

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ПОЛІСЬКИЙ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та менеджменту

Кафедра менеджменту та маркетингу

Кваліфікаційна робота

на правах рукопису

ДОМАШЕНКО Діана Вікторівна

УДК: 658.11:338.24

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Формування корпоративної культури ТОВ «Група компаній «Рідна марка»

Спеціальність 073 Менеджмент

Подається на здобуття освітнього ступеня «магістр»

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень.

Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи

Присяжнюк Оксана Федорівна

кандидат економічних наук, доцент

Житомир - 2023

АНОТАЦІЯ

Домашенко Д.В. – Формування корпоративної культури ТОВ «Група компаній «Рідна марка». Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «Магістр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». – Поліський національний університет Міністерства освіти і науки України, 2023.

В кваліфікаційній роботі досліджено розробку науково-методичних та практичних рекомендацій щодо удосконалення формування корпоративної культури в умовах ТОВ «Група компаній «Рідна марка». Обґрунтовано напрями удосконалення корпоративної культури підприємства. Розроблено рекомендації щодо удосконалення формування корпоративної культури

Ключові слова: корпоративна культура, лідерство та комунікації, організаційні цінності, командна робота, розвиток персоналу.

ANNOTATION

Domashenko D.V. - Formation of the corporate culture of "Ridna Marka Group of Companies" LLC. Manuscript.

Qualification work for obtaining the Master's degree in the specialty 073 "Management". – Polissia National University of the Ministry of Education and Science of Ukraine, 2023.

In the qualification work, the development of scientific-methodical and practical recommendations on improving the formation of corporate culture in the conditions of LLC "Ridna Marka Group of Companies" was investigated. The directions for improving the company's corporate culture are substantiated. Recommendations for improving the formation of corporate culture have been developed

Keywords: corporate culture, leadership and communications, organizational values, teamwork, personnel development.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВ	6
1.1. Основні поняття та концепція корпоративної культури	6
1.2. Етапи формування корпоративної культури	9
1.3. Роль лідерства та комунікацій у формуванні корпоративної культури	10
Висновки до розділу 1	12
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА РІВНЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТОВ «ГРУПА КОМПАНІЙ «РІДНА МАРКА»	13
2.1. Загальна характеристика діяльності підприємства	13
2.2. Аналіз ділової та фінансової активності підприємства	15
2.3. Аналіз корпоративної культури	20
Висновки до розділу 2	23
Розділ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ	24
3.1. Напрями удосконалення корпоративної культури підприємства	24
3.2. Економічний ефект від застосування заходів щодо удосконалення формування корпоративної культури	26
Висновки до розділу 3	29
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	30
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	32
ДОДАТКИ	37

ВСТУП

Актуальність дослідження. Створення корпоративної культури на українських підприємствах сьогодні визначається передусім інтеграційними процесами, що розгортаються в економічному просторі України. Сучасна корпоративна культура стала необхідним атрибутом підприємства, яке дбає про свій імідж та бізнес-репутацію як всередині організації, так і за її межами. Внутрішній інтерес працівників та зовнішніх зацікавлених сторін у пріоритетах підприємства, його стабільній функціонуючій діяльності, визначає його позицію на ринку і перспективи зміцнення та розширення. Ключовим фактором у цьому контексті є активна роль корпоративної культури у забезпеченні успішності підприємства. Ця культура є фундаментом для динамічного росту підприємства та гарантом вдосконалення ефективності його функціонування. Важливим є вплив корпоративної культури на ключові показники діяльності підприємства, а також на вдосконалення управління людськими ресурсами. Це визначає необхідність існування ефективної корпоративної культури та робить важливим процес її постійного формування та удосконалення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Висвітленням сутності та особливостями формування корпоративної культури підприємства займалися такі науковці, як: Алпеєва Т.М., Гращенко І.С., Гаєвський Б.А., Давидова Ю.Н., Красовський Ю.Д., Палеха Ю., Рей С., Коул М., Семикіна М.В., Тарасова О.В., Чернишова А.О., Фіщук Н.Ю. та інші. Корпоративна культура сприяє забезпеченню стратегії підприємств, мету й засоби її досягнення, а постійні зміни макросередовища та розвиток нових технологій вимагають постійного вдосконалення корпоративної культури підприємств.

Мета дослідження. Розробка науково-методичних та практичних рекомендацій щодо удосконалення формування корпоративної культури в умовах ТОВ «Група компаній «Рідна марка».

В межах визначеної мети були поставлені наступні **завдання**:

- дослідити основні поняття та концепцію корпоративної культури;

- визначити етапи формування корпоративної культури;
- охарактеризувати роль лідерства та комунікацій у формуванні корпоративної культури;
- надати загальну характеристику діяльності підприємства;
- проаналізувати ділову та фінансову активність підприємства;
- провести аналіз корпоративної культури;
- обґрунтувати напрями удосконалення корпоративної культури підприємства;
- провести оцінювання економічного ефекту від застосування заходів щодо удосконалення формування корпоративної культури.

Об'єктом дослідження є процес формування корпоративної культури ТОВ «Група компаній «Рідна марка».

Предметом дослідження є теоретичні і практичні аспекти вдосконалення формування корпоративної культури ТОВ «Група компаній «Рідна марка».

Методи дослідження. Отримання висновків у даному дослідженні ґрунтується на застосуванні різноманітних наукових методів, таких як порівняння, узагальнення, аналіз літературних джерел і Інтернет-ресурсів, аналіз даних, статистичний аналіз, описовий метод, факторний аналіз, метод абсолютних і відносних різниць, прийоми економічного аналізу (табличний, порівняння, групування, графічний), а також методи збору та обробки інформації.

Для досягнення поставлених цілей та завдань у рамках даної кваліфікаційної роботи використовувалася сукупність загальнонаукових та спеціальних методів аналізу. Зокрема, використано теоретичне узагальнення та системний підхід для точного визначення економічних термінів. Проведено порівняльний аналіз для осмислення процесів розвитку корпоративної культури підприємства. Використано економіко-порівняльний та статистичний аналіз для оцінювання показників фінансово-економічної діяльності. Застосований системний підхід для вдосконалення корпоративної культури та забезпечення

конкурентоспроможності підприємства. Абстрактно-логічний метод використовувався для формулювання висновків, графічний аналіз для систематизації результатів у вигляді діаграм, а табличний метод – для наочного відображення отриманих результатів.

Інформаційною базою дослідження: наукові праці українських і зарубіжних вчених та практиків у досліджуваній сфері, матеріали періодичних видань; ресурси мережі Internet з проблем формування корпоративної культури сучасного підприємства.

Практичне значення одержаних результатів. Результати дослідження можуть бути використані як ТОВ «Група компаній «Рідна марка», так іншими підприємствами. Основні положення роботи можуть бути застосовані у навчальному процесі.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Основні положення кваліфікаційної роботи були викладені в доповідях автора:

Домашенко Д. В., Актуальні тренди формування корпоративної культури та їх вплив на розвиток бізнесу Матеріали II Міжнародна науково-практична конференція Менеджмент, маркетинг, логістика: тренди та подолання викликів 5 грудня 2023 р м. Житомир.

Домашенко Д. В. Роль лідерства та комунікацій у формуванні корпоративної культури Матеріали VI Всеукраїнської науково-практичної конференції «Бухгалтерський облік, контроль та аналіз в умовах інституційних змін» 26 жовтня 2023 року м. Полтава.

Домашенко Д. В., Присяжнюк О.Ф. Удосконалення проектного механізму адміністрування розвитку територіальних громад на засадах корпоративної культури Механізм управління розвитком територій: зб. наукових праць у 2 ч. Ч. 1. Житомир: Поліський національний університет, 2023. 224 с.

Обсяг і структура роботи. Робота викладена на 46 сторінках комп'ютерного тексту. Структурно робота включає вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел (40 найменувань), 10 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Основні поняття та концепція корпоративної культури

У всіх сферах суспільства корпоративна культура набуває значного впливу на різноманітні аспекти людської діяльності та впливає на управління підприємством, соціально-трудові відносини та сприяє формуванню організаційно-управлінських, виробничо-господарських та соціально-політичних відносин. В Україні виникло загальне зацікавлення корпоративною культурою через глобальні трансформації, процеси інтеграції та доступ до світового досвіду ефективного управління бізнесом завдяки інформаційній відкритості.

Корпоративна культура представляє собою складну мережу взаємозв'язків, які включають організаційні зв'язки між людьми, ґрунтуючись на формальних і неформальних правилах та нормах діяльності, включає різноманітні елементи (стиль управління, традиції, віру та символіку), аспекти поведінки персоналу та рівень задоволеності працівників умовами праці.

«Для розвитку будь-якої організації корпоративна культура має особливе значення, оскільки вона дає робітникам підприємства відчуття стабільності і надійності самої організації, формує почуття соціальної захищеності, стимулює самосвідомість і високу відповідальність робітника» [1].

Метою корпоративної культури є удосконалення управління трудовими ресурсами для досягнення ефективності господарської діяльності, створення сприятливих умов взаємодії керівництва та підлеглих, виховання у працівників доброзичливого ставлення до підприємства [10].

Основні завдання корпоративної культури наведено на рис.1.1.

Визначення поняття «корпоративної культури» на підприємстві викликає певні труднощі, оскільки існує багато різноспрямованих думок науковців. Вони констатують безліч визначень корпоративної культури в економічній, управлінській, соціологічній і психологічній позиціях (Додаток А).

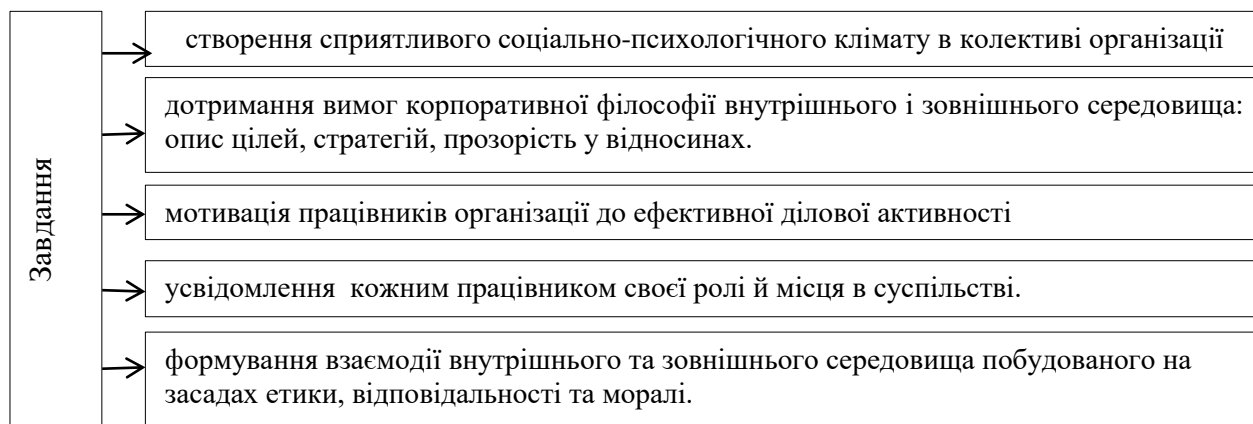


Рис.1.1.Основні завдання корпоративної культури

Джерело: [11]

Проаналізувавши наведені тлумачення, визначено що під корпоративною культурою в основному розуміють сукупність думок, правил, поглядів, традицій, що приймаються керівництвом та співробітниками компанії.

Вплив корпоративної культури на остаточний результат діяльності підприємства є надзвичайно значущим, оскільки саме через її наявність утворюється єдність та односпрямованість дій працівників. Це сприяє створенню високоефективного та продуктивного колективу, що успішно досягає визначеної мети.

Фундаментальними факторами корпоративної культури підприємства є міцність фінансового стану підприємства з чітким баченням напрямів і шляхів його розвитку; стимулювання співробітників; мотивація до якісної праці; соціальна захищеність та інші.

Для розуміння суті корпоративної культури слід розглянути її основні складові (Додаток Б).

Формування корпоративної культури передбачає врахування множини факторів зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства (Додаток В).

Виділяють наступні джерела формування корпоративної культури:

- система особистих культурних надбань;
- способи, форми, напрями впровадження культурних цінностей, в тому числі й особистих цінностей керівників підприємств;
- модель поведінки співробітників в колективі, що відображає систему внутрішньо групових цінностей, що склалися на підприємстві [23].

Критеріями формування корпоративної культури сучасного підприємства є: організація діяльності з матеріальними та духовними складовими культури; взаємодія елементів культури за рівнем свого розвитку, направленістю, ідейністю, цілями, завданнями, способами досягнення мети; організація, що розвивається, будує свої стосунки з суб'єктами внутрішнього та зовнішнього середовища, отримує інформацію про ділових партнерів і співробітників з метою їх кращого розуміння [30].

Сьогодні українські підприємства намагаються формувати корпоративну культуру із використанням провідного світового досвіду: різноманітних тренінгів персоналу, корпоративного сайту, конференцій, корпоративних вечорів, оголошень з пропозиціями [25].

Кожна організація має свою унікальну та індивідуальну корпоративну культуру, яка відображає специфіку бізнесу компанії, особливості мислення та поведінки її співробітників.

Концепція корпоративної культури підприємства визнає тісний зв'язок між особистістю та працею, а ключовим документом, що регулює цей взаємозв'язок, є Концепція розвитку корпоративної культури. Цей документ розробляється з врахування положень Конституції України та інших нормативно-правових актів. Вона встановлює цінності та норми поведінки, систему лідерства та комунікацій, трудову та ділову етику [32].

Таким чином, успішна та мотивована робота працівників ґрунтується на взаємоповазі, співробітництві та динаміці розвитку, де інтереси людини до

своєї праці зростають, оскільки працівник заздалегідь ознайомлений із винагородою за кінцеві результати діяльності.

Отже, корпоративна культура – це унікальна сфера організаційної діяльності, яка включає в себе комплекси спеціалізованих матеріальних і віртуальних ресурсів, результатів праці працівників, систему міжособистісних відносин та взаємозв'язаних організаційних явищ і процесів.

1.2. Етапи формування корпоративної культури

Корпоративна культура активно визначає своє домінуюче положення в різних сферах суспільства, визначаючи стратегічні напрямки управління організацією, регулюючи соціально-трудові відносини та сприяючи розвитку організаційно-управлінських, виробничо-господарських та соціально-політичних зв'язків. Ця культура має велике значення, надаючи працівникам відчуття стабільності та надійності, формуючи почуття соціальної захищеності та стимулюючи розвиток самосвідомості та високої відповідальності

Корпоративна культура організації має три рівні прояву:

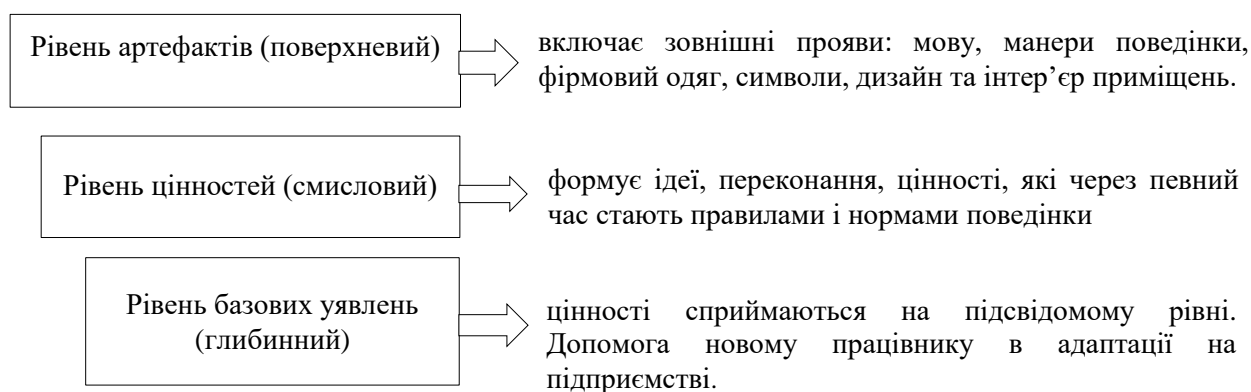


Рис.1.2. Рівні прояву корпоративної культури

Джерело: [24]

Складовими компонентами корпоративної культури є: заходи командної роботи, стандарти корпоративної культури (Додаток Г).

Формування корпоративної культури здійснюється такими шляхами: довгостроковою практичною діяльністю; роботою керівника або власника;

формуванням організаційної культури працівниками; відбором найкращих правил, норм і стандартів, запропонованих керівником та колективом.

Етапи формування корпоративної культури: аналіз внутрішнього середовища; оцінювання психологічного клімату на підприємстві; моделювання корпоративної культури; провадження та підтримка моделі; формування кодексу корпоративної поведінки; дослідження ступеня відповідальності існуючої корпоративної стратегії розвитку організації, виявлення позитивних і негативних цінностей [32].

Місія підприємства охоплює систему базових цінностей корпоративної культури, які визначають стандарти поведінки співробітників, а також формують традиції та внутрішні кодекси.

Дослідження елементів корпоративної культури має важливе значення для сучасної управлінської науки та практики, сприяє розумінню принципів, механізмів функціонування підприємства. Такий підхід стає фундаментом для вдосконалення управлінської стратегії та підвищення результативності діяльності підприємства.

Отже, корпоративна культура визначає силу компанії та стає важливим елементом стабільності соціально-економічного і громадсько-політичного життя країни. Ефективна корпоративна культура перетворює компанію на потужний фактор у формуванні суспільства та його розвитку.

1.3. Роль лідерства та комунікацій у формуванні корпоративної культури

Важливу роль у формуванні корпоративної культури відіграють лідерство та комунікації, саме вони здатні забезпечити гармонізацію індивідуальних та колективних інтересів працівників, виховувати відповідальність, мобілізувати ініціативу, покращувати морально-психологічний клімат колективу[26] (Додаток Д).

Лідеру необхідно володіти низкою навичок та здібностей для успішного формування та розвитку корпоративної культури підприємства. Це включає в себе здатність об'єктивно оцінювати, наскільки ефективно можна використовувати свій потенціал, а також створювати оптимальні умови для реалізації унікальних здібностей кожної особистості, використовуючи властивості сучасного лідерства (рис. 1.3.).

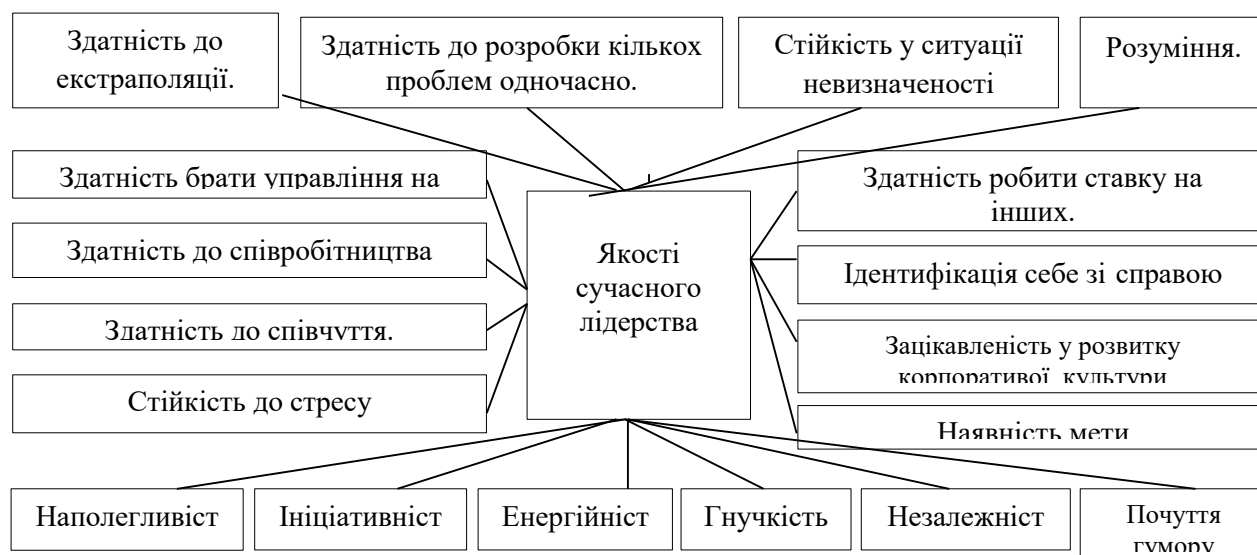


Рис. 1.3. Якості сучасного лідерства

Джерело: [34]

Однією з основних рис сучасного лідера є стратегічне мислення. Г. Кіссінджер говорив: «Завдання керівника – доставити людей туди, де вони ще ніколи не були. Найкращий спосіб бути успішним у майбутньому – створювати його» [34].

Комунікація в корпоративній культурі відіграє важливу роль в успішній роботі підприємства. Вона включає в себе взаємодію між працівниками, різними підрозділами, керівництвом та зовнішніми стейкхолдерами.

Сучасна практика корпоративної культури узагальнюючи досвід провідних компаній світу виділяє наступні комунікаційні важелі (Додаток Е).

Важелі спрямовані на взаємодію з зовнішнім середовищем, включають рекламні ініціативи та різноманітний інструментарій взаємодії з громадськістю. Корпоративні цінності транслуються в зовнішнє середовище через щоденну

комунікацію співробітників компанії зі споживачами, діловими партнерами, державними установами та недержавними організаціями.

Сучасна практика корпоративних комунікацій пропонує різноманітні інструменти взаємодії: від класичних форм (телефон, електронна пошта, чат, внутрішній сайт) до сучасних (переговори, онлайн-конференції за допомогою Skype, Viber, WhatsApp та інших засобів зв'язку). Вибір конкретних комунікаційних технологій відіграє ключову роль у підвищенні ефективності комунікацій і формуванні корпоративної культури [17].

Рівень розвитку корпоративної культури впливає на підвищення престижу та конкурентоспроможності підприємства. Персонал, що працює в оточенні розвиненої корпоративної культури, відчуває внутрішню мотивацію та розуміння цілей, що сприяє вдосконаленню робочих процесів.

Загалом, позитивний вплив лідерства та комунікацій на корпоративну культуру відображається в підвищенні ефективності підприємства. Враховуючи ці позитивні аспекти корпоративної культури, важливо визнати формування її високого рівня однією з ключових стратегічних цілей для успішного розвитку сучасного підприємства.

Висновки до розділу 1

На підставі проведених досліджень визначено, що корпоративна культура являє собою сукупність зв'язків, які підтримують організаційні відносини людей, впливає на кінцевий результат діяльності підприємства.

Зазначено, що Концепція корпоративної культури містить цінності та норми поведінки, систему лідерства та комунікацій, трудову та ділову етику.

Досліджено етапи корпоративної культури.

Проаналізовано вплив лідерства та комунікацій на корпоративну культуру, яка забезпечує підвищення ефективності роботи підприємства. Чим вищий рівень розвитку лідерства та комунікацій тим у меншому ступені персонал має потребу у чіткому регламентуванні діяльності підприємства.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА РІВНЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТОВ «ГРУПА КОМПАНІЙ «РІДНА МАРКА»

2.1. Загальна характеристика діяльності підприємства

Ринок соків України щорічно зростає. Близько 90% ринку соків забезпечують такі вітчизняні підприємства – «Сандора», «Вітмарк-Україна», «Ерлан», «Рідна марка».

ТОВ «Група компаній «Рідна марка», зареєстровано 26.02.2009 р в м. Києві. ЄДРПОУ: 36336351. Офіційна адреса: Україна, м. Київ, вулиця Електриків, будинок 39-В Засновники: «Бонетен Лімітед», Кіпр, статутний фонд - 30000000,00 грн.

Група компаній «Рідна марка» є об'єднанням високотехнологічних українських підприємств, спеціалізованих на виробництві продуктів харчування, інтеграції європейської культури виробництва та споживання в українських умовах. Стратегія розвитку компанії базується на зростанні виробничих потужностей, направленні маркетингу на конкретні цільові аудиторії та побудові розгалуженої дистриб'юторської мережі. Корпорація «Рідна Марка» активно розробляє, розширює та популяризує свої торгові марки, такі як «Радомишль», «Пшеничне Еталон», «Мрія», «Квас Древянський», «Лісова Ягода», а також продукти харчування для кінцевих споживачів.

Спеціалізацією корпорації «Рідна Марка» є виробництво традиційних та інноваційних продуктів харчування й напоїв, переробка фруктів і овочів, виробництво склотари, дистриб'юція продуктів харчування та напоїв [27].

Головною метою діяльності корпорації «Рідна Марка» є систематичне введення на ринок нових продуктових брендів, що представлять високоякісні товари, виготовлені в Україні. Види економічної діяльності, які здійснює корпорація «Рідна Марка» зазначено в табл.2.1.

Таблиця 2.1

Види економічної діяльності корпорації «Рідна Марка»

Вид діяльності	Шифр за КВЕД	Назва
Основний вид діяльності	46.34	Оптова торгівля напоями
Інші види діяльності	46.17	Діяльність посередників у торгівлі продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами
	46.21	Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин
	46.39	Неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами

Джерело: [27]

На сьогодні підприємство виробляє та надає дистриб'юторські послуги таких видів продукції (рис.2.1.).

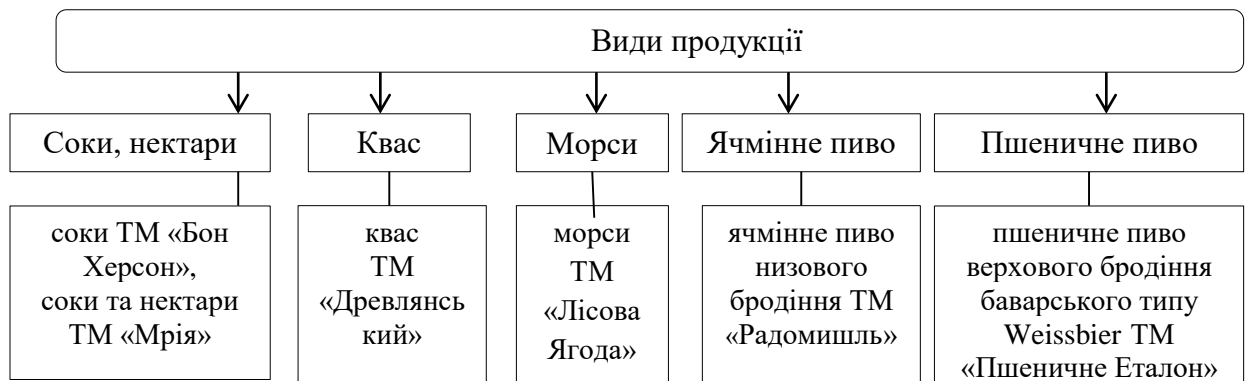


Рис. 2.1. Види продукції ТОВ «Група компаній «Рідна марка»

Джерело: складено автором за даними підприємства

Вся продукція, яка випускається проходить ретельну перевірку, відповідає вимогам державного стандарту, що є гарантією якості і безпечності.

Основними принципами компанії є: орієнтація на клієнта, розвиток співробітників, результативність, професіоналізм.

Управління на підприємстві «Рідна Марка» представляє собою лінійно-функціональну структуру, яка відображає його цілі та завдання, забезпечує ефективний розподіл завдань працівникам та взаємодію з макросередовищем..

ТОВ «Група компаній «Рідна Марка» є юридичною особою, діє на підставі статуту і законодавства України. У статуті підприємства визначено, що управління ТОВ «Рідна Марка» здійснюють:

- збори засновників, що є вищим органом управління підприємством;
- директор «Рідна Марка», керує поточною діяльністю підприємства.

Організаційна структура підрозділів ТОВ «Група компаній «Рідна марка» зображена на рис. 2.2.

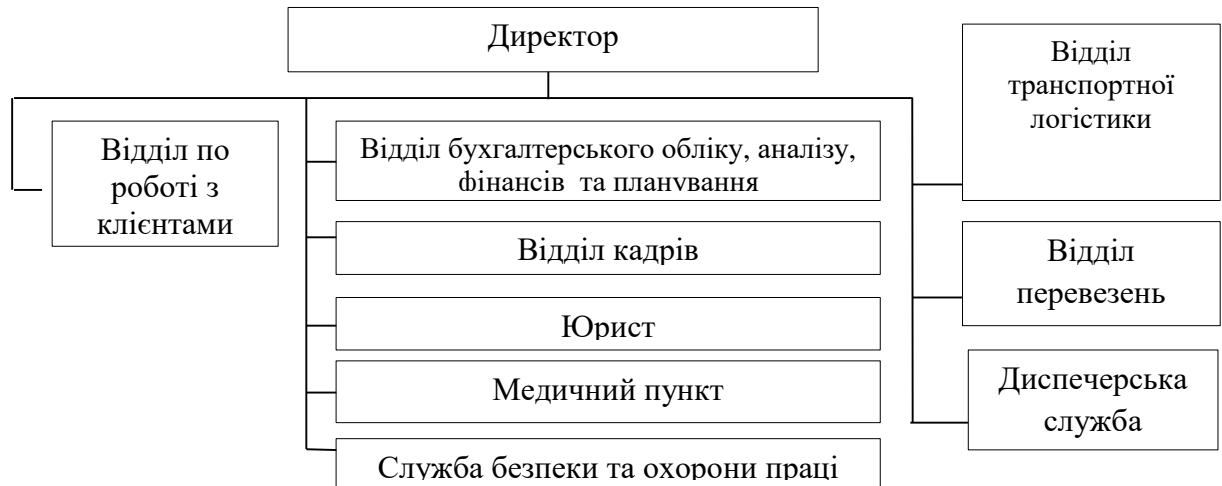


Рис.2.2. Організаційна структура підрозділів ТОВ «Група компаній «Рідна марка»

Джерело: складено автором за даними підприємства

Впровадження системи стимулювання в ТОВ «Група компаній «Рідна марка» з орієнтацією на покращення ефективності виробництва та стимулювання трудової діяльності може бути ключовим елементом для досягнення стратегічних цілей.

Так, основні принципи розвитку корпорації «Рідна Марка» свідчать про прагнення до високої якості та сталого підходу до виробництва продукції.

2.2. Аналіз ділової та фінансової активності підприємства

Фінансовий статус ТОВ «Група компаній «Рідна марка» визначається, станом та розташуванням його активів, структурою джерел формування цих активів, що включають пасиви. У додатку Ж і таблиці 2.2. представлено аналіз складу майна підприємства і джерела його утворення.

Аналізуючи дані зазначені в додатку Ж можна зробити наступні висновки: спостерігається збільшення валюти балансу в 2022 р. відносно 2020

р. на 92156 тис. грн, що свідчить про нарощення підприємством обсягів його господарської діяльності; дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги протягом 2020-2022 рр. зросла на 187418 тис. грн., грошові кошти зменшилися на 575 тис. грн. Такі дані свідчать про незбалансованість платіжної дисципліни на підприємстві.

Структура активів компанії «Рідна марка» 2022 р. наведена на рис.2.3.

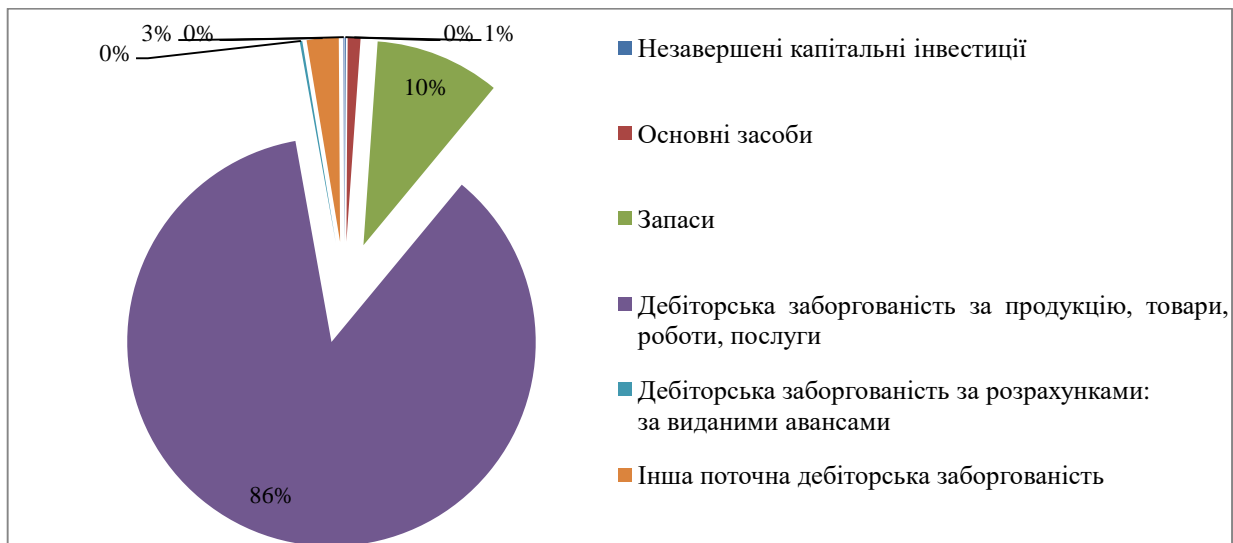


Рис.2.3. Структура активів ТОВ «Рідна марка» 2022 р., %

Джерело: складено автором за даними підприємства

Відповідно до даних табл. 2.2. позитивним є: зменшення збитку в 2022 р. порівняно з 2020 р. на 33062 тис. грн., а також зменшення інших поточних зобов'язань на 1529 тис. грн.

Збільшення кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги в 2022 р. на 79153 тис. грн. в порівнянні з 2020 р. свідчить про зниження якості фінансової дисципліни на підприємстві.

Головним показником фінансового стану підприємства вважається ліквідність, яка виявляється у здатності підприємства в будь-який момент виконувати свої фінансові зобов'язання. Ліквідність підприємства визначається в співвідношенні між величиною його високоліквідних активів та короткостроковою заборгованістю.

Таблиця 2.2

Склад, об'єм і структура джерел формування майна ТОВ «Група компаній «Рідна марка», тис. грн.

Показник	2020 р.		2021 р.		2022 р.		Відхилення 2022р до 2020р +,-
Зареєстрований (пайовий капітал)	30000	9,2	30000	8,1	30000	6,8	-
Поточна кредиторська заборгованість за: товари, роботи, послуги	378395	116,2	415953	111,7	457548	103,9	79153
розрахунками з бюджетом	40	0,1	2105	0,6	2737	0,6	2697
розрахунками зі страхування	45	0,1	80	0,1	96	0,1	51
розрахунками з оплати праці	164	0,1	338	0,1	439	0,1	275
за одержаними авансами	308	0,1	296	0,1	326	0,1	18
Поточні забезпечення	1514	0,5	2050	0,6	2665	0,6	1151
Інші поточні зобов'язання	59987	18,4	53144	14,3	58458	13,3	-1529
Баланс	325641	100	372216	100	440519	100	114878

Джерело: складено автором за даними підприємства

У табл. 2.3. наведені розраховані показники ліквідності ТОВ «Група компаній «Рідна марка».

Таблиця 2.3

Аналіз показників ліквідності

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення 2022 р. до 2020 р., +/-
Коефіцієнт ліквідності поточної (покриття)	0,99	1,14	1,13	0,14
Коефіцієнт ліквідності швидкої	-0,39	-0,18	-0,09	-0,3
Коефіцієнт ліквідності абсолютної	0,29	0,11	0,12	-0,17
Співвідношення короткострокової дебіторської та кредиторської заборгованості	0,53	0,57	0,53	0,00

Джерело: складено автором за даними підприємства

З даних таблиці видно, що коефіцієнт покриття в 2020 р. відповідав нормативному значенню, тобто підприємство повністю могло покрити свої поточні зобов'язання за рахунок своїх оборотних засобів, на кожну гривню

поточних зобов'язань підприємства припадало 0,99 грн. В 2022 р. значення коефіцієнта покриття збільшилось на 0,14 пунктів і становить 1,13, що свідчить про те, що в 2022 р. на кожну гривню поточних зобов'язань підприємства припадає 1,13 грн. оборотних активів.

Умовою успішної діяльності підприємства на ринку є його стабільність. Показники фінансової стійкості підприємства наведені у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Показники фінансової стійкості ТОВ «Група компаній «Рідна марка»

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення 2022 р. до 2020 р., +/-
Коефіцієнт автономії (концентрації власного капіталу)	0,72	0,75	0,78	0,06
Коефіцієнт фінансової залежності	1,39	1,34	1,28	-0,11
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,20	0,22	0,29	0,09
Коефіцієнт фінансової стійкості	2,57	2,98	3,58	1,02
Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	0,24	0,22	0,20	-0,05
Коефіцієнт співвідношення власного і залученого капіталу	0,39	0,34	0,28	-0,11

Джерело: складено автором за даними підприємства

Як бачимо, коефіцієнт автономії на ТОВ «Група компаній «Рідна марка», є достатнім, і спостерігається його незначне збільшення, а саме на 0,06 пунктів, порівняно з 2020 р. Похідними від коефіцієнта автономії є такі показники, як коефіцієнт фінансування та коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів.

Підвищення коефіцієнт фінансування у динаміці свідчить про збільшення частки позикових коштів у загальному фінансуванні підприємства. З даних таблиці видно, що значення даного коефіцієнта становить 1,28, що свідчить про перевищення величини власного капіталу над позиковими коштами.

Отже, майже всі показники фінансової стійкості на ТОВ «Група компаній «Рідна марка», зменшуються, що є негативним явищем і потребує більш детального вивчення з боку керівництва підприємства.

Один з напрямків результативності є оцінка ділової активності, яка проявляється у швидкості обороту засобів. Дані для оцінки ділової активності та прибутковості досліджуваного підприємства представимо у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Показники ділової активності ТОВ «Група компаній «Рідна марка»

Показники ділової активності	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення 2022 р. до 2020 р., +/-
Оборотність активів (обороту), Кт	2,90	3,07	3,22	0,32
Фондовіддача	2,06	1,72	1,20	-0,86
Коефіцієнт оборотності обігових коштів (обороту), Ко	5,02	5,28	5,80	0,79
Період одного обороту обігових коштів(днів)	71,78	68,17	62,02	-9,77
Коефіцієнт оборотності запасів (обороту), Коз	5,25	6,77	5,05	-0,19
Період одного обороту запасів (днів), Чз	68,63	53,20	71,27	2,64
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості (обороту) , Кдз	29,12	33,00	43,04	13,92
Період погашення дебіторської заборгованості (днів), Чдз	12,36	10,91	8,36	-4,00
Період операційного циклу (днів), Ч о.ц.	81,00	64,10	79,64	-1,36
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	4,03	4,11	4,12	0,09

Джерело: складено автором за даними підприємства

За досліджуваний період показники ділової активності істотно змінювались. Оборотноість активів в 2022 р., порівняно з 2020 р., збільшилась на 0,32 пункти і становить 3,22. Зменшується, але залишаються на достатньому для нормального функціонування підприємства рівні фондівіддача. Так фондівіддача зменшилася на 0,86 пунктів і в 2023 р. становила 1,20, а коефіцієнт оборотності капіталу зріс на 0,09 і в 2023 р. становив 4,12. Зменшення періоду дебіторської заборгованості вказує, що боржники почали розраховуватись з підприємством швидше.

Аналіз фінансового стану ТОВ «Група компаній «Рідна марка» свідчить про значне зростання майнової бази підприємства протягом оціненого періоду. Важливо відзначити, що сформована структура балансу в цілому відповідає напрямку діяльності компанії. Майновий стан можна охарактеризувати як задовільний, фінансовий стан підприємства, що має стійку позитивну динаміку.

2.3. Аналіз корпоративної культури

У ТОВ «Група компаній «Рідна марка» працює більше 50 працівників, з високою професійною компетентністю, відповідальні та орієнтовані на результати діяльності, вміють працювати в команді, вдало знаходять потрібні рішення в будь-яких ситуаціях. Проведення аналізу корпоративної культури підприємства дає можливість виявити проблеми з подальшими рекомендаціями щодо їх вирішення.

Дослідження корпоративної культури в ТОВ «Група компаній «Рідна марка» проводилося за відомими зарубіжними методиками:

- методика «ОСАІ» К. Камерона та Р. Куїнна (Додаток К).
- методика Ч. Хенді «Визначення типу корпоративної культури».

Послідовність дослідження корпоративної культури ТОВ «Група компаній «Рідна марка» наведено в (Додаток Л).

Для побудови загального профілю корпоративної культури підприємства використано середні арифметичні величини (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Загальний організаційний профіль корпорації «Рідна марка» за методикою «ОСАІ» К. Камерона та Р. Куїнна

Тип корпоративної культури	«Фактично»	«Перспектива»
А (клан)	18,20	14,07
В (адхократія)	29,45	28,50
С (ринок)	38,12	40,20
Д (ієрархія)	14,23	17,23

Джерело: складено автором за даними підприємства

Відповідно до результатів, наведених в таблиці побудовано загальний організаційний профіль діючої та перспективної корпоративної культури, виявилася потреба переважно знизити клановий тип та ієрархію, а також підвищити адхократію та ринок.

Оцінка типу корпоративної культури була проведена відповідно до методики «Визначення типу корпоративної культури за Н. Хенді». Опрацьовані результати дослідження наведено в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

**Оцінка типу корпоративної культури за Н. Хенді на
ТОВ «Група компаній «Рідна марка»**

Тип корпоративної культури	Отримані значення
Культура Влада	8,57
Культура Ролі	15,60
Культура Завдання	17,13
Культура Особистості	6,78

Джерело: складено автором за даними підприємства

Аналізуючи отримані дані, можна зробити висновок, що найвищі значення оцінки були отримані на типі корпоративної культури «Культура завдання», «Культура Ролі», що спрямовано на вирішення завдань, виявлення проблем та їх успішне вирішення.

Додаткова методика Н. Хенді додатково підтверджує твердження про те, що корпоративна культура ТОВ «Група компаній «Рідна марка»» визначається як культура команди, де надзвичайно важливими є загальний результат роботи та досягнення групових цілей.

На даний час корпоративна культура ТОВ «Група компаній «Рідна марка» нагадує клановий тип, заснований на сімейних відносинах усередині колективу, довіри та згуртованості.

З метою визначення поточного стану корпоративної культури ТОВ «Група компаній «Рідна марка», було проведено анкетування (Додаток М). Оцінювання результатів анкетування було проведено за такою шкалою: «5» – відмінно розроблені; «4» – добре розроблені; «3» – середні показники; «2» – слабо розроблені; «1» – відсутні або проявляються незначно.

Питання у розробленій анкеті закритого типу були вибрані таким чином, щоб полегшити систематизацію та аналіз результатів опитування. Блоки питань були складені з урахуванням особливостей підприємства. Мета даної анкети полягала в оцінці задоволеності працівників існуючою корпоративною культурою. Чим вище середній бал серед всіх працівників, тим вища задоволеність даною складовою.

Основна мета цього методу – визначити, наскільки високо кожен співробітник оцінює складові корпоративної культури та виявити чинники, які впливають на цю оцінку. (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

**Середні бали оцінок складових корпоративної культури в ТОВ
«Група компаній «Рідна марка»**

Складові корпоративної культури	Отримані значення
Загальні питання	3,2
Цінності та символіка	2,9
Культура управління	4,3
Управління персоналом	3,6
Дозвілля працівників	2,8
Внутрішньокорпоративна комунікація	3,1
Правила і норми поведінки	3,9
Культура соціально-трудова відносин	4,2
Кар'єра, система навчання і мотивації	3,7

Джерело: складено автором за даними підприємства

Для наочного представлення отриманих результатів з урахуванням даних табл. 2.8. побудована гістограма (рис. 2.4.).

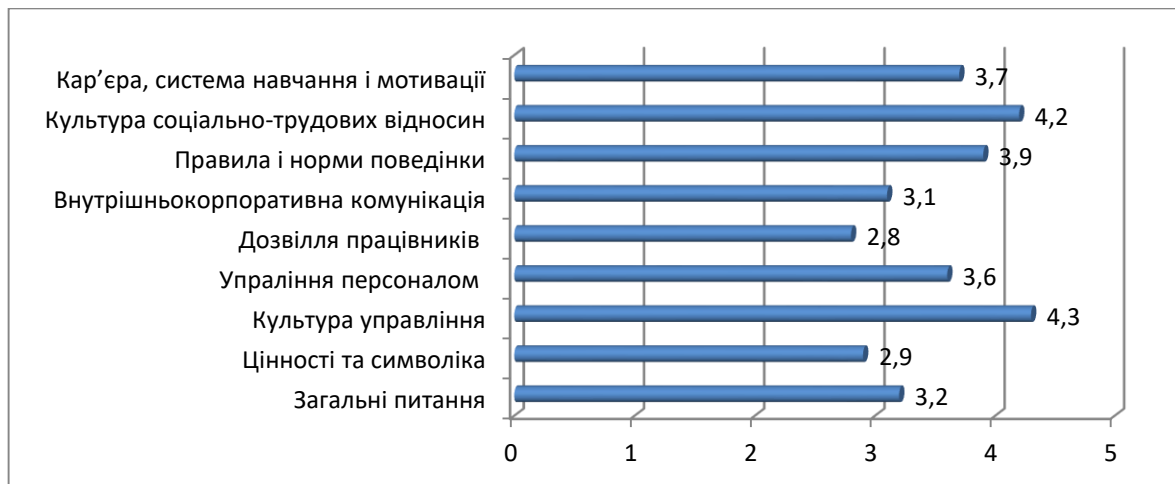


Рис. 2.4. Графічне подання середніх величин оцінок об'єктів матеріальних та духовних складових ТОВ «Група компаній «Рідна марка»

Джерело: складено автором за даними підприємства

Висновки з результатів опитування (рис. 2.4.) вказують на неоднозначне ставлення співробітників до формування корпоративної культури в компанії.

Хоча більшість працівників вважає, що вони активно сприяють створенню певної корпоративної культури, багато з них не відчують себе повноцінними учасниками великої справи та не мають повного розуміння місії компанії. Важливим є той факт, що незважаючи на це, всі респонденти висловили задоволення від роботи в компанії, що свідчить про високий рівень прихильності та лояльності.

ТОВ «Група компаній «Рідна марка» відзначається розподіленими ролями та командною роботою, зокрема, в межах окремих функціональних підрозділів. Таким чином, прагнення до надійності та стабільності виявляється в управлінській політиці, де керівництво веде підприємство як сімейну спільноту, дбаючи про благополуччя працівників, що сприяє високій лояльності та високому рівню професійної ділової компетентності.

Висновки до розділу 2

У роботі наведено організаційну характеристику ТОВ «Група компаній «Рідна марка», яке об'єднує високотехнологічні українські підприємства, що виробляють продукти харчування. Корпорація «Рідна Марка» активно створює, розвиває й просуває власні торгові марки («Радомишль», «Пшеничне Еталон», «Мрія», «Квас Древянський», «Лісова Ягода»).

Визначено, що за аналізований період підприємство суттєво наростило свою майнову базу, відбувалося збільшення розміру власного оборотного капіталу, показники ліквідності абсолютної, швидкої, поточної мають тенденцію до зростання.

Проведено аналіз корпоративної культури в ТОВ «Група компаній «Рідна марка» за відомими методиками («ОСАІ» К. Камерона та Р. Куїнна, Н. Хенді). Графічно подано середні величини оцінок об'єктів матеріальних та духовних складових ТОВ «Група компаній «Рідна марка».

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ

3.1. Напрями удосконалення корпоративної культури підприємства

Корпоративна культура ТОВ «Група компаній «Рідна марка» повинна знаходитися в центрі постійної уваги менеджерів, сприяти досягненню ефективних результатів діяльності, впливати на підвищення конкурентоспроможності підприємства та його продукції як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

На вдосконалення корпоративної культури ТОВ «Група компаній «Рідна марка» мають вплив такі напрями (рис.3.1.):

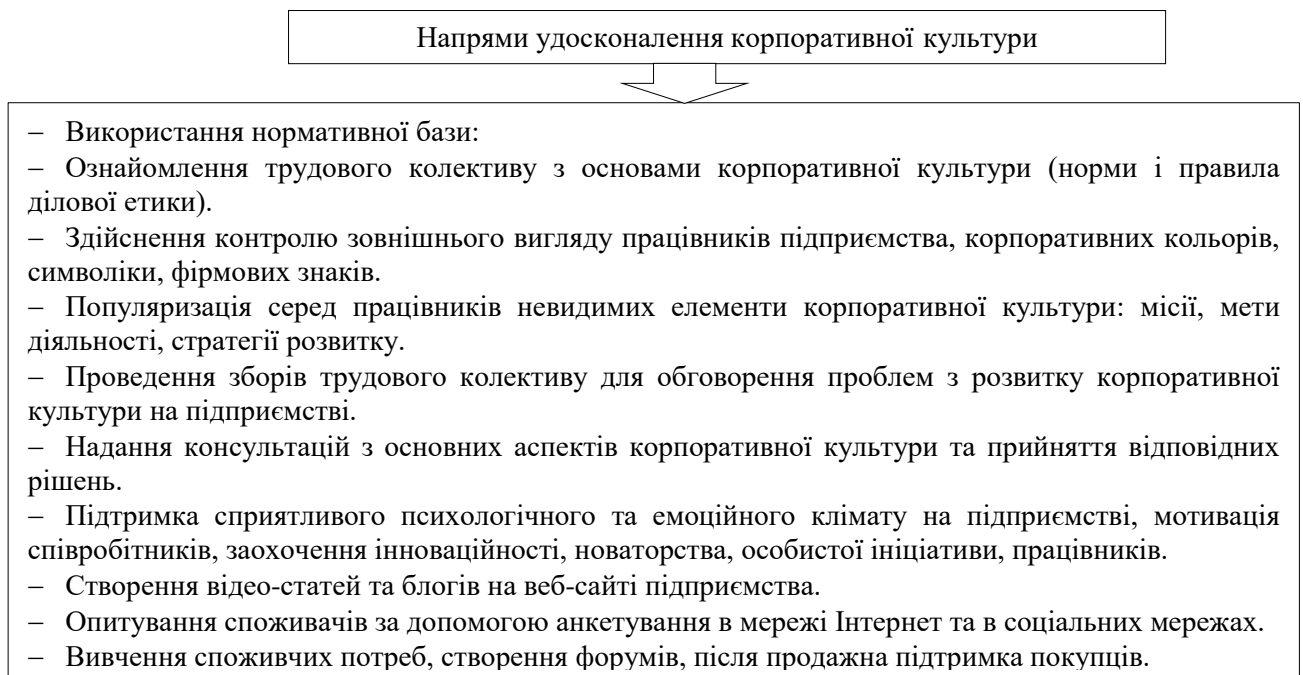


Рис.3.1. Напрями вдосконалення корпоративної культури ТОВ «Група компаній «Рідна марка»

Джерело: [39]

Мета корпоративної культури досягається за рахунок зростання компетенції персоналу, що в кінцевому підсумку означає зростання прибутку та рентабельності ТОВ «Група компаній «Рідна марка». Це пов'язано з тим, що

більш компетентні співробітники можуть ефективно працювати на сучасному обладнанні, використовуючи передові методи; працівники здатні генерувати ідеї та творчо підходити до вирішення завдань.

Для систематизації та опису напрямків вдосконалення корпоративної культури та їх результатів пропонуємо запровадити Корпоративний Кодекс підприємства. В Кодексі документально буде оформлено вже сформовану корпоративну культуру, зафіксовано прийняті на підприємстві цінності та правила. Статті Корпоративного Кодексу представлено на рис. 3.2.

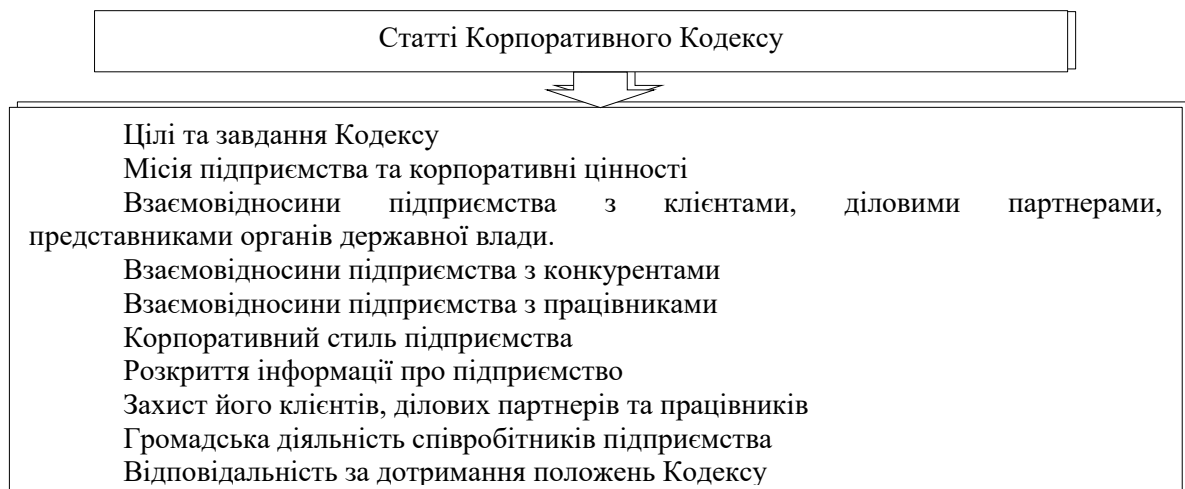


Рис. 3.2. Статті Корпоративного Кодексу

Джерело: складено автором за даними підприємства

Подальше вдосконалення формування корпоративної культури ТОВ «Група компаній «Рідна марка» пропонується проводити через відвідування працівниками тренінгів з удосконалення стилю управління, мотивації персоналу, підвищення дисципліни продажу товарів та інших аспектів корпоративної культури підприємства. Витрати на проведення тренінгів представлені в табл. 3.1. Загальна вартість корпоративних заходів становить 337 тис. грн. Серед пропонованих корпоративних заходів є найбільш вартісним є проведення тренінгів (108 тис. грн.). Також важливими корпоративними заходами є проведення онлайн тренінгів (79800 тис. грн.) та проведення вебінарів (14400 тис. грн.).

Таблиця 3. 1

**Проведення тренінгів та вебінарів ТОВ «Група компаній «Рідна марка»,
2022 р.**

Назва показника	Витрати на одну особу, грн	Вартість корпоративного заходу, грн
Проведення вебінарів	1380,00	14400,00
Проведення on-line тренінгів	2280,00	79800,00
Проведення тренінгів	4800,00	108000,00
Разом	8460,00	202200,00

Джерело: складено автором за даними підприємства

Таким чином, реалізація заходів з удосконалення та розвитку корпоративної культури сприятиме формуванню ефективної та стійкої корпоративної культури на підприємстві.

3.2. Економічний ефект від застосування заходів щодо удосконалення формування корпоративної культури

Вплив корпоративної культури на економічну ефективність в ТОВ «Група компаній «Рідна марка» відбивається в економічних результатах, що дозволяє врахувати і проаналізувати дію корпоративної культури на підприємство, включаючи всі аспекти його господарювання (Додаток Н).

Метою корпоративної культури є підвищення трудового потенціалу підприємства, що призводить до збільшення компетенції персоналу та зростання прибутковості підприємства. Тому компетентні працівники можуть ефективно використовувати сучасне обладнання за допомогою вдосконаленої методики, здатні генерувати нові ідеї, творчо підходити до вирішення завдань.

Цінність корпоративної культури полягає в тому, що вона впливає на збільшення виробничих показників, знижує витрати, забезпечує низьку плинність кадрів та вважається багатогранним феноменом, без відповідних заходів якої важко відобразити справжній економічний ефект від її розвитку.

Розглянемо комплекс заходів щодо покращення ефективності роботи персоналу компанії «Рідна марка». Для досягнення цієї мети спрямуємо увагу

на найбільш перспективні напрями навчання, які сприятимуть підвищенню професійного рівня працівників. (табл. 3.2). Одним з напрямів є проведення тренінгів, після проведення яких підвищується продуктивність праці, покращується культура обслуговування, зростають обсяги продажу товарів.

Таблиця 3.2

Оцінка заходів вдосконалення роботи працівників ТОВ «Група компаній «Рідна марка», 2022 р.

Перелік заходів	Сума, грн	Кількість працівників	Відповідальна особа
Підвищення кваліфікації працівників	210000,00	15	Директор
Курси підвищення рівня обслуговування	127000,00	22	Відділ кадрів
Мотивація персоналу	151000,00	45	Директор
Розробка маркетингових заходів	92000,00	-	Маркетолог
Разом:	580000,00	-	-

Джерело: складено автором за даними підприємства

З даних таблиці видно, що витрати на заходи щодо вдосконалення роботи працівників ТОВ «Група компаній «Рідна марка» з розрахунку на один рік становили 580000 грн. Оцінювання ефективності корпоративної культури відбувається через проведення низки тренінгів та вебінарів, як інвестицій в працівників при цьому використовують співвідношення витрат до результату.

ТОВ «Група компаній «Рідна марка» в 2022 р. проводила тренінги та вебінари із працівниками більше десяти разів. на базі різних Бізнес-центрів України. Витрати на проведення тренінгів та вебінарів наведені в табл. 3.1. і становили 202200,00 гривень.

Оцінку корисності тренінгів проаналізуємо за такими бізнес-показниками: обсяг продажів, прибуток, витрати. Для дослідження використовували методику Джека Філіпса, яка дозволяє вимірювати повернення інвестицій в розвиток персоналу.

Оцінюючи тренінги ТОВ «Група компаній «Рідна марка» використані бізнес-показники, які впливають на тренінг, а саме: якісні (популярність компанії, задоволеність покупця, психологічний клімат в колективі, плинність

кадрів); кількісні (обсяг продажів, величина прибутку, рентабельність діяльності тощо)

Економічний ефект від застосування заходів щодо удосконалення формування корпоративної культури – це різниця між планованим приростом виручки, отриманої від додаткового товарообігу та витратами на реалізацію заходів (тренінгів та вебінарів) табл. 3.3.

Таблиця 3.3

**Розрахунок економічного ефекту від застосованих заходів
ТОВ «Група компаній «Рідна марка»**

Показники	2022 р.	Прогноз на 2024 р	Відхилення
Чистий дохід від реалізації продукції тис. грн.	5409,36	7032,17	1622,81
Валовий прибуток, тис. грн.	574,72	747,14	172,42
Фінансовий результат від операційної діяльності (прибуток), тис. грн	161,88	210,44	48,56
Чистий фінансовий результат (прибуток), тис. грн	130,62	169,81	39,19

Джерело: складено автором за даними підприємства

Економічний ефект від проведених тренінгів розраховується за формулою:

$$E = П - О - В, \quad (3.1)$$

де E – економічний ефект, тис. грн;

П – прогнозований прибуток, тис.грн;

О – відхилення, тис. грн;

В – виручка, тис. грн.

$$E = (7032,17 - 172,42) - 5409,36 = 1450,39 \text{ тис. грн.}$$

Одержані результати допоможуть тренеру скорегувати зміст, структуру і порядок реалізації наступних навчальних програм.

Термін окупності запропонованих ініціатив з удосконалення корпоративної культури ТОВ «Група компаній «Рідна марка» шляхом стимулювання зростання виручки від реалізації продукції розраховується за спеціальною формулою:

$$B = 3p / E, \quad (3.2)$$

де B – час окупності витрат, років;

Z_p – витрати на реалізацію заходів, грн;

E – економічний ефект від впровадження заходів, грн.

$$B = 2022 / 1450,39 = 1,3$$

Отже, витрати на вдосконалення корпоративної культури ТОВ «Група компаній «Рідна марка» окупляться протягом 1,3 р. Визначення цінностей і стратегічних цілей допоможе кожному співробітнику зрозуміти, як розвивається підприємство, на яких принципах будує відносини з споживачами та постачальниками, чого чекає від своїх співробітників.

Розвинена корпоративна культура сприяє зменшенню витрат на пошук та прийняття персоналу, знижує ризик втрат через розголошення конфіденційної інформації, а також зменшує потребу у витратах на маркетинг і PR, оскільки колектив самостійно висвітлює позитивний імідж компанії.

Висновки до розділу 3

Визначено напрями вдосконалення корпоративної культури ТОВ «Група компаній «Рідна марка».

Досліджено, що мета корпоративної культури досягається за рахунок зростання компетенції персоналу і кінцевому підсумку означає зростання прибутку та рентабельності ТОВ «Група компаній «Рідна марка».

Охарактеризовано основні статті Корпоративного Кодексу.

Зазначено, що вдосконалення формування корпоративної культури пропонується проводити через відвідування працівниками тренінгів.

Розраховано економічний ефект від застосування заходів щодо удосконалення формування корпоративної культури (проведення вебінарів, тренінгів) витрати на проведення яких в 2022 році становили 202200 грн., що окупляться протягом 1,3 року. Це проявиться в підвищенні продуктивності праці, збільшенні обсягів реалізації і, відповідно, в зростанні прибутків ТОВ «Група компаній «Рідна марка».

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

1. В різних сферах суспільства корпоративна культура активно визначає пріоритетні аспекти людської діяльності та надає напрямки управління підприємствами. Вона формує і стимулює взаємодію в організаційно-управлінській, виробничо-господарській та соціально-політичній сферах. Корпоративна культура є комплексом зв'язків, що підтримують організаційні відносини між людьми, ґрунтується на формальних і неформальних правилах та нормах діяльності, включаючи такі аспекти, як стиль керівництва, традиції, поведінку персоналу, відображає рівень задоволеності працівників умовами праці та перспективи розвитку підприємства.

2. Концепція корпоративної культури підприємства передбачає глибокий зв'язок між особистістю та працею, і її основою є визначені цінності та норми поведінки. Вона охоплює систему лідерства та комунікацій, враховує аспекти трудової та ділової етики.

3. Ефективно діюча корпоративна культура на підприємстві включає п'ять етапів: аналіз внутрішніх організаційних процесів підприємства; оцінку психологічного клімату; формування моделі корпоративної культури; розробку правил поведінки працівників; визначення ступеня відповідності існуючої корпоративної стратегії розвитку організації. Вплив лідерства та комунікацій на корпоративну культуру забезпечує підвищення ефективності роботи підприємства.

4. Група компаній «Рідна марка» є об'єднанням високотехнологічних українських підприємств, спеціалізованих у виробництві продуктів харчування, які відповідають світовим стандартам якості. Стратегія розвитку корпорації базується на розширенні спеціалізованих виробничих потужностей, направленому маркетингу та розбудові розгалуженої дистриб'юторської мережі. Корпорація «Рідна марка» активно пропагує та розвиває свої власні торгові бренди, такі як «Радомишль», «Пшеничне Еталон», «Мрія», «Квас Древлянський», «Лісова Ягода».

5. Фінансовий аналіз ТОВ «Група компаній «Рідна марка» вказує на значне розширення майнової бази підприємства протягом визначеного періоду, при цьому структура балансу відповідає стратегічним напрямкам діяльності компанії.

6. Аналіз корпоративної культури у ТОВ «Група компаній «Рідна марка» здійснювався за допомогою методик, таких як «OCAI» К. Камерона та Р. Куїнна та методика Ч. Хенді для визначення типу корпоративної культури. Головною метою формування корпоративної культури є підвищення компетентності персоналу, що в кінцевому підсумку призводить до збільшення прибутку та рентабельності ТОВ «Група компаній «Рідна марка».

7. Економічний ефект від впровадження заходів щодо удосконалення корпоративної культури визначається як різниця між плановим зростанням виручки, отриманою від додаткового товарообігу, та витратами на реалізацію цих заходів. Очікується, що витрати на покращення корпоративної культури у ТОВ «Група компаній «Рідна марка» будуть окупляться протягом 1,3 року. Визначення цінностей і стратегічних цілей сприятиме кращому розумінню кожним співробітником того, як підприємство розвивається, на яких принципах ґрунтує відносини зі споживачами та постачальниками, і які очікування ставляться до працівників.

8. Пропозиціями щодо вдосконалення корпоративної культури є: підтримка сприятливого психологічного та емоційного клімату на підприємстві, заохочення інноваційності; створення відео-статей та блогів на веб-сайті; опитування споживачів за допомогою анкетування в мережі Інтернет; вивчення споживчих потреб, створення форумів, після продажна підтримка покупців; залучення коуч-тренерів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Агеєва І. Корпоративна культура як інструмент управління організацією Матеріали науково-практичної конференції Формування ефективної системи менеджменту в умовах транзитивної економіки: Мелітополь, 2021. С. 7-11.
2. Апостолук О. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту підприємства в підвищенні його конкурентоспроможності: матеріали наук.-практ. конф. Луцьк, 2016. С. 68-72.
3. Башук Т.О. Доцільність формування корпоративної культури на підприємстві. Маркетинг і менеджмент інновацій. Харків, 2011. 179-184 с.
4. Грибик І. І., Смолінська Н.В., Гирило А.М. Особливості розвитку корпоративної культури на засадах самоорганізації та синергії Вісник Національного університету «Львівська політехніка»: Проблеми економіки та управління. Львів, 2008. № 611. С. 142-147
5. Данюк В. М., Чернушкіна О. О. Сучасне розуміння корпоративної культури. Формування ринкової економіки : зб. наук. праць. Спец. вип. : у 3 т. Соціально-трудові відносини : теорія і практика. Київ : КНЕУ. 2010. Т. 1. 549 с.
6. Домашенко Д. В. Роль лідерства та комунікацій у формуванні корпоративної культури Матеріали VI Всеукраїнської науково-практичної конференції «Бухгалтерський облік, контроль та аналіз в умовах інституційних змін» 26 жовтня 2023 року м. Полтава.
7. Домашенко Д. В., Актуальні тренди формування корпоративної культури та їх вплив на розвиток бізнесу Матеріали II Міжнародна науково-практична конференція Менеджмент, маркетинг, логістика: тренди та подолання викликів 5 грудня 2023 р м. Житомир.
8. Домашенко Д. В., Присяжнюк О.Ф. Удосконалення проектного механізму адміністрування розвитку територіальних громад на засадах корпоративної культури Механізм управління розвитком територій: зб.

наукових праць у 2 ч. Ч. 1. Житомир: Поліський національний університет, 2023. 224 с.

9. Замковий О. І. Фінансова корпоративна культура. Методичні рекомендації для самостійної підготовки до практичних занять з дисципліни бакалаврів спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа та страхування». Дніпро: НТУ «ДП», 2018. 114 с.

10. Зеліч В.В. Роль та місце корпоративної культури та її вплив на розвиток підприємства. Інфраструктура ринку. Одеса, 2017. № 6. С. 21–25.

11. Зеркаль А. В. Корпоративна культура та комерційна свідомість персоналу – інноваційні напрями розвитку підприємств : монографія. Tallinn: Teadmus OÜ, 2022, 346 с.

12. Кицак Т. Г. Вітчизняні реалії становлення корпоративної культури на підприємствах. Ефективна економіка. Київ, 2014.

13. Кицак Т.Г., Коваленко І.Ф. Інноваційні напрями розвитку корпоративної культури на вітчизняних підприємствах *Соціально-трудові відносини: теорія та практика*. 2014. №1. С.171-177.

14. Корпоративна культура та її роль у стійкості підприємницьких структур. URL: <http://conf.vntu.edu.ua/humed/2010/txt/Nebava.php> (дата звернення: 18.03.2020).

15. Корпоративна культура: Навчальний посібник за ред. Г.М. Захарчин. Львів: 2011. 345 с.

16. Литовченко І. М. Корпоративна освіта у Сполучених Штатах Америки: теорія і практика: монографія. Національна академія педагогічних наук України, Інститут педагогічної освіти і освіти дорослих. Київ: Б.А. Сладкевич, 2017. 399 с.

17. Ліфінцев Д.С. Комунікаційні важелі формування і розвитку корпоративної культури Ефективна економіка. 2015. №1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2015_1_20

18. Методичні основи оцінки впливу корпоративної культури на діяльність організації. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=635> (дата звернення: 31.03.2020).
19. Небава М. І., О. Г. Ратушняк. Менеджмент організацій і адміністрування. част. 2. Вінниця, ВНТУ, 2012. 108 с. .
20. Новосад М.Г. Корпоративна культура підприємств в контексті сучасних європейських стандартах, 2013. URL: <http://lib.pu.if.ua>.
21. Никифоренко В. Г., Кравченко В. О. Корпоративна культура як складова конкурентних переваг підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень*: зб. наук. праць; Одеса. 2019. Вип. № 69 (1). С. 189-198.
22. Ніфатова О.М., Ващенко А.А. Формування корпоративної культури як основи прийняття управлінських рішень. II Всеукраїнська наукова Інтернет-конференція «Освітньо-інноваційна інтерактивна платформа «Підприємницькі ініціативи». Київ : 2017. С. 263-269.
23. Новак І.М. Формування корпоративної культури та її місце в системі соціального діалогу . Демографія та соціальна економіка. 2010. № 2. С. 104-112.
24. Олешко А. А., Басараб О. І. Формування корпоративної культури медіапідприємств. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Економічні науки. 2020. №11. С. 74-83.
25. Олійник Т. І. Сучасна роль корпоративної культури в управлінні людськими ресурсами в організації. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 22. С. 66-69.
26. Л. Даниленко Л., Карамушки Л. Освітній менеджмент. К.: Шкільний світ. 2003. 400 с.
27. Офіційний сайт ТОВ «Група компаній «Рідна марка» <http://ridnamarka.com.ua>
28. Петрова І. Л. Вплив корпоративної культури на модернізацію соціально-трудоких відносин. *Вчені записки* 2015. № 40. С. 139–145.

29. Семикіна М. В. Корпоративна культура та якість людського капіталу: особливості взаємовпливу. Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. 2015. № 28. С. 68–75.
30. Сидорко І. Формування позитивної корпоративної культури організацій. Вимірювальна техніка та метрологія : міжвідомчий наук.-тех. збірник. Вип. 78. Львів, 2017. С. 118-123.
31. Сікорська Л. В. Формування корпоративної культури підприємства. URL: <http://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/63> uen
32. Білоусова С. В., Фокіна-Мезенцева К. В. Сучасна концепція корпоративної культури підприємства. Інфраструктура ринку. Вип. 2. 2016. С. 417-420.
33. Тарасова О. В. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту підприємства. Економіка харчової промисловості. 2013. №3 (19). С. 28–32.
34. Тимошко Г.М. Роль лідерських якостей у процесі формування і розвитку організаційної культури керівника загальноосвітнього навчального закладу. Вісник Чернігівського національного педагогічного університету. Вип. 104 (Т.2). 2012. С. 148–152.
35. Тютюнник Ю. М., Дорогань-Писаренко Л. О. Фінансовий аналіз: Полтава. 2020. 434 с.
36. Фіщук Н.Ю. Корпоративна культура організації: сутність, види, принципи та вплив на розвиток організації. Вісник Сумського національного аграрного університету. 2014. № 6 (24). С. 56-65.
37. Чернишова Т. О., Немченко Т. А. Деякі аспекти корпоративної культури організації. Наукові праці КНТУ. Економічні науки. 2010. №17. С. 45-68.
38. Шевченко А. В. Основні фази формування корпоративної культури підприємств авіаційного транспорту. Науковий вісник Ужгородського

національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2018. Вип. 21(2). С. 121-124.

39. Шевченко В.С. Шляхи підвищення корпоративної культури підприємства Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського. Вип. 16. 2017. С.514-519..

40. Юкіш В. Вплив корпоративної культури підприємства на формування лідерських якостей керівника // Аграрна економіка. 2010. Т. 3. № 1-2. С. 94-100.

ДОДАТКИ

Основні визначення поняття «корпоративна культура»

Автор	Трактування визначення
Ю. Бугаєвська	Корпоративну культуру можна визначити як сферу менеджменту, пов'язану з розвитком інтеграційних процесів в управлінні, яка включає в якості основних компонентів цінності членів трудового колективу організації, переконання, норми поведінки і комунікаційної взаємодії працівників в процес трудової діяльності
І. Терон	Це сукупність прийнятих на даному підприємстві норм і правил поведінки по відношенню до клієнтів і партнерів, а також культура міжособових стосунків на підприємстві.
Т. Беляк	Корпоративна культура - сукупність правил, звичаїв та сталої практики в галузі корпоративного управління, яка не отримала нормативного закріплення в законодавстві та базується на загальному культурному рівні суспільства, нормах моралі, діловій практиці тощо.
О. Балака	Корпоративна культура – це є соціальний ресурс концептуально оформлених ідей, цінностей, відносин, очікувань, способу мислення, норм і правил поведінки, традицій та корпоративної символіки, що формуються в ході спільної діяльності для досягнення цілей організації
І. Петрова	Під корпоративною культурою розуміється встановлена система уявлень, символів, норм, цінностей і прикладів поведінки, що сприймаються всіма членами корпорації
О. Апостолук	Невидиме і неформальне «усвідомлення» організації – образ думок, управлінська культура (ідеологія управління, стилі керівництва і вирішення керівниками проблем, їх поведінка загалом), яка визначає політику організації по відношенню до працівників, партнерів і клієнтів; сукупність найбільш важливих ідей, поглядів, основних цінностей і стандартів, переконань, етичних норм, вірувань і очікувань, які приймають більшість працівників

Додаток Б



Рис.1. Складові корпоративної культури підприємства

Додаток В

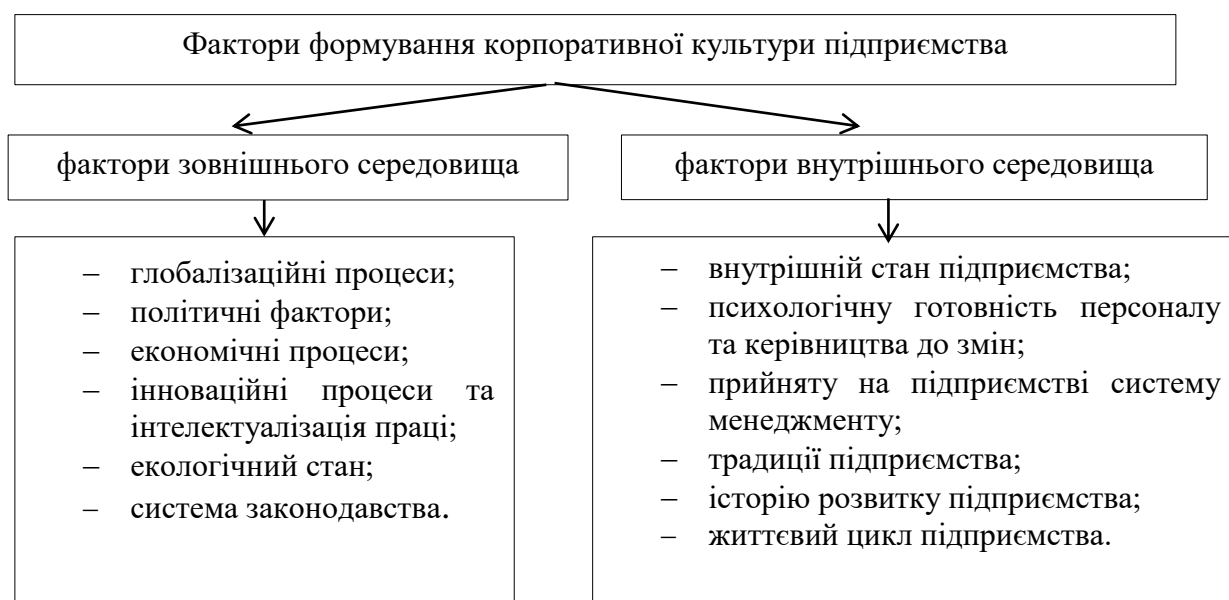


Рис.2. Фактори формування корпоративної культури підприємства

Додаток Г



Рис. 3. Складові компоненти корпоративної культури

Додаток Д

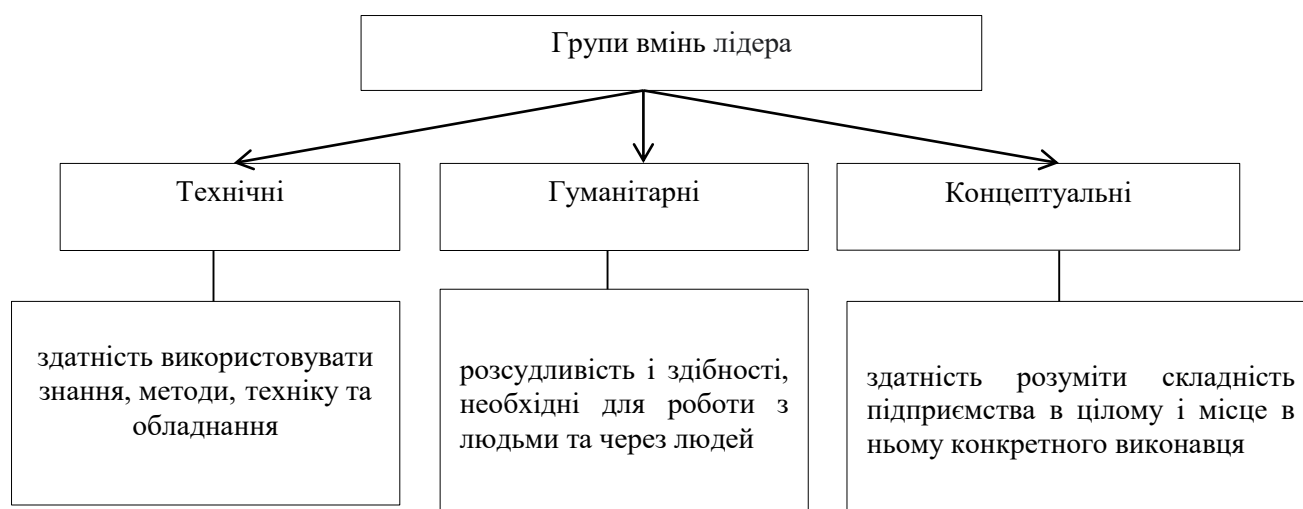


Рис.4. Характеристика груп вмінь лідера

Додаток Е

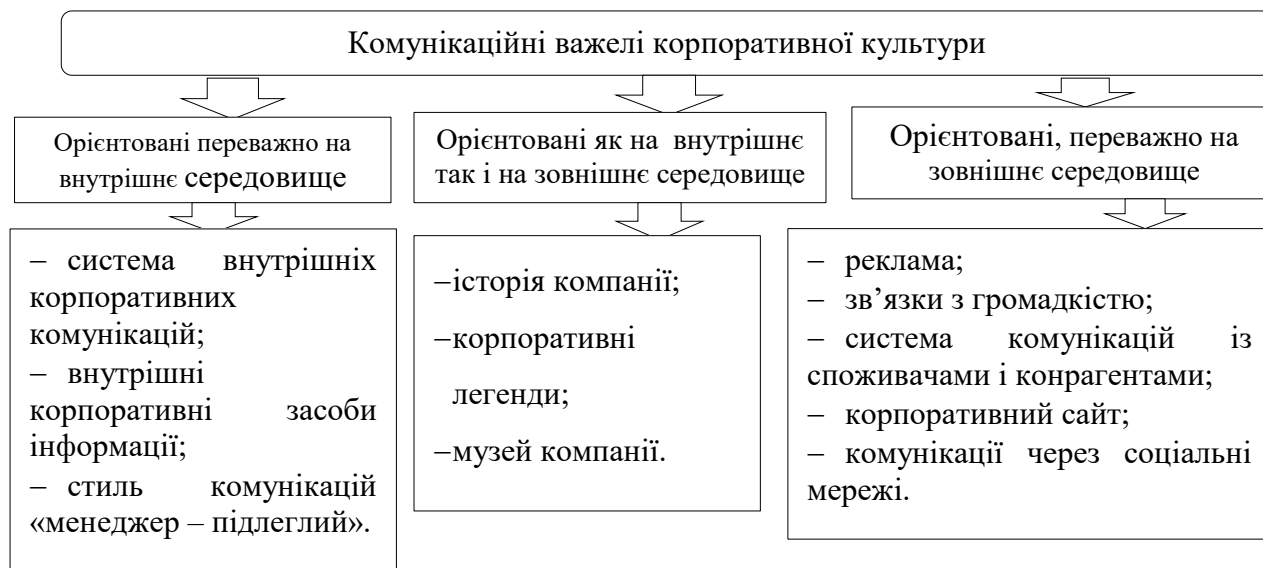


Рис. 5. Комунікаційні важелі корпоративної культури

Додаток Ж

Таблиця 2

Склад, об'єм і структура майна підприємства, тис. грн.

Показник	2020 р.		2021 р.		2022 р.		Відхилення 2022р до 2020р +,-
Незавершені капітальні інвестиції	320	0,1	319	0,1	350	0,1	30
Основні засоби	2917	0,9	3942	1,1	4336	1,0	1419
Запаси	132918	40,8	31602	8,5	41083	9,8	-91835
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	168769	51,8	323807	87,0	356187	85,3	187418
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами з бюджетом	745	0,2	778	0,2	934	0,2	189
Інша поточна дебіторська заборгованість	11421	3,5	148	0,1	192	0,1	-11229
Грошові кошти та їх еквіваленти	5197	1,6	8079	2,1	10503	2,5	5306
Витрати майбутніх періодів	974	0,3	363	0,1	399	0,1	-575
			6	0,1	7	0,1	-

Інші оборотні активи	2380	0,7	3172	0,8	3806	0,9	1426
Баланс	325641	100	372216	100	417797	100	92156

Додаток К

Методика для оцінки корпоративної культури К. Камерона і Р. Куїнна (OCAI)

Інструкція: Вам потрібно роз приділити у кожному розділі 100 балів між чотирма альтернативними твердженнями. Найбільшу кількість балів віддайте тому твердженню, яке більше інших нагадує Вашу організацію. Обов'язково переконайтесь у тому, що при відповіді на кожне запитання сума поставлених Вами балів рівна 100.

	Найважливіші характеристики	Тепер	Бажано
A	Сімейна атмосфера. Неформальні контакти. Люди мають багато спільного		
B	Динамічна атмосфера. Підприємницький клімат. Люди готові жертвувати собою і ризикувати. Орієнтація на досягнення успіху.		
C	Діяльність орієнтована на результат, виконання завдання. Суперництво.		
D	Жорстка структура. Чіткі повноваження. Формальні правила і контроль		
	Всього	100%	100%
	Стиль і лідерство керівництва	Тепер	Бажано
A	Взаємна підтримка, прагнення допомогти і навчити. Розвиток працівників		
B	Іновації. Готовність до ризикованих рішень. Підприємницьке мислення		
C	Прямолінійність, діловитість, агресивність. Робота, орієнтована на ціль.		
D	Ефективність. Чітка координація роботи. Робочі процеси відповідають бізнес-завданням.		
	Всього	100%	100%
	Управління найманими працівниками	Тепер	Бажано
A	Колегіальність рішень. Командна робота. Участь у прийнятті рішень.		
B	Широкое поле діяльності. Підтримка творчих ідей. Індивідуальний підхід до задач.		
C	Високі стандарти продуктивності. Тиск конкуренції. Заохочення успіхів.		

D	Гарантія зайнятості. Передбачуваність і стабільність стосунків. Дотримання правил і техніки безпеки		
	Всього	100%	100%
	Сутність організації	Тепер	Бажано
A	Лояльність працівників. Взаємна довіра. Внутрішні зобов'язання.		
B	Готовність до інновацій. Прагнення до росту та лідерства		
C	Орієнтація на прибуток. Прагнення до високої продуктивності і досягнення цілей.		
D	Дотримання формальних правил, планових дій. Закоренілі структури. Забезпечення майбутнього фірми.		
	Всього	100%	100%
	Стратегічна спрямованість	Тепер	Бажано
A	Гуманний розвиток. Висока довіра. Відкритість і співучасть.		
B	Набуття і використання нових ресурсів. Підвищення кваліфікації співробітників. Апробація нового, вирішення проблем.		
C	Досягнення цілей. Конкурентні дії, правильне позиціонування протікання процесів.		
D	Збільшення продуктивності. Підтримка гладкого протікання процесів. Стабільність і прийнятність.		
	Всього	100%	100%
	Критерії успіху	Тепер	Бажано
A	Благополуччя співробітників. Позитивний розвиток працівників. Готовність співробітників до дій.		
B	Унікальні і інноваційні продукти. Новинки.		
C	Випередження конкурентів. Доля і позиція на ринку, прагнення до лідерства на ринку.		
D	Рентабельність. Чітке планування термінів. Надійна доставка продуктів.		
	Всього	100%	100%

**Послідовність дослідження корпоративної культури
ТОВ «Група компаній «Рідна марка»**

№ п/п	Зміст
1.	В дослідженні корпоративної культури підприємства взяли участь 30 працівників, віком 20-50 р, стаж роботи від 1 до 10 років. Учасникам необхідно заповнити бланк опитування, складений на основі методики «ОСАІ» К. Камерона та Р. Куїнна та методики «Оцінка типу корпоративної культури за Ч. Хенді».
2.	Для обробки емпіричних даних використовувалися методи математичної та описової статистики. Було збудовано 7 профілів корпоративної культури: загальний організаційний профіль; характеристики установи; загальний стиль лідерства до установ; управління працівниками; основна сутність установи; стратегічні цілі; критерії успіху.
3.	Інтерпретація профілів корпоративної культури та одержаних даних за результатами методики «Визначення типу корпоративної культури за Н. Хенді».

АНКЕТА

№ п/п	Питання	Бали
Загальні питання		
1.	Оцінка існуючої в компанії корпоративної культури	5 4 3 2 1 0
2.	Оцінка місії компанії	5 4 3 2 1 0
3.	Оцініть вплив кодексу правил поведінки на корпоративну культуру	5 4 3 2 1 0
4.	Оцініть рівень задоволення від праці у вашій компанії	5 4 3 2 1 0
5.	Оцініть Ваші знання про історію компанії?	5 4 3 2 1 0
Цінності та символіка		
1.	Оцініть існуючий фірмовий логотип компанії	5 4 3 2 1 0
2.	Оцініть зовнішній стиль, дрескод компанії	5 4 3 2 1 0
3.	Оцініть девіз, гасла компанії	5 4 3 2 1 0
4.	Оцініть особливий стиль Вашої компанії	5 4 3 2 1 0
5.	Оцініть рівень використання Вами фірмових товарів вашої компанії	5 4 3 2 1 0
Культура управління		
1.	Оцініть можливість висловити свою думку керівництву	5 4 3 2 1 0
2.	Оцініть як часто Ви називаєте ви керівника організації по імені і по-батькові	5 4 3 2 1 0
3.	Оцініть рівень Вашого впливу на стратегію компанії	5 4 3 2 1 0
4.	Оцініть чи прислухається керівник до думки співробітників	5 4 3 2 1 0
Управління персоналом		
1.	Оцініть як швидко в компанії адаптується новий співробітник	5 4 3 2 1 0
2.	Оцініть атмосферу проведення співбесід при прийомі на роботу	5 4 3 2 1 0
3.	Оцініть чи легко прийти на роботу за відкритою вакансією у Вашу компанію	5 4 3 2 1 0
4.	Оцініть важливість випробувального терміну при прийомі на роботу	5 4 3 2 1 0
5.	Оцініть як часто відбуваються випадки звільнення співробітників у Вашій компанії	5 4 3 2 1 0
Дозвілля працівників		
1.	Оцініть як часто у Вас бувають спільні заходи, свята	5 4 3 2 1 0
2.	Оцініть можливість спілкування з колегами у	5 4 3 2 1 0

	вільний час	
3.	Оцініть важливість проведення компанією власних свят	5 4 3 2 1 0
4.	Оцініть рівень проведення днів народження співробітників	5 4 3 2 1 0
Внутрішньокорпоративна комунікація		
1.	Оцініть на скільки дружний колектив співробітників	5 4 3 2 1 0
2.	Оцініть чи допомагають співробітники один одному в роботі	5 4 3 2 1 0
3.	Оцініть як часто в компанії відбуваються конфлікти між співробітниками?	5 4 3 2 1 0
4.	Оцініть чи активно співробітники спілкуються між собою в інтрамережі компанії	5 4 3 2 1 0
Правила і норми поведінки		
1.	Оцініть чи влаштовують Вас фізичні умови роботи на підприємстві	5 4 3 2 1 0
2.	Оцініть інтер'єр офісу компанії	5 4 3 2 1 0
3.	Оцініть місце для відпочинку в офісі вашої компанії	5 4 3 2 1 0
4.	Оцініть як функціонує на підприємстві їдальня	5 4 3 2 1 0
Культура соціально-трудових відносин		
1.	Оцініть чи залежить розмір Вашої зарплата від результатів праці	5 4 3 2 1 0
2.	Оцініть періодичність надання грошових бонусів за якісну або оперативну роботу	5 4 3 2 1 0
3.	Оцініть змістовність конкурсів серед співробітників Вашої компанії	5 4 3 2 1 0
4.	Оцініть рівень використання у Вашій компанії нематеріальних засоби мотивації	5 4 3 2 1 0
5.	Оцініть Ваше задоволення розміром заробітної плати	5 4 3 2 1 0
Кар'єра, система навчання і мотивації		
1.	Оцініть рівень заохочення керівництва компанії прагненням до розвитку особистого досвіду	5 4 3 2 1 0
2.	Оцініть як часто відправляє Ваша компанія співробітників на курси підвищення кваліфікації, тренінги, вебінари	5 4 3 2 1 0
3.	Оцініть можливість підвищення на посаді в Вашій компанії, збільшення заробітної плати	5 4 3 2 1 0
4.	Оцініть рівень компетенцій, навичок, якими Ви оволоділи, за час роботи в компанії	5 4 3 2 1 0



Рис. 5. Вплив корпоративної культури на діяльність підприємств