МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЛІНГВІСТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра менеджменту і маркетингу

Кваліфікаційна робота бакалавра з менеджменту

на тему: «Формування та розвиток організаційної культури підприємства»
(за матеріалами ТОВ «ОМЕГА ТРЕЙД ІНВЕСТ»)

Допущено до захисту
«___» _____ року

Студента групи М 02-21
факультету туризму,бізнесу і психології
освітньої програми
Менеджмент комерційної діяльності
за спеціальністю 073 Менеджмент
Гончаренка Дмитра Васильовича

Завідувач кафедри
менеджменту і маркетингу
_____ Тарасюк М. В.
(підпис)

Науковий керівник:
доктор економічних наук, професор
Тарасюк М.В

Національна шкала _____
Кількість балів _____
Оцінка ЄКТС _____

КИЇВ – 2025

ЗМІСТ

ВСТУП 3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА 5
1.1. Поняття, сутність та основні складові організаційної культури підприємства 5
1.2. Методичні підходи до формування та управління організаційною культурою 9
1.3. Взаємозв’язок організаційної культури з ефективністю управління підприємством 16
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ТОВ «ОМЕГА ТРЕЙД ІНВЕСТ» 20
2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика підприємства 20
2.2. Формування основних елементів організаційної культури на підприємстві 29
2.3. Вплив організаційної культури на ключові аспекти діяльності підприємства 35
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ КУЛЬТУРОЮ ТОВ «ОМЕГА ТРЕЙД ІНВЕСТ» 41
3.1. Концепція, засоби та заходи практичного впровадження організаційної культури на підприємстві 41
3.2. Очікувані результати та перспективи вдосконалення організаційної культури 50
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ 55
РЕЗЮМЕ 57
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 59
ДОДАТКИ 63

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах цифровізації та глобалізації бізнес-середовище дедалі більше визнає організаційну культуру ключовим стратегічним ресурсом, що формує конкурентні переваги підприємств. Дослідження свідчать, що стійка організаційна культура сприяє зниженню плинності кадрів, посиленню залученості персоналу й покращенню продуктивності праці. У той же час нестабільність економічних умов, технологічні інновації й зростаючі вимоги зацікавлених сторін потребують комплексного підходу до розвитку культури, що забезпечить довгострокову стійкість і конкурентоспроможність підприємства. Особливо гостро питання вдосконалення організаційної культури постає для малих підприємств із обмеженими людськими й фінансовими ресурсами.

Різні аспекти тематики організаційної культури неодноразово ставали об’єктами дослідження вітчизняних та зарубіжних науковців. Серед найвпливовіших досліджень у галузі організаційної культури можна згадати прац Б. Бурлакової, С. Савчук, Ю. Нідзельської, В. Кошельник, Д. Тьорні, Е. Шейна, М. Чіоккіо, А. Гріффіта, Д. Гарві, Т. Ніксона, О. Кукоби, І. Ліпич, І. Хілухи, Х. Джханіан, Ф. Салехі та інших. Менше з тим, питання формування організаційної культури на мікропідприємствах залишається недостатньо вивченим, що і зумовлює актуальність даного дослідження.

Метою дослідження є розробка концептуальних і методичних підходів до формування та розвитку організаційної культури ТОВ «ОМЕГА ТРЕЙД ІНВЕСТ» з урахуванням сучасних соціально-економічних викликів.

Відповідно до мети сформовано наступні **завдання**:

- Визначити поняття та основні складові організаційної культури.
- Дослідити методичні підходи до формування та управління організаційною культурою.
- Охарактеризувати взаємозв’язок організаційної культури з ефективністю управління підприємством.

- Дати організаційно-економічну характеристику підприємства.
- Виявити процес формування основних елементів організаційної культури на підприємстві.
- Оцінити вплив організаційної культури на ключові аспекти діяльності підприємства.
- Розробити концепцію, засоби та заходи практичного впровадження організаційної культури.
- Прогнозувати очікувані результати та перспективи вдосконалення організаційної культури підприємства.

Об'єктом дослідження є організаційна культура підприємства як цілісна система базових цінностей, норм і практик.

Предметом дослідження виступають механізми формування та розвитку організаційної культури на ТОВ «ОМЕГА ТРЕЙД ІНВЕСТ».

У роботі застосовано комплекс **методів**, а саме аналіз наукових джерел для виокремлення теоретичних засад формування організаційної культури, системний аналіз для виявлення взаємозв'язків структурних елементів культури та їх впливу на організаційні процеси, порівняльний метод для оцінки різних методичних підходів, аналіз статистичних даних та моделювання для розробки рекомендацій щодо вдосконалення процесу формування організаційної культури.

Практичне значення дослідження полягає в тому, що результати дослідження можуть бути застосовані в малих і середніх підприємствах оптової торгівлі для побудови ефективних моделей корпоративної поведінки та формування культури інновацій, що забезпечить стійкість та підвищить рівень конкурентоспроможності підприємств.

Інформаційною базою дослідження є нормативно-правові акти України, наукові монографії та статті з управління організаційною культурою, звітність та внутрішні документи ТОВ «ОМЕГА ТРЕЙД ІНВЕСТ».

Структура дослідження. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття, сутність та основні складові організаційної культури підприємства

В умовах сучасної глобалізації поняття «культура» набуває багатошаровості, а його трактування ґрунтується на різноманітних підходах. Термін «культура» (від лат. culture – оброблення, виховання, розвиток, освіта) позначає специфічний спосіб організації та еволюції людської життєдіяльності, що знаходить своє відображення як у матеріальних, так і духовних продуктах праці, у системі соціальних норм і принципів, духовних цінностях, а також у взаєминах людей з природою, між собою та щодо самих себе (Бурлакова & Савчук, 2005, с. 85-86). Вона являє собою комплексну систему, що включає досвід, специфічні знання, переконання, норми, традиції, здібності та навички, набуті членами суспільства протягом його історичного розвитку. Як вказує Ю. Нідзельська, функція культури полягає в об’єднанні людей (Нідзельська, 2017, с. 69). При цьому кожне суспільство характеризується своєю унікальною культурою, яка передається через засоби комунікації та встановлену поведінку, що відображається у соціальних структурах. Слід зазначити, що культура не має матеріальної природи; це швидше організація вищезазначених компонентів. Таким чином, культура формується як певний набір уявлень у підсвідомості індивіда, що визначає його світогляд.

Організаційна культура, в свою чергу, як це випливає з її назви, стосується окремих організацій. Наукова література пропонує безліч визначень організаційної культури, які еволюціонували паралельно з розвитком нових, масштабних форм бізнесу. В. Кошельник стверджує, що

подібних визначень в наукових джерелах існує понад п’ятсот (Кошельник, 2011, с. 264). Зокрема, організаційну культуру можна охарактеризувати як:

- сукупність базових припущень, виділених або сформованих певною групою осіб під час вирішення завдань адаптації до зовнішніх умов та внутрішньої інтеграції. Завдяки численним практичним підтвердженням ці припущення вважаються дієвими та можуть бути інтегровані в мислення кожного нового члена групи як правильний спосіб сприйняття проблем командної роботи (Tierney & Schein, 1986);
- систему, що об’єднує особистий життєвий досвід із накопиченими спільними знаннями, які кодуються, записуються та засвоюються лише тими, хто розуміє цей код, і пов’язані з конфігурацією, що дозволяє організувати та структурувати існуючі взаємовідносини, практики і ідеї (Chiocchio та ін., 2010, с. 205);
- набір цінностей, який часто сприймається як належне і допомагає співробітникам організації розуміти, які види діяльності є допустимими, а які – ні. Ці цінності переважно передаються через історії та інші символічні засоби (Griffith & Harvey, 2001, с. 94);
- систему загальних припущень, цінностей і переконань, що визначає для співробітників прийнятну форму поведінки на робочому місці, встановлюючи, яка манера поведінки є доречною, а яка – недопустимою (Nickson, 2007, с. 50);
- культуру в організації (корпорації), культуру упорядкування стану та діяльності організації (корпорації) та культуру започаткування будь-якої діяльності або організації (Кукоба, 2016, с. 24);
- набір цінностей, які визначають поведінку членів даної організації (Ліпич & Хілуха, 2022, с. 166).

Проаналізувавши дані визначення, в даній кваліфікаційній роботі під організаційною культурою будемо розуміти інтегровану систему спільних базових припущень, цінностей, переконань і норм, що формуються в процесі взаємодії членів організації. Ця система проявляється через символічні

практики, історії, коди і накопичений спільний досвід, що дозволяє не лише адаптуватися до зовнішніх умов, але й забезпечувати внутрішню інтеграцію та регулювати прийнятні форми поведінки. Таким чином, організаційна культура стає основою спільного мислення і взаємодії, сприяючи ефективній командній роботі та формуванню унікального корпоративного середовища.

Варто також зазначити, що широко застосовується й інше поняття – корпоративна культура. При цьому наукові підходи до співвідношення понять «корпоративна культура» та «організаційна культура» демонструють різні погляди, які можна умовно розділити на п’ять груп. За однією з позицій, якої дотримуються Т. Діл, А. Кеннеді, Е. Шейн, В. Співак, ці поняття тотожні – корпоративну (або організаційну) культуру розглядають як комплекс базових припущень, що спрямовані на вирішення завдань зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції. Інші дослідники – Й. Масуда, А. Тоффлер, О. Антипіна, В. Іноземцев – підкреслюють, що корпоративна культура виникає лише на підприємствах, головною цінністю яких є соціальне партнерство, що пов’язують з переходом від індустріального суспільства до постіндустріального. За кількісним підходом О. Сайченко корпоративна культура притаманна великим корпораціям, тоді як організаційна культура характерна для середніх і малих підприємств. Деякі вчені, а саме Ю. Красовський, Б. Мільнер, Є. Молл, В. Щербина, А. Пригожин та ін. вважають, що корпоративна культура є частиною організаційної культури (і навпаки), а інші – Т. Базаров, А. Максименко, І. Грошев, В. Міхельсон-Ткач, О. Скляр, Е. Капітонов – зазначають, що хоча обидва поняття тісно пов’язані, вони різняться за способом виникнення та формування: корпоративна культура спеціально проєктується і впроваджується керівництвом, тоді як організаційна культура формується спонтанно в процесі розвитку організації (Ремига та ін., 2024, с. 36).

Як і у випадку дефініції організаційної культури, вчені наразі не можуть дійти згоди стосовно виділення певних конкретних складових даного явища. На основі узагальнення досліджень визначено наступний перелік (рис. 1.1.).

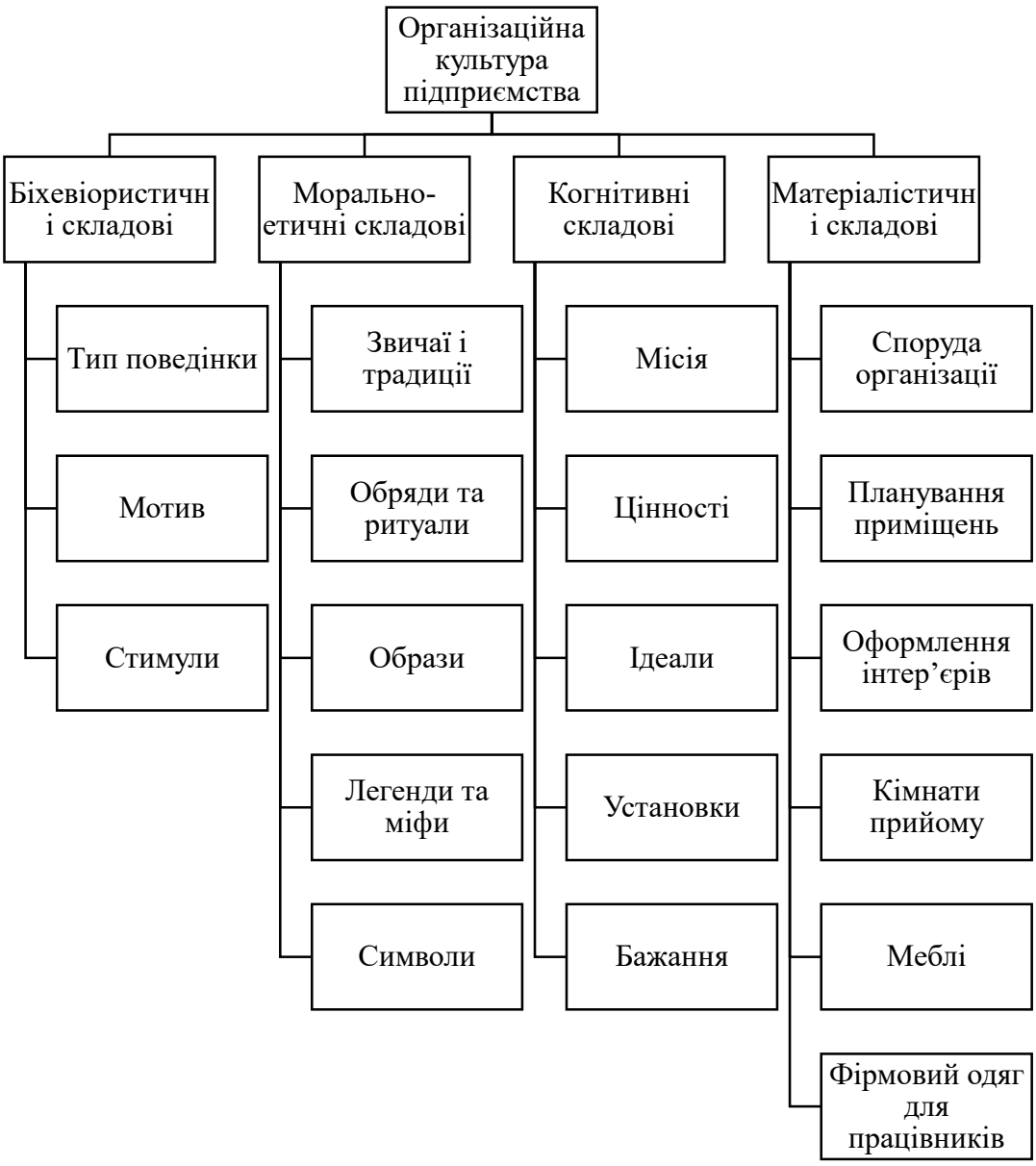

Рис. 1.1. Структуроутворюючі елементи організаційної культури

Джерело: розроблено автором на основі (Воронкова та ін., 2006; Калініченко, 2010; Алдошина & Касенкова, 2023; Jahanian & Salehi, 2013)

Як бачимо, можна виділити чотири групи структуроутворюючих елементів організаційної культури: біхевіористичні (тип поведінки, мотив, стимули), які визначають методи впливу на персонал; морально-етичні (звичаї, ритуали, легенди тощо), що формують ціннісну основу та внутрішню атмосферу в колективі; когнітивні (місія, цілі), які задають стратегічний напрям і сенс діяльності організації; та матеріалістичні (оформлення інтер'єрів, фірмовий одяг), що впливають на зовнішній образ і комфорт

робочого середовища. Схожу структуру подає і В. Кошельник, який вказує, що всі ці складові спрямовані на «формування у свідомості своїх оточуючих уявлення про імідж підприємства, який, в свою чергу, значно впливає на ступінь довіри до підприємства, до його товарів, що є безумовною умовою процвітання підприємства чи його занепаду» (Кошельник, 2011, с. 266).

Підсумовуючи, організаційна культура є системою, що поєднує спільні базові припущення, цінності, переконання й норми, які визначають характер поведінки, внутрішню атмосферу та взаємини між працівниками. Її структуроутворюючими елементами виступають біхевіористичні (тип поведінки, мотив, стимули), морально-етичні (звичаї, ритуали, легенди), когнітивні (місія, цілі) та матеріалістичні (оформлення інтер'єрів, фірмовий одяг) складові, що забезпечують стратегічну спрямованість, узгодженість дій і формування унікального образу організації. Вона слугує невід'ємною складовою, що сприяє адаптації до зовнішніх умов і формує внутрішню інтеграцію. Науковці висувають різні трактування співвідношення організаційної та корпоративної культур, однак спільним є визнання впливу цих понять на згуртованість персоналу, імідж і конкурентоспроможність підприємства. Таким чином, ефективно сформована культура стає базисом розвитку та процвітання організації.

1.2. Методичні підходи до формування та управління організаційною культурою

Організаційна культура має включати регулюючі норми, правила та цінності, що визначають поведінку на ринках товарів, процес розробки інноваційних продуктів, виробництво, інфраструктурне забезпечення діяльності, а також відносини соціальної відповідальності і фінансово-економічні взаємозв'язки. Система регулювання діяльності формується,

насамперед, спеціалістами менеджерського рівня, які виконують управлінську функцію – «організацію». Саме ці керівники ініціюють створення локальної системи організації діяльності, що базується на наступних складових: технічній, технологічній, гуманітарній (кадровій та соціальних відносинах), фінансовій, комерційній, інформаційній, комунікативній, документально-розпорядчій, правовій та екологічній компонентах (Кукоба, 2016, с. 25-26).

Отже, для підтримки організаційної культури необхідна складна система, складові якої наведені в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Структура складових системи підтримки організаційної культури підприємства

Складова	Зміст
Технічна складова	Забезпечує умови безперебійного функціонування технічних засобів у всіх напрямах діяльності підприємства.
Технологічна складова	Поєднує технічні засоби в оптимізовані новітні процеси.
Гуманітарна складова	Формує культурні цінності щодо відбору, підготовки й розвитку кадрів, сприяє зростанню ефективності трудових ресурсів та соціальних стандартів.
Фінансова складова	Створює цінності для прогнозування обсягів фінансування, доходів і збитків підприємницької діяльності.
Комерційна складова	Прогнозує потреби ринку, визначає способи доступу до ресурсів, формує комерційні мережі та забезпечує ресурсні потреби підприємства.
Інформаційна складова	Визначає правила створення, збереження й охорони баз даних, а також способи подання інформації про бізнес-процеси.
Комунікативна складова	Встановлює порядок внутрішніх зв’язків між працівниками, підрозділами, процесами та засобами діяльності підприємства.
Документально-розпорядча складова	Упорядковує процес документування управлінських рішень і дій, визначає норми фіксації юридичних наслідків.
Правова складова	Охоплює здійснення правових дій, підготовку правових актів і впорядкування правових відносин на підприємстві.
Екологічна складова	Упорядковує життєдіяльність працівників у взаємодії з довкіллям, сприяє здоровому способу життя та екологічній безпеці.

Джерело: розроблено автором на основі (Кукоба, 2016, с. 26)

Як бачимо, управління організаційною культурою вимагає значних людських ресурсів. Організаційна культура формується за принципом «зверху донизу», що свідчить про вирішальну роль керівників у створенні умов для інноваційної діяльності. Лідери, які активно підтримують інноваційні

ініціативи, стимулюють мотивацію співробітників та заохочують їх до активної участі у процесах інновацій. Вони не лише надихають персонал, але й створюють атмосферу відкритості та довіри, що сприяє вільному обміну ідеями та колективному пошуку новаторських рішень. Показовий приклад керівництва, яке підтримує інновації, сприяє розвитку корпоративної культури, орієнтованої на створення нових продуктів, послуг і процесів, що відповідають вимогам конкурентного ринку. Таким чином, ефективне лідерство виступає ключовим чинником формування організаційної культури, що стимулює інноваційну активність і сприяє успіху та конкурентоспроможності організації (Дзюрах & Іванович, 2024, с. 72).

Організаційна культура формується як складна система, що включає різноманітні елементи, такі як цінності, норми, комунікаційні засоби, розвиток співробітників, ритуали та специфічні звичаї, що визначають поведінку членів організації. Під час аналізу та вивчення організаційної культури наукові підходи до окремих її аспектів виявляються суттєво різними. Саме тому численні дослідники розробляли власні моделі організаційної культури, які, на їхню думку, максимально розкривали сутність поняття та основні її елементи. Так, американські вчені, автори досліджень у галузях соціології, конфліктології та управління організаціями Ф. Харріс і Р. Моран виокремили наступні характеристики, притаманні будь-якій корпоративній культурі:

- Цінності і норми;
- Комунікаційна система;
- Розвиток і самореалізація працівника;
- Особливості прийому їжі;
- Трудова етика і мотивація;
- Взаємовідносини між співробітниками;
- Усвідомлення себе і свого місця в організації;
- Світогляд;
- Зовнішній вигляд;
- Ставлення і використання часу (Moran та ін., 2012).

На думку В. Дергачової та Г. Федірко, організаційну культуру можна трактувати як особливу управлінську ідеологію, спрямовану на стимулювання ділової активності підприємства. Ця ідеологія, що знаходить своє відображення в місії та стратегічних цілях організації, впливає на:

- відносини між співробітниками та організацією;
- базові принципи, що визначають діяльність як окремих співробітників, так і організації в цілому;
- позиції організації щодо ділових партнерів, конкурентів і споживачів;
- її позиціонування у суспільстві;
- загальні світоглядні установки (Дергачова & Федірко, 2018, с. 3).

Е. Шейн розрізняє три рівні організаційної культури (рис. 1.2).

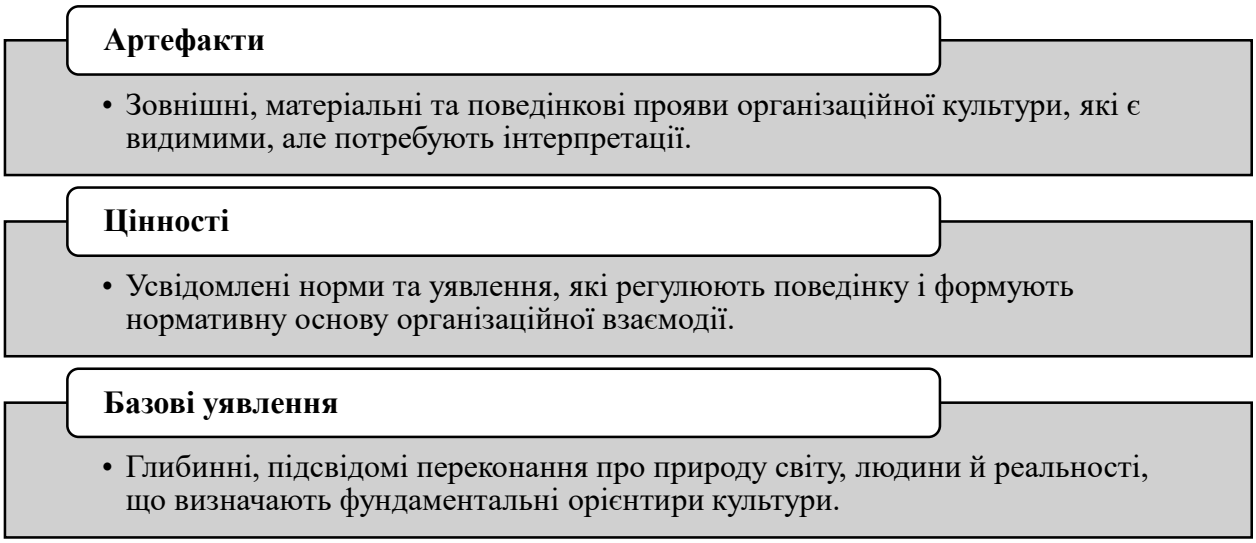

Рис. 1.2. Рівні організаційної культури

Джерело: розроблено автором на основі (Schein & Schein, 2019, с. 46-50)

На поверхневому рівні корпоративної культури знаходяться артефакти – матеріальні та поведінкові прояви, які відображають глибші культурні смисли, але самі по собі не несуть їх безпосередньо (Дмитренко, 2015, с. 4). Артефакти охоплюють широкий спектр елементів, зокрема фізичне середовище організації, інтер’єр, форму одягу, специфіку робочих процесів,

ритуали, манеру спілкування та поведінкові шаблони. Незважаючи на їхню очевидність для спостерігача, тлумачення артефактів потребує глибшого розуміння контексту організаційної культури, оскільки вони не завжди мають однозначне значення. Артефакти є лише видимими симптомами ціннісно-світоглядних засад, що лежать в основі організаційного функціонування.

Другий рівень представлений цінностями – соціально значущими орієнтирами, які формують етичний та регулятивний каркас діяльності організації. П. Мельник та М. Зелена зазначають, що «проголошуваною цінністю є будь-яка пропозиція, нововведення, що є в очах групи лише умовною цінністю, навіть якщо воно буде виходити від авторитетної особи» (Мельник & Зелена, 2016, с. 68). Цінності, на відміну від артефактів, менш очевидні, проте значно більше впливають на прийняття рішень і поведінкові реакції у повсякденних і кризових ситуаціях. Вони включають уявлення про бажане й допустиме, справедливе та ефективне, і закріплюються як норми, що визнаються більшістю членів організації. Згідно з концепцією Шейна, цінності можуть еволюціонувати: ті з них, які проходять випробування практикою та часом, поступово інтеріоризуються, перетворюючись із усвідомлених настанов на автоматизовані переконання та дії. Водночас варто підкреслити, що частина цінностей залишається декларованою і не переходить у глибші рівні культури.

Найглибший рівень корпоративної культури становлять базові уявлення – стійкі, часто неусвідомлювані переконання, які формуються в процесі тривалої соціалізації та визначають фундаментальні способи інтерпретації дійсності. Ці уявлення стосуються базових категорій, таких як природа реальності, простору і часу, ставлення до людини, її діяльності, міжособистісних стосунків, а також уявлення про світ як безпечне чи загрозливе середовище. Вони є найменш гнучкими й найменш доступними для змін, оскільки не піддаються безпосередньому осмисленню і часто суперечать об’єктивним фактам. Саме цей рівень задає рамки мислення, в межах яких

формується ціннісна система та продукуються артефакти, забезпечуючи культурну цілісність організації.

При формуванні організаційної культури першочерговим завданням менеджера є визначення типу. Зазвичай виділяють чотири типи організаційнох культури (Петровська & Кухаренко, 2024, с. 13-17):

1. Культура влади характерна для невеликих підприємницьких організацій, де домінує центральне джерело влади, що встановлює прецеденти і контролює ключові рішення. Організація працює з мінімальною бюрократією, оскільки важливим є швидке реагування на загрози через відбір і підтримку ключових співробітників. Ефективність цієї моделі залежить від компетентності керівника або центральної групи, адже саме вони визначають напрямок діяльності.

2. Рольова культура часто асоціюється з бюрократичними структурами, де основний акцент робиться на чітко визначених ролях та функціях співробітників. У такій організації важливішою є сама посада, ніж особистість, що її виконує, адже кожна роль має строго регламентовані обов’язки та процедури. Офіційна владна позиція і структурний розподіл відповідальності забезпечують стабільність і передбачуваність, що сприяє ефективному виконанню завдань.

3. Культура завдання орієнтована на вирішення конкретних завдань і реалізацію проектів, що створює умови для високої адаптивності організації. Основна увага приділяється формуванню спеціалізованих робочих груп, де вплив розподіляється на основі експертних знань, а не формальної посади. Такий підхід стимулює командну роботу, інтеграцію ресурсів і швидке реагування на зміни ринкових умов. Однак у разі обмежених ресурсів або невдалого виконання завдань може виникати тенденція до переходу до культури влади.

4. Культура особистості характеризується надзвичайною увагою до індивідуальних потреб, творчості та самовираження співробітників. Цей тип організаційної культури, що зазвичай спостерігається в малих, креативних

колективах, дослідницьких групах чи сімейних підприємствах, базується на добровільній кооперації та взаємній згоді, а не на формалізованих ієрархічних структурах. У таких умовах особистий внесок кожного співробітника є вирішальним, стимулюючи інновації та швидку адаптацію до змін.

Загалом же процес формування організаційної культури виглядає наступним чином (рис. 1.3).

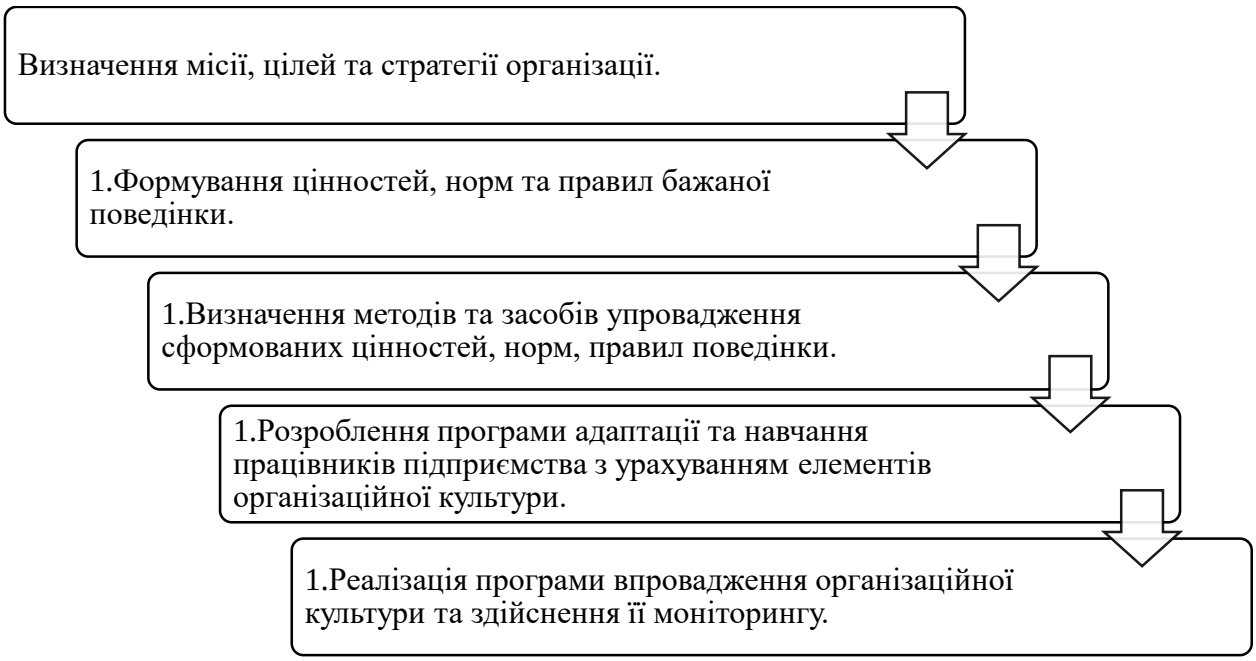

Рис. 1.3. Формування умов організаційної культури

Джерело: (Михайличенко & Долгальова, 2021, с. 161)

В свою чергу, управління організаційною культурою повинно ґрунтуватися на системному підході та включати всі внутрішні процеси, що визначають цілі та стратегії розвитку організації. Основними стадіями формування цієї культури є: відбір персоналу, якого характеризують якості, що відповідають корпоративним цінностям та нормам підприємства; своєчасне та адекватне інформування співробітників про основні цілі та цінності компанії; стимулювання та заохочення співробітників; постійне управління організаційною культурою, а також впровадження процедури оцінювання її ефективності.

Підсумовуючи, ефективне управління організаційною культурою базується на комплексній системі регулювання, яка охоплює технічні, технологічні, гуманітарні, фінансові, комерційні, інформаційні, комунікативні, документально-розпорядчі, правові та екологічні складові. Ключовим чинником у цьому процесі є лідерство, що за принципом «зверху донизу» стимулює створення атмосфери відкритості, довіри та інноваційної активності. Різні моделі організаційної культури дозволяють врахувати специфіку корпоративних цінностей, норм, ритуалів і традицій, що визначають поведінку співробітників. Відбір персоналу, своєчасне інформування, мотивація та оцінка ефективності стають основними етапами для підтримки стабільного розвитку підприємства. Таким чином, впровадження цілісної системи управління організаційною культурою сприяє не лише вдосконаленню внутрішніх процесів, але й зміцненню позицій підприємства на конкурентному ринку, забезпечуючи стійкий розвиток та довгострокову успішність.

1.3. Взаємозв’язок організаційної культури з ефективністю управління підприємством

Будь-яке підприємство, що здійснює свою діяльність у ринкових умовах, незалежно від галузі економіки, розглядається як відкрита система, основною метою якої є здобуття економічної вигоди. Цю мету можна досягти лише шляхом інтеграції завдань задоволення потреб споживача та отримання прибутку. Ефективність, як економічна категорія, дозволяє оцінити результати управління діяльністю підприємства. Вона займає одне з провідних місць у всіх стадіях діяльності підприємства – від виробництва до розподілу, обміну та споживання, що знаходить своє відображення як на рівні окремої фірми, так і в межах цілої галузі чи економіки в цілому (Куценко, 2008, с. 89).

У процесі розвитку економічної науки поняття «ефективність» зазнає постійних трансформацій і ускладнюється, адже воно є ключовим при ухваленні як індивідуальних, так і соціальних рішень. За всю історію досліджень цього питання було запропоновано численні тлумачення як світовими, так і вітчизняними вченими. Наприклад, визначення, запропоноване О. Кравченком, В. Ільницьким та О. Ульяновським, розкриває ефективність як співвідношення результату до витрат, спираючись на математично обґрунтований підхід, що полегшує його застосування у практичних розрахунках, проте обмежується у контексті аналізу складних економічних систем (Кравченко та ін., 2013, с. 31). Т. Якимчук розширює дану концепцію, визначаючи економічну ефективність як результативність діяльності економічних систем, що включають підприємства, території та національну економіку загалом (Якимчук, 2011, с. 184). Подібний підхід пропонує й Р. Андрійчук, який характеризує економічну ефективність як співвідношення між результатами виробництва та витратами праці й засобів виробництва (Андрійчук, 2005, с. 12). Отже, аналіз поняття «ефективність» демонструє наявність різних підходів до його визначення, проте домінує думка, що ефективність – це співвідношення результатів і витрат (ресурсів), тобто так зване «традиційне» визначення. Залежно від обраного методу, це поняття характеризує валідність об’єктів (систем) на різних рівнях – соціальному, корпоративному та в системах управління.

Для того, щоб підприємство могло досягати поставлених цілей та завдань, необхідно забезпечити ефективність управління. Деякі дослідники звужують поняття ефективності управління до ефективного керівництва, яке трактується як здатність керівника мотивувати, спонукати та заохочувати підлеглих працювати енергійно, продуктивно та з високою віддачею (Мікловда & Брітченко, 2013, с. 73). Проте таке визначення має виключно якісний характер і застосовується лише в контексті управління виробничим колективом. Інші фахівці оцінюють ефективність управління через результативність праці, яка може бути виміряна ступенем досягнення

визначених цілей (зокрема, підвищення прибутку), виконання завдань та контролю виробничих витрат, серед яких окремо виділяють витрати на управління (Лук`янихіна та ін., 2008, с. 27). Загалом, ефективність управління проявляється через результативність праці, що вимірюється ступенем досягнення мети (наприклад, зростання прибутку), виконання завдань і контролю виробничих витрат. Виходячи з цього, можна сформулювати таке визначення: ефективність управління – це комплексний показник, який відображає вплив системи управління на розвиток підприємства, організації та результати її діяльності (Орлов та ін., 2013, с. 26).

Говорячи про роль організаційної культури в забезпеченні ефективної діяльності підприємства, передусім варто вказати на її мотиваційний аспект. Завдяки складовим організаційної культури, таким як встановлені норми та стереотипи поведінки, домінуючі цінності, філософія підприємства і психологічний клімат у колективі, вдається створити спільне мотиваційне середовище для всіх співробітників, об’єднаних ідеєю високоякісної праці, що сприяє сталому розвитку підприємства в умовах змінності та підвищує його конкурентоспроможність (Кошельник, 2011, с. 268).

Погоджуємось з думкою О. Смігунової зі співавторами, які вказують, що вплив корпоративної культури на ефективність роботи підприємств можна розглядати з двох основних аспектів: перш за все, існує взаємний вплив культури та поведінки співробітників; по-друге, визначальним є не стільки характер виконуваних дій, скільки спосіб їх реалізації. Норми поведінки, правила та цінності, закріплені у корпоративній культурі підприємства, засвоюються співробітниками протягом їхньої роботи та згодом стають для них ціннісними та життєвими орієнтирами. Таким чином, корпоративна культура несе велику відповідальність за реалізацію процесів соціалізації і формування особистості (Smihunova, 2022, с. 40).

Ефективна організаційна культура дозволяє досягати так званого «управлінського прибутку», який формується не стільки за рахунок модернізації технологій, обладнання чи розширення асортименту, скільки

через використання інтелектуального капіталу, таланту співробітників, кращу синхронізацію цілей організації та її підрозділів, а також впровадження нових методів роботи з персоналом. Тому формування та розвиток організаційної культури сучасного підприємства має розглядатися як стратегічна бізнес-програма, успішна реалізація якої можлива лише за умови відповідності декларованих цінностей реальному стилю діяльності, а менеджмент організації повинен неухильно дотримуватися цього стилю (Кошельник, 2011, с. 268).

Формування організаційної культури сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємства, оскільки дозволяє враховувати поточні тенденції, загрози та можливості, протидіяти обмежуючим стереотипам, а також усвідомлювати взаємозв'язок між індивідуальними зусиллями та колективною діяльністю. Це, у свою чергу, формує позитивний імідж організації, допомагає визначити оптимальну систему мотивації працівників, сприяє встановленню місії, цілей і ціннісних орієнтирів, а також забезпечує глибше розуміння як індивідуальної, так і колективної поведінки, включаючи питання стилю керівництва та лідерства (Грібахо, 2013, с. 111).

Отже, організаційна культура є ключовим чинником, який впливає на всі аспекти діяльності підприємства та забезпечує його конкурентоспроможність. Сформовані в організації норми, цінності та стереотипи поведінки створюють спільне мотиваційне середовище, що стимулює творчість, підвищує результативність праці та сприяє досягненню стратегічних цілей. Ефективне керівництво, яке ґрунтується на реальних цінностях, дозволяє оптимізувати витрати, використовувати інтелектуальний капітал та забезпечувати синергію між індивідуальними зусиллями співробітників і загальною стратегією розвитку. Відповідно, організаційна культура стає стратегічним ресурсом, який сприяє сталому економічному зростанню та успіху підприємства. Впровадження сучасних управлінських практик у відповідності до традицій корпоративної культури дозволяє не лише покращити фінансові показники, а й забезпечити стабільність внутрішнього середовища.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ТОВ «ОМЕГА ТРЕЙД ІНВЕСТ»

2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика підприємства

ТОВ «ОМЕГА ТРЕЙД ІНВЕСТ» (ЄДРПОУ 40797684) є українським юридичним суб'єктом, зареєстрованим 1 вересня 2016 року, який функціонує у рамках загальної системи оподаткування та має статус платника ПДВ (№ 407976826554), що свідчить про його участь у формальній економічній діяльності (40797684 – ТОВ ОМЕГА ТРЕЙД ІНВЕСТ). Юридична адреса компанії знаходиться в Печерському районі Києва (вул. Іоанна Павла II, 4/6, офіс 1306), що історично є зоною концентрації бізнес-структур через близькість до адміністративних та фінансових центрів міста (ОМЕГА ТРЕЙД ІНВЕСТ Київ). За даними реєстрів, підприємство неодноразово змінювало місцезнаходження – з 2016 року зафіксовано три переїзди, що може свідчити як про адаптацію до ринкових умов, так і про оптимізацію операційних витрат компанії.

Основна діяльність ТОВ «ОМЕГА ТРЕЙД ІНВЕСТ» зосереджена на оптовій торгівлі продуктами харчування, зокрема цукром, шоколадом, кавою, чаєм та іншими товарами (КВЕД 46.33). Сфера оптової торгівлі харчовими продуктами характеризується високою конкуренцією, що вимагає ефективного управління логістичними процесами та дистрибуцією. Фінансові показники компанії демонструють стабільний ріст доходу: у 2021 році виручка склала 22,96 млн грн, що на 11,5% перевищує показник 2020 року (20,59 млн грн). Проте чистий прибуток за той же період знизився з 1,46 млн грн до 1,27 млн грн, що може свідчити про зростання операційних витрат або тимчасові інвестиційні витрати. Для порівняння, середній чистий прибуток українських

малих підприємств у сфері оптової торгівлі становить близько 5–7% від виручки, а у ТОВ «ОМЕГА ТРЕЙД ІНВЕСТ» цей показник у 2021 році дорівнював 5,5%, що відповідає середньогалузевим стандартам (ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ ОМЕГА ТРЕЙД ІНВЕСТ).

Структура власності компанії характеризується високою концентрацією контролю, оскільки Кондратьєва Олександра Олегівна є одноосібним засновником, кінцевим бенефіціаром і директором. Така модель управління, яка поширена серед малих підприємств в Україні, забезпечує оперативність прийняття рішень, але може супроводжуватися ризиками, пов’язаними з відсутністю розвиненої системи внутрішнього контролю. Статутний капітал підприємства складає 2 000 грн, що є мінімально допустимим рівнем для ТОВ в Україні, тоді як у подібних суб’єктів господарювання в аналогічних галузях статутний капітал часто перевищує 50 000 грн, що підкреслює орієнтацію ТОВ «ОМЕГА ТРЕЙД ІНВЕСТ» на мінімізацію стартових витрат.

Аналіз кадрового потенціалу свідчить про обмежену чисельність працівників – у 2021 році штат складав лише 2 особи. Така структура, характерна для підприємств, що використовують аутсорсинг або автоматизацію процесів, може обмежувати можливості масштабування бізнесу, оскільки за даними досліджень малі підприємства з кількістю працівників до 5 осіб частіше стикаються з проблемами управління ресурсами під час експансії. Фінансова стабільність компанії підтверджується низьким рівнем зобов’язань, який у 2021 році становив 639,9 тис. грн, а також зростанням активів на 22,6% за рік (з 4,25 млн грн до 5,22 млн грн), що свідчить про ефективне використання власних коштів.

У контексті галузевих тенденцій ТОВ «ОМЕГА ТРЕЙД ІНВЕСТ» функціонує в сегменті B2B, де ключовими факторами успіху є мережа постачальників, розвинена логістична інфраструктура та сприятливі умови кредитування. Зростання виручки на тлі економічної кризи можна пояснити підвищеним попитом на базові продукти харчування, що підтверджується

дослідженнями щодо стабільності ринків агропродовольчої продукції під час глобальних потрясінь. Водночас подальший розвиток підприємства вимагатиме диверсифікації асортименту, інтеграції цифрових платформ для оптимізації логістики та вдосконалення корпоративного управління з метою залучення інвестицій.

Загальну інформація про підприємство зведемо до таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Основна інформація підприємства ТОВ «ОМЕГА ТРЕЙД ІНВЕСТ»

Назва компанії	Товариство з обмеженою відповідальністю «ОМЕГА ТРЕЙД ІНВЕСТ»
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Дата реєстрації	01.09.2016
ЄДРПОУ	40797684
Основний напрямок діяльності (КВЕД)	46.33 Оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами
Додаткові напрямки діяльності	46.36, 46.37, 46.38, 46.39 – оптова торгівля продуктами харчування різних категорій
Адреса	Україна, 01042, м. Київ, вул. Іоанна Павла ІІ, буд. 4/6, офіс 1306
Контактні дані	+380445285225, om.trade.invest@gmail.com, сайт https://www.omegatradeinvest.com
Керівник	Кондратьєва Олександра Олегівна
Статутний капітал	2 000 грн
Власник / Засновник	Кондратьєва Олександра Олегівна (100 % частка)
Кінцевий бенефіціар	Кондратьєва Олександра Олегівна
Реєстраційний орган	Печерська районна в місті Києві державна адміністрація
Податкова реєстрація ПДВ	Дійсне свідоцтво ПДВ з 01.10.2016, ІПН 407976826554

Джерело: розроблено автором

Відповідно до статуту, у своїй роботі ТОВ «ОМЕГА ТРЕЙД ІНВЕСТ» керується положеннями Господарського та Цивільного кодексів України, а також Законами України, зокрема, «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю» і «Про зовнішньоекономічну діяльність», разом зі Статутом компанії. Управлінська структура підприємства згідно зі Статутом включає Загальні збори учасників та Дирекцію. Найвищим органом управління ТОВ «Глорі Пак» є Загальні збори учасників, до яких належить вирішення ключових питань діяльності компанії, таких як визначення

основних напрямків, затвердження планів і звітів, вибори та відгук виконавчого органу й аудиторського комітету, а також створення, реорганізація й ліквідація дочірніх структур, прийняття рішень щодо поділу, злиття, приєднання, ліквідації або перетворення товариства. Виконавчий орган товариства представлений колегіальною Дирекцією, очолюваною Виконавчим директором, якого обирають на Загальних зборах учасників. До основних функцій Дирекції входить розробка та підготовка стратегічних і проектних планів розвитку компанії, складання бюджету, планів кредитування та інвестицій, затвердження квартальних звітів і структури товариства.

Для визначення ефективності діяльності підприємства здійснимо аналіз фінансово-економічних показників його діяльності. На жаль, станом на квітень 2025 року підприємство не подало звітність за минулий рік, тому аналіз будемо здійснювати на даних 2021-2023 років. Для початку розглянемо його баланс, що дозволить охарактеризувати його майновий стан (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Горизонтальний та вертикальний аналіз балансу ТОВ "ОМЕГА ТРЕЙД ІНВЕСТ» за 2021-2023 роки

Показники	2021		2022 рік		2023 рік		Відхилення 2023 / 2022	
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%
Активи								
Необоротні активи	22,3	0,52	0,0	0,00	0,0	0,00	0,0	0,00
Оборотні активи	4 229,6	99,48	5 215,0	100,00	5 114,6	100,00	-100,4	-1,93
Всього активів	4 251,9	100,00	5 215,0	100,00	5 114,6	100,00	-100,4	-1,93
Пасиви								
Власний капітал	3 629,9	85,37	4 575,1	87,73	5 035,6	98,46	460,5	10,07
Довгострокові зобов'язання та забезпечення	0,0	0,00	0,0	0,00	0,0	0,00	0,0	0,00
Поточні зобов'язання	622,0	14,63	639,9	12,27	79,0	1,54	-560,9	-87,66
Всього пасивів	4 251,9	100,00	5 215,0	100,00	5 114,6	100,00	-100,4	-1,93

Джерело: розроблено автором за даними звітності підприємства

Горизонтальний та вертикальний аналіз балансу ТОВ "ОМЕГА ТРЕЙД ІНВЕСТ" свідчить про певні структурні зміни у складі активів підприємства протягом аналізованих періодів. За даними таблиці, необоротні активи мають незначну вагу у 2021 році та повністю відсутні у 2022 та 2023 роках, що вказує на концентрацію активного портфеля лише на оборотних активах. Загальна сума активів зросла з 4 251,9 тис. грн у 2021 році до 5 215,0 тис. грн у 2022 році, однак у 2023 році спостерігається зниження до 5 114,6 тис. грн, що відображає негативну горизонтальну динаміку у розмірі активів на 1,93%. Вертикальний аналіз балансу демонструє суттєві зміни у структурі пасивів, де власний капітал займає домінуючу позицію та зазнає значного зростання як в абсолютних показниках, так і у відсотковому відношенні. У 2021 році власний капітал становив 3 629,9 тис. грн (85,37% пасивів), у 2022 році – 4 575,1 тис. грн (87,73%), а у 2023 році його абсолютне значення збільшилося до 5 035,6 тис. грн, що відповідає 98,46% пасивів. Поточні зобов’язання зазнали різкого зниження, що свідчить про покращення фінансової стійкості підприємства шляхом оптимізації структури фінансування за рахунок скорочення короткострокових зобов’язань. Такий розвиток структури пасивів свідчить про прагнення керівництва до зміцнення власного фінансового фундаменту та мінімізації залежності від зовнішніх зобов’язань, що позитивно впливає на загальну фінансову стабільність.

Горизонтальний аналіз відхилень показує зниження загальних активів на 1,93% у 2023 році порівняно з попереднім періодом, що, однак, компенсується значним зростанням власного капіталу, який у відсотковому співвідношенні збільшився на 10,07%. Суттєве скорочення поточних зобов’язань, що спостерігається у 2023 році, свідчить про покращення ліквідності та зниження фінансового навантаження на підприємство. Поєднання зменшення короткострокових зобов’язань із зростанням власного капіталу вказує на зміну фінансової стратегії, спрямованої на забезпечення більшої незалежності та стійкості підприємства у сучасних умовах ринкової конкуренції. Ці результати свідчать про ефективну роботу менеджменту, який орієнтується на посилення

фінансової бази підприємства та створення умов для подальшого зростання шляхом оптимізації використання наявних ресурсів і зниження ризиків, пов'язаних із короткостроковим фінансуванням.

Проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що зміна структури балансу позитивно впливає на фінансову стійкість підприємства, оскільки зростання власного капіталу супроводжується значним скороченням поточних зобов'язань. Ця динаміка свідчить про успішну реалізацію стратегії оптимізації ресурсів, що сприяє зниженню фінансових ризиків та підвищенню конкурентоспроможності. Однак зниження загальних активів потребує додаткового аналізу з метою виявлення можливих причин скорочення оборотних коштів, що може бути пов'язано з коливанням попиту або змінами в управлінні запасами. Врахування виявлених тенденцій є ключовим фактором для розробки подальшої стратегії розвитку.

Тепер розглянемо фінансові показники діяльності підприємства (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Горизонтальний та вертикальний аналіз звіту про фінансові результати ТОВ "ОМЕГА ТРЕЙД ІНВЕСТ"

Показники	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Відхилення 2023 / 2022	
				тис. грн	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	22 901,6	7 327,8	5 366,9	-1 960,9	-26,76
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	(20 728,8)	(6 194,2)	(5 260,0)	934,2	15,08
Валовий прибуток	2 172,8	1 133,6	106,9	-1 026,7	-90,57
Інші операційні доходи	56,0	-	-	-	-
Інші операційні витрати	(687,3)	(479,0)	(301,0)	178,0	37,16
Фінансові результати від операційної діяльності (до оподаткування)	1 544,1	654,6	(194,1)	-848,7	-129,68
Податок на прибуток	(320,9)	(277,9)	-	277,9	100,00
Чистий прибуток (збиток)	1 266,2	654,6	(194,1)	-848,7	-129,68

Джерело: розроблено автором за даними звітності підприємства

Аналіз звіту про фінансові результати ТОВ «ОМЕГА ТРЕЙД ІНВЕСТ» демонструє різке зниження чистого доходу від реалізації продукції протягом аналізованого періоду, що підтверджується горизонтальним аналізом. У 2021 році чистий дохід становив 22 901,6 тис. грн, у 2022 році – 7 327,8 тис. грн, а у 2023 році – лише 5 366,9 тис. грн, що свідчить про падіння на 26,76% порівняно з попереднім періодом. Таке різке зниження може бути зумовлене як зовнішніми економічними впливами, так і внутрішніми факторами, зокрема втратою ключових клієнтів чи зменшенням попиту на продукцію, що вимагає подальшого вивчення причин і пошуку шляхів корекції бізнес-моделі підприємства. Дані по собівартості реалізованої продукції свідчать про її зниження з –6 194,2 тис. грн у 2022 році до –5 260,0 тис. грн у 2023 році, що відповідає зменшенню витрат на 15,08%. Проте, незважаючи на зниження собівартості, валовий прибуток зазнав стрімкого падіння – з 1 133,6 тис. грн у 2022 році до лише 106,9 тис. грн у 2023 році, що становить зниження на 90,57%. Таке різке зменшення маржі свідчить про невідповідність структури витрат доходам, що вказує на погіршення операційної ефективності. Аналіз вертикального розподілу показників вказує на зменшення частки прибутковості в структурі доходів, що є тривожним сигналом для стратегії подальшого розвитку підприємства.

Результати операційної діяльності, враховуючи інші операційні доходи та витрати, демонструють тенденцію до дестабілізації фінансових результатів. Незважаючи на зниження інших операційних витрат з –479,0 тис. грн у 2022 році до –301,0 тис. грн у 2023 році, фінансові результати до оподаткування перейшли з позитивного значення 654,6 тис. грн до негативного –194,1 тис. грн, що відображає падіння на 129,68%. Відсутність податку на прибуток у 2023 році підсилює негативний ефект, оскільки відсутність цього платежу свідчить про формування збиткового фінансового результату. Чистий прибуток, який у 2022 році складав 654,6 тис. грн, у 2023 році перейшов у збиток –194,1 тис. грн, що відображає поглиблення фінансової кризи у діяльності підприємства.

Отже, результати горизонтального та вертикального аналізу свідчать про суттєве погіршення фінансово-економічних показників ТОВ «ОМЕГА ТРЕЙД ІНВЕСТ», що виявляється у різкому зниженні чистого доходу, валового прибутку та операційного результату. Невідповідність темпів зниження доходів та витрат свідчить про недостатню ефективність управління виробничими процесами і витратними структурами. Для подолання негативних тенденцій необхідно провести детальний аналіз внутрішніх факторів, переглянути стратегію оптимізації витрат та впровадити заходи щодо підвищення операційної ефективності, що дозволить відновити фінансову стабільність підприємства та покращити його конкурентоспроможність у сучасних ринкових умовах.

Наостанок розглянемо показники, що характеризують ефективність фінансової діяльності підприємства (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Фінансові показники ТОВ "ОМЕГА ТРЕЙД ІНВЕСТ" за 2021–2023 роки

Група показників	Назва показника	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Відхилення (2023/2022)
Фінансова стійкість	Коефіцієнт автономії	0,85	0,88	0,98	+0,10
	Коефіцієнт фінансового ризику	0,17	0,14	0,02	-0,12
	Коефіцієнт заборгованості	0,15	0,12	0,02	-0,10
	Коефіцієнт фінансової стійкості	0,85	0,88	0,98	+0,10
	Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,17	0,14	0,02	-0,12
Рентабельність	Рентабельність активів, %	29,78%	12,55%	-3,79%	-16,34%
	Рентабельність власного капіталу, %	34,89%	14,31%	-3,85%	-18,16%
	Рентабельність продажу, %	5,53%	8,93%	-3,62%	-12,55%
	Рентабельність витрат, %	6,10%	9,81%	-3,49%	-13,30%
Ліквідність	Загальна ліквідність	6,80	8,15	64,74	+56,59
	Швидка ліквідність	5,12	7,68	67,39	+59,71
	Абсолютна ліквідність	1,39	1,14	25,21	+24,07
Майновий стан	Коефіцієнт зносу основних засобів, %	47,39%	100%	100%	0%

Джерело: розроблено автором за даними звітності підприємства

Аналіз фінансових показників ТОВ «ОМЕГА ТРЕЙД ІНВЕСТ» за 2021–2023 роки свідчить про суттєве покращення фінансової стабільності підприємства, що проявляється у зростанні коефіцієнта автономії до 0,98 у 2023 році порівняно з 0,85 у 2021 році, а також у значному зниженні коефіцієнтів фінансового ризику та заборгованості до 0,02, що свідчить про мінімальний вплив зовнішніх зобов'язань на фінансову незалежність підприємства. Проте зниження коефіцієнта маневреності власного капіталу свідчить про потенційне обмеження можливостей оперативного залучення додаткових ресурсів, що вимагає подальшого аналізу та оптимізації фінансової стратегії, з метою забезпечення гнучкості при прийнятті інвестиційних рішень, що є надзвичайно важливим у сучасних умовах ринкової конкуренції та економічної невизначеності.

Показники рентабельності свідчать про суттєве погіршення ефективності операційної діяльності підприємства, оскільки рентабельність активів знизилася з 12,55 % у 2022 році до –3,79 % у 2023 році, а рентабельність власного капіталу впала з 14,31 % до –3,85 %, що відображає критичне зниження прибутковості. Зменшення рентабельності продажу та витрат свідчить про невідповідність між доходами та витратами, що може бути наслідком зниження обсягів продажів, зростання виробничих витрат або неефективного управління ресурсами, а також вимагає комплексного перегляду виробничої та фінансової стратегії з метою відновлення рентабельності та стабілізації фінансових результатів підприємства.

Показники ліквідності демонструють кардинальне поліпшення короткострокової платоспроможності, оскільки загальна ліквідність зросла до 64,74, швидка ліквідність – до 67,39, а абсолютна ліквідність – до 25,21 у 2023 році, що може свідчити як про накопичення надлишкових грошових коштів та інших ліквідних активів, так і про значне скорочення поточних зобов'язань. Хоча високі показники ліквідності позитивно впливають на здатність підприємства виконувати свої короткострокові фінансові зобов'язання, надмірна концентрація ліквідних ресурсів може свідчити про їх неефективне

використання, що потребує додаткового аналізу з метою оптимізації управління активами, підвищення рентабельності діяльності та забезпечення стійкого фінансового розвитку підприємства.

Підсумовуючи, ТОВ «ОМЕГА ТРЕЙД ІНВЕСТ» є українським підприємством, що працює у сфері оптової торгівлі продуктами харчування, забезпечуючи оперативність прийняття управлінських рішень завдяки концентрації власності. Аналіз організаційно-економічних характеристик свідчить про посилення фінансової стійкості завдяки зростанню власного капіталу та зниженню поточних зобов'язань, що сприяє мінімізації ризиків. Проте зниження чистого доходу та валового прибутку ускладнює перспективи розвитку і вимагає ретельного перегляду витратних структур. Фінансовий аналіз підтверджує критичне зниження рентабельності, що обумовлює необхідність оптимізації виробничих процесів та вдосконалення стратегії управління ресурсами. Забезпечення високих показників ліквідності свідчить про стабільність короткострокових зобов'язань, проте надмірне накопичення ліквідних коштів може свідчити про їх неефективне використання. Таким чином, виявлені зміни у структурі активів і пасивів, а також коливання показників рентабельності вказують на необхідність впровадження інноваційних рішень та перегляду управлінської політики для забезпечення стабільності підприємства, із оновленням стандартів.

2.2. Формування основних елементів організаційної культури на підприємстві

Перш ніж описувати підходи до формування організаційної культури на підприємстві ТОВ «ОМЕГА ТРЕЙД ІНВЕСТ», опишемо організаційно-управлінську структуру компанії, адже саме вона є ключовим фактором формування організаційної культури. Управлінська структура підприємства

формується з урахуванням специфіки невеликої компанії, де в штаті працює лише дві особи. На чолі компанії знаходиться директор Кондратьєва Олександра Олегівна, яка обіймає функції власника, стратегічного лідера та оперативного менеджера (рис. 2.1). Завдяки відсутності складної організаційної схеми, прийняття рішень відбувається швидко та ефективно, що дозволяє компанії оперативно реагувати на зміни ринкових умов. Така централізована модель управління забезпечує прозорість внутрішніх комунікацій, де обидва співробітники активно долучаються до формування стратегічних напрямків, розподілу завдань та контролю за їх виконанням, що створює основу для ефективної організації діяльності підприємства.

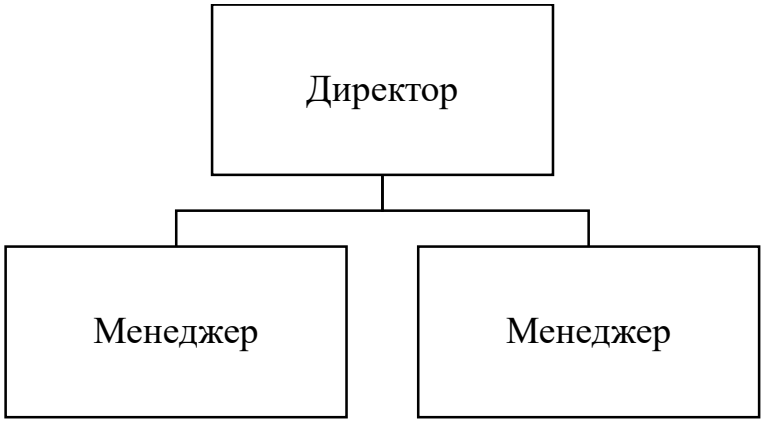

Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «ОМЕГА ТРЕЙД ІНВЕСТ»

Джерело: розроблено автором

В умовах обмеженої чисельності кадрів ключовим елементом управління є чітке визначення ролей та обов’язків, що дозволяє уникнути дублювання функцій та забезпечити високу продуктивність роботи. Директорка активно впроваджує елементи делегування, орієнтуючись на розвиток професійних навичок та підвищення мотивації, що є надзвичайно важливим для підтримання оперативності в роботі компанії. Взаємодія між співробітниками базується на постійному зворотному зв’язку, що сприяє своєчасному коригуванню стратегії діяльності та адаптації до зовнішніх викликів. Така структура дозволяє формувати гнучку систему управління, здатну швидко реагувати на зміни в умовах конкурентного ринку.

Управлінський стиль О. Кондратьєвої характеризується як гнучкий та демократичний, що поєднує авторитарні риси у прийнятті рішень з делегуванням повноважень і заохоченням ініціативи. Директорка активно залучає співробітників до обговорення стратегічних та оперативних питань, створюючи атмосферу взаємної довіри і підтримки. Такий підхід дозволяє не лише оперативно вирішувати поточні завдання, але й стимулювати розвиток інноваційних ідей, спрямованих на підвищення ефективності діяльності підприємства. В цілому, інтеграція особистісних та професійних компетенцій співробітників сприяє формуванню стабільного та конкурентоспроможного бізнесу, який здатний адаптуватися до змін ринкових умов і забезпечувати стійке зростання.

Тепер опишемо елементи організаційної культури, які вже наявні у компанії – місію та бачення. ТОВ «ОМЕГА ТРЕЙД ІНВЕСТ», яке є представником у сфері оптової торгівлі харчовими продуктами, має чітке бачення та місію, спрямовані на розвиток і інновації у сегменті B2B. Бачення компанії полягає у створенні унікального досвіду співпраці з корпоративними клієнтами, що забезпечує високоякісний сервіс з постачання продукції, адаптований до індивідуальних потреб кожного партнера. Підприємство прагне впроваджувати сучасні технології управління ланцюгами поставок та гнучкі логістичні рішення, що відповідають специфіці локального ринку та сприяють інноваційному розвитку бізнес-середовища.

Місія ТОВ «ОМЕГА ТРЕЙД ІНВЕСТ» полягає у задоволенні потреб партнерів шляхом оперативного постачання високоякісних харчових продуктів за конкурентними умовами. Для реалізації цієї мети компанія дотримується таких цінностей, як прозорість, оперативність, відповідальність, інноваційність та підтримка локальних виробників. Ці принципи сприяють побудові довгострокових взаємовигідних відносин із клієнтами та постачальниками, забезпечуючи сталий розвиток і конкурентоспроможність підприємства, навіть за умов обмеженої чисельності кадрів. Основні принципи місії та бачення компанії є базою для формулювання маркетингових цілей за

методикою SMART, що дозволяє систематизувати стратегічні пріоритети та спрямувати зусилля на досягнення конкретних результатів (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Деталізація цілей підприємства ТОВ «ОМЕГА ТРЕЙД ІНВЕСТ» за методикою SMART

Цілі / Елемент SMART	Збільшення обсягу продажів через розширення асортименту від локальних виробників	Покращення логістичної ефективності за рахунок впровадження інноваційних технологій	Збільшення прибутковості через оптимізацію операційних витрат
S (Конкретна ціль)	Розширити асортимент харчових продуктів за рахунок залучення нових локальних постачальників	Впровадити сучасну систему управління ланцюгом поставок для оптимізації логістики	Розробити та впровадити стратегію зниження операційних витрат у виробничих процесах
M (Вимірюваність)	Збільшити кількість нових постачальників на 15% протягом 12 місяців	Знизити середній час доставки на 10% протягом 6 місяців	Зменшити витрати на 12% протягом 9 місяців
A (Досяжність)	Проведення цілеспрямованих переговорів та участь у галузевих виставках	Використання сучасного програмного забезпечення та навчання співробітника	Проведення детального аналізу витратних статей та впровадження ефективних рішень
R (Актуальність)	Підтримка локальних виробників відповідає місії компанії та сприяє зростанню ринку	Оптимізація логістики є критичною для підвищення конкурентоспроможності бізнесу	Оптимізація витрат сприяє підвищенню прибутковості підприємства
T (Обмеження в часі)	До кінця наступного року	Протягом 6 місяців	Протягом 9 місяців

Джерело: розроблено автором

Бачення та місія ТОВ «ОМЕГА ТРЕЙД ІНВЕСТ» становлять основу для створення стабільного бізнес-середовища, орієнтованого на інновації, розвиток партнерських відносин та ефективне управління ресурсами.

Систематичний підхід до формулювання маркетингових цілей за моделлю SMART сприяє досягненню стратегічних пріоритетів, що дозволяє підприємству забезпечувати стале зростання та підтримувати конкурентоспроможність у сучасних умовах ринку. Відштовхуючись від визначених цілей та бачення компанії, можна сформувати базові цінності компанії, які і стануть основою організаційної культури. Визначення спільних етичних та професійних стандартів створює фундамент для єдиного бачення та сприяє формуванню згуртованої команди, навіть за умов обмеженої чисельності кадрів. Це дозволяє кожному співробітнику усвідомити свою роль у розвитку компанії і чітко орієнтуватися у стратегічних завданнях.

Наступним кроком є розробка норм внутрішньої комунікації, що забезпечують прозорість управлінських процесів. Чітко визначені канали зв'язку та встановлені правила обміну інформацією сприяють своєчасному обговоренню стратегічних питань, виявленню проблемних аспектів і пошуку оптимальних рішень. Регулярні зустрічі та дискусії допомагають створити атмосферу відкритості, де кожен має можливість внести свій вклад у розвиток підприємства. Менше з тим, поряд з відкритістю та прозорістю комунікації, ТОВ «ОМЕГА ТРЕЙД ІНВЕСТ» потребує і чіткого розподілу ролей та відповідальностей. У невеликій компанії це означає, що кожен співробітник має конкретно визначені обов'язки, що запобігає дублюванню функцій і сприяє підвищенню продуктивності їх роботи. Чіткий розподіл ролей дозволяє оперативно реагувати на виклики ринку та забезпечує ефективність прийняття управлінських рішень.

Сюди ж можемо віднести і побудову механізму фідбеку, адже регулярний зворотній зв'язок відіграє критичну роль у підтримці здорового клімату всередині компанії. Відкрите обговорення досягнень та невдач дозволяє виявляти слабкі місця у робочих процесах і впроваджувати своєчасні коригувальні заходи. Така система сприяє вирішенню конфліктів та стимулює постійне вдосконалення внутрішніх процесів. Потенційною конфліктною ситуацією є навіть формування організаційної культури, адже навіть в такому

невеликому колективі, який має ТОВ «ОМЕГА ТРЕЙД ІНВЕСТ», співробітники можуть виявитись неготовими до подібних змін. Це підводить нас до останнього елементу організаційної культури – адаптації до змін, яка є невід'ємною складовою сучасного управління. Підприємство має постійно моніторити як внутрішні процеси, так і зовнішнє середовище, що дозволяє оперативно впроваджувати інноваційні рішення і оптимізувати робочі процеси. Гнучкість у реагуванні на зміни сприяє збереженню конкурентоспроможності та стійкості підприємства навіть у складних ринкових умовах.

Отже, систематичне формування базових цінностей, налагодження ефективної внутрішньої комунікації, чітке визначення ролей та встановлення регулярного зворотного зв’язку створює основу для згуртованої, гнучкої та ефективної управлінської структури. Для наочного представлення цієї системи зведемо основні елементи організаційної культури до табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Основні елементи організаційної культури ТОВ «ОМЕГА ТРЕЙД ІНВЕСТ»

Елемент	Опис	Ключові заходи
Базові цінності	Визначення етичних та професійних стандартів, формування спільного бачення та місії	Розробка кодексу поведінки, встановлення місії та бачення
Норми внутрішньої комунікації	Встановлення чітких каналів зв’язку та правил обміну інформацією для прозорості процесів	Регулярні зустрічі, використання внутрішніх комунікаційних платформ
Ролі та відповідальності	Чіткий розподіл обов’язків для кожного співробітника, що запобігає дублюванню функцій	Визначення посадових інструкцій, контроль за виконанням обов’язків
Зворотній зв’язок	Система регулярного оцінювання результатів роботи та відкритого обговорення досягнень	Проведення ревізій, індивідуальні зустрічі, опитування співробітників
Адаптація до змін	Гнучкість управління для оперативного реагування на внутрішні та зовнішні виклики	Моніторинг ринкових умов, впровадження інноваційних рішень, аналіз зворотного зв’язку

Джерело: розроблено автором

Пропонована система елементів організаційної культури дозволяє створити фундамент для стійкого розвитку ТОВ «ОМЕГА ТРЕЙД ІНВЕСТ», сприяє підвищенню ефективності управлінських процесів та забезпечує конкурентоспроможність підприємства на сучасному ринку.

Отже, проведений аналіз організаційно-управлінської структури ТОВ «ОМЕГА ТРЕЙД ІНВЕСТ» свідчить про значний вплив компактного кадрового складу (компанія має лише двох співробітників) на формування корпоративної культури. Централізована система управління, що ґрунтується на швидкому прийнятті рішень, забезпечує прозорість внутрішніх комунікацій та сприяє оперативній адаптації до змін ринкових умов. Запровадження чітких норм взаємодії, розподілу обов'язків і регулярного зворотного зв'язку стимулює розвиток інноваційних підходів, підвищує продуктивність діяльності та створює сприятливі умови для стійкого зростання. Формування спільної місії, бачення та етичних стандартів інтегрує професійні компетенції, забезпечуючи конкурентоспроможність підприємства. Системний підхід до організаційної культури є фундаментом подальшого розвитку компанії в умовах сучасного ринку. Отже, інтеграція організаційних елементів та впровадження сучасних управлінських підходів сприяє підвищенню ефективності діяльності, що є запорукою довгострокового успіху підприємства.

2.3. Вплив організаційної культури на ключові аспекти діяльності підприємства

У ТОВ «ОМЕГА ТРЕЙД ІНВЕСТ», як і в решті малих компаній, де структура управління централізована, організаційна культура, закладена керівником, має надзвичайно вагоме значення для формування управлінських процесів та прийняття рішень. Так, кожне рішення приймається швидко та

безпосередньо керівником, що зумовлено високим ступенем концентрації влади в руках однієї (як у нашому випадку) або невеликої групи осіб. Такий підхід дозволяє оперативно реагувати на зовнішні виклики та ринкові зміни, забезпечуючи підприємству можливість адаптуватися до мінливих умов конкуренції. Проте, одночасно з цим, існує ризик недостатнього врахування думок співробітників, що часто призводить до упередженості в ухваленні рішень та обмеження інноваційного потенціалу. До того ж, у ТОВ «ОМЕГА ТРЕЙД ІНВЕСТ» О. Кондратьєва є не лише директоркою підприємства, а й її власником та стратегічним лідером, що безпосередньо координує всі аспекти діяльності. Описаний у підрозділі 2.2 управлінський стиль директорки, який поєднує елементи авторитаризму з демократичними підходами, забезпечує оперативну передачу інформації та швидке прийняття рішень. Такий стиль дозволяє уникнути затримок, що часто виникають у великих організаціях через численні рівні затвердження, і сприяє підвищенню ефективності операційної діяльності. Водночас, інтеграція гнучких методів управління сприятиме більшому залученню співробітників у процес прийняття рішень, що позитивно впливає на загальний моральний клімат та підвищує загальну конкурентоспроможність підприємства.

Варто вказати і на не менш вагомий аспект – вплив організаційної культури на мотивованість людських ресурсів. У невеликих організаціях, де чисельність персоналу обмежена, встановлення спільних цінностей та норм виступає фундаментом для формування ефективної системи мотивації та взаємодії співробітників. На першому плані опиняється створення атмосфери довіри, де кожен член колективу відчуває свою значущість та безпосередній внесок у загальний успіх підприємства. Завдяки чітко сформованим культурним засадам співробітники сприймають свою роботу не лише як набір обов’язків, а й як частину єдиної цілісної системи, де особиста відповідальність гармонійно поєднується з командною роботою. Також суттєво впливає на вмотивованість співробітників і зворотний зв’язок, який ми в попередньому підрозділі визначили як один із основних елементів

організаційної культури ТОВ «ОМЕГА ТРЕЙД ІНВЕСТ». Загальноорганізаційні цінності, що закріплюють демократичний підхід у прийнятті рішень, створюють основу для конструктивного діалогу, де кожен співробітник має можливість висловити свою думку, поділитися ідеями та внести пропозиції щодо покращення робочих процесів. Такий підхід сприяє не лише покращенню внутрішньої мотивації, але й знижує ризик виникнення конфліктних ситуацій, оскільки кожен відчуває свою участь у формуванні загального бачення розвитку підприємства.

Також зауважимо, що для мікропідприємств, в їх умовах обмеженого чисельного складу, кожного працівника важливо сприймати як незамінного учасника процесу, що забезпечує злагоджену роботу всіх елементів організації. Формування єдиної системи цінностей для власника і колективу ТОВ «ОМЕГА ТРЕЙД ІНВЕСТ» сприятиме розвитку почуття колективної відповідальності та взаємної підтримки, що, в свою чергу, стимулюватиме як індивідуальний професійний розвиток, так і загальний прогрес підприємства. Інтеграція культурних принципів у систему управління персоналом дозволить кожному співробітнику мати можливість не лише реалізувати свої професійні амбіції, але й відчувати себе частиною єдиного цілого, де командна робота є визначальним фактором успіху. Це сприятиме формуванню стабільного морального клімату, підвищенню рівня довіри між колегами та забезпечить можливість оперативно адаптуватися до змін, що є критично важливим для стійкості підприємства на сучасному ринку.

Очевидно, що вмотивовані співробітники працюють ефективніше, тому можемо стверджувати, що організаційна культура має безпосередній вплив і на фінансові результати та операційну ефективність підприємства, оскільки вона сприяє оптимізації внутрішніх процесів та покращенню комунікації всередині компанії. Сформовані культурні засади, що закладаються керівництвом, створюють основу для системного підходу до управління ресурсами, стимулюють командну роботу та знижують витрати за рахунок підвищення продуктивності праці. Аналогічно організаційна культура сприяє

зниженню операційних витрат через впровадження стандартів якості та ефективних моделей внутрішнього управління. Чітко визначені норми, стандарти та процедури, які формуються в рамках корпоративної культури, дозволяють уникнути дублювання функцій і знизити ризики, пов’язані з неефективним використанням ресурсів. Це, у свою чергу, сприяє оптимізації виробничих процесів та зменшенню витрат на управління, що знаходить своє відображення у покращенні фінансових показників підприємства. Завдяки систематичному підходу до управління, який ґрунтується на культурних цінностях, компанія може ефективно планувати бюджет, оптимізувати процеси закупівлі та управління запасами, що безпосередньо впливає на прибутковість та стабільність фінансової діяльності.

З іншого боку, організаційна культура діє не лише на внутрішньому рівні. Як бачимо, наразі ТОВ «ОМЕГА ТРЕЙД ІНВЕСТ» практично нічого не повідомляє про себе своїм партнерам (рис. 2.2), а в умовах де кадровий потенціал обмежений, цілісність корпоративних цінностей, символів та ритуалів сприятиме створенню унікального бренду, який виділяється серед конкурентів.

Рис. 2.2. Знімок розділу «Про компанію» з сайту ТОВ «ОМЕГА ТРЕЙД ІНВЕСТ»

Джерело: (Про нас, 2025)

Існування в компанії чітко визначених цінностей, бачення тощо – це потужний важіль впливу на імідж підприємства, адже саме вони задають тон зовнішньому сприйняттю компанії та створюють фундамент для подальшого позиціювання на ринку. Завдяки інтеграції традицій та інновацій, керівництво зможе безпосередньо впливати на формування образу, що базується на довірі, прозорості та високій якості послуг. Позитивний імідж підприємства сприяє залученню нових клієнтів, партнерів та інвесторів, а також створює основу для довгострокової стійкості компанії в умовах жорсткої ринкової конкуренції, що є критично важливим для розвитку бізнесу в сучасних економічних умовах.

Формування іміджу через організаційну культуру забезпечує конкурентні переваги, які важко копіювати конкурентам. Завдяки впровадженню унікальних символів, традицій та корпоративних історій, підприємство створює емоційний зв’язок з цільовою аудиторією, що сприяє підвищенню лояльності клієнтів. Цей підхід дозволяє компанії не лише формувати позитивний зовнішній образ, але й підсилювати свою репутацію як надійного партнера. Не варто забувати і про те, що організаційна культура виступає як інструмент комунікації, що дозволяє транслювати внутрішні цінності підприємства в зовнішній світ. Систематичне впровадження корпоративних стандартів, етичних норм і професійних ритуалів створює сприятливе середовище для формування позитивного образу бренду, який відповідає очікуванням клієнтів і партнерів. Такий підхід сприяє зниженню ризиків, пов’язаних з невизначеністю ринкового середовища, і допомагає підприємству залишатися конкурентоспроможним навіть в умовах високої конкуренції. Інтеграція культурних елементів у стратегію управління забезпечує більш чітке визначення місії, бачення та цінностей, що підсилює позиції компанії на ринку. У результаті, організаційна культура стає не лише внутрішнім регулятором поведінки співробітників, але й потужним інструментом маркетингу.

Загалом, організаційна культура здійснює вплив на діяльність компанії в наступних напрямках (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Напрями впливу організаційної культури на діяльність ТОВ «ОМЕГА ТРЕЙД ІНВЕСТ»

Пункт	Основні характеристики	Вплив на діяльність підприємства
Вплив на управлінські процеси та прийняття рішень	Централізована система прийняття рішень, інтеграція авторитарних та демократичних елементів, оперативна реакція на зовнішні виклики.	Забезпечує швидке реагування на ринкові зміни, підвищує ефективність управління, сприяє адаптації та стратегічному розвитку.
Мотивація та взаємодія співробітників	Формування атмосфери довіри, активне залучення співробітників, стимулювання особистої відповідальності та командної роботи.	Підвищує рівень залученості та продуктивності, сприяє створенню позитивного морального клімату, знижує ризики конфліктів і сприяє інноваціям.
Формування іміджу та конкуренто-спроможності	Інтеграція культурних символів, традицій та ритуалів, створення унікального бренду, емоційний зв'язок з клієнтами та партнерами.	Підвищує репутацію підприємства, залучає нових клієнтів і партнерів, зміцнює позиції на ринку, забезпечує довгострокову стійкість і конкурентні переваги.
Зв'язок культури з фінансовими та операційними показниками	Оптимізація внутрішніх процесів, покращення комунікації, зниження операційних витрат, підвищення продуктивності та фінансової стабільності.	Сприяє зростанню прибутковості, підвищує ефективність використання ресурсів, забезпечує стабільний розвиток і стійкість підприємства в довгостроковій перспективі.

Джерело: розроблено автором

Підсумовуючи, організаційна культура ТОВ «ОМЕГА ТРЕЙД ІНВЕСТ» є важливим чинником формування управлінських процесів, що забезпечує оперативність прийняття рішень та адаптацію до зовнішніх викликів. Централізована система управління, втілена авторитарно-демократичним стилем керівництва, сприяє швидкому реагуванню на ринкові зміни та ефективному використанню ресурсів. Формування спільних цінностей і норм стимулює взаємну довіру, підвищує мотивацію співробітників та сприяє збереженню позитивного морального клімату. Інтеграція культурних засад у внутрішню систему управління сприяє оптимізації операційних процесів, що позитивно впливає на результати підприємства.

РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ КУЛЬТУРОЮ ТОВ «ОМЕГА ТРЕЙД ІНВЕСТ»

3.1. Концепція, засоби та заходи практичного впровадження організаційної культури на підприємстві

Підставою для організації будь-яких трансформацій у корпоративному середовищі є усвідомлення, що культура не народжується опосередковано від тексту місії, а формується через поступову матеріалізацію цінностей у повсякденних практиках. У ТОВ «ОМЕГА ТРЕЙД ІНВЕСТ» це завдання ускладнюється мікророзміром персоналу, де кожен співробітник одночасно виконує кілька ролей і, фактично, є носієм критичного обсягу знань. Тому поетапне впровадження культури слід розглядати не як окремий HR-проєкт, а як органічну частину бізнес-процесів: від перемовин із постачальниками до прийняття фінансових рішень. Першим кроком в даному процесі стає визначення поведінкових стандартів, які забезпечать швидке «заземлення» абстрактних цінностей, їх перетворення у конкретні дії – наприклад, у правила відповідей клієнтам або ведення бухгалтерської документації. Коли такі стандарти набудуть статусу звички, команда сприйматиме їх не як зовнішнє нав’язування, а як природну частину професійної ідентичності, що й становитиме фактичний старт культури.

Другою складовою початкового етапу є визначення та визнання потенційних бар’єрів. Виявлені у другому розділі чинники – обмежена комунікація, відсутність формалізованих ритуалів спільності та сильна персональна залежність від власниці – не є «проблемами» у звичному сенсі, але вони загрожують інституціоналізації цінностей. Якщо не забезпечити структуровані канали обміну інформацією, стратегія залишитеся в голові

керівниці й ніколи не стане спільним активом. Аналогічно брак ритуалів знижує відчуття приналежності, що може призвести до кадрової нестабільності у фазі масштабування. У підсумку стартова фаза практичного впровадження має подвійний фокус: з одного боку – мінімізація бар'єрів через упорядкування комунікацій; з іншого – перетворення ключових цінностей на поведінкові домовленості, що відразу проявляються у клієнтських контактах, фінансовій дисципліні та внутрішніх мікропартнерствах.

Концептуальна модель запровадження культури спирається на чотири принципи, кожен із яких виростає з реалій малого українського бізнесу й водночас відповідає сучасним науковим підходам до менеджменту змін (Prosci, 2024). Перший – принцип відповідності місії: будь-який інструмент, що пропонується, має прямо підтримувати сформульоване бачення «стійкої дистрибуції якісних харчових продуктів B2B-партнерам». Другий – принцип адаптивної простоти: складні регламенти з численними підпунктами не виживають у командах із мінімальним штатом, тож інструменти повинні бути короткими, зручними й цифровими. Третій – принцип персоналізації, адже в умовах, де власниця виконує роль стратегічного лідера, саме її щоденні дії стають головним комунікатором цінностей. Нарешті, принцип мінімізації витрат передбачає, що кожен захід має або окуповуватися підвищенням ефективності, або взагалі не містити грошової складової, як-от ранкова п'ятихвилинка подяки у внутрішньому чаті. Комбінація цих принципів дозволяє уникнути класичної помилки, коли етика декларується високо, але не проживається на практиці.

У більш практичному вимірі концепція вибудовується навколо логіки «ядро – передавач – підсилювач». Ядром має стати стисла система базових цінностей – відповідальність, відкритість, орієнтація на партнерську довіру – яку не варто множити додатковими формулюваннями, аби не розмитись. Передавачем буде лідерська поведінка власниці та найбільш залучених працівників, які демонструють цінності через рішення: вибір постачальників, підписання контрактів, розв'язання рекламацій. Підсилювачем стають

формалізовані канали – внутрішній інформаційний портал (у випадку, коли він буде потрібен), регулярні онлайн-зустрічі, щоквартальна сесія ідей. Таким чином, навіть за відсутності великого персоналу формується цикл: лідер транслерує цінність, канал підсилює повідомлення, працівники відтворюють поведінку, що, у свою чергу, повертається до лідера у вигляді зворотного зв'язку. Цикл поступово закільцьовує культуру, надаючи їй стабільності без зайвого бюрократичного тягаря.

На практиці організаційна культура реалізовується на кількох рівнях (рис. 3.1).

Рис. 3.1. Інструменти реалізації організаційної культури на різних рівнях

Джерело: розроблено автором

На стратегічному рівні матеріальним носієм культури слугує Кодекс корпоративної етики, який у випадку «Омега Трейд Інвест» має виконувати не стільки репутаційну, скільки екзистенційну функцію – бути «пам'яткою» як для новачків, так і для давніх співробітників та навіть самого керівництва.

Документ, що вміщується на трьох сторінках, описує п’ять поведінкових принципів, механізм зворотного зв’язку і відповідальність сторін. Його має супроводжувати коротке відеозвернення директорки та візуалізація. В компанії вже є логотип (рис. 3.2), до якого пропонуємо додати слоган «Смак довіри щодня», що забезпечить ідентичність, яка закріплює обрані цінності в комунікаційному полі й підсилює асоціацію бренду з чесністю та стабільністю. Формулювання місії й бачення, викладені простою мовою, розміщуються на сайті, в e-mail-підписах і на внутрішньому порталі, перетворюючи абстрактні декларації на повсякденний маяк для команди.

Рис. 3.2. Логотип ТОВ «Омега Трейд Інвест»

Джерело: (Про нас, 2025)

Не менш важливими стратегічними інструментами стають регламенти прийняття ключових рішень та матриця етичних дилем, що імплементується у форматі кейс-книги. На відміну від традиційних товстих «Політик комплаєнсу», ця матриця містить десяток реальних для підприємства сценаріїв – від затримки партії продукції до конфлікту інтересів із постачальником – і описує рекомендований алгоритм дій. Поширюється вона в електронному вигляді й обговорюється раз на пів року, щоб додати нові приклади. У такий спосіб цінності переводяться у сферу конкретних управлінських рішень, а кожне редагування документу підкреслює живий характер культури, що еволюціонує разом із бізнесом. Стратегічні інструменти таким чином

утворюють «каркас» – стійку, але гнучку конструкцію, здатну витримати як органічний ріст компанії, так і зовнішні кризи, не втрачаючи при цьому цілісності культурного коду.

На рівні тактичних інструментів найперше у фокусі стоїть система адаптації новачків, адже у підприємства, яке планує масштабування, саме перші тижні роботи формують емоційний зв’язок людини з командою. У нашій моделі адаптація розгортається у три послідовні етапи. Спершу працівник отримує «стартовий пакет» із коротким гідом про компанію, мініатюрним Кодексом етики та чек-листом компетенцій, які варто опанувати впродовж місяця. Далі – наставницький період, коли персонально призначений колега відповідає на питання, допомагає відслідкувати прогрес і одночасно передає неформальні знання про традиції колективу. На завершення проводиться «адаптаційна зустріч» за участі директорки, де обговорюються враження новачка та потенційні вдосконалення процесу, завдяки чому адаптаційний цикл перетворюється на канал безперервного зворотного зв’язку.

Ще одним тактичним елементом виступає внутрішня інформаційна платформа, створена на базі безплатного сервісу Google Sites. Цифровий ресурс збирає локальні політики, інструкції з обігу документів, шаблони комерційних пропозицій та календар корпоративних подій, що мінімізує хаотичний обмін файлами електронною поштою. Фактично портал стає своєрідним «носієм пам’яті» компанії, де кожен співробітник має можливість бачити актуальну версію процедур і залишати коментарі. Таке рішення критично важливе для невеликого штату, бо забезпечує прозорість і водночас дисциплінує: усі знають, що будь-яке оновлення документа фіксується часом і авторством, а отже, інформаційний шум поступається структурованій базі знань.

Комплементарним до порталу є формат щотижневих синхронізацій, що проводяться онлайн у Google Meet і тривають не більше тридцяти хвилин. Протягом цієї сесії кожен учасник коротко ділиться успіхами, викликами та

мікроцілями на наступний відрізок часу, тоді як керівниця наголошує, які тактичні акценти випливають із загальної стратегії. Принципова відмінність таких зустрічей від звичних летючок полягає у цілеспрямованій вербалізації ціннісних аспектів: якщо когось відзначають, то озвучують, який саме принцип – відповідальність чи відкритість – проявився в його дії. У такий спосіб культура перестає бути абстракцією і стає звичною координатною сіткою, у якій співробітники розташовують власні результати.

Додатково тактичний рівень зміцнюється програмою мікронавчання: раз на два тижні команда переглядає десятихвилинний відеокейс, що презентує типову ситуацію з клієнтом, а потім обговорює можливі рішення, корелюючи їх із Кодексом етики. Відсутність обтяжливих годинних тренінгів робить навчання сумісним із напруженим графіком логістичних операцій, а інтерактивний формат формує культуру діалогу. Коли працівники бачать, що навіть коротка дискусія може призвести до оновлення регламенту або до впровадження нового шаблону листа, у них виникає відчуття контринтуїтивної, але дуже привабливої «гнучкої стабільності», де правила існують, проте можуть удосконалюватися на підставі аргументованих пропозицій.

Завершує тактичний блок ініціатива «День спостережень», запозичена з практик дизайн-мислення. Кожен співробітник, включно з директоркою, протягом одного робочого дня щоквартально документує усі взаємодії з партнерами та колегами, фіксуючи, де цінності культури посилюють процес, а де – буксують. Після чого відбувається колективне розгортання нотаток у категорії проблем і можливостей. Таким чином культура самостійно відслідковує точки тертя і запускає мікропроєкти з їх усунення без зовнішнього консультанта чи складних аудитів, що особливо важливо для компанії з обмеженим бюджетом на HR-ініціативи.

Операційні інструменти покликані забезпечити щоденну «видимість» культури. Центральне місце тут займають корпоративні ритуали, що матеріалізують ключові цінності. Найпоказовіший – ранковий «дзвінок на

старт» у спільному чаті, коли о дев'ятій нуль-п'ять кожен співробітник залишає коротке повідомлення про головне завдання дня та один позитивний інсайт, здобутий учора. Завдяки такій практиці, по-перше, забезпечується дисципліна, а по-друге, формується емпатійне поле, у якому позитивні відкриття поширюються ланцюговою реакцією. Цей мікроритуал не потребує фінансових ресурсів, проте щоденно нагадує, що культура – це передусім спосіб мислення, відображений у мові та ритмі комунікацій.

Другий операційний інструмент – традиція «п'ятничного резюме», коли під кінець робочого тижня команда проводить коротке опитування у Google Forms про те, що спрацювало найкраще, що можна покращити і які ідеї варто розглянути. Заповнення анкети займає не більше п'яти хвилин, але надає цінні дані для управлінських рішень. Ще важливіше – це створює відчуття, що голос кожного справді має вагу: результати підсумовуються директоркою і оголошуються в чаті наступного понеділка, разом із рішенням, які пропозиції буде реалізовано. Відтак формується цикл «ідея – аналіз – дія», що підкріплює культуру залученості та взаємної відповідальності.

Третім щоденним носієм цінностей стає корпоративна символіка у мікроформаті. Йдеться не про дорогі мерч-набори, а про прості візуальні маркери: однаковий фон для аватарів у месенджері, єдиний шаблон електронного підпису та невеликі наклейки з логотипом на службових ноутбуках. Ці дрібниці формують спільну візуальну оболонку, у написах якої віддзеркалюється цінність відкритості перед партнерами. Коли клієнт отримує листа із впізнаваним брендовим підписом або бачить на зустрічі ноутбук зі знаком «Смак довіри щодня», він підсвідомо зчитує послідовність і передбачуваність компанії як постійної характеристики.

Каналами комунікації, що підсилюють культуру, виступають три рівні повідомлень. Оперативні – це згадані вище щоденні чати й короткі онлайн-міти, де вирішуються дрібні тактичні питання; аналітичні – внутрішній блог на порталі, куди раз на місяць викладається розгорнутий огляд ринку чи кейс-стаді з власної практики; нарешті, символічні – швидкі повідомлення-подяки,

які працівники надсилають один одному через спеціальний Telegram-бот. Кожен рівень спілкування має свою частоту й тон, але головне – за будь-якого формату повідомлення підкріплюють один із трьох базових принципів: відповідальність, відкритість чи партнерську довіру, завдяки чому канали стають не просто передавачами інформації, а носіями культурного коду.

Четвертим операційним елементом є мікроритуал «п'ятнадцять хвилин тиші». Раз на день, о другій годині, вся команда вимикає месенджери, відкладає телефон та концентрується на одній найважливішій задачі. Ця невелика пауза допомагає боротися з хаотичністю оптової торгівлі, де запити партнерів часто надходять безперервно. Ритуал не лише підвищує продуктивність, а й символізує повагу до фокусування, яку компанія декларує як частину професійної відповідальності. Наявність такого спільного «кишенькового трансцендентного простору» підкреслює, що культура може й повинна працювати на добробут працівників, а не лише на показники виручки.

У межах розвитку нематеріальних стимулів сучасні компанії звертають увагу на прості, але психологічно дієві інструменти підтримки емоційного клімату. Вони не вимагають значних бюджетів, проте забезпечують високу віддачу в контексті згуртованості, лояльності та ініціативності працівників. Пропонуємо в діяльності ТОВ «Омега Трейд Інвест» використовувати наступні мотиваційні механізми (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Мотиваційні механізми організаційної культури підприємства

Елемент мотивації	Опис	Ефекти
1	2	3
Програма «Подяка дня»	Можливість подякувати колезі у чаті без узгодження з керівництвом, з емодзі та поясненням вчинку.	Підсилення культури взаємопідтримки, негайне підкріплення поведінки, емоційна залученість.
Система мікробонусів	Нарахування балів за подяки, які можна обміняти на корисні персоналізовані подарунки.	Поєднання матеріального стимулу з культурною логікою, розвиток мотивації без значних витрат.
Парні обговорення	Попередні консультації перед змінами у форматі тет-а-тет, далі – загальна презентація.	Відчуття залученості та авторства, пришвидшення впровадження ініціатив через емпатійність.

Продовження таблиці 3.1

1	2	3
Річне «вікно ідей»	Пропозиції від працівників щодо оптимізації, щорічний аналіз і публічний фідбек.	Розвиток проєктного мислення, прозорість управління, залучення до покращення бізнес-процесів.
Стратегічна відпустка	1 додатковий день відпочинку за результативне покращення процесу.	Мотивація через час, символічна винагорода, посилення відчуття значущості особистого внеску.

Джерело: розроблено автором

Запропоновані заходи демонструють, як навіть у межах обмежених ресурсів можна розвивати культуру вдячності, залучення й ефективності. Їх ефект полягає не у масштабі витрат, а у точності впливу на поведінкові моделі, формуючи стале, орієнтоване на розвиток середовище.

Менше з тим, всі запропоновані інструменти потрібно адаптувати до специфіки діяльності ТОВ «ОМЕГА ТРЕЙД ІНВЕСТ». В умовах дво-трьохосібного штату критично важливо, аби кожен захід не створював бюрократії, а додавав енергії основним операціям – закупівлям, логістиці та роботі з партнерами. Саме тому всі платформи обрано серед безоплатних сервісів, де навчання займає години, а не дні, а документообіг будується навколо вже звичних Google-інструментів. Крім того, враховано сезонну циклічність попиту на олії і какао-продукти: у пікові періоди офіс перетворюється на логістичний центр, тож будь-які зібрання переводяться у формат асинхронних відео або чату, аби не заблокувати обробку замовлень. Нарешті, усі ритуали розраховані на інтеграцію майбутніх співробітників без перегляду базових алгоритмів, що забезпечує масштабовану архітектуру культури – у разі зростання штату до десяти чи п’ятнадцяти людей додавати нових учасників можна, зберігаючи ті самі канали й правила, просто розширюючи фокус щотижневих синхронізацій.

Окрему увагу приділено фінансовій чутливості. Компанія працює у сегменті B2B із відстрочками платежів і коливаннями маржі, тому будь-яка культура витрат, навіть символічних, повинна бути підпорядкована принципу «інвестиційної окупності». Звідси – акцент на нематеріальних винагородах,

мікробонусах, що прив'язані до розвитку компетенцій і прямо впливають на якість сервісу. До того ж описані інструменти легко переносяться у систему KPI для потенційних менеджерів, яких планують наймати при розширенні. Це дозволяє уникнути розриву між «старими» і «новими» співробітниками, оскільки правила роботи з культурою не змінюються залежно від ролі чи посади, залишаючись спільним знаменником корпоративної ідентичності.

Підсумовуючи, очевидно, що для малих організацій життєздатність культури визначається не гучністю декларацій, а здатністю кожного інструменту одночасно вирішувати управлінську задачу і транслювати базові цінності. Запропонована до впровадження на ТОВ «ОМЕГА ТРЕЙД ІНВЕСТ» система – від кодексу етики до мікропрактик тиші – створює багатошарову, але гнучку екосистему, де стратегічні артефакти задають напрями, тактичні платформи формують інфраструктуру, а операційні ритуали насичують її змістом щодня. Регулярні цикли контролю, об'єднані з живим діалогом через stay-interview, забезпечують самокорекцію, перетворюючи культуру на механізм невпинного удосконалення, що знижує ризик стагнації навіть у разі раптового росту чи кризи. Можна стверджувати, що імплементація описаних інструментів трансформує організаційну культуру з набору абстрактних принципів у практичну систему координат, у якій кожен працівник чітко розуміє, як його щоденні дії співвідносяться з місією компанії. При цьому обрана архітектура зберігає масштабованість, дозволяючи безболісно інтегрувати нові ролі та процеси, залишаючи незмінною основу цінностей.

3.2. Очікувані результати та перспективи вдосконалення організаційної культури

Починаючи оцінку ефективності впровадження організаційної культури, варто наголосити, що культура – це інвестиційний актив

нематеріальної природи, проте його вплив на фінансові показники виявляється через конкретні, цілком вимірювані зміни у поведінці персоналу, стійкості процесів і відносинах із партнерами. Саме тому оцінка результатів повинна включати як прямі грошові потоки, пов'язані з реалізацією заходів, так і поетапний моніторинг зміни ключових індикаторів – плинності кадрів, тривалості адаптації новачка, середнього часу реакції на запит клієнта та частоти помилок у документообігу. Усі ці величини мають опосередкований, але чіткий вплив на дохідність компанії, адже знижують трансакційні витрати, прискорюють обіг ресурсів і мінімізують ризики втрати клієнтської довіри. Визначивши показники базового рівня, ми зможемо порівняти їх із прогнозними значеннями та обчислити економію або додатковий прибуток, що утвориться внаслідок культивації цінностей відповідальності та відкритості. Цей підхід узгоджується з сучасними концепціями інтегрованої звітності, де нематеріальні фактори оцінюються через їхній внесок у сталі фінансові результати, а соціальний капітал прирівнюється до довгострокового ресурсного потенціалу підприємства.

Щоб якісні зміни перетворилися на матеріальний ефект, необхідно спершу оцінити ресурсні потреби проєкту. Кошторис, наведений в таблиці 3.2, базується на принципі мінімізації витрат і враховує лише ті статті, що справді потребують фінансування. Усі показники подані у цінах другого кварталу 2025 р. та не включають ПДВ, оскільки підприємство є платником і відносить його до податкового кредиту. У вартість кожної статті закладено амортизаційний ефект: так, розробка Кодексу або зйомка відеоролика амортизується протягом трьох років, що дозволяє знизити річний тиск на обігові кошти. У результаті формується інвестиційний бюджет, який можна порівняти з очікуваними вигодами, аби довести економічну доцільність проєкту.

Як бачимо, дані таблиці свідчать, що загальна сума інвестицій становить 63 000 грн, що для невеликого підприємства відповідає приблизно 1,2 % річної виручки 2023 р. Витрати розподіляються рівномірно між контентом (30 %),

інфраструктурою (23 %), стимулюючими механізмами (19 %) та резервом (8 %), що знижує ризик кошторисних перекосів і гарантує поступову окупність без пікових навантажень. З огляду на той факт, що більшість статей є разовими, фінансовий тиск у наступні роки суттєво зменшиться, а мікробонусний фонд може коригуватися залежно від результативності програми визнання.

Таблиця 3.2

Кошторис реалізації проєкту формування організаційної культури

Стаття витрат	Обсяг робіт	Вартість одиниці, грн	Разом, грн
Розробка Кодексу корпоративної етики	1 пакет документів	12 000	12 000
Дизайн і верстка бренд-гайду	1 пакет	8 000	8 000
Запис відеозвернення керівниці	1 ролик	3 500	3 500
Налаштування внутрішнього порталу	20 год × 250 грн	250	5 000
Серія 12 навчальних відеокейсів	12 роликів	900	10 800
Пакет наклейок і шаблонів підпису	50 одиниць	40	2 000
Річний фонд мікробонусів	12 місяців	1 000	12 000
Моніторингова система (форма + бот)	єдиноразово	4 700	4 700
Резерв непередбачених витрат (10 %)	–	–	5 000
Усього	–	–	63 000

Джерело: розроблено автором

Для забезпечення контрольованої реалізації заходів пропонується дворічний календарний графік (табл. 3.3). Він базується на квартальній розгортці та дозволяє суттєво розподілити навантаження між відповідальними, зберігаючи баланс основних операційних завдань компанії. Графік також координує логіку послідовного запуску елементів культури: спершу – розробка стратегічних основ, далі – тестування тактичних механізмів й, нарешті, закріплення операційних ритуалів. Послідовність дій у графіку забезпечує поступове накопичення культурного капіталу без перевантаження співробітників у пікові логістичні місяці. Відповідальні особи розподілені так, щоб критичні завдання (Кодекс, аудит) залишалися під контролем керівниці, а технічні та контентні елементи делегувалися фахівцям. Такий підхід гнучко

підлаштовується під можливу зміну пріоритетів компанії й дозволяє коригувати строки без руйнування ланцюжка дій.

Таблиця 3.3

Календар-план впровадження організаційної культури

Етап	Термін виконання	Ключові дії	Відповідальний
Концепція та Кодекс	III кв. 2025	Формування цінностей, написання та затвердження Кодексу	Директорка
Візуальна ідентичність	IV кв. 2025	Розробка бренд-гайду, оновлення шаблонів листів	Зовнішній дизайнер
Портал і чат-бот	IV кв. 2025	Створення Google Sites, інтеграція Telegram-бота	Офіс-менеджер
Пілот ритуалів і відеокейсів	I кв. 2026	Тест «дзвінка на старт», запис 6 відео	HR-консультант
Повний запуск ритуалів	II кв. 2026	Додавання «п'ятничного резюме» та «15 хвилин тиші», реліз ще 6 відео	Директорка
Мікробонуси й опитування	III кв. 2026	Запуск системи балів, перший stay-interview	Офіс-менеджер
Аудит і корекція	IV кв. 2026	Порівняння показників з базою, корекція ритуалів	Директорка + HR-консультант

Джерело: розроблено автором

Для демонстрації окупності заходів пропонується цільова таблиця очікуваних результатів, що відображає як економічні, так і соціальні ефекти. Базові значення взято за 2023 р., а прогнозні – на кінець 2027 р., що забезпечує дворічний лаг реалізації та один рік стабілізації.

Таблиця 3.4

Прогнозовані результати впровадження культури

Показник	Базове значення (2023)	Очікуване після впровадження (2027)	Економічний ефект, грн/рік	Соціальний ефект
1	2	3	4	5
Плинність кадрів	40 %	15 %	Економія на рекрутингу 45 000	Підвищена лояльність
Середня тривалість адаптації	45 днів	25 днів	Зменшення втраченої продуктивності 30 000	Швидше включення новачків
Час відповіді клієнту	3,4 год	1,8 год	Додаткові продажі 60 000	Зростання задоволеності клієнтів

Продовження таблиці 3.4

1	2	3	4	5
Частота помилок у накладних	7,2 %	3,0 %	Економія штрафів 25 000	Менший стрес персоналу
Залученість працівників (опитування)	57 %	78 %	–	Позитивний внутрішній клімат
Сумарний економічний результат	–	–	≈ 160 000	–

Джерело: розроблено автором

Як видно, уже на третій рік проєкт генерує прямий економічний ефект, що більш ніж у 2,5 раза перевищує початкові інвестиції, причому левова частка вигоди формується за рахунок підвищення операційної ефективності, а не скорочення персоналу. Соціальні результати – зниження стресу, зростання лояльності та задоволеності клієнтів – не мають прямої грошової оцінки, проте утворюють фундамент для ще більшого фінансового приросту через іміджеву привабливість компанії як роботодавця та надійного партнера.

Підсумовуючи, слід констатувати, що системне впровадження організаційної культури виступає для ТОВ «ОМЕГА ТРЕЙД ІНВЕСТ» стратегічною інвестицією, здатною забезпечити мультиплікативний ефект. Інвестиційна вартість проєкту обмежена, графік реалізації збалансований, а прогнозні вигоди підтверджують як фінансову, так і соціальну окупність заходів. Комплексний підхід – від розробки Кодексу до мікро-ритуалів – формує середовище, де поведінкові норми стають драйвером продуктивності, а нематеріальні цінності конвертуються у вимірюваний прибуток. Завдяки цьому культура перестає бути абстрактним поняттям і перетворюється на цілісну систему управління, яка одночасно підвищує внутрішню стійкість підприємства і його конкурентоздатність на ринку B2B-дистрибуції харчових продуктів.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Кваліфікаційна робота присвячена дослідженню механізмів формування та розвитку організаційної культури на ТОВ «ОМЕГА ТРЕЙД ІНВЕСТ». В результаті виконання поставлених завдань отримано наступні висновки:

1. Організаційна культура є інтегрованою системою базових припущень, цінностей, переконань та норм, що формуються через взаємодію членів організації. Вона виявляється у символічних практиках, історіях та кодах, спираючись на біхевіористичні, морально-етичні, когнітивні та матеріалістичні елементи, узгоджуючи дії та формуючи корпоративний образ. Вона сприяє адаптації до зовнішніх умов, внутрішній інтеграції колективу.

2. Управління організаційною культурою вимагає комплексного регулювання різних складових. Розвиток «зверху – донизу», коли лідери стимулюють довіру, відкритість і інновації, а підходи – від трирівневих моделей до типологій культури влади – підкреслюють потребу узгодження культури зі стратегічними цілями. Системне управління через відбір, прозору комунікацію цілей і мотиваційні стимули забезпечує цілісність та гнучкість.

3. Організаційна культура через єдине мотиваційне середовище інтегрує цінності, норми і стереотипи в управлінські рішення та дії. Вона формується модернізацією технологій і синхронізацією цілей керівництва й персоналу, підтримується стійкими механізмами соціалізації для адаптації до викликів і стійкого розвитку. Лідерство «зверху – донизу» забезпечує довіру, відкритість та оптимізацію витрат, що підвищує конкурентоспроможність.

4. ТОВ «ОМЕГА ТРЕЙД ІНВЕСТ», засноване у Києві 2016 року, оперує в сегменті оптової торгівлі продуктами. Мінімальний статутний капітал і чисельність персоналу підкреслюють прагнення мінімізувати витрати. Аналіз показників 2021–2023 років показав зростання капіталу й ліквідності, падіння оборотних активів і втрату рентабельності, що вимагає оптимізації витрат та диверсифікації асортименту.

5. У ТОВ «ОМЕГА ТРЕЙД ІНВЕСТ» організаційна культура формується на централізованій, але гнучкій структурі управління, де лідер поєднує делегування обов'язків із зворотним зв'язком. Чітко сформульовані місія, бачення й SMART-цілі визначають спільні цінності, встановлюють вимірювані показники й терміни, підвищуючи прозорість та відповідальність. Регулярний фідбек та адаптивність процесів враховують зміну ринку, сприяючи інноваціям, довірі та згуртованості. Нормування ролей та комунікації знижує дублювання та пришвидшує рішення.

6. Організаційна культура на підприємстві поєднує швидкість авторитарного прийняття рішень з демократичним залученням співробітників, прискорює реакцію на виклики, знижує упередженість та стимулює інновації. Чіткі норми комунікації та спільні цінності формують довіру й відповідальність, підвищуючи мотивацію та продуктивність. Стандарти якості та оптимізація процесів знижують витрати, а бренд на основі корпоративних символів посилює імідж і конкурентоспроможність.

7. Впровадження культури в ТОВ «ОМЕГА ТРЕЙД ІНВЕСТ» здійснюється через поетапне «заземлення» цінностей від відповідальності, відкритості й партнерської довіри до лідерської поведінки й формалізованих каналів комунікації. Концепція «ядро – передавач – підсилювач» гарантує простоту й мінімізацію витрат. Стратегічні інструменти – стислий кодекс етики, розроблений новий слоган «Смак довіри щодня» і матриця дилем. Тактичні й операційні заходи стабілізують культуру, а циклічний контроль підтримує її еволюцію.

8. Проведений аналіз очікуваних результатів впровадження організаційної культури в ТОВ «ОМЕГА ТРЕЙД ІНВЕСТ» показує, що культурні ініціативи зменшують плинність кадрів, скорочують адаптацію, прискорюють реакцію на звернення клієнтів та знижують помилки. Кошторис у 63 000 грн (1,2 % виручки) раціоналізує витрати, а календарний план визначає стратегічні, тактичні й операційні заходи. Прогнозований ефект в 160 000 грн і лояльність підтверджують високу окупність культури та вигоди.

РЕЗЮМЕ

Мета дослідження полягає в комплексному аналізі процесів управління організаційною культурою на прикладі Товариства з обмеженою відповідальністю «ОМЕГА ТРЕЙД ІНВЕСТ» з метою визначення ключових чинників підвищення ефективності діяльності підприємства. Для цього здійснено вивчення теоретичних підходів до формування ціннісних орієнтирів, норм і моделей поведінки в корпоративному середовищі, а також проведено емпіричний аналіз внутрішніх практик компанії, включаючи методи комунікації, мотивації та інтеграції персоналу.

Виявлено, що ефективна організаційна культура складається з чітко визначених цінностей, норм і практик, які формуються через символічні інструменти – історії, ритуали та внутрішні комунікаційні платформи. Аналіз організаційно-економічних показників ТОВ «ОМЕГА ТРЕЙД ІНВЕСТ» показав, що зростання власного капіталу та скорочення поточних зобов’язань позитивно корелюють із рівнем автономії та зниженням ризиків. Водночас зниження рентабельності активів і чистого доходу в 2023 році свідчить про необхідність оптимізації витратних структур і диверсифікації асортименту.

Практичні результати дослідження включають розробку методичного пакета заходів для формування організаційної культури, до якого увійшли рекомендації щодо впровадження програм «Подяка дня» та системи мікробонусів для стимулювання мотивації персоналу, а також пропозиції щодо оптимізації внутрішньої комунікації через інтеграцію цифрових платформ. На основі фінансового аналізу запропоновано перерозподіл ресурсів із метою зниження операційних витрат та покращення ліквідності, що дозволить підвищити рентабельність й автономність підприємства. Практичні рекомендації передбачають поетапне впровадження культурних ініціатив із визначенням KPI для оцінки ефективності та корегування стратегії в реальному часі.

ABSTRACT

The aim of the study is to conduct a comprehensive analysis of the processes of organizational culture management on the example of LLC “OMEGA TRADE INVEST” in order to identify the key factors for enhancing the enterprise’s performance. To this end, theoretical approaches to the formation of value orientations, norms, and behavioral models in the corporate environment were examined, and an empirical analysis of the company’s internal practices– including methods of communication, motivation, and personnel integration–was carried out.

It was found that an effective organizational culture consists of clearly defined values, norms, and practices shaped through symbolic instruments–stories, rituals, and internal communication platforms. Analysis of the organizational and economic indicators of LLC “OMEGA TRADE INVEST” showed that the growth of equity and the reduction of current liabilities positively correlate with levels of autonomy and risk mitigation. At the same time, the decline in asset profitability and net income in 2023 highlights the need to optimize cost structures and diversify the product range.

The practical outcomes of the research include the development of a methodological package of measures for shaping organizational culture, which encompasses recommendations for implementing a “Thank-You of the Day” program and a micro-bonus system to stimulate employee motivation, as well as proposals for optimizing internal communication through the integration of digital platforms. Based on the financial analysis, a resource-reallocation plan was proposed to reduce operating costs and improve liquidity, thereby boosting the enterprise’s profitability and autonomy. The practical recommendations call for a phased rollout of cultural initiatives, with the definition of KPIs to assess effectiveness and enable real-time strategy adjustment.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алдошина, М. В., & Касенкова, К. В. (2023). Корпоративна культура в системі управління туристичних підприємств. *Efektyvna ekonomika*, (6). https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.6.43

2. Андрійчук, В. Г. (2005). *Ефективність діяльності аграрних підприємств: теорія, методика, практика, аналіз:*. КНЕУ.

3. Бурлакова, А., & Савчук, Л. (2005). Розвиток корпоративної культури в Україні. *Персонал*, (5), 86–89.

4. Воронкова, В. Г., Беліченко, А. Г., & Попов, О. М. (2006). *Управління людськими ресурсами : філософські засади : навч. посіб.* Професіонал.

5. Грібахо, О. О. (2013). Організаційна культура підприємства як чинник підвищення його конкурентоспроможності. *Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту. Сер.: Економіка і менеджмент*, (1), 104–112.

6. Дергачова, В. В., & Федірко, Г. А. (2018). Особливості формування корпоративної культури на підприємствах україни. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*, (15). https://doi.org/10.20535/2307-5651.15.2018.135694

7. Дзюрах, Ю., & Іванович, Ю. (2024). Роль організаційної культури у стимулюванні інноваційної діяльності організації. *Bulletin National University of Water and Environmental Engineering*, *1*(105), 69–81. https://doi.org/10.31713/ve120247

8. Дмитренко, М. Й. (2015). Корпоративна культура: біхевіоральний і праксеологічний аспекти. *Вісник Житомирського державного університету імені Івана Франка*, (77), 3–7.

9. Калініченко, Т. (2010). Теоретичні підходи до тлумачення організаційної культури. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*, (3), 62–67.

10. Кошельник, В. М. (2011). Сутність та значення організаційної культури у системі управління підприємством в умовах транзитивної економіки. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки*, (3), 263–269.

11. Кравченко, О. А., Ільницький, В. В., & Ульяновський, О. І. (2013). Забезпечення результативності і ефективності виробничої діяльності підприємства. *Економіка: реалії часу*, (3), 29–35.

12. Кукоба, В. П. (2016). Упорядкувальний аспект організаційної культури підприємства: сутність, складові, основні атрибути. *Стратегія економічного розвитку України*, (39), 20–30.

13. Куценко, А. В. (2008). *Організаційно-економічний механізм управління ефективністю діяльності підприємств споживчої кооперації України*. РВВ ПУСКУ.

14. Ліпич, Л., & Хілуха, О. (2022). Детермінанти формування організаційної культури. *Проблеми раціонального використання соціальноекономічного, еколого-енергетичного, нормативно-правового потенціалу України та її регіонів*, (1), 165–168.

15. Лук`янихіна, О., Лук`янихін, В., & Кіясова, І. (2008). Методи оцінювання ефективності системи управління персоналом організації. *Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка*, (1), 26–33.

16. Мельник, П. І., & Зелена, М. І. (2016). Корпоративна культура як чинник успішності компанії. *Причорноморські економічні студії*, (4), 67–70.

17. Михайличенко, В. В., & Долгальова, О. В. (2021). Управління формуванням організаційної культури підприємства. *Галицький економічний вісник.*, *70*(3), 158–164.

18. Мікловда, В., & Брітченко, І. (2013). *Ефективність стратегічного управління підприємствами: сучасні проблеми та перспективи їх вирішення:*. ПУЕТ.

19. Нідзельська, Ю. М. (2017). Сутність культури, її головні функції та характеристики високо та низькоконтекстуальних культур через призму сучасного мовознавства. *Наукові записки Національного університету" Острозька академія". Серія "Філологічна*, (66), 68–70.

20. *ОМЕГА ТРЕЙД ІНВЕСТ Київ*. (б. д.). Підприємства України. Реклама компаній та організацій. https://www.ua-region.com.ua/40797684

21. Орлов, В., Яцкевич, І., Новицька, С., & Потапова, Н. (2013). *Ефективність управління підприємством в галузі зв'язку*. ОНАЗ ім. О.С. Попова.

22. Петровська, О., & Кухаренко, О. (2024). Формування успішних команд: як організаційна культура впливає на професійний розвиток співробітників. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*, (12), 1–20. https://doi.org/10.5281/zenodo.14343178

23. *Про нас*. (2025). Omega Trade Invest. https://www.omegatradeinvest.com

24. Ремига, Ю., Приймак, Н., Трушкіна, Н., & Ринкевич, Н. (2024). *Цифрова трансформація організаційної культури підприємств: монографія.* ПЗВО «Міжнародний європейський університет».

25. *ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ ОМЕГА ТРЕЙД ІНВЕСТ*. (б. д.). Vkursi. https://vkursi.pro/card/tov-omeha-treyd-invest-40797684

26. Якимчук, Т. В. (2011). Соціально-економічна ефективність підприємства та її значення в сучасних умовах. *Вісник ЖДТУ: Економіка, управління та адміністрування*, *2*(2 (56)), 184–189.

27. *40797684 – ТОВ ОМЕГА ТРЕЙД ІНВЕСТ*. (б. д.). Опендатабот – відкриті дані про компанії, ФОП, суди та нерухомість України. https://opendatabot.ua/c/40797684

28. Chiocchio, F., Beaulieu, G., Boudrias, J.-S., Rousseau, V., Aubé, C., & Morin, E. M. (2010). The Project Involvement Index, psychological distress, and psychological well-being: Comparing workers from projectized and non-projectized organizations. *International Journal of Project Management*, *28*(3), 201–211. https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2009.05.007

29. Griffith, D. A., & Harvey, M. G. (2001). Executive Insights: An Intercultural Communication Model for Use in Global Interorganizational Networks. *Journal of International Marketing*, *9*(3), 87–103. https://doi.org/10.1509/jimk.9.3.87.19924

30. Jahanian, R., & Salehi, R. (2013). Organizational Culture. *International Journal of Academic Research in Progressive Education and Development*, *2*(3). https://doi.org/10.6007/ijarped/v2-i3/82

31. Moran, R. T., Harris, P. R., & Stripp, W. G. (2012). *Developing the Global Organization*. Taylor & Francis Group.

32. Nickson, D. (2007). Organizational culture. У *Human resource management for the hospitality and tourism industries* (с. 50–69). Elsevier. https://doi.org/10.1016/b978-0-7506-6572-8.50006-8

33. Prosci. (2024, 1 жовтня). *12 Change Management Principles and Best Practices*. Prosci | The Global Leader in Change Management Solutions. https://www.prosci.com/blog/change-management-principles

34. Schein, E., & Schein, P. A. (2019). *Corporate Culture Survival Guide*. Wiley & Sons, Incorporated, John.

35. Smihunova, O. (2022). The role of corporate culture in the successful development system of personnel management of enterprises. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, *310*(5(1)), 37–42. https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-310-5(1)-6

36. Tierney, W. G., & Schein, E. H. (1986). Organizational Culture and Leadership. *The Academy of Management Review*, *11*(3), 677. https://doi.org/10.2307/258322

ДОДАТКИ

Додаток А

Фінансова звітність ТОВ «ОМЕГА ТРЕЙД ІНВЕСТ» за 2021 рік

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова
звітність"
(пункт 4 розділу I)

Фінансова звітність малого підприємства

			Коди		
Підприємство		Дата(рік,місяць,число)	2022	01	01
ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ОМЕГА ТРЕЙД ІНВЕСТ"		за ЄДРПОУ	40797684		
Територія	Печерський р-н, м.Києва	за КАТОТТГ 1	UA8000000000624772		
Організаційно-правова форма господарювання	товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ	240		
Вид економічної діяльності	Оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими олиями та жирами	за КВЕД	46.33		
Середня кількість працівників, осіб	2				
Одиниця виміру:	тис. грн. з одним десятковим знаком				
Адреса, телефон	вулиця Іоанна Павла II, буд. 4/6, корпус В, оф. 1306, м. КИЇВ, 01042		0671131962		

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	-	-
Первісна вартість	1001	-	-
Накопичена амортизація	1002	(-)	(-)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби :	1010	22,3	-
первісна вартість	1011	80,4	80,4
знос	1012	(58,1)	(80,4)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	**1095**	22,3	-
II. Оборотні активи			
Запаси :	1100	594,2	787,4
у тому числі готова продукція	1103	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	958,5	3 664,5
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	256,2	2,8
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1 541,7	20,2
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	866,0	729,2
Витрати майбутніх періодів	1170	10,1	8,1
Інші оборотні активи	1190	2,9	2,8
Усього за розділом II	**1195**	4 229,6	5 215,0
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	**1200**	-	-
Баланс	**1300**	4 251,9	5 215,0

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	2,0	2,0
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	3 627,9	4 573,1
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	**1495**	3 629,9	4 575,1
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	-	-
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	156,8	163,4
розрахунками з бюджетом	1620	57,5	473,5
у тому числі з податку на прибуток	1621	57,4	277,9
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	407,7	3,0
Усього за розділом III	**1695**	622,0	639,9
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	**1700**	-	-
Баланс	**1900**	4 251,9	5 215,0

2. Звіт про фінансові результати
за Рік 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	22 901,6	20 575,5
Інші операційні доходи	2120	56,0	-
Інші доходи	2240	2,6	11,5
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	22 960,2	20 587,0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(20 728,8)	(18 105,9)
Інші операційні витрати	2180	(687,3)	(698,4)
Інші витрати	2270	(-)	(-)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	**2285**	(21 416,1)	(18 804,3)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	1 544,1	1 782,7
Податок на прибуток	2300	(277,9)	(320,9)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	**2350**	1 266,2	1 461,8

Керівник _____ Кондратьєва Олександра Олегівна
(підпис) (ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер _____ _____
(підпис) (ініціали, прізвище)

[1] Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад

Додаток Б

Фінансова звітність ТОВ «ОМЕГА ТРЕЙД ІНВЕСТ» за 2022 рік

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова
звітність"
(пункт 4 розділу I)

Фінансова звітність малого підприємства

			Коди		
Підприємство		Дата(рік,місяць,число)	2023	01	01
ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ОМЕГА ТРЕЙД ІНВЕСТ"		за ЄДРПОУ	40797684		
Територія		за КАТОТТГ [1]	UA8000000000624772		
Організаційно-правова форма господарювання		за КОПФГ			
Вид економічної діяльності	Оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими олиями та жирами	за КВЕД	46.33		
Середня кількість працівників, осіб	-				
Одиниця виміру:	тис. грн. з одним десятковим знаком				
Адреса, телефон	вулиця Іоанна Павла II, буд. 4/6, корпус В, оф. 1306, м. КИЇВ, 01042				

1.Баланс на 31 грудня 2022 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	-	-
Первісна вартість	1001	-	-
Накопичена амортизація	1002	(-)	(-)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби :	1010	-	-
первісна вартість	1011	80,4	80,4
знос	1012	(80,4)	(80,4)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	**1095**	-	-
II. Оборотні активи			
Запаси :	1100	787,4	1 380,3
у тому числі готова продукція	1103	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	3 664,5	1 186,9
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	2,8	3,0
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	0,2
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	20,2	737,0
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	729,2	1 992,1
Витрати майбутніх періодів	1170	8,1	8,1
Інші оборотні активи	1190	2,8	1,2
Усього за розділом II	**1195**	5 215,0	5 308,6
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	**1200**	-	-
Баланс	**1300**	5 215,0	5 308,6

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	2,0	2,0
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	4 573,1	5 227,7
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	**1495**	4 575,1	5 229,7
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	-	-
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	163,4	76,4
розрахунками з бюджетом	1620	473,5	-
у тому числі з податку на прибуток	1621	277,9	-
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	3,0	2,5
Усього за розділом III	**1695**	639,9	78,9
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	**1700**	-	-
Баланс	**1900**	5 215,0	5 308,6

2. Звіт про фінансові результати
за Рік 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	7 327,8	22 901,6
Інші операційні доходи	2120	-	56,0
Інші доходи	2240	-	2,6
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	7 327,8	22 960,2
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(6 194,2)	(20 728,8)
Інші операційні витрати	2180	(479,0)	(687,3)
Інші витрати	2270	(-)	(-)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	**2285**	(6 673,2)	(21 416,1)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	654,6	1 544,1
Податок на прибуток	2300	(-)	(277,9)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	**2350**	654,6	1 266,2

Керівник _____ Кондратьєва Олександра Олегівна
(підпис) (ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер _____ _____
(підпис) (ініціали, прізвище)

[1] Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад

Додаток В

Фінансова звітність ТОВ «ОМЕГА ТРЕЙД ІНВЕСТ» за 2023 рік

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова
звітність"
(пункт 4 розділу I)

Фінансова звітність малого підприємства

			Коди		
Підприємство		Дата(рік,місяць,число)	2024	01	01
ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ОМЕГА ТРЕЙД ІНВЕСТ"		за ЄДРПОУ	40797684		
Територія		за КАТОТТГ [1]	UA8000000000624772		
Організаційно-правова форма господарювання		за КОПФГ			
Вид економічної діяльності	Оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами	за КВЕД	46.33		
Середня кількість працівників, осіб	-				
Одиниця виміру:	тис. грн. з одним десятковим знаком				
Адреса, телефон	вулиця Іоанна Павла II, буд. 4/6, корпус В, оф. 1306, м. КИЇВ, 01042				

1.Баланс на 31 грудня 2023 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	-	-
Первісна вартість	1001	-	-
Накопичена амортизація	1002	(-)	(-)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби :	1010	-	-
первісна вартість	1011	80,4	80,4
знос	1012	(80,4)	(80,4)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	**1095**	-	-
II. Оборотні активи			
Запаси :	1100	1 380,3	1 380,3
у тому числі готова продукція	1103	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1 186,9	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	3,0	3,0
у тому числі з податку на прибуток	1136	0,2	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	737,0	543,0
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	1 992,1	3 179,0
Витрати майбутніх періодів	1170	8,1	8,1
Інші оборотні активи	1190	1,2	1,2
Усього за розділом II	**1195**	5 308,6	5 114,6
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	**1200**	-	-
Баланс	**1300**	5 308,6	5 114,6

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	2,0	2,0
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	5 227,7	5 033,6
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	**1495**	5 229,7	5 035,6
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	-	-
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	76,4	76,5
розрахунками з бюджетом	1620	-	-
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	2,5	2,5
Усього за розділом III	**1695**	78,9	79,0
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	**1700**	-	-
Баланс	**1900**	5 308,6	5 114,6

2. Звіт про фінансові результати
за Рік 2023 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	5 366,9	7 327,8
Інші операційні доходи	2120	-	-
Інші доходи	2240	-	-
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	5 366,9	7 327,8
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(5 260,0)	(6 194,2)
Інші операційні витрати	2180	(301,0)	(479,0)
Інші витрати	2270	(-)	(-)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	**2285**	(5 561,0)	(6 673,2)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	(194,1)	654,6
Податок на прибуток	2300	(-)	(-)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	**2350**	(194,1)	654,6

Керівник _____ Кондратьєва Олександра Олегівна
(підпис) (ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер _____ _____
(підпис) (ініціали, прізвище)

[1] Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад