

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут (факультет) Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра економіки праці та менеджменту

«До захисту в ЕК»

«До захисту допущено»

Директор інституту (декан факультету)

Завідувач кафедри

(підпис) Олег ШЕРЕМЕТ
(ім'я та прізвище)

(підпис) Тамара БЕРЕЗЯНКО
(ім'я та прізвище)

«__» _____ 2024 р.

«__» _____ 2024 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ «МАГІСТР»
зі спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньо-професійної програми «Менеджмент персоналу»

на тему: **«Розробка рекомендацій щодо створення ефективної системи комунікації та співпраці на підприємстві в умовах віддаленої роботи»**

Виконав: здобувачка 2 курсу, групи ЗМП-2-1М

Манойленко Юлія Василівна

(підпис)

Керівник д. е. н., проф. Березянка Тамара Володимирівна

(підпис)

Консультант Ліана МАЗНИК

(підпис)

Рецензент _____

(підпис)

Я як здобувачка Національного університету харчових технологій розумію і підтримую політику університету з академічної доброчесності. Я не надавав/ла і не одержував/ла недозволеної допомоги під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

Здобувач _____

(підпис)

Київ – 2024 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра економіки праці та менеджменту
Освітній ступінь «Магістр»
Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма «Менеджмент персоналу»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри економіки
праці та менеджменту

_____ Тамара БЕРЕЗЯНКО

“ ” _____ 2024 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Манойленко Юлії Василівні

1. Тема роботи «Розробка рекомендацій щодо створення ефективної системи комунікації та співпраці на підприємстві в умовах віддаленої роботи»
керівник роботи д. е. н., проф. Березянка Тамара Володимирівна
затверджені наказом закладу вищої освіти від _____
2. Строк подання здобувачем роботи _____
3. Вихідні дані до роботи Закони України, законодавчі та нормативні акти, Постанови Кабінету Міністрів України; інструкції органів виконавчої влади; аналітичні та статистичні матеріали стосовно теми роботи, бухгалтерська, статистична звітність та аналітичні матеріали ТОВ «ВЕТСТАР»
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Вступ. Розділ 1. Теоретико-методичні засади функціонування системи комунікацій на підприємстві в сучасних умовах. Розділ 2. Дослідження системи комунікації та співпраці в умовах віддаленої роботи на ТОВ «ВЕТСТАР». Розділ 3. Удосконалення системи комунікації та співпраці в умовах віддаленої роботи на ТОВ «ВЕТСТАР». Висновки. Список використаної літератури. Додатки.
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)
Результати дослідження відображено в 12 таблицях, 8 рисунках ілюстративного матеріалу та презентації роботи за допомогою Microsoft PowerPoint

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Економіко-математична частина	к.е.н., доц. Ліана МАЗНИК		

7. Дата видачі завдання _____ 2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання плану роботи, опрацювання літературних джерел, статистичної інформації	До 04.09.24	виконано
2.	Обґрунтування актуальності теми, написання вступу	До 09.09.24	виконано
3.	Робота над розділом 1: « Теоретико-методичні засади функціонування системи комунікацій на підприємстві в сучасних умовах»	До 24.09.24	виконано
4.	Робота над розділом 2: Дослідження системи комунікації та співпраці в умовах віддаленої роботи на ТОВ «ВЕТСТАР»	До 15.10.24	виконано
5.	Робота над розділом 3: Удосконалення системи комунікації та співпраці в умовах віддаленої роботи на ТОВ «ВЕТСТАР»	До 29.10.24	виконано
6.	Написання висновків	До 01.11.24	виконано
7.	Оформлення роботи	До 05.11.24	виконано
8.	Підготовка ілюстративного матеріалу (презентації роботи)	До 07.11.24	виконано
9.	Підготовка до попереднього захисту роботи	До 14.11.24	виконано
10.	Захист роботи	11.12.24	виконано

Здобувач

_____ Юлія МАНОЙЛЕНКО
(підпис) (ім'я та прізвище)

Керівник роботи

_____ Тамара БЕРЕЗЯНКО
(підпис) (ім'я та прізвище)

АНОТАЦІЯ

Манойленко Ю.В. Розробка рекомендацій щодо створення ефективної системи комунікації та співпраці на підприємстві в умовах віддаленої роботи – Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «Магістр» виконана на матеріалах ТОВ «ВЕТСТАР» за 2021-2023 рр.

У першому розділі роботи визначено теоретико-методичні засади функціонування системи комунікацій на підприємстві в сучасних умовах, роль комунікацій в сучасній системі менеджменту персоналу, а також напрямки моделювання системи формування ефективних команд в умовах дистанційної роботи

У другому розділі кваліфікаційної роботи надана загальна характеристика ТОВ «ВЕТСТАР», дослідження системи комунікації та співпраці в умовах віддаленої роботи.

У третьому розділі кваліфікаційної роботи обґрунтовано пропозиції щодо удосконалення системи комунікації та співпраці в умовах віддаленої роботи в ТОВ «ВЕТСТАР» та проаналізовано вплив запропонованих заходів на основні показники роботи ТОВ «ВЕТСТАР»

Робота містить 85 сторінок, 12 таблиць, 8 рисунків, 62 використаних джерела.

Ключові слова: віддалена робота, персонал, мотивація, ефективність використання персоналу, аналіз, напрямки удосконалення.

SUMMARY

Manoilenko Y.V. Development of recommendations for creating an effective communication and cooperation system at the enterprise in remote work conditions – Manuscript.

Qualification work for the degree of Master was carried out on the materials of LLC "VETSTAR" for 2021-2023.

The first section of the work defines the Theoretical and methodological principles of the functioning of the communication system at the enterprise in modern conditions, the role of communications in the modern personnel management system, as well as the directions of modeling the system for forming effective teams in remote work conditions

The second section of the qualification work provides a general characteristic of LLC "VETSTAR", a study of the communication and cooperation system in remote work conditions.

The third section of the qualification work substantiates proposals for improving the communication and cooperation system in remote work conditions at VETSTAR LLC and analyzes the impact of the proposed measures on the main performance indicators of «VETSTAR» LLC.

The work contains 85 pages, 12 tables, 8 figures, 62 sources used.

Keywords: remote work, personnel, motivation, personnel efficiency, analysis, areas for improvement.

ЗМІСТ

Вступ	7
Розділ 1. Теоретико-методичні засади функціонування системи комунікацій на підприємстві в сучасних умовах	10
1.1. Роль комунікацій в сучасній системі менеджменту персоналу та формування ефективної співпраці.....	10
1.2. Сутність, форми та особливості комунікацій персоналу підприємства в умовах віддаленої роботи.....	13
1.3. Управління процесом комунікацій та співпраці в цифровій формі в діяльності підприємства	20
1.4. Напрямки моделювання системи формування ефективних команд в умовах дистанційної роботи.....	24
Висновки до розділу 1	28
Розділ 2. Дослідження системи комунікації та співпраці в умовах віддаленої роботи в ТОВ «ВЕТСТАР».....	30
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства ТОВ «ВЕТСТАР»	30
2.2. Оцінка поточного стану системи комунікацій ТОВ «ВЕТСТАР».....	48
2.3. Дослідження проблем функціонування системи комунікації та співпраці ТОВ «ВЕТСТАР» в умовах віддаленої роботи	52
Висновки до розділу 2	62
Розділ 3. Удосконалення системи комунікації та співпраці в умовах віддаленої роботи в ТОВ «ВЕТСТАР».....	63
3.1. Стратегія формування ефективної системи комунікації та співпраці в умовах віддаленої роботи на ТОВ «ВЕТСТАР»	63
3.2. Шляхи вдосконалення комунікаційного менеджменту на ТОВ «ВЕТСТАР» в умовах дистанційної роботи.....	76
3.3. Вплив запропонованих заходів на основні показники роботи ТОВ «ВЕТСТАР»	80
Висновки до розділу 3	85
Висновки	87
Список використаної літератури.....	90
Додатки.....	97

ВСТУП

Актуальність теми. Важливість створення ефективної системи комунікації та співпраці в умовах віддаленої роботи зростає з кожним роком. У сучасному світі дистанційна робота стала звичною практикою для багатьох компаній та організацій, що викликано як технологічними змінами, так і зовнішніми факторами, такими як війна, пандемії або економічні кризи. Віддалена робота має низку переваг, зокрема гнучкий графік і можливість працювати з будь-якої точки світу. Однак, вона також створює нові виклики для менеджменту та командної роботи, адже відсутність фізичної присутності може ускладнювати комунікацію, посилювати непорозуміння та знижувати продуктивність. В умовах, коли працівники розташовані в різних містах або навіть країнах, необхідно мати чітку та продуману систему взаємодії. Ефективна система комунікації дозволяє забезпечити оперативне вирішення завдань, сприяє збереженню високого рівня мотивації серед співробітників і підвищує ефективність роботи команди загалом.

Останнім часом проблема ефективної комунікації привертає значну увагу широкого кола науковців як з України, так і з-за кордону. Особливу увагу на тонкощах і проблемах, пов'язаних із комунікаційними зв'язками, приділяли такі відомі українські дослідники, як О. Делія, А. Лизанець, О. Феєр, М. Бондарева, Г. Осовська, М. Туріянська та ін. Їхня робота підкреслює важливість розуміння того, як ці зв'язки ефективно працюють у сучасному динамічному середовищі. Крім того, такі дослідники, як Т. Бурмака, О. Лозовський, О. Поцулко, зробили значний внесок у розвиток сучасних теорій і практик у сфері комунікаційного менеджменту та управління комунікаційними процесами.

Незважаючи на досягнутий прогрес, залишаються невирішеними питання щодо створення ефективної комунікаційної системи, особливо в контексті дистанційної роботи, яка стає все більш актуальною у світлі останніх глобальних подій. Швидка еволюція сучасних технологій, поряд із впровадженням численних елементів автоматизації в комунікаційні структури, створила нові

складнощі, які вимагають уваги. Зокрема, інтеграція інформаційних технологій і триваюча цифровізація методів зв'язку вимагають подальших досліджень і практичного впровадження, щоб переконатися, що системи зв'язку можуть ефективно адаптуватися до сучасних вимог. Таким чином, існує нагальна потреба в більш глибоких дослідженнях та інноваційних стратегіях для вирішення цих проблем і підвищення загальної ефективності спілкування в різних умовах.

Метою роботи є розробка рекомендацій щодо створення ефективної системи комунікації та співпраці в умовах віддаленої роботи в компанії ТОВ «ВЕТСТАР».

Завдання дослідження:

- з'ясувати роль комунікацій в сучасній системі менеджменту персоналу та формування ефективної співпраці;
- визначити сутність, форми та особливості комунікацій персоналу підприємства в умовах віддаленої роботи;
- проаналізувати управління процесом комунікацій та співпраці в цифровій формі в діяльності підприємства;
- окреслити напрямки моделювання системи формування ефективних команд в умовах дистанційної роботи;
- надати організаційно-економічну характеристику підприємства ТОВ «ВЕТСТАР»;
- здійснити оцінку поточного стану системи комунікацій ТОВ «ВЕТСТАР»;
- провести дослідження проблем функціонування системи комунікації та співпраці ТОВ «ВЕТСТАР» в умовах віддаленої роботи;
- охарактеризувати стратегію формування ефективної системи комунікації та співпраці в умовах віддаленої роботи на ТОВ «ВЕТСТАР»;
- сформулювати шляхи вдосконалення комунікаційного менеджменту на ТОВ «ВЕТСТАР» в умовах дистанційної роботи;
- оцінити вплив запропонованих заходів на основні показники роботи ТОВ «ВЕТСТАР».

Об'єктом дослідження є система комунікацій компанії в умовах віддаленої роботи.

Предметом дослідження є процес взаємодії персоналу ТОВ «ВЕТСТАР» з підприємствами та споживачами в умовах віддаленої роботи.

Методи дослідження. Для розв'язання завдань дослідження використовувалися такі методи: аналіз наукової літератури, абстрактно-логічний метод, методи кількісного та якісного аналізу, статистично-економічних групувань, табличний, графічний, а також порівняльний аналіз методів стратегічного управління людськими ресурсами.

Новизна одержаних результатів полягає в подальшому розвитку теоретичних, науково-методичних положень і практичних рекомендацій, які визначають принципи та організаційно-змістові аспекти досягнення мети кваліфікаційної роботи.

Практична значущість одержаних результатів полягає в тому, що теоретичні та науково-методичні положення, викладені в кваліфікаційній роботі, доведено до рівня практичних рекомендацій і може бути впроваджено у діяльність підприємства.

Апробація результатів роботи. Результати дослідження на тему: «Управління процесом комунікацій та співпраці в цифровій формі в діяльності підприємства» були апробовані на XV Міжнародній науково-практичній конференції студентів, аспірантів та молодих вчених «Внесок молодих вчених у розбудову сучасного менеджменту підприємств» (м.Київ, НУХТ, 19-20 листопада 2024 р.).

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та літератури і додатків загальним обсягом 85 сторінок, список використаних джерел нараховує 62 позиції.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ КОМУНІКАЦІЙ НА ПІДПРИЄМСТВІ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

1.1. Роль комунікацій в сучасній системі менеджменту персоналу та формування ефективної співпраці

Одним із ключових елементів науково-технічного прогресу в різних сферах людської діяльності є широке впровадження інноваційних технологій. Інновації набувають все більшого значення в багатьох сферах, одна з яких - сфера управління, яка охоплює широкий спектр діяльності, включаючи управління документацією. Ефективна організація та обробка документів, управління різними видами документації, структури, які лежать в основі цих документів, задіяні процеси та використовувані технології — усі ці аспекти є частиною управління документацією. Це є не просто процедурною вимогою, а є життєво важливим компонентом ширших процесів управління та відіграє вирішальну роль у системі прийняття рішень в організаціях. [33, с. 57].

Відмінні риси інноваційних комунікацій полягають у їхній здатності інкапсулювати та просувати цілі інноваційних груп, одночасно ефективно реалізуючи як внутрішні, так і зовнішні інноваційні комунікації. Цей подвійний фокус має важливе значення для стимулювання сприятливого середовища для інновацій і забезпечення конкурентоспроможності організації в бізнес-ландшафті, що швидко розвивається. Внутрішні інноваційні комунікації пов'язані:

- з визначенням і постановкою завдань інноваційного пошуку, з пошуком перспективних тематичних полів, з формуванням інноваційного портфеля;
- з формуванням та організацією роботи творчого колективу, розподілом завдань, мотивацією учасників;

- з пошуком, обробкою та накопиченням наукової і технологічної інформації, необхідної для інноваційного проекту [37, с. 58];
- власне з творчим процесом – розробкою інноваційних рішень [37, с. 58].

Внутрішні інноваційні комунікації насамперед залежать від творчого потенціалу команди. Стандарти й норми відіграють другорядну роль — вони мають лише підтримувати творчий процес, який веде до кульмінації проекту. По суті, весь процес до і після цієї кульмінації спрямований на досягнення творчого прориву в інноваційному проєкті.

Вся внутрішня документація та комунікаційні процеси повинні бути стандартними, чіткими та добре освоєними. Це є запорукою їхньої ефективності.

Зовнішні інноваційні комунікації охоплюють такі аспекти:

- залучення зовнішніх джерел знань, інформації, чужого досвіду та технологій;
- апробація інноваційних рішень у професійному, науковому середовищі та в експериментальній практиці;
- патентування та захист авторських і комерційних прав на винаходи;
- презентація, просування і продаж інноваційних рішень;
- впровадження та підтримка інновацій.

Зовнішні комунікації пов'язані з позиціонуванням фірми (інноваційної групи) у зовнішньому середовищі. Разом із дотриманням існуючих (або розроблених) стандартів обов'язково має бути присутній елемент творчості, оскільки мова йде про конкурентне просування фірми, бренду або групи [33, с. 57].

Таким чином, незважаючи на те, що креативність є важливою складовою інноваційного процесу, вона повинна діяти в рамках визначеної структури, яка надає пріоритет відповідності та стандартизації. Лише завдяки цьому ретельному балансуванню ми можемо сподіватися досягти успішних результатів у наших зовнішніх комунікаціях і загальному виконанні проєкту.

Для ефективної комунікаційної політики в сфері взаємодії комерційних підприємств, а також державних і неурядових організацій потрібне застосування електронних засобів, інструментів електронної комерції та електронного документообігу.

Електронний документообіг є основою інноваційних комунікацій і має значні переваги порівняно з традиційним паперовим документообігом. Зокрема, він не лише підвищує культуру діловодства, але й забезпечує значну економію коштів на тиражування та пересилання великої кількості документів. [30].

Таким чином, інноваційні комунікації у менеджменті включають в себе ряд засобів інформаційно-комунікаційного зв'язку, серед яких вагоме місце займають електронні інструменти, такі як електронний документообіг, ведення власних сторінок підприємств у мережі Інтернет, а також обмін діловою інформацією через портали, біржі й інші електронні комунікаційні засоби між окремими підприємствами, а також органами контролю, державного управління, місцевого самоврядування тощо.

Також в умовах віддаленої роботи через канали дистанційної комунікації відбувається управління персоналом, розсилання наказів та завдань, контроль виконання, вирішення інших робочих питань всередині колективу.

Отже, роль комунікацій у сучасній системі менеджменту персоналу та формуванні ефективної співпраці є вирішальною, оскільки має безпосередній вплив на результати діяльності компанії. Комунікації виступають основним засобом, через який передаються завдання, інструкції, очікування та зворотний зв'язок, що впливає на ефективність роботи всієї організації. В умовах постійних змін і зростаючої складності бізнес-процесів, від налагодженості комунікацій залежить здатність керівництва швидко адаптувати персонал до нових умов, зменшувати рівень непорозумінь і мінімізувати конфлікти. Ефективні комунікації сприяють кращому розумінню стратегічних цілей компанії, підвищують залученість працівників у робочі процеси та формують культуру відкритості, що, у свою чергу, підвищує мотивацію і продуктивність.

У контексті менеджменту персоналу комунікації відіграють ключову роль у побудові довіри між керівництвом і співробітниками. Регулярний обмін інформацією, зрозумілі канали для висловлення пропозицій і зауважень, а також зворотний зв'язок дозволяють співробітникам відчувати свою причетність до процесів у компанії, що є важливим аспектом для підтримання високого рівня задоволеності роботою. В умовах віддаленої роботи або роботи в розподілених командах комунікація стає ще більш важливою, оскільки дозволяє підтримувати ефективну взаємодію між працівниками, забезпечуючи злагодженість у досягненні спільних цілей.

Формування ефективної співпраці залежить від здатності менеджерів будувати прозору та гнучку систему комунікацій, яка відповідає потребам команди та організації в цілому. Це передбачає використання сучасних технологічних інструментів, зокрема платформ для управління проєктами, месенджерів і систем для спільної роботи, що дозволяють підтримувати безперервний інформаційний обмін та інтегрувати різні функції в єдиний робочий процес. Крім того, важливим аспектом є розвиток навичок міжособистісної комунікації у працівників, що допомагає краще взаємодіяти в команді, вирішувати конфлікти та підтримувати здоровий робочий клімат.

Отже, ефективні комунікації є невід'ємною складовою сучасної системи менеджменту персоналу та важливим інструментом для досягнення високого рівня співпраці, що сприяє підвищенню загальної продуктивності та конкурентоспроможності компанії.

1.2. Сутність, форми та особливості комунікацій персоналу підприємства в умовах віддаленої роботи

Дистанційна зайнятість є нестандартною формою роботи, що передбачає гнучкі соціально-трудові відносини між працівником і роботодавцем у

віртуальному середовищі, з використанням інформаційних та комунікаційних технологій. Основні особливості цієї форми зайнятості включають нестаціонарність робочого місця, ненормованість робочого часу, а також нестабільність і гнучкість соціально-трудових відносин. Віртуальне середовище дистанційної зайнятості передбачає активне застосування інформаційних і комунікаційних технологій, роботу через інформаційні мережі, а також виконання завдань вдома або у спеціально обладнаних центрах, які розташовані далеко від основного офісу компанії.

Ця форма організації праці має численні переваги, що наведені на рис. 1.1

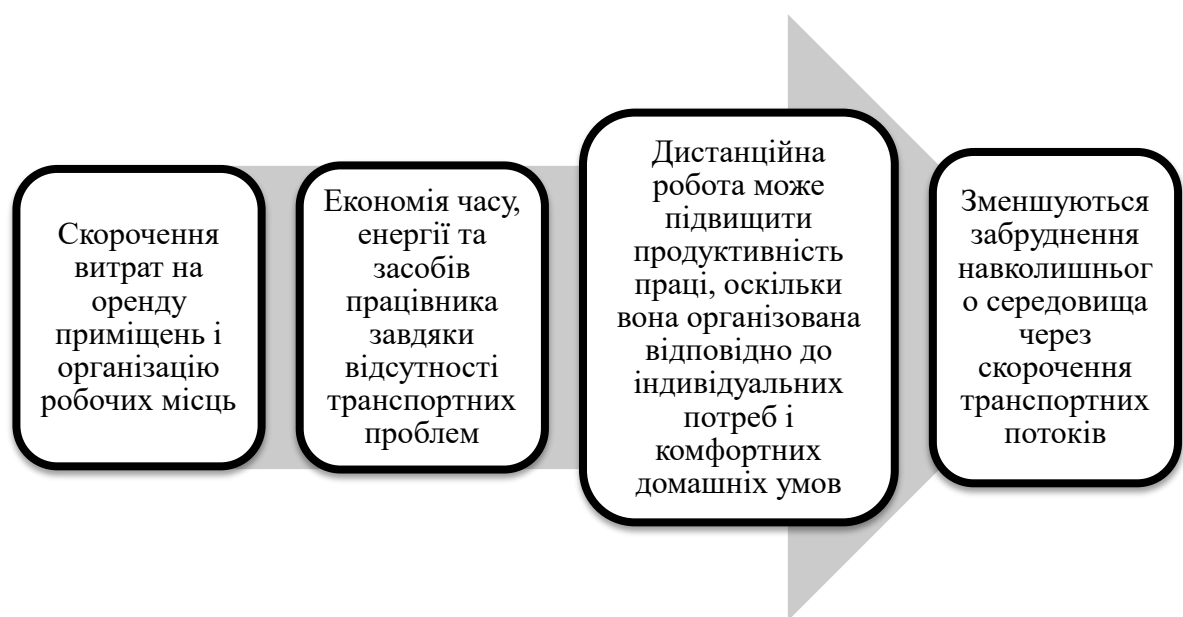


Рис. 1.1. Переваги віддаленої форми роботи підприємств

Сформовано автором на основі [16; с. 18].

Можливості віддаленого працевлаштування відіграють значну роль у активізації ділової активності та підвищенні рівня зайнятості населення. Різні верстви суспільства, включаючи людей з обмеженими можливостями, жінок у декретній відпустці та студентів, можуть працювати, не виходячи з дому, завдяки прогресу технологій. Ця зміна не лише розширює можливості цих груп, але й дає змогу підприємцям залучати ширший резерв талантів без необхідності надавати фізичне робоче місце. За словами дослідників, протягом наступного десятиліття нові технології, як очікується, сприятимуть виконанню практично будь-якої роботи за межами традиційного офісного середовища, забезпечуючи більшу

гнучкість у робочих місцях. Оскільки віддалена робота стає все більш поширеною, багато завдань і обов'язків більше не обмежуються стандартним робочим часом; натомість вони все частіше завершуються у вихідні та святкові дні. Експерти вказують, що навіть сьогодні понад 40 мільйонів працівників у всьому світі працюють віддалено хоча б один день на тиждень. Крім того, кількість співробітників різних організацій, які мають постійний цілодобовий доступ до електронної пошти, зросла з кількох до десятків мільйонів. Ця тенденція підкреслює значні зміни на робочому місці, де віддалена робота стає невід'ємною частиною бізнес-операцій і життя співробітників [16; с. 19].

Таким чином, дистанційна робота стала новою формою трудових відносин в Україні, тенденція, яка все більше набирає обертів і стає все більш поширеною. Закон України «Про зайнятість населення» закладає рамки для розуміння цього поняття, визначаючи зайнятість як будь-яку не заборонену законом діяльність громадян, спрямовану на задоволення особистих і суспільних потреб, а також для отримання доходу — у вигляді заробітної плати або інших виплат. Це визначення також охоплює діяльність членів сім'ї, які займаються економічною діяльністю або працюють на суб'єктів господарювання на основі власних активів, у тому числі волонтерську роботу. Це тлумачення законодавства є основоположним орієнтиром як для працівників, так і для роботодавців у контексті трудових відносин. Однак відсутність чіткого визначення «дистанційної форми» праці є значною перешкодою для налагодження конкретних трудових відносин між працівниками та роботодавцями. Цей розрив у визначенні може перешкоджати розвитку довіри та призводити до непорозумінь, що зрештою ускладнює пошук справедливої винагороди за виконану роботу. Оскільки популярність дистанційної роботи продовжує зростати, усунення цих прогалин у визначеннях стає вирішальним для створення більш стабільного та справедливого робочого середовища.

Дистанційною роботою вважається діяльність співробітника організації поза офісним приміщенням з використанням електронних комунікаційних систем. Обов'язковими умовами для дистанційної роботи є застосування

електронних комунікацій та те, що дистанційні працівники є частиною штатного персоналу організації-роботодавця.

В економічно розвинених країнах корпорації все активніше використовують дистанційну зайнятість і фріланс (вільну зайнятість). Однак в Україні компанії ще не проявляють такої активності в цьому напрямку, і трудове законодавство не готове до нових форм роботи. Тим не менше, сьогодні багато підприємств, для яких це можливо, переводять співробітників на віддалену роботу або створюють дистанційні команди.

Дистанційна команда – це група співробітників, які працюють поза межами традиційного офісного середовища. Створення дистанційної команди має ряд переваг як для організації, так і для працівників (рис. 1.2).

Основні переваги дистанційної роботи для організації	Основні переваги дистанційної роботи для працівника
• Розширення кадрового резерву • Гнучкість у створенні команди • Підвищення продуктивності • Зменшення порушень трудової дисципліни • Економія витрат	• Розширення можливостей професійної реалізації • Економія часу і витрат на транспорт • Поєднання професійних і домашніх обов'язків • Незалежність від корпоративних вимог

Рис. 1.2. Переваги дистанційної роботи з боку організації та з боку працівника

Сформовано автором на основі [16; с. 21].

Завдяки впровадженню дистанційної роботи організація може отримати доступ до більшого резерву талантів та вибрати найкращих кандидатів відповідно до своїх вимог. Дистанційні команди можуть бути організовані в різних формах і складах, що дозволяє адаптуватися до різних проектів і потреб. Окрім того, дистанційна робота може призвести до підвищення продуктивності працівників. Та дає можливість зменшити кількість порушень трудової дисципліни, таких як прогули, завдяки чітким правилам і моніторингу роботи. Значною перевагою є зменшення витрат на утримання офісу, комунальні послуги

та обслуговування робочих місць (включаючи витрати на комп'ютерну техніку).

Ці переваги роблять дистанційну роботу привабливим варіантом для багатьох організацій, які прагнуть оптимізувати свої витрати і покращити доступ до кваліфікованих кадрів.

З боку працівника, дистанційна робота дозволяє реалізовувати свої професійні навички і досвід, маючи доступ до широкого спектра можливостей без прив'язки до географічного розташування; заощаджує час і гроші, які зазвичай витрачаються на поїздки між домом і офісом, що також може знижувати рівень стресу; дає можливість організації власного графіка роботи, що дозволяє краще балансувати між професійними обов'язками та особистим життям. Крім того, дистанційна робота дозволяє легко поєднувати виконання роботи з домашніми обов'язками, що може бути особливо корисним для тих, хто має сімейні обов'язки або виховує дітей та допомагає уникнути деяких корпоративних вимог, таких як дрес-код, що забезпечує більше свободи в організації свого робочого простору і стилю одягу.

Ці переваги роблять дистанційну роботу привабливим варіантом для багатьох працівників, які шукають більшу гнучкість і комфорт у своїй професійній діяльності [16; с. 21].

Варто виокремити основні особливості організації віддаленої роботи персоналу.

Застосування контролю виконання та звітності. У переході на дистанційний режим роботи важливо зосередитися на працівниках, які можуть бути менш підготовлені до нових умов: новачках, тих, хто має низький рівень комунікації, працівниках без внутрішньої мотивації, а також прихильниках традиційної офісної роботи. Якість виконання завдань багато в чому залежить від ретельного планування. Перевірка планування стає першим кроком у контролі працівників, оскільки відсутність чітко визначеного плану може свідчити про недостатню організованість або несерйозність. По завершенню робочого дня або тижня план служить індикатором ефективності роботи. Важливо також порівнювати результати планування і виконання завдань у

новому дистанційному режимі з планами та дорученнями, що були актуальні під час роботи в офісі, щоб оцінити реальний рівень продуктивності.

Неналагоджена внутрішньокорпоративна взаємодія. Більшість організацій для комунікації в умовах віддаленої роботи використовують звичайні месенджери (Viber, Telegram, Messenger тощо). Це призводить до того, що працівники змушені поєднувати особисте спілкування і розваги з робочими завданнями, що знижує доступність і може демотивувати.

Альтернативою є корпоративні месенджери, такі як Slack, Teams, G Suite, які забезпечують окремі платформи для робочої комунікації, що допомагає уникнути змішування особистого і робочого простору.

Найбільш ефективним варіантом є використання внутрішніх каналів комунікації в CRM-системах. Це дозволяє кожному члену команди легко ділитися корпоративною інформацією, даними, бачити зайнятість колег і здійснювати інші важливі комунікаційні процеси в рамках єдиного інформаційного середовища [16; с. 25]

Відсутність бази знань, зрозумілої організаційної структури і розподілу повноважень. База знань компанії повинна охоплювати різноманітні важливі ресурси, включаючи нормативні документи компанії, стандартизовані шаблони документів, навчальні відеоуроки та комплексні тематичні дослідження, які висвітлюють як успішні, так і невдалі проекти. Крім того, він повинен містити записи внутрішніх семінарів, зустрічей і виступів, а також документацію успішних переговорів з клієнтами та партнерами. Крім того, у базі знань має бути розділ із поширеними запитаннями (FAQ), які стосуються типових запитів клієнтів компанії.

Слід також створити корпоративну бібліотеку, яка надасть доступ до цінних уроків, курсів, книг і навчальних матеріалів. Крім того, вкрай важливо включити навчальні плани, спеціально розроблені для адаптації нових співробітників. Відсутність добре структурованої бази знань в організації може призвести до численних проблем, особливо у звичайному робочому процесі.

Співробітники можуть часто шукати роз'яснень і відповідей на свої запитання, а нові працівники можуть відчувати тривалі періоди адаптації та затримки в розвитку своїх компетенцій. У той час як фізична присутність співробітника в офісі дозволяє йому ставити запитання та отримувати негайні відповіді від своїх колег, домовленості про віддалену роботу усувають цю можливість швидкої допомоги з боку більш досвідчених членів команди. Ця прогалина в підтримці може не становити серйозних проблем для завдань, які безпосередньо не стосуються клієнтів, але це може призвести до серйозних негативних наслідків, якщо недосвідченим або нещодавно найнятим працівникам доручено виконувати ролі, які вимагають прямої взаємодії з клієнтами компанії. Це особливо актуально для таких посад, як технічна підтримка, продажі або управління проектами, де своєчасна та точна інформація має вирішальне значення для збереження задоволеності клієнтів і досягнення бізнес-цілей.

Документообіг. Електронний документообіг, хоч і не є новим для українських компаній, але все ще не став загальноновживаним. Для повністю віддаленої роботи електронний підпис є критично важливим інструментом. Він забезпечує юридичну силу документів і їх захист від несанкціонованих змін.

Серед простих рішень для компаній, які впроваджують електронний документообіг, можна відзначити сервіс Medoc. Він забезпечує функціонал для підписання і обміну електронними документами, що полегшує їхнє оброблення та зберігання.

Однак, багато CRM-систем також інтегрують вбудовані інструменти для автоматичного електронного підписання та надсилання договорів. Це дозволяє спростити процеси і зменшити потребу в сторонніх сервісах, забезпечуючи єдину платформу для управління бізнес-процесами та документами. Впровадження таких інструментів допомагає знизити адміністративні витрати, покращити швидкість обробки документів і забезпечити більшу точність у веденні бізнесу.

Кібербезпека. Дані пересічних організацій, навіть за умов роботи у звичайному режимі, не є захищеними від професійних крадіїв або махінаторів [10]. Захист даних у віддаленій роботі є критично важливим. Застосування двофакторної автентифікації, налаштування різних рівнів доступу, використання внутрішніх месенджерів, регулярний бекап і можливість миттєвого обмеження доступу допомагають забезпечити високий рівень безпеки. Це зменшує ризик витоку даних і підвищує загальну надійність системи [16; с. 25].

1.3. Управління процесом комунікацій та співпраці в цифровій формі в діяльності підприємства

Зв'язок між цифровими формами комунікацій та маркетинговою стратегією стає все більш пріоритетним у сучасному бізнес-середовищі. Розвиток Інтернету та віртуальних технологій не лише трансформує способи спілкування, але й змінює парадигму маркетингової діяльності підприємств. За даними дослідження інформаційного суспільства в Україні приблизно 50% населення активно користується Інтернетом, а перспективи подальших змін в цьому напрямі характеризуються висхідною динамікою. Цифрові форми бізнес-комунікацій, такі як соціальні мережі, хмарні сервіси, вебсайти, мобільні додатки тощо, відіграють ключову роль у взаємодії з клієнтами та формуванні їхнього сприйняття бренду [1].

Успіх впровадження нових цифрових технологій у управлінні персоналом значною мірою залежить від розуміння потреб і можливостей, а також від взаємин між співробітниками і керівниками. Оскільки впровадження інформаційних технологій є безперервним процесом, важливо підтримувати здорові стосунки між підлеглими та керівниками, щоб зменшити опір змінам. Для ефективного здійснення змін необхідно забезпечити відкриту комунікацію та довіру серед усіх учасників процесу.

Комп'ютеризація оптимізує процес залучення працівника до цифрової трансформації, надаючи йому необхідні інструменти та актуальні знання. У умовах змінюваного зовнішнього середовища роль працівника також змінюється. Він не лише повинен орієнтуватися в новітніх технологіях і бути успішним користувачем цифрових сервісів, але й постійно розвивати спеціалізовані компетенції [57].

Сучасне управління персоналом передбачає активне використання цифрових інструментів для навчання, організації, мотивації та контролю, особливо в умовах віддаленої роботи. Цифровізація дозволяє зняти з працівників рутинні завдання, мінімізувати ризик людських помилок і звільнити час спеціалістів для вирішення більш важливих завдань. Це забезпечує ефективніше використання знань та навичок персоналу для досягнення бізнес-цілей. Прогрес у технологічній сфері, інформатизація спільноти, мережеві технології, а також новітні методики та технології управління персоналом сприяють значним досягненням у галузі менеджменту [57].

Незважаючи на зростаючу популярність, віддалена робота стикається з кількома суттєвими проблемами. По-перше, існує недостатність законодавчої регламентації дистанційної роботи, що ускладнює її правове забезпечення. По-друге, важливо підтримувати ефективність роботи та згуртованість команди на високому рівні. Це можна досягти через створення спільних цілей, зацікавленість у спільній роботі, прозорість дій на всіх рівнях, навчання методам комунікації та координації у віртуальному середовищі, а також розвиток довіри серед усіх членів команди. Третньою проблемою є контроль за роботою команди на відстані. Для цього необхідно впровадити централізовану систему зв'язку, використовувати спеціальні платформи для організації та впорядкування роботи, структурувати інформацію і обговорення за допомогою тематичних каналів, а також регулярно перевіряти й надавати рекомендації по всіх питаннях команди [16; с. 21].

Однією з значних переваг дистанційного керування є можливість скоротити витрати, пов'язані з подорожами, на 50%. Крім того, доведено, що він

підвищує загальну продуктивність і сприяє розвитку корпоративної культури серед членів команди. У контексті сучасності дистанційне керування стало єдиним життєздатним рішенням для підтримки безперервності роботи в компаніях. Проте вкрай важливо визнати, що віддалене керування також несе в собі невід’ємні ризики, особливо якщо стратегічний підхід організації не модернізовано. Постійне інвестування як у технології, так і в навчання членів команди є важливим для пом’якшення цих ризиків. Організації, які можуть успішно узгодити вимоги сьогодення із застарілими операційними структурами, ймовірно, отримають значні конкурентні переваги. Здатність адаптуватися до нових управлінських парадигм не просто корисна; це стало необхідним для процвітання у все більш складному та динамічному бізнес-середовищі.

Навіть без урахування сьогоденних викликів, є ряд економічних причин для розвитку та впровадження дистанційного менеджменту, що наведені на рис. 1.3.

Високі витрати на постійне перебування працівника в офісі Оренда приміщень, комунальні витрати, обладнання робочих місць та інші витрати можуть бути значними. Дистанційна робота дозволяє зменшити ці витрати
Типи діяльності, що передбачають віддалену роботу: Наприклад, команди топменеджерів, команди продажів, працівники колцентрів, дослідники, техніки, програмісти та інші спеціалісти можуть ефективно працювати на відстані, без фізичної присутності в офісі
Розгалужена та регіональна мережа Організації з великою кількістю відділень або філій у різних регіонах можуть скористатися дистанційним менеджментом для забезпечення більшої ефективності та координації між різними локаціями
Тимчасова відсутність керівника Відрадження, відпустки, лікарняні та інші ситуації, коли керівник не може бути фізично присутнім в офісі, можуть бути врегульовані завдяки системам дистанційного управління.

Рис. 1.3. Економічні причини для розвитку та впровадження дистанційного менеджменту в роботу підприємства

Сформовано на основі [16; с. 23]

Звісно, навіть за таких умов багато керівників прагнуть бути в курсі того, що відбувається в організації.

Віддалене керування може розвиватися у двох основних напрямках залежно від тривалості співпраці, яку можна класифікувати як короткострокові або довгострокові. У цьому контексті віддалені члени команди можуть працювати з регіонального офісу, вирішуючи конкретні завдання гнучким способом, або вони можуть виконувати повністю автономні ролі, які передбачають пряму взаємодію з клієнтами. Головна мета дистанційного керування — створити згуртоване робоче середовище для всіх членів команди. Ця мета досягається шляхом використання різноманітних інформаційних технологій, які сприяють спілкуванню та співпраці, включаючи регулярні відео- та інтернет-конференції, чат-платформи та листування електронною поштою. Використовуючи ці інструменти, дистанційне керування прагне забезпечити зв'язок, поінформованість і залученість усіх членів команди, незалежно від їхнього фізичного розташування чи характеру їхньої роботи. Перехід на дистанційне управління передбачає виконання ряду умов і набуття нових навичок:

- Максимальне делегування повноважень і правильне призначення працівника, відповідального за контроль на ділянці у відсутності основного керівника;
- Розробка конкретних, вимірюваних і реалістичних цілей для кожного працівника на період відсутності керівника на робочому місці;
- Постійне збільшення кількості каналів комунікації у процесі дистанційного управління;
- Опанування керівником техніки проведення відеоконференцій одночасно з кількома працівниками;
- Володіння особливостями письмового спілкування, яке вимагає точності формулювань і конкретності вираження думки;
- Постановка щоденних завдань шляхом надсилання повідомлення в один і той же час з конкретними щоденними завданнями;

- Оцінка результативності діяльності працівників для забезпечення досягнення поставлених цілей.

Розширення дистанційної зайнятості вимагає аналізу її переваг і недоліків як для працівників, так і для роботодавців. Крім того, модель віддаленої роботи відкриває можливості для найму талантів із ширшого географічного регіону, дозволяючи організаціям залучати більшу кількість кваліфікованих кандидатів. Це не тільки дозволяє роботодавцям знаходити найбільш кваліфікованих людей, але часто призводить до економії коштів на зарплаті, оскільки вони можуть наймати працівників з регіонів з нижчими витратами на життя. Крім того, дистанційна робота узгоджується з цілями соціальної відповідальності компанії, оскільки вона може надавати гнучкі варіанти працевлаштування для різноманітних людей, у тому числі людей з обмеженими можливостями, батьків, які доглядають за дітьми, та опікунів, які доглядають за літніми чи хворими членами родини [16; с. 22].

Серед недоліків дистанційної зайнятості виділяють стирання кордонів між особистим життям і роботою, неможливість зосередитися на роботі в домашніх умовах і комунікативні труднощі, пов'язані з відсутністю спілкування з колегами. З огляду на ці виклики, керівникам доводиться орієнтуватися в цих складнощах і розробляти стратегії для пом'якшення недоліків віддаленої зайнятості, повністю використовуючи її переваги. Цей багатогранний підхід необхідний для створення збалансованого та продуктивного віддаленого робочого середовища, яке буде вигідним як для працівників, так і для роботодавців [16; с. 22].

1.4. Напрямки моделювання системи формування ефективних команд в умовах дистанційної роботи

Аналізуючи негативні аспекти дистанційної роботи для працівників, можна виділити кілька ключових питань, які потребують особливої уваги з боку керівництва.

Основною формою спілкування під час дистанційної роботи є електронна комунікація (електронна пошта, відеоконференції, миттєві повідомлення), що може посилювати відчуття ізоляції у віддалених співробітників і ускладнювати формування особистих стосунків та взаємної довіри.

Поєднання вимог роботи та сімейного життя часто створює дисбаланс, що може знижувати ефективність як працівників, так і керівників, а також впливати на лояльність клієнтів.

Ізоляція від колег є суттєвим недоліком дистанційної роботи. Співробітники, які відчують себе ізольованими, зазвичай менше задоволені своєю роботою, менш лояльні, менше мотивовані та схильні до зміни місця роботи. Це відчуття ізоляції зростає, коли працівники не отримують достатньої підтримки від колег і керівництва. Для зменшення цього ефекту керівники можуть організовувати неформальні індивідуальні або групові зустрічі, іноді навіть віч-на-віч, щоб підтримати командний дух і взаємодію.

Крім того, такі навчальні програми можуть надати співробітникам необхідні інструменти та стратегії для ефективного управління своїм часом, підтримки балансу між роботою та особистим життям і розвитку сильного почуття згуртованості в команді, навіть коли вони працюють окремо. Цей цілісний підхід до навчання віддалених робіт зрештою сприятиме створенню більш стійкої організації, яка буде добре підготовлена до адаптації до мінливого ландшафту роботи в епоху цифрових технологій.

Зростаючий інтерес до віддаленої роботи серед компаній і співробітників вказує на те, що кількість віддалених робочих місць продовжить зростати. Проте, є кілька ключових проблем, з якими стикаються управлінці при роботі з віддаленим персоналом, що потребують активного втручання менеджера (рис. 1.4).

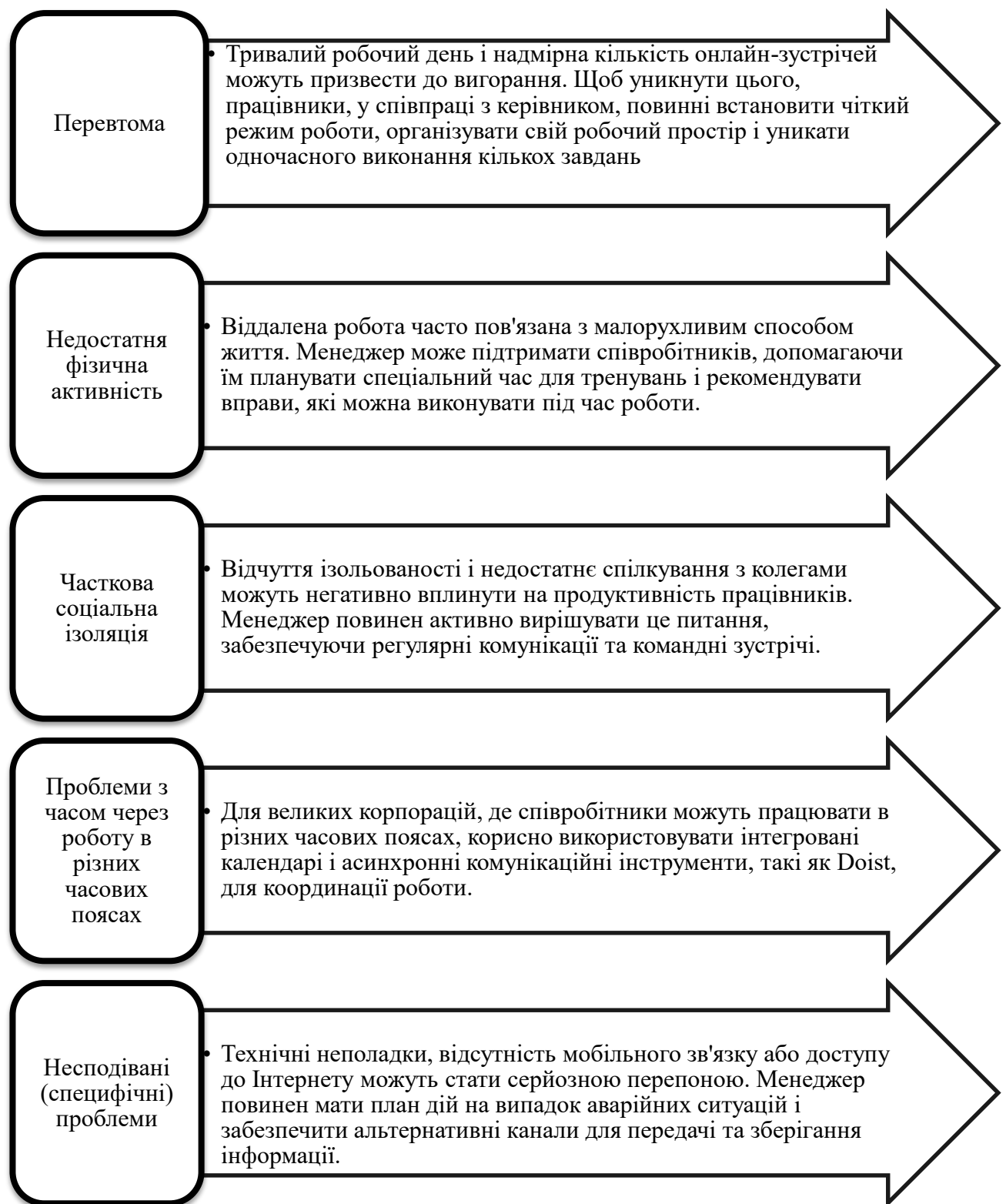


Рис. 1.4. Ключові проблеми при роботі з віддаленим персоналом
Сформовано автором на основі [3].

Організація дистанційної роботи має ряд особливостей, які слід враховувати. По-перше, не всі види діяльності підходять для віддаленого формату. Наприклад, працівники, які безпосередньо контактують з клієнтами

або працюють з готівкою, часто не можуть ефективно виконувати свої обов'язки поза офісом. Окрім того, робота з персональними даними також може вимагати обмежень на дистанційну зайнятість, оскільки забезпечення конфіденційності та захисту інформації є критично важливими. Тому для таких співробітників необхідно забезпечити відповідні умови і заходи інформаційної безпеки.

Розвиток дистанційної зайнятості сприяє підвищенню гнучкості ринку праці, що є актуальним як для країн з перехідною економікою, так і для країн з розвиненими ринковими системами. Впровадження сучасних технологій веде до переходу від традиційної стабільної зайнятості до непостійної і часткової зайнятості, що не завжди відповідає інтересам працівників. Основні риси трудових відносин у режимі дистанційної роботи включають віддалене робоче місце, можливість вибору часу роботи, зростання гнучкості персоналу та інші.

Однак віртуалізація робочого місця може ускладнити об'єднання працівників і знизити згуртованість колективу. Це може призвести до ізоляції і відокремлення працівників, а також до недостатнього рівня соціальних гарантій з боку роботодавців. Крім того, існує ризик перевищення тривалості робочого дня. Тому для керівників, які планують впроваджувати дистанційну зайнятість, важливо враховувати ці особливості управління персоналом.

Ретельно проаналізувавши та впорядкувавши різні чинники, розглянуті раніше, ми можемо зробити вичерпний висновок щодо загальних викликів і проблем, з якими стикається адміністративне управління, які можуть заважати або повністю перешкоджати функціонуванню організацій, що працюють у віддаленому робочому середовищі. Ці проблеми включають: труднощі в моніторингу виконання завдань і звітності про результати; неефективна комунікація та співпраця всередині компанії; відсутність налагодженої бази знань і чітко визначеної організаційної структури, а також неоднозначний розподіл обов'язків; ускладнення, пов'язані з керуванням документами та занепокоєнням щодо кібербезпеки.

Висновки до розділу 1

Досліджені нами теоретико-методичні засади функціонування системи комунікацій на підприємстві в сучасних умовах є важливою основою для забезпечення ефективності, особливо в умовах віддаленої роботи. Основні висновки щодо ефективності комунікацій у такому контексті полягають у наступному.

По-перше, комунікації в умовах віддаленої роботи потребують використання сучасних технологічних інструментів, таких як платформи для відеоконференцій, системи для спільного управління проектами та месенджери. Ці інструменти дозволяють забезпечити постійну взаємодію між працівниками, зберігаючи при цьому високий рівень оперативності та доступності інформації.

По-друге, важливою методичною основою є створення чіткої структури комунікацій на підприємстві, яка передбачає визначення каналів, ролей і відповідальності для кожного учасника робочого процесу. Це допомагає уникнути дублювання інформації, непорозумінь та затримок у виконанні завдань, що особливо важливо для віддалених команд, де відсутність прямого контакту ускладнює взаємодію.

По-третє, систематичний зворотний зв'язок і регулярні комунікаційні сесії (онлайн-зустрічі, брифінги) є ключовим фактором для підтримки мотивації та продуктивності співробітників. Віддалена робота може створювати відчуття ізоляції, тому постійне спілкування сприяє зміцненню командного духу та залученості працівників у робочі процеси.

По-четверте, теоретико-методичні засади передбачають необхідність розробки адаптивних комунікаційних стратегій, що дозволяють оперативно реагувати на зовнішні зміни, такі як технологічні нововведення чи кризові ситуації. Гнучкість системи комунікацій є важливою для забезпечення стійкості бізнес-процесів і швидкого прийняття рішень.

Зрештою, ефективність віддаленої роботи значною мірою залежить від якості комунікацій. Вони повинні бути чіткими, регулярними, інтегрованими в

робочі процеси та забезпечувати можливість для відкритого обміну інформацією між працівниками. Впровадження таких методичних засад дає змогу підприємствам підвищити продуктивність віддалених команд і зменшити ризики, пов'язані з погіршенням комунікацій у дистанційних умовах.

РОЗДІЛ 2.

ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ КОМУНІКАЦІЇ ТА СПІВПРАЦІ В УМОВАХ ВІДДАЛЕНОЇ РОБОТИ В ТОВ «ВЕТСТАР»

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства ТОВ «ВЕТСТАР»

ТОВ «ВЕТСТАР» зареєстроване 02.11.2020 року державною адміністрацією в місті Києві. Форма власності - приватна. Основні види діяльності компанії включають оптову торгівлю фармацевтичними товарами, а також надання ветеринарних послуг.

Адреса: 04074, Україна, місто Київ, провулок Куренівський, будинок 2/8.

Контактна інформація:

- Пошта: vetstar1@ukr.net
- Телефон: +380 (95) 471-46-28

Керівником ТОВ «ВЕТСТАР» є Сперкач Марія Сергіївна, яка здійснює управління та розробляє стратегічні напрямки розвитку компанії.

Засновником і кінцевим бенефіціарним власником є Дєвицька Світлана Іванівна, що володіє 100% акцій підприємства.

Основний вид діяльності:

- 46.46 Оптова торгівля фармацевтичними товарами.

Інші види діяльності:

- Допоміжна діяльність у тваринництві;
- Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин;
- Неспеціалізована оптова торгівля;
- Роздрібна торгівля фармацевтичними товарами в спеціалізованих магазинах;

- Роздрібна торгівля квітами, рослинами, насінням, добривами, домашніми тваринами та кормами для них у спеціалізованих магазинах;
- Надання послуг рекламними агентствами;
- Ветеринарна діяльність;
- Організування конгресів і торговельних виставок.

Основні нормативно-правові акти та внутрішні організаційні документи, що регулюють діяльність підприємства «ВЕТСТАР»:

Нормативно-правові акти

- Конституція України - основний закон держави, що визначає загальні принципи функціонування підприємств та правові основи діяльності.
- Господарський кодекс України - регулює господарську діяльність підприємств, включаючи питання правового статусу підприємств, організації виробництва та розподілу продукції.
- Цивільний кодекс України - визначає загальні положення щодо цивільних прав та обов'язків підприємств, включаючи договірні відносини.
- Закон України «Про ветеринарну медицину» - регулює питання ветеринарної діяльності, включаючи вимоги до виробництва, обігу та використання ветеринарної продукції.
- Закон України «Про захист прав споживачів» - встановлює права споживачів та обов'язки підприємств щодо якості продукції та надання послуг.
- Закон України «Про ліцензування видів господарської діяльності» - визначає порядок ліцензування окремих видів діяльності, що підлягають обов'язковому ліцензуванню.
- Податковий кодекс України - регулює питання оподаткування підприємств, порядок обчислення та сплати податків і зборів.
- Закон України «Про охорону праці» - встановлює вимоги до безпеки та охорони праці на підприємствах.

Внутрішні організаційні документи

- Статут підприємства - основний документ, що визначає правовий статус, цілі та напрями діяльності підприємства, порядок управління та розподілу прибутку.
- Колективний договір - документ, що регулює трудові відносини між адміністрацією та працівниками, включаючи питання оплати праці, робочого часу, відпусток та соціальних гарантій.
- Посадові інструкції - документи, що визначають обов'язки, права та відповідальність працівників підприємства відповідно до їх посад.
- Правила внутрішнього трудового розпорядку - документ, що встановлює порядок організації праці, режим роботи, правила поведінки на підприємстві та заходи заохочення і дисциплінарної відповідальності.
- Положення про оплату праці - документ, що регулює порядок нарахування та виплати заробітної плати, премій та інших виплат працівникам.
- Положення про комерційну таємницю - визначає перелік інформації, що становить комерційну таємницю підприємства, та порядок її захисту.
- Положення про охорону праці - документ, що регулює питання безпеки праці, заходи з охорони здоров'я працівників та забезпечення безпечних умов праці.
- План розвитку підприємства - стратегічний документ, що визначає основні напрями розвитку підприємства на короткострокову та довгострокову перспективу.

Компанія має статутний капітал у розмірі 20 000.00 грн. Фінансова звітність за 2022-2023 рр подана в додатку А та додатку Б.

Таблиця 2.1. демонструє фінансові показники ТОВ «ВЕТСТАР».

Таблиця 2.1

Аналіз фінансового стану ТОВ «ВЕТСТАР» за 2020-2023 роки

№	Показник	2020 року	2021 року	2022 року	2023 року	Відхилення 2023 року до 2022 року	% зміни
1	2	3	4	5	6	7	8
1.	Дохід	0 ₴	16 418 800 ₴	37 391 600 ₴	37 628 400 ₴	236 800 ₴	0,63
2.	Чистий прибуток	-14 300 ₴	124 700 ₴	6 119 300 ₴	1 902 800 ₴	-4 216 500 ₴	-69,00
3.	Активи	16 100 ₴	4 029 300 ₴	7 032 500 ₴	10 448 500 ₴	3 416 000 ₴	48,53
4.	Зобов'язання	—	3 599 800 ₴	63 400 ₴	1 382 300 ₴	1 318 900 ₴	2077,63

Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства

Дохід підприємства зріс з 0 ₴ у 2020 році до 37 628 400 ₴ у 2023 році, що свідчить про стабільне зростання обсягу господарської діяльності.

Чистий прибуток у 2023 році становить 1 902 800 ₴, хоча він зменшився на 4 216 500 ₴ у порівнянні з 2022 роком. Це може бути наслідком зростання витрат або необхідності інвестування у розвиток підприємства.

Загальний обсяг активів за три роки збільшився на 3 416 000 ₴, що позитивно впливає на ліквідність підприємства. Зобов'язання зросли на 1 318 900 ₴, але це не є критичним показником, оскільки загальний обсяг активів перевищує зобов'язання, що свідчить про фінансову стабільність підприємства.

Одним із основних показників ефективності використання праці є продуктивність праці.

Інтенсифікація праці характеризує кількість праці, витраченого в одиницю часу, кваліфікацію працівника, прогресивність техніки та технології. До узагальнюючих показників відносяться середньорічне, середньоденне та

середньогодинне вироблення продукції одним працівником. Показники продуктивності праці ТОВ «ВЕТСТАР» представлені таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Продуктивність праці персоналу ТОВ «ВЕТСТАР»

№	Показники	Од. вим.	2022 р.	2023 р.	Відхилення	
					абсолютне, ±	відносне, %
1	2	3	4	5	6	7
2	Вихідні дані					
3	Обсяг виробленої продукції	тис. грн	37 384,10	37 455,10	71,00	0,19
4	Середньооблікова кількість ПВП, всього	осіб	41	44	3	7,32
	в т.ч. робітники	осіб	14	15	1	7,14
5	Відпрацьовано всіма робітниками	люд.-днів	3 612	3 885	273	7,56
6	Відпрацьовано всіма робітниками	люд.-годин	28 174	30 614	2 440	8,66
	Розрахункові дані					
7	Середньорічний виробіток на одного працівника ПВП (п.1/п.2)	грн.	911 807	851 252	-60 555	-6,64
8	Середньорічний виробіток на одного робітника (п.1/п.2.1)	грн.	2 670 293	2 497 007	-173 286	-6,49
9	Середньогодинний виробіток одного робітника (п.1/п.4)	грн.	1 327	1 223	-103	-7,80
10	Тривалість робочого дня (п.4/п.3)	год	7,80	7,88	0,08	1,03
11	Відпрацьовано одним робітником в рік (п.3/п.2.1)	днів	258	259	1	0,39
12	Питома вага робітників в складі ПВП (п.2.1/п2)	%	34,15	34,09	-0,06	-0,16

Джерело: розраховано автором

ТОВ «ВЕТСТАР» спеціалізується на наданні ветеринарних послуг, забезпечуючи своїх клієнтів висококваліфікованою допомогою та використанням сучасного обладнання. Однак, підприємство функціонує у висококонкурентному середовищі та має ряд внутрішніх та зовнішніх викликів, що впливають на його ефективність і розвиток. Для оцінки стану підприємства й виявлення потенціалу вдосконалення було проведено SWOT-аналіз, що враховує сильні й слабкі сторони, а також можливості та загрози для ТОВ «ВЕТСТАР» (Рис. 2.1.).

Сильні сторони • Висока кваліфікація ветеринарного персоналу • Високий рівень обслуговування • Використання сучасного обладнання • Позитивна репутація • Конкурентоспроможна система мотивації персоналу • Ефективна програма адаптації нових працівників	Слабкі сторони • Недостатність фінансових ресурсів для розширення • Відсутність власних ресурсів для розвитку інновацій • Обмеженість кадрового резерву • Залежність від вузького кола постачальників
Можливості • Залучення інвестицій для розширення послуг • Розширення спектру ветеринарних послуг • Підвищення кваліфікації персоналу за міжнародними стандартами • Можливість виходу на нові ринки • Створення партнерств з іншими ветеринарними закладами	Загрози • Загроза мобілізації працівників • Загроза пошкодження майна внаслідок воєнних дій • Коливання валютних курсів • Підвищення цін на ветеринарне обладнання • Нестабільна економічна ситуація • Конкуренція з боку інших ветеринарних клінік • Зміни в регуляторних вимогах до ветеринарної діяльності

Рис. 2.1. SWOT-аналіз ТОВ «ВЕТСТАР»

Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства

ТОВ «ВЕТСТАР» має низку сильних сторін, які сприяють її успіху на ринку ветеринарних послуг. Однією з ключових переваг компанії є висококваліфікований ветеринарний персонал, що забезпечує якісне

обслуговування клієнтів. Це позитивно впливає на репутацію «ВЕТСТАР» та збільшує довіру клієнтів, що, в свою чергу, підвищує їхню лояльність і сприяє залученню нових клієнтів завдяки рекомендаціям. Важливим є і високий рівень сервісу, адже клієнти почуваються впевнено, залишаючи своїх улюбленців у надійних руках.

Ще однією перевагою «ВЕТСТАР» є використання сучасного ветеринарного обладнання, яке дозволяє проводити швидку та якісну діагностику і лікування. Це вирізняє компанію серед конкурентів, забезпечуючи їй ширші можливості для надання послуг. Позитивна репутація закріпилася завдяки стабільно високій якості обслуговування, що зменшує потребу в активній рекламі та забезпечує сталий клієнтський потік.

«ВЕТСТАР» також виділяється конкурентоспроможною системою мотивації для співробітників, яка стимулює їхній професійний розвиток і знижує плинність кадрів. Крім цього, налагоджений процес адаптації нових працівників забезпечує їхнє швидке інтегрування в колектив і знижує витрати на навчання, що є важливим для стабільної роботи компанії.

Однак компанія має й певні слабкі сторони. Основною проблемою є недостатність фінансових ресурсів, що обмежує можливості для масштабування бізнесу та впровадження інновацій. Відсутність власних ресурсів на розвиток інновацій ускладнює адаптацію до нових ринкових умов та потреб клієнтів, що може зменшити конкурентоспроможність компанії. Також наявність невеликого кадрового резерву може спричинити труднощі в забезпеченні стабільного рівня послуг, а залежність від вузького кола постачальників підвищує ризик фінансових втрат і ускладнює процес постачання. Компанія також сильно залежить від задоволеності клієнтів, що може негативно вплинути на її стабільність у разі появи негативних відгуків.

У «ВЕТСТАР» є можливості для подальшого розвитку. Залучення інвестицій допоможе компанії розширити спектр послуг, впровадити інноваційні підходи та покращити якість сервісу. Також компанія може розширити спектр своїх послуг, додаючи, наприклад, альтернативні методи лікування або

обслуговування екзотичних тварин, що приверне нових клієнтів. Підвищення кваліфікації персоналу за міжнародними стандартами сприятиме зміцненню репутації та привабить додаткових клієнтів, а вихід на нові ринки дозволить диверсифікувати доходи та зменшити залежність від наявної клієнтури. Партнерства з іншими ветеринарними клініками також є перспективним шляхом для підвищення якості послуг і зниження витрат.

Попри це, компанія стикається з низкою загроз. Однією з найбільших є коливання валютних курсів, що підвищує вартість імпортного обладнання та медикаментів. Зростання цін на ветеринарне обладнання також може негативно вплинути на фінансову стабільність компанії. Нестабільна економічна ситуація знижує попит на ветеринарні послуги, адже клієнти можуть зменшувати витрати на догляд за тваринами. Зростаюча конкуренція на ринку ветеринарних послуг вимагає постійного вдосконалення та покращення обслуговування, що потребує значних ресурсів. Крім того, зміни в регуляторних вимогах можуть підвищити операційні витрати та потребувати додаткових інвестицій, що може знизити прибутковість компанії.

Далі було проведено аналіз за методом SPACE (табл.2.3, рис. 2.2).

Таблиця 2.3

Групи факторів за методом SPACE ТОВ «ВЕТСТАР»

№	Фактор	Шкала	Оцінка	Опис
1	2	3	4	5
1.	Фактори стабільності обстановки (ES)			
2.	Технологічні зміни	0 - 6	5	Багато технологічних змін
3.	Темпи інфляції	0 - 6	5	Високі
4.	Мінливість попиту	0 - 6	4	Велика
5.	Діапазон цін конкуруючих продукцій	0 - 6	5	Великий
6.	Перешкоди для доступу на ринок	0 - 6	5	Багато
7.	Тиск конкурентів	0 - 6	6	Сильний

1	2	3	4	5
8.	Цінова еластичність попиту	0 - 6	6	Гнучка
9.	Середнє значення (ES)	5		
10.	Фактори промислового потенціалу (IS)			
11.	Потенціал зростання	0 - 6	4	Великий
12.	Потенціал прибутку	0 - 6	5	Великий
13.	Фінансова стабільність	0 - 6	4	Висока
14.	Рівень технології	0 - 6	5	Складна
15.	Ступінь використання ресурсів	0 - 6	5	Ефективне
16.	Капіталоінтенсивність	0 - 6	4	Мала
17.	Легкість доступу на ринок	0 - 6	4	Складно
18.	Продуктивність	0 - 6	4	Висока
19.	Середнє значення (IS)	4.4		
20.	Фактори конкурентних переваг (CA)			
21.	Частка ринку	0 - 6	3	Невелика
22.	Якість продукції	0 - 6	4	Висока
23.	Життєвий цикл продукції	0 - 6	4	Кінцевий
24.	Цикл заміни продукції	0 - 6	3	Змінюваний
25.	Лояльність покупців	0 - 6	4	Слабка
26.	Використання потужностей конкурентами	0 - 6	4	Слабке
27.	Вертикальна інтеграція	0 - 6	3	Низька
28.	Середнє значення (CA)	3.57		
29.	Фактори фінансового потенціалу (FS)			
30.	Прибуток на вкладення	0 - 6	5	Високий
31.	Фінансова залежність	0 - 6	4	Збалансована
32.	Ліквідність	0 - 6	4	Збалансована
33.	Необхідний / наявний капітал	0 - 6	4	Малий
34.	Потік засобів	0 - 6	4	Сильний
35.	Легкість виходу з ринку	0 - 6	4	Велика
36.	Ризик підприємства	0 - 6	6	Малий
37.	Середнє значення (FS)	4.43		

Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства

На основі розрахунків віддаленої сторони від центру координат у кожному трикутнику можна зазначити, що найвіддаленішою є точка в $\Delta O-IS-ES$. Це свідчить про те, що ТОВ «ВЕТСТАР» знаходиться в конкурентній стратегічній позиції.

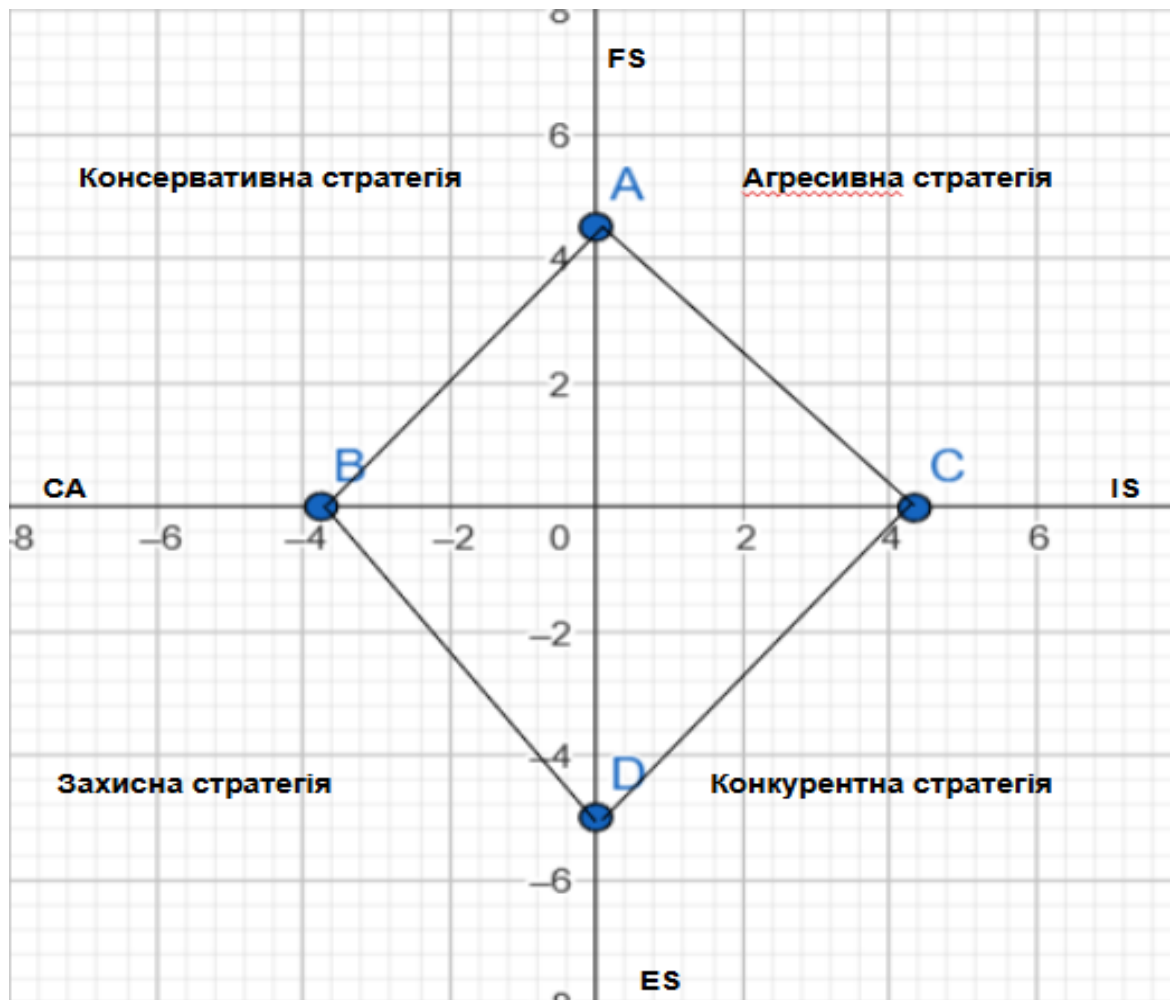


Рис. 2.2. SPACE-аналіз ТОВ «ВЕТСТАР»

Джерело: Сформовано автором на основі табл. 2.3

Нижче проведений PEST-аналіз ТОВ «ВЕТСТАР» (табл.2.4).

Діяльність ТОВ «ВЕТСТАР» безпосередньо пов'язана з дотриманням нормативних актів і регуляцій, що стосуються ветеринарної медицини. Законодавчі зміни можуть вплинути на вимоги до ліцензування, санітарних норм та іншої документації. Важливо також звертати увагу на державну підтримку бізнесу, яка може надати фінансові або організаційні ресурси.

PEST-аналіз ТОВ «ВЕТСТАР»

№	Фактор	Опис
1.	Політичний	Законодавство у сфері ветеринарної медицини, регуляторні вимоги, державна підтримка. В Україні існують нормативні акти, що регулюють діяльність ветеринарних клінік, і їх дотримання є обов'язковим. Зміни в законодавстві можуть вплинути на умови ведення бізнесу.
2.	Економічний	Стан економіки, рівень доходів населення, інфляція. Нестабільна економічна ситуація може зменшити попит на ветеринарні послуги, оскільки люди можуть обирати економніші рішення для догляду за своїми тваринами. Зростання цін на обладнання також впливає на витрати компанії.
3.	Соціальний	Змінюються споживчі настрої, підвищується усвідомлення населення про здоров'я тварин. Клієнти все більше звертають увагу на якість обслуговування і готові платити за високоякісні ветеринарні послуги. Підвищення інтересу до екзотичних тварин може відкрити нові можливості для бізнесу.
4.	Технологічний	Розвиток нових технологій у ветеринарії, інноваційні методи лікування та діагностики. Сучасне ветеринарне обладнання дозволяє швидше і точніше діагностувати проблеми, а також розширює спектр послуг. Поява нових технологій може вплинути на конкурентоспроможність компанії.

Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства

Стан економіки України, зокрема рівень доходів населення, має значний вплив на попит на ветеринарні послуги. В умовах економічної нестабільності клієнти можуть обирати більш дешеві альтернативи лікування тварин. Зростання цін на обладнання і матеріали також може призвести до зростання витрат компанії.

Зростаюча свідомість власників тварин щодо їх здоров'я призводить до збільшення попиту на якісні ветеринарні послуги. Люди готові вкладати гроші в здоров'я своїх домашніх улюбленців, що є перевагою для ТОВ «ВЕТСТАР». Також зростання популярності екзотичних тварин може створити нові можливості для бізнесу.

Інновації в ветеринарії, такі як нові методи діагностики та лікування, відкривають нові горизонти для надання послуг. Власне сучасне обладнання дозволяє компанії проводити високоякісні процедури, що підвищує її

конкурентоспроможність на ринку. Однак слід також слідкувати за новими технологічними розробками, щоб не відставати від конкурентів.

З моменту заснування у 2020 році ВЕТСТАР став відомим і авторитетним оптовим і роздрібним постачальником ветеринарних товарів і товарів, пов'язаних з тваринами, ефективно обслуговуючи ринки B2B (бізнес-бізнес) і B2C (бізнес-споживач) в Україні. . Компанія зайняла для себе нішу, спеціалізуючись на постачанні широкого спектру високоякісних фармацевтичних препаратів, витратних матеріалів, аксесуарів і різноманітних товарів для домашніх тварин [55].

Кадрова політика компанії базується на кількох основних принципах, серед яких прозорість усіх процесів, послідовність у застосуванні політик та комплексний підхід до управління персоналом. Крім того, він наголошує на важливості дотримання стандартів справедливості, соціальної відповідальності та дотримання трудового законодавства та правил. Впроваджуючи ці принципи в організаційну культуру, ТОВ «ВЕТСТАР» прагне створити сприятливу атмосферу, яка не тільки приваблює найкращі таланти, але й заохочує їхню довготривалу залученість і лояльність до компанії. Завдяки цим узгодженим зусиллям ТОВ «ВЕТСТАР» прагне не лише підвищити свою операційну ефективність, але й зробити позитивний внесок у ширшу спільноту та виконувати свої зобов'язання як соціально відповідального роботодавця.

ТОВ «ВЕТСТАР» гостро усвідомлює важливість постійного професійного розвитку свого персоналу. З цією метою компанія впроваджує різноманітні навчальні програми, як на місці, так і поза ним, спрямовані на підвищення рівня знань і навичок своїх співробітників. Ці ініціативи розроблені стратегічно, щоб гарантувати, що співробітники володіють компетенціями, необхідними для досягнення успіху у своїх відповідних ролях і адаптації до вимог галузі, що постійно змінюються. Нарешті, ТОВ «ВЕТСТАР» приділяє значну увагу постійному вдосконаленню системи оплати праці та матеріального заохочення. Кадрова політика побудована таким чином, щоб встановити чіткий і прозорий зв'язок між продуктивністю працівників і винагородою, яку вони отримують.

Створюючи мотиваційне середовище, яке винагороджує високу продуктивність, компанія заохочує своїх співробітників прагнути досконалості та належним чином визнає їхній внесок, тим самим культивує культуру, що характеризується високою ефективністю та продуктивністю. Додатковим критичним компонентом кадрової політики є ретельна оцінка наявних людських ресурсів в організації. Ця оцінка має на меті визначити, чи володіють поточні працівники необхідною кваліфікацією та компетенціями, необхідними для їх посад. Він включає детальний аналіз знань, навичок і здібностей співробітників, виявлення будь-яких прогалин, які можуть вимагати подальшого навчання або професійного розвитку. Політика також підкреслює важливість розвитку ключових компетенцій серед робочої сили для підвищення загальної продуктивності та операційної ефективності.

Кадрова політика надає першочергову увагу виявленню працівників, які виявляють винятковий лідерський потенціал і варті уваги професійні досягнення. Таким особам надається спеціалізоване навчання та можливості розвитку, які готують їх до майбутніх керівних посад в організації. Цей далекоглядний підхід сприяє формуванню надійних лідерських здібностей у всій компанії, забезпечуючи потужну систему талантів для майбутніх викликів. Для залучення та найму найбільш кваліфікованих кандидатів у кадровій політиці ТОВ «ВЕТСТАР» велике значення приділяється використанню сучасних методологій пошуку та відбору. Компанія усвідомлює важливість використання інноваційних методів найму для виявлення осіб, які не лише відповідають технічним вимогам посад, але й перегукуються з цінностями та культурою компанії. Крім того, політика охоплює комплексний набір ініціатив, спрямованих на сприяння професійній, організаційній та соціальній інтеграції нових працівників. Ці заходи спрямовані на те, щоб нові наймані працівники відчули плавний перехід у компанію, дозволяючи їм ефективно звикнути до робочого середовища та сприйняти культуру компанії. Кадрова політика ТОВ «ВЕТСТАР» спрямована на вирішення кількох найважливіших завдань, які відіграють важливу роль у загальному успіху та розвитку організації.

Першочерговим обов'язком в рамках цього є прогнозування майбутніх потреб у різних категоріях персоналу з урахуванням стратегії розвитку компанії та глибокого аналізу поточних бізнес-процесів. Таке передбачення забезпечує стратегічний і систематичний підхід до створення оптимальної кадрової структури, яка відповідає довгостроковим цілям організації.

Проаналізуємо трудові ресурси та трудовий потенціал ТОВ «ВЕТСТАР» на основі звітності за 2022-2023 рр.

Трудовий потенціал характеризується станом трудових ресурсів та рівнем корпоративної культури підприємства, тож була проведена експертна оцінка використання елементів трудового потенціалу ТОВ «ВЕТСТАР» (табл.2.5).

Експертами виступали: генеральний директор, фінансовий директор, головний бухгалтер, директор маркетингового відділу.

Таблиця 2.5

**Експертна оцінка використання елементів трудового потенціалу
ТОВ «ВЕТСТАР»**

№	Складові	Параметри	Вага	Бали	Зважена оцінка
1	2	3	4	5	6
2	Кадрові можливості	1. Рівень кваліфікації персоналу 2. Ступень готовності персоналу до змін на підприємстві 3. Розвиненість системи мотивації персоналу 4. Ступінь творчої ініціативності персоналу		1 1 1 0	
3	Підсумкова оцінка		0,4	3	1,2
4	Організаційні можливості	1. Ступень інноваційної спрямованості організаційної структури; 2. Рівень відповідності організаційної культури інноваційному розвитку підприємства; 3. Рівень компетенції керівників 4. Розвиненість системи інформаційного забезпечення		1 1 1 1	
5	Підсумкова оцінка		0,4	4	1,6
6	Фінансові можливості	1. Коефіцієнт абсолютної ліквідності 2. Коефіцієнт швидкої ліквідності 3. Коефіцієнт загальної ліквідності 4. Фінансова стійкість підприємства		1 1 1 1	
7	Підсумкова оцінка		0,2	4	0,8

Отже, підсумкова оцінка рівня трудового потенціалу підприємства: $1,6 + 1,6 + 0,8 = 3,6$.

Оцінка рівня трудового потенціалу підприємства здійснюється за такою шкалою: від 0 до 1,0 – низький рівень, від 1,1 до 3,0 – середній рівень, від 3,1 до 4,0 – високий рівень. Аналіз результатів показав, що підприємство демонструє високий рівень трудового потенціалу.

Робочий потенціал охоплює широкий спектр можливостей, які окремі особи чи організації можуть використовувати для досягнення конкретних цілей. Це означає властиві здібності та винахідливість, якими володіє працівник у своїй професійній сфері. Однак важливо визнати, що ці потенціали не завжди використовуються максимально в реальних сценаріях. Коли ми досліджуємо трудовий потенціал підприємства чи організації, ми бачимо, що він охоплює сукупну працездатність усіх працівників цієї установи. Ця концепція включає ресурсний потенціал різного персоналу, наприклад бухгалтерського персоналу, і на нього впливає кілька факторів, включаючи їхній вік, фізичний стан, базу знань і професійну кваліфікацію. По суті, трудовий потенціал підприємства служить комплексним представленням колективних навичок, талантів і компетенцій, якими володіє його робоча сила, висвітлюючи як сильні сторони, так і сфери, які можна вдосконалити, щоб оптимізувати загальну продуктивність і успіх.

Отже, безліч факторів відіграють вирішальну роль у визначенні не лише обсягу виробництва, але й відповідних витрат і загальної якості. На ці чинники істотно впливає ефективність використання трудових ресурсів у всьому виробничому процесі. Як наслідок, проведення ретельного аналізу використання трудових ресурсів має важливе значення, оскільки воно є життєво важливим компонентом ширшої комплексної оцінки системи управління ефективністю на підприємстві. Ступінь успіху, якого підприємство може досягти, тісно пов'язане з кваліфікацією та придатністю складу його робочої сили. Для оцінки тенденцій

і складу як виробничого, так і управлінського персоналу можна звернутися до таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Показники чисельності персоналу ТОВ «ВЕТСТАР» та його використання у 2021-2023 роках

№	Показник	Од. виміру	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2022 р. до 2021 р.		2023 р. до 2022 р.	
						+/-	%	+/-	%
1	Середньоспискова чисельність персоналу, в т.ч.:	чол.	6	15	15	9	150,0	0	0,00
2	- керівники	чол.	1	2	2	1	100,0	0	0,00
3	- спеціалісти	чол.	1	2	2	1	100,0	0	0,00
4	- службовці	чол.	1	1	1	0	0,0	0	0,00
5	- робітники	чол.	3	10	10	7	233,3	0	0,00
6	Річна продуктивність праці	млн. грн. / чол.	2,74	2,49	2,50	-0,24	-8,9	0,01	0,21
7	Фонд оплати праці	млн. грн.	0,82	2,57	3,43	1,75	213,4	0,86	33,46

З даних таблиці видно що за 2021–2022 роки кількість працюючих збільшилась на 9 осіб або на 150%. У 2023 році змін не відбулось. Продуктивність праці за досліджуваний період збільшилась на 0,21%, при цьому фонд оплати праці також збільшився на 33,46% через збільшення розміру заробітної плати.

Структура персоналу ТОВ «ВЕТСТАР» представлена у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Структура персоналу ТОВ «ВЕТСТАР»

№	Показник	2021 р.		2022 р.		2023 р.		2022 р. до 2021 р.	2023 р. до 2022 р.
		чол.	%	чол.	%	чол.	%	(+/-)	р. (+/-)
1	Середньоспискова чисельність персоналу, а тому числі:	6	100	15	100	15	100	9	0
2	- керівники	1	16,67	2	13,33	2	13,33	-3,33	0,00
3	- спеціалісти	1	16,67	2	13,33	2	13,33	-3,33	0,00
4	- службовці	1	16,67	1	6,67	1	6,67	-10,00	0,00
5	- робітники	3	50,00	10	66,67	10	66,67	16,67	0,00

Як видно із структури персоналу підприємства, найбільша питома вага припадає на робітників – 66,67% (станом на 2022-2023р.); спеціалісти складають 13,33%; керівники – 13,33%, а службовці – 6,67%. Якісний склад персоналу ТОВ «ВЕТСТАР» наведений у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Якісний склад персоналу ТОВ «ВЕТСТАР»

№	Показник	2021 р.		2022 р.		2023 р.		2022 р. до 2021 р.		2023 р. до 2022 р.	
		осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
2	Чисельність персоналу	6	100	15	100	15	100	9	150,00	0	0,00
3	За статтю:	2	33,33	6	40,00	7	46,67	4	200,00	1	16,67
	– жінки	4	66,67	9	60,00	8	53,33	5	125,00	-1	-11,11
	– чоловіки										
4	За віком (років):	2	33,33	5	33,33	6	40,00	3	150,00	1	20,00
	– 15-28	4	66,67	6	40,00	6	40,00	2	50,00	0	0,00
	– 29-49	0	0,00	6	20,00	6	16,33	3	0,00	0	0,00
	– 50-55	0	0,00	3	6,67	2	6,67	1	0,00	-1	-33,33
	– старші 56 років	0	0,00	1		1				0	0,00
5	За рівнем освіти:	4	26,67	3	20,00	1	33,33	-1	-25,00		
	– середня	3	50,00	7	46,66	8	53,33	6	600,00	-1	-25,00
	– середня спеціальна	1	16,67	4	26,67	4	26,67	2	100,00	1	14,29
	– вища	2	33,33							0	0,00
6	За трудовим стажем:	3	20,00	4	26,67	2	200,00				
	– до 3 років	1	16,67	6	40,00	6	40,00	3	100,00	1	33,33
	– від 3 до 10 років	3	50,00	4	26,67	4	26,67	3	300,00	0	0,00
	– від 11 до 15 років	1	16,67	2	16,33	1	6,66	1	100,00	0	0,00
	– більше 15 років	1	16,67							-1	-50,00

Проаналізувавши дані, наведені в таблиці, можна зробити висновок, що станом на 2023 рік на підприємстві переважну частину персоналу складають чоловіки – 53,33% від чисельності працівників, а жінки – 46,67%. Розглядаючи віковий розподіл всередині компанії, очевидно, що вікова група від 15 до 28 і 29 до 49 років має найбільшу частку, яка становить 40,0% персоналу. З іншого боку,

найменшу частку складають особи віком від 50 до 55 років і старше 56 років, питома вага яких становить 16,33% і 6,67% відповідно. Таким чином, можна зробити висновок, що робоча сила підприємства відносно молода. Крім того, компанія прагне наймати працівників із досвідом роботи у відповідній галузі від 3 до 10 років. Нарешті, з точки зору освіти, більшість персоналу мають середню спеціальну освіту, що становить 53,33% від загальної кількості працівників.

Рух персоналу ТОВ «ВЕТСТАР» представлений у таблиці 2.9.

За даними таблиці 2.9 середньооблікова чисельність персоналу збільшилась на 0,86% (2 осіб), при цьому було прийнято 3 нових робітників, а звільнено 1. Через звільнення 1 осіб за досліджуваний період зріс коефіцієнт обороту зі звільнення на 0,01.

Таблиця 2.9

Рух персоналу ТОВ «ВЕТСТАР» за 2021-2023 рр.

№	Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2022 р. до 2021 р. (+/-)		2023 р. до 2022 р. (+/-)	
					+/-	%	+/-	%
1	Прийнято працівників, осіб	0	9	3	9	100,00	-6	-66,67
2	Звільнено працівників, осіб	0	0	3	0	100,00	3	100,00
3	Середньоспискова чисельність персоналу, в тому числі:	6	15	15	9	150,00	0	0,00
4	Коефіцієнти:							
	- обороту з приймання							
	- обороту зі звільнення	0,00	0,60	0,20	0,60	100,00	-0,40	-66,67
	- стабільності кадрів	1,00	0,40	0,60	0,60	100,00	0,20	100,00

Отже, поточний стан трудових ресурсів є досить стабільним, проте робота з персоналом майже не ведеться, окрім безпосередньо оплати праці згідно штатного розпису та відпрацьованого часу, та застосування окремих елементів матеріальної та нематеріальної мотивації.

2.2. Оцінка поточного стану системи комунікацій ТОВ «ВЕТСТАР»

Корпоративна культура являє собою складну та запутану мережу фундаментальних переконань і припущень, які колективно прийняті всіма особами в певній організації. Ця комплексна структура закладає основу для загальноприйнятих стандартів поведінки, які керують діями та взаємодією членів всередині організації. Це знаходить вираження в керівних філософіях та ідеологіях, висунутих керівництвом організації, а також у системах цінностей, переконаннях, очікуваннях і нормах поведінки, які поширені серед працівників. По суті, корпоративна культура діє як регулюючий механізм, який формує та спрямовує поведінку людей в організації. Він відіграє вирішальну роль у передбаченні того, як люди реагуватимуть у складних і ключових ситуаціях, забезпечуючи відчуття послідовності та узгодженості перед обличчям невизначеності. Розуміючи цей культурний ландшафт і керуючись ним, ТОВ «ВЕТСТАР» намагається створювати середовище, яке відповідає їхнім стратегічним цілям і покращує загальну ефективність [17; с.215].

Коли люди беруть участь у професійній діяльності, на них впливають різноманітні потреби, які керують їх поведінкою та вибором. Найголовнішим серед них є фундаментальна потреба у фінансовій компенсації, яка необхідна для покриття основних витрат на життя. Крім цього, потреба в безпеці відіграє важливу роль у професійній сфері. Цю потребу часто вирішують шляхом створення профспілок, комітетів допомоги та пенсійних фондів, які забезпечують працівникам відчуття стабільності та захисту під час роботи. Такі внутрішні конфлікти можуть призвести до психічного перенапруження та подальшого зниження продуктивності в їхніх професійних починаннях. У більш серйозних випадках цей дисонанс може призвести до розвитку негативних рис особистості або навіть до проблем із психічним здоров'ям. У контексті професійних обов'язків основні цінності особи стають найбільш очевидними через її взаємодію з іншими. Саме під час цих обмінів виявляється їхня відданість певним принципам і етичним стандартам, розкриваючи справжню природу

їхнього характеру та професійної чесності. Крім того, існує глибока потреба в самореалізації, коли люди прагнуть повністю реалізувати свій потенціал і досягти особистісного зростання. Коли працівники відчують, що їх не помічають або недооцінюють у своїх ролях, це може значно погіршити їхнє загальне благополуччя. Проведення довгих годин на роботі без підтвердження може призвести до відчуття нереалізованості та незначущості, що зрештою призведе до незадоволення та нещастя. Більше того, потреба в соціальних зв'язках або приналежності є надзвичайно важливою, оскільки люди прагнуть налагодити стосунки з іншими як через формальні групи, такі як команди чи відділи, так і через неформальні мережі всередині своєї організації. Не менш важливим є прагнення до визнання та оцінки, яке охоплює такі аспекти, як посада, статус, звання та можливості просування по службі. Кожен із цих факторів впливає на почуття власної гідності та приналежності на робочому місці. Ця культура охоплює дотримання встановлених норм і принципів, які включають етичні стандарти, а також особливі вимоги, пов'язані з професією. Прийняття рішень у професійному контексті часто породжує моральні та психологічні дилеми. Особливо складно дотримуватись етичних принципів, коли стикаєшся зі спокусами, такими як спокуса фінансової вигоди. Коли люди вчиняють дії, які суперечать прийнятим моральним стандартам, вони можуть відчувати почуття провини або каяття. Ступінь задоволення цих потреб має істотний вплив на ставлення індивіда до своєї організації. Крім того, те, як люди виконують свої професійні обов'язки, може вплинути на те, як їх сприймають колеги та їхнє найближче робоче оточення. По суті, культура поведінки, спілкування, слухання та мови в професійному середовищі відіграє вирішальну роль у формуванні результатів роботи окремої людини [3, с. 222].

Для ТОВ «ВЕТСТАР» важливо оцінити унікальні потреби, інтереси та здібності кожного працівника, щоб визначити, як їх можна ефективно задовольнити в організації. Цей процес оцінювання включає комплексне визначення типів робочої діяльності, які не тільки необхідні для успіху організації, але й повинні активно просуватися. Щоб підвищити продуктивність

і гарантувати, що співробітники залишаться залученими до своєї роботи, компанія розвиває міцну корпоративну культуру, що передбачає чітке визначення основних цінностей, які лежать в основі мотивації працівників. Під час залучення нових членів команди ретельно вивчається їхня мотивація, інтереси та особисті цінності, щоб переконатися в тісній культурній відповідності організації. Ці основні цінності повинні комплексно відповідати основним потребам та інтересам осіб, як це визначено в «Правилах внутрішнього трудового розпорядку» організації та інших відповідних місцевих нормативних актах [15, с. 295].

Окрім справедливої винагороди, не менш важливим для компанії є залучення висококваліфікованої та кваліфікованої робочої сили. Наймаючи людей, які володіють високими навичками та великим досвідом, організація отримує значну вигоду від їхніх ідей та внеску, тож щоб працівник був справді мотивований ефективно виконувати свою роботу, важливо, щоб його дохід в організації був достатнім для покриття витрат на життя.

На думку керівництва ТОВ «ВЕТСТАР», декілька ключових факторів відіграють вирішальну роль у ефективному підвищенні трудової мотивації. Перш за все, забезпечення конкурентоспроможної зарплати для співробітників, що не тільки гарантує, що вони отримають належну винагороду за свою наполегливу роботу, але й діє як потужний мотиватор, який заохочує їх прагнути до досконалості у своїй роботі. По-друге, створення середовища, яке сприяє розвитку навичок і постійному вдосконаленню, що значно підвищує мотивацію співробітників та допомагає їм відчувати, що їх цінують і поважають. Це відчуття визнання та можливість особистісного зростання можуть надихнути співробітників докладати більше зусиль у свою роботу та прагнути повністю реалізувати свій потенціал. Загалом, багатогранний підхід, який включає справедливу винагороду, залучення кваліфікованих талантів, визнання престижу, розширення фінансових можливостей і можливості для зростання, є важливим для формування вмотивованої та високоефективної робочої сили для ТОВ «ВЕТСТАР».

По суті, процес мотивації співробітників і виховання позитивної корпоративної культури вимагає створення середовища, яке заохочує професійну гордість, відкриває шляхи для особистого зростання та розвитку та вшановує людей за їхній внесок. Використовуючи ці моральні та психологічні прийоми, компанія підвищує мотивацію працівників, задоволеність роботою та загальну продуктивність. Крім того, ТОВ «ВЕТСТАР» надає можливість продемонструвати свої навички та таланти, дозволяючи їм повністю розкрити свій потенціал і продемонструвати свої здібності на відповідних посадах. Таке поєднання викликів і досягнень не тільки надихає людей прагнути до досконалості, але й сприяє розвитку глибокого почуття впевненості та віри в себе. Розставляючи пріоритети за цими факторами, організація створює процвітаюче робоче середовище, де співробітники відчуваються цінними та мотивованими до успіху.

Вкрай важливо, щоб робота представляла певний ступінь виклику та потенціал для успіху, оскільки ці елементи важливі для того, щоб люди відчували задоволення та самореалізацію у своїх ролях. Визнання є фундаментальним компонентом мотивації співробітників і може проявлятися в різних формах, включаючи як приватне, так і публічне визнання. Приватне визнання передбачає виділення досягнень співробітника в спеціальних звітах для вищого керівництва, знайомство з впливовими діями в організації та особисте визнання важливих подій, таких як свята або важливі сімейні події. Хоча особисте визнання може бути не настільки поширеним у деяких культурах як мотиваційний інструмент, суспільне визнання, як правило, використовується ширше. Крім того, організації часто впроваджують власні внутрішні процеси, які забезпечують додаткові стимули, такі як присвоєння почесних звань або нагород заслуженим особам [12, с. 89].

По суті, культивування міцної корпоративної культури в організації може значно підвищити мотивацію співробітників, покращити показники ефективності та сформувати бажану модель поведінки співробітників, яка відповідає цілям і успіху організації. Таке сприятливе середовище не лише

мотивує окремих працівників повністю використовувати свої фізичні та розумові здібності під час виконання своїх обов'язків, але й сприяє колективним зусиллям для досягнення цілей підприємства. Мета впровадження стратегій заохочення виходить за рамки мотивації однієї особи; він також спрямований на те, щоб надихнути інших в організації. Щоб ці мотиваційні зусилля були дійсно ефективними, вони повинні сприйматися всією групою як чесні та справедливі. Крім того, рекомендується поєднання різних стратегій заохочення, що включають як фінансові, так і нефінансові винагороди. Співробітників, які постійно демонструють відданість і надійність у своїх ролях, слід перш за все відзначати перевагами, пов'язаними з соціальними та культурними послугами, а також можливостями кар'єрного зростання на посади з більшою кваліфікацією або на посадах вищого рівня, за умов наявності вакансій і наявності у працівників необхідної підготовки. разом із необхідними професійними та особистими атрибутами. Для вищого керівництва також важливо активно брати участь у мотивації персоналу, регулярно відвідуючи різні відділи та забезпечуючи постійне спілкування з керівниками команд. Ця участь вищого керівництва є ключовою для створення системи заохочення, яка є не тільки ефективною, але й резонує з працівниками на всіх рівнях організації. Підтримуючи відкриті лінії спілкування та демонструючи щирий інтерес до робочої сили, керівники вищої ланки можуть сприяти розвитку атмосфери довіри та мотивації, що зрештою призводить до підвищення рівня задоволеності та продуктивності працівників.

2.3. Дослідження проблем функціонування системи комунікації та співпраці ТОВ «ВЕТСТАР» в умовах віддаленої роботи

Кожен працівник визнає свою індивідуальну відповідальність за колективний успіх спільних завдань в організації. Крім того, участь у команді відіграє важливу роль у житті людини, оскільки пропонує різні шляхи для

соціальної реалізації, включаючи можливості для змістовного спілкування, міжособистісної взаємодії та активної участі в певній спільноті. Крім того, сприятливе командне середовище знімає деякі індивідуальні проблеми, пов'язані з безпекою та добробутом, забезпечуючи відчуття безпеки та причетності. Вплив команди виходить за рамки безпосередніх завдань; воно також відіграє вирішальну роль в особистому розвитку та формуванні особистості, світогляду, цінностей і переконань. Ключовим фактором, який сприяє міцним стосункам у сучасному колективі ТОВ «ВЕТСТАР», є наявність ефективного лідерства. Це передбачає розвиток відкритого спілкування з членами команди, демонстрацію щирої турботи про їхні виклики та надання їм повноважень через делеговані повноваження. Умілий лідер об'єднує команду, використовуючи їхній інтелект і досвід, створюючи згуртоване середовище для співпраці. Крім того, сприяння виразній атмосфері задоволення від роботи має важливе значення для розкриття повного потенціалу кожного працівника. Це, у свою чергу, сприяє створенню позитивного соціального та психологічного клімату в колективі, покращенню загальної продуктивності та добробуту.

Соціально-психологічний клімат у команді охоплює складні міжособистісні стосунки, які можуть сприяти або перешкоджати ефективній роботі. Для вдосконалення управління персоналом у ТОВ «ВЕТСТАР» вкрай важливо розробити та запровадити стандарти відповідності, адаптовані до ролей, які займають працівники. Цей процес вимагає створення детальної системи оцінки персоналу, яка враховує низку критичних факторів. Ці фактори мають включати оцінку людського капіталу, яким володіє кожен фахівець, гарантуючи, що їхні навички та знання відповідають очікуванням відповідних посад. Крім того, важливо оцінити їхні компетенції, в тому числі їхні конкретні знання, навички та здібності, щоб підтвердити, що ці атрибути відповідають встановленим стандартам для їхніх ролей.

Важливо визначити працівників, які демонструють необхідний рівень компетентності, і визначити критерії компетентності, які відповідають вимогам посади. Надійна програма оцінки персоналу має зосереджуватися не лише на

оцінці поточної продуктивності, але й надихати співробітників активно шукати можливості для професійного зростання та підвищення кваліфікації. Створюючи середовище, яке сприяє постійному вдосконаленню, організація може гарантувати, що її персонал не тільки відповідає, але й перевершує очікування, пов'язані з їхніми посадами, зрештою сприяючи загальному успіху ТОВ «ВЕТСТАР». Цей далекоглядний підхід принесе користь не лише окремим працівникам, але й покращить динаміку команди та стимулює колективну ефективність, створюючи більш продуктивну та гармонійну культуру на робочому місці.

Вкрай важливо, щоб усі керівники та спеціалісти активно брали участь у програмі, а її реалізація відбувалася на регулярній основі відповідно до встановлених рекомендацій — наприклад, раз на рік, раз на півроку або раз на квартал. Компетентність персоналу оцінюватиметься за бальною системою від 0 до 10 балів. Після того, як працівник успішно пройде оцінку відповідності, результати будуть записані в його особисту справу, яку необхідно підтримувати та оновлювати щороку. Якщо працівник не відповідає необхідним стандартам для своєї ролі, він несе відповідальність за самостійне визначення та пошук відповідних шляхів професійного розвитку. Важливо зазначити, що звільнення працівника не впливає негативно на діяльність ТОВ «ВЕТСТАР». Для активного вирішення потенційних проблем, пов'язаних із такими обставинами, заступнику директора з персоналу доручено сформулювати комплексну стратегію розвитку персоналу, яка охоплює короткострокові, середньострокові та довгострокові цілі. Ця стратегія має забезпечувати приділення уваги підготовці спеціалістів, особливо з метою підготовки працівників середнього та нижчого рівня до просування на управлінські посади.

Щоб забезпечити високий рівень персоналу та сприяти зростанню організації, вкрай важливо впроваджувати різноманітні цільові стратегії. Перш за все, покращення управління цим безцінним ресурсом можна досягти шляхом впровадження кількох заходів. Ці заходи включають підвищення стандартів відбору персоналу під час процесу найму, розробку комплексних програм, які

заохочують ріст і професійний розвиток співробітників, а також пропонують широкі можливості навчання для різних рівнів кваліфікації. Крім того, мотивація персоналу за допомогою стимулів, надання належної інформаційної підтримки для їх постійного професійного розвитку та покращення загального робочого середовища та соціальної динаміки всередині команди є важливими компонентами цієї стратегії.

Необхідно також зосередитися на покращенні умов праці, побуту та відпочинку працівників, оскільки ці фактори суттєво впливають на їхню продуктивність і задоволеність роботою. Крім того, необхідна розробка багатопланового підходу, спрямованого на відновлення та збереження власного капіталу ТОВ «ВЕТСТАР». Цей підхід має охоплювати юридичні, психологічні, фінансові та екологічні ініціативи, які працюють у тандемі для зміцнення фундаменту організації. Крім того, впровадження індивідуальних програм оцінювання співробітників, які відповідають конкретним вимогам кожної ролі, має вирішальне значення як для збереження, так і для зростання цього важливого людського капіталу.

Підсумовуючи, після ретельного аналізу всієї наведеної вище інформації, ми можемо з високою часткою впевненості стверджувати, що висунуті пропозиції щодо посилення системної підтримки вдосконалення управління персоналом ТОВ «ВЕТСТАР» призведуть до суттєвого збільшення загальної ефективності управління персоналом всередині організації. Це вдосконалення буде реалізовано шляхом встановлення стандартів відповідності, спеціально розроблених для працівників, які займають ключові посади, а також впровадження комплексного набору психологічних стратегій, спрямованих на сприяння мотивації серед людського капіталу організації. Для досягнення цих цілей запропонована нами діяльність охоплюватиме різноманітні методи, включаючи індивідуальні та групові інтерв'ю, а також проведення опитувань та анкетування. Використовуючи ці інструменти, управлінська команда зможе проводити ретельну оцінку продуктивності кожного співробітника. Ця ретельна оцінка дозволить зробити обґрунтовані висновки та вжити необхідних заходів,

спрямованих на ефективне мотивування працівників, тим самим заохочуючи їх працювати продуктивно та підтримувати високий рівень залученості у свої ролі протягом тривалого періоду.

Для ефективного розподілу ресурсів, спрямованих на розвиток людського капіталу в ТОВ «ВЕТСТАР», важливо, щоб ця стратегія виконувалася узгоджено на всіх рівнях управління в організації. Щоб збільшити інвестиції в людський капітал, ТОВ «ВЕТСТАР» має розпочати ініціативи, які підвищать статус і привабливість професійного розвитку. Особливу увагу слід приділяти сприянню та просуванню інноваційних починань компанії. Крім того, вкрай необхідно, щоб державні органи вжили активних та комплексних заходів щодо омолодження та активізації участі суб'єктів господарювання в інвестуванні людського капіталу. Ці ініціативи повинні включати широкий спектр стратегій, включаючи правові рамки, фінансові стимули, організаційну підтримку та мотиваційні програми. Щоб досягти найефективніших результатів, вкрай важливо прийняти цілісний і широкомасштабний підхід, гарантуючи, що всі ці заходи впроваджуються одночасно.

Психологічне середовище всередині команди формується різними елементами, включаючи соціальні цілі, яких команда прагне досягти, ступінь узгодженості цінностей між її членами та почуття колективної та індивідуальної відповідальності, яке відчуває кожен член. Крім того, взаємозалежність, яка розвивається між членами команди, відіграє вирішальну роль у створенні цієї атмосфери. Ці фактори разом сприяють ситуації, коли особисті інтереси починають збігатися з загальним благом команди. Однак досягнення сильної згуртованості команди передбачає більше, ніж просто спільну мету та співпрацю для її досягнення; це також вимагає організації спільних заходів, які сприяють згуртуванню та співпраці. У цьому контексті роль лідера є першорядною, оскільки вони володіють унікальною здатністю ефективно культивувати та впливати на соціальний та психологічний клімат у колективі. Крім того, внутрішня динаміка групи формується декількома внутрішніми факторами,

зокрема застосованим стилем управління, загальним іміджем команди, ключовими аспектами її діяльності та поведінкою лідера.

Завдяки ретельному дослідженню соціометричних вимірювань ми можемо ефективно оцінити ступінь організаційної згуртованості в компанії та, як наслідок, оцінити ефективність її організаційної культури. З практичної точки зору, зокрема при оцінці різних складових кадрового потенціалу ТОВ «ВЕТСТАР», ми вважаємо, що найбільш прийнятним підходом є використання методу експертних оцінок. Ця методологія зосереджена на визначенні основних елементів, які характеризують кадровий потенціал організації. Для проведення соціометричних вимірювань ми починаємо зі збору попередніх даних за допомогою соціометричного опитування. Кожному учаснику надається соціометрична анкета, в якій описується мета та значення опитування, а також запрошення до участі. Анкета містить детальну інструкцію щодо її правильного заповнення. Відповідно до нашої мети — аналізу соціально-психологічного клімату в групі — кожному учаснику конкретно задають питання: «З ким би ти хотів (або не хотів) працювати?» Відповідаючи на цей запит, кожен учасник ефективно виражає свої почуття до інших членів групи, тим самим вносячи цінну інформацію про динаміку відносин у групі.

Учасниками опитування виступили 10 віддалених менеджерів ТОВ «ВЕТСТАР».

Результати опитування фіксуються в груповій матриці, яка представлена в таблиці 2.10. Уважно вивчивши соціограму, можна отримати уявлення про переваги, які виявляють члени групи, коли мова заходить про їхній вибір товаришів. Стає можливим ідентифікувати конкретних людей, яких часто обирають або віддають перевагу іншим, а також тих, кого можуть не помічати чи відкидати. Цей аналіз може надати цінну інформацію про соціальну ієрархію та основну групову динаміку, проливаючи світло на те, як формуються та підтримуються стосунки в даному контексті. Загалом, як групова матриця, так і соціограма служать основними інструментами для розуміння заплутаної мережі взаємодій, які характеризують групу.

Таблиця 2.10

Групова матриця для визначення шляхів удосконалення соціально-психологічного клімату в ТОВ «ВЕТСТАР»

Хто вибирає	Кого вибирають										+	-	Всього
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
1	x	+	-								1	1	2
2	+	x	+				+	+			4	0	4
3		+	x				+				2	0	2
4				x	-	+					1	1	2
5					x	+			-		1	1	2
6				+	+	x	-				2	1	3
7		+	+			-	x				2	1	3
8		+						x			1	0	1
9					-				x	+	1	1	2
10					-				+	x	1	1	2
+	1	4	2	1	1	2	2	1	1	1	16		
-	0	0	1	0	3	1	1	0	1	0		7	
Всього	1	4	3	1	4	3	3	1	2	1			23

Джерело: розраховано автором на основі даних компанії

Отримані результати дозволили виявити найвищий позитивний статус («зірка» – №2), менш впливовий позитивний статус («той, кому віддали перевагу» – №2), найбільший негативний статус (№5).

Інтегральну характеристику згуртованості в групі можна отримати за допомогою індексу згуртованості групи:

$$I_{зг} = \frac{\sum R^+}{0,5 * N * (N-1)} = \frac{16}{0,5 * 10 * (10-1)} = 0,36 \quad (2.1)$$

де $\sum R^+$ – кількість взаємопозитивних виборів в групі; N – кількість членів групи, що брали участь в опитуванні.

Отримане значення підтверджує раніше зроблений висновок про досить низький рівень згуртованості групи (менше половини).

Важливою характеристикою групи є також індекс інтеграції ($I_{гр}$), тобто здатність групи зберігати свою структуру як єдине ціле:

$$I_{гр} = 1/N_i = 1/0 = 0 \quad (2.2)$$

N_i – кількість членів групи, які не отримали жодного вибору.

Низькі показники індексів згуртованості та інтеграції свідчать про наявність емоційних міжособистісних конфліктів і прихованих несприятливих чинників у колективі. Завдання керівника полягає в тому, щоб працювати над підвищенням цих індексів, сприяючи поліпшенню взаємодії та створенню більш сприятливої робочої атмосфери.

Щоб ефективно зрозуміти соціальну динаміку в групі, можна використовувати кілька ключових персональних соціометричних показників. До них відносяться соціометричний статус кожного члена групи, який відображає його становище та вплив у команді, індекс емоційної експансивності, який вимірює ступінь емоційного вираження та відкритості серед членів команди, і індекс обсягу взаємодії, який оцінює частоту спілкування та взаємодії між окремими особами. Зосереджуючись на цих індексах, менеджери можуть отримати цінну інформацію про стосунки всередині команди та працювати над створенням більш згуртованого та інтегрованого середовища.

В Додатку В наведені розрахункові значення вказаних вище персональних соціометричних індексів для деталізації стану комунікацій та співпраці.

На ступінь згуртованості всередині колективу та загальну задоволеність окремих його членів суттєво впливають два основні чинники: психологічна сумісність членів колективу, зокрема щодо їх темпераментів, і соціально-психологічна сумісність, яка передбачає баланс професійного та морального характеру. атрибути серед них. Для покращення та культивування позитивної соціальної та психологічної атмосфери серед персоналу ТОВ «ВЕТСТАР» вкрай доцільно запровадити серію сертифікаційних та навчальних ініціатив. Ці програми проводитимуться кваліфікованими професіоналами, які пояснюватимуть членам команди важливість ефективної взаємодії та спілкування. Спеціально розроблена навчальна програма для співробітників організації спрямована на розвиток самооцінки та досягнення особистого успіху. Основна мета цієї навчальної програми полягає в тому, щоб зміцнити навички командної роботи та сприяти більшій згуртованості групи. Навчання побудовано

навколо кількох основних цілей, які включають підвищення рівня згуртованості в групі, підкреслення важливості та цінності групової динаміки для кожного окремого члена, сприяння глибшому розумінню себе та інших у команді, заохочення здатності до як дають, так і отримують зворотний зв'язок у різних формах, створюючи вищий рівень довіри між членами команди та стимулюючи творче мислення, одночасно розвиваючи внутрішні ресурси, властиві кожному учаснику.

Оскільки організації прагнуть процвітати в умовах складності сучасного ландшафту, інтеграція цих навичок стає важливою для досягнення успіху та виховання культури постійного навчання та зростання.

У все більш взаємопов'язаному світі вміння розуміти й цінувати різноманітні культурні перспективи є незамінним. Ця компетенція не тільки покращує комунікацію та співпрацю між людьми з різним походженням, але й сприяє більш інклюзивному та інноваційному робочому середовищу.

Окрім простих технічних знань, майстерність у цій сфері також охоплює низку так званих «м'яких навичок». Ці основні риси включають здатність до адаптації до мінливих обставин, сильне почуття впевненості в собі, непохитну наполегливість і спритність, щоб ефективно орієнтуватися в різних ситуаціях. Крім того, здатність гармонійно співпрацювати в команді, будувати продуктивні стосунки між членами команди та ефективно вирішувати будь-які конфлікти, які можуть виникнути в організації, має вирішальне значення для досягнення спільних цілей. Інший важливий компонент цих знань охоплює культурну та міжкультурну компетентність.

Дефіцит практичних знань щодо ділових комунікацій може призвести до безлічі несприятливих наслідків, які можуть позначитися як на індивідуальній, так і на організаційній динаміці. Таке нерозуміння може сприяти почуттю страху та незахищеності, що призводить до труднощів із збереженням пам'яті та концентрацією. Крім того, це може знизити загальну ефективність роботи, порушити природний потік мовлення та спричинити розвиток моделей мовлення та поведінки, які відповідають стереотипам. Особливо це може проявлятися в

осіб, які вступають у взаємодію, де вони можуть прийняти жорсткі стилі спілкування, такі як авторитарний підхід. У найзгубніших проявах цього авторитарного стилю люди можуть нав'язувати свою думку та волю іншим, проявляти агресивну поведінку та не брати участь у конструктивному діалозі. Наслідки цих негативних стилів спілкування сприяють поширенню атмосфери, сповненої несприятливого ставлення та настроїв серед членів команди та колег.

І навпаки, коли люди володіють сильними комунікативними навичками та компетенціями, ці проблемні ситуації можна ефективно пом'якшити або вирішити. Цими людьми часто керує бажання повністю використати свій потенціал і здібності, дозволяючи їм відчувати радість значущої соціальної взаємодії, одночасно зміцнюючи впевненість у власних навичках. Це підкреслює критичну важливість підвищення комунікативної компетентності професіоналів у сфері бізнесу. Таке вдосконалення вимагає збалансованої інтеграції як теоретичних знань, так і практичного досвіду в області ділових комунікацій, гарантуючи, що люди не тільки добре обізнані з теоріями комунікації, але й вміють застосовувати ці концепції в реальних сценаріях. Зрештою, надання пріоритету розвитку комунікативних навичок між фахівцями має важливе значення для сприяння більш позитивному та продуктивному робочому середовищу.

Важливо підкреслити, що в ТОВ «ВЕТСТАР» концепція кадрового потенціалу ґрунтується на розумінні того, що працівники є основною рушійною силою виробництва. Ця перспектива змінює традиційний підхід до управління людськими ресурсами, визнаючи, що в сучасному динамічному робочому середовищі вже недостатньо лише заохочувати працівників до підвищення продуктивності. Швидше, акцент робиться на сприянні та розвитку трудового потенціалу, наявного в організації. Таким чином, компанія прагне не лише підвищити загальну конкурентоспроможність своєї робочої сили, але й створити комплексну основу для мотивації працівників з різних точок зору.

У результаті ретельного аналізу поточних практик і результатів стало очевидним, що різні аспекти організаційної культури, включаючи процеси

оцінювання та навчання співробітників, а також застосовані стратегії мотивації, потребують значного вдосконалення в ТОВ «ВЕТСТАР».

Висновки до розділу 2

Таким чином, ми дослідили діяльність компанії ТОВ «ВЕТСТАР» і стан комунікацій між працівниками в цілому та в умовах віддаленої роботи. Було проведено соціометричне опитування, яке показало стан взаємних комунікацій в колективі та наявність складних моментів у співпраці окремих працівників. Індекс згуртованості колективу складає 0,36, що є низьким показником, тому керівництву слід докласти зусиль для покращення комунікацій між менеджерами в умовах дистанційної роботи. Оскільки компанія працює віддалено з клієнтами як інтернет-магазин, то співробітники опрацьовують замовлення, передають їх між собою та на склад для відправки, користуючись для роботи внутрішнім чатом в CRM-системі, отже, щоб не було проблем у співпраці між менеджерами та їх комунікаціях з іншими працівниками компанії ТОВ «ВЕТСТАР», потрібно підвищити рівень корпоративної культури і зацікавленості у командній роботі.

РОЗДІЛ 3.

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ КОМУНІКАЦІЇ ТА СПІВПРАЦІ В УМОВАХ ВІДДАЛЕНОЇ РОБОТИ В ТОВ «ВЕТСТАР»

3.1. Стратегія формування ефективної системи комунікації та співпраці в умовах віддаленої роботи в ТОВ «ВЕТСТАР»

Позитивна психологія стає все більш помітною сферою дослідження, яка прагне застосувати свої фундаментальні концепції та принципи до організаційного контексту. Ця ініціатива призвела до розвитку організаційних і психологічних підходів, які зосереджені на позитивних результатах. Лютенс Ф. пропонує детальне визначення позитивної організаційної поведінки, описуючи її як систематичне дослідження та практичне застосування сильних сторін і психологічних можливостей, притаманних людським ресурсам [24, с. 45]. У цьому контексті він наголошує на важливості розгляду різних конструкцій, які дозволяють окремим особам в організаціях підвищувати та підтримувати своє суб'єктивне благополуччя, задоволеність роботою та рівень залучення. Крім того, ці конструкції спрямовані на сприяння позитивним емоціям, одночасно пом'якшуючи ризики емоційного виснаження та негативних наслідків стресу.

Одне помітне явище в цій галузі називається «психологічний капітал», який складається з кількох критичних компонентів. До них належать самоефективність, яка відображає віру індивіда у свою здатність досягти успіху; компетентність, яка стосується їхніх умінь та знань; мотивація докладати зусиль для подолання складних викликів. Крім того, психологічний капітал охоплює оптимістичний і позитивний погляд як на поточні обставини, так і на майбутнє. Це заохочує людей зберігати перспективне та цілеспрямоване бачення своєї діяльності та розвитку. Важливо, що це також підкреслює важливість демонстрації життєздатності та стійкості, коли стикаються з перешкодами та труднощами на шляху досягнення своїх цілей. Цей багатогранний підхід до розуміння та зміцнення психологічного капіталу в організаційних умовах

підкреслює потенціал для сприяння більш залученій, задоволеній та продуктивній робочій силі.

Для ефективного підвищення організаційної культури важливо, щоб керівники всіх рівнів активно брали участь у процесі. Кожен керівник відіграє вирішальну роль у формуванні позитивної організаційної культури у своїх підрозділах. Для підтримки цієї ініціативи створюються спеціалізовані експертні групи, до складу яких входять менеджери, неформальні лідери та головні спеціалісти організації. Ці групи виконують низку важливих завдань, включаючи оцінку поточного стану організаційної культури та визначення необхідних дій для її покращення та трансформації. Крім того, важливо включити до цих експертних груп представників груп споживачів і профспілок, щоб гарантувати всебічний і комплексний погляд на організаційну культуру та її вплив на всіх зацікавлених сторін.

Досліджуючи корпоративний ландшафт, важливо визнати важливість психологічного капіталу на додаток до людського та соціального капіталу. Людський капітал стосується знань і навичок, якими володіють люди, тоді як соціальний капітал наголошує на зв'язках і стосунках між працівниками. Навпаки, психологічний капітал зосереджений на потенціалі особистісного зростання та розвитку, що є критично важливим аспектом для просування ТОВ «ВЕТСТАР». Визначення пріоритетів у розвитку психологічного капіталу є обов'язковим, оскільки він є основним рушієм загального прогресу та успіху організації. Важливо розуміти, що психологічний капітал — це не просто статична сукупність рис особистості; скоріше, це динамічна характеристика, на яку можуть впливати різні види діяльності та ситуаційні фактори. Таке розуміння підкреслює доцільність і важливість реалізації цільових програм, спрямованих на розвиток і підвищення психологічного капіталу як окремих співробітників, так і організації в цілому. Такі ініціативи не лише сприятимуть індивідуальному зростанню, але й сприятимуть більш стійкій та надійній організаційній культурі у ТОВ «ВЕТСТАР», що зрештою призведе до кращої загальної продуктивності та успіху.

Культивування організаційної культури є складним і багатограним заходом, який потребує ретельного планування та вдумливого вивчення численних елементів, включаючи системи цінностей, динаміку співробітників і погляди керівництва на персонал. Для організації вкрай важливо залучити свою робочу силу на всіх рівнях до розробки та обговорення ініціативи щодо організаційної культури. Завдяки цьому працівники отримують та причетності, що може значно підвищити успішність реалізації ініціативи. Щоб сприяти постійному підвищенню організаційної культури, доцільно проводити регулярні перегляди та оновлення «Проекту розвитку організаційної культури» кожні два-п'ять років. У цьому проекті визначено різні етапи та порядок залучених заходів, як показано на рисунку 3.1. Такий метод підкреслює циклічний і безперервний характер процесу, коли як організаційна культура, так і навколишнє середовище постійно контролюються, навіть після завершення програми розвитку. Крім того, пошук інноваційних ідей і постійних удосконалень залишається пріоритетом протягом усього життєвого циклу проекту. Загалом, цей підхід підкреслює критичну природу безперервного зростання та вдосконалення організаційної культури для адаптації до умов, що змінюються, і для забезпечення довгострокового успіху та стійкості організації.

Використовуючи технології, ТОВ «ВЕТСТАР» може підвищити ефективність роботи та сприяти кращій співпраці між членами команди. Важливо проводити регулярні оцінки поточної організаційної культури та рівня задоволеності співробітників. Ці діагностичні оцінки допоможуть визначити конкретні сфери, які потребують вдосконалення, дозволяючи компанії приймати обґрунтовані рішення, які покращують загальну робочу атмосферу та залученість співробітників. З метою підвищення організаційної культури компанії можна дати кілька рекомендацій.

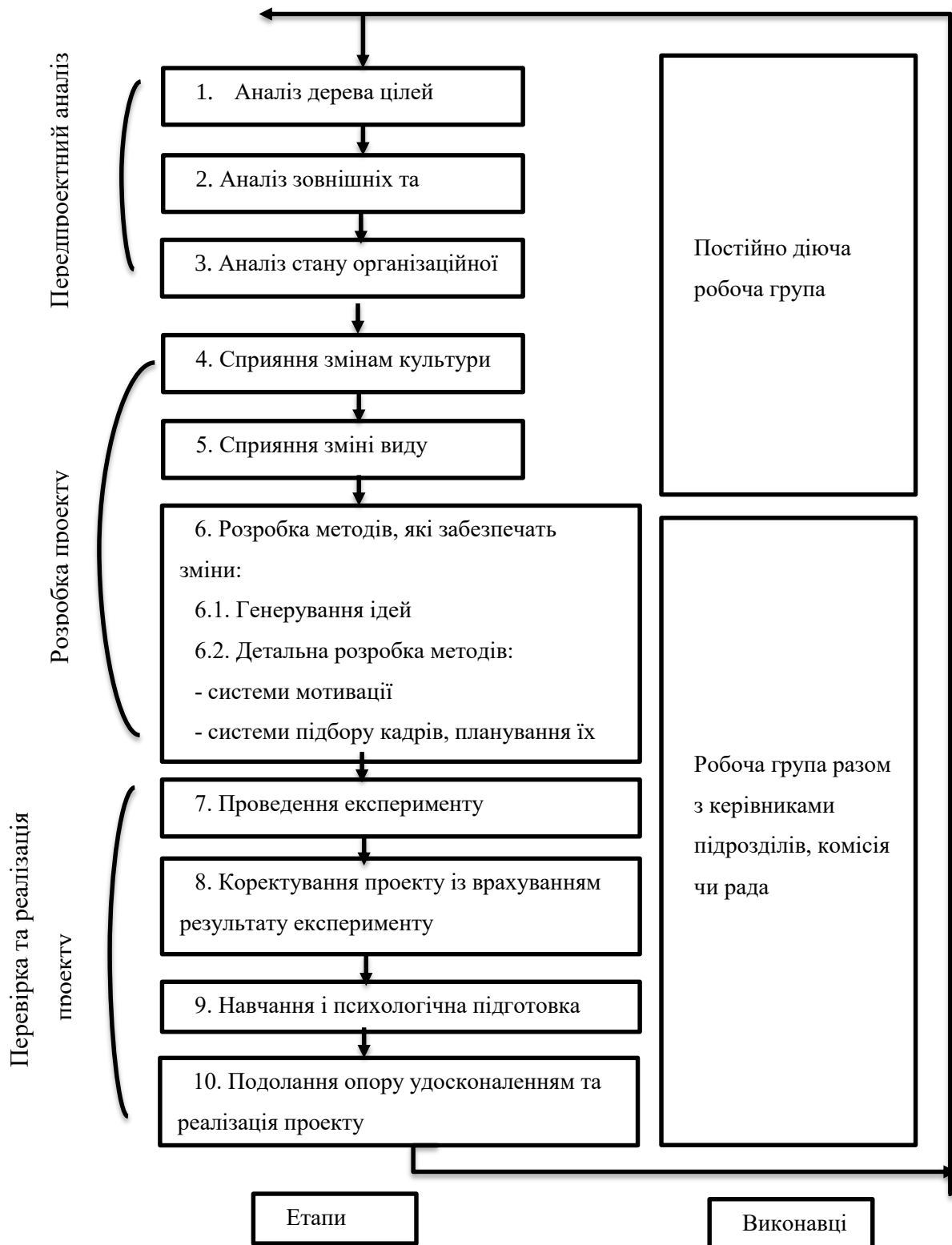


Рисунок 3.1 Етапи робіт з розвитку організаційної культури

Джерело: складено на основі [3].

По-перше, вкрай важливо створити комплексний корпоративний кодекс поведінки, який чітко визначає очікування щодо поведінки працівників і етичних стандартів. Такий кодекс слугуватиме основоположним документом, який сприяє створенню позитивного та етично здорового робочого середовища, забезпечуючи розуміння всіма працівниками цінностей і принципів, яких дотримується організація.

По-друге, слід спільними зусиллями покращити соціально-психологічну атмосферу в колективі. Цього можна досягти, заохочуючи відкриті лінії спілкування, сприяючи командній роботі та культивуючи атмосферу взаємної поваги серед співробітників. Створення можливостей для заходів з формування команди та семінарів може ще більше зміцнити ці стосунки та сприяти більшій згуртованості на робочому місці.

Крім того, впровадження інноваційних програмних рішень може значно підвищити продуктивність і оптимізувати різноманітні процеси в організації.

Нарешті, створення спеціальної посади, зосередженої на управлінні та зміцненні організаційної культури, наприклад, спеціаліста з організаційної культури, може призвести до більш ефективних заходів. Ця роль буде ключовою у стимулюванні культурних ініціатив, моніторингу прогресу та забезпеченні довгострокової підтримки позитивних змін. Розташувавши пріоритети цих рекомендацій, ТОВ «ВЕТСТАР» може створити процвітаючу організаційну культуру, яка підтримує її зростання та успіх.

На ряді зарубіжних підприємств проводяться заходи з оцінки якості фахівців з метою визначення рівня їх залученості у діяльність компанії, потреби у розвитку, допомоги з боку наставника чи ментора тощо.

Компетентність – це складна та багатогранна характеристика, якою володіють люди, яка включає різноманітні знання, навички, ставлення та досвід. Це складне поєднання дозволяє людям ефективно брати участь у різноманітних видах діяльності та виконувати певні ролі, які сприяють вирішенню проблем і досягненню встановлених стандартів у їхніх відповідних професіях чи сферах роботи. Підводячи підсумок, можна сказати, що компетенція втілює складне

поєднання атрибутів і здібностей, які дають людям можливість досягати успіхів у вибраних сферах.

Нарешті, здатність брати участь у безперервному навчанні сприяє адаптації та особистому зростанню, дозволяючи людям процвітати у світі, що постійно змінюється. На різних закордонних підприємствах проводяться заходи з метою оцінки кваліфікації фахівців. Це оцінювання має на меті оцінити рівень їхньої участі в діяльності організації, визначити сфери, де потрібен подальший розвиток, і визначити потенціал для керівництва від наставника чи тренера, серед інших міркувань. Незважаючи на критичний характер набуття сучасних інформаційних навичок, цей аспект часто не помічається в дискусіях навколо професійної підготовки. Випускникам важливо розвивати ці навички, оскільки вони закладають основу для майбутнього успіху.

Сучасна література, що вивчає фундаментальні здібності до навчання, часто не вдається адекватно розглянути важливість сучасних інформаційних навичок. Тим не менш, розвиток цих навичок є важливим для майбутнього успіху випускників, незалежно від кар'єрного шляху, який вони обирають. Ці навички можна класифікувати за чотирма основними типами: навички спілкування, навички роботи з комп'ютером, навички інформаційних технологій і здатність до постійного навчання. Визнання важливості цих компетенцій має вирішальне значення, оскільки вони надають людям необхідні інструменти, необхідні для досягнення успіху в різноманітних особистих і професійних контекстах. Розвиваючи основні компетенції, такі як комунікативні навички, комп'ютерна грамотність, володіння інформаційними технологіями та мислення, орієнтоване на навчання впродовж життя, люди стають краще підготовленими для вирішення проблем, відповідності професійним стандартам і процвітання як у своїй кар'єрі, так і в особистому житті.

Важливо розуміти, що хоча і IT-навички, і інформаційні навички є невід'ємними компонентами ширшої сфери управління інформацією, вони належать до різних областей, кожна зі своїми унікальними характеристиками та вимогами. Компетенції, пов'язані з інформаційними технологіями, відрізняються

від тих, які передбачають обробку інформації. Говорячи про ІТ-навички, ми маємо на увазі різноманітні компетенції, які охоплюють основні здібності, такі як керування пристроями, такими як клавіатури, миші, принтери та сканери, а також керування завданнями, пов'язаними з керуванням файлами та дисками. Крім того, володіння навичками ІТ вимагає знайомства зі стандартними програмними додатками, які включають інструменти обробки текстів, програми для роботи з електронними таблицями для виконання обчислень і створення таблиць, програмне забезпечення графічного дизайну для побудови діаграм і створення бази даних для управління інформацією та сховищами знань. Крім того, ІТ-навички також охоплюють використання мережевих програм, таких як служби електронної пошти, платформи обміну миттєвими повідомленнями, такі як Skype, і веб-браузери, а також загальне розуміння того, як ефективно орієнтуватися в Інтернеті. Навпаки, інформаційні навички класифікуються під зовсім іншим набором компетенцій. Ці навички зосереджені на здатності ідентифікувати та використовувати різні джерела інформації, розуміти основні критерії для оцінки якості та надійності цієї інформації та використовувати ефективні стратегії для пошуку, отримання та отримання відповідних даних. Крім того, інформаційні навички включають методи ефективного маніпулювання та організації даних, а також здатність подавати інформацію в послідовній, змістовній та візуально привабливій формі. Загалом, усвідомлення відмінностей між цими двома типами навичок є важливим для будь-кого, хто займається сферою управління інформацією, оскільки кожен набір відіграє ключову роль у забезпеченні ефективної обробки та використання інформації в різних контекстах.

Незважаючи на це, існує значна розбіжність у думках серед вчених щодо загальноприйнятого переконання, що комп'ютери та інформація за своєю суттю взаємопов'язані. Отже, деякі з цих експертів піддають сумніву достовірність терміну «комп'ютерна інформаційна грамотність». Вони стверджують, що ототожнення інформації виключно з об'єктами, які можуть зберігатися та оброблятися цифровими системами, не тільки вводять в оману, але й може

призвести до згубних наслідків [24]. Ця точка зору підкреслює критичне обмеження нашого розуміння ширшого обсягу інформації. Важливо, однак, визнати, що ця критична позиція не применшує загальновизнаного значення інформаційних технологій у сучасних стратегіях управління та розповсюдження інформації.

Основною метою підготовки фахівців є розвиток їхніх професійних компетенцій, і якість цього процесу можна оцінити через комплексне тлумачення самого визначення компетенцій. Воно слугує показником професійних та особистісних якостей, якими має володіти майбутній фахівець. Для цього необхідно встановити набір критеріїв, що дозволять здійснювати моніторинг та оцінку цих характеристик. Одним із ключових аспектів оцінювання є аналіз якості занять з розвитку персоналу на робочому місці, що проводяться у таких формах, як програми підвищення кваліфікації, тренінги та семінари. Кожен вид занять безпосередньо впливає на оцінку якості фахівців, що робить їх надійним показником ефективності розвитку. Враховуючи складність моніторингу, важливо визначити ключові критерії та розробити оптимальні показники для кожного з них. Це забезпечить комплексну оцінку розвитку персоналу, що охоплює всі важливі аспекти якості. Оцінка навчального процесу, а також критерії якості умов і організації самого процесу, мають важливе значення для ефективної координації зусиль усіх учасників задля досягнення бажаних результатів.

Процес відбору персоналу на досліджуваному підприємстві здійснюється шляхом ретельного аналізу потреб організації в додатковому персоналі, як правило, викликаних наявністю вакансій. Для залучення потенційних кандидатів компанія розміщує оголошення про відкриті вакансії в спеціалізованих виданнях, які орієнтуються на відповідний ринок праці. Після отримання заяв керівник відділу кадрів проводить перший раунд співбесід. Перед цими співбесідами керівник відділу кадрів ретельно перевіряє історію працевлаштування кожного претендента, якщо така є, і збирає відгуки від попередніх роботодавців, щоб отримати уявлення про продуктивність і трудову

етику кандидатів. Під час співбесіди кандидатам задають різноманітні запитання, спеціально розроблені для виявлення їхніх професійних здібностей, а також особистих характеристик, що дозволяє інтерв'юерам отримати глибше розуміння кожної людини. Зрештою, остаточне рішення щодо відбору кандидата залишається за генеральним директором, який проводить подальшу співбесіду з претендентом після попередньої оцінки керівника відділу кадрів. Цей багаторівневий підхід гарантує, що обраний кандидат не тільки відповідає вимогам до роботи, але й добре узгоджується з культурою та цілями компанії. Після збору та оцінки цієї важливої інформації про кожного потенційного працівника керівник відділу кадрів співпрацює з генеральним директором, щоб оцінити основні якості та кваліфікацію, необхідні для вакантних посад. Разом вони складають докладні профілі для кожного кандидата, порівнюючи їхні навички, досвід і якості з конкретними вимогами, викладеними для посади. Цей порівняльний аналіз передбачає не лише оцінку кандидатів за специфікаціями посади, а й ретельне зіставлення кандидатів один з одним, щоб визначити, хто найкраще підійде для компанії.

Керівництво ТОВ «ВЕТСТАР» для досягнення ефективності підбору персоналу використовує такі інструменти підбору персоналу як: відкриті джерела (інтернет, job-сайти), рекомендації, база резюме та інші джерела (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Інструменти підбору персоналу в ТОВ «ВЕТСТАР»

№	Інструменти підбору персоналу	2021 рік	2022 рік	2023 рік
1	Відкриті джерела (інтернет, job-сайти)	26 %	49 %	30 %
2	Рекомендації	33 %	10 %	23 %
3	База резюме	34 %	37 %	37 %
4	Інші джерела	7%	4%	10%

Протягом 2021–2023 років керівництво підприємства використовувало три основні інструменти для підбору персоналу. Найвагомішу частку займали відкриті джерела, частка використання яких коливалася від 26% до 49%

протягом зазначеного періоду. Другим за важливістю інструментом були рекомендації: у 2021 році вони стали основним методом підбору, однак у 2022 році їх частка скоротилася до 10% від загальної кількості використаних методів. Також суттєву роль у процесі підбору відігравала база резюме, яка допомогла підприємству знайти 37% необхідних працівників.

Вдосконалення процесу професійного підбору персоналу є найважливішим стратегічним пріоритетом для ТОВ «ВЕТСТАР». Успіх організації залежить від наявності групи кваліфікованих і добре підготовлених спеціалістів, які готові виконувати ключові ролі та забезпечувати загальну безпеку та стабільність робочої сили. Враховуючи масштаб і складність цієї роботи, просування професійного підбору персоналу потребує комплексного підходу та ретельного планування з боку менеджера з персоналу. Будь-які помилки в послідовності дій, вжитих під час управління резервом кадрів, або недогляд за критичним кроком можуть поставити під загрозу якість і ефективність усього процесу найму. Отже, для вдосконалення методології відбору кадрового резерву ТОВ «ВЕТСТАР» необхідно створити надійну основу для формування та розвитку кадрового резерву в організації (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Удосконалення професійного підбору персоналу в ТОВ «ВЕТСТАР»

Запропонована схема вдосконалення професійного підбору персоналу для ТОВ «ВЕТСТАР» дозволить ефективно спланувати процес роботи та уникнути типових помилок під час реалізації місії компанії. Важливо оптимізувати процес відбору професійних кадрів, щоб у компанії були працівники з необхідними навичками для виконання не лише основних обов'язків, але й завдань у суміжних сферах за потреби. Наявність кваліфікованого кадрового резерву допоможе підприємству зекономити на наймі та навчанні нових працівників, а також сприятиме розвитку системи нематеріальної мотивації. Це підвищить ймовірність утримання співробітників у компанії, водночас знижуючи кадрові ризики.

Для ефективного розвитку персоналу необхідно застосовувати цілеспрямовані методи, які спрямовані на вдосконалення їхніх знань, навичок і поведінки. Ці методи можна поділити на дві ключові категорії:

1. *Методи для підвищення загального потенціалу персоналу організації.* Вони спрямовані на формування сильного кадрового резерву, забезпечуючи наявність кваліфікованих і компетентних працівників, здатних підтримувати стабільність і розвиток компанії. До таких методів відносяться програми підвищення кваліфікації, корпоративні тренінги та семінари, які допомагають створювати колектив із високим рівнем знань та навичок.

2. *Методи для підвищення індивідуального потенціалу працівників.* Вони орієнтовані на персоналізоване навчання, яке враховує унікальні потреби і цілі кожного працівника. До таких методів належать індивідуальні плани розвитку, коучинг, менторство, а також навчання нових професій або навичок, що допомагають працівникам краще адаптуватися до своїх посадових обов'язків і вимог сучасного ринку праці.

Існує кілька методів і підходів для підвищення ефективності та результативності організації. Одним із ключових інструментів є організаційний розвиток, що включає оптимізацію структури організації та процесу підбору персоналу, спрямовану на створення більш ефективної робочої системи. Ще

один підхід – це удосконалення корпоративного стилю управління, що може покращити комунікацію і зміцнити відносини між співробітниками, сприяючи створенню більш згуртованої команди.

Методи управління конфліктами відіграють важливу роль у формуванні позитивної робочої атмосфери, зменшуючи стрес і підвищуючи рівень співпраці. Крім того, методи групової роботи допомагають менеджерам глибше розуміти свої команди та забезпечують ефективнішу співпрацю.

Запроваджуючи ці підходи, організації можуть не тільки покращити робочу культуру, але й підвищити загальну продуктивність і рівень задоволеності співробітників.

Друга група методів фокусується на розвитку навичок і знань особистості. Ці методи включають:

1. *Програми навчання та перепідготовки* – систематичні курси, тренінги та семінари, які надають нові знання та навички або оновлюють існуючі.

2. *Можливості професійного розвитку за межами організації* – участь у конференціях, курсах або інших зовнішніх заходах, що сприяють зростанню професійних компетенцій.

3. *Корпоративні семінари та групові дискусії* – інтерактивні заходи, які сприяють обміну ідеями, розширюють знання та покращують комунікацію між співробітниками.

4. *Індивідуальні управлінські тренінги* – персоналізоване навчання для покращення управлінських навичок і лідерських якостей.

5. *Методи модернізації* – творчі обговорення та рішення проблем без права вето, що сприяють генерації нових ідей і підходів під керівництвом модератора.

6. *Розвиток творчості через ділові ігри* – ігрові сценарії та симуляції, які допомагають розвивати креативність і навички проблемного мислення.

Ці методи дозволяють не тільки підвищити професійний рівень працівників, але й стимулювати їх особистісний розвиток і творчий потенціал.

З метою підвищення кваліфікації та загальної компетентності персоналу ТОВ «ВЕТСТАР» ми пропонуємо впровадження різноманітних навчальних

програм. Ці програми охоплюють кілька ключових типів освітніх ініціатив, включаючи професійну підготовку, професійне вдосконалення або підвищення кваліфікації та професійну перепідготовку, також відому як перекваліфікація. Кожен із цих типів навчання служить певній меті, задовольняючи різноманітні потреби нашої робочої сили та маючи на меті озброїти працівників необхідними інструментами та знаннями, щоб досягти успіху у своїх ролях. Професійне навчання зосереджено на забезпеченні працівників основними знаннями та навичками, необхідними для виконання їхніх конкретних робочих функцій. Цей тип навчання важливий для нових працівників, а також для існуючих співробітників, які можуть взяти на себе нові обов'язки або ролі в компанії. Професійна перепідготовка або перекваліфікація є особливо цінною для працівників, які, можливо, переходять на нові посади чи галузі. Ця форма навчання забезпечує необхідні ресурси та підтримку для одержання нових компетенцій, що дозволяє їм адаптуватися до мінливих вимог ринку та підтримувати свою професійну відповідність. Виходячи з цих міркувань, ми визначили та окреслили найбільш ефективні методи підвищення кваліфікації персоналу ТОВ «ВЕТСТАР» (рис. 3.3).

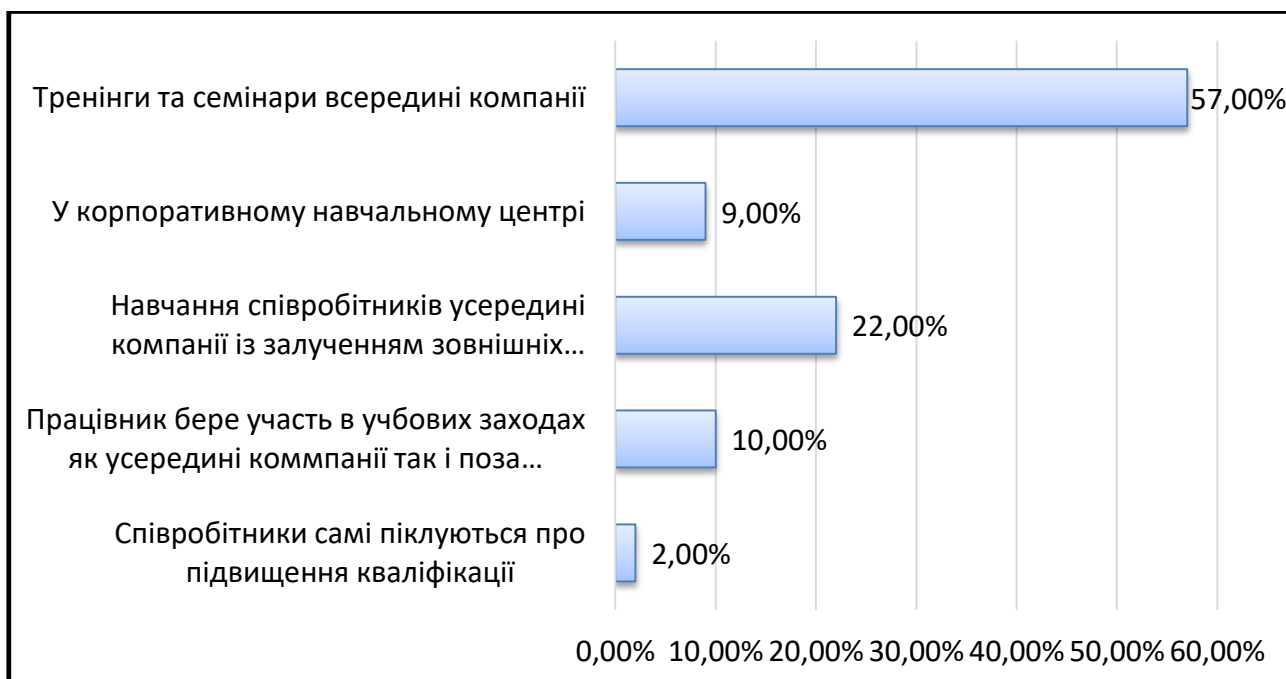


Рис. 3.3 Оптимальні методи підвищення кваліфікації в ТОВ «ВЕТСТАР»

Важливо підкреслити, що запровадження внутрішніх навчальних програм і семінарів може значно допомогти у виробленні більш об'єктивної оцінки співробітників. Такий підхід не тільки підвищує точність оцінювання, але також сприяє мінімізації витрат, пов'язаних як з адаптацією нового персоналу, так і з процесами сертифікації існуючого персоналу. Встановлюючи надійну систему управління компетентністю персоналу, ми маємо на увазі комплексний і багатогранний підхід, який передбачає скоординовані зусилля різних відділів організації.

3.2. Шляхи вдосконалення комунікаційного менеджменту на ТОВ «ВЕТСТАР» в умовах дистанційної роботи

Швидкий розвиток соціальних мереж призвів до появи численних платформ, кожна з яких обслуговує певні демографічні групи та вподобання. Насправді стало звичним явищем для авторитетних компаній у технологічній індустрії запускати власні служби обміну повідомленнями або програми для соціальних мереж, сприяючи величезній різноманітності варіантів, доступних на ринку. Таке поширення платформ не тільки відображає зростаючий попит на соціальні зв'язки, але й підкреслює важливість цих мереж для полегшення спілкування, розвитку стосунків і створення спільнот, де люди можуть ділитися ідеями та досвідом. Оскільки соціальні мережі продовжують розвиватися, вони, ймовірно, відіграватимуть дедалі важливішу роль у формуванні способу взаємодії людей і встановлення зв'язків у епоху цифрових технологій. Останнім часом соціальні мережі переживають неабиякий сплеск популярності в усьому світі. Ця тенденція простежується і в Україні, де інфраструктура підтримки соціальних мереж зазнає значного розвитку. Як результат, велика частина українських інтернет-користувачів зараз активно залучаються та спілкуються через ці платформи. Соціальні мережі часто називають різними назвами, включаючи соціальні сайти, «соціальні мережі», спільноти, соціальні портали

тощо. Незважаючи на різну термінологію, основний принцип залишається незмінним: ці платформи служать для об'єднання людей на основі спільних інтересів і спільних цілей [3].

Наразі Viber є провідною програмою для обміну повідомленнями, яку віддають перевагу громадянам України. Як повідомили в українському представництві компанії, платформа може похвалитися вражаючою базою користувачів понад 20 мільйонів осіб, що дорівнює приблизно половині населення країни. Це широке впровадження підкреслює значну роль Viber у полегшенні спілкування між українцями.

У 2023 році програма представила кілька інноваційних функцій, призначених для підвищення конфіденційності та безпеки користувачів. Серед них було введення прихованих чатів, доступ до яких можна отримати лише за допомогою спеціального коду, що гарантує конфіденційність розмов. Крім того, Viber реалізував функцію, яка дозволяє користувачам надсилати повідомлення, які автоматично видаляються через заздалегідь визначений період, додатково захищаючи особисту інформацію. Крім того, програма містить механізм контролю, який попереджає користувачів, якщо хтось намагається зробити скріншоти їхніх розмов, додаючи додатковий рівень захисту від неавторизованого обміну приватними повідомленнями. [34].

Також для електронних комунікацій використовують засоби онлайн-конференцій, електронний підпис, електронну пошту та telegram.

Серед основних елементів, необхідних для дійсності електронного документа, електронний підпис відіграє вирішальну роль. Він служить важливим інструментом для перевірки особи автора або підписанта електронного документа, дозволяючи іншим сторонам, залученим у процес електронного документообігу, підтвердити, хто схвалив або створив документ. Цей механізм не тільки підвищує безпеку електронних транзакцій, але й сприяє зміцненню довіри між користувачами, надаючи надійний засіб для встановлення автентичності особи підписанта. Таким чином, електронні цифрові підписи є основоположними компонентами сучасного електронного зв'язку, які сприяють

безпечній взаємодії в цифровій сфері, яку можна перевірити. Електронний цифровий підпис, який зазвичай скорочується як ЕЦП, — це особлива форма електронного підпису, яка створюється шляхом криптографічного перетворення набору електронних даних. Результатом цього процесу перетворення є підпис, який можна або додати до вихідного набору даних, або інтегрувати з ним у логічний спосіб. Основна мета електронного цифрового підпису полягає в тому, щоб забезпечити цілісність електронних даних і водночас забезпечити засіб для ідентифікації особи, яка підписала його. Створення електронного цифрового підпису передбачає використання закритого ключа, унікального для підписувача, а перевірка підпису здійснюється за допомогою відкритого ключа, доступного іншим [3].

Оригіналом електронного документа є електронний примірник, який має електронний цифровий підпис автора.

Електронний цифровий підпис є важливою складовою інфраструктури відкритих ключів. Його основні функції включають:

- *Ідентифікація підписувача*: електронний підпис дозволяє підтвердити особу, яка підписала документ.

- *Підтвердження цілісності даних*: він забезпечує, що дані в електронній формі не були змінені після підписання [2; с. 70].

Електронна пошта або е-пошта — це метод обміну цифровими повідомленнями між користувачами, який здійснюється через цифрові пристрої, такі як комп'ютери та мобільні телефони. Вона дозволяє пересилати дані різного типу, включаючи текстові документи, аудіо- та відеофайли, архіви і програми.

Крім того, що стосується безпеки, електронна пошта надає більш надійні та зручні варіанти шифрування та цифрових підписів порівняно з фізичними листами. Насправді не існує загальноприйнятих методів шифрування паперового листа, що робить електронну пошту набагато кращим вибором для безпечного спілкування. Крім того, швидкість доставки електронних листів значно вища, ніж у традиційної пошти, а мінімальний час доставки значно коротший. У середньому, залежно від розміру електронного листа та ефективності

підключення до Інтернету, електронний лист можна надіслати й отримати за лічені секунди до кількох хвилин. Тим не менш, важливо зазначити, що іноді можливі затримки через проблеми з поштовими серверами, які можуть вплинути на час доставки. Загалом, хоча електронна пошта та традиційна пошта мають певну схожість, відмінності у вартості, безпеці та швидкості підкреслюють переваги електронного зв'язку в сучасному світі [2; с. 71].

Telegram — це універсальна платформа обміну повідомленнями, призначена для використання на смартфонах, планшетах і персональних комп'ютерах (ПК). Ця програма полегшує обмін текстовими повідомленнями та різними типами файлів, наприклад зображеннями та відео. Крім того, це дозволяє користувачам здійснювати безкоштовні голосові дзвінки іншим особам, які також використовують додаток.

Однією з видатних особливостей Telegram є підтримка спеціалізованого API, який дозволяє стороннім розробникам створювати та впроваджувати «ботів». Ці боти є унікальними обліковими записами, якими керують програмні додатки та можуть виконувати різноманітні функції. Зазвичай ці боти запрограмовані відповідати на певні команди в приватних і групових чатах. Вони також можуть брати участь у веб-пошуку або виконувати інші завдання, що робить їх цінними інструментами для розваг, а також бізнес-додатків. Крім того, боти Telegram все частіше застосовуються фінансовими установами для передачі важливої інформації своїм клієнтам. Наприклад, банки використовують цих ботів, щоб інформувати клієнтів про зміни процентних ставок за депозитами, інформувати їх про години роботи відділень у вихідні та святкові дні, а також рекламувати нові пропозиції та акції.

Окрім цих функцій, багато компаній розробляють власні мобільні додатки, які не лише дозволяють користувачам отримувати велику кількість інформації безпосередньо на їхніх мобільних пристроях, але й включають такі функції, як сповіщення про спеціальні акції, деталі про розташування відділень, варіанти доставки, сканування штрих-кодів для запитів щодо цін, можливості онлайн-замовлень та інші форми інтерактивної взаємодії [3].

Таким чином, автоматизація та діджиталізація діяльності підприємства в умовах віддаленої роботи сприяє швидкості й точності обробки інформації, а також верифікації користувачів або заявників, що значним чином зменшує випадки шахрайства, несанкціонованого доступу до даних, дублювання інформації та помилкового внесення різних даних про одну особу. Проте нині подібні системи якщо й впроваджені, то є відокремленими, а не пов'язаними в єдину систему, або їх функціональність є недостатньою для виконання всіх запитів і забезпечення потреб управління. Тому існує потреба в розробці нових комплексних інформаційних систем, які поєднують ряд інформаційних баз, надаючи користувачам можливість швидко віднайти й обробити потрібну інформацію. Подібна система дозволить ефективніше витратити та розподіляти кошти, укладати контракти з контрагентами, інвесторами, державними органами, моніторити виконання певних завдань в онлайн-режимі (наприклад, таким же чином, як можна відслідкувати місцезнаходження посилки за ТТН) і виконувати ряд інших задач, спрямованих на оптимізацію діяльності в умовах дистанційного обслуговування споживачів по забезпеченню потреб клієнтів, а також обміну інформацією між підприємством, організаціями, громадянами й урядовими установами тощо.

3.3. Вплив запропонованих заходів на основні показники роботи ТОВ «ВЕТСТАР»

На наступному етапі буде дуже важливо обчислити ряд економічних показників, а саме прибутковість, індекс окупності, період окупності та чисту теперішню вартість (NPV). Цей підхід використовується для оцінки інвестиційних проектів шляхом використання техніки дисконтування для оцінки майбутніх грошових потоків.

Алгоритм розрахунку передбачає кілька кроків для визначення фінансової життєздатності проекту. По-перше, потрібна оцінка грошових потоків проекту,

яка включає врахування початкових інвестицій коштів, а також прогнозування майбутніх надходжень коштів. По-друге, вкрай важливо встановити вартість капіталу, яка слугує ставкою дисконту для розрахунку. Далі всі грошові потоки піддаються дисконтуванню, яке враховує часову вартість грошей. Нарешті, розраховується сума всіх дисконтованих грошових потоків, що дає чисту теперішню вартість (NPV) проекту. Цей комплексний алгоритм дозволяє ретельно оцінити фінансову доцільність проекту.

Щоб визначити, чи слід прийняти проект, розраховується чиста приведена вартість. Якщо NPV більше нуля, це означає, що проект дійсно може бути прийнятий. І навпаки, якщо NPV менше нуля, це означає, що проект слід відхилити. З іншого боку, якщо NPV точно дорівнює нулю, це означає, що грошові потоки, створені проектом, достатні для повернення початкових інвестицій і забезпечення необхідного прибутку від цих інвестицій. Коли NPV додатне, це означає, що проект принесе прибуток. Крім того, чим вище значення NPV, тим прибутковішим і вигіднішим вважається проект. Грошовий потік стосується доходу, дисконтованого або недисконтованого, отриманого від виконання проекту. Сюди входить чистий прибуток, а також амортизаційні відрахування, отримані як складова виручки від реалізації продукції [42].

$$Cash - flow = \text{Доходи} - \text{Витрати}$$

Ставка дисконтування в формулі розрахунку NPV - це вартість капіталу (cost of capital) для інвестора. Іншими словами, це ставка відсотка, за якою компанія-інвестор може залучити фінансові ресурси.

У ході дослідження, встановлено, що на вітчизняних підприємствах, таких як досліджуване підприємство ТОВ «ВЕТСТАР», реалізація активної політики професійного розвитку практично не впливає на працівників. У більшості випадків єдиною мотивацією для працівників продовжувати освіту та підвищувати свою кваліфікацію є гарантія продовження роботи. Це пов'язано насамперед з гострою конкуренцією на ринку праці та скороченням чисельності робочої сили у галузі, що змушує працівників здобувати отримати додаткові навички та підвищити свою кваліфікацію, щоб підвищити свої шанси на

працевлаштування в компанії. Успішне впровадження інвестиційної підтримки якості персоналу залежить від різних факторів, включаючи наявність стабільних можливостей працевлаштування, потенціал для успішного працевлаштування на робочому місці, ринок, надбавки до заробітної плати, можливості для професійного та кваліфікаційного підвищення, а також потенціал для просування по роботі на вищі посади.

Для підвищення кваліфікації працівників буде укладено договори зі спеціалістами про почергове навчання всіх працівників торговельного відділу упродовж 3 міс. для підвищення їх кваліфікації, що дозволить якісніше виконувати роботу і відповідно підвищить продуктивність їх праці. В програму навчання буде включено тренінги, а також інші інноваційні методи навчання, розроблені на кафедрі університету. При відправленні працівника на курси підвищення кваліфікації з ним одночасно укладається трудовий контракт, в якому обумовлено працю в ТОВ «ВЕТСТАР» не менше 3-х років після проходження курсів. У випадку дострокового розірвання контракту працівник має компенсувати підприємству вартість навчання.

Для управлінського апарату будуть проведені курси з інноваційних напрямків менеджменту та диджиталізації управлінського обліку.

Розрахуємо економічні показники до і після проведення заходів з розвитку персоналу ТОВ «ВЕТСТАР» (табл. 3.2.). Період впровадження заходів – 3 роки, додаткових інвестицій заходи не потребують і виконуються за рахунок прибутку підприємства. Оскільки дані заходи будуть проводитись щорічно, можна розрахувати економічний ефект протягом найближчих трьох років.

Витрати на навчання персоналу визначаються з вартості відповідних курсів з підвищення кваліфікації, тренінгів та ін. За досвідом інших компаній та аналізом ринкової пропозиції на підвищення кваліфікації працівників, ці витрати складають близько 300 тис. грн. на рік, що складає 7-8% від звичайних витрат підприємства на персонал. Дані результати розраховані за внутрішніми методиками ТОВ «ВЕТСТАР».

Вихідні дані проекту:

- термін реалізації проекту – 3 роки;
- ставка дисконтування – 24%;
- податок на прибуток – 25%.

Таблиця 3.2

Аналіз інвестицій в розвиток персоналу ТОВ «ВЕТСТАР»

№	Роки	0	1	2	3
1	2	3	4	5	6
2	Грошові вкладення	300000	300000	300000	-
3	Додатковий дохід	-	3877000	4825000	6011000
4	Розрахункова собівартість	-	3500000	4200000	5500000
5	Додаткові витрати	-	60000	60000	60000
6	Валовий прибуток від проекту	-	17000	265000	551000
7	Податок на прибуток	-	4250	66250	137750
8	ОГП	-300000	12750	198750	413250
9	Кумулятивний грошовий потік	-300000	-287250	-88500	324750
10	Коефіцієнт дисконтування	1	0,8065	0,6504	0,5245
11	Дисконтований грошовий потік	-300000	10282,26	129259,9	216744,4

Джерело: розраховано автором

Розрахунок чистої теперішньої вартості проекту:

$$NPV = \sum_{t=0}^N \frac{CF_t}{(1+i)^t} = -IC + \sum_{t=1}^N \frac{CF_t}{(1+i)^t} \quad (3.1)$$

$$NPV = -300000 + 12750 \cdot 0,8065 + 198750 \cdot 0,6504 + 413250 \cdot 0,5245 = \\ = 56300 \text{ тис. грн.}$$

Розрахуємо період окупності інвестицій у проект:

$$POI = \frac{IB}{ЧГП}$$

$$POI = 900000 / 624750 = 1,44 \text{ років.}$$

Тобто проект окупиться за півтора року.

В таблиці 3.3 наведено порівняльну характеристику показників результативності персоналу ТОВ «ВЕТСТАР».

**Порівняльна характеристика показників результативності персоналу ТОВ
«ВЕТСТАР»**

№	Показники результативності персоналу	До впровадження проекту	Після впровадження проекту		
			2025	2026	2027
1	2	3	4	5	6
1	Продуктивність праці, тис. грн. на одного працівника	252	390	405	420
2	Питома вага витрат на навчання персоналу в загальній сумі витрат на персонал, %	5	7	8	10
3	Ефект від реалізації особистих творчих планів, млн. грн.	5,621	6,855	7,215	8,114
4	Зростання прибутку підприємства, яке отримано за рахунок зміни продуктивності праці та відшкодування витрат на персонал у результаті здійснення мотивації персоналу, млн. грн.	2,340	3,877	4,825	6,011

Джерело: розраховано автором

Як бачимо, є значний результат від впровадження нематеріального стимулювання персоналу, тобто цей захід є дієвим. Загальне зростання прибутку складе:

- порівняно зі станом до мотивації: $6,011 - 2,340 = 3,671$ млн. грн. за 3 роки, в середньому 1,22 млн. грн. на рік;

- порівняно з 1 роком впровадження заходів: $6,011 - 3,877 = 2,134$ млн. грн.

Отже, в рамках формування пропозицій з вдосконалення організаційної культури персоналу було розроблено модель оцінки якості фахівців. Проаналізовано 3 напрямки розвитку – програми підвищення кваліфікації, тренінги та семінари з фахових питань. Коли за всіх однакових умов якість програм перепідготовки збільшується на умовну одиницю, то успішність також збільшується на 0,64. Відповідно, за цих однакових умов, якщо якість тренінгів збільшується на одиницю, то успішність також збільшується на 0,343. Якщо якість семінарів збільшиться на одиницю, то успішність розвитку також збільшується на 0,287 одиниць, тобто найбільший вплив мають програми перепідготовки фахівців на роботу з новим технологічним обладнанням.

Також було оцінено економічний ефект від витрат на розвиток персоналу у вигляді підвищення продуктивності праці. Загальне зростання прибутку компанії прогнозується в середньому 1,22 млн. грн. на рік

Таким чином, впровадження інноваційних заходів з навчання персоналу як засобу підвищення ефективності використання соціально-економічного потенціалу персоналу ТОВ «ВЕТСТАР» має значний матеріальний економічний ефект.

Висновки до розділу 3

Отже, нині існує низка розрізнених інноваційних комунікаційних систем, розроблених під конкретного користувача, але вони не є універсальними. Таким чином, існує можливість універсалізації систем електронної комунікації та подальшого документообігу, а також впровадження нових методів комунікацій, які підвищують швидкість обміну інформацією та точність цієї інформації.

Нами було розглянуто сутність інноваційних комунікацій та їх особливості. На основі даного дослідження було визначено, що інноваційні комунікації використовують сучасні засоби зв'язку – мобільні та комп'ютерні мережі, супутниковий зв'язок, розміщення інформаційних матеріалів в глобальній мережі, зв'язок зі споживачами через соцмережі тощо. Проте більшість з них не пов'язана у єдину систему, яка б дозволяла користуватись інформацією з різних джерел, уникаючи неточностей під час комунікацій.

На основі проведеного дослідження запропоновано вдосконалити систему навчання персоналу шляхом впровадження інноваційних тренінгів, а також за результатами досліджень вдосконалити існуючі стандарти організаційної культури та впровадити додаткові.

Запроваджуючи ефективну організаційну культуру та передові методи навчання, підприємства можуть підвищити мотивацію працівників до роботи, заохотити вищий рівень продуктивності, а також культивувати позитивну

трудоу етику, яка відповідає успіху компанії. Це може надихнути працівників повністю використовувати свої фізичні та когнітивні здібності, брати на себе відповідальність за свої обов'язки та працювати над досягненням цілей підприємства.

ВИСНОВКИ

В роботі було поставлено та виконано наступні завдання:

- з'ясовано роль комунікацій в сучасній системі менеджменту персоналу та формування ефективної співпраці;
- визначено сутність, форми та особливості комунікацій персоналу підприємства в умовах віддаленої роботи;
- проаналізовано управління процесом комунікацій та співпраці в цифровій формі в діяльності підприємства;
- окреслено напрямки моделювання системи формування ефективних команд в умовах дистанційної роботи;
- надано організаційно-економічну характеристику підприємства ТОВ «ВЕТСТАР» та його управління персоналом за 2021-2023 роки;
- здійснено оцінку поточного стану системи комунікацій ТОВ «ВЕТСТАР»;
- проведено дослідження проблем функціонування системи комунікації та співпраці ТОВ «ВЕТСТАР» в умовах віддаленої роботи на основі соціометричних опитувань;
- охарактеризовано стратегію формування ефективної системи комунікації та співпраці в умовах віддаленої роботи на ТОВ «ВЕТСТАР»;
- сформульовано шляхи вдосконалення комунікаційного менеджменту на ТОВ «ВЕТСТАР» в умовах дистанційної роботи шляхом підвищення рівня корпоративної культури та проведення заходів з розвитку персоналу;
- оцінено вплив запропонованих заходів на основні показники роботи ТОВ «ВЕТСТАР».

В першому розділі було досліджено теоретико-методичні засади функціонування системи комунікацій на підприємстві в сучасних умовах. Було зроблено висновки щодо того, що:

- комунікації в умовах віддаленої роботи потребують використання сучасних технологічних інструментів, таких як платформи для

відеоконференцій, системи для спільного управління проєктами та месенджери. Ці інструменти дозволяють забезпечити постійну взаємодію між працівниками, зберігаючи при цьому високий рівень оперативності та доступності інформації;

- важливою методичною основою є створення чіткої структури комунікацій на підприємстві, яка передбачає визначення каналів, ролей і відповідальності для кожного учасника робочого процесу. Це допомагає уникнути дублювання інформації, непорозумінь та затримок у виконанні завдань, що особливо важливо для віддалених команд, де відсутність прямого контакту ускладнює взаємодію;

- систематичний зворотний зв'язок і регулярні комунікаційні сесії (онлайн-зустрічі, брифінги) є ключовим фактором для підтримки мотивації та продуктивності співробітників. Віддалена робота може створювати відчуття ізоляції, тому постійне спілкування сприяє зміцненню командного духу та залученості працівників у робочі процеси;

- теоретико-методичні засади передбачають необхідність розробки адаптивних комунікаційних стратегій, що дозволяють оперативно реагувати на зовнішні зміни, такі як технологічні нововведення чи кризові ситуації. Гнучкість системи комунікацій є важливою для забезпечення стійкості бізнес-процесів і швидкого прийняття рішень;

- ефективність віддаленої роботи значною мірою залежить від якості комунікацій. Вони повинні бути чіткими, регулярними, інтегрованими в робочі процеси та забезпечувати можливість для відкритого обміну інформацією між працівниками. Впровадження таких методичних засад дає змогу підприємствам підвищити продуктивність віддалених команд і зменшити ризики, пов'язані з погіршенням комунікацій у дистанційних умовах.

В другому розділі проведено аналіз діяльності компанії ТОВ «ВЕТСТАР», яка пропонує послуги інтернет-магазину з торгівлі зоотоварами та ветеринарними препаратами. ми дослідили діяльність компанії ТОВ «ВЕТСТАР» і стан комунікацій між працівниками в цілому та в умовах віддаленої роботи. Нами також було проведено соціометричне опитування, яке

показало стан взаємних комунікацій в колективі та наявність складних моментів у співпраці окремих працівників. Індекс згуртованості колективу складає 0,36, що є низьким показником, тому керівництву слід докласти зусиль для покращення комунікацій між менеджерами в умовах дистанційної роботи. Оскільки компанія працює віддалено з клієнтами як інтернет-магазин, то співробітники опрацьовують замовлення, передають їх між собою та на склад для відправки, користуючись для роботи внутрішнім чатом в CRM-системі, отже, щоб не було проблем у співпраці між менеджерами та їх комунікаціях з іншими працівниками компанії ТОВ «ВЕТСТАР», потрібно підвищити рівень корпоративної культури і зацікавленості у командній роботі.

В третьому розділі в контексті пошуку шляхів вдосконалення системи комунікацій нами було розглянуто сутність інноваційних комунікацій та їх особливості. На основі даного дослідження було визначено, що інноваційні комунікації використовують сучасні засоби зв'язку – мобільні та комп'ютерні мережі, супутниковий зв'язок, розміщення інформаційних матеріалів в глобальній мережі, зв'язок зі споживачами через соцмережі тощо. Проте більшість з них не пов'язана у єдину систему, яка б дозволяла користуватись інформацією з різних джерел, уникаючи неточностей під час комунікацій.

На основі проведеного дослідження запропоновано вдосконалити систему навчання персоналу шляхом впровадження інноваційних тренінгів по комунікаціям у дистанційному режимі, а також за результатами досліджень вдосконалити існуючі стандарти організаційної культури та впровадити додаткові.

Запроваджуючи ефективну організаційну культуру та передові методи навчання, підприємства можуть підвищити мотивацію працівників до роботи, заохотити вищий рівень продуктивності, а також культивувати позитивну трудову етику, яка відповідає успіху компанії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алексеєнко Н.В. Психологічні теорії мотивації. Харків: ХНУВС, 2019. 110с.
2. Андросова О.Ф. Визначення і сутність корпоративної культури в сучасному управлінні. EIRZNTU (Electronic Institutional Repository of Zaporizhzhya National Technical University). 2015. URL: <http://eir.zntu.edu.ua/handle/123456789/3148>
3. Ареф'єва О. В., Ареф'єв С. О. Управління організаційною культурою та розвитком як основа стабільної діяльності підприємства. *Економічний вісник*. 2020. № 3. С. 109–117.
4. Бабік Ю. Позитивний імідж підприємства як фактор підвищення конкурентоспроможності. *Сучасні проблеми розвитку підприємств харчової промисловості: теорія та практика : програма і матеріали II Всеукраїнської науково-практичної конференції молодих вчених і студентів*, 13–14 листопада 2014 р. К.: НУХТ, 2014. С.122-123.
5. Баксалова О.М. Формування ефективної системи мотивації праці на підприємстві в кризових умовах господарювання. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2015. № 6, Т. 3. С. 194-197.
6. Близнюк Т. Взаємозв'язок між національною та організаційною культурою. *Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика: матеріали міжнародної науково-практичної конференції* (м. Харків, 26 – 27 березня 2015 року). Дніпропетровськ: Середняк Т. К., 2015. С. 59 – 61
7. Близнюк Т. П. Ціннісний профіль покоління бебі-бумерів, поколінь Х та У в Україні. *Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво*. 2018. № 3 (102). С. 59–65.
8. Богацька Н. М. Мотивація як основний чинник підвищення ефективності праці на підприємстві *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Випуск 3. С. 210-214.

9. Богиня Д., Шевченко А. Ефективність праці в ринковій економіці. *Україна: аспекти праці*. 2018. №4. С. 3–6.
10. Богиня Д.П., Грішнова О.А. Основи економіки праці: навч. посіб. 5-те вид. К.: Знання-Прес, 2016. 222 с.
11. Вдовічена О.Г. Цифрові форми бізнес-комунікацій в маркетинговій діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2024. № 5.
12. Виноградський М. Л., Виноградська А.М., Шкапова О.М. Організація праці менеджера : навч. посібн. для студ. екон. вузів. К. : Кондор, 2022. 518 с.
13. Власенко Т.О., Міняйло В.М. Сучасні проблеми управління персоналом підприємства. *Інклюзивний розвиток національної економіки: глобальні тенденції, можливості України та роль агропродовольчого сектору : зб. матеріалів міжнар. наук.-практ. конф.*, Київ, 9 листопада 2017 р. С.254-256.
14. Волинець В.В. Засоби переконання та стимулювання (заохочення) у забезпеченні зобов'язань за трудовим договором. *Форум права*. 2016. № 1. С. 92-98
15. Воронкова В. Г. Управління людськими ресурсами : філософські засади: навч. посібник. Київ, 2016. 212 с.
16. Галаз Л.В., Мандриш О.О. Особливості корпоративного менеджменту в умовах віддаленої роботи. Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична. 2021. № 28. С.16-26.
17. Гаризон Ю.І., Харченко Г.А. Формування організаційної культури в підприємстві. *Science, Research, Development*. 2021. № 39. С. 12-15.
18. Горбань Є.А. Принципи прийняття управлінських рішень як нормативна основа діяльності посадових осіб. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2020. № 1. С. 149-151.
19. Григор'єва О. В., Галайда Т. О. , Іскрук А. В. Формування ефективної системи оцінювання персоналу на підприємстві. *Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка»*. 2014. Випуск 11. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3542> (дата звернення 18.11.2024)

20. Гриньова В.М., Грузіна І.А. Проблеми мотивації праці персоналу підприємства : монографія. Харків : ІНЖЕК, 2017. 184 с.
21. Дробішева О. О., Домаш Д. В. Економічна сутність, форми та системи оплати праці. Режим доступу: http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia_8_048.pdf (дата звернення 19.11.2024)
22. Дубчак І.В. Мотивація персоналу як складова ефективного функціонування транснаціональних корпорацій в сучасному економічному середовищі. *Актуальні проблеми економіки*. 2014. № 7 (37). С. 170-176.
23. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом навчально-методичний посібник. Тернопіль ТНЕУ, 2018. 288 с.
24. Жуковська В.М. Цифрові технології в управлінні персоналом: сутність, тенденції, розвиток. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. 2017. № 2 (27). С.13-17.
25. Заболотна В.О. Психологічні основи управління персоналом: навч. посіб. К. : Гнозис, 2014. 227 с.
26. Ілляшенко С.М. Управління інноваційним розвитком: проблеми, концепції, методи :Суми: ВТД «Університетська книга», 2018. 278 с.
27. Капустянський П.З. Мотивація праці персоналу сучасних організацій (організаційно-управлінський аспект): монографія. Київ : ІПК ДСЗУ, 2017. 155 с.
28. Кашук К. М. Особливості управління співробітниками Х, Y та Z поколінь. *Економіка. Управління. Інновації*. Серія : Економічні науки. 2018. Вип. 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2018_1_9
29. Кінас І.О. Напрями розвитку організаційної культури підприємства. *Журнал «Наукові інновації та передові технології»*. 2023. № 6(20). С.108-117.
30. Кормщицова О.О. Вплив цифровізації на ефективність управління персоналом в сучасних умовах. 2024.
31. Костюк Ж. С. Мотивація як засіб підвищення економічної безпеки підприємств залізничного транспорту. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Випуск 4. С. 435-439.

32. Криворучко О. М., Водолажська Т.О. Управління персоналом підприємства навч. посібник. Харків ХНАДУ, 2016. 200 с.
33. Лепейко, Т., Янієва, Д. Теоретичні аспекти формування організаційної культури підприємства. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2022. № 13. С. 99-107.
34. Любов Л. Моделі організаційної культури підприємства в контексті деструктивних змін. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2021. № 3 (27). С. 81-89.
35. Любомудрова Н.П. Організаційна культура як фактор формування системи мотивації персоналу підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки*. 2015. Вип. 11(3). С. 79-83.
36. Мазур Н.О. Роль стимулів у системі мотивації персоналу. *Формування ринкової економіки : зб. наук. праць Київського національного економічного університету*. Спецвип. до 100-річчя КНЕУ та 40-річчя кафедри управління персоналом. Управління людськими ресурсами: проблеми теорії та практики. Київ : КНЕУ. 2015, Т. 2. С. 173-182.
37. Маноха Л.Ю., Ліманська Н.В. Моделювання систем: конспект лекцій для студ. напряму підготовки 6.050101 “Комп’ютерні науки” денної та заочної форм навч. К.: НУХТ, 2014. 198 с.
38. Митник С.І. Кваліфікація обслуговуючого персоналу як чинник успішної діяльності ресторану. *Вісник Львівської комерційної академії. Серія економічна*. 2016. Вип. 50. С.205-208.
39. Михайличенко В., Довгальова О. Управління формуванням організаційної культури підприємства. *Галицький економічний вісник*. 2021. № 3(70). С. 158-164.
40. Мініна О. В., Поленкова М. В. Внутрішній економічний механізм підприємства. Чернігів: ЧНТУ, 2016. 92с.
41. Монастирський Г. Л. Теорія організації: підручник. 2-е видання, доповнене й перероблене. Тернопіль: ЗУНУ, 2020. 329 с.

42. Назарова Г.В., Панасюк Н.О. Методика формування трудового потенціалу акціонерного товариства під час кризи. *Економіка розвитку*. 2015. № 2 (34). С. 21-25.
43. Никифорова В., Кравченко В. Роль іміджу в створенні конкурентних переваг підприємства. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/5889/1/%D0%A0%D0%BE%D0%BB%D1%8C%20%D1%96%D0%BC%D1%96%D0%B4%D0%B6%D1%83%20%D0%B2%20%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%BE%D1%80%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%96%20%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BA%D1%83%D1%80%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%BD%D0%B8%D1%85%20%D0%BF%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%B2%D0%B0%D0%B3%20%D0%BF%D1%96%D0%B4%D0%BF%D1%80%D0%B8%D1%94%D0%BC%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B0.pdf> (дата звернення 18.11.2024)
44. Омельчак Г.В. Роль комунікацій в системі управління сучасним офісом. *Інфраструктура ринку*. 2023. № 71. С. 178-182.
45. Остряніна С., Мокій О., Дробітько Д. Управління розвитком персоналу підприємства у контексті впровадження концептуальної моделі самоменеджменту. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/578> (дата звернення 18.11.2024)
46. Петелецький В. Мотивація персоналу як головний інструмент кадрової політики на прикладі СФНВГ “Коваль”. *Матеріали IV Міжнародної студентської науково - технічної конференції Тернопіль: Тернопільський національний технічний університет ім. І.Пулюя* (м. Тернопіль, 28-29 квітня 2021 р.), 2021. 268 с. С. 221-222.
47. Петрунько О.В. Організаційна культура університету як чинник його конкурентоздатності на ринку освітніх послуг. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2022. №1(65) С. 164-175.
48. Посилкіна О. В., Братішко Ю. С., Кубасова Г. В. Управління персоналом навч. посіб. Харків, НФаУ, 2015. 517 с.

49. Прийняття управлінських рішень: навчальний посібник / Ю.Є. Петруня, Б.В. Літовченко, Т.О. Пасічник та ін. 3-тє вид., переробл. і доп. Дніпропетровськ : Університет митної справи та фінансів, 2015. 209 с.
50. Ревак І.О. Інтелектуальний потенціал у системі економічної безпеки України. Дис. Д.е.н. спец. 21.04.01. Львів, ЛНУ ім.. Франка, 2016. 474 с.
51. Ринкевич Н. С. Трансформація організаційної культури підприємств в умовах модернізації : дис. канд. екон. наук : спец. 08.00.04; Інститут економіки промисловості НАН України. Київ, 2020. 326 с.
52. Смєсова В.Л., Ковтун Н.В. Оцінювання рівня розвитку корпоративної культури промислового підприємства в контексті управління та інноваційного розвитку. Економічний вісник Дніпровської політехніки. 2023. №1. 172-180.
53. Струтинська О. В. Особливості сучасного покоління учнів і студентів в умовах розвитку цифрового суспільства. *Відкрите освітнє Е-середовище сучасного університету*. 2020. № 9. С. 145–160.
54. Теорія прийняття рішень [текст] підручник. / Бутко М.П., Бутко І.М., Мащенко В.П. та ін. Київ : «Центр учбової літератури», 2015. 360 с.
55. Офіційний сайт ТОВ ВЕТСТАР. URL: <https://vetstar.com.ua/> (дата звернення 15.09.2024)
56. Управління персоналом навч. посіб. А. О. Азарова, О. О. Мороз, О. Й. Лесько, І. В. Романець; ВНТУ. Вінниця ВНТУ, 2014. 283 с.
57. Федорова Ю., Мірющенко М., Івченко В. Цифрові технології в управлінні персоналом. Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка. 2021. № 12(24).
58. Фінансова звітність ТОВ ВЕТСТАР. URL: https://clarity-project.info/edr/43894924/finances#google_vignette (дата звернення 15.09.2024)
59. Черноіванова Г. С. Концептуальні положення формування інноваційних компетентностей в сучасних умовах. *Science-research*. Молдова: Кишинев. 2017. № 7.С.29-34.
60. Шкільняк М.М., Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Крисько Ж.Л., Демків І.О. Менеджмент Навчальний посібник. Тернопіль Крок, 2017. 252 с.

61. Blyznyuk T., Maistrenko O. Conflict of Ukrainian Generations X and Y: Ways to overcome it in the context of the war in Ukraine. *Social and Legal Studios*. 2023. No 6 (1). P. 9–16
62. Ginting J.G. Organizational culture: An overview and bibliometric analysis. *Asian Journal of Economics and Business Management*. 2023. № 2(2). P. 534-542..
63. Kantabutra S. Toward a sustainability organizational culture model. *Journal of Cleaner Production*. 2023. Vol. 400.
64. Mikušová M., Klabusayová N., Meier V. Evaluation of organisational culture dimensions and their change due to the pandemic. *Evaluation and Program Planning*. 2023. Vol. 97.

ДОДАТКИ

Додаток А

Звітність ТОВ ВЕТСТАР за 2023 рік

Баланс станом на 31.12.2023 р.

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	0.00	0.00
первісна вартість	1001	0.00	
накопичена амортизація	1002	0.00	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0.00	
Основні засоби:	1010	1 590.30	2 475.70
первісна вартість	1011	2 091.10	3 454.40
знос	1012	500.80	978.70
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0.00	
Інші необоротні активи	1090	2.40	
Усього за розділом I	1095	1 592.70	2 475.70
II. Оборотні активи Запаси:	1100	4 222.90	5 929.50
у тому числі готова продукція	1103	4 183.60	5 922.90
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	801.30	1 222.50
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	126.50	251.80
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	202.70	107.40
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	52.90	423.90
Витрати майбутніх періодів	1170	11.90	6.30
Інші оборотні активи	1190	21.60	31.40
Усього за розділом II	1195	5 439.80	7 972.80
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	7 032.50	10 448.50

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	20.00	20.00
Додатковий капітал	1410	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	6 229.70	8 132.50
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Усього за розділом I	1495	6 249.70	8 152.50
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	719.40	913.70
Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
III. Поточні зобов'язання Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	
товари, роботи, послуги	1615	0.00	1 029.80
розрахунками з бюджетом	1620	31.20	342.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	24.50	342.00
розрахунками зі страхування	1625	0.00	
розрахунками з оплати праці	1630	0.00	
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	32.20	10.50
Усього за розділом III	1695	63.40	1 382.30
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
Баланс	1900	7 032.50	10 448.50

Звіт про фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	37 455.10	37 384.10
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	31 658.80	27 726.60
Інші операційні доходи	2120	173.30	7.50
Інші операційні витрати	2180	3 425.70	2 573.70
Інші доходи	2240		0.00
Інші витрати	2270	299.10	947.50
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	37 628.40	37 391.60
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	35 383.60	31 247.80
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	2 244.80	6 143.80
Податок на прибуток	2300	342.00	24.50
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	1 902.80	6 119.30

Звітність ТОВ ВЕТСТАР за 2022 рік

Баланс станом на 31.12.2023 р.

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	0.00	0.00
первісна вартість	1001	0.00	
накопичена амортизація	1002	0.00	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0.00	
Основні засоби:	1010	505.70	1 590.30
первісна вартість	1011	614.00	2 091.10
знос	1012	108.30	500.80
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0.00	
Інші необоротні активи	1090	503.10	2.40
Усього за розділом I	1095	1 008.80	1 592.70
II. Оборотні активи Запаси:	1100	1 654.20	4 222.90
у тому числі готова продукція	1103	1 637.70	4 183.60
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	776.90	801.30
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	329.40	126.50
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	15.30	202.70
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	234.80	52.90
Витрати майбутніх періодів	1170	3.10	11.90
Інші оборотні активи	1190	6.80	21.60
Усього за розділом II	1195	3 020.50	5 439.80
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	4 029.30	7 032.50

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	20.00	20.00
Додатковий капітал	1410	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	110.40	6 229.70
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Усього за розділом I	1495	130.40	6 249.70

Назва рядка	Код рядка	На початок звітної року, тис. грн	На кінець звітної періоду, тис. грн
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	299.10	719.40
Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
III. Поточні зобов'язання Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	
товари, роботи, послуги	1615	3 493.90	
розрахунками з бюджетом	1620	24.20	31.20
у тому числі з податку на прибуток	1621	24.20	24.50
розрахунками зі страхування	1625	0.00	
розрахунками з оплати праці	1630	0.00	
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	81.70	32.20
Усього за розділом III	1695	3 599.80	63.40
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
Баланс	1900	4 029.30	7 032.50

Звіт про фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	37 384.10	16 410.90
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	27 726.60	15 358.40
Інші операційні доходи	2120	7.50	7.90
Інші операційні витрати	2180	2 573.70	820.10
Інші доходи	2240		0.00
Інші витрати	2270	947.50	91.40
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	37 391.60	16 418.80
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	31 247.80	16 269.90
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	6 143.80	148.90
Податок на прибуток	2300	24.50	24.20
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	6 119.30	124.70

**Розрахункові значення персональних соціометричних індексів у
ТОВ «ВЕТСТАР»**

№ п/п члена групи	Соціометричний статус			Індекс емоційної експансивності		
	Позитивний	Негативний	Загальний	Позитивний	Негативний	Загальний
1	0,1	0	0,1	0,1	0,1	0,2
2	0,4	0	0,4	0,4	0	0,4
3	0,2	0,1	0,3	0,2	0	0,2
4	0,1	0	0,1	0,1	0,1	0,2
5	0,1	0,3	0,4	0,1	0,1	0,2
6	0,2	0,1	0,3	0,2	0,1	0,3
7	0,2	0,1	0,3	0,2	0,1	0,3
8	0,1	0	0,1	0,1	0	0,1
9	0,1	0,1	0,2	0,1	0,1	0,2
10	0,1	0	0,1	0,1	0,1	0,2