувати якісне обслуговування на всіх етапах взаємодії з компанією. Невихований менеджер з продажу може зіпсувати враження про найкращий товар. Співробітники клієнтоорієнтованої компанії повинні розділяти цінності компанії, постійно підвищувати рівень кваліфікації та впроваджувати нововведення для поліпшення рівня обслуговування.
4. Встановлення довгострокових відносин. Спілкування з аудиторією споживачів не повинно закінчуватися на моменті здійснення покупки. Клієнтоорієнтовані компанії застосовують програми лояльності, використовують розсилку для надання індивідуально підібраних спеціальних пропозицій і знижок, публікують в соціальних мережах корисний контент.
5. Вивчення карти шляху клієнта. Для того, щоб створити клієнтоорієнтований бізнес, необхідно подивитися на процес покупки очима клієнта. Це дозволить виключити всі незручні моменти і зрозуміти, на якому етапі у користувачів виникають труднощі. Інформація, яка потрібна клієнтові, повинна бути зрозумілою і доступною. Важливо, щоб компанія ідентифікувала клієнта на різних етапах співпраці, і йому не доводилося пояснювати хто він і які товари придбав.
6. Передбачати бажання клієнтів. Підприємець, який добре знає своїх клієнтів, може запропонувати їм потрібний товар і послугу, здивувати і порадувати. Позитивні емоції від співпраці з такою компанією зроблять нового покупця лояльним і допоможуть збільшити прибуток.

Оскільки окремі аспекти клієнтоорієнтованого підходу вже використовуються підприємством, пропонуємо їх вдосконалити відповідно до моделі управління клієнтоорієнтованою поведінкою персоналу (рис. 3.1). У моделі враховані найбільш універсальні чинники, які мають значний вплив на клієнтоорієнтованість співробітника: навички; мотивація; задоволеність роботою; освіта; постановка цілей: розвиток відносин з клієнтами та ін.

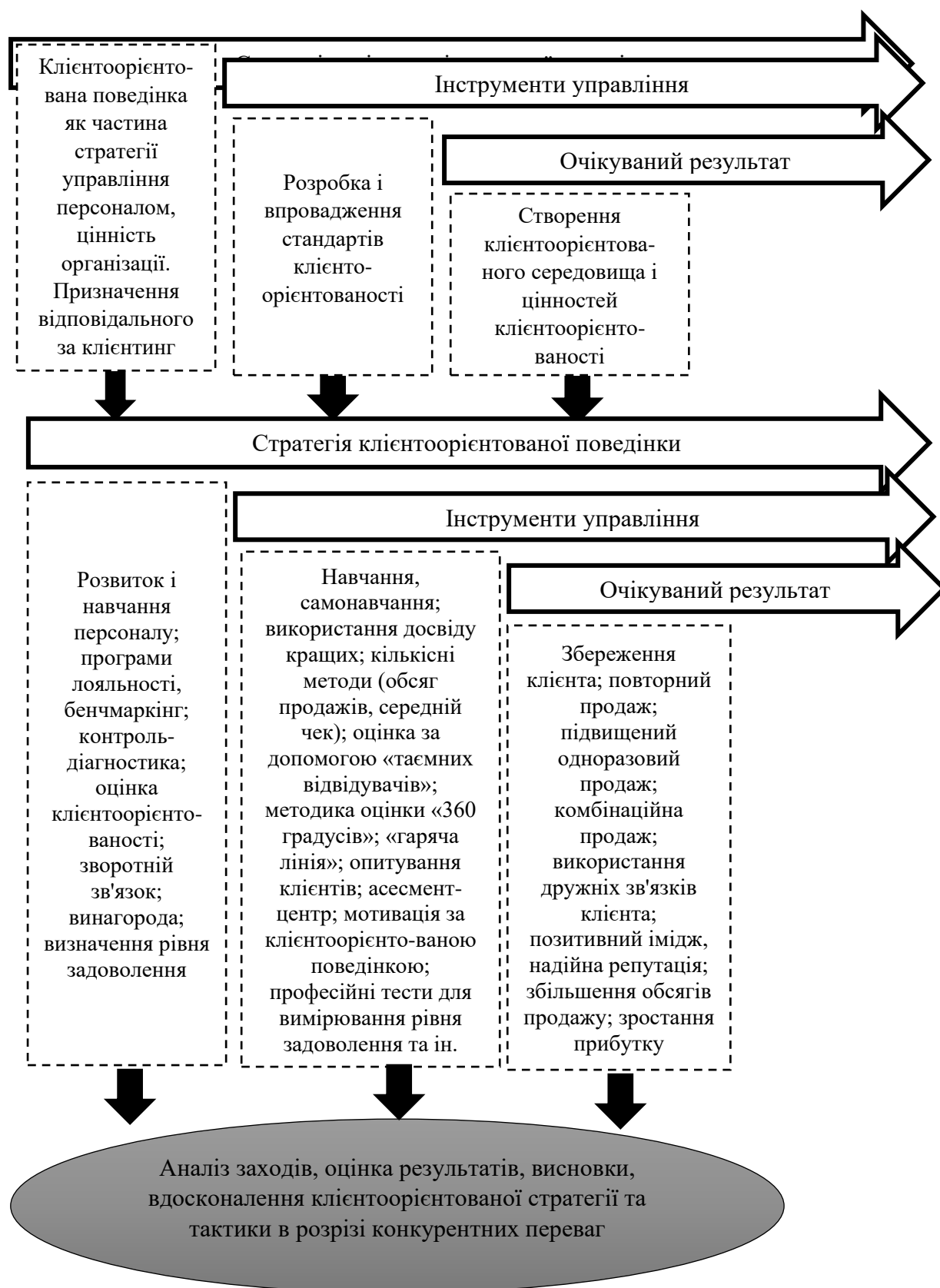


Рисунок 3.1 – Модель управління клієнтоорієнтованою поведінкою персоналу

[54, с. 248]

Клієнтоорієнтований підхід дозволяє вибудувати взаємовигідний діалог між компанією і клієнтом на різних етапах взаємодії. Бізнес отримує надприбуток і збільшення числа клієнтів, а покупець насолоджується якісним товаром, хорошим обслуговуванням і отримує рішення своїх проблем.

Клієнтоорієнтована компанія вибудовує довгострокові відносини з клієнтом і намагається задовольнити його потреби. Такий підхід дає конкурентну перевагу і дозволяє успішно розвивати бізнес, незважаючи на високу конкуренцію в ніші.

Структурні зміни в ТОВ «Декорбетон» також є важливою складовою. Керівництву необхідно розуміти важливість динамічних перетворень навіть на стадії високої ефективності організації всіх процесів. Необхідне введення нових підрозділів або скасування тих, котрі вичерпали свій потенціал прибутковості. Задля прискорення адаптації підприємства до нових обставин міняються його переконання, стосунки, цінності.

Здійснення техніко-технологічні впровадження виступає ще одним фактором для вдосконалення організаційної поведінки ТОВ «Декорбетон». Може відбуватися поступове еволюційне поширення інновацій або ж технологічний чинник є добре продуманим, керованим впровадженням конкретних технологій задля поширення нового типу поведінки серед членів підприємства, що вимагатиме від них переоцінки існуючих уявлень і, можливо, прийняття нових цінностей, переконань, уявлень.

Таким чином, організаційна поведінка яскраво виражена в організаційній культурі підприємства та максимально об'єднує інтереси персоналу навколо безпосередніх загальних фірмових цілей

3.3 Економічне обґрунтування основних заходів щодо удосконалення організаційної поведінки товариства з обмеженою відповідальністю «Декорбетон»

Оскільки підприємство працює в напрямі проектування, розробки, виробництва бетонних виробів його споживачами є пересічні громадяни, а також

представники будівельних підприємств підвищення клієнтоорієнтованої поведінки працівників підприємства може бути забезпечено на основі інформування контрагентів про нові досягнення підприємства та його виробничі і сервісні можливості. Оскільки продукція є особливою та виготовляється досить часто на замовлення її просування здійснюється за допомогою використання методів прямого продажу. Адже саме прямі продажі постають неодмінною складовою успішного просування на ринку готового продукту, надають найповнішу інформацію щодо стану та рівня попиту на нього, об'єктивно формують сьогоденні вимоги до його якості та окреслюють шляхи і напрямки якомога повнішого задоволення споживчих потреб. Саме при персональному продажу бетонних виробів можна досягти бажаних результатів, обговорити умови і укласти договори про купівлю-продаж, проектування чи виготовлення на замовлення.

Персональний продавець визначає і укладає контракт з новими потенційними покупцями; інформує покупця про товар, його ціну, особливі властивості, доступності та інше; переконує покупця зробити свій вибір; відповідає на питання, що стосуються товару, демонструє товар; веде переговори з укладення договору купівлі-продажу; встановлює стосунки між покупцями і торговою фірмою; займається розглядом скарг покупців; забезпечує своє підприємство необхідною інформацією про інтереси покупців; надає відповідні рекомендації щодо просування товарів.

Саме таке наближення продавця до покупця формує основу активного поточного продажу та закладає перспективи для майбутньої співпраці. Такий підхід, що базується на засадах клієнтоорієнтованості є активним засобом підвищення реалізації продукції.

Відповідно широта компетенцій, якими має володіти особа причетна до продажів вимагає постійного вдосконалення своєї майстерності роботи з клієнтами – продавати та володіти інформацією про наявний товар. Проте основну увагу пропонуємо зупинити саме на процесах продажу.

Для удосконалення обслуговування клієнтів і, як наслідок, збільшення продажів, вважаємо за доцільне колектив менеджерів з продажу відправити на

тренінг з удосконалення процесу персонального продажу. Зрозуміло, що одночасно це зробити не вдасться, проте працівники по черзі повинні пройти такі тренінги.

Для початку порівняємо вартість та зміст таких тренінгів (табл.3.2).

Таблиця 3.2 – Порівняльна характеристика тренінгів, що пропонуються консалтинговими фірмами у м.Вінниця

| Назва фірми | Рекрутингове агенство «HR-Gelios» | Консалтингова компанія «Діяти» | ПП «Балансір» | HUB School |
|-----------------------------------|---|---|-------------------|--|
| Тривалість курсу | 15 занять за 5 днів тривалістю по 2 години | 8 тижнів по 1,5 години | 18 годин за 3 дні | 12 годин за 4 заняття |
| Способи проведення | Ділова гра, презентація, дискусія, вебінар | Діалог, презентація, моделювання ситуацій з клієнтами | Лекція, огворення | Діалог, моделювання ситуацій з клієнтами, виконання творчих завдань |
| Вартість, грн. | 287000 | 185000 | 231000 | Коливається від дати реєстрації (чим швидше реєструється клієнт, тим менша вартість), найменша можлива вартість 35000 грн. |
| Знання, якими оволодіють учасники | <ol style="list-style-type: none"> 1. Виявлення потенційних покупців; 2. Підготовка контакту з потенційними покупцями; 3. Встановлення першого контакту; 4. Правильне представлення і демонстрація товару; 5. Презентація; 6. Робота із запереченнями; 7. Правильне оформлення угоди купівлі-продажу; 8. Супровід угоди | | | |

З огляду на представлені порівняльні характеристики тренінгів удосконалення персональних продажів, що пропонується у Вінниці, можна зробити висновок, що їх зміст однаковий, проходять вони приблизно у подібному форматі та коштують відносно не дорого. З представлених даних найбільш оптимальним для ТОВ «Декорбетон» є використання послуг рекрутингового агенства «HR-Gelios», яке пропонує цикл нетривалих занять, що можуть проходити після роботи в основному ґрунтуються на використанні ділових ігор і недорого коштують. Пропонуємо послугами цього агенства скористатися досліджуваному підприємстві.

Очікуване зростання продажів компанії від заходів щодо вдосконалення системи управління персоналом складе приблизно 15%. У зв'язку з прогнозом надходжень у зростанні виручки близько 10% на 2023 рік, очікувана сума доходів становитиме близько 3118,1 тис. грн.

Економічним ефектом від впровадження заходів є різниця між запланованим збільшенням надходжень від додаткового обороту, викликаного запропонованими заходами, та витратами на ці заходи.

$$E = (P_B - Z_p) - V_{pp} \quad (3.1)$$

де E - економічний ефект від впровадження заходу, грн.;

P_B - планований показник виручки від реалізації після реалізації заходів і тільки під їхнім впливом, грн.;

Z_p - витрати на реалізацію заходів, грн.;

V_{pp} - виручка від реалізації за останній період, грн.

$$P_B = \left(V_{pp} + \left(V_{pp} \cdot \left(\frac{P_{PB}}{100} \right) \right) \right) \quad (3.2)$$

де P_B - планований показник виручки від реалізації після реалізації заходів і тільки під їхнім впливом, грн.;

V_{pp} - виручка від реалізації за останній період, грн.;

$P_{рв}$ - планований приріст виручки від реалізації внаслідок реалізації запропонованої програми, %.

Виручка після реалізації заходів = 35858,2 тис. грн.

Розрахунок ефекту від запропонованих заходів: $(35858,2 - 287) - 3118,1 = 32453,1$ тис. грн.

Економічний ефект заходів може бути:

1. позитивним – витрати на заходи менше додаткового прибутку;
2. негативним – витрати на заходи вище додаткового прибутку;
3. нейтральними – витрати на заходи рівні додатковому прибутку.

Отже, економічний ефект від пропонувананих заходів позитивний, так як витрати на заходи на 87 тис. грн. збільшили виручку на 3118,1 тис. грн.

Ефективність витрат на формування системи управління персоналом може бути визначена за допомогою показника рентабельності пропонувананих заходів:

$$P = \left(\frac{E}{Z_p} \right) \cdot 100\%, \quad (3.3)$$

де E - економічний ефект від впровадження заходів, грн. ;

Z_p - витрати на реалізацію заходів, грн.

Розрахуємо рентабельність пропонувананих заходів:

$$(35858,2 / 287) * 100\% = 1249,4 \%$$

Високі значення показника можна пояснити тим, що підприємство не очікує великого збільшення продажів з огляду на війну в майбутньому, а відповідні і розрахунках закладено низький рівень зростання показника.

Розрахунок терміну окупності запропонованих заходів, за рахунок викликаного ними приросту виручки від реалізації продукції:

$$B = \frac{Z_p}{E}, \quad (3.4)$$

де B - час окупності витрат за рахунок викликаного ними приросту виручки, роки;

Z_p - витрати на реалізацію заходів, грн.;

E - економічний ефект від впровадження заходів, грн.

$B = 3118,1/287 = 11$ місяців.

Можна зробити висновок, що витрати на формування клієнтоорієнтованого підходу, що базуватиметься на вдосконаленні персональних продажів буде ефективним, оскільки спричинить зростання чистого доходу (виручки) від реалізації продукції та окупиться лише за 11 місяців.

Висновки до третього розділу

Для забезпечення ефективності використання організаційної поведінки підприємства на користь зростання його прибутковості перш за все необхідно встановити, що постулати організаційної поведінки повинні бути побудовані за низкою принципів: оптимальності, потенційних замін, економічності, актуальності, перспективності, комплексності, оперативності, ієрархічності, автономності, узгодженості, стійкості, прозорості, комфортності. Використання зазначених принципів дозволить сформувати засади організаційної поведінки, що зможе створити зручні умови розвитку для працівника та економічне зростання для підприємства.

Удосконалення організаційної поведінки на ТОВ «Декобетон» відіграє дуже важливу роль в ефективності його роботи. За допомогою людських ресурсів керівники досягають поставлених цілей та завдань, використовуючи працю, інтелект і мотиви поведінки інших людей. Відтак важливо здійснювати правильний управлінський вплив на колектив підприємства. Найбільш доцільним є застосування в діяльності клієнтоорієнтованого підходу у взаємостосунках з клієнтами. Клієнтоорієнтований підхід повинен проявлятися на всіх етапах співробітництва споживача з підприємством. Якісне обслуговування, програми лояльності, впровадження автоматизованої CRM не роблять компанію орієнтованою на клієнта, якщо він не може звернутися до фірми в разі виникнення проблем з придбаним товаром і отримати кваліфіковану допомогу.

Для того, щоб встановлювати і підтримувати якісний зв'язок зі споживачами, необхідно дотримуватися основних принципів клієнтоорієнтованості – сумлінного виконання роботи, знання проблем і потреб клієнтів, постійна робота над корпоративною культурою, встановлення довгострокових відносин, вивчення карти шляху клієнта, передбачення бажання клієнтів.

Для того щоб впровадити цей підхід в діяльність підприємства було прийнято рішення про використання послуг рекрутингового агенства «HR-Gelios», яке пропонує цикл нетривалих занять, що можуть проходити після роботи в основному ґрунтуються на використанні ділових ігор і недорого коштують. В результатів здійснених обрахунків було доведено ефективність такого заходу. Високі заплановані результати можна пояснити тим, що підприємство не очікує великого збільшення продажів з огляду на війну в майбутньому, а відповідні і розрахунках закладено низький рівень зростання показника. Можна зробити висновок, що витрати на формування клієнтоорієнтованого підходу, що базуватиметься на вдосконаленні персональних продажів будуть ефективними, оскільки спричинить зростання чистого доходу (виручки) від реалізації продукції та окупиться лише за 11 місяців.

ВИСНОВКИ

1. Організаційна поведінка – це специфічна форму взаємостосунків між працівниками, між керівниками і підлеглими, між керівниками і власниками, що базується на засадах законодавства, моралі, цінності особистих та професійних якостей в умовах певного культурного середовища країни. Організаційна поведінка покликана забезпечити успішне функціонування системи організації, оскільки сучасні підприємства зацікавлені в працівниках із високим рівнем мотивації, прагненням до навчання, саморозвитку, удосконалення власних можливостей, розкриття потенціалу.

2. Дослідження показують, що впровадження інструментів управління організаційною поведінкою персоналу значною мірою залежить від готовності співробітників. Саме тому має сенс використовувати психологічні контракти, коли члени команди не відчують зв'язку з групою. Важливо враховувати особливості управління організацією, засоби підтримки іміджу організації, можливості дотримання відповідних і прийнятих стандартів одягу та зовнішнього вигляду, способи участі в обговоренні організаційних питань, виконання необхідних функцій і обов'язків в організації та способи оперативного реагування на вимоги. Важливо забезпечувати права працівників на безпечні та санітарні умови праці, можливості професійного розвитку та побудови кар'єри, почуття справедливого та шанобливого ставлення з боку керівництва, можливості вирішення особистих проблем працівників, які мають рівні з іншими можливості демонструвати свою відданість.

3. Сьогоднішня наука управління виділяє велику кількість моделей для аналізу організаційної поведінки, особливо для аналізу організаційної поведінки менеджерів у контексті організаційної поведінки. Існуючі моделі відображають різні аспекти та аспекти організаційної поведінки трудового колективу компанії в цілому та окремих груп працівників. Однак загальним недоліком цих моделей є те, що вони недостатньо відображають характеристики організаційної поведінки, які є цінними з точки зору управління і володіють здебільшого

описовим характером. Відтак, вважаємо що оцінити ефективність організаційної поведінки підприємства доцільно за наслідками такої поведінки, тобто за результатами господарювання підприємства.

3. Будівельний комплекс – це поєднання низки галузей господарства спрямованих на забезпечення процесів будівництва серед яких є безпосередньо саме будівництво та виробництво будівельних матеріалів, а також допоміжні галузі відповідного обладнання, машинобудівна галузь, металургія та металообробка, нафтохімія, виробництво скла, деревообробна і фарфоро-фаянсова промисловість, транспорт, енергетика тощо. Крім того, що будівельна галузь як одна із базових сфер народного господарства забезпечує об'єктами нерухомості всі інші галузі, що посилює роль будівництва в економіці, будівельний комплекс також забезпечує інші галузі будівельними матеріалами, які є сировиною для їх виробництв.

За підсумками аналізованого періоду виявлені такі проблеми у функціонуванні будівельного комплексу: зменшення обсягів будівельних робіт, скорочення ринків збуту будівельної продукції, збільшення собівартості готової продукції за рахунок підвищення цін на сировину, паливо і транспорт, низька конкурентоспроможність через появу імпортової продукції на українському ринку, нераціональне використання відходів виробництва, значне екологічне навантаження в районах виробництва.

Після початку війни у 2022 році в Україні практично не ведеться будівництво промислових об'єктів, оскільки для реалізації таких проектів необхідні значні інвестиції, яких немає. Інвестор, як іноземний, так і вітчизняний, у тій ситуації не хоче ризикувати та вкладати кошти у будівництво в Україні. У найближчому майбутньому, доки не стабілізується економічна ситуація в країні, не варто очікувати серйозного приходу інвестицій на будівельний ринок України.

5. Товариство з обмеженою відповідальністю «Декорбетон» - є представником будівельного комплексу України та займається виготовлення виробів із бетону для будівництва, також здійснює роботи в напрямках виробництва інших виробів із гіпсу та цементу. Підприємство є успішним та прибутковим. Аналіз фінансової стійкості показав, що за 2020-2022 роки

фінансова стійкість підприємства погіршилася за рахунок великого залучення позикового капіталу. Дослідження рентабельності ТОВ «Декорбетон» засвідчило його прибуткову роботу у 2021-2022 роках на противагу зафіксованому у 2020 році збитку у 444,0 тис. грн. Відтак можна стверджувати, що управління підприємством є ефективним і його стан дозволяє досягнути значних економічних результатів в майбутньому.

6. Аналіз організаційної поведінки підприємства показав низку позитивних та негативних аспектів. Серед позитивних основним є досягнення прибуткової діяльності та збільшення обсягів продажу. Важливим є також зростання продуктивності праці на підприємстві. Попри існування таких позитивних аспектів формування організаційної поведінки на підприємстві було виявлено ряд недоліків. Зокрема зниження купівельної спроможності в державі та різке підвищення курсу валют призвело до зростання вартості продукції підприємства, як наслідок, кількість незадоволених покупців та змовників почала зростати у 2022 році в порівнянні із 2020 роком. До негативних особливостей організаційної поведінки варто віднести скорочення працівників.

Звичайно ж, провідне значення мають особистісні характеристики власників та керівників підприємства у формуванні його корпоративної культури, яка реалізується в економічній поведінці. Вони задають тон відносинам між працівниками всередині підприємства. Корпоративна культура формується як симбіоз прагнень власників і керівників підприємства та прагнень рядових працівників і їх взаємоузгодженості.

7. Для забезпечення ефективності використання організаційної поведінки підприємства на користь зростання його прибутковості перш за все необхідно встановити, що постулати організаційної поведінки повинні бути побудовані за низкою принципів: оптимальності, потенційних замін, економічності, актуальності, перспективності, комплексності, оперативності, ієрархічності, автономності, узгодженості, стійкості, прозорості, комфортності. Використання зазначених принципів дозволить сформувати засади організаційної поведінки, що зможе створити зручні умови розвитку для працівника та економічне зростання для підприємства.

8. Удосконалення організаційної поведінки на ТОВ «Декобетон» відіграє дуже важливу роль в ефективності його роботи. За допомогою людських ресурсів керівники досягають поставлених цілей та завдань, використовуючи працю, інтелект і мотиви поведінки інших людей. Відтак важливо здійснювати правильний управлінський вплив на колектив підприємства. Найбільш доцільним є застосування в діяльності клієнтоорієнтованого підходу у взаємостосунках з клієнтами. Клієнтоорієнтований підхід повинен проявлятися на всіх етапах співробітництва споживача з підприємством. Якісне обслуговування, програми лояльності, впровадження автоматизованої CRM не роблять компанію орієнтованою на клієнта, якщо він не може звернутися до фірми в разі виникнення проблем з придбаним товаром і отримати кваліфіковану допомогу.

Для того, щоб встановлювати і підтримувати якісний зв'язок зі споживачами, необхідно дотримуватися основних принципів клієнтоорієнтованості – сумлінного виконання роботи, знання проблем і потреб клієнтів, постійна робота над корпоративною культурою, встановлення довгострокових відносин, вивчення карти шляху клієнта, передбачення бажання клієнтів.

Для того щоб впровадити цей підхід в діяльність підприємства було прийнято рішення про використання послуг рекрутингового агенства «HR-Gelios», яке пропонує цикл нетривалих занять, що можуть проходити після роботи в основному ґрунтуються на використанні ділових ігор і недорого коштують. В результатів здійснених обрахунків було доведено ефективність такого заходу. Високі заплановані результати можна пояснити тим, що підприємство не очікує великого збільшення продажів з огляду на війну в майбутньому, а відповідні і розрахунках закладено низький рівень зростання показника. Можна зробити висновок, що витрати на формування клієнтоорієнтованого підходу, що базуватиметься на вдосконаленні персональних продажів будуть ефективними, оскільки спричинить зростання чистого доходу (виручки) від реалізації продукції та окупиться лише за 11 місяців.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Лепейко Т. І., С. В. Лукашев, Миронова О. М. Організаційна поведінка : навчальний посібник. Х. : Вид. ХНЕУ, 2013. 156 с.
2. Сухорукова Т. Г. Характеристика внутрішніх факторів, що визначають рівень стресовості та конфліктності колективу *Вісник економіки транспорту і промисловості* 2013. № 42. С. 440-443.
3. Дудкін П. Д., Мосій О. Б. Організаційна поведінка. Аспекти ефективного підприємництва. Т. 2015. 252 с.
4. Şule A., Bekir B., Ömer Ç. Organizational Behavior Challenges in the Tourism Industry. *Nevsehir Hacı Bektas Veli University. Turkey*, 2020. 524 p.
5. Conrad L., Darren L. Organization Behavior for Leisure Services. R.: Elsevier Ltd, 2003. 253 p.
6. Дудкін П. Д., Мосій О. Б., Владимир О. М. Організаційна поведінка. Аспекти ефективного підприємництва. Т: ФОП Паляниця В.А., 2015. 252 с.
7. Латфулліна Г. Р., Громова О. Н. Організаційна поведінка. К : Юрайт. 2019. 301 с.
8. Кочеткова А. І. Вступ в організаційну поведінку. К.: «Бізнес школа «Інтел синтез». 2020. 187 с.
9. Карташова Л. В., Никонова Т. В., Соломанідіна Т. О. Організаційна поведінка. К : СЕПТ. 2017. 301 с.
10. Співак В. А. Організаційна поведінка і керування персоналом. К.: ЦНЛ. 2015. 220 с.
11. Красовский Ю. Д. Організаційна поведінка. 2021. К.: ЮНИТИ-ДАНА. 511 с.
12. Джордж, Дж. Організаційна поведінка. Основи управління: навчань, посібник для вузів: пер з англ. М .: 2019. ЮНИТИ ДАНА. 269 с.
13. Ньюстром Дж. В., Девіс К. Організаційна поведінка. К : УНВ. 2017. 578 с.
14. Абрамова І. О. Теоретико-методичні засади організаційної поведінки персоналу. *Економічний форум*. 2022. №1. С. 42-48.

15. Петришин Л. П. Економічна поведінка сільськогосподарських підприємств у мінливому середовищі розвитку: монографія. Львів: Сполом. 2021. 442 с.
16. Матушкіна М. В. Організаційна поведінка. Навчальний посібник для студентів денної та заочної форм навчання спеціальності „Менеджмент організацій”. Старобільськ, 2016. 200 с.
17. Руда О. З. Організаційна поведінка сьогодні: практичне значення. *Психологічні науки: проблеми і здобутки*. 2013. Вип. 4. С. 160-171.
18. Матушкіна М. В. Організаційна поведінка. Навчальний посібник для студентів денної та заочної форм навчання спеціальності „Менеджмент організацій”. Старобільськ, 2016. 200 с.
19. Молчанова, А. О., Воляник І. В, Кондратьєва В. П. Організаційна поведінка. Івано-Франківськ. 2015. 176 с.
20. Дудкін П. Д., Мосій О. Б., Владимир О. М. Організаційна поведінка. Аспекти ефективного підприємництва. Т: ФОП Паляниця В.А., 2015. 252 с.
21. Кихтюк О. Роль мотиваційних чинників в організаційній поведінці: теоретико-методологічний аналіз. *Психологічні перспективи*. 2019. Вип. 33. С. 10-23.
22. Осипенко К.В., Перепада Ф.Л. Організаційна поведінка як метод управління діяльністю сучасних туристичних підприємств *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Економіка і менеджмент*. 2020. № 44. С. 43-49.
23. Дороніна М. С., Ковальова В. І. Управління поведінкою персоналу. Гендерний аспект. Харків: АдвАТМ, 2009. 284 с.
24. Тютлікова В.В. Формування етичної організаційної поведінки в сучасних умовах *Проблеми економіки*. 2011. № 4. С.95-100.
25. Клок К. Кінець менеджмента. К.; 2004. 368 с.
26. Уткін Э. А. Етика бізнесу. К. «Зерцало», 2016. 256 с.
27. Палеха Ю. І. Ділова етика: навч.-метод. посібн. К. : Вид-во Європ. ун-ту фінансів, ін форм. систем, менеджм. і бізнесу, 2000. 350 с.

28. Доронін А. В. Використання соціоніки для прогнозування поведінки колективу. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки.* 2002. №3(6). С. 243.
29. Дороніна М. С. Управління поведінкою персоналу. Гендерний аспект. Наукове видання. Харків : АДВАТМ, 2019. 284 с.
30. Джордж Дж. М. Організаційна поведінка. Дж. М. Джордж, Г. Р. Джоунс; пер. с англ.; під ред. проф. Е. А. Климова. К. : ЮНИТИ-ДАНА, 2003. 463 с.
31. Матушкіна М. В. Організаційна поведінка. Навчальний посібник для студентів денної та заочної форм навчання спеціальності „Менеджмент організацій”. Старобільськ, 2016. 200 с.
32. Молчанова А. О. Організаційна поведінка: Навч. посібник / А. О. Молчанова, І. В. Воляник, В. П. Кондратьєва. – І-Ф. : Лілея-НВ, 2015. – 176 с.
33. Савельєва В. С. Організаційна поведінка: Навчальний посібник. К. : Центр навчальної літератури. 2012. 240 с.
34. Буткевич Т.В. Конфліктологія з основами психології управління. К. : Центр навч. л-ри, 2015. 456 с.
35. Космина Ю. М. Управління поведінкою персоналу підприємства на засадах корпоративної культури Спеціальність 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук. Львів. 2016. URL: <https://lpnu.ua/sites/default/files/2020/dissertation/1390/diskosmyna.pdf> (дата звернення: 26.11.2023).
36. Петришин Л. П. Економічна поведінка сільськогосподарських підприємств у мінливому середовищі розвитку: монографія. Львів: Сполом, 2021. 442 с.
37. Петришин Л. П. Економічна поведінка сільськогосподарських підприємств у мінливому середовищі розвитку: монографія. Львів: Сполом, 2021. 442 с.
38. Серьогіна Н. В. Сосніцька Н. О., Вішня Я. С. Аналіз будівельної галузі України. *Проблеми системного підходу в економіці.* 2020. Вип. №3(77). С. 78-84.

39. Шубенкіна В. О. Тенденції розвитку будівельного комплексу України. *Молодий вчений*. 2016. №8(35). С. 55-58
40. Лучко Г. Й., Когут І. В. Актуальні проекти стратегічного розвитку будівельної галузі України. *Ефективна економіка*. 2020. № 8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8108> (дата звернення: 12.10.2023).
41. Семчук Ж. Інструменти забезпечення економічної безпеки підприємств будівельної галузі. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2020. №24. С.64-70.
42. Обсяг виробленої будівельної продукції за видами. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 25.11.2023).
43. Торкатюк В. І., Чупілко О. В., Мірошніченко Л. Є., Ларіна С. О., Кириченко О. І., Шахова О. В., Баландіна І. С., Будівельний комплекс України: трансформація в умовах переходу до ринкового господарства <https://eprints.kname.edu.ua/29718/1/4.pdf> (дата звернення: 19.11.2023).
44. Лісун Я. В., Дячук М. В. Стратегічний аналіз підприємств будівельної галузі. *Інноваційна економіка*. 2013. №5. С. 79-83
45. Молчанова А. О., Воляник І. В., Кондратьєва В. П. Організаційна поведінка: Навч. посібн. ІваноФранківськ, «ЛілеяНВ». 2015. 176 с.
46. Сазонова Т. О. Курченко А. Д. Заліпа Т. М. Особливості управління поведінкою персоналу в сучасних умовах *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2022. Вип. 42. С. 125-129
47. Вільчук Л. Самопідтримка під час війни. Global Compact : веб-сайт. URL: <http://surl.li/bwtwj> (дата звернення: 26.11.2023).
48. Сазонова Т. О. Курченко А. Д. Заліпа Т. М. Особливості управління поведінкою персоналу в сучасних умовах *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Випуск 42. 2022. С. 125-1259
49. Винничук Р. О., Гербут М. В. Організаційна культура як інструмент забезпечення конкурентоспроможності організації в індустрії туризму. *Вісник*

ДІТБ. Серія: Економіка, організація і управління підприємствами (в туристичній сфері). 2007. № 11. С. 164-167.

50. Назарик А. Удосконалення організаційної поведінки персоналу підприємства !V Міжнародна науково-практична конференція студентів та молодих вчених. С.252-254. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/35938/1/252.pdf> (дата звернення: 18.11.2023).
51. Міщенко А. П. Стратегічне управління : навч. посібн. К. : Центр учбової літератури, 2014. 336 с.
52. Рябоконт Н.П., Мартінович В.Г. Індикатори клієнтоорієнтованого підходу. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2016. Вип. 21. С. 104-107.
53. Що таке клієнтоорієнтований підхід та його основні принципи. URL: <https://ag.marketing/blog/klientoorientovaniy-pidhid/>(дата звернення: 8.11.2023).
54. Гакова М. В. Еволюція поглядів на управління поведінкою персоналу підприємств готельно-ресторанного господарства. *Економіка і суспільство*. 2016. Вип. 7.С. 243-249.

ДОДАТКИ

Додаток А
(обов'язковий)
Протокол перевірки кваліфікаційної роботи
на наявність текстових запозичень

Назва роботи: Управління організаційною поведінкою масштабованих підприємств будівельного комплексу (на прикладі товариства з обмеженою відповідальністю «Декорбетон»)

Тип роботи: магістерська кваліфікаційна робота

Підрозділ кафедра ММЕ, факультет МІБ

(кафедра, факультет)

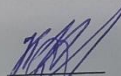
Показники звіту подібності Unicheck

Оригінальність 78,6% Схожість 21,4%

Аналіз звіту подібності (відмітити потрібне)

- Запозичення, виявлені у роботі, оформлені коректно і не містять ознак плагіату.
- Виявлені у роботі запозичення не мають ознак плагіату, але їх надмірна кількість викликає сумніви щодо цінності роботи і відсутності самостійності її автора. Роботу направити на доопрацювання.
- Виявлені у роботі запозичення є недобросовісними і мають ознаки плагіату та/або в ній містяться навмисні спотворення тексту, що вказують на спроби приховування недобросовісних запозичень.

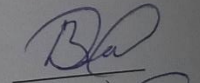
Особа, відповідальна за перевірку


(підпис)

Карачина Н.П.
(прізвище, ініціали)

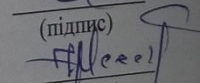
Ознайомлені з повним звітом подібності, який був згенерований системою Unicheck щодо роботи.

Автор роботи


(підпис)

Дмитришак В.В.
(прізвище, ініціали)

Керівник роботи


(підпис)

Несен Л.М.
(прізвище, ініціали)

Додаток В
(обов'язковий)

ФІНАНСОВА ЗВІТНІСТЬ

ТОВ «Декорбетон»

за 2020-2022 роки

Фінансова звітність малого підприємства

Дата (рік, місяць, число)

Підприємство «Декорбетон» за ЄДРПОУ _____

Територія _____ за КАТОТТГ¹ _____

Організаційно-правова форма господарювання Товариство з обмеженою відповідальністю за КОПФГ _____

Вид економічної діяльності _____ за КВЕД _____

Середня кількість працівників, осіб _____

Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком

Адреса, м.Вінниця, _____

телефон вул.Максимовича10 _____

1. Баланс
на 31 грудня 2021 р.

Форма № 1-
м

Код за ДКУД

1801006

| Актив | Код рядка | На початок звітнього року | На кінець звітнього періоду |
|---|--------------|------------------------------|--------------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| I. Необоротні активи | | | |
| Нематеріальні активи | 1000 | 0,00 | 0,00 |
| первісна вартість | 1001 | 7,20 | 7,20 |
| накопичена амортизація | 1002 | 7,20 | 7,20 |
| Незавершені капітальні інвестиції | 1005 | 0,00 | 0,00 |
| Основні засоби: | 1010 | 1701,00 | 1605,30 |
| первісна вартість | 1011 | 3879,60 | 5453,10 |
| знос | 1012 | 2178,60 | 3847,80 |
| Довгострокові біологічні активи | 1020 | 0,00 | 0,00 |
| Довгострокові фінансові інвестиції | 1030 | 0,00 | 0,00 |
| Інші необоротні активи | 1090 | 0,00 | 0,00 |
| Усього за розділом I | 1095 | 1701,00 | 1605,30 |
| II. Оборотні активи | | | |
| Запаси: | 1100 | 0,00 | 0,00 |
| у тому числі готова продукція | 1103 | 1043,50 | 843,60 |
| Поточні біологічні активи | 1110 | 0,00 | 0,00 |
| Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги | 1125 | 648,00 | 784,00 |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом | 1135 | 54,30 | 58,80 |
| у тому числі з податку на прибуток | 1136 | 54,30 | 54,30 |
| Інша поточна дебіторська заборгованість | 1155 | 0,00 | 16,10 |
| Поточні фінансові інвестиції | 1160 | 0,00 | 0,00 |
| Гроші та їх еквіваленти | 1165 | 1808,90 | 1268,40 |
| Витрати майбутніх періодів | 1170 | 4,90 | 6,40 |
| Інші оборотні активи | 1190 | 8,30 | 0,00 |
| Усього за розділом II | 1195 | 4683,60 | 4693,10 |
| III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття | 1200 | 0,00 | 0,00 |
| Баланс | 1300 | 6384,60 | 6298,40 |

| Пасив | Код рядка | На початок звітнього року | На кінець звітнього періоду |
|--|-------------|---------------------------|-----------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| I. Власний капітал | | | |
| Зареєстрований (пайовий) капітал | 1400 | 426,50 | 426,50 |
| Додатковий капітал | 1410 | 0,00 | 0,00 |
| Резервний капітал | 1415 | 0,00 | 0,00 |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток) | 1420 | 3776,20 | 2832,10 |
| Неоплачений капітал | 1425 | 0,00 | 0,00 |
| Усього за розділом I | 1495 | 4202,70 | 3258,60 |
| II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення | | | |
| | 1595 | 357,80 | 753,70 |
| III. Поточні зобов'язання | | | |
| Короткострокові кредити банків | 1600 | 207,50 | 56,60 |
| Поточна кредиторська заборгованість за: | | | |
| довгостроковими зобов'язаннями | 1610 | 0,00 | 0,00 |
| товари, роботи, послуги | 1615 | 1501,30 | 1679,40 |
| розрахунками з бюджетом | 1620 | 88,60 | 172,80 |
| у тому числі з податку на прибуток | 1621 | 0,00 | 0,00 |
| розрахунками зі страхування | 1625 | 0,00 | 0,30 |
| розрахунками з оплати праці | 1630 | 3,70 | 0,20 |
| Доходи майбутніх періодів | 1665 | 0,00 | 0,00 |
| Інші поточні зобов'язання | 1690 | 23,00 | 376,80 |
| Усього за розділом III | 1695 | 1824,10 | 2286,10 |
| IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття | | | |
| | 1700 | 0,00 | 0,00 |
| Баланс | 1900 | 6384,60 | 6298,40 |

Керівник

Головний бухгалтер



Домашук Богдан Борисович

Марчук Оксана Василівна

2. Звіт про фінансові результати
за _____ 2020 р.

Форма № 2-м

Код за ДКУД

1801007

| Стаття | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|--|-------------|-------------------|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 2000 | 28355,50 | 31750,60 |
| Інші операційні доходи | 2120 | 371,60 | 371,60 |
| Інші доходи | 2240 | 390,90 | 390,10 |
| Разом доходи (2000 + 2120 + 2240) | 2280 | 29118,00 | 32512,60 |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) | 2050 | 24853,10 | 27042,10 |
| Інші операційні витрати | 2180 | 4647,60 | 4583,40 |
| Інші витрати | 2270 | 61,40 | 31,30 |
| Разом витрати (2050 + 2180 + 2270) | 2285 | 29562,10 | 31656,80 |
| Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285) | 2290 | -444,10 | 855,80 |
| Податок на прибуток | 2300 | 0,00 | 217,20 |
| Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300) | 2350 | -444,10 | 638,60 |

Керівник

Головний бухгалтер



Домащук Богдан Борисович

Марчук Оксана Василівна

Фінансова звітність малого підприємства

Дата (рік, місяць, число)

Підприємство «Декорбетон» за ЄДРПОУ _____
 Територія _____ за КАТОТТГ¹ _____
 Організаційно-правова форма господарювання Товариство з обмеженою відповідальністю за КОПФГ _____
 Вид економічної діяльності _____ за КВЕД _____
 Середня кількість працівників, осіб _____
 Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком
 Адреса, м.Вінниця,
 телефон вул.Максимовича10

1. Баланс
на 31 грудня 2021 р.

Форма № 1-
м

Код за ДКУД

1801006

| Актив | Код рядка | На початок звітного року | На кінець звітного періоду |
|---|--------------|-----------------------------|-------------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| I. Необоротні активи | | | |
| Нематеріальні активи | 1000 | 0,00 | 0,00 |
| первісна вартість | 1001 | 7,20 | 7,20 |
| накопичена амортизація | 1002 | (7,20) | (7,20) |
| Незавершені капітальні інвестиції | 1005 | 0,00 | 0,00 |
| Основні засоби: | 1010 | 1605,30 | 1789,10 |
| первісна вартість | 1011 | 5453,10 | 6345,60 |
| знос | 1012 | (3847,80) | 4556,50 |
| Довгострокові біологічні активи | 1020 | 0,00 | 0,00 |
| Довгострокові фінансові інвестиції | 1030 | 0,00 | 0,00 |
| Інші необоротні активи | 1090 | 0,00 | 0,00 |
| Усього за розділом I | 1095 | 1605,30 | 1789,10 |
| II. Оборотні активи | | | |
| Запаси: | 1100 | 2559,40 | 4029,00 |
| у тому числі готова продукція | 1103 | 843,60 | 1557,10 |
| Поточні біологічні активи | 1110 | 0,00 | 0,00 |
| Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги | 1125 | 784,00 | 1648,20 |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом | 1135 | 58,80 | 63,60 |
| у тому числі з податку на прибуток | 1136 | 54,30 | 32,10 |
| Інша поточна дебіторська заборгованість | 1155 | 16,10 | 26,90 |
| Поточні фінансові інвестиції | 1160 | 0,00 | 0,00 |
| Гроші та їх еквіваленти | 1165 | 1268,40 | 1341,90 |
| Витрати майбутніх періодів | 1170 | 6,40 | 9,40 |
| Інші оборотні активи | 1190 | 0,00 | 0,00 |
| Усього за розділом II | 1195 | 4693,10 | 7119,00 |
| III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття | 1200 | 0,00 | 0,00 |
| Баланс | 1300 | 6298,40 | 8909,10 |

| Пасив | Код рядка | На початок звітнього року | На кінець звітнього періоду |
|--|-------------|---------------------------|-----------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| I. Власний капітал | | | |
| Зареєстрований (пайовий) капітал | 1400 | 426,50 | 426,50 |
| Додатковий капітал | 1410 | 0,00 | 0,00 |
| Резервний капітал | 1415 | 0,00 | 0,00 |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток) | 1420 | 2862,10 | 2933,70 |
| Неоплачений капітал | 1425 | (0,00) | 0,00 |
| Усього за розділом I | 1495 | 3258,60 | 3360,20 |
| II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення | | | |
| | 1595 | 753,70 | 826,00 |
| III. Поточні зобов'язання | | | |
| Короткострокові кредити банків | 1600 | 56,60 | 321,90 |
| Поточна кредиторська заборгованість за: | | | |
| довгостроковими зобов'язаннями | 1610 | 0,00 | 0,00 |
| товари, роботи, послуги | 1615 | 1679,40 | 3796,00 |
| розрахунками з бюджетом | 1620 | 172,80 | 107,80 |
| у тому числі з податку на прибуток | 1621 | 0,00 | 374,80 |
| розрахунками зі страхування | 1625 | 0,30 | 0,00 |
| розрахунками з оплати праці | 1630 | 0,20 | 15,20 |
| Доходи майбутніх періодів | 1665 | 0,00 | 0,00 |
| Інші поточні зобов'язання | 1690 | 376,80 | 481,00 |
| Усього за розділом III | 1695 | 2286,10 | 4721,90 |
| IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття | | | |
| | 1700 | 0,00 | 0,00 |
| Баланс | 1900 | 6298,40 | 8908,10 |

Керівник

Головний бухгалтер



Домащук Богдан Борисович

Марчук Оксана Василівна

2. Звіт про фінансові результати

за _____ 2021 р.

Форма № 2-м

Код за ДКУД

1801007

| Стаття | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|--|-------------|-------------------|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 2000 | 35465,20 | 28355,50 |
| Інші операційні доходи | 2120 | 203,10 | 371,60 |
| Інші доходи | 2240 | 407,40 | 390,90 |
| Разом доходи (2000 + 2120 + 2240) | 2280 | 36075,70 | 29562,10 |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) | 2050 | 30158,00 | (24853,10) |
| Інші операційні витрати | 2180 | 5176,60 | (4647,60) |
| Інші витрати | 2270 | 78,40 | (61,40) |
| Разом витрати (2050 + 2180 + 2270) | 2285 | 35952,70 | (29562,10) |
| Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285) | 2290 | 123,00 | -444,10 |
| Податок на прибуток | 2300 | 22,10 | (0,00) |
| Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300) | 2350 | 100,90 | -444,10 |

Керівник

Головний бухгалтер

Домащук Богдан Борисович

Марчук Оксана Василівна



Фінансова звітність малого підприємства

Дата (рік, місяць, число)

Підприємство «Декорбетон» за ЄДРПОУ
 Територія _____ за КАТОТТГ¹
 Організаційно-правова форма господарювання Товариство з обмеженою відповідальністю за КОПФГ
 Вид економічної діяльності _____ за КВЕД
 Середня кількість працівників, осіб _____
 Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком
 Адреса, м.Вінниця,
 телефон вул.Максимовича10

Форма № 1-м Код за ДКУД 1801006

1. Баланс на 31 грудня 2022 р.

| Актив | Код рядка | На початок звітного року | На кінець звітного періоду |
|---|-------------|--------------------------|----------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| I. Необоротні активи | | | |
| Нематеріальні активи | 1000 | 0,00 | 0,00 |
| первісна вартість | 1001 | 7,20 | 7,20 |
| накопичена амортизація | 1002 | 7,20 | 7,20 |
| Незавершені капітальні інвестиції | 1005 | 0,00 | 0,00 |
| Основні засоби: | 1010 | 1789,10 | 745,30 |
| первісна вартість | 1011 | 6345,60 | 6513,40 |
| знос | 1012 | 4556,50 | 5768,10 |
| Довгострокові біологічні активи | 1020 | 0,00 | 0,00 |
| Довгострокові фінансові інвестиції | 1030 | 0,00 | 0,00 |
| Інші необоротні активи | 1090 | 0,00 | 0,00 |
| Усього за розділом I | 1095 | 1789,10 | 745,30 |
| II. Оборотні активи | | | |
| Запаси: | 1100 | 4029,00 | 5789,50 |
| у тому числі готова продукція | 1103 | 1557,10 | 4008,20 |
| Поточні біологічні активи | 1110 | 0,00 | 0,00 |
| Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги | 1125 | 1648,20 | 1212,00 |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом | 1135 | 63,60 | 8,20 |
| у тому числі з податку на прибуток | 1136 | 32,10 | 0,00 |
| Інша поточна дебіторська заборгованість | 1155 | 26,90 | 156,00 |
| Поточні фінансові інвестиції | 1160 | 0,00 | 0,00 |
| Гроші та їх еквіваленти | 1165 | 1341,90 | 1247,80 |
| Витрати майбутніх періодів | 1170 | 9,40 | 10,60 |
| Інші оборотні активи | 1190 | 0,00 | 0,00 |
| Усього за розділом II | 1195 | 7119,00 | 8424,10 |
| III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття | 1200 | 0,00 | 0,00 |
| Баланс | 1300 | 8908,10 | 9169,40 |
| Пасив | Код рядка | На початок звітного року | На кінець звітного періоду |

| 1 | 2 | 3 | 4 |
|--|-------------|---------|---------|
| I. Власний капітал | | | |
| Зареєстрований (пайовий) капітал | 1400 | 426,50 | 426,50 |
| Додатковий капітал | 1410 | | |
| Резервний капітал | 1415 | | |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток) | 1420 | 2933,70 | 4787,50 |
| Неоплачений капітал | 1425 | | |
| Усього за розділом I | 1495 | 3360,20 | 5214,00 |
| II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення | | | |
| | 1595 | 826,00 | 699,70 |
| III. Поточні зобов'язання | | | |
| Короткострокові кредити банків | 1600 | 321,90 | 0,00 |
| Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями | 1610 | | |
| товари, роботи, послуги | 1615 | 3796,00 | 2163,40 |
| розрахунками з бюджетом | 1620 | 107,80 | 507,90 |
| у тому числі з податку на прибуток | 1621 | 374,00 | 0,00 |
| розрахунками зі страхування | 1625 | | |
| розрахунками з оплати праці | 1630 | 15,20 | 2,60 |
| Доходи майбутніх періодів | 1665 | | |
| Інші поточні зобов'язання | 1690 | 481,00 | 581,80 |
| Усього за розділом III | 1695 | 4721,90 | 3255,70 |
| IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття | | | |
| | 1700 | 0,00 | 0,00 |
| Баланс | 1900 | 8909,10 | 9169,40 |

Керівник

Головний бухгалтер



Домащук Богдан Борисович

Марчук Оксана Василівна

2. Звіт про фінансові результати
за _____ 2022 р.

Форма № 2-м

Код за ДКУД

1801007

| Стаття | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|--|-------------|-------------------|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 2000 | 31180,90 | 35465,20 |
| Інші операційні доходи | 2120 | 495,20 | 203,10 |
| Інші доходи | 2240 | 280,50 | 407,40 |
| Разом доходи (2000 + 2120 + 2240) | 2280 | 31956,60 | 36075,70 |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) | 2050 | 24503,70 | 30158,00 |
| Інші операційні витрати | 2180 | 5176,60 | 5716,30 |
| Інші витрати | 2270 | 15,60 | 78,40 |
| Разом витрати (2050 + 2180 + 2270) | 2285 | 29695,90 | 35952,70 |
| Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285) | 2290 | 2260,70 | 123,00 |
| Податок на прибуток | 2300 | 406,90 | 22,10 |
| Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300) | 2350 | 1853,80 | 100,90 |

Керівник

Головний бухгалтер



Домащук Богдан Борисович

Марчук Оксана Василівна

Додаток В
(обов'язковий)

ІЛЮСТРАТИВНА ЧАСТИНА

УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ ПОВЕДІНКОЮ МАСШТАБОВАНИХ
ПІДПРИЄМСТВ БУДІВЕЛЬНОГО КОМПЛЕКСУ
(НА ПРИКЛАДІ ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
«ДЕКОРБЕТОН»)

Таблиця 1 – Мета, об'єкт, предмет та завдання дослідження роботи

| | |
|----------------------|--|
| Мета роботи | обґрунтування теоретико-методичних засад удосконалення управління організаційною поведінкою масштабованих підприємств, що дозволить підвищити ефективність функціонування підприємства. |
| Об'єкт дослідження | процес управління організаційною поведінкою підприємства |
| Предмет дослідження | теоретико-методичні та прикладні засади управління організаційною поведінкою ТОВ «Декорбетон». |
| Завдання дослідження | <ul style="list-style-type: none"> – розкрити економічну сутність організаційної поведінки підприємства; – розглянути особливості формування етичної організаційної поведінки в сучасних умовах; – дослідити методичні основи оцінки організаційної поведінки; – здійснити оцінку розвитку будівельного комплексу України; – дати загальну характеристика підприємства ТОВ «Декорбетон» та оцінити результати його фінансово-господарської діяльності; – дослідити організаційну поведінку підприємства ТОВ «Декорбетон»; – запропонувати напрями удосконалення організаційної поведінки ТОВ «Декорбетон»; – сформулювати заходи щодо удосконалення організаційної поведінки ТОВ «Декорбетон»; – здійснити економічне обґрунтування запропонованих заходів щодо удосконалення організаційної поведінки підприємства ТОВ «Декорбетон». |

Таблиця 2 – Систематизація трактувань дефініції «організаційна поведінка»

| Автор | Визначення | Ключова характеристика |
|---|--|--|
| 1 | 2 | 3 |
| Латфуллін Г. Р., Громова О. Н. [7, С. 49] | Систематизований науковий аналіз поведінки індивідуума, груп, організацій з метою зрозуміти, передбачити і вдосконалити індивідуальне виконання і функціонування організації з урахуванням впливу зовнішнього середовища | Науковий аналіз |
| Кочеткова А. І. [8, С. 138] | Вивчення поведінки людей і груп в організаціях, формування поведінкових моделей, розробка навичок практичного використання отриманих знань» | Вивчення поведінки, формування поведінкових моделей |
| Карташова Л. В. [9, С. 79] | Наука про те, як люди поведуться в організації і яким чином їх поведінка впливає на результати її роботи» | наука про вплив особистісної поведінки на результати роботи працівника |
| Співак В. А. [10, С. 87] | Наука, яка дозволяє лійному і функціональному керівнику глибше зрозуміти причини і фактори поведінки людей в організації і на цій основі підвищити ефективність управління провідним фактором виробництва - персоналом | Розуміння причин та факторів поведінки працівників |
| Красовскій Ю. Д. [11, С. 174] | Поведінка працівників, залучених у певні управлінські процеси, що мають свої цикли, ритм, темпи, структуру відносин | Сукупність циклів, ритмів та ін. кожного працівника |
| Джордж Дж. М. [12, С. 38] | Набір інструментів, що дозволяють: 1. співробітникам - розуміти, аналізувати і описувати поведінку людей в організації; 2. менеджерам – покращувати або змінювати типи поведінки співробітників таким чином, щоб структурні підрозділи, люди, групи і організація в цілому могли домогтися своїх цілей | Набір інструментів |
| Ньюстром Джон В. та Кейт Девіс [13, С. 9] | Вивчення поведінки людей (індивідів та груп) в організаціях і практичне використання одержаних результаті | Практичне використання результатів аналізу поведінки людей (індивідів та груп) в організації |

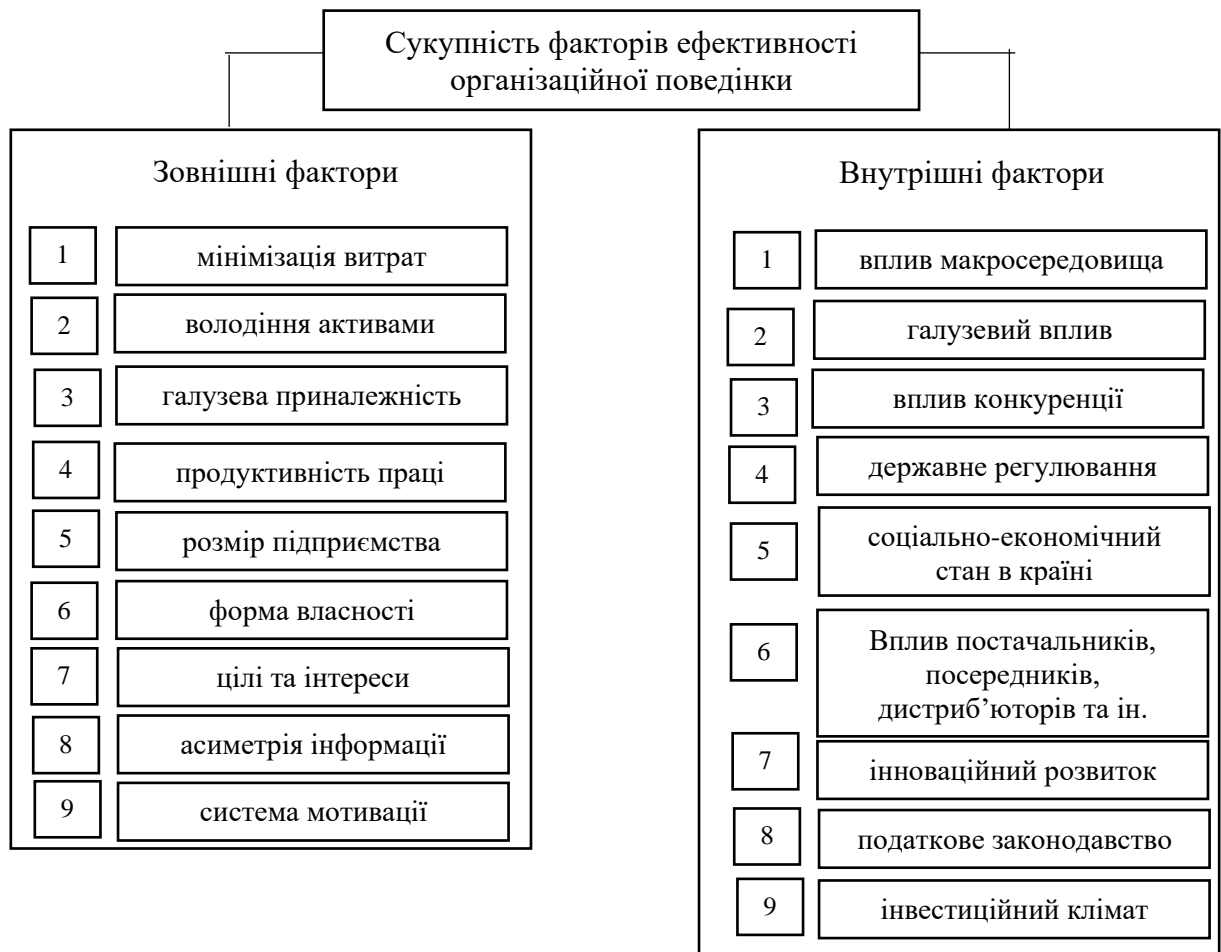


Рисунок 1 – Структура факторів, що визначають ефективність організаційної поведінки

Таблиця 3 – Інструменти формування етичної організаційної поведінки

| Завдання впливу | Рівень впливу | Інструмент впливу |
|--|-----------------------|------------------------|
| Інформатизація в організації прав і привілеїв, обов'язків і зобов'язань у поведінці кожного працівника | Особистісний рівень | Психологічний контракт |
| Інформатизація моральних норм поведінки, які декларуються організацією | Особистісний рівень | Моральний кодекс |
| Впровадження в бізнес-процеси організації загальних моральних норм і принципів поведінки, а також механізму контролю за їх дотриманням | Груповий рівень | Етичний кодекс |
| Впровадження унікальних для конкретної організації правил корпоративної культури, правил поведінки працівників і механізмів контролю за їх дотриманням | Організаційний рівень | Корпоративний кодекс |

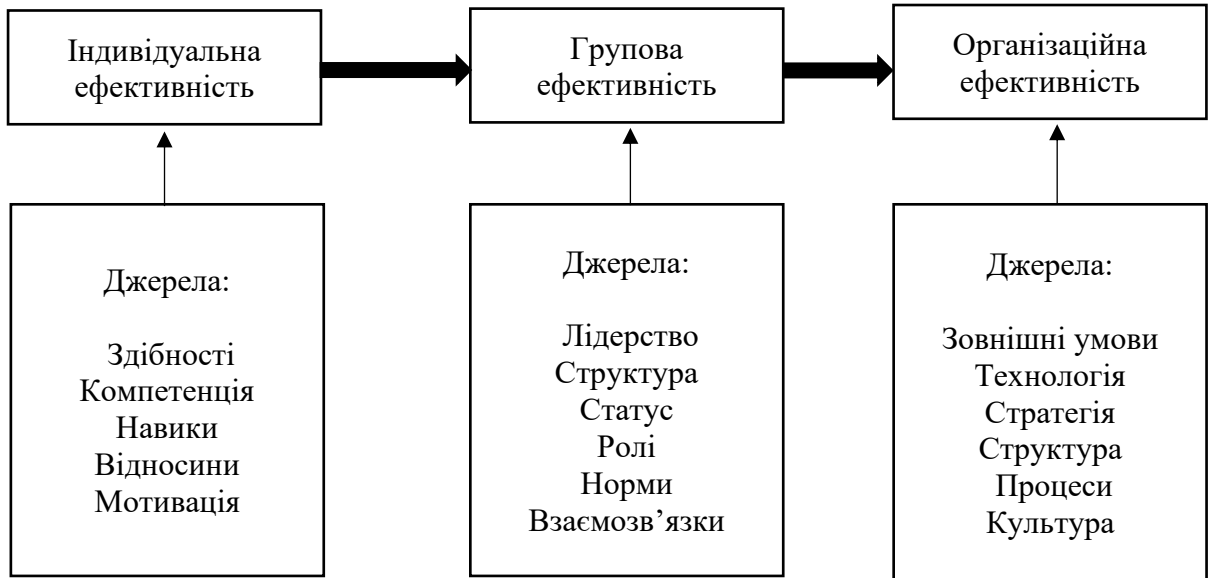


Рисунок 2 – Джерела ефективності діяльності організації

Таблиця 4 – SWOT – аналіз будівельної галузі

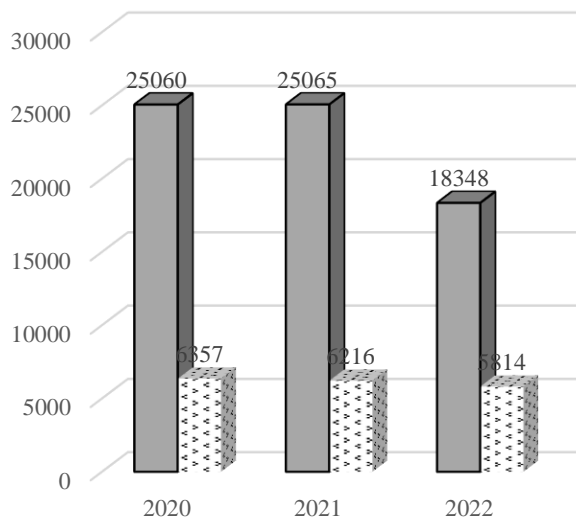
| Сильні сторони | Слабкі сторони |
|--|---|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Високий ступінь дотримання договірних зобов'язань; 2. Ефективна маркетингова політика; 3. Добре вивчений ринок та попит на ринку; 4. Ефективна політика ціноутворення; 5. Визначення будівельної сфери пріоритетним напрямом розвитку в Україні; 6. Високий ступінь дотримання договірних зобов'язань відносно кінцевих споживачів; 7. Позитивний імідж у суспільно-політичному житті; 8. Ефективна політика ціноутворення; 9. Володіння політичним ресурсом, зв'язками в адміністрації міст і районів; 10. Близькість джерел сировини для виробництва будівельних матеріалів; 11. Значна ринкова частка у регіональній структурі економіки; 12. Наявність інтелектуального та наукового потенціалу. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Низька частка підприємств галузі, які перебувають у державній формі власності; 2. Недостатня кількість кваліфікованих кадрів; 3. Низька платоспроможність замовників - населення та підприємств-; 4. Брак коштів та досить висока збитковість підприємств будівельної галузі; 5. Невеликий внесок галузі у формування ВВП України; 6. Розширення будівництва об'єктів комерційної нерухомості; 7. Неконкурентоспроможна будівельна продукція та неякісно виконані роботи; 8. Використання неякісних матеріалів та дешевої робочої сили, що призводить до низької якості будівельної продукції. 9. Збільшення кількості малих підприємств та зменшення великих та середніх 10. Реалізація проектів на засадах державно-приватного партнерства; 11. Виведення нової серії будинків в сегмент вище середнього. 12. Орієнтація на житлове будівництво; 13 Брак коштів та досить висока збитковість підприємств будівельної галузі; 14. Слабкість програм поліпшення якості будівництва; 15. Стримуючий вплив чинного законодавства, систематичні зміни у ньому; 16. Низька частка фінансування державних програм будівництва; |
| $\Sigma = 12$ | $\Sigma = 16$ |
| Можливості | Загрози |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Наявність програми поліпшення якості будівництва; 2. Розробка стратегій розвитку галузі; 3. Зростаючий в майбутньому попит на ринку; 4. Високий потенціал ринку збуту в Україні та освоєння нових сегментів ринку 5. Розширення галузі за рахунок об'єктів комерційної нерухомості; 6. Партнерство з банківською сферою для реалізації будівельних і фінансових проектів 7. Залучення закордонних інвесторів; 8. Зменшення кількості будівель та інженерних споруд незавершеного виробництва; 9. Формування державних програм стимулювання будівництва; 10. Прихід закордонних інвестицій | <ol style="list-style-type: none"> 1. Нестабільна політична ситуація в країні та недосконале, часто змінюване законодавство; 2. Поява нових конкурентів на ринку; 3. Зменшення рентабельності будівництва типового житла; 4. Відсутність або недостатність державних заходів для розвитку будівельної галузі; 5. Нестабільність курсів світових валют; 6. Посилення податкового тиску; 7. Високий рівень інфляції; 8. Виникнення труднощів під час укладання договорів з споживачами та постачальниками; 9. Збільшення локальних кризових явищ у економіці країни; 10. Загроза збільшення податкових ставок; 11. Посилення податкового тиску на виробників будматеріалів; 12. Низька частка централізованих капітальних вкладень на розвиток будівельної галузі; 13. Корупційні схеми; 14. Коливання відсоткових ставок та систематичні зміни умов кредитування, що призводить до недоступності та нестачі фінансових ресурсів. |
| $\Sigma = 10$ | $\Sigma = 14$ |

Таблиця 5 – Обсяг виробленої будівельної продукції за видами, млн. грн.

| | 2020 рік | 2021 рік | 2022 рік |
|-------------------|----------|----------|----------|
| Будівництво | 202080,8 | 258073,6 | 114943,8 |
| Будівлі | 80625,6 | 102894,3 | 50172,5 |
| Інженерні споруди | 121455,2 | 155179,3 | 64771,3 |

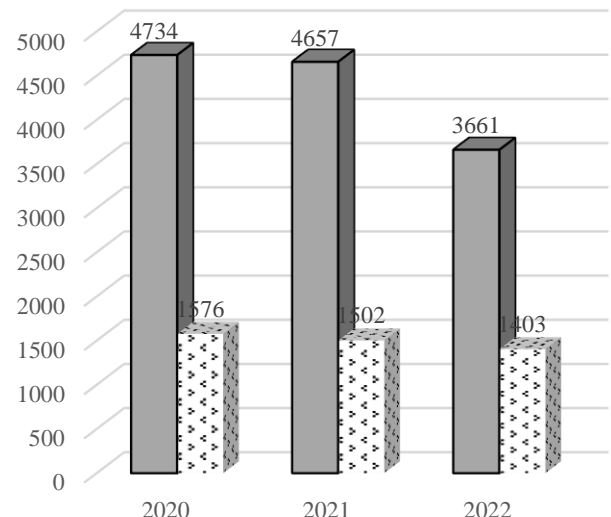
Таблиця 6 – Кількість діючих суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності

| | Роки | Кількість діючих суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності | | |
|----------------------|------|--|---|---|
| | | Усього, одиниць | з них фізичні особи-підприємці, одиниць | у % до загального показника суб'єктів господарювання відповідного виду діяльності |
| Будівництво | 2020 | 56926 | 25293 | 44,4 |
| | 2021 | 56627 | 25127 | 44,4 |
| | 2022 | 44720 | 23146 | 51,8 |
| Будівництво будівель | 2020 | 25060 | 6357 | 25,4 |
| | 2021 | 25065 | 6216 | 24,8 |
| | 2022 | 18348 | 5814 | 31,7 |
| Будівництво споруд | 2020 | 4734 | 1576 | 33,3 |
| | 2021 | 4657 | 1502 | 32,3 |
| | 2022 | 3661 | 1403 | 38,3 |



■ Усього суб'єктів господарювання
 ▨ З них фізичних осіб-підприємців

Рисунок 3 – Суб'єкти господарювання у сфері будівництва будівель



■ Усього суб'єктів господарювання
 ▨ З них фізичних осіб-підприємців

Рисунок 4 – Суб'єкти господарювання у сфері будівництва споруд

Таблиця 7 – Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності

| | Роки | Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності | | |
|----------------------|------|--|---|--|
| | | Усього, одиниць | з них фізичні особи-підприємці, одиниць | у % до загального показника суб'єктів господарювання |
| Будівництво | 2020 | 444753873,4 | 24669540,8 | 5,5 |
| | 2021 | 539503339,6 | 28515339,1 | 5,3 |
| | 2022 | 264518794,8 | 453583,6 | 0,2 |
| Будівництво будівель | 2020 | 216744344,7 | 7322463,6 | 3,4 |
| | 2021 | 265596934,0 | 8324970,1 | 3,1 |
| | 2022 | 137045792,0 | 92703,3 | 0,1 |
| Будівництво споруд | 2020 | 128865671,5 | 2314137,1 | 1,8 |
| | 2021 | 158177263,5 | 2249275,6 | 1,4 |
| | 2022 | 67090098,0 | 36817,0 | 0,1 |

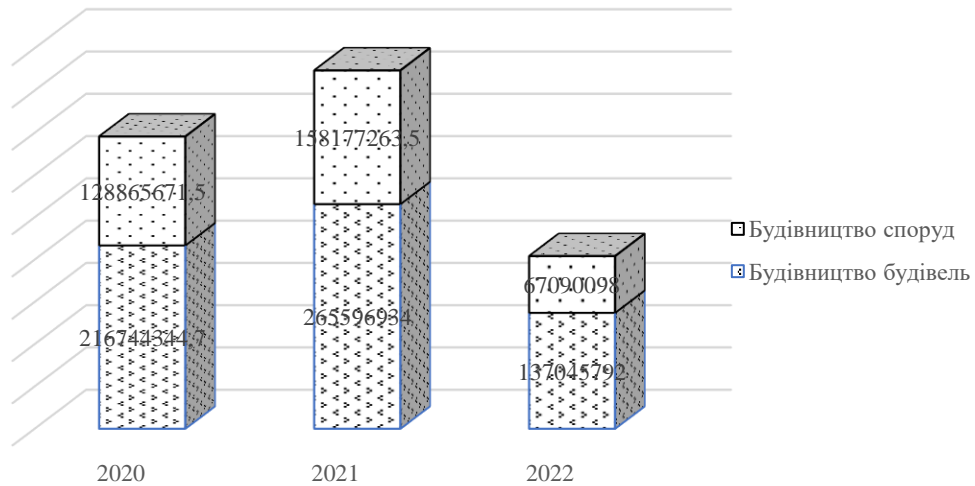


Рисунок 5 – Динаміка обсягів реалізованої продукції (товарів, послуг)

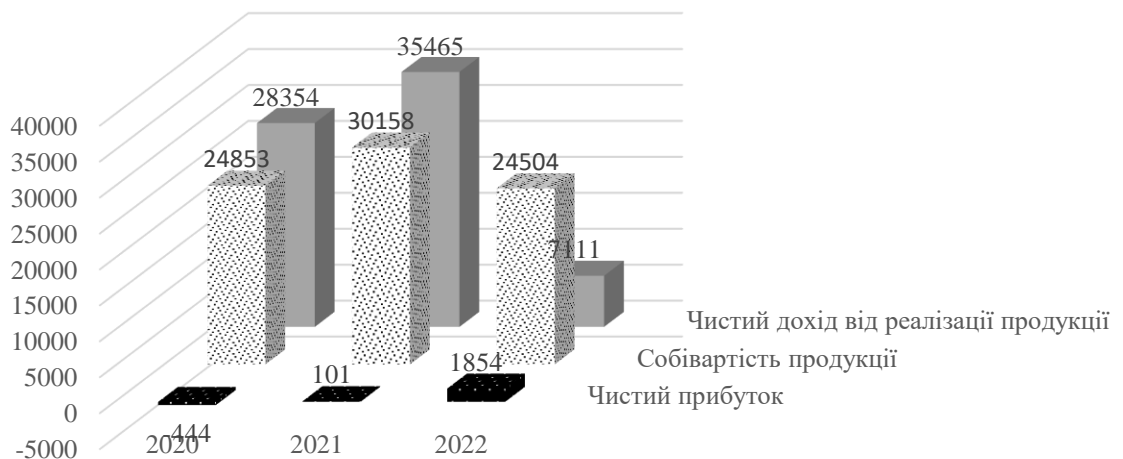


Рисунок 6 – Динаміка абсолютних показників ефективності діяльності ТОВ «Декорбетон»

Таблиця 8 – Показники рентабельності ТОВ «Декорбетон»

| Показники | Умовні позначення та формула розрахунку | 2020 рік | 2021 рік | Відхилення | | 2022 рік | Відхилення | |
|--|--|----------|----------|----------------------|-------------|----------|----------------------|-------------|
| | | | | Абсолютне, тис. грн. | Відносне, % | | Абсолютне, тис. грн. | Відносне, % |
| Рентабельність майна (активів) | Чистий прибуток / Середнє значення балансу x 100 | -7,00 | 1,32 | 8,3 | -118,86 | 0,21 | -1,1 | -84,09 |
| Рентабельність власного капіталу | Чистий прибуток / Середнє значення власного капіталу x 100 | -11,90 | 3,05 | 15,0 | -125,63 | 43,25 | 40,2 | 1318,03 |
| Рентабельність основних засобів | Чистий прибуток / Середня вартість основних засобів x 100 | -26,86 | 5,95 | 32,8 | -122,15 | 146,33 | 140,4 | 2359,33 |
| Рентабельність продукції | Чистий прибуток / Виручка від реалізації продукції x 100 | -1,57 | 0,28 | 1,9 | -117,83 | 5,95 | 5,7 | 2025,00 |
| Рентабельність основної діяльності | Чистий прибуток / Собівартість реалізації x 100 | -1,79 | 0,33 | 2,1 | -118,44 | 7,57 | 7,2 | 2193,94 |
| Період окупності власного капіталу, міс. | Середнє значення власного капіталу / Чистий прибуток | -8,40 | 32,77 | 41,2 | -490,12 | 231,23 | 198,5 | 605,61 |

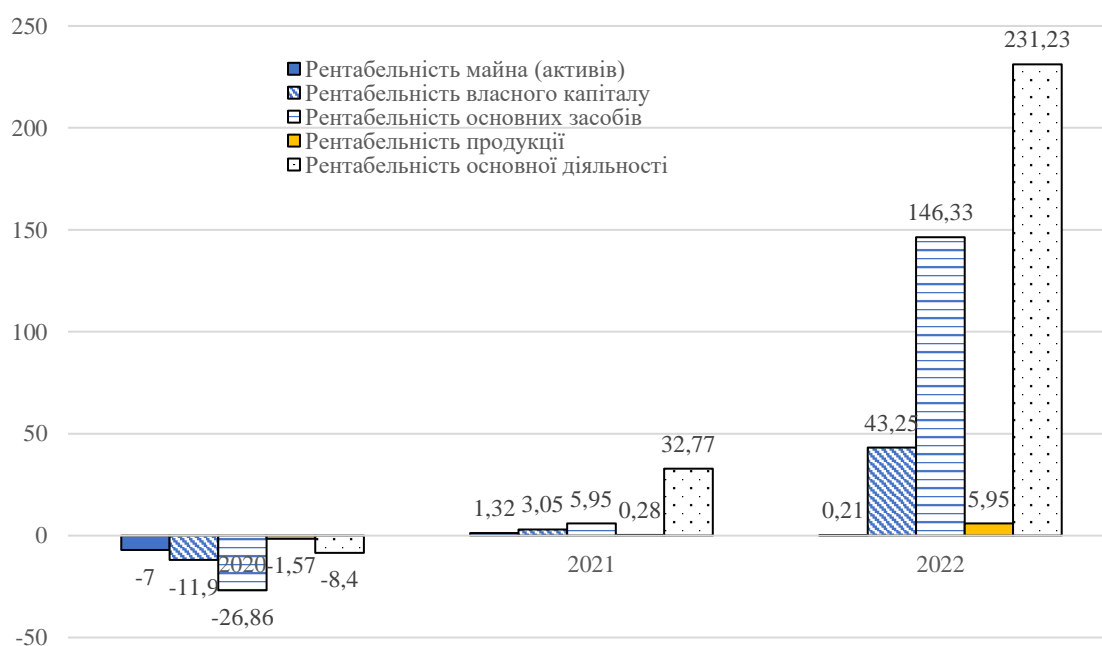


Рисунок 7 – Динаміка рентабельності ТОВ «Декорбетон»



Рисунок 8 – Характеристики персоналу, що визначають організаційну поведінку ТОВ «Декорбетон»

Таблиця 9 – Елементи організаційної поведінки ТОВ «Декорбетон»

| Елемент | Використання на підприємстві |
|--|---|
| Місія, цінності та принципи роботи | Місія – задовольнити потреби будівельних підприємств та приватних осіб в бетонних та залізобетонних конструкціях безкомпромісної якості. |
| | <p>Основними цінностями ТОВ «Декорбетон» є:</p> <p>1. Порядність:</p> <ul style="list-style-type: none"> - підприємство дотримується етичних правил ведення бізнесу; - підприємство завжди виконує свої зобов'язання; - підприємство розвиває стабільні відносини з нашими партнерами; - дотримуємося правил добросовісної конкуренції; <p>2. Результативність та ефективність:</p> <ul style="list-style-type: none"> - підприємство визначає для себе довгострокові і короткострокові цілі, намічає результати; - підприємство цінує внесок кожного співробітника в досягненні намічених результатів; - підприємство підтримує баланс між результативністю та ефективністю; <p>3. Персонал:</p> <ul style="list-style-type: none"> - підприємство заохочує здорові амбіції і лідерські якості співробітників; - підприємство сприяє навчанню та професійному розвитку персоналу; - підприємство підтримує здоровий командний дух в колективі; - підприємство цінує внесок наших співробітників у загальну справу; <p>4. Відданість справі:</p> <ul style="list-style-type: none"> - підприємство прагне постійно вдосконалюватися; - підприємство розвиває і покращує свої бізнес процеси. |
| | <p>Принципи ТОВ «Декорбетон»:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Вільний вибір видів діяльності; 2. Залучення на добровільних засадах до здійснення підприємницької діяльності майна та коштів юридичних осіб і громадян; 3. Самостійне формування програми діяльності та вибір постачальників і споживачів продукції, що виробляється, встановлення цін відповідно до чинного законодавства; 4. Вільний найм працівників; 5. Залучення й використання матеріально-технічних, фінансових, трудових, природних та інших видів ресурсів, використання яких не заборонене або не обмежене законодавством; 6. Вільне розпорядження прибутком. |
| Кодекс етики та правила поведінки співробітників, кодекс корпоративного управління, корпоративний дрес-код | <p>Кодекс етики на підприємстві – відсутній.</p> <p>Кодекс корпоративного управління - відсутній</p> <p>Всі співробітники зобов'язані застосовувати засоби індивідуального захисту і дотримуватися встановлених правил техніки безпеки під час виконання своїх трудових обов'язків і перебування на території підприємства.</p> <p>Працівники зобов'язані дотримуватися ділового (або smart casual) стилю одягу. Зовнішній вигляд співробітника не повинен бути зухвалим або недбалим. Рекомендований діловий стиль – це одяг і аксесуари, що дозволяють виглядати авторитетно, впевнено, солідно, підкреслювати професійний статус та викликати і зміцнювати довіру колег і партнерів. Для робітничого персоналу передбачені окремі стандарти одягу з обов'язковим використанням засобів індивідуального захисту. Зовнішній вигляд робітників повинен бути охайним та чистим.</p> |
| Традиції ТОВ «Декорбетон» | Традиції підприємства полягають у відзначенні державних та професійних свят, наприклад дня будівельника. Дні народження відзначаються шляхом привітань керівництвом ювіляра і відповідного грошового подарунка. |
| Кадрова політика, розвиток професійних знань та навичок | <p>Підприємство надає рівні можливості для всіх співробітників і заявляє про неприпустимість дискримінації на підставі таких ознак:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. статі; 2. національності; 3. громадянства; 4. раси; 5. віку; 6. релігійних переконань; 7. політичних переконань; 8. сексуальної орієнтації; 9. обмежених фізичних можливостей. |
| Політика оплати та мотивації праці | Оплата праці на підприємстві є відрядною і визначається посадами, які займають працівники. При цьому застосовуються премії за особливі заслуги в роботі. Зарплата працівникам, що працюють на випробувальному терміні оплачується на рівні мінімальної |
| Соціальна відповідальність | Соціальна відповідальність підприємства полягає у працевлаштуванні ветеранів війни та продажі продукції учасникам бойових дій за собівартістю виробництва. |
| Соціально-психологічна культура | Повага - це основний принцип, на якому будуються взаємовідносини всередині колективу підприємства, а також в робота з клієнтами і партнерами. Підприємство поважає думку кожного співробітника, шанобливо ставиться до клієнтів і партнерів. Принципи взаємоповаги та взаєморозуміння - основоположні у роботі і житті підприємства. |

Таблиця 10 – Причини скарг (зауважень) споживачів послуг ТОВ «Декорбетон»

| Показник | Роки | | | Відхилення 2022р. від 2020 р. | |
|--|-------|-------|-------|-------------------------------|-------------|
| | 2020 | 2021 | 2022 | Абсолютне, од. | Відносне, % |
| Кількість скарг (зауважень) | 18 | 23 | 31 | 13 | 73,22 |
| у тому числі: | | | | | |
| - кількість зауважень, пов'язаних з критикою персоналу | 2 | 3 | 1 | 1 | 50,00 |
| питома вага в загальній кількості зауважень, % | 11,11 | 13,04 | 3,23 | - | - |
| - кількість зауважень, пов'язаних з критикою недотримання за термінами | 9 | 8 | 12 | 3 | 33,33 |
| питома вага в загальній кількості зауважень, % | 50,00 | 34,78 | 38,71 | - | - |
| - кількість зауважень, пов'язаних з критикою вартості «дорого» | 6 | 10 | 16 | 10 | 166,67 |
| питома вага в загальній кількості зауважень, % | 33,33 | 43,48 | 51,61 | - | - |
| - кількість зауважень, пов'язаних з неправильним проектуванням | 0 | 1 | 1 | 1 | 100,00 |
| питома вага в загальній кількості зауважень, % | 0,00 | 4,35 | 3,23 | - | - |
| - кількість зауважень, пов'язаних з критикою невиявленого або не усуненого дефекту | 1 | 0 | 1 | 0 | 0,00 |
| питома вага в загальній кількості зауважень, % | 5,55 | 0,00 | 3,23 | - | - |
| Інші скарги (зауваження) | 0 | 1 | 0 | 0 | 0,00 |
| питома вага в загальній кількості зауважень, % | 0,00 | 4,35 | 0,00 | - | - |

Таблиця 11 – Порівняльна характеристика тренінгів, що пропонуються консалтинговими фірмами у м.Вінниця

| Назва фірми | Рекрутингове агенство «HR-Gelios» | Консалтингова компанія «Діяти» | ПП «Балансір» | HUB School |
|-----------------------------------|---|---|---------------------|--|
| Тривалість курсу | 15 занять за 5 днів тривалістю по 2 години | 8 тижнів по 1,5 години | 18 годин за 3 дні | 12 годин за 4 заняття |
| Способи проведення | Ділова гра, презентація, дискусія, вебінар | Діалог, презентація, моделювання ситуацій з клієнтами | Лекція, обговорення | Діалог, моделювання ситуацій з клієнтами, виконання творчих завдань |
| Вартість, грн. | 287000 | 185000 | 231000 | Коливається від дати реєстрації (чим швидше реєструється клієнт, тим менша вартість), найменша можлива вартість 35000 грн. |
| Знання, якими оволодіють учасники | <ol style="list-style-type: none"> 1. Виявлення потенційних покупців; 2. Підготовка контакту з потенційними покупцями; 3. Встановлення першого контакту; 4. Правильне представлення і демонстрація товару; 5. Презентація; 6. Робота із запереченнями; 7. Правильне оформлення угоди купівлі-продажу; 8. Супровід угоди | | | |

Рентабельність пропонованих заходів:

$$(35858,2 / 287) \times 100\% = 1249,4 \%$$

Високі значення показника можна пояснити тим, що підприємство не очікує великого збільшення продажів з огляду на війну в майбутньому, а відповідні і розрахунках закладено низький рівень зростання показника.

Розрахунок терміну окупності запропонованих заходів : $B = 3118,1 / 287 = 11$ місяців.