

## ДИПЛОМНА РОБОТА

Розробка адаптивної корпоративної культури підприємства в  
умовах конкурентного бізнес-середовища і нестабільної економіки  
(на прикладі ТОВ «Веселка-Л», м. Львів)

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Галузь знань 05 Соціальні та поведінкові науки

Спеціальність 051 Економіка

Освітня програма Управління персоналом та економіка праці

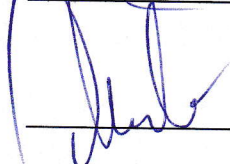
ДРУПЕП. 013722.01.22.00

Виконала  
студентка 2 курсу  
група УПЕПмбз-22-1



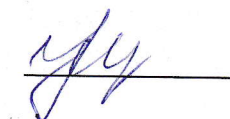
Алла ПАНАСЮК

Керівник  
д.е.н., професор



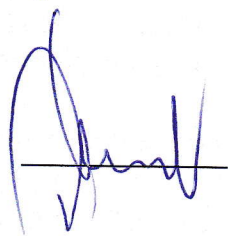
Михайло ВЕДЕРНІКОВ

Нормоконтролер  
д.е.н., доцент



Оксана ЧЕРНУШКІНА

До захисту допускаю:  
завідувач кафедри  
HR-інжиніринг у бізнес-економіці  
д-р екон. наук, професор



Михайло ВЕДЕРНІКОВ

9 листопада 2023 р.

# ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет \_\_\_\_\_ Навчальний центр заочно-дистанційної освіти  
Кафедра \_\_\_\_\_ HR-інжиніринг у бізнес-економіці  
Рівень вищої освіти \_\_\_\_\_ другий (магістерський)  
Галузь знань \_\_\_\_\_ 05 Соціальні та поведінкові науки  
Спеціальність \_\_\_\_\_ 051 Економіка  
Освітня програма \_\_\_\_\_ Управління персоналом та економіка праці

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри

HR-інжиніринг у бізнес-економіці

Михайло ВЕДЕРНИКОВ

« 15 » \_\_\_\_\_ серпня \_\_\_\_\_ 2023 року

## ЗАВДАННЯ НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ

Панасюк Алла Іванівна

1 Тема роботи: Розробка адаптивної корпоративної культури підприємства в умовах конкурентного бізнес-середовища і нестабільної економіки (на прикладі ТОВ «Веселка-Л», м. Львів)

керівник роботи \_\_\_\_\_ Ведерніков Михайло Данилович, д.е.н., професор

Затверджено наказом ректора університету від «15» серпня 2023 р. № 30

2 Строк подання студентом роботи на кафедру «01» грудня 2023 р.

3 Вихідні дані до роботи інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативно-правові документи України, наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених, тематичні збірники й довідники, матеріали науково-практичних конференцій, періодичних видань.

4 Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): У першому розділі наведено теоретичні аспекти трансформації адаптивної корпоративної культури підприємства в умовах конкурентного бізнес-середовища і нестабільної економіки. У другому розділі наведено аналіз сучасного стану управління формуванням адаптивної корпоративної культури ТОВ «Веселка-Л» в умовах конкурентного бізнес-середовища і нестабільної економіки. Третій розділ присвячено напрямкам розробки адаптивної корпоративної культури ТОВ «Веселка-Л» в умовах конкурентного бізнес-середовища і нестабільної економіки.

5 Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень) Рисунок - Особливості сучасного ринкового бізнес-середовища; Рисунок - Основні принципи адаптивного управління та адаптивних стратегій сталого розвитку підприємства; Таблиця - Система відбору показників оцінки привабливості підприємства з адаптивною моделлю управління; Таблиця - Фактори, що впливають на вибір об'єктів відповідального інвестування; Рисунок - Структура взаємозв'язку культури підприємства, конкурентоспроможності та результатів діяльності; Таблиця - Взаємозв'язок між корпоративною культурою та конкурентоспроможністю підприємства.

6 Консультанти розділів дипломної роботи

| Розділ | Прізвище, ініціали та посада консультанта | Підпис, дата   |                  |
|--------|---|----------------|------------------|
|        |   | завдання видав | завдання прийняв |
|        |   |                |                  |
|        |   |                |                  |
|        |   |                |                  |
|        |   |                |                  |

7 Дата видачі завдання: «15» серпня 2023 р.

**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

| Назва етапів (розділів) дипломної роботи                                     | Строк виконання етапів роботи | Примітка |
|--|-------------------------------|----------|
| ТЕОРЕТИЧНА ЧАСТИНА   | 31.10.2023 - 10.11.2023       | Виконано |
| АНАЛІТИЧНА ЧАСТИНА   | 11.11.2023 - 20.11.2023       |          |
| ПРОЕКТНО-РЕКОМЕНДАЦІЙНА ЧАСТИНА  | 21.11.2023 - 30.11.2023       | Виконано |
| РЕЦЕНЗУВАННЯ РОБОТИ  | 01.12.2023 - 05.12.2023       | Виконано |
| ПІДГОТОВКА РОБОТИ ДО ЗАХИСТУ (доопрацювання згідно зауважень, нормоконтроль) | 06.12.2023 - 10.12.2023       | Виконано |
| ЗАХИСТ ДИПЛОМНОЇ РОБОТИ  | 11-22.12.2023                 |          |

Студентка

Алла ПАНАСЕНКО

Керівник роботи

Михайло ВЕДЕРНИК

## АНОТАЦІЯ

Дипломна робота «Розробка адаптивної корпоративної культури підприємства в умовах конкурентного бізнес-середовища і нестабільної економіки (на прикладі ТОВ «Веселка-Л», м. Львів)».

Виконала студентка гр. УПЕПмбз-22-1 Панасюк А. І., керівник Ведерінков М. Д., д.е.н., професор

Обсяг – 103 с., 46 рис., 38 табл., 57 джерел.

Ключові слова: корпоративна культура, персонал, бізнес-середовище, управління персоналом, персонал.

Метою дипломної роботи магістра є обґрунтування теоретико-методичних підходів та розробка практичних рекомендацій щодо розробки адаптивної корпоративної культури підприємства в умовах нестабільної економіки з метою формування конкурентних переваг.

Об'єктом дослідження є процеси розробки адаптивної корпоративної культури підприємства з метою забезпечення його конкурентних переваг.

У першому розділі наведено теоретичні аспекти трансформації адаптивної корпоративної культури підприємства в умовах конкурентного бізнес-середовища і нестабільної економіки.

У другому розділі наведено аналіз сучасного стану управління формуванням адаптивної корпоративної культури ТОВ «Веселка-Л» в умовах конкурентного бізнес-середовища і нестабільної економіки.

Третій розділ присвячено напрямам розробки адаптивної корпоративної культури ТОВ «Веселка-Л» в умовах конкурентного бізнес-середовища і нестабільної економіки, а саме: механізм формування адаптивної корпоративної культури підприємства; карта вибору технологій управління ТОВ «Веселка-Л» з урахуванням типу корпоративної культури в умовах бізнес-середовища; економіко-математичне моделювання розвитку корпоративної культури ТОВ «Веселка-Л».

8.12.2023

Дата



Підпис

## ЗМІСТ

|   |     |
|---|-----|
| Вступ .....   | 5   |
| 1 Теоретичні аспекти трансформації адаптивної корпоративної культури підприємства в умовах конкурентного бізнес-середовища і нестабільної економіки .....                 | 8   |
| 1.1 Адаптивне управління та обґрунтування взаємозв'язку корпоративної культури підприємства та його конкурентного бізнес-середовища .....                                 | 8   |
| 1.2 Формування корпоративної культури підприємства в умовах нестабільної економіки .....  | 17  |
| 1.3 Адаптивна корпоративна культура підприємства .....  | 25  |
| Висновки до розділу 1 .....   | 34  |
| 2 Аналіз сучасного стану управління формуванням адаптивної корпоративної культури ТОВ «Веселка-Л» в умовах конкурентного бізнес-середовища і нестабільної економіки ..... | 36  |
| 2.1 Комплексна оцінка бізнес-середовища підприємства в умовах нестабільної економіки в контексті формування адаптивної корпоративної культури .....                       | 36  |
| 2.2 Оцінка управління персоналом у формуванні адаптивної корпоративної культури на ТОВ «Веселка-Л» .....  | 51  |
| 2.3 Аналіз стану адаптивної корпоративної культури на ТОВ «Веселка-Л» в умовах конкурентного бізнес-середовища .....  | 58  |
| Висновки до розділу 2 .....   | 68  |
| 3 Напрями розробки адаптивної корпоративної культури ТОВ «Веселка-Л» в умовах конкурентного бізнес-середовища і нестабільної економіки .....                              | 70  |
| 3.1 Механізм формування адаптивної корпоративної культури підприємства .....  | 70  |
| 3.2 Карта вибору технологій управління ТОВ «Веселка-Л» з урахуванням типу корпоративної культури в умовах бізнес-середовища .....   | 76  |
| 3.3 Економіко-математичне моделювання розвитку корпоративної культури ТОВ «Веселка-Л» .....   | 88  |
| Висновки до розділу 3 .....   | 97  |
| Висновки .....  | 99  |
| Перелік джерел посилання .....  | 103 |
| Додатки .....   | 110 |

## ВСТУП

Ефективність та економічне зростання японської економіки спрямовані на краще задоволення матеріальних і духовних потреб зростаючого населення. Передумовою побудови конкурентоспроможної економіки є раціональне використання обмежених економічних ресурсів та створення сприятливого бізнес-середовища. Стан вітчизняного бізнес-середовища безпосередньо впливає на економічну активність підприємств та динаміку кількості підприємств в країні.

У сучасній ринковій економіці керівники підприємств постійно стикаються з проблемою підвищення ефективності своєї діяльності. Висока ефективність в управлінні бізнесом вимагає, по-перше, правильного підходу до управління людськими ресурсами, створення корпоративного духу серед співробітників і, по-друге, корпоративної культури, яка базується на ідеях і цінностях. У конкурентному бізнес-середовищі правильно розвинена корпоративна культура може покращити управління компанією, вплинути на відносини між працівниками та споживачами послуг, сприяти ініціативності працівників та підвищити нематеріальну мотивацію.

Ефективна корпоративна культура дозволяє компанії вчасно реагувати на нестабільні економічні умови, лідирувати на ринку та бути висококонкурентною. Для цього необхідно розуміти процес формування адаптивної корпоративної культури, її цінності, фактори впливу та цілі.

Керований розвиток адаптивної корпоративної культури є дуже важливим завданням для вітчизняних підприємств, а його успішне вирішення - впливовим фактором розвитку національної економіки та прискорення процесу інтеграції України у світову економічну систему.

У цьому контексті адаптивну корпоративну культуру слід розглядати як потужний чинник, вплив якого значно посилює процес накопичення конкурентних переваг. Враховуючи той факт, що вітчизняні підприємства лише починають проявляти інтерес до управління адаптивною корпоративною

культурою, дуже важливим є визначення її впливу на процес накопичення конкурентних переваг та меж її потенціалу до змін. Науково-практичні напрацювання у сфері розвитку адаптивної корпоративної культури є досить актуальними для її діагностики.

Теоретичні та практичні аспекти формування сприятливого бізнес-середовища досліджували у своїх працях чимало науковців: І.С. Біла, Н.І. Насікан, В.П. Головащенко, А.В. Сидорова та ін. Проблеми розвитку теорії корпоративної культури, задачі забезпечення конкурентних переваг на основі управління корпоративною культурою та інші пов'язані питання досліджували такі вітчизняні та закордонні вчені: Акофф Р., Геллахер Р.С., Грейнер Л., Деннісон Д., Діл Т.Е., Зонненфельд Дж., Камерон Р., Карлоф Б., Кеннеді А.А., Кевин М., Куїнн Р., Шейн Е., Бала О.І., Захарчин Г.М., Карпенко А.В., Кузьмін О.Є., Лепейко Т.І., Маслак О.І., Перерва П.Г., Петруня Ю.Є., Рогоза Н.Є., Семікіна М.В., Соломадіна Т.У., Хаєт Г.Л., Хлобистов Є.В., Чернега О.Б. та ін.

Метою дипломної роботи магістра є обґрунтування теоретико-методичних підходів та розробка практичних рекомендацій щодо розробки адаптивної корпоративної культури підприємства в умовах нестабільної економіки з метою формування конкурентних переваг.

Досягнення зазначеної мети дослідження передбачає виконання таких завдань:

- дослідити адаптивне управління та обґрунтування взаємозв'язку корпоративної культури підприємства та його конкурентного бізнес-середовища;
- визначити особливості формування корпоративної культури підприємства в умовах нестабільної економіки;
- обґрунтувати методичний підхід до визначення адаптивної корпоративної культури підприємства;
- провести аналіз сучасного стану управління формуванням адаптивної корпоративної культури досліджуваного підприємства в умовах конкурентного бізнес-середовища і нестабільної економіки;
- розробити механізм розробки адаптивної корпоративної культури

підприємства в умовах конкурентного бізнес-середовища і нестабільної економіки.

Об'єктом дослідження є процеси розробки адаптивної корпоративної культури підприємства з метою забезпечення його конкурентних переваг.

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичних підходів та прикладних засад впливу нестабільної економіки на адаптивну корпоративну культуру підприємства, спрямованого на формування конкурентного бізнес-середовища.

Методи дослідження. Теоретичною і методичною основою дипломної роботи магістра є праці провідних українських та зарубіжних науковців у сфері управління корпоративною культурою. У процесі дослідження застосовано такі методи: аналізу теоретичних основ управління корпоративною культурою, системного аналізу – для виокремлення характеристичних ознак впливу нестабільної економіки на адаптивну корпоративну культуру.

Інформаційну базу дослідження становлять довідково-аналітичні ресурси Інтернету, звітність досліджуваного підприємства, що отримана з відкритих джерел та надана безпосередньо суб'єктами господарювання, вітчизняні та зарубіжні наукові публікації, результати аналітичних розрахунків.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у вирішенні актуального наукового завдання щодо обґрунтування теоретико-методичних положень та розробки адаптивної корпоративної культури досліджуваного підприємства в умовах конкурентного бізнес-середовища і нестабільної економіки.

Робота складається зі вступу, трьох розділів і висновків, списку використаних джерел, додатків. Обсяг основного тексту становить 99 сторінок, включає 38 таблиць, 46 рисунків. Список використаних джерел налічує 57 найменувань.

# **1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ТРАНСФОРМАЦІЇ АДАПТИВНОЇ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КОНКУРЕНТНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА І НЕСТАБІЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ**

## **1.1 Адаптивне управління та обґрунтування взаємозв'язку корпоративної культури підприємства та його конкурентного бізнес-середовища**

Сприятливе та ефективне бізнес-середовище є важливою передумовою для розкриття повного потенціалу підприємств та забезпечення економічної стійкості. Управління бізнес-середовищем вимагає комплексного підходу, спрямованого на поліпшення бізнес-середовища для вирішення соціальних та економічних проблем. Сучасне бізнес-середовище характеризується множинністю впливів та непередбачуваністю, що зумовлює необхідність ідентифікації факторів, які можуть створювати проблеми для системи управління. Виявлення таких факторів сприяє підвищенню якості управління бізнес-середовищем за рахунок зменшення невизначеності, можливості усунення негативних наслідків та посилення позитивних впливів. Сучасне ринкове бізнес-середовище можна охарактеризувати такими рисами (рисунок 1.1) [1, с. 26].

Сучасні підприємства стикаються з ринковою невизначеністю, непередбачуваною поведінкою керівництва та конкурентів, мінливими правовими рішеннями державних органів. Управління підприємствами залежить від динамічного зовнішнього та внутрішнього середовища і вимагає постійної адаптації до цих змін. Складність та нестабільність цього середовища вимагає не лише вдосконалення методів ведення бізнесу, але й суттєвої реструктуризації управлінських та виробничих систем.

Сучасні соціально-політичні події в Україні підкреслюють необхідність впровадження адаптивної моделі управління бізнесом, яка здатна ефективно вирішувати поточні проблеми та визначати стратегії сталого розвитку

підприємств. Нестабільне зовнішнє середовище становить реальну та потенційну загрозу для конкурентоспроможності та ефективного розвитку підприємств.



Рисунок 1.1 - Особливості сучасного ринкового бізнес-середовища

Доцільність змін в управлінні бізнес-системами на основі принципів адаптації та ESG-орієнтирів визначається соціальними та екологічними факторами в конкретній країні. Соціальні та екологічні критерії стосуються діяльності, що здійснюється компаніями в інтересах навколишнього середовища та суспільства. Управлінські критерії - це впровадження етичної корпоративної політики, тобто відсутність дискримінації за будь-якою ознакою, дитячої праці та повна ліквідація корупції. ESG-фактори впливають не тільки на імідж компанії, але й на її капітал.

Основні принципи адаптивного управління та адаптивні стратегії корпоративного сталого розвитку проілюстровано на рисунку 1.2 [2, с. 116].



Рисунок 1.2 - Основні принципи адаптивного управління та адаптивних стратегій сталого розвитку підприємства

Основним завданням адаптивного управління є забезпечення конкурентоспроможного розвитку, збереження та відтворення конкурентних переваг, підвищення загальної конкурентоспроможності та потенціалу. Цей підхід втілює концепцію сталого розвитку конкурентного бізнес-середовища, вирішуючи проблеми, пов'язані з виробничо-економічними, екологічними та соціальними аспектами.

Адаптивні організаційні структури характеризуються відсутністю бюрократичних процедур управління, відсутністю детального розподілу ролей для конкретних видів діяльності, гнучкістю та невеликою кількістю рівнів управління, децентралізованим прийняттям рішень та індивідуальною відповідальністю кожного працівника за загальні результати діяльності.

Адаптивні організаційні структури характеризуються наступними

особливостями:

- вони можуть відносно легко змінювати форму і пристосовуватися до мінливих обставин;
- зосередженість на комплексних проектах, інтегрованих програмах і прискореному вирішенні складних проблем; і
- це тимчасова організація для вирішення проблем і реалізації програм;
- створення тимчасових управлінських організацій.

Сучасні системи управління характеризуються довгостроковою орієнтацією, акцентом на дослідження та активне впровадження інновацій. Система відбору показників, що характеризують вплив зовнішніх факторів, представлена в таблиці 1.1 [3].

Таблиця 1.1 - Система відбору показників оцінки привабливості підприємства з адаптивною моделлю управління

| Прогнозування рентабельності основної продукції   | Визначення ступеня використання потенціалу  | Визначення характеру життєвого циклу основної продукції                             |
|---|---|---|
| Виділення внутрішніх факторів на базі структури собівартості основної продукції                     | Визначення зовнішніх факторів за запропонованою схемою.<br>Знаходження рівняння тренду виробництва основної продукції | Розрахунок коефіцієнта співвідношення фактичного споживання продукції з нормативним |
| Метод відбору пріоритетних факторів за допомогою виключення мультиколінеарності                     | Довгострокове прогнозування обсягу виробництва основної продукції   | Розрахунок розмірного темпу росту цін на продукцію                                  |
| Знаходження кореляційно-регресійної моделі залежності рентабельності від ряду кількісних показників | Характеристика та якісна оцінка її привабливості  | Розрахунок коефіцієнта залежності   |
| Довгострокове прогнозування рівня рентабельності основної продукції                                 | Визначення незалежних аргументів, що входять до кореляційно-регресійної моделі  | Розрахунок результативного використання потенціалу                                  |

Фактори, що впливають на вибір об'єктів відповідального інвестування подано у таблиці 1.2 [4, с. 61].

Таблиця 1.2 - Фактори, що впливають на вибір об'єктів відповідального інвестування

| Група факторів | Основні фактори   | Джерело |
|----------------|---|---------|
| Екологічні (E) | Зміна клімату:<br>– викиди парникових газів;<br>– виснаження природних ресурсів (включаючи водні);<br>– відходи й забруднення навколишнього середовища  | PRI     |
|                | – відповідальне використання ресурсів;<br>– контроль за викидами забруднень в атмосферу;<br>– упровадження інноваційних технологій для зниження екологічних ризиків   | НАКДІ   |
| Соціальні (S)  | Умови праці (включаючи використання дитячої праці):<br>– відносини з місцевими громадами (у т. ч. корінних народів);<br>– здоров'я та безпека;<br>– відносини між співробітниками, різноманітність у складі персоналу | PRI     |
|                | – розвиток людського капіталу;<br>– дотримання прав людини;<br>– відповідальність бізнесу перед суспільством;<br>– відповідальність за продукт, що випускається, або послугу  | НАКДІ   |
| Керівні (G)    | Виплати топменеджерам:<br>– хабарництво й корупція;<br>– структура керівництва, її різноманітність;<br>– податкова стратегія  | PRI     |
|                | – ефективність менеджменту;<br>– прозорість структури власників;<br>– наявність стратегії корпоративної соціальної відповідальності   | НАКДІ   |

Для впровадження ESG на практиці компаніям необхідно здійснити важливі кроки. Приймаючи стратегічні рішення щодо планування потенціалу, тобто визначення цілей, методів і можливостей для сталого розвитку діяльності компанії, керівництво компанії завжди має вносити відповідні адаптивні зміни до стратегічного плану розвитку (рисунок 1.3) [5, с.62].

Для адаптації до нових умов зовнішнього середовища, забезпечення сталого розвитку та підвищення стійкості й ефективності своєї діяльності компаніям рекомендується впроваджувати наступні заходи з кращої міжнародної практики:

- прозорі процедури прийняття рішень
- чіткі правила поведінки та корпоративна культура
- незалежність управління ризиками та внутрішнього контролю
- навчання персоналу та довгострокова мотивація

- прозора звітність відповідно до національних та міжнародних стандартів
- сучасні інформаційні системи, що постійно розвиваються
- швидке реагування на зміни ринкових умов та управління ліквідністю
- інноваційний розвиток технологій, операцій та продуктів



Рисунок 1.3 - Взаємозв'язок ресурсів та міжнародних ринкових зусиль у процесі формування потенціалу підприємства

Таким чином, бізнес-середовище - це складна, багатогранна система, що охоплює всі внутрішні та зовнішні умови, які впливають на діяльність підприємства. Воно формується під впливом економічних, політичних, правових, соціальних, екологічних та культурних чинників, які створюють умови для ведення бізнесу та розвитку суб'єктів господарювання в конкретному суспільстві.

Оскільки системи функціонують у взаємодії із зовнішнім середовищем, ключовими є не лише внутрішні компоненти та їх взаємозв'язки, а й зв'язки між елементами системи та зовнішнім середовищем. Важливо визначити наслідки

нестабільного економічного середовища, щоб підприємства могли вибрати тип дій і системи управління, які відповідають майбутнім змінам. Для досягнення успіху підприємства необхідно дотримуватися принципу відповідності систем управління відповідно до ступеня нестабільності економічного середовища [5, с. 62].

Нестабільність економічного середовища, особливо в Україні, характеризується різними ознаками, зокрема такими показниками, як зростання ВВП, інфляція, безробіття, коливання валютного курсу та нециклічні зміни в економіці. Вищезазначене дозволяє систематизувати існуючі наукові підходи до розуміння сутності поняття «економічна нестабільність» (рисунок 1.4) [6, с. 209].



Рисунок 1.4 - Підходи щодо розуміння сутності поняття «економічна нестабільність»

Отже, під економічною нестабільністю слід розуміти стан розбалансованості економічної системи країни, що характеризується коливаннями ключових макроекономічних показників і нездатністю швидко реагувати на зміни ендогенних та екзогенних умов її функціонування, що зумовлено порушенням існуючих взаємозв'язків. Основними її проявами є ділові цикли, високий рівень безробіття, інфляція та нестабільність валюти країни через різкі коливання валютного курсу [6, с. 209].

Існує взаємозв'язок між корпоративною культурою компанії, конкурентним

діловим та економічним середовищем і результатами її діяльності (рисунок 1.5) [7, с. 4].

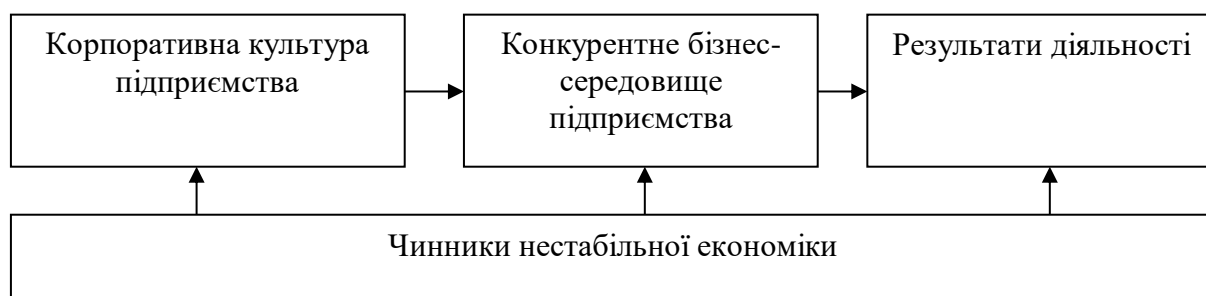


Рисунок 1.5 - Структура взаємозв'язку культури підприємства, конкурентоспроможності та результатів діяльності

Чим вищий рівень корпоративної культури, тим ефективніше реалізуються всі процеси підприємства, тим більш оптимізованою є структура, вищий рівень мотивації персоналу, кращий соціально-психологічний клімат, більш сприятлива репутація, більш сприятливий імідж, вища якість та рівень обслуговування клієнтів.

Складові конкурентної переваги підприємства - розширення частки ринку, зростання продажів, підвищення якості, здатність розробляти нові продукти, загальна ефективність і задоволеність працівників - можуть бути безпосередньо пов'язані з показниками корпоративної культури та управлятися ними (див. таблицю 1.3) [8, с. 241].

Вибір відповідних індикаторів корпоративної культури для використання в моделі управління процесом накопичення конкурентних переваг підприємства ускладнюється невизначеністю зовнішнього середовища та внутрішніх закономірностей розвитку підприємства.

Для повного розуміння взаємозв'язку між трансформаційними змінами та корпоративною культурою необхідно враховувати умови, за яких вони відбуваються.

Вплив корпоративної культури на конкурентоспроможність компанії проявляється у формуванні привабливого іміджу та послуг, що надаються

споживачам, бізнес-партнерам та суспільству.

Таблиця 1.3 - Взаємозв'язок між корпоративною культурою та конкурентоспроможністю підприємства

| Компоненти конкурентоспроможності підприємства | Визначення конкурентоспроможності підприємства, в якому безпосередньо інтерпретується відповідний компонент  |
|--|--|
| Зростання ринкової частки                      | Характеризують ступінь відповідності виробництва вимогам споживачів в умовах конкурентного вільного ринку.   |
| Темп зростання продажів                        | Поточна позиція компанії на ринку (насамперед, частка ринку - обсяг продажів по відношенню до ринку в цілому і до обсягів продажів конкурентів) і тенденції її зміни.  |
| ROA  | Загальна характеристика підприємства, що визначається рівнем і ступенем використання його конкурентних переваг та здатністю адаптуватися до постійно мінливих умов зовнішнього і внутрішнього середовища.  |
| Підвищення якості                              | Здатність компанії конкурувати на ринку з виробниками та продавцями аналогічних товарів, пропонуючи вищу якість та більш доступні ціни. Підвищення зручності для клієнтів та споживачів.   |
| Здатність розробляти нові продукти             | Перевага товарів і послуг організації над аналогічними товарами на певному сегменті ринку протягом певного періоду часу, досягнута без шкоди для фінансового стану організації, а також потенціалу для розробки, виробництва і збуту конкурентоспроможних товарів (послуг) у майбутньому.            |
| Загальна ефективність                          | Здатність здійснювати ефективну підприємницьку діяльність та отримувати прибутки на конкурентних ринках. Здатність ефективно використовувати фінансовий, виробничий, науково-технічний і трудовий потенціал.   |
| Ступінь задоволеності співробітників           | Корпоративна культура компанії є тим соціальним клеєм, який дозволяє мобілізувати персонал на вирішення нагальних завдань розвитку підприємства на основі єдності, заснованої на спільних цінностях. Вплив на керовану корпоративну культуру значно посилює процес накопичення конкурентних переваг. |

Імідж компанії серед споживачів стосується якості, популярності бренду, ціни, фірмового стилю компанії та послуг, що надаються.

Умови, що визначають потребу в трансформаційних змінах подано на рисунку 1.6.

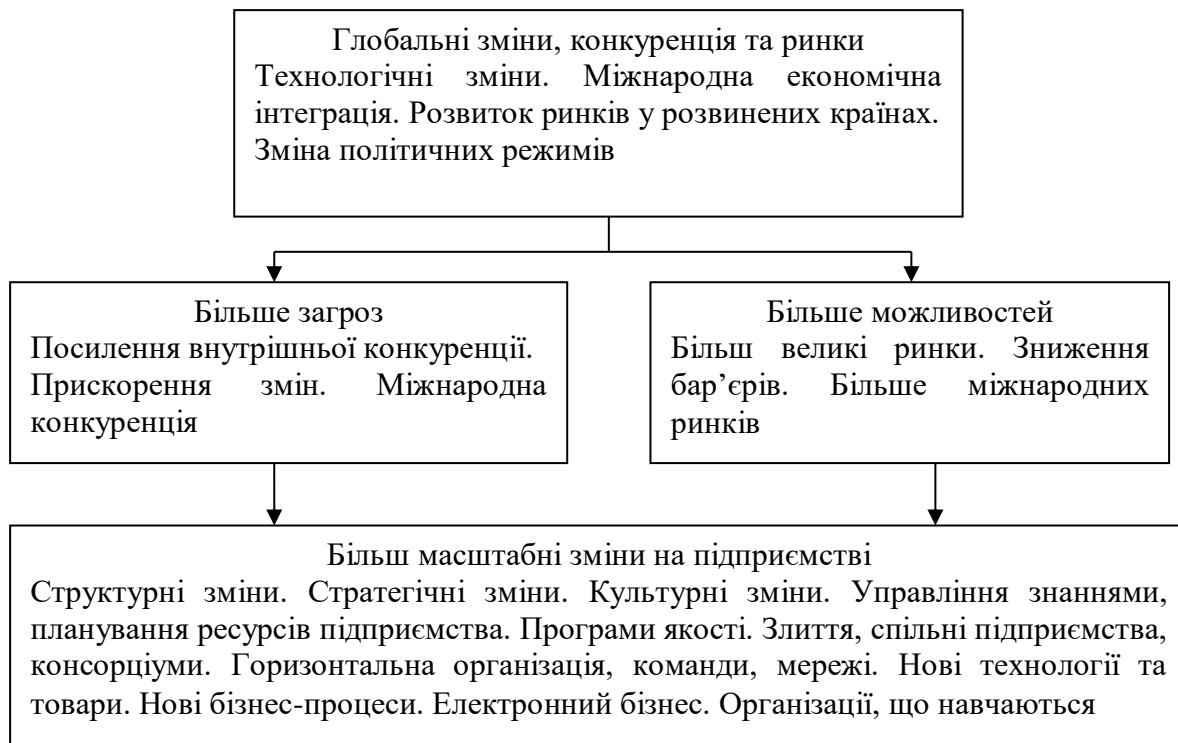


Рисунок 1.6 - Умови, що визначають потребу в трансформаційних змінах

Вплив корпоративної культури на діяльність організації проявляється в досягненні головної мети організаційної культури - забезпечення самоорганізації соціально-економічної системи за допомогою людських ресурсів і збільшення трудового потенціалу, який є складовою загального економічного потенціалу підприємства.

## **1.2 Формування корпоративної культури підприємства в умовах нестабільної економіки**

В умовах нестабільної економіки компанії повинні бути максимально гнучкими, але цього неможливо досягти лише за рахунок змін під керівництвом менеджменту. Це значною мірою залежить від корпоративної культури. Це пов'язано з тим, що корпоративна культура гарантує гармонію між колективними та індивідуальними інтересами працівників, мобілізує їхню ініціативу, виховує

почуття відповідальності, покращує комунікаційні процеси та морально-психологічний клімат [8, с. 241]. Корпоративну культуру можна визначити як конкретний продукт діяльності та розвитку компанії, який проявляється в системі цінностей, що поділяються всіма працівниками, завдяки цілеспрямованим діям керівництва по «прищепленню» працівникам єдиних культурних стереотипів поведінки. Найважливішими рисами корпоративної культури, які необхідно враховувати в практичному управлінні, є (таблиця 1.4) [9, с. 222]:

Таблиця 1.4 – Ознаки корпоративної культури

| Ознаки                                  | Характеристика  |
|---|---|
| Всеохоплюваність корпоративної культури | Корпоративна культура охоплює всі сфери управління та види управлінської діяльності, що здійснюються в компанії. Загальна культурна узгодженість в організації стає можливою завдяки тому, що всі аспекти організаційної діяльності, такі як стратегія, системи винагород, стилі керівництва та підходи до управління людськими ресурсами, зосереджуються на одних і тих самих організаційних цінностях.            |
| Неформальність корпоративної культури   | Корпоративна культура існує в будь-якій організації, незалежно від того, наскільки люди усвідомлюють її вплив, сильна вона чи слабка, сприяє динамічному розвитку чи гальмує зміни. Цінності організації можуть бути не завжди зрозумілі, але це не означає, що вони менш ефективні. Фактична поведінка і ставлення працівників організації завжди відображатимуть її базові цінності та моральні принципи.         |
| Стійкість корпоративної культури.       | Ця особливість пов'язана із загальним характером культури, таким як традиційний характер норм та інститутів. Люди в організації змінюються, але культура залишається більш-менш стабільною. Створення корпоративної культури вимагає значних зусиль з боку менеджерів та підприємців. Однак, після встановлення цінності культури та її практики стають традицією і залишаються стабільними для наступних поколінь. |

Корпоративна культура є конкретним продуктом життєдіяльності корпорації та існує об'єктивно, незалежно від нашої волі та свідомості. Маючи певні протиріччя, корпоративна культура може сприяти або перешкоджати реалізації тих чи інших управлінських стратегій.

Тому основним завданням менеджменту в цій сфері є свідомий вплив на корпоративну культуру та цілеспрямоване впровадження змін, що відповідають цілям організаційного розвитку. При цьому ключовими факторами, що визначають необхідність підтримки, посилення або зміни корпоративної

культури, є організаційна ефективність з боку організації та задоволеність роботою з боку працівників, що виступають в якості зворотного зв'язку.

Рисунок 1.7 ілюструє основні фактори, що впливають на формування корпоративної культури. Важливу роль у формуванні корпоративної культури відіграють генеральний директор (або власник компанії) та навколишнє середовище [10].

Спільні цілі та цінності вищого керівництва організації є першою відправною точкою для побудови корпоративної культури.



Рисунок 1.7 - Чинники, що впливають на формування корпоративної культури

Хоча важливо зосередитися на зовнішніх аспектах корпоративної культури, важливо пам'ятати, що фундамент успіху та досягнень організації повністю лежить в її людях. Найважливішими елементами у формуванні корпоративної культури є цінності та культурні стереотипи, притаманні працівникам організації. По суті, формування корпоративної культури вимагає запровадження спільних цінностей серед усіх працівників.

Звичайно, успіх цього завдання значною мірою залежить від того, наскільки цінності, які пропагує керівництво організації, є послідовними та узгодженими з цінностями, важливими для працівників. Конфлікти між цінностями працівників і

цінностями, найбільш важливими для керівництва організації, можуть призвести до розчарування і конфліктів, що може знизити продуктивність праці [11, с. 52].

Не можна недооцінювати значення, яке приділяється формуванню корпоративної культури, оскільки керівники компаній своїми управлінськими діями спрямовують розвиток корпоративної культури. Важливо, щоб цінності, закріплені в офіційних нормативних документах, відповідали спонтанним, повсякденним моделям поведінки. Поняття корпоративної культури в цьому випадку, на мій погляд, є дуже корисним для пояснення досліджуваного явища. Корпоративна культура може містити більш або менш формалізовані елементи, може бути неоднозначною або погано керованою, може містити субкультури. Виходячи з цього, можна виділити наступні елементи корпоративної культури: ритуали, обряди, символи, образи, історія, міфи та цінності (рисунок 1.8) [12].

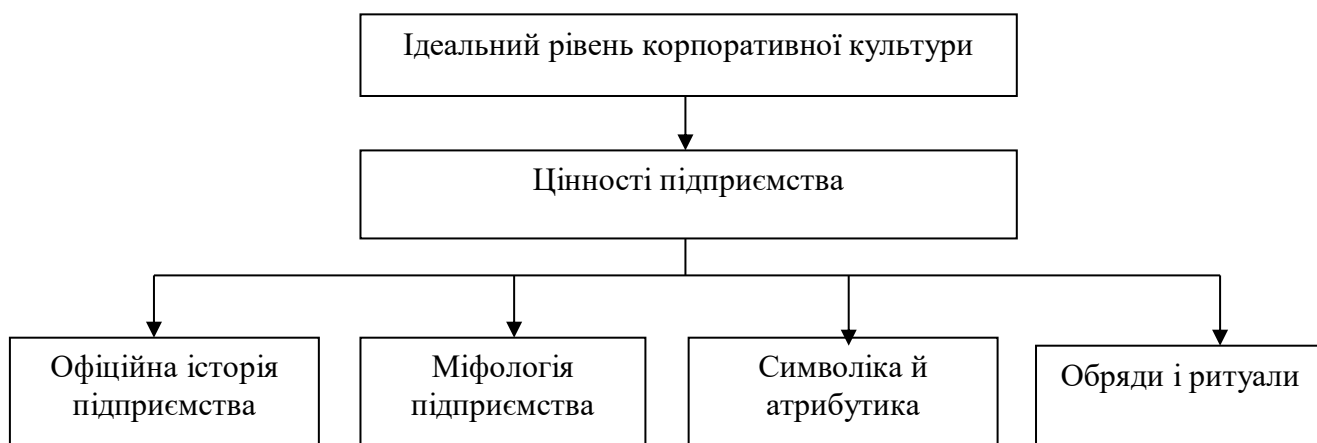


Рисунок 1.8 - Структура ідеального рівня корпоративної культури

На промислових підприємствах культура є формальною системою, яка формується спеціально керівником підприємства як інструмент для досягнення важливих цілей, з іншого боку, це система, що самоорганізується, яка формується спонтанно через взаємодію працівників таких підприємств (рисунок 1.9) [13].

Слід зазначити, що корпоративна культура існує на будь-якому підприємстві.

Головне, це яку користь зможе принести діюча культура компанії, і наскільки продумано і направлено її розвиток.

Багато менеджерів не знають про існування корпоративної культури в усіх аспектах своєї роботи. Більшість корпоративних команд зазвичай сприймають культуру як щось, що завжди присутнє, природне середовище існування [13]. І лише лідери та менеджери сприймають корпоративну культуру як складну, багатогранну, мінливу структуру, якою потрібно управляти.



Рисунок 1.9 - Внутрішнє культурне середовище підприємства

На формування корпоративної культури впливають внутрішні та зовнішні чинники. У внутрішньому контексті це пов'язано з багаторічним досвідом корпоративного управління, в результаті чого відбувається відбір найкращих норм, правил і стандартів, запропонованих керівництвом і персоналом. У зовнішньому контексті на корпоративну культуру впливає система цінностей, цілей і механізмів, визначених суспільством.

З урахуванням цих етапів впровадження корпоративної культури на підприємстві формуються рівні розвитку корпоративної культури (таблиця 1.5) [14, с. 15].

Таблиця 1.5 – Характеристики складових рівнів формування корпоративної культури

| Рівні формування корпоративної культури                               | Атрибути корпоративної культури  | Складові механізми впливу  | Технології управління   |
|---|--|--|---|
| Рівень зовнішнього середовища   | Національний менталітет, культурні традиції і звички, рівень розвитку суспільства й добробут   | Через повноваження: нормативно-правові акти, програми та концепції<br>Концепції розвитку<br>Через потреби: найкращі практики корпоративної культури в успішних компаніях<br>Успішні компанії | Брендинг, формування іміджу   |
| Рівень системи управління підприємством (адміністративний рівень)     | Правову, економічну та соціальну поведінку працівників на основі правил, норм, програм, законодавства  | Через владу: норми, правила, програми, інструкції, стандарти, кодекси. Через потреби: задоволеність оплатою, соціальний пакет, умови праці   | Місія, цінності, стратегії, політика  |
| Рівень підсистеми управління людськими ресурсами (професійний рівень) | Рівень умінь та майстерності персоналу, професійну відповідальність, потребу саморозвитку, рівень задоволення результатами праці, залученість до процесу управління  | Через владу: посадові інструкції, бюджети, програми і плани.<br>Через потреби: рівень задоволення результатами праці, потреба у причетності, визнанні, спілкуванні                           | Децентралізація, стилі керівництва, корпоративні університети, тренінги, розвиток талантів                    |
| Традиції, звички, етика, мораль, відповідальність (базовий рівень)    | Виражені в словах і діях працівників підприємства загальні цінності та переконання, що свідомо ними поділяються і культивуються. Цей рівень найбільш повно виявляється в мові, використовуваних символах, термінах, відносинах, ставленні до колег і керівників тощо | Через владу: порядок і правила поведінки, традиції. Через потреби: взаєморозуміння, підтримки, поваги, самоорганізації, ідентифікації  | Самоврядування, наставництво, командна робота, соціальна відповідальність, екологічні та соціальні ініціативи |
| Когнітивний рівень корпоративної культури (змістовний рівень)         | Визначає культуру підприємства на основі закладених у психологію людей цінностей, традицій, поведінки, які проявляються підсвідомо   | Через владу: традиційна, експертна, інформаційна, харизматична. Через потреби: почуття справедливості, відданості, звички, особисті цінності   | Управління настроєм, навчання   |

Питання формування корпоративної культури переважно пов'язане з необхідністю забезпечення гармонійної взаємодії окремих елементів. В умовах нестабільної економічної ситуації корпоративна культура може допомогти вирішити дві важливі проблеми. А саме: забезпечити оптимальні відносини із зовнішнім середовищем та сприяти стабільній і продуктивній роботі персоналу на основі партнерства.

Таким чином, вплив корпоративної культури на вибір методів управління залежить від потреб і влади. Влада визначає правила, процедури та норми управління, які формують цінності та впливають на вибір засобів і методів управлінських технологій.

Таким чином, корпоративна культура пронизує всі рівні управління підприємством.

Корпоративна культура є самостійною системою підприємства і певною мірою тісно пов'язана з іншими складовими. Тому оцінка стану корпоративної культури на підприємствах повинна ґрунтуватися на показниках, що охоплюють різні форми діяльності підприємства. За результатами аналізу наукової літератури [15, с. 107] сформовано комплексний підхід, що включає систему показників оцінки стану корпоративної культури в умовах нестабільної економіки (рисунк 1.10) [16, с. 38].

Як видно з рисунка 1.10, загальна оцінка корпоративної культури компанії залежить від розрахунку низки показників з наступних складових:

- соціально-економічна сфера
- інтелектуально-інноваційна сфера
- внутрішньополітична сфера
- особистісна сфера.

Таким чином, незважаючи на те, що корпоративна культура є невидимою сферою формування індивідуальних уявлень про можливість задоволення потреб кожного працівника, вона є логічним орієнтиром у формуванні інтересів кожного працівника і, відповідно, для вироблення тих цінностей, які дають можливість працівнику/особі працювати в компанії стимулів, і відповідно реалізувати свої

інтереси і, відповідно, свої потреби на кожному рівні корпоративної культури, закріпленому за робочим місцем [17, с. 126].

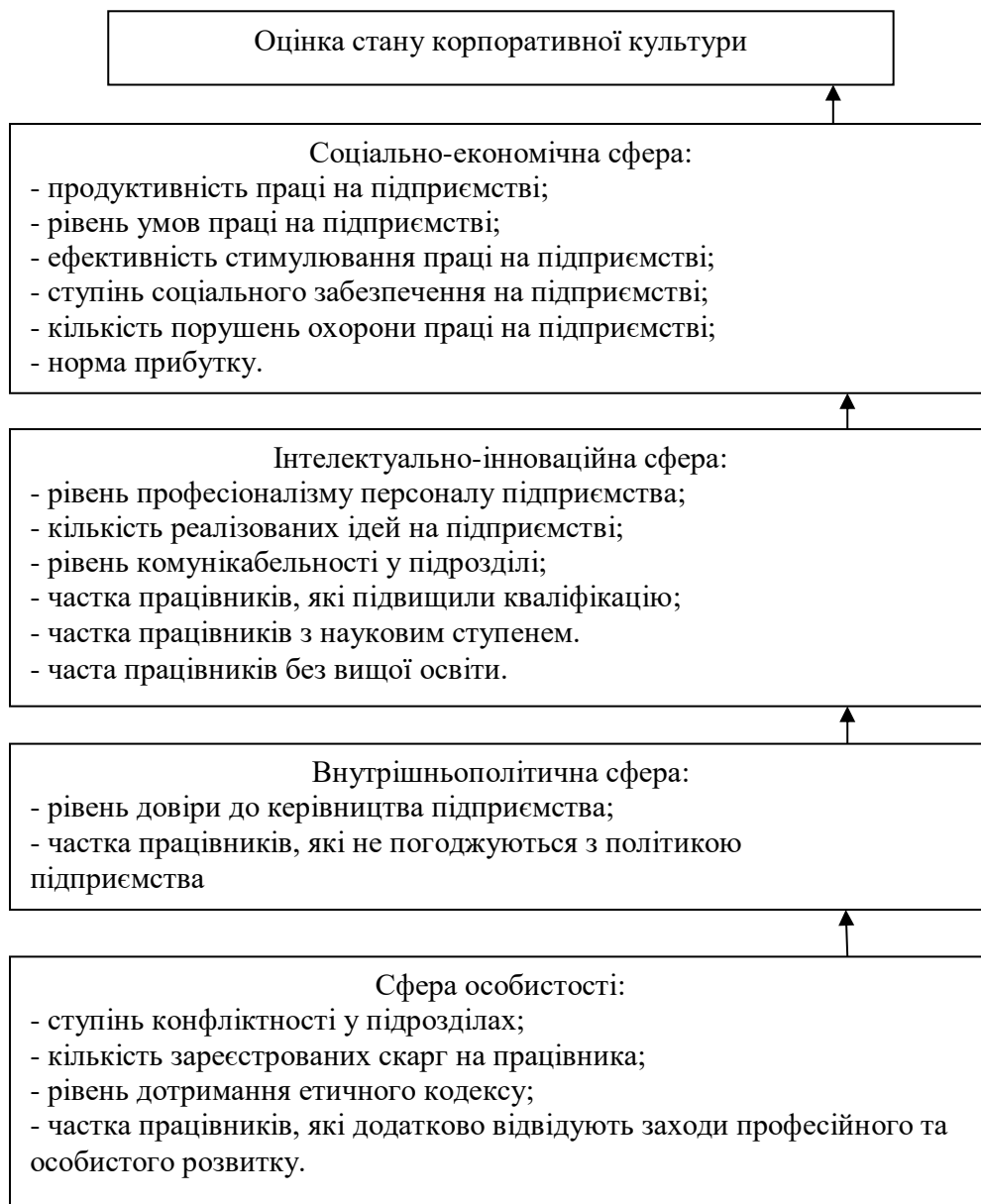


Рисунок 1.10 – Комплексний підхід до формування системи індикаторів для проведення оцінки стану корпоративної культури на підприємстві в умовах нестабільної економіки

Економічний результат від того, що підприємство формує можливість реалізувати свої інтереси, залежить від того, наскільки добре інтереси підприємства узгоджені з особистими потребами кожного працівника і наскільки професійно керівництво підприємства здатне розробити цінності, які збалансують потреби особистості та інтереси підприємства.

### 1.3 Адаптивна корпоративна культура підприємства

У сучасному бізнес-середовищі ефективність діяльності компаній, що працюють у конкурентному бізнес-середовищі, значною мірою визначається їхньою корпоративною культурою. Корпоративна культура забезпечує адаптивну поведінку організації в нестабільних економічних умовах, допомагаючи їй виживати, перемагати в конкурентній боротьбі, надавати якісні послуги та ефективно розвиватися.

Однак основою корпоративної культури є внутрішня інтеграція, взаємодія та координація, що ґрунтуються на чіткому розподілі ролей, відповідальності та узгодженні інтересів. Ці елементи підтримують працівників та сприяють покращенню внутрішньої співпраці, що, в свою чергу, допомагає забезпечити ефективну роботу та досягнення стратегічних цілей компанії [18, с. 226].

Узагальнюючи підходи різних дослідників, можна зробити висновок про необхідність формування так званої адаптивної корпоративної культури, яка забезпечує (рисунок 1.11) [19, с. 57]:

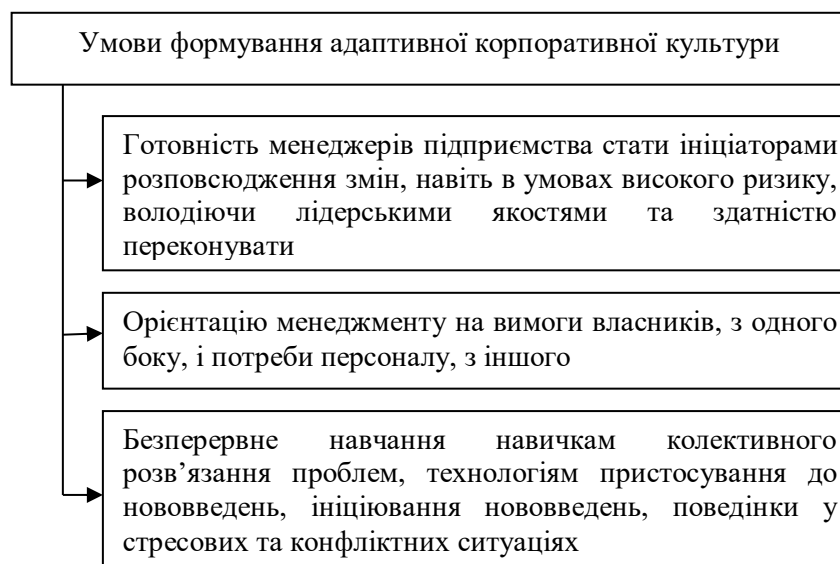


Рисунок 1.11 – Умови формування адаптивної корпоративної культури

Для впровадження та підтримки адаптивної корпоративної культури

необхідно формувати та розвивати на підприємстві морально-соціальні методи мотивації. Варто підкреслити доведену ефективність таких методів, як [20, с. 13] (рисунок 1.12), серед інших, які сприяють розвитку знань:

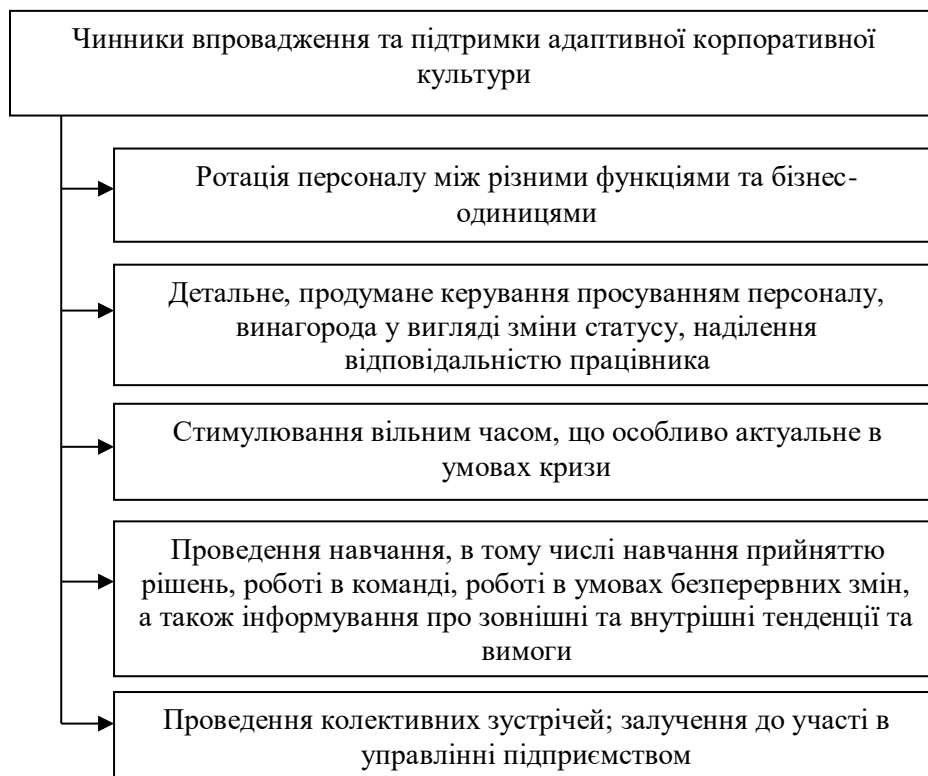


Рисунок 1.12 – Чинники впровадження та підтримки адаптивної корпоративної культури

Отже, сам процес навчання та адаптації персоналу організації до якостей і принципів адаптивної організаційної культури дає можливість запровадити та почати реалізацію змін [21, с. 213].

Корпоративна культура, як і організація в цілому, повинна мати здатність адаптуватися до зовнішнього середовища, стратегії та цілей організації. Адаптивна корпоративна культура означає здатність компанії швидко реагувати на ризикові ситуації та приймати рішення. Порівняння адаптивної та неадаптивної корпоративних культур наведено в таблиці 1.6 [22, с. 174].

Сильна корпоративна культура сама по собі не гарантує загального успіху бізнесу, якщо вона не включає в себе здатність адаптуватися до швидкозмінного зовнішнього середовища. Як видно з таблиці 1.6, адаптивні та неадаптивні

корпоративні культури мають різні цінності та кодекси поведінки [23, с. 51].

Таблиця 1.6 - Порівняння адаптивних і неадаптивних корпоративних культур

| Цінності і норми поведінки | Адаптивні корпоративні культури   | Неадаптивні корпоративні культури   |
|----------------------------|---|---|
| Реальна поведінка          | Менеджери орієнтовані на клієнта і за необхідності ініціюють зміни, навіть якщо це пов'язано з певним ризиком.              | Керівництво не наважується приймати рішення, спираючись на політичні методи та бюрократію. Компанії повільно змінюють свої стратегії, не здатні адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі або скористатися новими можливостями.   |
| Виражені цінності          | Керівництво орієнтоване на клієнтів, акціонерів та співробітників і цінує людей та процеси, які сприяють позитивним змінам. | Менеджери керуються насамперед власними інтересами та потребами близьких їм людей, робочої групи, і зосереджуються на окремих продуктах (або технологіях), що мають до них відношення. Налагоджений контроль і неохочість до ризику цінуються набагато вище, ніж лідерство та ініціативність. |

В адаптивних культурах менеджери зосереджуються на потребах клієнтів і співробітників, а також на внутрішніх процесах, які забезпечують позитивні зміни. У неадаптивній культурі менеджери зосереджуються насамперед на власних інтересах, а цінності компанії, як правило, суперечать прийняттю ризикованих рішень і не сприйнятливі до змін. Тому сильна культура не повинна розглядатися як достатня умова успіху. У деяких випадках вона може повести організацію в хибному напрямку. І навпаки, здорова корпоративна культура допомагає компаніям адаптуватися до зовнішнього середовища [24, с. 77].

Адаптивна корпоративна культура - відрізняється від інших тим, що компанії працюють у висококонкурентному бізнес-середовищі і повинні бути чутливими та гнучкими. У цьому випадку акцент робиться на підприємницькій вартості компанії, що дозволяє їй швидко реагувати на мінливі економічні зміни [25, с. 68].

Адаптаційна функція пов'язана з пристосуванням нового працівника під час адаптаційного періоду, коли людина засвоює нові культурні цінності та долучається до корпоративної культури, сформованої в компанії. Іншими

словами, це формування у нового працівника корпоративного духу та патріотизму по відношенню до організації, сприяння прихильності нового працівника до цінностей і норм існуючої корпоративної культури, а також нейтралізація суперечливих цим нормам моделей поведінки, які новий працівник набув на попередньому місці роботи [26, с. 129].

Адаптивні корпоративні культури зазвичай зустрічаються в компаніях, які змушені працювати в конкурентному бізнес-середовищі або в нестабільних економічних умовах. Працівникам необхідно швидко приймати рішення та реагувати на мінливі обставини, часто в ситуаціях підвищеного ризику. Для досягнення поставлених цілей керівництво компанії заохочує працівників розвивати в собі необхідні якості [27, с. 168]. До них відносяться самостійність, здатність самостійно приймати сміливі рішення та діяти швидко і злагоджено у відповідь на нові ситуації.

Тому в процесі визначення культурних цінностей, які є важливими для організації, менеджери повинні враховувати не лише стратегію та цілі компанії, але й зовнішнє середовище. Дослідження виявили чотири типи культури з «правильним» поєднанням цінностей, стратегії та середовища (рисунок 1.13) [28, с. 115].

Вони відрізняються за двома параметрами: (1) дотриманням ступеня гнучкості або стабільності, заданого зовнішнім середовищем, і (2) внутрішнім або зовнішнім стратегічним фокусом компанії [29, с. 86].

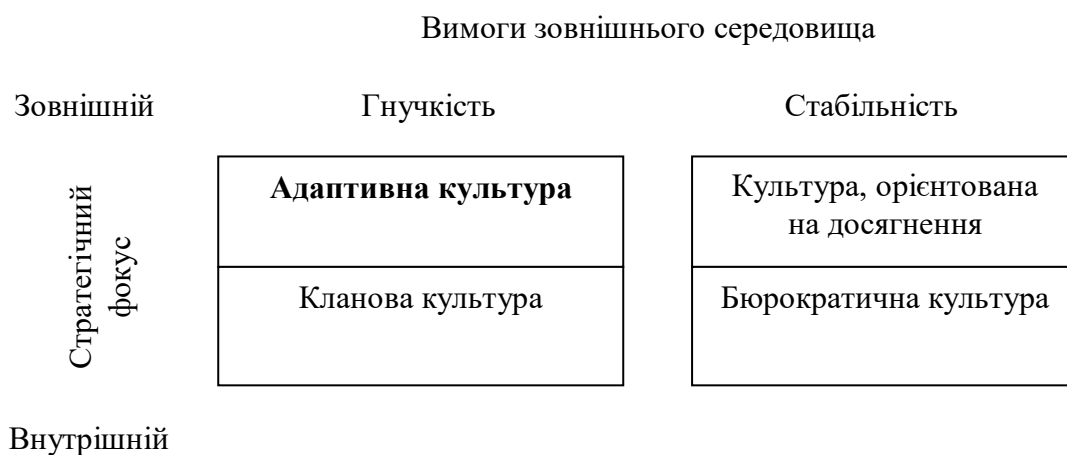


Рисунок 1.13 - Чотири типи корпоративних культур

Таким чином, виділяють чотири типи корпоративної культури: адаптивна, орієнтована на результат, сімейно-орієнтована та бюрократична.

Характеристики адаптивної та неадаптивної організаційних культур наведено в таблиці 1.7 [30, с. 154].

Таблиця 1.7 - Характеристики адаптивних і неадаптивних організаційних культур

| Тип культури                       | Характеристика  |
|------------------------------------|---|
| Адаптивна культура                 | Це пов'язано з тим, що динамічне зовнішнє середовище вимагає від організацій швидкого реагування та прийняття рішень у ситуаціях підвищеного ризику. Менеджери зосереджуються на виявленні, інтерпретації та передачі сигналів зовнішнього середовища, а також на створенні системи цінностей, щоб адаптувати поведінку організації до змін. Співробітники уповноважені приймати рішення, а креативність, експерименти, ризик і клієнтоорієнтованість високо цінуються; використовується в організаціях електронної комерції, електроніці, косметичі та індустрії моди. |
| Культура, орієнтована на результат | Вони створюються в середовищі, яке вимагає мало гнучкості та швидких змін. Менеджери зосереджуються на розвитку системи цінностей, яка включає конкурентоспроможність, особисту ініціативу та готовність наполегливо працювати протягом тривалого періоду часу. Використовуються у сфері послуг.  |
| Кланова культура                   | Вона виникає в умовах, коли акцент має бути зроблений на залученні працівників до процесу швидкої адаптації до змін у зовнішньому середовищі. Менеджери зосереджуються на створенні системи цінностей, яка включає в себе задоволення потреб працівників і клієнтів та спільну роботу.  |
| Бюрократична культура              | Вона створюється у стабільному зовнішньому середовищі. Менеджери зосереджуються на розробці системи цінностей, спрямованої на дотримання правил, процедур, порядку та раціональності.   |

Адаптивні культури виникають у нестабільних економічних умовах і в середовищі, яке вимагає від компаній швидкого реагування та прийняття рішень. Такі культури формують цінності, які сприяють якнайшвидшому виявленню та інтерпретації сигналів навколишнього середовища і перетворенню їх у нові поведінкові реакції компанії [31, с. 9].

Працівники мають право приймати рішення та діяти самостійно відповідно до своїх потреб. Високо цінується чуйність і швидке реагування на запити клієнтів. Менеджери сприяють змінам, стимулюючи та заохочуючи творчість, експерименти та прийняття ризиків; ZM є прикладом адаптивної корпоративної

культури, де всім працівникам дозволяється брати участь в експериментальних заняттях і до 15% робочого часу присвячується розробці самостійних проєктів. Таку корпоративну культуру можна зустріти не тільки в компаніях, що працюють в індустрії електроніки, косметики та моди, але й у більшості подібних комерційних компаній. Зовнішнє середовище тут надзвичайно мінливе, і компанії зобов'язані реагувати на нього [32, с. 68].

Культура, орієнтована на результат, підходить для організацій, бізнес яких полягає в обслуговуванні відомих клієнтів у середовищі, що не вимагає гнучкості або швидких змін. Культура, орієнтована на результат, передбачає такі цінності, як конкурентоспроможність, індивідуальна ініціатива та готовність відповідально працювати на результат, а "клеєм", що скріплює таку організацію, є прагнення до перемоги, до досягнення заздалегідь поставлених амбітних цілей [33, с. 167].

Кланові культури є внутрішньо орієнтованими, з акцентом на залучення працівників до процесів, які прискорюють їхню реакцію на зміни у зовнішньому середовищі. Основною цінністю такої культури є задоволеність працівників, що створює теплу атмосферу в організації. Керівники прихильні до співпраці, беруть до уваги інтереси клієнтів та працівників і вважають за краще не афішувати різницю в статусі.

Бюрократична культура характеризується внутрішнім фокусом і орієнтацією на стабільність у зовнішньому середовищі. Вона ставить дотримання правил і ощадливість понад усе. Заохочується аргументований і раціональний підхід до всього. Обидві ці культури можуть принести успіх. Те, які культурні цінності формуються в організації, залежить від вимог зовнішнього середовища, спрямованості організації та поведінки її керівників.

Ще однією моделлю, яка узагальнює взаємозв'язок між культурою та ефективністю бізнесу, є модель американського соціолога Т. Парсона, яка ґрунтується на визначенні специфічних функцій, які має виконувати будь-яка соціальна система, в тому числі й організація, щоб вижити та досягти успіху. Початкові літери англійських назв цих функцій були скорочені, щоб дати моделі назву - AGIL: adaptation, goal pursuit, integration and legitimacy (адаптація,

досягнення мети, інтеграція та легітимність) [34, с. 28].

Суть моделі полягає в тому, що для виживання і процвітання компанія повинна постійно адаптуватися до мінливих умов зовнішнього середовища, досягати поставлених цілей, інтегрувати свої частини в єдине ціле і, зрештою, бути визнаною людьми та іншими організаціями (рисунок 1.14) [35].

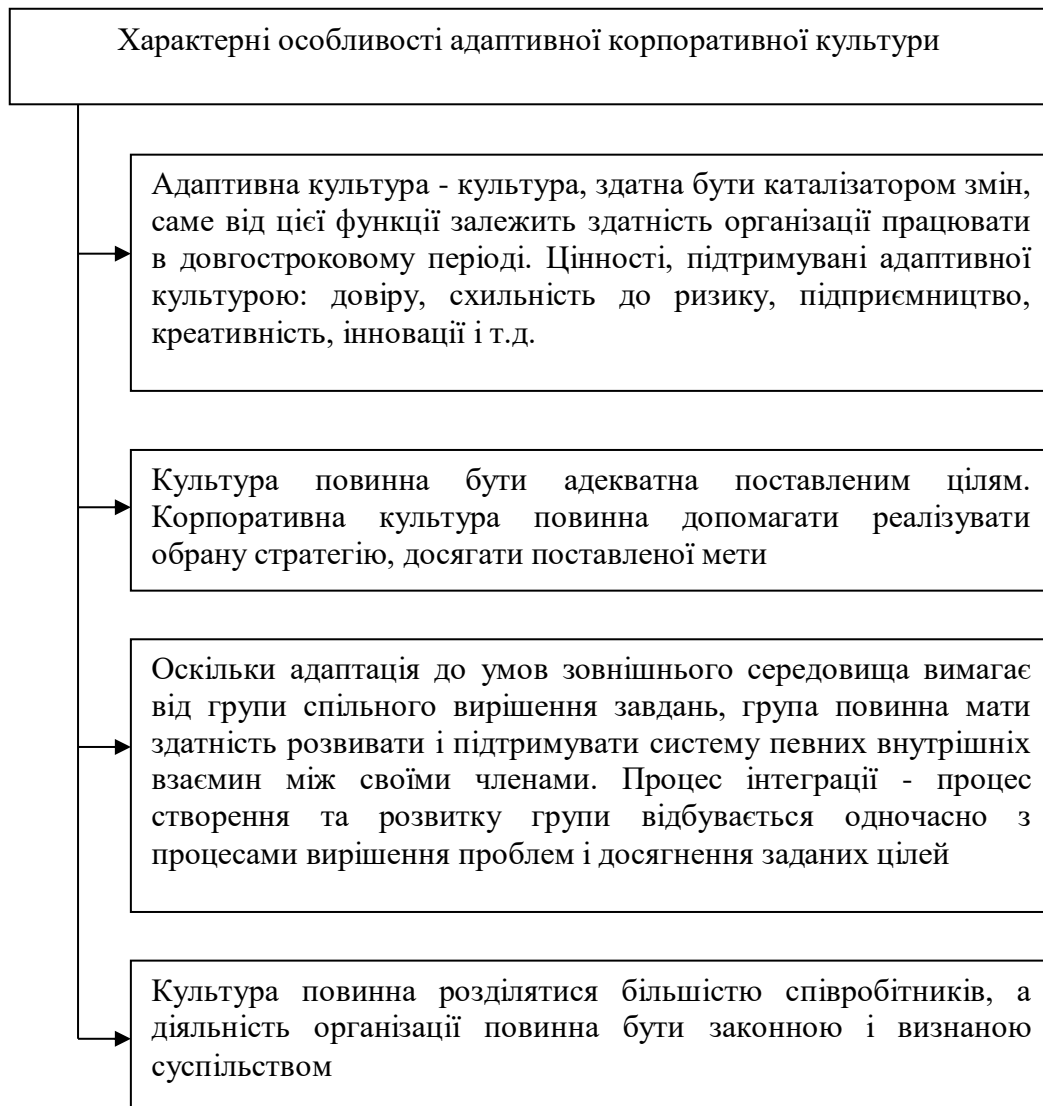


Рисунок 1.14 – Характеристика адаптивної корпоративної культури

Модель AGIL передбачає, що цінності корпоративної культури є найважливішим інструментом (знаряддям) для виконання функцій цієї моделі. Якщо колективні переконання і цінності компанії допомагають їй адаптуватися, досягати поставлених цілей, об'єднуватися і доводити свою корисність людям та іншим компаніям, то зрозуміло, що така культура впливатиме на успіх цієї

компанії в конкурентному бізнес-середовищі.

Культура завдання (культура Афіни). Ця культура орієнтована на конкретні проекти та завдання і представляється у вигляді сітки з нитками різної товщини, у вузлах якої зосереджена влада та вплив. Вона базується на співпраці, колективному виробленні ідей та спільних цінностей, де результат роботи команди має пріоритет над індивідуальними цілями та статусними відмінностями.

Ефективність у такій корпоративній культурі означає раціональне поєднання необхідних ресурсів і відповідної організаційної структури, що призводить до підвищення продуктивності через співпрацю для досягнення цілей компанії. Така корпоративна культура сприяє високому рівню автономії, об'єктивному оцінюванню результатів діяльності та формуванню добрих стосунків у колективі, де взаємоповага ґрунтується на компетентності, а не на віці чи посаді. Вона також характеризується акцентом на швидкому вирішенні проблем, що дозволяє здійснювати адаптивне управління навіть у нестабільних економічних умовах.

Адаптивні корпоративні культури виникають в умовах, коли нестабільні економічні умови вимагають від компаній швидкого реагування та прийняття якісних рішень. Основним пріоритетом такої культури є розвиток цінностей, які сприяють швидкому виявленню ризиків, що можуть загрожувати підприємству. Компанії з такою культурою характеризуються правом приймати власні рішення та визначати свої дії відповідно до потреб, що виникають [35].

Як видно з таблиці 1.8, особисті якості лідерів є основою моделі корпоративної культури. На етапі, коли домінували менеджерські принципи управління, лідерами вважалися менеджери з почуттям влади, пов'язаним з власною гідністю, та авторитарними управлінськими практиками.

Швидкі зміни у зовнішньому середовищі та виклики глобалізації стимулювали розвиток адаптивності в компанії та її корпоративній культурі, а менеджери розвивали вміння працювати в команді, оскільки жорсткий авторитаризм у поєднанні з контрольною функцією менеджерів більше не працював і не давав бажаних результатів.

Таблиця 1.8 - Еволюція розвитку лідерських якостей в контексті корпоративної культури.

| Етапи | Домінуючі принципи менеджменту | Функції менеджменту           | Лідерські якості  | Тип корпоративної культури |
|-------|--------------------------------|-------------------------------|---|----------------------------|
| 1     | Адміністративні                | Контрольна                    | Авторитаризм, відчуття важливості власного «Я»                                  | Кланова                    |
| 2     | Бюрократичні                   | Контрольна                    | Раціоналізм   | Бюрократична               |
| 3     | Командної роботи               | Регулювальна<br>Координування | Здатність організовувати командну роботу.<br>Адаптивність                       | Адаптивна                  |
| 4     | Розвиток<br>Індивідуалізація   | Мотиваційна                   | Креативність.<br>Самоудосконалення<br>Інноваційність.<br>Емоціональний інтелект | Культура досягнень         |

Аналіз рівнів адаптивної корпоративної культури на основі функції адаптивності показує наступне (рисунок 1.15) [35].

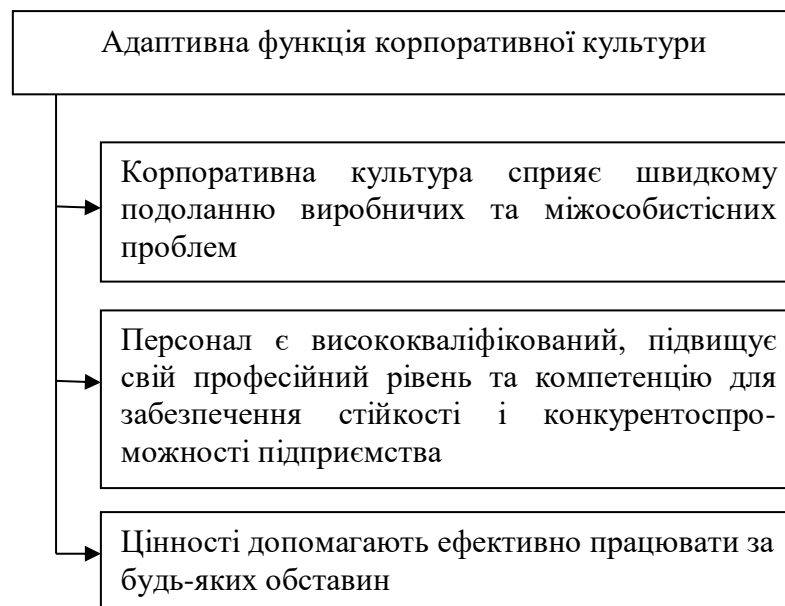


Рисунок 1.15 - Аналізування рівня адаптивної корпоративної культури на основі її функції адаптивності

Тому розвиток адаптивної корпоративної культури має велике значення в умовах високої конкуренції та нестабільної економічної ситуації. Для вирішення цієї проблеми необхідно звернутися до різних аспектів адаптації потенціалу

компанії до сучасних реалій, починаючи від теоретичних обґрунтувань і закінчуючи практичними рішеннями.

## **Висновки до розділу 1**

Дослідивши особливості розвитку адаптивної культури підприємства в умовах конкурентного бізнес-середовища та нестабільної економіки, а також узагальнивши теоретичні засади формування адаптивної культури підприємства, було зроблено такі висновки

Успішний розвиток підприємств в умовах конкурентного бізнес-середовища та нестабільної економіки, формування та вдосконалення адаптивної корпоративної культури визначається міцністю взаємозв'язку та ефективною взаємодією бізнес-процесів.

З огляду на сучасні умови ведення бізнесу, робота в глобалізованому та нестабільному економічному середовищі вимагає уваги до корпоративного управління, соціальних та екологічних питань, а також мотивації. Сучасні інвестори все більше уваги приділяють адаптивним управлінським практикам, а також впровадженню екологічних та соціальних факторів у бізнес-діяльність.

Створення творчої атмосфери, взяття на себе відповідальності та моніторинг впровадження адаптаційних стратегій є важливими елементами побудови корпоративної культури, яка веде до високої продуктивності та стабільності. Важливим кроком є оцінка стану корпоративної культури, яка базується на виявленні різних рівнів формування та розвитку корпоративної культури та визначенні критеріїв оцінки для кожного рівня.

В умовах економічної нестабільності, що склалася в Україні, ключовим фактором забезпечення конкурентоспроможності та розвитку підприємств є формування ефективної корпоративної культури, здатної адаптуватися до змін та непередбачуваних подій.

У цій роботі ми визначаємо адаптивну корпоративну культуру як таку, що формується в умовах, які вимагають від організації швидкого реагування та прийняття рішень у ситуаціях з високим рівнем ризику. Така корпоративна культура наголошує на розвитку цінностей, які сприяють якнайшвидшому виявленню та інтерпретації сигналів навколишнього середовища і перетворенню їх у нові поведінкові реакції компанії.

Доведено, що, виконуючи адаптивну функцію, корпоративна культура сприяє взаємній адаптації між працівником і компанією та між компанією і працівником. Адаптація відбувається через низку заходів, відомих як соціалізація. І навпаки, процес індивідуалізації можливий тоді, коли компанія займається діяльністю, яка дозволяє людям повною мірою використовувати свій потенціал і здібності для вирішення власних проблем.

## **2 АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ УПРАВЛІННЯ ФОРМУВАННЯМ АДАПТИВНОЇ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТОВ «ВЕСЕЛКА-Л» В УМОВАХ КОНКУРЕНТНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА І НЕСТАБІЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ**

### **2.1 Комплексна оцінка бізнес-середовища підприємства в умовах нестабільної економіки в контексті формування адаптивної корпоративної культури**

ТОВ «Веселка-Л» було створено 27 грудня 2011 року шляхом перетворення колективного підприємства у ТОВ «Веселка-Л». Статутний капітал на дату реєстрації становив 1 529 000 гривень. Статутний капітал був поділений на 3058 простих іменних акцій номінальною вартістю 500 гривень.

ТОВ «Веселка-Л» пропонує широкий асортимент побутової хімії та косметики під 16 торговими марками. Продукція компанії продається як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках. Гелі та бальзами для чищення та миючі засоби підтримують чистоту в оселі та мінімізують шкоду природним ресурсам завдяки використанню біологічних поверхнево-активних речовин, які не руйнуються в навколишньому середовищі ТОВ «Веселка-Л» має самостійний баланс та банківський рахунок, печатку зі своїм найменуванням, квадратну печатку, фірмові бланки, товарні знаки та емблеми, інші реквізити.

Метою діяльності ТОВ «Веселка-Л» є задоволення економічних і соціальних інтересів учасників та трудового колективу шляхом отримання прибутку та задоволення поточних потреб громадян у різноманітній продукції, товарах і послугах, а також розширення сфери використання робочої сили на основі вільного підприємництва та маркетингу. Діяльність компанії включає роздрібну та оптову торгівлю непродовольчими товарами, косметикою та парфумерією, побутовою хімією.

Для визначення конкурентоспроможності торговельної галузі України було проведено факторний аналіз зовнішнього бізнес-середовища, релевантного для

галузі, за допомогою інструменту PEST-аналізу, наведеного в таблиці 2.1.

Дані, наведені в таблиці 1.1, свідчать про те, що українська торговельна галузь переживає складний період, з низкою недоліків у кожному з факторів, представлених у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 - PEST-аналіз торговельної галузі

| Політичні фактори   | Вага | Бал | Оцінка | Економічні фактори   | Вага | Бал | Оцінка |
|---|------|-----|--------|--|------|-----|--------|
| 1. Надмірна політизація суспільства   | 0,1  | 1   | 0,1    | 1. Погроза росту темпів інфляції   | 0,2  | 4   | 0,8    |
|   |      |     |        | 2. Підвищення та встановлення податкових ставок  | 0,2  | 5   | 1      |
| 3. Необхідність дотримуватись норм Світової Організації Торгівлі (СОТ) в законодавчій і нормативній діяльності щодо імпорту, експорту | 0,2  | 3   | 0,3    | 3. Рівень безробіття   | 0,1  | 4   | 0,4    |
| 4. Недосконала законодавча та податкова база  | 0,3  | 4   | 1,2    | 4.Нестабільний курс гривні   | 0,1  | 4   | 0,4    |
| 5. Понад 90% підприємств торгівлі є приватними, що практично виключає державне регулювання  | 0,3  | 4   | 1,2    | 5. Висока облікова ставка НБУ, високі ставки кредитування комерційних банків   | 0,2  | 3   | 0,6    |
| 6. Недовіра суспільства до влади та її органів  | 0,1  | 3   | 0,3    | 6. Нестача обігових коштів у підприємств   | 0,1  | 3   | 0,3    |
|   |      |     |        | 7. Низький рівень залучення вітчизняних та іноземних інвестицій у сектор торгівлі  | 0,1  | 4   | 0,4    |
| Всього  | 1    | 15  | 3,2    | Всього   | 1    | 27  | 3,9    |
| Соціальні фактори   | Вага | Бал | Оцінка | Технологічні фактори   | Вага | Бал | Оцінка |
| 1. Зниження рівня освіти  | 0,1  | 1   | 0,1    | 1. Науково технічний прогрес в сфері виробництва   | 0,2  | 5   | 1      |
| 2. Вимоги, щодо якості виготовлення продукції   | 0,1  | 1   | 0,1    | 2. Відсутній фокус галузі на технологічний розвиток  | 0,2  | 4   | 0,8    |
| 3. Низька престижність праці у торговій сфері   | 0,1  | 3   | 0,3    | 3. Досить низька інноваційна активність підприємств  | 0,2  | 3   | 0,6    |
| 4. Зменшення кількості спеціалістів та робітників у найбільших промислових районах  | 0,3  | 4   | 1,2    | 4. Державна технологічна політика  | 0,2  | 2   | 0,4    |
| 5. Роль торгівлі як основи економічної та соціальної безпеки багатьох громадян недооцінюється.  | 0,3  | 4   | 1,2    | 5. Продукція, що виробляється на більшості підприємств, є застарілою, а рівень автоматизації та інтелектуалізації виробничих технологій - низьким. | 0,2  | 4   | 0,8    |
| 6. Немає чітко вираженої орієнтації на якість як основу конкурентоспроможності  | 0,1  | 3   | 0,3    |  |      |     |        |
| 7. Зниження привабливості праці в сфері торгівлі  | 0,1  | 1   | 0,1    |  |      |     |        |
| 8. Існує значний розрив між рівнем заробітної плати та рівнем потреб працівників.   | 0,1  | 1   | 0,1    |  |      |     |        |
| Всього  | 1    | 25  | 34     | Всього   | 1    | 18  | 3,6    |

Для діагностики факторів внутрішнього та зовнішнього середовища фінансово-господарської діяльності ТОВ «Веселка-Л» використано SWOT-аналіз (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2 - Матриця SWOT-аналізу ТОВ «Веселка-Л»

|  | Стан зовнішнього середовища  |  |
|--|--|--|
| Стан внутрішнього середовища   | <p>Можливості:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Перехід до більш ефективних стратегій.</li> <li>2. Підвищення ефективності господарської діяльності за рахунок залучених позикових коштів.</li> <li>3. Залучення позикового капіталу.</li> <li>4. Налагодження ділових відносин з іноземними підприємствами.</li> </ol> | <p>Загрози:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Нестабільність в економіці.</li> <li>2. Відсутність або недостатність державних заходів для розвитку сфери торгівлі.</li> <li>3. Зниження рівня доходів населення.</li> <li>4. Відсутність можливості погашення заборгованостей за всіма зобов'язаннями.</li> <li>5. Низька рентабельність продажу робіт та послуг.</li> <li>6. Висока собівартість послуг підприємств.</li> </ol> |
| <p>Сильні сторони:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Впізнаваність організації позитивний імідж.</li> <li>2. Кваліфікований персонал.</li> <li>3. Великий досвід функціонування на ринку.</li> <li>4. Значний спектр товарів, що виробляються.</li> <li>5. Великі обсяги виробництва.</li> <li>6. Продукція переважно є конкурентоспроможною поряд з продукцією розвинутих країн.</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Проведення перепідготовки та підвищення рівня освіти без відриву від виробництва.</li> <li>2. Почасова оплата праці.</li> <li>3. Доступ до баз законодавства та можливість своєчасного моніторингу змін у ньому</li> </ol>   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Можливий кар'єрний зріст.</li> <li>2. Введення додаткових пільг за вислугу років.</li> <li>3. Покращення умов праці працівникам підприємства.</li> <li>4. Залучення нового обладнання за для автоматизації.</li> <li>5. Введення новітніх технологій</li> </ol>  |
| <p>Слабкі сторони:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Недостача оборотних коштів.</li> <li>2. Відсутність достатньої автоматизації праці.</li> <li>3. Потреба в знаннях суміжних професій.</li> <li>4. Застарілість технологічного обладнання.</li> </ol>   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Залучення нових інвесторів.</li> <li>2. Пошук додаткових постачальників для підприємства.</li> <li>3. Перегляд внутрішнього обліку підприємства, введення додаткових контрольних точок для перегляду звітів про проведення діяльності та обсягах продукції.</li> </ol>                     | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Більш детально розглядати показники від діяльності підприємства у вигляді звітів.</li> <li>2. Дотримуватися підвищення рівня показників якості реалізованої продукції.</li> <li>3. Тримати додаткові резерви на випадок підвищення податкових тарифів в державі</li> </ol>   |

Аналіз, наведений у таблиці 2.2, показує, що діяльність ТОВ «Веселка-Л», як і багатьох торговельних підприємств, перебуває у досить складній ситуації. Основними загрозами на підприємстві є застарілість технічного обладнання, незадовільне ведення фінансової звітності від діяльності та низька рентабельність реалізації робіт та послуг.

Для оцінки рівня досягнення активізації діяльності ТОВ «Веселка-Л» використано дані таблиці 2.3 [36, с. 28].

Таблиця 2.3 – Характеристика показників інтенсифікації виробництва ТОВ «Веселка-Л» за 2020-2022 рр.

| Показники  | Дані по рокам |         |         | Темп приросту, %     |                      |
|--|---------------|---------|---------|----------------------|----------------------|
|  | 2020 р.       | 2021 р. | 2022 р. | 2021/<br>2020<br>рр. | 2022/<br>2021<br>рр. |
| Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн        | 27355,8       | 31440,0 | 39850   | 14,9                 | 26,7                 |
| Середньооблікова чисельність штатних працівників, осіб | 250           | 210     | 185     | -16,0                | -11,9                |
| Матеріальні витрати, тис.грн                           | 10978,1       | 8754,9  | 10556   | -20,3                | 20,6                 |
| Середньорічна вартість основних фондів, тис. грн       | 6586,2        | 5124,1  | 4568,4  | -22,2                | -10,8                |
| Оборотні засоби, тис.грн                               | 26420,9       | 33550,5 | 46880,0 | 27,0                 | 39,7                 |
| Продуктивність праці, тис.грн/особу                    | 109,4         | 149,7   | 215,4   | 36,8                 | 43,9                 |
| Матеріаловіддача, грн/грн                              | 2,5           | 3,6     | 3,8     | 44,0                 | 5,6                  |
| Віддача основних засобів, грн/грн                      | 4,2           | 6,1     | 8,7     | 45,2                 | 42,6                 |
| Оборотність оборотних засобів (кількість обертів)      | 1,0           | 0,9     | 0,85    | -10,0                | -5,6                 |
| Фонд оплати праці штатних працівників, тис. грн        | 20190         | 22604,4 | 20979,0 | 12,0                 | -7,2                 |

Як видно з таблиці 2.3, товарообіг ТОВ «Веселка-Л» збільшився в період з 2020 по 2022 рік. Крім того, у 2021 році він зріс на 14,9% порівняно з 2020 роком, а у 2022 році - на 26,7% порівняно з 2021 роком.

Середньооблікова кількість працівників у ТОВ «Веселка-Л» зменшилася з 250 у 2020 році до 185 у 2022 році. Продуктивність праці на одного працівника зросла на 36,8% у 2021 році порівняно з 2020 роком і на 43,9% у 2022 році порівняно з 2021 роком. Таку ситуацію можна пояснити тим, що темпи зростання чистого доходу від реалізації продукції перевищили темпи зростання середньооблікової чисельності працівників (рисунок 2.1).

Матеріальні витрати також зменшилися у 2021 році. Матеріально-технічні

ресурси займають значну частку в структурі виробничої собівартості, а їх ефективне та раціональне використання є важливим фактором зниження собівартості продукції.

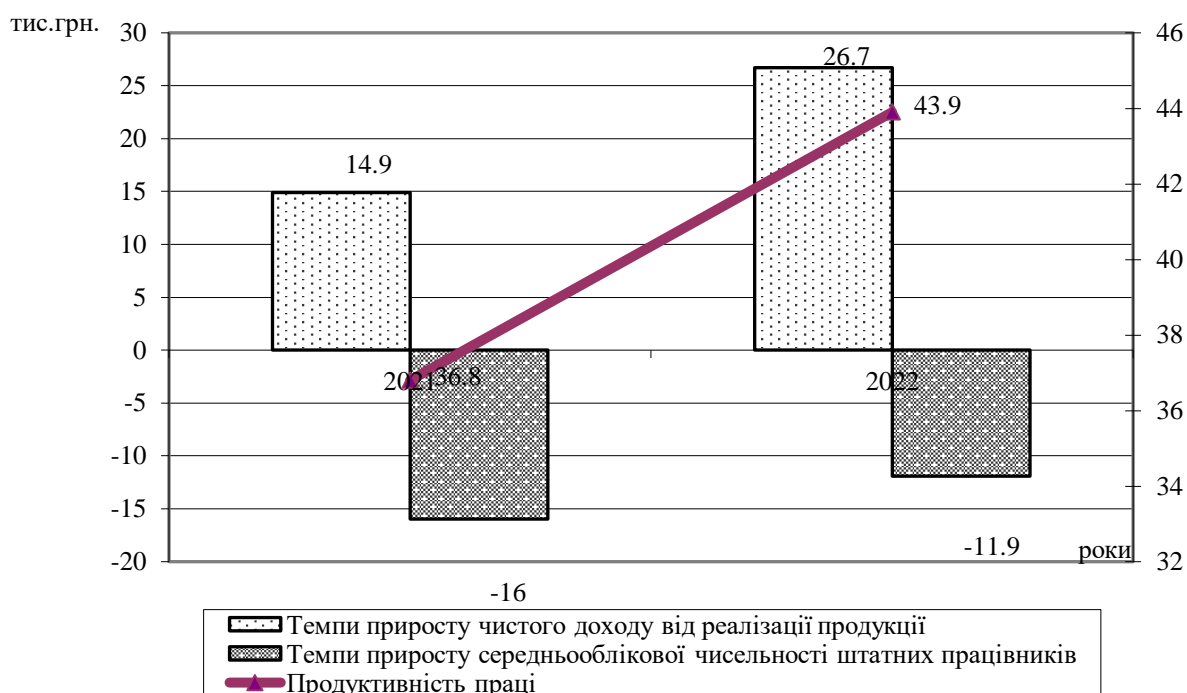


Рисунок 2.1 – Темпи зростання чистого доходу від реалізації продукції та темпи зростання середньооблікової чисельності персоналу ТОВ «Веселка-Л» за 2020 – 2022 рр.

Слід зазначити, що більш ефективне використання основних засобів є важливим фактором збільшення темпів розвитку бізнесу, зниження собівартості продукції та підвищення прибутковості. Поліпшення використання основних засобів призводить до збільшення обсягів продажів. Оборотний капітал ТОВ «Веселка-Л» збільшився на 27,0% у 2021 році порівняно з 2020 роком та на 39,7% у 2022 році порівняно з 2021 роком. Матеріаловіддача зросла на 44,0% у 2021 році та на 5,6% у 2022 році, що може свідчити як про ефективне використання матеріальних ресурсів, так і про наявність залишків з попереднього року.

Зростання заробітної плати працівників ТОВ «Веселка-Л» пов'язане з підвищенням мінімальної заробітної плати у 2020-2021 роках. На зміну обсягу

реалізації продукції ТОВ «Веселка-Л» вплинула також зміна рівня ефективності використання капіталу: рентабельність власного капіталу у 2020 році становила 4,2 грн, а у 2022 році зросла до 8,7 грн. Таку ситуацію можна пояснити тим, що темпи зростання чистого доходу від реалізації продукції перевищили темпи зростання середньорічної вартості основних засобів.

Для визначення ефективності діяльності ТОВ «Веселка-Л» проаналізовано елементи операційних витрат (таблиця 2.4) [37, с. 43].

Таблиця 2.4 – Аналіз елементів операційних витрат ТОВ «Веселка-Л» за 2020 – 2022 рр.

| Показники                                  | Рік     |         |         | Темп приросту, % |               |
|--|---------|---------|---------|------------------|---------------|
|  | 2020 р. | 2021 р. | 2022 р. | 2021/2020 рр.    | 2022/2021 рр. |
| Матеріальні затрати, тис. грн              | 10978,1 | 8754,9  | 10556,0 | -20,3            | 20,6          |
| Витрати на оплату праці, тис. грн          | 838,9   | 915,0   | 1055,0  | 9,1              | 15,3          |
| Відрахування на соціальні заходи, тис. грн | 184,6   | 215,1   | -       | 16,5             | -             |
| Амортизація, тис. грн                      | 882,8   | 851,2   | 788,0   | -3,6             | -7,4          |
| Інші операційні витрати, тис. грн          | 1494,8  | 1190,0  | 986,0   | -20,4            | 12,2          |
| Разом                                      | 14379,2 | 11926,2 | 13385,0 | -17,1            | 12,2          |

Як видно з таблиці 2.4, матеріальні витрати у 2021 р. порівняно з 2020 р. зменшилися на 20,3 %, а у 2022 р. порівняно з 2021 р. збільшилися на 20,6 %. Витрати на оплату праці збільшилися із 838,9 тис. грн у 2020 р. до 1055,0 тис. грн у 2022 р.

Відповідно збільшуються і витрати на відрахування на соціальні заходи. Амортизація зменшилася у 2021 р. порівняно з 2020 р. – на 3,6 %, а у 2022 р. порівняно з 2021 р. зменшилась на 7,4 %. У 2021 р. спостерігається зменшення динаміки операційних витрат.

Для кращої наочності відобразимо елементи операційних витрат графічно (рисунок 2.2).

Для здійснення господарської діяльності кожне підприємство має певне майно, яке закріплене за ним на праві власності або на праві володіння.

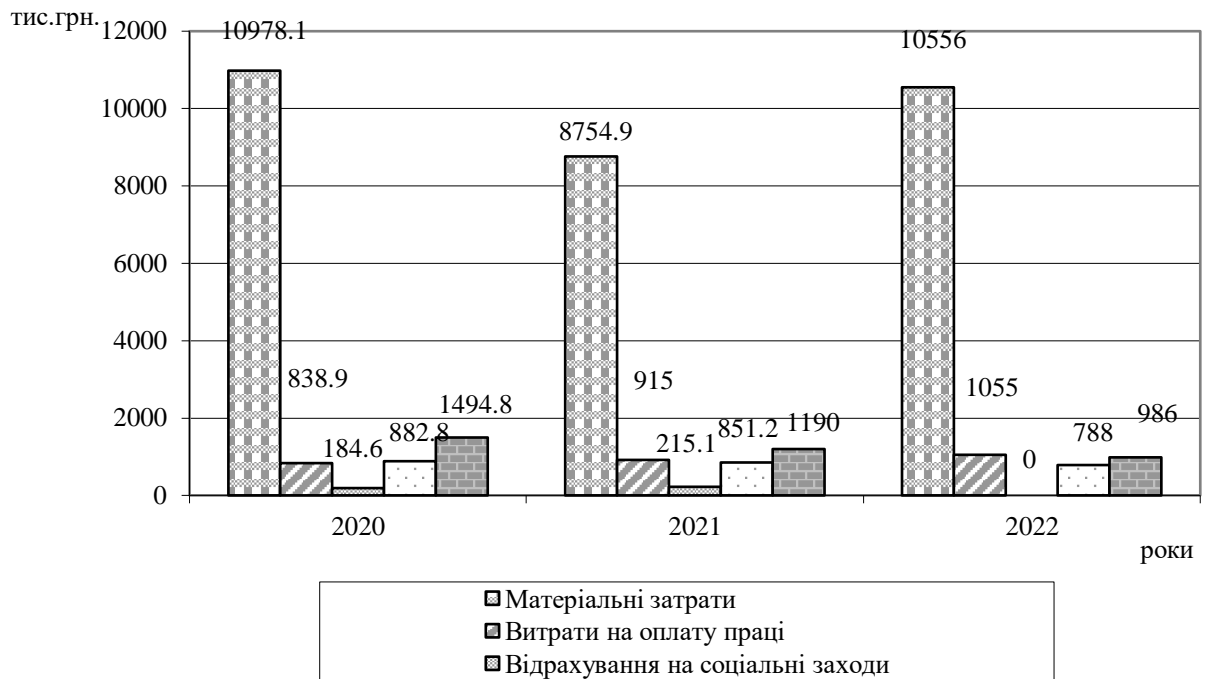


Рисунок 2.2 – Елементи операційних витрат  
ТОВ «Веселка-Л» за 2020 – 2022 рр.

Все майно, що належить суб'єкту господарювання та відображається в його балансі, становить його активи (таблиця 2.5) (додатки А1-А3).

Таблиця 2.5 – Показники майнового стану ТОВ «Веселка-Л» за 2020 – 2022 рр.

| Показники   | Рік     |         |         | Темп приросту, % |               |
|---|---------|---------|---------|------------------|---------------|
|   | 2020 р. | 2021 р. | 2022 р. | 2021/2020 рр.    | 2022/2021 рр. |
| Власний капітал, тис грн                          | 27020,9 | 32145,5 | 32145,5 | 19,0             | -             |
| Залучений капітал, тис грн                        | 257,4   | 418,0   | 305,4   | 62,4             | -26,9         |
| Середньорічна вартість основних засобів, тис грн  | 6586,2  | 5124,1  | 4568,4  | -22,2            | -10,8         |
| Середньорічна вартість оборотних активів, тис грн | 26420,9 | 33550,5 | 46880,0 | 27,0             | 39,7          |
| Фондоозброєність, тис грн./особу                  | 26,3    | 24,4    | 24,7    | -7,2             | 1,2           |
| Дебіторська заборгованість, тис грн               | 6843,8  | 8112,4  | 10526,0 | 18,5             | 29,8          |
| Кредиторська заборгованість, тис грн              | 6321,1  | 4985,5  | 3184,2  | -21,1            | -36,1         |

Як видно з таблиці 2.5, власний капітал підприємства у 2021 р. порівняно з 2020 р. збільшився на 19,0 % і до кінця 2022 р. залишався без змін. Залучений

капітал ТОВ «Веселка-Л» мав місце у 2020-2022 рр. Фондоозброєність праці у 2021 р. порівняно з 2020 р. зменшилась на 7,2 %, а у 2022 р. порівняно з 2021 р. збільшилась на 1,2 %. Це пояснюється тим, що середньорічна вартість основних засобів змінювалась швидшими темпами ніж чисельність персоналу. Відмічається зростання дебіторської заборгованості (рисунок 2.3).

Для характеристики ефективності діяльності підприємства, доцільно також використати аналіз основних техніко – економічних показників ТОВ «Веселка-Л» (таблиця 2.6).

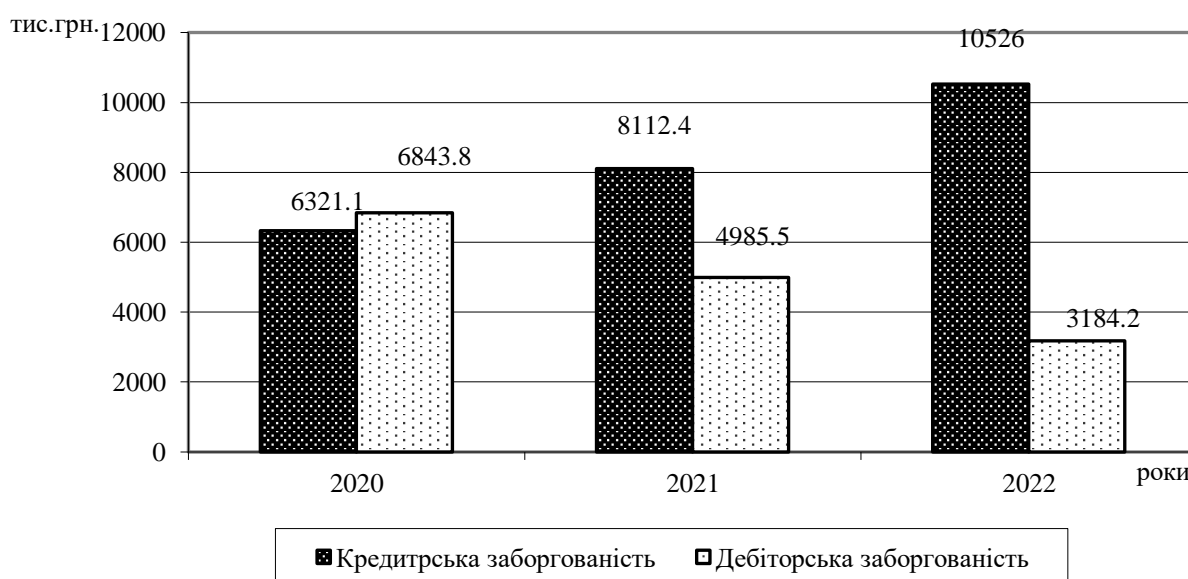


Рисунок 2.3 – Дебіторська та кредиторська заборгованість ТОВ «Веселка-Л» за 2020 – 2022 рр.

Аналізуючи собівартість реалізованої продукції ТОВ «Веселка-Л», слід мати на увазі, що її зміни пов'язані зі зміною обсягу реалізації продукції.

Зауважимо, що темпи зростання чистого доходу з 2020 по 2022 рік трохи перевищують темпи зростання собівартості, що, безумовно, є негативним явищем. Це вплинуло на показник собівартості 1 грн реалізованої продукції.

У 2021 р. витрати на 1 грн реалізованої продукції ТОВ «Веселка Л» порівняно з 2020 р. зменшилися на 8,2 %, а у 2022 р. порівняно з 2021 р. зменшилися на 12,8 %. Впродовж 2020-2022 рр. підприємство отримувало прибутки. У 2022 р. порівняно з 2021 р. чистий прибуток збільшився на 42,4 %.

У 2021 р. порівняно з 2020 р. рентабельність продукції збільшилась у 3,4 раза, а у 2022 р. порівняно з 2021 р. збільшилась на 28,9 %.

Таблиця 2.6 - Основні техніко – економічні показники діяльності ТОВ «Веселка-Л» за 2020 - 2022 р.

| Показник   | Одиниця виміру | Рік     |         |         | Темп приросту, % |               |
|--|----------------|---------|---------|---------|------------------|---------------|
|  |                | 2020 р. | 2021 р. | 2022 р. | 2021/2020 рр.    | 2022/2021 рр. |
| Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | тис.грн        | 27355,8 | 31440,0 | 39850   | 14,9             | 26,7          |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)             | тис.грн        | 23175,4 | 24620,0 | 27175,2 | 6,2              | 10,4          |
| Витрати на 1 грн реалізованої продукції                                  | грн            | 0,85    | 0,78    | 0,68    | -8,2             | -12,8         |
| Чистий прибуток (збиток)   | тис.грн        | 1742,3  | 6218,5  | 8855,0  | у 3,6 рази       | 42,4          |
| Рентабельність реалізованої продукції                                    | %              | 7,5     | 25,3    | 32,6    | у 3,4 раза       | 28,9          |
| Середньорічна вартість основних фондів                                   | тис.грн        | 6586,2  | 5124,1  | 4568,4  | -22,2            | -10,8         |
| Фондовіддача   | грн/грн        | 4,15    | 6,14    | 8,7     | 48,0             | 42,6          |
| Фондомісткість   | грн/грн        | 0,24    | 0,17    | 0,11    | -29,2            | -35,3         |
| Виробничі запаси   | тис.грн        | 17540,7 | 16850,0 | 18950,0 | -3,9             | 12,5          |
| Товари   | тис.грн        | 13016,1 | 12450,0 | 17564,2 | -4,3             | 41,1          |
| Середньооблікова чисельність працівників                                 | осіб           | 250     | 210     | 185     | -16,0            | -11,9         |
| у т.ч. робітників  | осіб           | 208     | 175     | 157     | -15,9            | -10,3         |
| Річний ефективний фонд робочого часу                                     | люд.-год.      | 489450  | 375375  | 342262  | -23,3            | -8,8          |
| Продуктивність праці:<br>- одного працівника                             | тис.грн/особу  | 109,4   | 149,7   | 215,4   | 36,8             | 43,9          |
| - одного робітника   | тис.грн/особу  | 131,5   | 179,7   | 253,8   | 36,7             | 41,2          |
| Фонд заробітної плати штатних працівників                                | тис.грн        | 20190   | 22604,4 | 20979,0 | 12,0             | -7,2          |
| Середньомісячна заробітна плата одного штатного працівника               | грн/особу      | 6730,0  | 8970,0  | 9450,0  | 33,3             | 5,4           |

Зростання фондів віддачі збігається зі зниженням капіталомісткості протягом періоду 2020-2022 років, що свідчить про ефективне використання основних засобів.

За досліджуваний період спостерігалось підвищення продуктивності праці як службовців, так і робітників.

2021 проти 2020 Зменшується чисельність працюючих і зростає обсяг споживаної продукції, що свідчить про те, що приріст виробництва повністю забезпечується зростанням продуктивності праці.

Якщо темпи зростання продуктивності праці перевищують темпи зростання середньої заробітної плати, підприємства мають можливість знизити собівартість продукції за рахунок витрат на оплату праці, як зафіксовано у 2020 році.

Фонд заробітної плати ТОВ «Веселка-Л» збільшується, спостерігається і зростання середньомісячної заробітної плати – з 6730,0 грн у 2020 р. до 9450,0 грн у 2022 р., або на 5,4 %.

Охарактеризуємо зміну обсягу, структури та динаміки активів ТОВ «Веселка-Л» 2020 -2022 рр. Інформаційною базою для проведення аналізу структури й динаміки активів є форма №1-м «Фінансовий звіт суб'єкта малого підприємництва» (додатки А1-А3).

Майно ТОВ «Веселка-Л» у 2021 р. порівняно з 2020 р. збільшилось на 533,5 тис. грн, що головним чином зумовлено збільшенням оборотних активів. У 2022 р. порівняно з 2021 р. майно підприємства збільшилось на 3457,3 тис. грн.

Що стосується необоротних активів, то величина нематеріальних активів у 2021 р порівняно з 2020 р. зменшилася на 280,0 тис. грн., а у 2022 р. порівняно з 2021 р. зменшилась на 24,4 тис. грн. питома вага основних засобів за аналогічний період зменшилися з 19,6 % до 12,1 %.

Для оборотних засобів виробничі запаси мають змінний характер.

Є тенденція до збільшення кількості товару.

У незадовільному стані також знаходиться якісний склад основних фондів підприємства, який характеризується їх структурою, тобто співвідношенням між окремими видами робіт, загальними фондами та проявами їх вартості.

Кожен вид основних засобів відіграє певну роль у виробничому процесі, але рівень впливу різних факторів основних засобів на результати виробництва проявляється по-різному.

Таблиця 2.7 - Характеристика зміни обсягу, структури та динаміки активів ТОВ «Веселка-Л» 2020 -2022 рр.

| Види активів  | 2020 р. |       | 2021 р. |       | 2022 р. |       | Абсолютне відхилення, +/- |              |
|---|---------|-------|---------|-------|---------|-------|---------------------------|--------------|
|   | тис грн | %     | тис грн | %     | тис грн | %     | 2021-2020рр.              | 2022-2021рр. |
| 1 Довгострокові (необоротні активи), з них:           |         |       |         |       |         |       |                           |              |
| - нематеріальні активи                                | 592,4   | 1,8   | 312,4   | 0,9   | 288,0   | 0,8   | -280                      | -24,4        |
| - основні засоби                                      | 6586,2  | 19,6  | 5124,1  | 15,0  | 4568,4  | 12,1  | -1462,1                   | -555,7       |
| Усього за розділом I                                  | 7178,6  | 21,4  | 5436,5  | 15,9  | 4856,4  | 12,9  | -1742,1                   | -580,1       |
| 2 Оборотні активи, з них:                             |         |       |         |       |         |       |                           |              |
| Запаси, у т.ч.  | 17540,7 | 52,2  | 16850,0 | 49,4  | 18950,0 | 50,4  | -690,7                    | 2100,0       |
| - товари  | 13016,1 | 38,7  | 12450,0 | 36,5  | 17564,2 | 46,7  | -566,1                    | 5114,2       |
| Дебіторська заборгованість за товари, роботи,         | 3624,6  | 10,8  | 5009,1  | 14,7  | 5648,1  | 15,0  | 1384,5                    | 639,0        |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом | 16,2    | 0,0   | 18,1    | 0,1   | 20,2    | 0,1   | 1,9                       | 2,1          |
| Інша поточна дебіторська заборгованість               | 3203,0  | 9,6   | 4005,2  | 11,7  | 4857,0  | 12,9  | 802,2                     | 851,8        |
| Грошові кошти та їх еквіваленти                       | 2026,8  | 6,0   | 2804,0  | 8,2   | 3256,1  | 8,7   | 777,2                     | 452,1        |
| Інші оборотні активи                                  | 1,0     | 0,0   | 1,5     | 0,0   | 2,4     | 0,0   | 0,4                       | 0,9          |
| Усього за розділом II                                 | 26420,9 | 78,6  | 28687,9 | 84,0  | 32733,8 | 87,1  | 2267,0                    | 4045,9       |
| 3 Витрати майбутніх періодів                          | 8,5     | 0,0   | 8,5     | 0,0   | -       | -     | -                         | -8,5         |
| Всього активи   | 33599,4 | 100,0 | 34132,9 | 100,0 | 37590,2 | 100,0 | 533,5                     | 3457,3       |

Аналізуючи оборотні активи ТОВ «Веселка-Л», особливу увагу треба приділити змінам обсягу, структури та якості дебіторської заборгованості (таблиця 2.7).

Проведений аналіз дебіторської заборгованості ТОВ «Веселка-Л» (таблиця 2.8) свідчить про те, що за досліджуваний період розмір заборгованості у розрахунках з дебіторами збільшився у 2021 р. порівняно з 2020 р. на 32,0 %.

Більшу половину в обсязі дебіторської заборгованості займали борги у розрахунках за товари, роботи і послуги – у 2020 р. – 53,0 %, у 2021 р. – 55,5 %, у 2022 р. – 53,7 %.

Таблиця 2.8 - Склад, структура та динаміка дебіторської заборгованості ТОВ «Веселка-Л» за 2020 - 2022 рр.

| Розрахунки з дебіторами   | 2020 р. |       | 2021 р. |       | 2022 р. |       | Темп приросту, %  |                   |
|---|---------|-------|---------|-------|---------|-------|-------------------|-------------------|
|   | тис грн | %     | тис грн | %     | тис грн | %     | 2020/<br>2019 рр. | 2022/<br>2021 рр. |
| 1 Дебіторська заборгованість за товари, роботи і послуги: - чиста реалізаційна вартість | 3624,6  | 53,0  | 5009,1  | 55,5  | 5648,1  | 53,7  | 38,2              | 12,8              |
| 2 Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом                                 | 16,2    | 0,2   | 18,1    | 0,2   | 20,2    | 0,2   | 11,7              | 11,6              |
| 3 Інша поточна дебіторська заборгованість   | 3203,0  | 46,8  | 4005,2  | 44,3  | 4857,0  | 46,1  | 25,0              | 0,4               |
| Всього  | 6843,8  | 100,0 | 9032,4  | 100,0 | 10525,3 | 100,0 | 32,0              | 16,5              |

Інша поточна дебіторська заборгованість ТОВ «Веселка-Л» у 2021 р. порівняно з 2020 р. збільшилась на 25,0 %, а у 2022 р. порівняно з 2021 р. - на 0,4 % (рисунок 2.4). Загалом сума дебіторської заборгованості ТОВ «Веселка-Л» у 2021 р. порівняно з 2020 р. збільшилась на 32,0 %, а у 2022 р. порівняно з 2021 р. – на 16,5 %.

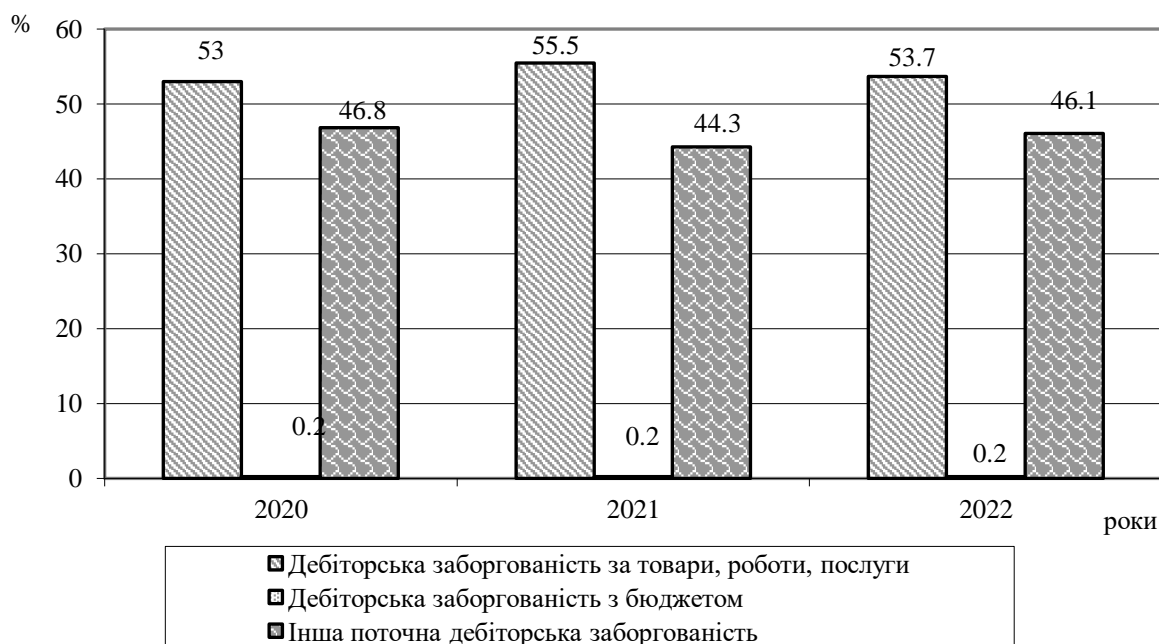


Рисунок 2.4 – Структура дебіторської заборгованості ТОВ «Веселка-Л» за 2020 - 2022 рр.

Використовуючи дані пасиву бухгалтерського балансу, можна дати загальну характеристику джерел покриття активів підприємства (таблиця 2.9).

Таблиця 2.9 - Аналіз джерел фінансування активів ТОВ «Веселка-Л» за 2020 - 2022 рр.

| Показник                   | 2020 р. |       | 2021 р. |       | 2022 р. |       | Темп приросту, %  |                   |
|----------------------------|---------|-------|---------|-------|---------|-------|-------------------|-------------------|
|                            | тис грн | %     | тис грн | %     | тис грн | %     | 2021/<br>2020 рр. | 2022/<br>2021 рр. |
| Власний капітал            | 27020,9 | 80,4  | 32145,5 | 94,2  | 32145,5 | 85,5  | 19,0              | -                 |
| Довгострокові зобов'язання | 257,4   | 0,8   | 244,4   | 0,7   | 241,1   | 0,6   | -5,1              | -1,4              |
| Поточні зобов'язання       | 6321,1  | 18,8  | 1743,0  | 5,1   | 5203,6  | 13,9  | -72,4             | у 3 рази          |
| Всього                     | 33599,4 | 100,0 | 34132,9 | 100,0 | 37590,2 | 100,0 | 1,6               | 10,1              |

Як видно з таблиці 2.9, найбільшу частку в структурі джерел фінансування активів ТОВ «Веселка-Л» займає власний капітал. У 2020 році ця частка становила 80,4%, у 2021 році - 94,2%, а у 2012 році - 85,5%.

У 2021 році поточні зобов'язання зменшилися на 72,4% порівняно з 2020 роком, а у 2022 році вони зросли втричі порівняно з 2021 роком. У 2020 році ТОВ «Веселка-Л» отримало довгострокову заборгованість у розмірі 257,4 тис. грн. Підприємству слід прагнути до подальшого збільшення частки оборотного капіталу в розумних межах, оскільки надлишок оборотного капіталу може негативно вплинути на фінансовий стан підприємства.

Згідно з розрахунками (таблиця 2.9), основним джерелом фінансування оборотних активів компанії є власний капітал (85,5% у звітному році). З іншого боку, найбільша частка позикових коштів підприємства припадає на кредиторську заборгованість за товари, роботи та послуги.

Таким чином, підприємство поєднує самофінансування оборотних активів із залученням зовнішніх ресурсів, що є цілком прийнятним в ринкових умовах. В той же час, дуже висока частка позикового капіталу в джерелах формування оборотних активів свідчить про низьку фінансову стійкість підприємства та його високу залежність від зовнішніх кредиторів.

Для більшої наочності структуру джерел фінансування активів ТОВ «Веселка-Л» зобразимо графічно (рисунок 2.5).

В цілому величина джерел на фінансування активів ТОВ «Веселка-Л» у

2021 р. порівняно з 2020 р. збільшилась на 1,6 %. Дане збільшення відбулося, головним чином, за рахунок збільшення власного капіталу та поточних зобов'язань. У 2022 р. порівняно з 2021 р. величина джерел на фінансування активів ТОВ «Веселка-Л» збільшилася на 10,1 %. Таке збільшення обумовлене зростанням власного капіталу та довгострокових зобов'язань.

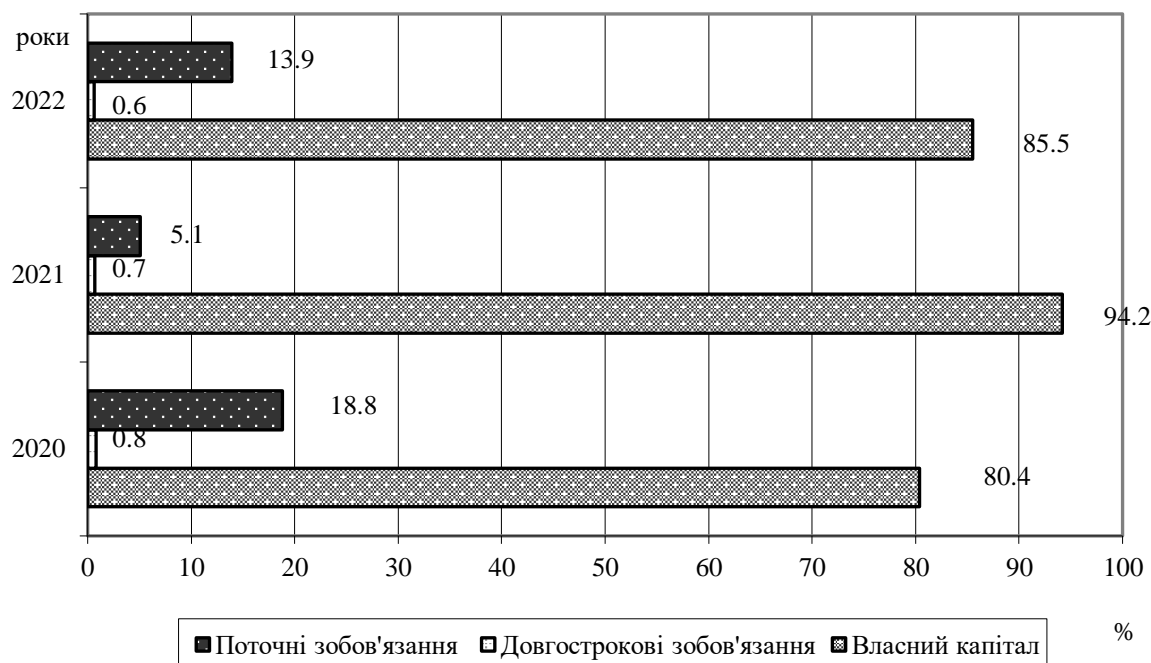


Рисунок 2.5 – Структура джерел фінансування активів  
ТОВ «Веселка-Л» за 2020 - 2022 рр.

Узагальнюючу характеристику показників прибутку підприємства подано у вигляді таблиці 2.10.

Аналізуючи показники прибутку ТОВ «Веселка-Л», можна відмітити, що у 2021 р. порівняно з 2020 р. чистий дохід від реалізації продукції збільшився на 14,9 %, а у 2022 р порівняно з 2021 р. збільшився на 26,7 %. Собівартість реалізованої продукції за аналогічний період змінюється аналогічним чином, що відобразилося на рівні валового прибутку. Собівартість реалізованої продукції збільшилась з 23175,4 тис. грн у 2020 р. до 27175,2 тис. грн у 2022 р.

Зміни чистого доходу і повної собівартості вплинули на величину прибутку від реалізації. Натомість, інші операційні витрати упродовж 2020-2022 рр. мають

змінний характер. На ТОВ «Веселка-Л» мали місце інші витрати, сума яких становила 93,9 тис грн. у 2020 р.

Таблиця 2.10 - Аналіз показників прибутку на ТОВ «Веселка-Л» за 2020-2022 рр.

| Показник                                       | Дані по рокам |         |         | Темп приросту, %  |                   |
|--|---------------|---------|---------|-------------------|-------------------|
|  | 2020 р.       | 2021 р. | 2022 р. | 2021/<br>2020 рр. | 2022/<br>2021 рр. |
| Чистий дохід від реалізації, тис грн           | 27355,8       | 31440,0 | 39850   | 14,9              | 26,7              |
| Інші операційні доходи, тис грн                | 177,1         | 211,2   | 856,1   | 19,3              | у 4,1 раза        |
| Інші доходи, тис грн                           | -             | -       | 1324,1  | -                 | -                 |
| Разом доходи, тис грн                          | 27532,9       | 31228,8 | 42030,2 | 13,4              | 34,6              |
| Собівартість реалізованої продукції, тис грн   | 23175,4       | 24620,0 | 27175,2 | 6,2               | 10,4              |
| Інші операційні витрати, тис грн               | 2521,3        | 390,3   | 6000,0  | -84,5             | у 15,4 раза       |
| Інші витрати, тис грн                          | 93,9          | -       | -       | -                 | -                 |
| Разом витрати, тис грн                         | 25790,6       | 25010,3 | 33175,2 | -3,0              | 32,6              |
| Фінансовий результат до оподаткування, тис грн | 1742,3        | 6218,5  | 8855,0  | у 3,6<br>рази     | 42,4              |
| Чистий прибуток (збиток), тис грн              | 1742,3        | 6218,5  | 8855,0  | у 3,6<br>рази     | 42,4              |

У результаті ведення звичайної діяльності, ТОВ «Веселка-Л» впродовж 2020-2022 рр. отримував прибутки. Величина чистого прибутку у 2021 р. порівняно з 2020 р. збільшилась у 3,6 раза %, а у 2022 р. порівняно з 2021 р. збільшилась на 42,4 %.

У ТОВ «Веселка-Л» ефективність збутової діяльності та стратегічного управління витратами підтверджується зростанням продажів, що перевищує темпи зростання витрат на збут.

Це свідчить про підвищення ефективності компанії та збільшення операційних прибутків. Керівництво ТОВ «Веселка-Л» наголошує на регулюванні діяльності, політиці гідної праці та розвитку людських ресурсів як частині створення адаптивної культури. Однак для подальшого зростання варто зосередитися на залученні співробітників до вирішення основних завдань компанії.

Беручи активну участь у вирішенні проблем та впроваджуючи ідеї, персонал може сприяти більш ефективному управлінню змінами та підвищити конкурентоспроможність ТОВ «Веселка-Л».

## **2.2 Оцінка управління персоналом у формуванні адаптивної корпоративної культури на ТОВ «Веселка-Л»**

В даний час у глобалізація ринку та структури галузі, а також зміни в робочій силі впливають на корпоративне управління. Ці зміни вимагають впровадження нових методів та інструментів управління, спрямованих на підвищення гнучкості та адаптивності. Одним із ключових елементів компанії є її людські ресурси, які повинні адаптуватися до змін зовнішнього та внутрішнього середовища. У цій ситуації управління персоналом стає важливою функцією, яка включає не тільки управлінські, економічні та виробничі аспекти, а й соціальні.

Здатність працівників ефективно адаптуватися залежить від багатьох організаційних факторів, зокрема: якісне навчання та профорієнтація, об'єктивна оцінка професійних якостей, створення сприятливих умов для реалізації потенціалу працівників, ефективні системи мотивації, розвиток інноваційної діяльності та соціально-психологічна підтримка, атмосфера корпоративного колективу.

Ці зміни впливають не лише на економіку в цілому, але й на практику управління персоналом в організаціях.

У таблиці 2.11 наведено характеристики об'єктивних факторів, що визначають потреби розвитку організаційного персоналу.

Стійке функціонування торговельного підприємства передбачає його існування в стані рівноваги, коли кожен елемент набуває стійкості та стабілізує структуру підприємства, при цьому досягнутий рівноважний стан підприємства є. Умови для його оптимізації створюються з наступних причин: .

Внутрішній процес і порядок підключення [15].

Таблиця 2.11 - Фактори об'єктивної потреби розвитку персоналу організації

| Фактор  | Вплив фактору   |
|---|---|
| Підтримка конкурентоспроможності організації            | Конкурентна перевага організації сильно залежить від її «швидкості» навчання інноваціям, або інноваційного процесу, основними учасниками якого є технічно кваліфіковані та навчені працівники.  |
| Науково-технічний прогрес                               | НТП створює умови для ліквідації або зміни окремих видів робіт протягом трьох-п'яти років.<br>Зміни відбуваються, зокрема, у технологіях, обладнанні, вимогах клієнтів, соціальних нормах і системах цінностей.<br>У зв'язку з цим базова підготовка сама по собі не може гарантувати необхідні кваліфікації.   |
| Створення нової організаційної структури                | Спеціальні програми підвищення кваліфікації допоможуть персоналу активно включитися в трудове життя, подолати бар'єри спілкування, так як наслідки змін є відчутними безпосередньо на окремих робочих місцях і відбуваються зміни вимагають від персоналу гнучкості. Необхідна бажання і здатність перебудовуватися, вдосконалення комунікаційних можливостей можуть бути розвинені в ході відповідних тренувальних заходів.  |
| Динаміка зовнішнього середовища                         | Він стає зовнішнім ринком, де немає кордонів і конкуренції між фірмами. Основна увага організацій на мінливих ринках зосереджена на застосуванні інновацій, щоб отримати перевагу над своїми конкурентами. Постійна адаптація необхідна для оновлення знань персоналу про зміни. Жорстока конкуренція між організаціями, які мають сучасну систему професійного розвитку та програми, які дозволяють працівникам адаптуватися та змінювати свою кваліфікацію, що робить їх більш ефективними в управлінні мінливими завданнями. |
| Зміна стратегії розвитку організації                    | Протидія широкому найму високоспеціалізованого персоналу та надання пріоритету досвідченим та різноманітним працівникам. Використання неструктурних механізмів координації, зокрема через програми професійного розвитку та навчання, може зменшити потребу в таких системах для регулювання організації.   |
| Специфічні особливості продуктів організації, їх зміна. | Продуктивність, технічне обслуговування та післяпродажне обслуговування мають вирішальне значення для професійного розвитку. Після продажу та технічного обслуговування продукту потрібна спеціальна кваліфікація персоналу. У чому причина цього. Зміни в атрибутах продуктів гарантують появу нових спеціалізацій, а старі будуть перевернуті.  |
| Забезпечення стабільності організації і персоналу       | Для організації частіше буває більш ефективно і економічно підвищення віддачі від уже працюючого співробітника на основі його безперервного навчання, ніж пошук, залучення і прийом нових працівників   |

Проаналізуємо динаміку середньооблікової чисельності персоналу ТОВ «Веселка-Л» за 2020-2022 рр. за даним таблиці 2.12.

Як видно з таблиці 2.12, середньооблікова чисельність працівників ТОВ «Веселка-Л» у 2021 р. порівняно з 2020 р. зменшилась на 40 осіб, а у 2022 р. порівняно з 2021 р. зменшилась на 25 осіб.

Таблиця 2.12 – Динаміка середньооблікової чисельності персоналу ТОВ «Веселка-Л» за 2020-2022 рр.

| Показник   | Рік  |       |       |
|--|------|-------|-------|
|  | 2020 | 2021  | 2022  |
| 1. Середньооблікова чисельність працівників, всього осіб | 250  | 210   | 185   |
| 2. Абсолютне відхилення, осіб:                           |      |       |       |
| базове   |      | -40   | -65   |
| ланцюгове  |      | -40   | -25   |
| 3. Темп зростання, %:                                    |      |       |       |
| базовий  |      | 84,0  | 74,0  |
| ланцюговий   |      | 84,0  | 88,1  |
| 4. Темп приросту, %:                                     |      |       |       |
| базовий  |      | -16,0 | -26,0 |
| ланцюговий   |      | -16,0 | -11,9 |
| 5. Середньорічний темп приросту, %                       |      |       | -37,9 |

Середньорічний темп приросту середньооблікової чисельності працівників склав -37,9 %, оскільки чисельність персоналу у 2020-2022 рр. зменшилась.

Відобразимо динаміку середньооблікової чисельності персоналу ТОВ «Веселка-Л» (рисунок 2.6).

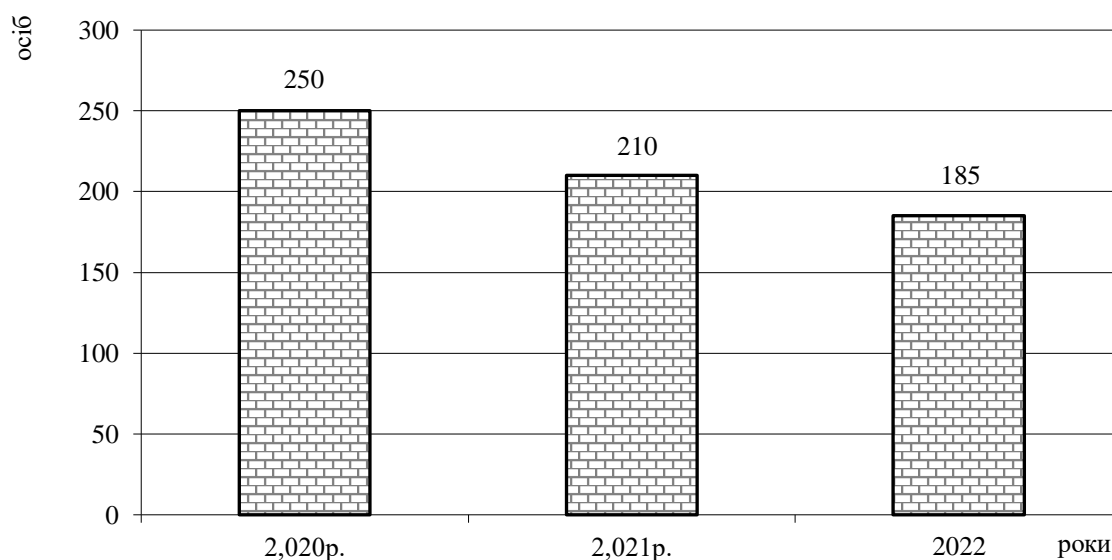


Рисунок 2.6 – Динаміка середньооблікової чисельності персоналу ТОВ «Веселка-Л» за 2020 - 2022 рр.

Проаналізуємо склад і структуру працівників ТОВ «Веселка-Л» (таблиця 2.13).

Таблиця 2.13 – Склад і структура працівників ТОВ «Веселка-Л» за 2020 - 2022 рр.

| Категорії персоналу  | Чисельність, осіб |         |         | Структура кадрів, % |         |         |
|--|-------------------|---------|---------|---------------------|---------|---------|
|  | 2020 р.           | 2021 р. | 2022 р. | 2020 р.             | 2021 р. | 2022 р. |
| Середньооблікова чисельність працівників облікового складу, з них: | 250               | 210     | 185     | 100,0               | 100,0   | 100,0   |
| Керівники  | 9                 | 7       | 7       | 3,6                 | 3,3     | 3,8     |
| Фахівці  | 22                | 20      | 15      | 8,8                 | 9,5     | 8,1     |
| Технічні службовці   | 11                | 8       | 6       | 4,4                 | 3,9     | 3,2     |
| Робітники  | 208               | 175     | 157     | 83,2                | 83,3    | 84,9    |

Динаміка зміни чисельності працівників різних категорій ТОВ «Веселка Л» (таблиця 2.13) свідчить про те, що більшу частину його трудового колективу складають робітники. У 2020 році відсоток працівників у загальній кількості працівників суттєво відрізнявся і зараз становить понад 80,0%, тоді як кількість керівників зросла більш ніж на 3% за той самий проміжок часу. Кількість спеціалістів у 2022 році зменшилася на 5 осіб.

Для наочності розуміння структури персоналу ТОВ «Веселка Л» подамо у графічному вигляді (рисунок 2.7).

Слід зазначити, що в цілому суттєвих змін у структурному складі працівників ТОВ «Веселка Л» не відбулося – і протягом 2020-2022 років зберігалася різниця між категоріями працівників, що підкреслювало особливості його діяльності.

Управління кадровою політикою щодо трансформації корпоративної культури має враховувати кілька важливих аспектів, таких як дотримання організаційних норм і сприяння соціальному та інтелектуальному розвитку працівників. Справедливість цієї політики можна підтвердити шляхом обстеження психічного здоров'я працівників. Професійний розвиток працівників

підвищується шляхом навчання, підвищення кваліфікації та стажування. Незважаючи на це, соціальний розвиток не був таким задовільним, що свідчить про необхідність покращення.

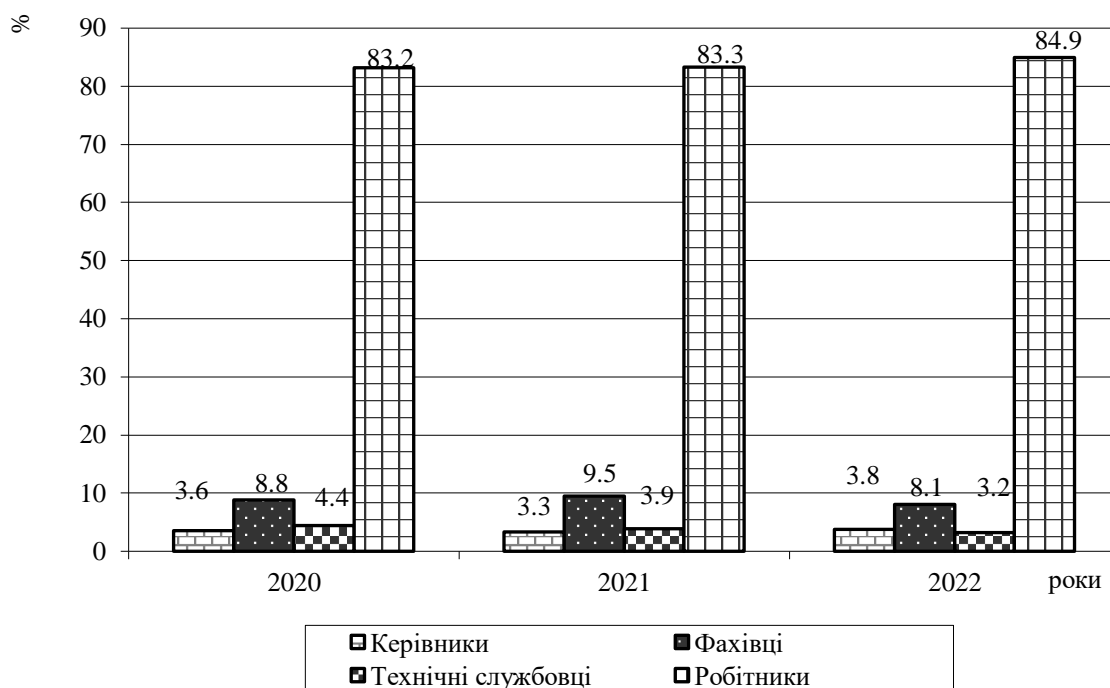


Рисунок 2.7 – Структура чисельності ТОВ «Веселка-Л» за 2020-2022 рр.

Ця система управління персоналом призначена для створення адаптивної корпоративної культури, яку можна легко змінити, і використовувати найбільш прийнятні методи та стратегії. Одним із важливих аспектів цього процесу є оцінка рівня гнучкості організаційної структури для управління персоналом.

Така гнучкість в управлінні персоналом проявляється в оперативному реагуванні на зміни як внутрішнього, так і зовнішнього середовища в рамках побудови адаптивної корпоративної культури. «Щоб максимізувати ефективність системи, важливо враховувати кількість станів системи як для зовнішнього, так і для внутрішнього середовища.

Досліджуючи внутрішнє середовище, важливо враховувати такі фактори, як графік виробництва, внутрішня політика, ієрархія та функціональна структура управління. Слід звернути увагу на фінансові, економічні та соціальні аспекти зовнішнього середовища на додаток до ринкових, політичних і правових аспектів.

Виявлення факторів, що впливають та оцінюють рівень гнучкості

управління персоналом, проведено з метою визначення відповідних показників у межах зазначених компонентів та формування адаптивної корпоративної культури (таблиця 2.14).

Таблиця 2.14 - Чинники впливу на управління персоналом у формуванні адаптивної корпоративної культури підприємства та індикатори

| Середовище підприємства | Чинники впливу на управління персоналом у формуванні адаптивної корпоративної культури   |
|-------------------------|--|
| Зовнішнє середовище     | Фінансово-економічні   |
|                         | Соціальні  |
|                         | Ринкові  |
|                         | Політико-правові   |
| Внутрішнє середовище    | Виробнича програми в аспекті управління персоналом у формуванні адаптивної корпоративної культури                              |
|                         | Аспекти внутрішньої політики підприємства що впливають на управління персоналом у формуванні адаптивної корпоративної культури |
|                         | Рівень ієрархічності структури управління  |
|                         | Функціональна структура управління   |

Гнучкість управління персоналом у формуванні адаптивної корпоративної культури відображається в кількісному та якісному аспектах, як показано в таблиці 2.15.

Для вимірювання ступеня адаптивності управління персоналом у створенні адаптивної корпоративної культури запропоновано інтегральний показник, значення якого апроксимовано за запропонованою шкалою (табл. 2. 16). Оцінка адаптивності організаційної структури для управління персоналом базувалася на наборі показників, що характеризують організацію, за якими потім розробляється визначення рівня гнучкості.

Щоб створити гнучке робоче середовище, управління персоналом має вирішити проблеми адаптації до мінливих умов і культивувати зміни. Процес управління змінами повинен враховувати управління адаптивністю персоналу. Оцінка гнучкості в управлінні персоналом необхідна в цьому контексті для забезпечення ефективного відстеження та управління під час змін у адаптованості персоналу для створення адаптивної корпоративної культури.

Персонал є центральним центром управління персоналом у створенні

адаптивної корпоративної культури. Його участь і розуміння недоліків організаційної структури є вирішальними для ефективної адаптації. Щоб адаптуватися до змін, важливо мати гнучке управління персоналом, щоб створити адаптивну корпоративну культуру, яка враховує мінливі потреби працівників.

Таблиця 2.15 - Рівень гнучкості управління персоналом у формуванні адаптивної корпоративної культури підприємства

| Рівень гнучкості управління персоналом у формуванні адаптивної корпоративної культури | Стан управління персоналом у формуванні адаптивної корпоративної культури (кількісна характеристика)   | Стан управління персоналом у формуванні адаптивної корпоративної культури (якісна характеристика)  |
|---|--|--|
| Дуже високий  | Ситуація, в якій кожен показаний індикатор має максимальне (найкраще) значення.  | Адаптивна корпоративна культура формується завдяки використанню системи управління персоналом, яка оперативно реагує на зовнішні та внутрішні зміни».        |
| Високий   | Стан, при якому всі зазначені показники мають нормативні значення (або їх значення входять до нормативних інтервалів).                         | Стан, при якому всі зазначені показники мають нормативні значення (або їх значення знаходяться в межах нормативного діапазону).                              |
| Нормальний  | Стан, при якому практично всі зазначені показники (90-80%) мають нормативні значення (або їх значення входять в нормативні інтервали).         | Система управління персоналом при формуванні адаптивної корпоративної культури з середньою швидкістю реагує на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища. |
| Середній  | Стан, при якому частина зазначених показників (60-70%) мають нормативні значення (або їх значення знаходяться в межах нормативного діапазону). | Система управління персоналом при формуванні адаптивної корпоративної культури повільно реагує на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища.              |
| Низький   | Стан, при якому всі зазначені показники мають значення нижче норми (нижче нижньої межі стандартного діапазону).                                | Система управління персоналом при формуванні адаптивної корпоративної культури не реагує на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища.                    |
| Дуже низький  | Стан при якому всі вказані індикатори мають своє найнижче значення.  | Система управління персоналом при формуванні адаптивної корпоративної культури не здатна реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища.          |

У свою чергу, гнучка система управління персоналом при формуванні адаптивної корпоративної культури розширить можливості персоналу, дозволяючи мобілізуватися в тій чи іншій ситуації, сприяючи підвищенню адаптаційних можливостей як окремих осіб, так і співробітників в цілому.

Таблиця 2.16 – Інтерпретація зведеного індексу гнучкості управління персоналом у формуванні адаптивної корпоративної культури підприємства

| Значення інтегрального показника гнучкості ОСУП підприємства | Ранг                  |
|--|-----------------------|
| $0,85 \leq Y \leq 1$   | Дуже висока гнучкість |
| $0,68 \leq Y < 0,84$   | Висока гнучкість      |
| $0,51 < Y < 0,67$  | Нормальна гнучкість   |
| $0,34 < Y < 0,50$  | Середня гнучкість     |
| $0,17 < Y < 0,33$  | Низька гнучкість      |
| $0,0 \leq Y \leq 0,16$                                       | Дуже низька гнучкість |

Відповідно виникає необхідність формування методики оцінювання рівня адаптації персоналу підприємства.

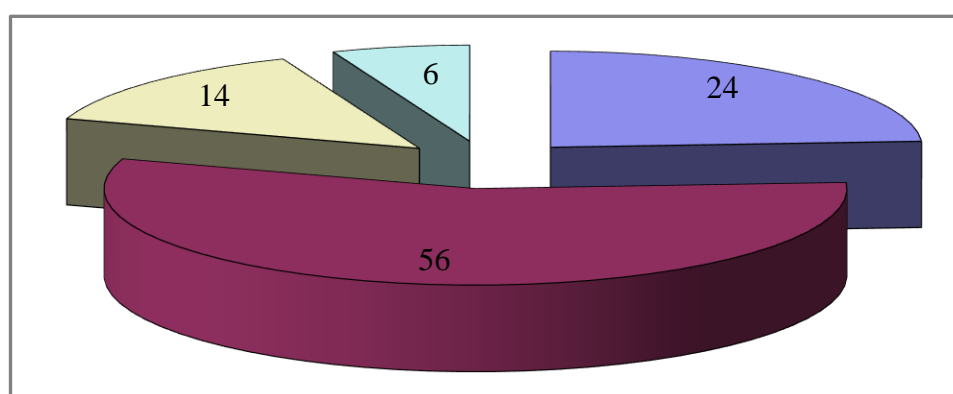
### **2.3 Аналіз стану адаптивної корпоративної культури на ТОВ «Веселка-Л» в умовах конкурентного бізнес-середовища**

Враховуючи невелику кількість офіційних статистичних даних, що відображають поточний стан корпоративної культури ТОВ «Веселка-Л», було проведено опитування співробітників ТОВ «Веселка-Л» щодо розвитку корпоративної культури. За результатами дослідження ми маємо можливість зробити висновки про сучасний стан корпоративної культури. Опитування співробітників ТОВ «Веселка-Л» певною мірою розвиває культуру компанії. Відсоток цих співробітників, які усвідомлюють вплив корпоративної культури на ефективність компанії, становить 24%. Переважна більшість співробітників погоджуються лише з тим, що корпоративну культуру потрібно розвивати, а не

будувати програми розвитку корпоративної культури (їх показник становить 56%). 14% співробітників вважають, що витратити гроші на розвиток корпоративної культури недоцільно, але вважають, що корпоративна культура може змінити поведінку співробітників. І мізерно мала частка в 6% припадає на співробітників, які вважають, що зосередження на розвитку корпоративної культури є недоцільним (рисунок 2.8).

Опитування співробітників мало на меті визначити поточний стан корпоративної культури. За його результатами ми маємо такі дані щодо розуміння категорії «корпоративна культура» та її ролі в діяльності компанії. Лише 7% респондентів зрозуміли природу корпоративної культури та визнали її ефективним інструментом кадрової політики. Для 57% корпоративна культура асоціюється лише з великою кількістю корпоративних вечірок, вечорів відпочинку та розслаблення.

Близько 18% вважають її системою цінностей, вірувань, вірувань, ідей, очікувань, символів, а також бізнес-принципів, стандартів поведінки, обрядових традицій і 12% респондентів не розуміють сутності та ролі корпоративної культури.



- Працівники, які хочуть розвивати корпоративну культуру
- Працівники, що вважають за доцільне розвивати корпоративну культуру, проте не розробляють програм її розвитку
- Працівники, що вважають за недоцільне витратити кошти на розвиток корпоративної культури, однак усвідомлюють її вплив на діяльність
- Працівники, які не здійснюють розвиток корпоративної культури

Рисунок 2.8 - Становлення корпоративної культури на ТОВ «Веселка-Л»

Щодо впливу на показники продуктивності праці відповіді респондентів переважно розподілилися так: 37% респондентів зазначили, що корпоративна культура в основному впливає на показники трудової дисципліни рух; 23% вважають, що рівень прибутку залежить від рівня корпоративної культури; 8% вважають, що корпоративна культура безпосередньо не впливає на показники ефективності, а 32% респондентів вказали інші показники ефективності, крім зазначених в анкеті. В ТОВ «Веселка-Л» не оцінюють корпоративну культуру. Відповіді респондентів на поставлене запитання розподілилися так: 89% респондентів відповіли, що корпоративна культура не дуже цінується в компаніях; 9% – оцінювалися лише окремі його елементи, 2% – оцінка не проводилась.

У процесі зміни етапів життєвого циклу бізнесу корпоративна культура змінюється в бік сприяння індивідуалізму співробітників і зменшення акценту на інноваціях. На різних етапах розвитку підприємства з'являються різні можливості та механізми зміни корпоративної культури (таблиця 2.17). вечір, вечірній відпочинок і розслаблення.

Таблиця 2.17 - Оцінка розвитку корпоративної культури ТОВ «Веселка-Л» в залежності від стадії життєвого циклу

| Характеристика стадії життєвого циклу компанії   | Стан розвитку корпоративної культури  |
|--|---|
| 1  | 2   |
| Перехід до етапу змін у зростанні (пошук нових ринків збуту, партнерів, зміна цілей та пріоритетів, наймання професійних менеджерів) | Профіль корпоративної культури дуже низький. Це підтверджується низькими показниками в усіх секторах. Рівень адаптивності низький, навіть 50% співробітників готові змінюватися. При централізованому управлінні компанія керується правилами та процедурами, рішення приймаються централізовано, обмін інформацією відбувається в паперовій формі, тому рішення часто не приймаються колективно, тому співробітники часто не згодні з прийнятими рішеннями (сфери «Організаційні процеси» - 34% і «Корпоративні політики» - 40,7%). Протягом діяльності компанії між керівництвом і співробітниками виникають різні види відносин, однак ці відносини ніколи не переходять у відкриті конфлікти. |
| Етап активного зростання (багато напрямів діяльності, постійний пошук нових напрямів та висока міра делегування повноважень)         | Середній рівень профілю визначається високими показниками («Внутрішньоорганізаційні процеси» - 96,3%, «Соціальний мікроклімат» - 80%) і середнім (модель «Макроадаптивність» - 63%, «Корпоративна політика» - 66,3%) для більшості досліджуваних параметрів. Співробітники повністю прив'язані до компанії, відсутність уніформи зумовлює низький рівень відповідного показника.  |

Кінець таблиці 2.17

| 1  | 2   |
|--|---|
| Початковий етап зростання (темпи приросту стабільні, орієнтація на продукцію та її продажі, збільшення прибутків від інвестицій) | Хоча компанія має високий ступінь централізації і важливі рішення приймаються на вищому рівні, керівництво все ж надає співробітникам достатню свободу дій, враховуючи специфіку її діяльності. На поля «Внутрішньоорганізаційні процеси» та «Соціальний мікроклімат» припадає 61,3% та 70,3% відповідно. Формуються стабільні міжособистісні стосунки, і співробітники прагнуть посилити свою спільну мову з клановою культурою  |
| Заснування та перехід до початкового етапу зростання.  | Рівень розвитку корпоративної культури середній. Високі показники притаманні сфері внутрішніх організаційних процесів (84%), пов'язаних із вільним обміном інформацією та невеликою кількістю співробітників. Через невеликий термін експлуатації значення ще не до кінця сформовані, тому «соціальний мікроклімат» дещо нижчий – 71%. Компанія не фокусується на маркетинговій діяльності, тому рівень зовнішньої впізнаваності низький («Макроадаптивність 61%»). Відсутність розробки корпоративного кодексу зменшує розмір сфери корпоративної політики до 55,6%. Менеджмент має тенденцію централізувати рішення, але потреба в змінах та інноваціях зміщує фокус на автократичну корпоративну культуру. |
| Зміни у зростанні (акцент на системи, правила та професійний менеджмент)   | Низький рівень розвитку корпоративної культури підтверджує стадію зростання розвитку, посилюється процес децентралізації та набору нових співробітників, що призводить до зростання конфліктів. Сфера корпоративної політики – найнижча (28%). Це пов'язано з низьким рівнем Психологічна мотивація та інтерес керівництва до корпоративної культури. Це підтверджується низьким рівнем секторів «Соціальний мікроклімат» та «Внутрішньоорганізаційні процеси» - 36% та 43,7% відповідно.   |
| Перехід від активного зростання до етапу змін у зростанні  | Низький рівень корпоративного культурного профілю визначають відповідні інноваційні показники (галузь «Макроадаптація» найнижча – 29,6%, також низький рівень соціального мікроклімату – 35,6%), мотивація («Внутрішні процеси організація» та «корпоративна політика» – 52,3% та 31,6%), пов'язані з нестачею капіталу Рівень мікрокліматичних процесів суспільства та внутрішніх організацій ще слабкі через початок процесу формування відповідних систем стандарти і правила. Високий ступінь ієрархії передбачає централізацію повноважень і дозволяє уникнути делегування додаткових повноважень працівникам.   |

Близько 18% вважають її системою цінностей, вірувань, вірувань, ідей, очікувань, символів, а також бізнес-принципів, стандартів поведінки, обрядових традицій і 12% респондентів не розуміють сутності та ролі корпоративної культури.

За результатами опитування працівників та керівництва ТОВ «Веселка-Л» сформовано середні показники стану розвитку корпоративної культури підприємства в залежності від етапу життєвого циклу. Слід зазначити, що корпоративну культуру в діяльності ТОВ «Веселка-Л» формують правила та стандарти поведінки співробітників, які базуються на культурних, соціальних та етичних потребах, матеріальних цінностях та їхньому духу, творчій енергії та

позитивному підприємницькому дусі; генерується діяльність, заснована на кліматі, що сприяє підвищенню продуктивності, а отже ефективності та результативності; рівень кваліфікації та досвіду не тільки співробітників, але й керівництва для створення позитивного іміджу компанії та її конкурентної переваги.

Під час опитування було проаналізовано поточний стан та передумови розвитку корпоративної культури ТОВ «Веселка-Л». Опитування учасників мало на меті виявити їхнє бачення та рішення щодо можливості гармонізації взаємодії суб'єктів управління в процесі досягнення індивідуальних і колективних цілей розвитку.

У дослідженні брали участь працівники ТОВ «Веселка-Л». Всього в опитуванні взяли участь 65 співробітників, у тому числі 75% торгового персоналу, 12% керівників середньої ланки та 13% менеджерів. Опитування проводилось серед співробітників окремих структурних підрозділів, у кількості від 10 до 15 осіб, з метою визначення індивідуального та колективного рівня корпоративної культури, оскільки самі структурні підрозділи цієї структури можуть найбільш повно оцінити окремі складові.

Проведено результати кореляції рівнів корпоративної культури ТОВ «Веселка-Л» на основі анкети та, відповідно, підсумкові розрахункові значення компонентів індивідуальної та колективної оцінки наведено в таблиці 2.18.

Таблиця 2.18– Результати оцінювання співвідношення рівнів корпоративної культури на ТОВ «Веселка-Л»

| Рівень оцінювання корпоративної культури                               | Значення |
|--|----------|
| Рівень 1<br>Унікальна культура людини (автентична культура працівника) | 0,283    |
| Рівень 2<br>Самоменеджмент   | 0,233    |
| Рівень 3<br>Управління персоналом                                      | 0,261    |
| Рівень 4<br>Управління підприємством                                   | 0,223    |

Результати розрахунків на основі отриманих оцінок корпоративної

культури дозволяють узагальнити критерії оцінки корпоративної культури за запропонованою методикою наступним чином:

- коефіцієнт потенціалу для формування корпоративної культури: значення цього коефіцієнта полягає в тому, що його величина розраховується співвідношенням між індивідуальним компонентом і колективним компонентом і визначає перевагу індивідуальних цінностей. Індивідуально, за умови досягнення правильного створення цінності, умови для це можна перевести на колективні умови і таким чином вплинути на результати компанії;

– індекс, що показує баланс між індивідуальними та колективними інтересами: змістом коефіцієнта є його значення, розраховане співвідношенням колективної складової до індивідуальної та визначає перевагу колективних цінностей.

Для підвищення прав працівників підприємству необхідно створити умови для кращого піклування та реалізації потреб і прав кожного працівника, про це свідчать результати роботи ТОВ «Веселка-Л» (таблиця 2.19).

Таблиця 2.19 – Результати оцінювання співвідношення рівнів корпоративної культури на ТОВ «Веселка-Л»

| Рівень оцінювання корпоративної культури                               | Значення |
|--|----------|
| Рівень 1<br>Унікальна культура людини (автентична культура працівника) | 0,283    |
| Рівень 2<br>Самоменеджмент   | 0,233    |
| Індивідуальна складова   | 0,516    |
| Рівень 3<br>Управління персоналом                                      | 0,261    |
| Рівень 4<br>Управління підприємством                                   | 0,223    |
| Колективна складова  | 0,484    |
| Коефіцієнт потенціалу формування корпоративної культури                | 1,066    |
| Індикатор Збалансованості колективних інтересів                        | 0,937    |

За результатами оцінки відповідей респондентів на питання про перший рівень розвитку корпоративної культури найвище середнє значення має питання про оцінку співробітниками репутаційного іміджу компанії.

Така пріоритезація свідчить про те, що особистісні цінності співробітників характеризуються бажанням брати участь в результатах своєї праці, тобто вони очікують визнання не тільки результатів роботи компанії, а й внеску кожного працівника на формування своєї репутації. Такі результати є орієнтиром для розвитку корпоративної культури, пов'язаної з усвідомленням керівництвом компанії необхідності демонстрації співробітникам досягнень компанії, особливо внеску кожного працівника.

Ще одним цікавим і дуже важливим результатом проведеного опитування стали отримані відповіді на запитання про відповідальне ставлення до своєї роботи. Висвітлення цього питання є продовженням першого питання і демонструє, що співробітники хочуть досягти кращої репутації компанії, в якій вони працюють, і тому несуть відповідальність за результати своєї роботи. Щодо результатів оцінки корпоративної культури ТОВ «Веселка-Л» на другому рівні, респонденти акцентували увагу на створенні безпечних умов праці, що враховує заходи, спрямовані на боротьбу з усіма формами дискримінації – як на робочому місці, так і при прийомі на роботу.

Оцінка рівня корпоративної культури за третім рівнем визначає важливе питання, пов'язане з діяльністю керівника та обраним ним стилем керівництва. Четвертий рівень розвитку корпоративної культури має бути спрямований на розвиток комунікаційної системи всередині компанії, оскільки цьому питанню респонденти також надають особливого значення.

Результати звітності про рівні корпоративної культури ТОВ «Веселка-Л» на основі проведеного анкетування та, відповідно, підсумкові розрахункові значення індивідуальної та колективної складових, розрахунку системи Потенційна кількість для формування культурної компанії та індекс балансу колективних виплат представлений у таблиці 2.19.

Як показано в таблиці 2.19, можна виділити три сценарії розвитку корпоративної культури ТОВ «Веселка-Л», серед яких:

Коефіцієнт потенціалу розвитку корпоративної культури Індекс збалансованості колективних інтересів.

3. Коефіцієнт потенціалу для розвитку корпоративної культури = Індекс балансу колективної вигоди. Відзначимо, що наявність таких альтернатив підтверджує нашу гіпотезу про те, що вибір технології управління може і повинен здійснюватися з урахуванням співвідношення рівнів корпоративної культури. Зокрема, узагальнення першого та другого рівнів допоможе визначити рівень особистої (автентичної) культури працівника та його здатність підтримувати загальний дух і ритуали в компанії. Узагальнення третього та четвертого рівнів допоможе визначити колективний рівень корпоративної культури, який формується в компанії та розвивається її цінностями, правилами, іміджем, комунікаціями, менеджментом та іншими іншими атрибутами компанії.

Проведемо діагностику корпоративної культури ТОВ «Веселка-Л» за моделлю Д. Денісона. За результатами опитування отримано характерні показники культурних параметрів. Результати розрахунку індексу корпоративних культурних факторів ТОВ «Веселка-Л» представлені в таблиці 2.20.

Таблиця 2.20 - Результати анкетування співробітників ТОВ «Веселка-Л» за моделлю Д. Денісона

| Параметр культури | Фактор                             | Оцінка, бали | Оцінка, % |
|-------------------|------------------------------------|--------------|-----------|
| Залученість       | Повноваження                       | 3,61         | 75        |
|                   | Орієнтація на командну роботу      | 3,88         | 78        |
|                   | Розвиток здібностей                | 2,28         | 48        |
| Узгодженість      | Ключові цінності                   | 3,19         | 64        |
|                   | Згода                              | 2,48         | 53        |
|                   | Координація та інтеграція          | 2,83         | 59        |
| Адаптивність      | Орієнтація на зміни                | 2,61         | 56        |
|                   | Орієнтація на споживача            | 2,78         | 59        |
|                   | Організаційне навчання             | 3,1          | 61        |
| Місія             | Стратегічний напрямок і планування | 3,52         | 67        |
|                   | Цілі і задачі                      | 4,48         | 89        |
|                   | Бачення                            | 3,22         | 64        |

Потім результати анкетування представляють у вигляді діаграми, яка наочно ілюструє важливість тієї чи іншої риси корпоративної культури в досліджуваній організації на думку співробітників (рисунок 2.21).

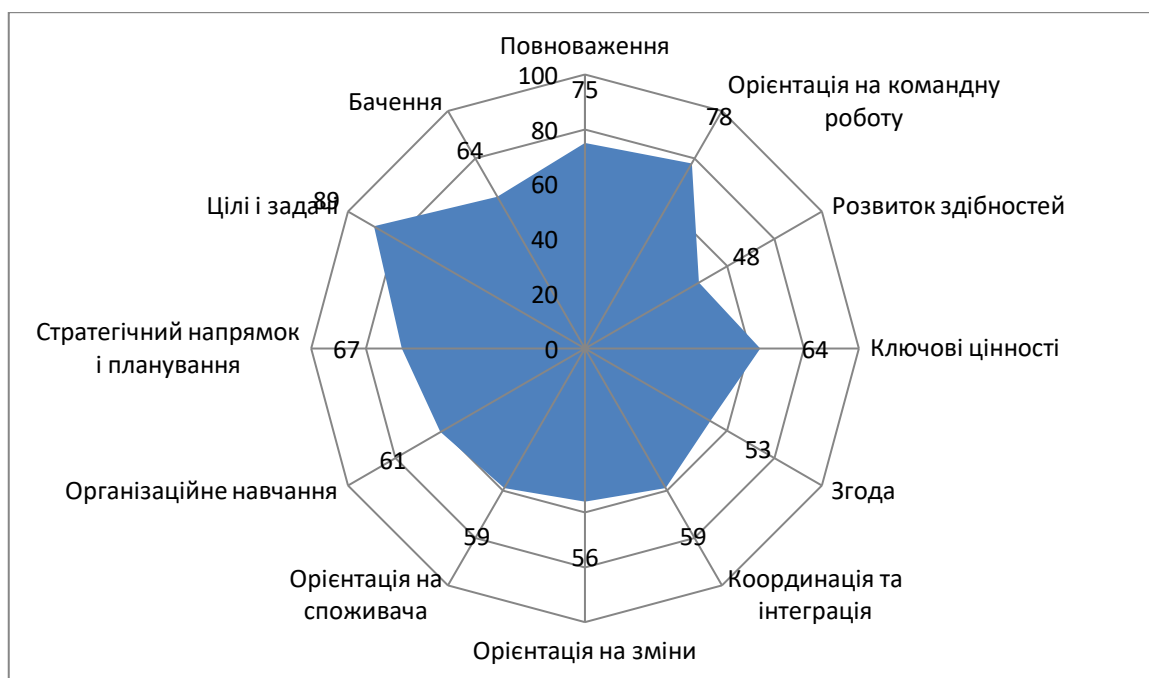


Рисунок 2.21 – Результати анкетування співробітників ТОВ «Веселка-Л» за моделлю Д. Денісона в графічному вигляді

За результатами діагностики корпоративної культури ТОВ «Веселка-Л» можна зробити висновок, що значна увага приділяється місії організації, стратегічному плануванню та, перш за все, її цілям і завданням, що свідчить про прагнення до стабільності і орієнтація на зовнішню спрямованість роботи. Для цієї організації характерна орієнтація на зовнішнє середовище, прагнення займати лідируючі позиції на ринку, що забезпечує довгостроковість діяльності та перспективність.

Виходячи з отриманих даних, видно, що ТОВ «Веселка-Л» має певний баланс між стабільністю та гнучкістю, але все ще існують лазівки у вирішенні проблем, пов'язаних з його розвитком, розвитком співробітників та підтримкою їх здібностей. Крім того, було виявлено, що компанія приділяє велику увагу зовнішнім процесам, які можуть бути корисними для забезпечення її конкурентоспроможності, але вимагає особливої уваги до свого внутрішнього стану та процесів. Враховуючи зміни у світі, особливо через глобальну пандемію, важливо переосмислити корпоративну культуру, щоб зберегти етичне середовище

та забезпечити стабільність компанії. Для цього ви можете зосередитися на роботі з клієнтами, щоб посилити клієнтоорієнтованість компанії. Також важливо враховувати і розвивати потенціал співробітників, підтримуючи їх особисті інтереси в навчанні та розвитку. Для цього можна застосувати технології управління, які сприятимуть включенню та участі в команді, командній роботі, а також підтримуватимуть особистісні цінності співробітників. Усе це допоможе зберегти конкурентоспроможність компанії та підвищити її ефективність у непередбачуваних мінливих умовах. Отже, ознайомлення з корпоративними культурними цінностями ТОВ «Веселка-Л» дозволяє зробити висновок, що сформовані колективні цінності вимагають від працівників відповідального, професійного та довірливого ставлення до своїх професійних обов'язків. Відповідність цим цінностям підтримується застосованими в ТОВ «Веселка-Л» технологіями управління, які враховують корпоративні культурні фактори. Тому можна сказати, що, незважаючи на її «невиробничі» характеристики, корпоративна культура все ще залишається предметом значної уваги.

## **Висновки до розділу 2**

Дослідження корпоративної культури передбачає застосування комплексного підходу, заснованого на вивченні тенденцій розвитку зовнішнього та внутрішнього середовища, які впливають на діяльність компанії, особливо навчання та розвиток. Узагальнюючи передумови розвитку корпоративної культури в ТОВ «Веселка-Л», фактори зовнішнього середовища, такі як менеджмент, правові поля, міжнародний досвід розвитку корпоративної культури, економічну ситуацію, особливо стан розвитку підприємств галузі, розвиток інновацій тощо.

Дослідження тенденцій розвитку бізнесу дозволяє узагальнити, що передумовами розвитку корпоративної культури ТОВ «Веселка-Л» є загрозливі

наслідки епідемії COVID-19, військові дії, Пріоритет розвитку інновацій та відповідального ставлення до природи. та дбайливе використання природних ресурсів – чинники, що вплинули на розвиток елементів корпоративної культури ТОВ «Веселка-Л».

Через особливості корпоративної культури складно оцінити її вплив на діяльність ТОВ «Веселка-Л», але про це яскраво свідчать їхні рейтинги та іміджі. Корпоративні цінності є основою філософії розвитку компанії та орієнтиром для управлінських тем у прийнятті рішень, виборі стилів керівництва, виборі мотиваційних методів - технології управління.

Забезпечує очікувані результати в роботі компанії. За результатами опитування розраховано середнє значення балів для кожного рівня корпоративної культури ТОВ «Веселка-Л». Ця оцінка дає змогу отримати середнє значення рівнів корпоративної культури, яке узагальнює оцінку поточного стану корпоративної культури ТОВ «Веселка-Л». Слід зазначити, що найвище середнє значення отриманого рейтингу характерне для першого рівня корпоративної культури, що характеризує цінність особистості – 3,89. На другому рівні корпоративної культури, де формуються людські інтереси, він становить 3,79. На третьому рівні, де починають формуватися колективні цінності, середнє значення становить 3,2. На четвертому рівні, де формуються колективні цінності, які не тільки впливають на результати компанії, а й формують позитивний імідж компанії, середній бал становить 3,5.

Можна підсумувати, що стан корпоративної культури значною мірою залежить від зусиль компанії щодо вдосконалення своєї роботи як з точки зору споживача, так і з точки зору співробітника. Метою такого позиціонування є створення позитивного іміджу серед потенційних клієнтів і демонстрація співробітникам компанії досягнень компанії, її загальної стратегії та політики розвитку. Велика увага приділяється місії організації, стратегічному плануванню, а особливо її цілям і завданням, що демонструє прагнення до стабільності та зовнішню спрямованість роботи. Для цієї організації характерна орієнтація на зовнішнє середовище, прагнення займати лідируючі позиції на ринку, що

забезпечує довгостроковість діяльності та перспективність.

Водночас такі фактори, як командна робота та розширення можливостей, мають високі індекси, що символізує високий рівень участі співробітників у робочому процесі. Однак багато співробітників сприймають компанію як мало зацікавлену в розвитку їхніх можливостей. Такі показники, як адаптивність та взаємодія (узгодженість), виявилися майже рівними. У той же час орієнтація на зміни є слабшою, ніж орієнтація на споживче та організаційне навчання, яке відіграє важливу роль у повсякденному житті компанії. Взаємодія співробітників різних підрозділів в основному базується на спільних цінностях, які об'єднують компанію.

Тому, незважаючи на те, що корпоративна культура підприємства є досить складною та неоднозначною ознакою його діяльності, вона має значний вплив на результати праці, а тому необхідно чітко розуміти, як її використовувати для вдосконалення управління компанією та підвищення ефективності роботи. . результат.

### **3 НАПРЯМИ РОЗРОБКИ АДАПТИВНОЇ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТОВ «ВЕСЕЛКА -Л» В УМОВАХ КОНКУРЕНТНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА І НЕСТАБІЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ**

#### **3.1 Механізм формування адаптивної корпоративної культури підприємства**

Завдяки ефективній організаційній культурі компанія може оперативно та гнучко реагувати на всі прояви ринкового середовища, стаючи лідером ринку та висококонкурентоспроможною. Для досягнення цієї мети необхідно зрозуміти механізм формування адаптивної корпоративної культури компанії, її цілі, фактори впливу та цінності. Беручи до уваги дослідження в галузі адаптивної корпоративної культури, слід зазначити, що особливості формування адаптивної корпоративної культури підприємства мають свої особливості, які необхідно враховувати при навчанні. Залишаються питання щодо забезпечення духовних і матеріальних благ працівників у підвищенні ефективності та якості праці, стимулюванні безперервної професійної діяльності працівників, зміцненні професіоналізму персоналу та його розвитку [38].

Метою даного заходу є ознайомлення з механізмом формування адаптивної корпоративної культури компанії. Метою формування організаційної культури в ТОВ «Веселка-Л» є забезпечення високого прибутку бізнесу шляхом максимізації ефективності управління та підвищення якості господарської діяльності на основі такого підходу.

Адаптивна корпоративна культура ТОВ «Веселка-Л» впливає на всю команду компанії на всіх рівнях управління та відіграє певну роль у бізнесі та житті кожного співробітника. Особливо для власників бізнесу це може бути одним із способів самореалізації. Якщо це стосується адміністративного персоналу, то це головний поштовх до самоорганізації та орієнтир для дотримання встановленого порядку. Для працівників ТОВ «Веселка-Л» це створює належні умови для роботи та діяльності на підприємстві. Адаптивна

корпоративна культура служить конкурентною перевагою компанії, оскільки вона являє собою загальноприйнятну інтегровану систему сприйняття, цінностей, підходів і визначень, яких дотримується колективний консенсус компанії [38].

Сучасне бізнес-середовище змушує компанії постійно шукати нові стратегії управління, які дозволять їм зберегти конкурентоспроможність у мінливих умовах. Адаптивна корпоративна культура є одним із ключових елементів успішного менеджменту, оскільки вона визначає цінності, норми та стандарти, які керують поведінкою внутрішньої спільноти компанії. Для ефективної роботи бізнесу важливо своєчасно та повноцінно оцінювати рівень корпоративної культури, а також вплив цих показників на економічні результати. Вітчизняні компанії не приділяють належної уваги адаптивній корпоративній культурі, можливо, тому, що керівництво не до кінця розуміє її вплив на результативність компанії.

Зіткнувшись із зазначеними вище проблемами, необхідно зосередити увагу на дослідженні та впровадженні адаптивної корпоративної культури в компаніях. Це вимагає зусиль керівництва щодо аналізу та оцінки ефективності корпоративної культури, а також реалізації стратегій, які підтримують зростання та адаптацію до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Це питання особливо актуальне для ТОВ «Веселка-Л», оскільки ці підприємства мають свої особливості діяльності та роботи. Для ефективного управління адаптивною корпоративною культурою компанії необхідно вміти встановити тип корпоративної культури, а також основні фактори, що на неї впливають.

Важлива роль відводиться оцінці факторів, що впливають на корпоративну культуру, допомагаючи виявити недоліки в розвитку адаптивної корпоративної культури та надати рекомендації щодо їх усунення для забезпечення ефективної діяльності підприємства (рисунки 3.1).

Адаптивна корпоративна культура формується в процесі спілкування та спільного вирішення завдань для досягнення спільних цілей засновника компанії та групи однодумців. В результаті цих процесів формуються індивідуальні цінності і критерії досягнення спільних цілей, правила і норми поведінки, а також

форми взаємодії із зовнішнім середовищем. Тобто необхідною умовою формування та розвитку адаптивної корпоративної культури є спільна діяльність людей та наявність спільної мети [39, с. 159].

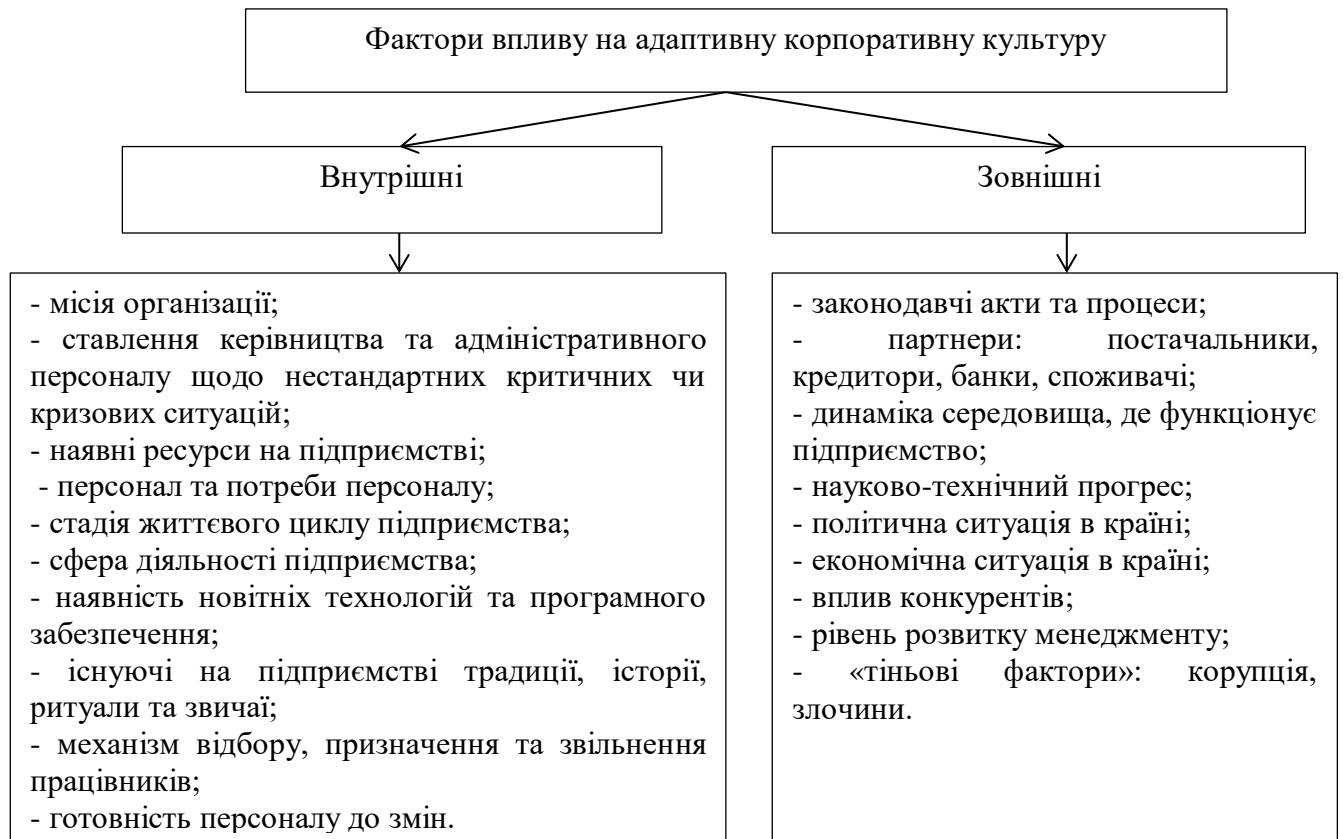


Рисунок 3.1 - Фактори впливу на формування адаптивної корпоративної культури ТОВ «Веселка-Л»

Формуючи адаптивну корпоративну культуру, необхідно розуміти, що необхідно створювати умови для її постійного розвитку. Формування адаптивної корпоративної культури ТОВ «Веселка-Л» є складним і тривалим процесом, що потребує розробки певного механізму, який об'єднає внутрішні можливості для формування адаптивної корпоративної культури з реагуванням на зовнішні фактори. Одним із важливих елементів механізму формування адаптивної корпоративної культури є побудова чіткого алгоритму її формування.

Елементами механізму є: цілі та завдання впровадження адаптивної корпоративної культури ТОВ «Веселка-Л», місія, принципи, внутрішні та зовнішні фактори впливу, функції, суб'єкт та об'єкт адаптивної корпоративної

культури. Механізм формування адаптивної корпоративної культури ТОВ «Веселка-Л» наведено на рисунку 3.2.



Рисунк 3.2 - Механізм формування адаптивної корпоративної культури ТОВ «Веселка-Л»

З малюнка бачимо, що формування адаптивної корпоративної культури ТОВ «Веселка-Л» включає цілі, принципи та функції навчання, а також елементи внутрішнього та зовнішнього навчання. Розглянемо кожен елемент докладніше.

Отже, цілями формування адаптивної корпоративної культури в компанії є:

- покращити управління людськими ресурсами;
- виховувати у працівників ставлення до компанії як до своєї другої домівки;
- розвивати здатність як у професійних, так і в особистих стосунках, на основі встановлених норм поведінки, безконфліктно вирішувати будь-яку

проблему.

Для досягнення мети необхідно дотримуватись вимог процесу формування адаптивної корпоративної культури. Фактори зовнішнього середовища справді мають великий вплив на адаптивну корпоративну культуру компанії, врахування їх впливу допоможе компанії повноцінно реагувати на зміни та реалізовувати стратегії управління ефективним менеджментом.

Внутрішні фактори також мають значний вплив, оскільки вони формують специфічні характеристики організаційного середовища та культури. Принципи, які лежать в основі адаптивної корпоративної культури, визначають основні принципи та цінності організації. Врахування цих принципів сприятиме розвитку потенціалу організації та збереженню гнучкості та адаптивності в мінливих умовах зовнішнього середовища.

Складність оцінювання адаптивної корпоративної культури дозволяє збирати та аналізувати різноманітні дані для формування об'єктивного уявлення про стан організаційної культури. Організації повинні гарантувати, що вони практикують цінності, традиції та філософію, які підтримують принципи адаптивності та гнучкості. Це сприятиме створенню сприятливого середовища для розвитку корпоративної культури, яка відповідає сучасним вимогам і допомагає компаніям ефективно адаптуватися до змін [39, с. 159].

Функції формування адаптивної корпоративної культури ТОВ «Веселка-Л» включають функції моделювання, реалізації, а також функції адаптації та інтеграції.

Функція реалізації спрямована на реалізацію запланованого іміджу корпоративної культури, здатної адаптуватися до оптимальних витрат зусиль і часу та подолати опір персоналу за допомогою інновацій.

Модель стимулює реалізацію різних напрямків розвитку бізнесу на основі адаптивних елементів корпоративної культури. Функція інтеграції включає набір елементів, таких як поведінкові норми та моделі, ціннісні орієнтації та мова між різними структурними частинами компанії.

Адаптивна функція включає забезпечення адаптації (пристосування) людей

до зовнішнього середовища та формування організаційної культури підприємства. Завершальним етапом формування корпоративної культури є об'єкт, тобто головний елемент діяльності компанії - її колектив.

Процес формування адаптивної корпоративної культури ТОВ «Веселка-Л» слід розглядати як комплекс трьох взаємодоповнюючих етапів:

– оцінити поточний стан організаційної культури, її вплив на економічні результати, конкурентоспроможність компанії, вплив організаційної культури на мотивацію та продуктивність праці працівників, вплив культури організації на впровадження організаційних змін;

- розробити план розвитку бажаної адаптивної корпоративної культури, спрямований на зміну та вдосконалення існуючих особливостей організаційної культури;

- здійснювати моніторинг та оцінювати ефективність заходів, спрямованих на вдосконалення адаптивної корпоративної культури.

Кожен із цих етапів включає певні підетапи (рисунк 3.3).

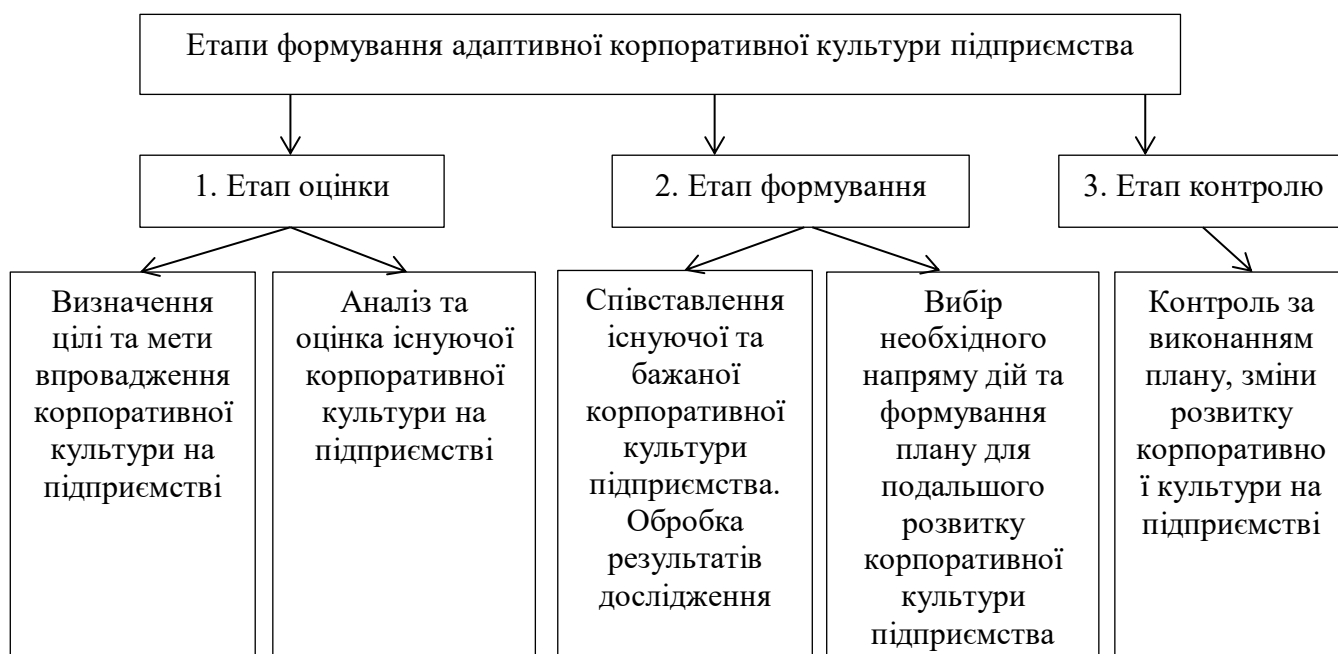


Рисунок 3.3 - Етапи формування адаптивної корпоративної культури ТОВ «Веселка-Л»

Рекомендується формувати адаптивну корпоративну культуру ТОВ «Веселка-Л» природним шляхом, використовуючи наявні активи (прийняті традиції, цінності, зовнішні атрибути тощо), враховуючи специфіку діяльності ТОВ «Веселка-Л». При цьому основні зусилля слід прикласти до вибору технології, яка зможе забезпечити безперервну роботу та увагу всіх співробітників компанії в процесі формування адаптивної корпоративної культури.

Виходячи з проведеного дослідження, слід стверджувати, що формування адаптивної корпоративної культури ТОВ «Веселка-Л» є тривалим і складним процесом, основою якого є загальний механізм. Наявність галузевих факторів впливу, притаманних бізнес-підприємствам, призводить до адаптації традиційних технологій для формування корпоративної культури на підприємствах. Дотримання основних етапів формування адаптивної корпоративної культури в ТОВ «Веселка-Л» забезпечить чітку покрокову побудову адаптивної корпоративної культури на підприємстві.

### **3.2 Карта вибору технологій управління ТОВ «Веселка-Л» з урахуванням типу корпоративної культури в умовах бізнес-середовища**

Трансформація умов ведення бізнесу підприємства суттєво впливає на всі види діяльності та системи управління підприємством, тим самим визначаючи необхідність використання відповідних методів для покращення можливостей реагування на вплив зовнішнього середовища. Було б краще досягти цього не лише за допомогою традиційних методів і прийомів управління, але й органічно поєднувати їх із конкретними відповідними ситуаціями, щоб запобігти загрозам і ризикам. Цінності для організацій є важливими критеріями розвитку, оскільки вони визначають вибір можливих засобів досягнення цілей. І якщо цілі найближчих конкурентів можуть збігатися, то при різному наборі цінностей

спосіб досягнення цілей буде іншим, а отже, іншою буде корпоративна культура [40]. Корпоративна культура формується в процесі спілкування та спільного вирішення завдань для досягнення спільних цілей засновника та його групи однодумців, а також команд, які беруть участь у досягненні цілей.

У результаті цих процесів створюються колективні цінності, критерії досягнення спільних цілей, правила і норми поведінки, а також форми взаємодії із зовнішнім середовищем. Тобто необхідною умовою формування та розвитку організаційної культури є спільна діяльність кожного та наявність спільної мети.

Крім того, корпоративна культура формується або в результаті впровадження відповідних технологій управління на підприємстві, або формуються або розвиваються цінності, які можуть вплинути на вибір технології управління. Характерною особливістю вибору технології управління, що розглядається на роботі, є врахування індивідуальних і колективних цінностей співробітників компанії в цьому процесі [41, с. 44].

Двовекторна модель навчання та розвитку корпоративної культури допомагає побудувати профіль корпоративної культури на основі відбору та врахування індивідуальних і колективних цінностей співробітників. Баланс цих цінностей є умовою для вибору нових технологій управління або вдосконалення існуючих технологій, які розгортаються в компанії, але недостатньо гармонійні з точки зору переваг.

Особистісні цінності в людини формуються систематично і залежать від середовища, в якому ця людина живе, особистісних особливостей і особливостей розвитку.

Колективні цінності стосуються колективної діяльності, колективної свідомості, спільних цілей, переживань і емоцій окремих співробітників, які виникають під час взаємодії з навколишнім середовищем. Загалом цінності відображають найвищі потреби людей, тому особисті потреби, набуваючи суспільної значущості й усвідомлюючись особистісно, трансформуються в цінності й регулюють поведінку людського суспільства [42]. Зокрема, у таблиці 3.1 наведені конкретні критерії розвитку корпоративної культури на основі

цінностей четвертої промислової революції.

Таблиця 3.1 – Характеристика передумов формування цінностей корпоративної культури в умовах реалізації четвертої промислової революції

| Критерії формування               | Потреби  | Інтереси                                    | Цінності корпоративної культури                                   |
|-----------------------------------|--|---|---|
| Характер                          | Життєдіяльність, взаємодія, здатність і бажання бути з кращими | Заробітна плата, співпраця                  | Вміння, компетенції, залученість                                  |
| Зв'язок з технологічним розвитком | Технічно розвиватись   | Рівень зацікавленості у технічному розвитку | Знання, вміння, здатність розв'язувати складні соціальні проблеми |
| Зв'язок з особистим розвитком     | Самореалізація   | Отримання досвіду, вища заробітна плата     | Кваліфікація, авторитет, імідж                                    |
| Зв'язок з колективним розвитком   | Реалізувати професійний розвиток                               | Працювати                                   | Командна робота, підтримка  |

Особливу увагу слід приділити формуванню корпоративних культурних цінностей та застосуванню відповідних управлінських технологій для їх реалізації в контексті сучасних імперативів розвитку, до яких відноситься промислова революція та управління здійснюється в контексті виявлення негативних аспектів. наслідки поширення вірусу Covid-19, спричинені глобальною пандемією (таблиця 3.2).

Таблиця 3.2 – Характеристика передумов формування цінностей корпоративної культури в умовах реалізації негативних наслідків поширення вірусу COVID-19

| Критерії формування                        | Потреби                | Інтереси                                    | Цінності                                     |
|--|------------------------|---|--|
| Характер                                   | Безпека                | Захистити себе та інших                     | Взаємодопомога, відповідальність, дисципліна |
| Зв'язок із ситуацією, спричиненою COVID-19 | Залишатись здоровим    | Самоізоляція, онлайн робота, засоби захисту | Навички поведінки, підтримка, допомога       |
| Зв'язок з особистим розвитком              | Усвідомлення небезпеки | Захистити себе та навколишніх               | Підтримання правил поведінки                 |
| Зв'язок із колективним розвитком           | Зв'язок, взаємодія     | Працювати, залишатись здоровим              | Командна робота, підтримка                   |

Особливістю формування та розвитку корпоративної культури ТОВ «Веселка-Л» є те, що необхідно враховувати не тільки потреби та інтереси співробітників і компанії в цілому, а й споживачів та стейкхолдерів.

Щодо застосування відповідних управлінських технологій з урахуванням визначених цінностей корпоративної культури, слід зазначити такі характеристики, які впливають на їх вибір [43, с. 98]:

- успішний вибір і впровадження управлінських технологій сам по собі є складним процесом для керівництва вітчизняних компаній через відсутність відповідного досвіду та труднощі адаптації до світової практики в цьому питанні;

- необхідно враховувати ряд факторів, явищ і процесів, які впливають на вибір тієї чи іншої технології управління, оскільки корпоративна культура має істотний вплив на середовище функціонування підприємства, а отже, в сучасних умовах розвитку, актуальним є врахування наслідків такого впливу при виборі та реалізації технологій управління;

- вибір і впровадження технології управління багато в чому залежить від зрілості і підготовленості персоналу, ефективності системи управління персоналом і поточного стилю управління;

- сьогодні інформаційні технології стають все більш важливими як ключові елементи в реалізації четвертої промислової революції.

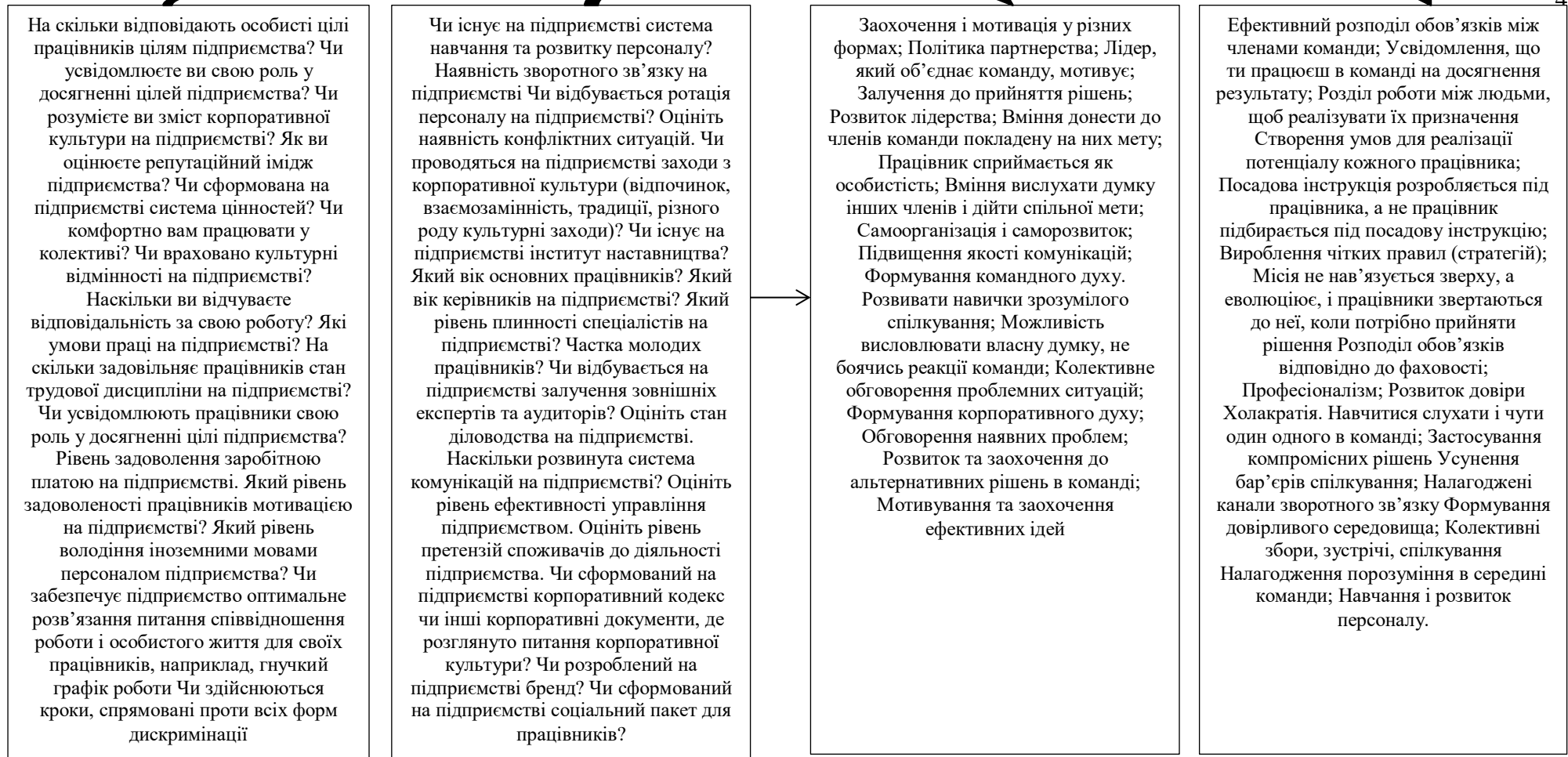
Для обґрунтування вибору управлінської технології на основі впливу корпоративної культури в роботі запропоновано використання технології гармонізації взаємодії між управлінськими темами існуючої корпоративної культури як процесу визначення узгодження їх інтересів і розвитку. рекомендує розробити та реалізувати відповідні заходи, спрямовані на узгодження індивідуальних та колективних інтересів на різних рівнях управління ТОВ «Веселка- Л»: індивідуальному, груповому/груповому, організаційному.

Питання узгодження інтересів, цілей і дій у процесі управлінської діяльності суб'єктів управління отримало певні розробки в роботах [44, с. 37], яка довела, що будь-яка зміна є успішною лише за умови, що вона забезпечує єдність персоналу в оцінці її необхідності, цілей і завдань, оскільки сама зміна визначає

рівень взаємодії кожного в групі. Щоб з'ясувати, наскільки результати опитування та їх оцінки «узгоджені» з управлінською та екологічною тематикою, у цих роботах, подібно до досліджень процесу гармонізації переваг. Переваги використання особистих вигод ← РІВЕНЬ ГАРМОНІЇ → Колективні вигоди 169 «карта » або «матриця» акторів [45, с. 389] для вибору управлінських технологій для гармонізації діяльності ТОВ «Веселка-Л» пропонує використовувати «аналітичну карту», чотири квадранти, в яких представлені заходи з розвитку корпоративної культури (рисунок 3.4).

|   |  |
|---|--|
| <p>На скільки відповідають особисті цілі працівників цілям підприємства? Чи усвідомлюєте ви свою роль у досягненні цілей підприємства? Чи розумієте ви зміст корпоративної культури на підприємстві? Як ви оцінюєте репутаційний імідж підприємства? Чи сформована на підприємстві система цінностей? Чи комфортно вам працювати у колективі? Чи враховано культурні відмінності на підприємстві? Наскільки ви відчуваєте відповідальність за свою роботу?</p>  | <p>Чи існує на підприємстві система навчання та розвитку персоналу? Оцініть наявність зворотного зв'язку на підприємстві. Чи відбувається ротація персоналу на підприємстві? Оцініть наявність конфліктних ситуацій на підприємстві. Чи проводяться на підприємстві заходи з корпоративної культури (відпочинок, взаємозамінність, традиції, різного роду культурні заходи)? Чи існує на підприємстві інститут наставництва? Який вік основних працівників на підприємстві? Який вік керівників на підприємстві? Який рівень плинності спеціалістів на підприємстві? Яка частка молодих працівників на підприємстві?</p> |
| <p>Чи задовільняють працівників умови праці на підприємстві (забезпечення охорони здоров'я, безпеки і добробуту, які надають достатній захист працівникам)? Наскільки задовільняє працівників стан трудової дисципліни на підприємстві? Чи усвідомлюють працівники свою роль у досягненні цілей підприємства? Як працівники оцінюють рівень задоволення заробітною платою на підприємстві? Який рівень задоволеності працівників мотивацією на підприємстві? Який рівень володіння іноземними мовами персоналом підприємства? Чи забезпечує підприємство оптимальне вирішення питання співвідношення роботи і особистого життя для своїх працівників, наприклад, обговорюючи гнучкий графік роботи? Чи здійснюються кроки, спрямовані проти всіх форм дискримінації – як на робочому місці, так і під час приймання на роботу (наприклад, стосовно жінок, певних етнічних груп, людей з інвалідністю тощо)?</p> | <p>Чи відбувається на підприємстві залучення зовнішніх експертів та аудиторів? Оцініть стан діловодства на підприємстві. Наскільки розвинута система комунікацій на підприємстві? Оцініть рівень ефективності управління підприємством. Оцініть рівень претензій споживачів до діяльності підприємства. Чи сформований на підприємстві корпоративний кодекс або інші корпоративні документи, де розглянуто питання корпоративної культури? Чи розроблений на підприємстві бренд? Чи сформований на підприємстві соціальний пакет для працівників?</p>  |

Рисунок 3.4 - Карта аналізу й оцінки стану проблемних елементів процесу взаємодії на основі дослідження критерію гармонізації



Карта аналізу і оцінки стану корпоративної культури на промислових підприємствах

Карта заходів з гармонізації практичних рекомендацій щодо вибору технологій управління

Рисунок 3.5 – Карта вибору технологій управління на ТОВ «Веселка-Л» з урахуванням впливу корпоративної культури

Представлена аналітична карта побудована за координатами «індивідуальні інтереси – колективні інтереси», а квадранти формують поточні перешкоди на шляху гармонійної взаємодії учасників опитування. Водночас отримані відгуки можуть і повинні стати відправною точкою для розробки переліку заходів, спрямованих на підвищення професійного рівня безпосередніх працівників на робочому місці та з можливістю розвитку їхніх «м'яких навичок», особливо у спілкуванні, здатність до навчання, яка необхідна для підтримки ефективного рівня гармонійної взаємодії [46, с. 214].

Для цього квадранти аналітичної карти, що характеризують здатність учасників опитування до взаємодії, поділяють на дві підгрупи: перша група визначає рівень взаємодії як здатність працювати разом для вирішення спільних проблем на основі врахування враховують індивідуальні інтереси (II) і колективні інтереси (CI). Для розрахунків були використані результати опитування ТОВ «Веселка-Л», які визначили результати впливу корпоративної культури на результати діяльності (ROI), збалансовані між індивідуальними та колективними вигодами.

Крім того, обробка результатів опитування учасників дозволяє виявити найбільш впливові критерії, які перешкоджають досягненню гармонійної взаємодії між суб'єктами управління. Зрозуміло, що учасники, які оволодіють навичками, необхідними для управління індивідуальними та колективними змінами, представленими у відповідних квадрантах «карти подій», допоможуть підвищити ефективність комунікаційного процесу, зменшать опір змінам і підвищать розуміння природи. внесить зміни, і керівництво підійде до управління командою більш ефективно при впровадженні змін [47].

Тому перелік заходів, розглянутий на карті на рисунку 3.5 гармонійної взаємодії працівників промислових підприємств, буде свідомо використовуватися суб'єктами господарювання. Як інструмент удосконалення взаємодії між суб'єктами управління пропонується гармонізована технологія як засіб балансування, насамперед, інтересів персоналу компанії та підприємства в цілому. Вирішальними факторами досягнення позитивної взаємодії визначено

узгодження інтересів та розвиток довіри. Запропонувати методичний інструментарій для визначення рівня злагодженості суб'єктів управління на основі оцінки їхніх індивідуальних та колективних інтересів. Застосування технології гармонізації індивідуальних і колективних інтересів суб'єктів управління на ТОВ «Веселка-Л» дозволяє узагальнити основні напрямки формування технології управління на основі врахування факторів культури, що також матиме вплив на діяльність підприємства. продуктивність (рисунок 3.6).



Рисунок 3.6 – Напрями формування технологій управління під впливом корпоративної культури ТОВ «Веселка-Л»

Запропонований та апробований під час опитування підхід спрямований на виявлення проблемних факторів у знаннях, кваліфікації та психологічній готовності кадрів промислових підприємств до політичного управління. Визначення процесів планування та реалізації, необхідних для змін, які мають певну перспективу при широкомасштабному застосуванні, оскільки це дає змогу не тільки оцінити поточний стан кадрового потенціалу, а й оперативно розробити

та реалізувати заходи, спрямовані на покращення цього стану, спрямовані на гармонізацію інтересів, цілей, завдань і прагнень, що суттєво вплине на динаміку та якість отриманих результатів.

Існують технології управління людськими ресурсами для підвищення кваліфікації шляхом безперервної освіти; технологія підбору персоналу; технологія навчання та підбору персоналу; технологія, спрямована на підвищення продуктивності праці працівників; технології управління та інформаційного забезпечення [47].

Зокрема, тут слід звернути увагу на аутсорсинг і оренду персоналу - технологію, яка вимагає тимчасової участі співробітників зі сторін, які можуть не поділяти інтереси і цінності нового робочого місця, після чого управління цими співробітниками вимагатиме вирішення конфлікту. ситуації, що вимагають застосування відповідних технологій управління (рисунок 3.7).



Рисунок 3.7 – Вплив корпоративної культури на вибір технологій залучення персоналу

Вплив корпоративної культури також необхідно брати до уваги при виборі технології навчання, найму та комплектування персоналу. Наприклад, при пошуку нових співробітників надзвичайно важливо враховувати існуючі чинники та сформоване корпоративне культурне середовище при підборі та наймі нових співробітників, оскільки новачки можуть не знати про колективні цінності, що створює перешкоди для ефективної командної роботи тощо (рисунок 3.8).



Рисунок 3.8 – Вплив корпоративної культури на вибір технологій навчання, підбору та найму персоналу

При виборі технологій для підвищення продуктивності співробітників необхідно оцінити поточний стан корпоративної культури компанії, щоб визначити, які елементи необхідно включити, вдосконалити або розвинути для створення мотивації, мотивації працювати краще (рисунок 3.9).

Мотивація є одним із потужних важелів управління, завдяки якому можна підвищити продуктивність праці без зниження якості виробленої продукції чи наданих послуг. Чим вище мотивація, тим прибутковіша компанія, що в

кінцевому підсумку призводить до поліпшення всіх показників діяльності компанії. Ви правильно зауважили, що фізична мотивація, хоча й важлива, не є єдиним ключем до успішної мотивації співробітників. Дійсно, існує багато факторів, які впливають на залученість співробітників і продуктивність в організації, і багато з них пов'язані з культурою компанії. Крім матеріального заохочення, важливо враховувати соціальні, психологічні та особисті потреби працівників. Створення дружнього сприятливого робочого середовища, де працівники відчують підтримку, є важливим для підвищення мотивації та залучення.

#### Система управління персоналом

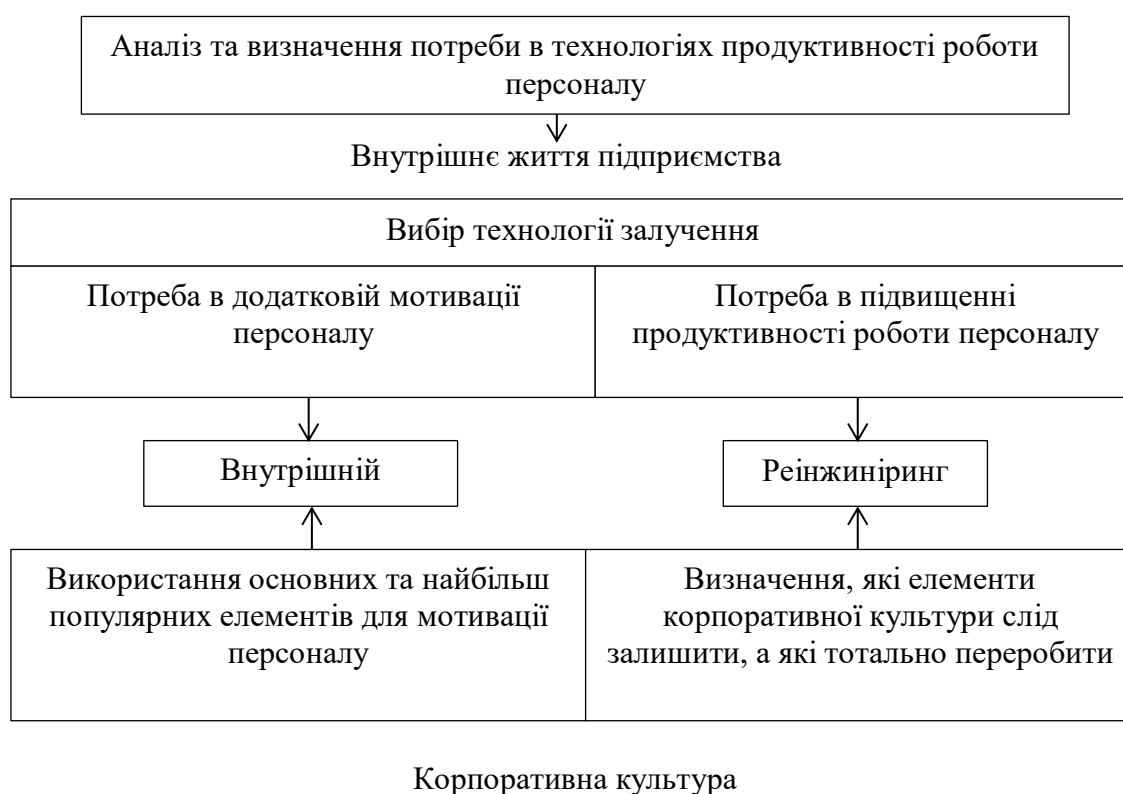


Рисунок 3.9 – Вплив корпоративної культури на вибір технологій продуктивності роботи персоналу ТОВ «Веселка-Л»

Для досягнення цих цілей компанії можуть розглянути такі заходи, як системи винагороди та заохочення, які враховують не лише матеріальний аспект, але й соціальний та професійний розвиток працівників. Крім того, важливо розвивати корпоративну культуру, яка підтримує такі цінності, як справедливість,

взаємопідтримка та взаємна повага, які сприяють покращенню робочого середовища та внутрішньому задоволенню працівників.

У контексті сучасних викликів через інфекцію CoronaCOVID-19 зростає роль і значення ІТ у виборі правильної технології управління, що також відбувається під впливом суспільної культури. В таких умовах зростає поширеність віддаленої роботи, автоматизація робочого місця та потреба в оволодінні цифровими навичками – це неповний перелік управлінських технологій, їх впровадження потребує розвитку відповідних елементів корпоративної культури всередині компанії (рисунок 3.10).



Рисунок 3.10 – Вплив корпоративної культури на вибір технологій контролю та інформаційного забезпечення

Таким чином, можна узагальнити, що при виборі технології управління, особливо людськими ресурсами, необхідно враховувати елементи корпоративної культури. Тому ігнорування цього в процесі прийняття рішень щодо вибору технології управління персоналом може мати негативний вплив на

результативність як окремих співробітників, так і співробітників і компанії в цілому.

Тому в сучасних умовах розвитку підприємства на різних етапах життєвого циклу повинні враховувати специфіку своєї роботи для покращення результатів діяльності. Для досягнення поставленої мети велике значення має формування корпоративної культури.

Розвиток корпоративної культури сприятиме вибору та застосуванню управлінських технологій, які сприятимуть вирішенню соціально-економічних завдань об'єднання підприємства з урахуванням характерних факторів його внутрішнього середовища. У більшості випадків керівництво неефективно використовує елементи корпоративної культури у своїх цілях і, як наслідок, не відбувається прогресу. Тому, коли бізнес увійшов у стадію рецесії, жодних заходів щодо інновацій не вживається.

### **3.3 Економіко-математичне моделювання розвитку корпоративної культури ТОВ «Веселка-Л»**

Дослідження, проведені на базі постійної діяльності колективу ТОВ «Веселка-Л», дозволяють визначити основні чинники, що сприяють розвитку корпоративної культури, зниженню плинності кадрів, підвищенню згуртованості колективу та задоволеності клієнтів, зацікавленості співробітників у особистому розвитку. При цьому вибір розумної стратегії управління розвитком корпоративної культури на дослідному підприємстві здійснюється на основі поєднання методів мінімізації витрат і методів пріоритезації через обмеженість ресурсів. для компанії [48, с. 85]. Розгляньте можливість вибору стратегії, яка використовує методи лінійного програмування. ТОВ «Веселка-Л» має такі ресурси для навчання та розвитку корпоративної культури:

*В1* – персонал – п'ять працівників, які можуть бути задіяні в реалізації

стратегії;

*B2* – фінансові ресурси – 100000 грн., які підприємство може витратити на реалізацію стратегії. В якості варіантів стратегії формування і розвитку корпоративної культури обрано:

*X1* – вдосконалення корпоративної культури з орієнтацією на поліпшення умов, характеру та змісту праці персоналу (клієнтоорієнтований підхід).

*X1* – орієнтація на поліпшення умов, характеру та змісту праці персоналу (клієнтоорієнтований підхід).

*X2* – покращення регламентації і документального оформлення напрямів зростання професіоналізму робітників, ділової репутації підприємства.

*X3* – орієнтація при формуванні та розвитку корпоративної культури на персонал: підвищення соціальних гарантій і забезпечення, створення відчуття єдності, почуття колективізму; виховання вірності і відданості, поліпшення психологічного клімату (ціннісноорієнтований підхід).

В якості заходів з формування і розвитку корпоративної культури для реалізації стратегії передбачається:

- провести опитування працівників організації на предмет виявлення їхніх думок про існуючу культуру (для *X1*) ;
- організувати додаткові курси підвищення кваліфікації для працівників (для *X2*) ;
- створити етичний кодекс (для *X3*) .

Для реалізації зазначених вище стратегій потрібно :

- для реалізації стратегії *X1* : 2 спеціаліста (*a11*) і 8000 грн. (*a21*);
- для реалізації стратегії *X2* : 3 спеціаліста (*a12*) і 10000 грн. (*a22*);
- для реалізації стратегії *X3* : 4 спеціаліста (*a13*) і 20000 грн. (*a23*).

В якості значення *C<sub>n</sub>* обираються сукупні витрати на реалізацію стратегії. На реалізацію стратегії *X1* підприємство може затратити максимум 20000 грн., стратегії *X2* – 30000 грн., стратегії *X3* – 50000 грн.

Зрозуміло, що зазначені вище стратегії потребують набагато масштабніших заходів (дій). Проте, щоб проілюструвати приклад вибору розумної стратегії

формування та розвитку корпоративної культури за допомогою методу лінійного програмування, ми максимально спростили джерело даних [49, с. 3]. Створимо матрицю значень (таблиця 3.3).

Таблиця 3.3 - Матриця для оцінювання стратегій ефективності управління розвитком корпоративної культури на ТОВ «Веселка-Л»

| Ресурси   | Стратегія формування і розвитку корпоративної культури |    |    |
|---|--|----|----|
|   | X1   | X2 | X3 |
| 100 (тис. грн.)                                     | 8  | 10 | 20 |
| Сукупні витрати на реалізацію стратегії (тис. грн.) | 20   | 30 | 50 |

В якості цільової функції ми обрали зниження витрат на формування та розвиток корпоративної культури ТОВ «Веселка-Л». Мінімальне значення функції з наведеними обмеженнями становить 62,5 тис. грн. зі стратегією X3, яка орієнтована на навчання та розвиток корпоративної культури у сфері людських ресурсів: підвищення соціальної безпеки та добробуту, створення почуття солідарності та колективного духу; виховувати лояльність і цілеспрямованість, покращувати психологічне середовище (ціннісно-орієнтаційний підхід).

Розглянемо вибір раціональної стратегії формування і розвитку корпоративної культури методом пріоритетів. Кожний варіант стратегії характеризується таким набором ознак [50, с. 151]:

$r_1$  – поліпшення психологічного клімату;

$r_2$  – створення почуття відданості і вірності підприємству з боку працівників;

$r_3$  – мінімізація витрат на реалізацію стратегії.

На основі результатів експертної оцінки будемо матрицю переваг за трьома ознаками (таблиця 3.4).

Визначимо пріоритетність кожної ознаки (таблиця 3.5).

На основі отриманих значень коефіцієнтів і побудованої матриці зробимо розрахунок значення пріоритетів варіантів стратегій формування і розвитку корпоративної культури (відносну оцінку значимості  $i$ -го варіанта стратегії за  $k$ -

им показником) (таблиця 3.6).

Таблиця 3.4 - Матриця переваг стратегій формування та розвитку корпоративної культури на ТОВ «Веселка-Л»

| Альтернативні варіанти стратегії | Оцінки експертів за ознаками |    |    |    |    |    |    |    |    |
|----------------------------------|------------------------------|----|----|----|----|----|----|----|----|
|                                  | X1                           |    |    | X2 |    |    | X3 |    |    |
|                                  | p1                           | p2 | p3 | p1 | p2 | p3 | p1 | p2 | p3 |
| X1                               | =                            | =  | =  | >  | <  | <  | >  | <  | <  |
| X2                               | <                            | >  | >  | =  | =  | =  | >  | <  | <  |
| X3                               | <                            | >  | >  | <  | >  | >  | =  | =  | =  |

Аналогічно розраховуються значення і будується матриця оцінок значущості ознак  $P_k$ . Згідно з розрахунками,  $P1 = 8,64$ ;  $P2 = 7,02$ ;  $P3 = 10,62$  (таблиця 3.7).

Таблиця 3.5 - Матриця пріоритетності ознак стратегій формування та розвитку корпоративної культури на ТОВ «Веселка-Л»

| Альтернативні ознаки | Оцінки експертів |    |    |
|----------------------|------------------|----|----|
|                      | p1               | p2 | p3 |
| p1                   | =                | >  | <  |
| p2                   | <                | =  | <  |
| p3                   | >                | >  | =  |

Максимальне значення  $C$  відповідає найкращому варіанту стратегії –  $C3 = 248,1$ . При використанні методу лінійного програмування був отриманий такий самий результат.

Таким чином, на підставі наведених методів вибору стратегії формування і розвитку корпоративної культури може бути обрана стратегія з орієнтацією на персонал.

При цьому мінімальна сума, яку компанія може витратити на реалізацію стратегії, становить 62 500 грн. При наявних коштах 100 000 грн. це прийнятно. У рамках цієї стратегії планується облаштувати місця відпочинку для працівників. Насправді кількість заходів, необхідних для реалізації стратегії, буде значно

більшою.

Таблиця 3.6 - Матриця оцінок значущості  $i$ -го варіанта стратегії за  $k$ -м показником

| Варіанти стратегій |     |     |     | Величина пріоритету за $k$ -ою ознакою |          |
|--------------------|-----|-----|-----|--|----------|
|                    | X1  | X2  | X3  | $A_i$                                  | $P_{ik}$ |
| X1                 | 1   | 1,3 | 1,3 | 3,6                                    | 10,6     |
| X2                 | 0,7 | 1   | 1,3 | 3,0                                    | 8,6      |
| X3                 | 0,7 | 0,7 | 1   | 2,4                                    | 7,0      |
| X1                 | 1   | 0,7 | 0,7 | 2,4                                    | 7,0      |
| X2                 | 1,3 | 1   | 0,7 | 3,0                                    | 8,6      |
| X3                 | 1,3 | 1,3 | 1   | 3,6                                    | 10,0     |
| X1                 | 1   | 0,7 | 0,7 | 2,4                                    | 7,0      |
| X2                 | 1,3 | 1   | 0,7 | 3,0                                    | 8,6      |
| X3                 | 1,3 | 1,3 | 1   | 3,6                                    | 10,0     |

Дослідження проводилося щодо майбутнього бачення розвитку корпоративної культури керівництва та середньої ланки компанії, яке виявило їхню тенденцію до збалансованого розвитку визначених стратегій з певним пріоритетом ціннісно-орієнтованих стратегій. Це дозволить створити динамічне та ефективне бізнес-середовище всередині компанії [51, с. 37].

Таблиця 3.7 - Матриця зважених пріоритетів варіантів стратегій формування та розвитку корпоративної культури за пріоритетами ознак

| Ознаки | Величина пріоритету ознаки | Варіанти стратегій |      |          |      |          |       |
|--------|----------------------------|--------------------|------|----------|------|----------|-------|
|        |                            | X1                 |      | X2       |      | X3       |       |
| f1     | 8,6                        | 10,6               | 91,8 | 8,6      | 74,6 | 7,0      | 60,7  |
| f2     | 7,0                        | 7,0                | 49,3 | 8,6      | 60,7 | 10,6     | 74,6  |
| f3     | 10,6                       | 7,0                | 74,6 | 8,6      | 91,8 | 10,6     | 112,8 |
|        |                            | C1=215,7           |      | C2=227,1 |      | C3=248,1 |       |

У довгостроковій перспективі організація наголошує на пошуку нових ресурсів, довгострокових перевагах особистого розвитку, підвищенні рівня згуртованості групи та покращенні етичного клімату. Співробітники хочуть досягти особистих результатів і продемонструвати динамічність і наполегливість. Це дозволяє підприємству ефективно адаптуватися до зовнішнього середовища,

зміцнюючи свої позиції на ринку, а також створюючи внутрішню конкуренцію [52, с. 389].

Проведені дослідження систематичності діяльності групи ТОВ «Веселка-Л» дозволили визначити основні заходи, що сприяють розвитку корпоративної культури, зниженню плинності кадрів, підвищенню згуртованості групи. розвиватися (таблиця 3.8).

Таблиця 3.8 - План заходів з розвитку корпоративної культури ТОВ «Веселка-Л»

| Напрямок розвитку  | Назва заходу   |
|--|--|
| 1. Найм персоналу  | 1. Розроблення положення щодо відбору, прийому, найму персоналу відповідно до оновленої політики розвитку компанії.<br>2. Погодження положення з керівниками напрямків.<br>3. Затвердження положення.<br>4. Впровадження положення.                |
| 2. Адаптація персоналу   | 1. Розроблення положення щодо адаптації персоналу, призначення наставників за напрямками діяльності, визначення форм винагороди.<br>2. Погодження положення з керівниками напрямків.<br>3. Затвердження положення.<br>4. Впровадження положення.   |
| 3. Навчання та розвиток персоналу                                    | 1. Розроблення програми навчання персоналу організації на 2023–2025 рр.<br>2. Узгодження програми з керівниками напрямків.<br>3. Затвердження програми.<br>4. Впровадження програми.   |
| 4. Розвиток підприємницької та творчої ініціативи співробітників     | 1. Розроблення плану заходів з реорганізації діяльності підрозділів.<br>2. Узгодження плану заходів з керівниками напрямків.<br>3. Затвердження плану заходів з реорганізації взаємодії та розвитку персоналу підрозділів.<br>4. Здійснення плану. |
| 5. Формування кадрового резерву                                      | 1. Розроблення положення щодо формування кадрового резерву персоналу.<br>2. Погодження положення з керівниками напрямків.<br>3. Затвердження положення<br>4. Впровадження положення  |
| 6. Об'єднання колективу на основі тренінгів та корпоративних заходів | 1. Розроблення плану корпоративних заходів та тренінгів.<br>2. Узгодження плану заходів з керівниками напрямків.<br>3. Затвердження плану заходів щодо вдосконалення корпоративної культури.<br>4. Здійснення плану.                               |

У ТОВ «Веселка-Л» зміна взаємодії між елементами в системі управління персоналом підприємства має базуватися на таких цінностях, як повага до

особистості, найвищі стандарти інтеграції, інновації та підтримка клієнтів (в тому числі внутрішня), командна робота, якість особистої роботи, взаємодовіра.

Виходячи з напрямів розвитку команди, наведених у таблиці 3.8, пропонуємо класифікацію витрат на формування та підтримку корпоративної культури ТОВ «Веселка-Л»:

1. Витрати на навчання працівників. Планування навчання є частиною процесу планування витрат, пов'язаного з корпоративною культурою в компанії.

2. Витрати, пов'язані з проведенням навчання. Системний підхід до підготовки та проведення навчання співробітників дозволяє розробити оптимальний спосіб вирішення найбільш актуальних проблем, оцінити та закріпити навички, набуті в процесі навчання компанії, і тим самим підвищити ефективність і досягти бажаних результатів. Економічна ефективність цих навчальних курсів максимальна в перші два місяці, потім стабілізується.

3. Витрати на корпоративні заходи. Ми повинні збільшити цю категорію витрат, додавши спортивні заходи.

4. Вартість адаптації до нових співробітників. У ТОВ «Веселка-Л» є потреба у фахівцях, які повинні розбиратися в тонкощах роботи на цьому підприємстві. Тому необхідно вибрати співробітника компанії, який зарекомендував себе як наставник. Щоб зацікавити наставника у навчанні нових співробітників, слід запровадити додаткові винагороди як за процес наставництва, так і за успішне проходження новим працівником випробувального терміну [53, с. 76].

5. Плата за прийом на роботу. Процес підбору персоналу є одним із найскладніших і актуальних питань для компанії. Важливе завдання – оптимізувати цей процес, зробити його максимально ефективним і прибутковим без втрати якості [54, с. 110].

ТОВ «Веселка-Л» взагалі не передбачає кошторису на підбір персоналу. Керівництво компанії вважає, що відділ кадрів повинен самостійно вирішувати питання, пов'язані з відбором. Один фахівець не може замінити кілька різних організацій з достатньо великими інформаційними та рекламними можливостями. Тому необхідний бюджет підбору персоналу, який повинен включати витрати на

пошук фахівців, здатних працювати саме на даному підприємстві, якщо внутрішніх кадрових ресурсів підприємства недостатньо для забезпечення бізнесу цими фахівцями [55, с. 88].

#### 6. Витрати на мотивацію співробітників.

Для підвищення мотивації слід використовувати командні винагороди для досягнення загального досягнення певних цілей. Основна складність застосування невидимої динамічної системи полягає в тому, що кожному конкретному відділу потрібна своя динамічна система.

У таблиці 3.9 наведені дані щодо витрат на реалізацію заходів, розроблених для підвищення корпоративної культури ТОВ «Веселка-Л», з 2023 по 2025 рік. Економічну ефективність запропонованих заходів, спрямованих на вдосконалення управління персоналом на ТОВ «Веселка-Л», можна оцінити за економічними результатами, які можна отримати від їх реалізації.

Таблиця 3.9 - Кошторис витрат на заходи щодо вдосконалення корпоративної культури ТОВ «Веселка-Л» на 2023–2025 рр., тис. грн.

| Назва заходів  | Рік    |        |        |
|--|--------|--------|--------|
|  | 2023   | 2024   | 2025   |
| 1. Заходи щодо вдосконалення мотивації                               |        |        |        |
| 1.1. Проведення корпоративної підготовки підрозділів                 | 45,0   | 51,0   | 63,0   |
| 1.2. Зміна системи мотивації персоналу і перевірка результативності  | 14,0   | 16,5   | 19,0   |
| 1.3. Впровадження матеріальних стимулів                              | 730,0  | 910,0  | 1115,0 |
| 1.4. Премії, бонуси  | 1500,0 | 1750,0 | 1900,0 |
| 1.5. Впровадження нематеріальних стимулів                            | 7,0    | 8,5    | 10,0   |
| 2. Заходи в галузі розвитку корпоративної культури                   |        |        |        |
| 2.1. Удосконалення системи оцінювання персоналу                      | 23,0   | 27,0   | 31,0   |
| 2.2. Внутрішньофірмове навчання персоналу                            | 15,0   | 17,0   | 19,5   |
| 2.3. Впровадження системи внутрішнього PR                            | 4,5    | 5,5    | 7,5    |
| 2.4. Підбір та адаптація персоналу                                   | 6,0    | 7,5    | 10,0   |
| 2.5. Створення системи заміщення існуючих фахівців новими (за віком) | 22,0   | 25,0   | 29,0   |
| Всього   | 2366,5 | 2818,0 | 2779,0 |

Рівень економічного ефекту від заходів з реалізації управлінських нововведень на період 2023–2025 роки можна оцінити на основі даних таблиці 3.10.

Таблиця 3.10 - Показники зменшення витрат та приросту економічного ефекту від нововведень для ТОВ «Веселка-Л»

| Показники         | Рік, грн |        |        | Темп зростання, % |           |
|-------------------|----------|--------|--------|-------------------|-----------|
|                   | 2023     | 2024   | 2025   | 2024/2023         | 2025/2024 |
| Витрати           | 288294   | 293480 | 278990 | 101,8             | 95,1      |
| Економічний ефект | 372831   | 436483 | 439013 | 117,1             | 100,5     |

Ці показники є доказом ефективності рекомендованих заходів щодо вдосконалення кадрової політики на ТОВ «Веселка-Л». Таким чином, авторське дослідження майбутнього бачення розвитку корпоративної культури керівників і керівників середньої ланки компанії на основі запропонованих методів стратегічного відбору свідчить про тенденцію збалансованого розвитку стратегій, окреслену з певним пріоритетом у бік цінності.

Стратегічна орієнтація. Це означає, що в довгостроковій перспективі компанія наголошує на перевагах особистого розвитку через досягнення високого рівня згуртованості команди та сприятливого етичного клімату.

Розроблено оперативний план розвитку корпоративної культури ТОВ «Веселка-Л» з урахуванням визначених стратегій управління та алгоритмів оптимізації витрат на формування корпоративної культури, що дозволяє ефективно управляти розвитком бізнесу. Реалізація зазначених заходів забезпечує економічну ефективність інновацій.

Позитивними внаслідок коригування концепції розвитку корпоративної культури ТОВ «Веселка-Л» можна вважати такі зміни: створення умов для реалізації та розвитку особистісних компетенцій нових співробітників; досягти вищого ступеня свободи та самостійності (вміння приймати рішення, визначати спосіб виконання завдань, встановлювати темп та інтенсивність роботи); профілактика захворювань працівників школи внаслідок несприятливих умов праці (професійні захворювання, нещасні випадки на виробництві) шляхом здійснення навчання для початківців; попередження моральної шкоди внаслідок інтелектуальних і фізичних перевантажень і недовантажень, стресових ситуацій [57, с. 78].

Впровадження запропонованих науково-методичних підходів на промислових підприємствах України дозволить сформувати науково-методичну базу для забезпечення управління розвитком їх корпоративної культури.

### **Висновки до розділу 3**

Для ефективного розвитку адаптивної корпоративної культури ТОВ «Веселка-Л» в умовах конкурентного бізнес-середовища та нестабільної економіки запропоновано механізм формування адаптивної корпоративної культури компанії. Розглянуто механізми та основні етапи формування адаптивної корпоративної культури ТОВ «Веселка-Л». Визначено складові кожного етапу та цілі формування адаптивної корпоративної культури в ТОВ «Веселка-Л». Структурні фактори впливу на адаптивну корпоративну культуру ТОВ «Веселка-Л», в яких виявлено галузеві фактори.

У картці запропоновано вибір технології управління ТОВ «Веселка-Л» з урахуванням типу корпоративної культури в бізнес-середовищі. Доведено, що реалізація запропонованої моделі передбачає розробку та застосування управлінських технологій з урахуванням особливостей корпоративної культурної ситуації та базується на значному переліку управлінських технологій та супутніх заходів у ньому.

Для полегшення вибору відповідних заходів, спрямованих на вдосконалення управління ТОВ «Веселка-Л» та досягнення кращих результатів його роботи, запропоновано методику визначення безперервності гармонії індивідуальних і колективних цінностей персоналу ТОВ «Веселка-Л» та розроблено за результатами застосування цього методу сформовано карту потенційних рішень.

Запропоновано економіко-математичну модель розвитку корпоративної культури ТОВ «Веселка-Л». Розроблено план заходів з розвитку корпоративної

культури ТОВ «Веселка-Л» з урахуванням визначених стратегій управління та алгоритмів оптимізації витрат на формування корпоративної культури, що дозволяє ефективно управляти її розвитком.

Оцінка економічної ефективності витрат на впровадження заходів з удосконалення корпоративної культури показує, що економічна ефективність інновацій буде доступною до кінця 2023 року. 181 збільшиться на 117,8%, що свідчить про ефективність запропонованих заходів щодо вдосконалення кадрової політики ТОВ «Веселка-Л».

Позитивними внаслідок коригування концепції розвитку корпоративної культури ТОВ «Веселка-Л» можна вважати такі зміни: створення умов для реалізації та розвитку особистісних компетенцій нових співробітників; досягти більшого ступеня свободи та самостійності (вміння приймати рішення, визначати спосіб виконання завдань, встановлювати графік та інтенсивність роботи тощо); профілактика захворювань працівників школи внаслідок несприятливих умов праці (професійні захворювання, нещасні випадки на виробництві) шляхом здійснення навчання для початківців; профілактика психічних ушкоджень, спричинених психічними та фізичними перевантаженнями та недовантаженнями, стресовими ситуаціями.

## ВИСНОВКИ

У першому розділі магістерської роботи узагальнено теоретичні аспекти адаптивної трансформації корпоративної культури компанії в умовах конкурентного бізнес-середовища та нестабільної економіки. Враховано формування корпоративної культури підприємств у нестабільних економічних умовах; Визначено основу адаптивної корпоративної культури компанії. Отже, процес управління бізнес-середовищем є комплексним процесом, спрямованим на визначення відповідності суб'єктів – держави, професійних об'єднань та бізнесу, та їх ефективної взаємодії в умовах. Ринок є запорукою успіху компанії, елементом адекватності компанії. навколишнє середовище. Руйнування системи управління бізнес-середовищем – це процес порушення або руйнування цілісності взаємодії між його суб'єктами – державою, професійними об'єднаннями та підприємствами, зниження якості навколишнього середовища.бізнесу.

Найбільш популярними серед інвесторів є питання корпоративного управління, перебудови соціальної та екологічної спрямованості діяльності та динаміки компаній. Поступово зростає кількість інвесторів, зацікавлених в адаптивних практиках управління, впровадженні екологічних і соціальних факторів. Атмосфера творчості, відповідальності, моніторинг реалізації адаптивних стратегій формують корпоративну культуру, найвидатнішими результатами якої є висока продуктивність і стабільність. Це ще один фактор, який створює впевненість у завтрашньому дні та забезпечує послідовність дій, необхідних для досягнення нових результатів.

Оцінка поточного стану корпоративної культури підприємства визначається на основі вибору рівнів сформованості корпоративної культури, вибору критеріїв оцінки, відповідних кожному рівню формування та розвитку культури підприємства, відповідно поточний стан корпоративної культури буде оцінюється. Оцінка та виявлення потенційних можливостей розвитку корпоративної культури шляхом збалансування колективних та індивідуальних

цінностей співробітників компанії, досягнень та врахування економічної оцінки впливу поточного стану корпоративної культури на результати діяльності компанії та визначення передумов для вибір технології управління, яка в кінцевому підсумку сприятиме покращенню умов функціонування та ефективності діяльності компанії в нестабільних економічних умовах. Господарська діяльність сучасних підприємств відбувається в глобалізованому середовищі, а отже, в нестабільних економічних умовах. Ці зміни мають непередбачуваний, складний і динамічний характер.

Ситуація ускладнювалася низкою економічних і політичних криз в Україні, які призвели до більш серйозного погіршення умов діяльності підприємств і призвели до зниження рівня виробництва, зменшення прибутків та інших негативних економічних наслідків. Доведено, що за таких умов ключовим ресурсом конкурентоспроможності та розвитку підприємства має стати механізм ефективного розвитку адаптивної корпоративної культури, яка забезпечить здатність бізнесу адаптуватися до змін.

Встановлено, що адаптивна корпоративна культура виникає в середовищі, яке вимагає від організації швидкого реагування та прийняття рішень у ситуаціях підвищеного ризику. У такій культурі увага зосереджена на розвитку цінностей, які сприяють якнайшвидшому виявленню, інтерпретації та перетворенню сигналів із зовнішнього середовища в нові поведінкові реакції компанії. Доведено, що, виконуючи адаптаційну функцію, корпоративна культура сприяє взаємній адаптації співробітників до компанії та компанії до працівників.

Адаптація відбувається за допомогою ряду заходів, які називаються соціалізацією. У свою чергу, може відбуватися протилежний процес - персоналізація, коли підприємство здійснює свою діяльність таким чином, щоб максимально використовувати особистісний потенціал і можливості індивіда для вирішення власних завдань.

Ефективна корпоративна культура визначає довгострокову мету існування компанії, створює стандарти, яких бізнес повинен дотримуватися для досягнення цілей організації, переконує співробітників компанії в точності цих стандартів і

цілей і, нарешті, реалізує механізм передачі цих стандартів. стандарти та цілі. цінність бізнесу для нових працівників.

У другому розділі дипломної роботи проведено аналіз поточної ситуації управління формуванням адаптивної корпоративної культури ТОВ «Веселка-Л» в умовах конкурентного бізнес-середовища та нестабільної економіки. Це комплексна оцінка бізнес-середовища підприємств у нестабільних економічних умовах у контексті формування адаптивної корпоративної культури; проведено оцінку управління персоналом у формуванні адаптивної корпоративної культури ТОВ «Веселка-Л»; проаналізовано стан адаптивної корпоративної культури ТОВ «Веселка-Л» в умовах конкурентного бізнес-середовища. Дослідження тенденцій розвитку бізнесу дозволяє узагальнити, що передумовами розвитку корпоративної культури ТОВ «Веселка-Л» є загрозові наслідки епідемії COVID-19, військові дії, Пріоритет розвитку інновацій та відповідального ставлення до природи. та дбайливе використання природних ресурсів – чинники, що вплинули на розвиток елементів корпоративної культури ТОВ «Веселка-Л».

Через особливості корпоративної культури складно оцінити її вплив на діяльність ТОВ «Веселка-Л», але про це яскраво свідчать їхні рейтинги та іміджі. Корпоративні цінності є основою філософії розвитку компанії та орієнтиром для управлінських тем у прийнятті рішень, виборі стилів керівництва, виборі мотиваційних методів - технології управління.

Забезпечує очікувані результати в роботі компанії. За результатами опитування розраховано середнє значення балів для кожного рівня корпоративної культури ТОВ «Веселка-Л». Ця оцінка дає змогу отримати середнє значення рівнів корпоративної культури, яке узагальнює оцінку поточного стану корпоративної культури ТОВ «Веселка-Л». Слід зазначити, що найвище середнє значення отриманого рейтингу характерне для першого рівня корпоративної культури, що характеризує цінність особистості – 3,89. На другому рівні корпоративної культури, де формуються людські інтереси, він становить 3,79. На третьому рівні, де починають формуватися колективні цінності, середнє значення становить 3,2. На четвертому рівні, де формуються колективні цінності, які не

тільки впливають на результати компанії, а й формують позитивний імідж компанії, середній бал становить 3,5.

Можна підсумувати, що стан корпоративної культури значною мірою залежить від зусиль компанії щодо вдосконалення своєї роботи як з точки зору споживача, так і з точки зору співробітника. Метою такого позиціонування є створення позитивного іміджу серед потенційних клієнтів і демонстрація співробітникам компанії досягнень компанії, її загальної стратегії та політики розвитку. Велика увага приділяється місії організації, стратегічному плануванню, а особливо її цілям і завданням, що демонструє прагнення до стабільності та зовнішню спрямованість роботи. Для цієї організації характерна орієнтація на зовнішнє середовище, прагнення займати лідируючі позиції на ринку, що забезпечує довгостроковість діяльності та перспективність.

Тому, незважаючи на те, що корпоративна культура підприємства є досить складною та неоднозначною ознакою його діяльності, вона має значний вплив на результати праці, а тому необхідно чітко розуміти, як її використовувати для вдосконалення управління компанією та підвищення ефективності роботи. . результат.

З метою вдосконалення розвитку адаптивної корпоративної культури ТОВ «Веселка-Л» в конкурентному бізнес-середовищі та нестабільній економіці запроваджено механізм формування адаптивної корпоративної культури компанії. Розроблено картку вибору технології управління ТОВ «Веселка-Л» з урахуванням типу корпоративної культури в бізнес-середовищі та застосування сучасних аспектів мотивації людини; застосування економіко-математичного моделювання розвитку корпоративної культури ТОВ «Веселка-Л».

## ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Буряк Г. Інститути розвитку відносин власності у класифікації бізнес-середовища. / Г. Буряк // Актуальні проблеми міжнародних відносин. - 2012. Випуск 105 (Частина II). - С. 26–28.
2. Труніна І. М. Аналіз середовища підприємницької діяльності в Україні / І.М. Труніна // Вісник Кременчуцького національного університету імені Михайла Остроградського. - 2015. Вип. 4. - С. 116–122.
3. Біла І.С. Ієрархія суб'єктів управління бізнес-середовищем: держава – бізнес-асоціації – підприємства [Електронний ресурс] / І.С. Біла, Н.І. Насікан. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2019. № 3 (20). - Режим доступу: <http://www.easterneurope1ebm.in.ua/20-2019-ukr> - (дата звернення: 08.11.2023).
4. Страшний С. Бізнес-середовище як об'єкт державного регулювання / С. Страшний // Актуальні проблеми державного управління. - 2010. Вип. 2. - С. 61–64.
5. Митник А. А. Теоретико-концептуальні моделі взаємодії держави та бізнесу / А.А. Митник // Актуальні проблеми державного управління. - 2015. - № 2. - С. 62–69.
6. Сахань О. М. Деструкція політичної влади як об'єкт наукового дослідження / О. М. Сахань // Вісник Національного університету «Юридична академія України імені Ярослава Мудрого». - 2009. - № 1. - С. 209–220.
7. Копитко М. І. Деструктивні чинники середовища функціонування соціально-економічних систем / М. І. Копитко, Н. М. Літвін // Вчені записки Університету "КРОК". Серія "Економіка". - 2017. - № 46. - С. 4–15.
8. Шайгородський Ю.Ж. Прояви політичної деструкції в умовах демократії / Ю. Ж. Шайгородський // Наукові записки Інституту політичних і етнонаціональних досліджень ім. ІФ Кураса НАН України. 2016. Т.3. Випуск 83–84. - С. 241–255.
9. Калініченко З. Проблеми адаптивного управління бізнес-системами в

умовах впливу дестабілізаційних факторів в Україні / З. Калініченко // Науковий вісник Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ. - 2020. - № 3. – С.222-231

10. Doing Business–2020. Завдяки чому Україна піднялася в рейтингу на 64 сходинку. Спілка українських підприємців, Економічна правда [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://www.epravda.com.ua/publications/2019/10/24> - (дата звернення: 08.11.2023).

11. Савіна Т. Н. Концептуальні засади методології дослідження соціально відповідального інвестування / Т.Н. Савіна // Економічний аналіз: теорія і практика. - 2015. - № 9. - С. 52–61.

12. Майбутнє, яке на нас чекає. Чому без програм сталого розвитку в бізнесі немає перспектив. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://nv.ua/ukr/biz/markets/maybutnye-dlya-biznesu-staliy-rozvitok-shcho-potribno-znati1pro-nogo-vzhe-sogodni-eksperti-50083754.html> - (дата звернення: 08.11.2023).

13. Орлова Н. С. ESG-принципи ведення бізнесу виходять на перший план. Як екологічні, соціальні та управлінські критерії впливають на сталий розвиток компанії. Що потрібно знати про них вже зараз. [Електронний ресурс] / Н.С. Орлова, А.О. Харламова. - Режим доступу: [http://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/13031/7/N\\_Orlova\\_M\\_2\\_IS.pdf](http://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/13031/7/N_Orlova_M_2_IS.pdf) (дата звернення: 08.11.2023).

14. Буднік М. М. Адаптація промислових підприємств до ринкових умов господарювання: автореф. дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.06.01. Харків, 2012. - 19 с.

15. Козаченко А. В. Экономическая безопасность предприятия: сущность и механизм обеспечения / А.В. Козаченко., В.П. Пономарев, А.Н. Ляшенко. - Киев: Либра, 2013. - 280 с.

16. Крисько Ж. Л. Адаптація підприємства до зовнішнього середовища через механізм реструктуризації / Ж.Л. Крисько // Галицький економічний вісник. -2019. - № 2. - С. 38–42.

17. Пономаренко В. С. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи:

монографія / В.С. Пономаренко, О.М. Тридід, М.О. Кизим. - Харків: Видавн. дім «ІНЖЕК», 2003. - 328 с.

18. Раєвнева О. В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі / О.В. Раєвнева. - Харків: Видавн. дім «ІНЖЕК», 2016. - 496 с.

19. Степанова Ю. Л. Поняття адаптації підприємства / Ю. Л. Степанова // Економіка. Менеджмент. Підприємництво. - 2007. - № 18 (II). - С. 57–61.

20. Турица Н. А. Стратегічні чинники адаптації підприємств до зовнішнього середовища (на прикладі м'ясопереробних підприємств): автореф. дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.00.04. Одеса, 2009. - 20 с.

21. Кравченко О. Принципи побудови адаптивної системи управління підприємства в умовах нестабільності економіки / О. Кравченко // Збірник наукових праць ДЕГУТ. Серія «Економіка і управління». - 2010. - Вип. 15. - С. 213–218.

22. Орлова К. Є. Визначення механізму адаптації підприємств до умов зовнішнього середовища / К. Є. Орлова // Інноваційна економіка. - 2015. - № 5. - С. 174–178.

23. Погорелов Ю. С. Моделювання розвитку підприємства / Ю. С. Погорелов // Актуальні проблеми економіки. - 2019. - № 10. - С. 51–59.

24. Гончар О. І. Функціонально-організаційні аспекти управління потенціалом підприємства на засадах синергетики / О. І. Гончар // Науковий вісник Полісся. - 2015. - № 1 (1). - С. 77–84.

25. Апостолук О. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту підприємства в підвищенні його конкурентоспроможності / О. Апостолук // Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. - 2016. - № 2. - С. 68–73.

26. Беляк Т. О. Корпоративна культура: доцільність якісних змін з урахуванням пріоритетів інноваційного розвитку / Т. О. Беляк // Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки. - 2014. Вип. 4. - С. 129–136.

27. Гриценко Н. В. Вплив корпоративної культури на діяльність

підприємства / Н. В. Гриценко // Вісник економіки транспорту і промисловості. - 2018. - № 62. - С. 168–174.

28. Дюк О. М. Теоретико-методичні основи оцінки стану корпоративної культури / О. М. Дюк // Науковий вісник Ужгородського університету. Серія : Економіка. - 2018. Вип. 2 (52). - С. 115–118.

29. Копитко М. І. Корпоративна культура підприємств: історія виникнення та сутність / М. І. Копитко // Причорноморські економічні студії. - 2016. Вип. 9(1). - С. 86–91.

30. Корпорації: управління та культура : монографія / за ред. А. Е. Воронкової. - Дрогобич : Вимір, 2006. - 376 с.

31. Полянська А. С. Формування моделі корпоративної культури в діяльності вітчизняних підприємств / А. С. Полянська, О. М. Дюк // Причорноморські економічні студії. - 2018. – Вип. 27(2). - С. 9–16.

32. Семикіна М. В. Корпоративна культура та якість людського капіталу: особливості взаємовпливу / М.В. Семикіна, Т.О. Беляк // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Серія : Економічні науки. - 2015. Вип. 28. - С. 68–75.

33. Степанова Л. В. Корпоративна культура: сутність та теоретичні підходи дослідження / Л.В. Степанова, О. В. Тужилкіна // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія : Економічні науки. - 2017. - № 4. - С. 167–172.

34. Тарасова О. В. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту підприємства / О.В. Тарасова, С.С. Марінова // Економіка харчової промисловості. - 2013. - № 3. - С. 28–32.

35. Харчишина О. В. Ефективна організаційна культура: проблеми теорії і практики / О. В. Харчишина // Економіка. Управління. Інновації. - 2012. - № 2.

36. Дипломна робота магістра : методичні вказівки щодо її виконання для студентів спеціальності «Економіка» за спеціалізацією «Управління персоналом та економіка праці» / М. Д. Ведерніков, О. О. Чернушкіна, Н. П. Базалійська. – Хмельницький : ХНУ, 2017. – 58 с.

37. Переддипломна практика магістра : методичні вказівки щодо її виконання для студентів спеціальності «Економіка» (спеціалізація «Управління персоналом та економіка праці») / М. Д. Ведерніков, О. О. Чернушкіна, І. М. Кравець, Н. П. Базалійська. – Хмельницький : ХНУ, 2018. – 155 с.

38. Захарчин Г.М. Аспекти формування організаційної культури на підприємстві / Г.М. Захарчин //Національний університет: «Львівська політехніка», кафедра «Менеджменту організацій технологічні».

39. Ковова І.С. Механізм формування організаційної культури підприємств водного транспорту в Україні / І.С. Ковова, Н.В. Пахота // Економіка та управління підприємствами. - Випуск 11. 2016. - С.159-162.

40. Домбровський В. С. Врахування фази життєвого циклу підприємства як фактор попередження його банкрутства [Електронний ресурс] / В. С. Домбровський, О.Л. Пластун //Українська академія банківської справи НБУ. - Режим доступу: <http://uabs.edu.ua> (дата звернення: 28.11.2023).

41. Юрченко В. В. Корпоративна культура організації / В.В. Юрченко, Ю.В. Мельник, Н.В. Богданова // Навчально-методичний посібник. Центр перепідготовки та підвищення кваліфікації керівних кадрів Міністерства доходів і зборів України. - Київ, 2014. - С. 44.

42. The ROI of company culture: Why companies should look at culture's impact on profit. [Електронний ресурс] - Режим доступу: <https://www.bdcnetwork.com/blog/roi-company-culturewhy-companies-should-look-culture%E2%80%99s-impact-profit> (дата звернення: 28.11.2023).

43. Павліченко А. Ціннісні орієнтації у системі становлення особистості / А. Павліченко // Психологія і суспільство. - 2005. - № 4. - С. 98–120.

44. Дашко І. М. Розвиток інноваційних технологій управління персоналом на підприємствах у сучасних умовах господарювання / І. М. Дашко // Міжнародні економічні відносини та світове господарство. - 2016. - С. 37–41.

45. Третяк О. П. Сучасні персонал-технології у системі управління персоналом на підприємстві / О. П. Третяк // Науковий вісник НЛТУ України. - 2014. Вип. 24.4 - С. 389–397.

46. Полянська А. С. Дюк О. М., Псюк Р. М. Підходи до мотивації в корпоративному управлінні підприємством на основі не фінансових інструментів. Соціально-економічний розвиток регіону: сучасні реалії та перспективи: монографія / за ред. Н. І. Пилипів, В. В. Стефініна. ІваноФранківськ: 2017. - 435 с.

47. Дюк О. М. Вплив корпоративної культури на вибір технологій управління на промислових підприємствах. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. Дисертація на здобуття ступеня доктора філософії з менеджменту за спеціальністю 073 «Менеджмент». – Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу, Івано-Франківськ, 2021.

48. Петренко В. П. Графоаналітичне моделювання процесів і умов гармонізації інтересів сторін – учасників державноприватних партнерств / В. П. Петренко, Г.Ф. Боднар // Наукові праці Національного університету харчових технологій. - 2010. - №34. - С. 85–88.

49. Варцаба В. І. Гармонізоване управління і менеджмент – актуальний напрям розвитку теорії та практики управління / В.І. Варцаба, В.П. Петренко // Стратегія економічного розвитку України. Зб. наук. праць КНЕУ ім. В. Гетьмана. 2014. - №34. - С. 3–8.

50. Космина Ю. М. Управління поведінкою персоналу підприємства на засадах корпоративної культури: дис. ... канд. екон. наук. Львів, 2016. - 200 с.

51. Дашко І. М. Розвиток інноваційних технологій управління персоналом на підприємствах у сучасних умовах господарювання / І. М. Дашко // Міжнародні економічні відносини та світове господарство. - 2016.- С. 37–41.

52. Третяк О. П. Сучасні персонал-технології у системі управління персоналом на підприємстві / О. П. Третяк // Науковий вісник НЛТУ України. - 2014. Вип. 24.4 - С. 389–397.

53. Дюк О. М. Визначення місця та рівня впливу корпоративної культури у виборі технологій управління персоналом на підприємстві / О. М. Дюк // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. - 2018. Вип. 32. - С. 76–81.

54. Дюк О. М. Місце корпоративної культури у процесі вибору

найефективніших технологій управління на вітчизняних підприємствах / О. М. Дюк // Наукові записки. Львів: Укр. акад. друкарства. - 2018. - № 2. - С. 110–115.

55. Полянська А. С. Вплив організаційної культури на вибір технологій управління на прикладі підприємств електроенергетичної галузі / А. С. Полянська, О. М. Дюк // Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу. Серія: Економіка та управління в нафтовій та газовій промисловості. - 2020. - № 2 (22). - С. 87–98.

56. Дюк О. М. Особливості формування корпоративної культури на нафтогазових підприємствах під впливом сучасних технологій глобалізації / О. М. Дюк // Науково-дослідні розробки: сучасні вимоги, оцінка ефективності, комерціалізація: збірник матеріалів круглого столу (м. Івано-Франківськ, 13 – 15 березня 2019 р.). Івано-Франківськ, 2019. - С. 99–102.

57. Дюк О. М., Полянська А. С. Ціннісно-орієнтований підхід у формуванні корпоративної культури підприємства / О. М. Дюк, А.С. Полянська // Трансформаційні процеси національної економіки: теоретичні і практичні аспекти: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (Львів, 30 січня 2021 року). Львів, 2021. - С. 78–81.