

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**Західноукраїнський національний університет**  
**Навчально-науковий інститут новітніх освітніх технологій**  
Кафедра менеджменту, публічного управління і персоналу

**БЛОНАРОВИЧ Вадим Васильович**

**Формування та розвиток корпоративної культури  
організації. / Formation and development of  
organizational corporate culture.**

спеціальність: 073 – Менеджмент  
освітньо-професійна програма – Менеджмент закладів охорони здоров'я

Кваліфікаційна робота

Виконав студент групи  
МЕНм-21  
В. В. Блонарович

---

Науковий керівник:  
д. е. н., професор, Р. Р. Августин

---

Кваліфікаційну роботу  
Допущено до захисту:

«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

Завідувач кафедри  
\_\_\_\_\_ **М.М. Шкільняк**

**ТЕРНОПІЛЬ – 2024**

## ЗМІСТ

|                                                                                                  |           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>ВСТУП .....</b>                                                                               | <b>3</b>  |
| <b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В ОРГАНІЗАЦІЇ .....</b>         | <b>5</b>  |
| 1.1. Поняття, значення та роль корпоративної культури в організації .....                        | 5         |
| 1.2. Основні фактори, що впливають на формування корпоративної культури .....                    | 13        |
| <b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В ДОСЛІДЖУВАНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ .....</b> | <b>23</b> |
| 2.1. Діагностика діючої корпоративної культури в організації .....                               | 23        |
| 2.2. Організаційні умови та бар'єри розвитку корпоративної культури .....                        | 37        |
| <b>РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ТА РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В ОРГАНІЗАЦІЇ .....</b>    | <b>41</b> |
| 3.1. Формування стратегії розвитку корпоративної культури та визначення цілей .....              | 41        |
| 3.2. Впровадження сучасних методів і технологій для зміцнення корпоративної культури .....       | 46        |
| <b>ВИСНОВКИ .....</b>                                                                            | <b>52</b> |
| <b>СПИСОК ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ .....</b>                                                          | <b>55</b> |
| <b>ДОДАТКИ</b>                                                                                   |           |

## ВСТУП

**Актуальність проблеми.** Сучасні умови розвитку бізнесу вимагають від підприємств не лише ефективного управління фінансовими та матеріальними ресурсами, але й формування сильної корпоративної культури. Це зумовлено тим, що корпоративна культура безпосередньо впливає на рівень згуртованості колективу, мотивацію працівників та продуктивність їхньої роботи. В Україні інтерес до цього питання зростає, оскільки усвідомлення впливу внутрішньої культури на загальну ефективність компанії стає дедалі помітнішим. В умовах постійних змін у політичному та соціально-економічному середовищі корпоративна культура стає одним із ключових факторів стабільності та конкурентоспроможності підприємств.

**Аналіз останніх досліджень та наукових праць.** Питанням формування та розвитку корпоративної культури займалися як українські, так і зарубіжні дослідники, серед яких варто відзначити роботи Е. Шейна, М. Альберта, О. Красовської, Ю. Білявської та інших. Ці автори розглядали корпоративну культуру як комплексну систему, що об'єднує матеріальні та нематеріальні елементи, включаючи цінності, норми поведінки та символіку. Проте практичні аспекти впровадження моделей корпоративної культури у конкретних умовах підприємств потребують більш детального дослідження.

**Мета дослідження.** Основною метою роботи є теоретичне та практичне обґрунтування механізму формування та розвитку корпоративної культури підприємства. Для досягнення цієї мети В дослідженні було поставлено наступні

### **Завдання:**

- висвітлити концептуальні підходи до формування корпоративної культури;
- розкрити особливості впливу корпоративної культури на ефективність діяльності підприємства;
- охарактеризувати чинники, що визначають формування корпоративної культури;

- проаналізувати існуючі моделі корпоративної культури та їх впровадження на підприємстві;
- діагностувати рівень корпоративної культури в організації;
- дати оцінку відповідності корпоративної культури стратегічним цілям підприємства;
- розробити пропозиції щодо вдосконалення механізмів формування корпоративної культури;
- надати рекомендації для підвищення згуртованості та мотивації колективу;
- запропонувати заходи з підтримки та розвитку корпоративної культури в довгостроковій перспективі.

**Об'єкт дослідження** — процес формування корпоративної культури підприємства в умовах динамічного середовища.

**Предмет дослідження** — методи та інструменти, що застосовуються для формування та розвитку корпоративної культури на підприємстві.

**Методи дослідження.** У роботі застосовуються методи аналізу, синтезу, порівняння та моделювання для оцінки впливу корпоративної культури на ефективність діяльності підприємства. Методологічною основою є роботи провідних дослідників та практичні приклади успішних компаній.

**Практична значущість** полягає у розробці конкретних рекомендацій, що можуть бути використані підприємствами для підвищення рівня корпоративної культури. Використання отриманих результатів допоможе поліпшити мотивацію працівників, підвищити їхню продуктивність та забезпечити стабільний розвиток підприємства.

**Апробація.** За результатами дослідження опубліковано тези на тему «Формування корпоративної культури підприємства» у збірнику IX науково-практичної конференції студентів та молодих вчених з міжнародною участю «Актуальні проблеми економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі». (Тернопіль, ЗУНУ, 2024).

## **РОЗДІЛ 1.**

### **ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В ОРГАНІЗАЦІЇ**

#### **1.1. Поняття, значення та роль корпоративної культури в організації**

Корпоративна культура є важливою для підтримки високої продуктивності та мотивації працівників під час економічних криз або невизначеності. Стійка корпоративна культура сприяє злагодженості та взаєморозумінню між співробітниками, що призводить до загального успіху організації. Також талановиті люди в сучасному світі шукають більше, ніж просто роботу. Вони також шукають місця, де вони можуть розвиватися та зростати. Стратегічна перевага в конкурентному середовищі полягає в тому, що компанії з інноваційною корпоративною культурою легше залучають і зберігають найкращих працівників. Корпоративна культура допомагає компанії адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, надаючи персоналу стабільність і психологічну стійкість під час важких періодів. Це дозволяє швидше реагувати на ринкові проблеми та зміни, при цьому мінімізуючи їхній негативний вплив на бізнес [48, с. 7-20]. Корпоративна культура має вирішальне значення для створення та забезпечення «життєдіяльності організації, їх розвитку та просуванні в бізнес-середовище. Таким чином, світовий досвід ведення господарської діяльності свідчить про те, що активне впровадження та дотримання правил і принципів на підприємствах дає змогу створити дружню робочу середу, яка допоможе працівникам досягти поставлених цілей і досягти стратегічних показників» [49, с. 57].

На сьогодні корпоративна культура є одним із найважливіших ресурсів управління, оскільки вона створює свого роду соціальний фундамент, який впливає та регулює діяльність і взаємодію працівників у компанії та з різними цільовими групами, створює оптимальні умови для розвитку організації тощо. Однак, незважаючи на те, що багато людей говорять про важливість корпоративної культури, багато підприємств у нашій країні вважають її

формальною: корпоративні кодекси не тільки не виконуються, але й працівники навіть не знають, що вони означають. Це означає, що деякі керівники не розуміють важливість корпоративної культури, її значення та вплив на діяльність компанії. Вони також не знають, як використовувати її в управлінських процесах. Не менш важливим є вплив корпоративної культури на соціальну відповідальність компанії. Організації, які розвивають цінності, пов'язані з екологічною стійкістю та соціальною відповідальністю, зазвичай стають більш привабливими для сучасних споживачів, які вимагають від брендів етичної поведінки. Ці компанії не лише підвищують свою репутацію, але й можуть отримати конкурентну перевагу, оскільки все більше споживачів готові підтримувати ті бренди, які враховують соціальні та екологічні аспекти [2, с. 173-177]. Вивчення корпоративної культури, отже, є не лише теоретичним, але й практичним завданням для організацій, які прагнуть досягти успіху в сучасному світі.

Корпоративна культура є невидимою частиною будь-якого бізнесу, незважаючи на те, чи визнає її керівництво та використовує її в своїх цілях. Якщо культура є усвідомленою, її частинами зазвичай можна ефективно керувати в процесах діяльності. Якщо ні, її вплив непередбачуваний і спонтанний. Корпоративна культура може не мати жодних документів, її принципи можуть бути лише декларовані, і вона може просто існувати без будь-яких документів.

Зрозуміло, що корпоративна культура має різноманітні форми, прояви та складну структуру, як і всі складні інструменти управління. Часто, вони не всі є сформовані організацією, однак кожен з них має вагомий вплив на її діяльність. Так, основними компонентами корпоративної культури є: місія організації (бачення, слоган), символіка (гасла, ритуали), корпоративний стиль (історія, кодекс корпоративної етики, шрифти), цінності та норми, форми винагород та заохочення [35, с. 89-93].

Науковці стверджують, що корпоративна культура є особливим видом існування складної системи, яка складається з ієрархії цінностей, що домінують серед працівників, а також сукупності способів їх впровадження, які є

переважними на певному етапі розвитку організації [32, с. 6-10]. Вирішення двох основних проблем є центральною метою корпоративної культури:

- 1) гарантувати, що організація ефективно взаємодіє з зовнішнім світом;
- 2) допомагати підвищувати продуктивність персоналу.

Встановлені принципи повинні лежати в основі формування культури компанії. Основні вихідні положення, які визначають формування та розвиток корпоративної культури, відомі як принципи.

Створення корпоративної культури, яка базується на принципах, які були розроблені та перевірені на практиці, призведе до підвищення продуктивності та продуктивності компанії [28, с. 361-365]. Підприємство визначає принципи формування корпоративної культури відповідно до своїх цілей, цінностей і бачення. Однак, як правило, принципи поділяють на загальні та специфічні.

До основних загальних принципів формування корпоративної культури відносяться:

- принцип діалектичного поєднання соціально-економічного та інтелектуального розвитку організації, який передбачає забезпечення інтелектуального та фінансового достатку кожного працівника;
- принцип всеохопленості та системності, який гарантує, що кожен працівник і кожен структурний підрозділ підприємства є частиною корпоративної культури;
- співвідношення корисності спрямоване на забезпечення формування позитивного ефекту від впровадження культури корпоративного середовища;
- принцип постійного удосконалення, який враховує еволюційну природу розвитку організації;
- принцип координації, спрямований на узгодження діяльності працівників організації та структурних підрозділів;
- концепція обов'язковості дозволяє керівництву організації контролювати дотримання культури компанії;

- принцип винагороди має на меті забезпечити, щоб кожен працівник отримував справедливу винагороду, якщо вони дотримуються культури компанії;

- принцип відповідності чинному законодавству.

Основними принципами корпоративної культури є такі: принцип чіткості; принцип узгодженості та відповідності цілей; принцип вільного прояву; принцип особистісно-орієнтованого менеджменту; принцип еталону; і принцип стосунків «керівництво - працівник».

У процесі впровадження окремих елементів корпоративної культури чи всієї культури слід звертати увагу на основні проблеми, які вона повинна вирішувати в процесі діяльності компанії. До них належать: подолання перешкод, підвищення згуртованості колективу, підвищення мотивації, гармонізація внутрішньої психологічної атмосфери колективу, створення лояльності працівників або інших цільових груп до організації, якісний підбір нових співробітників, підтримка організаційного порядку тощо [24].

Щоб визначити вплив корпоративної культури на розвиток організації, важливо визначити тип організації.

Так, багато дослідників розробили типологію корпоративних культур. Типи, запропоновані Джефрі Зонненфельдом, Терренсом Ділом і Алланом Кеннеді, Чарльзом Хенді, Кімом С. Камероном і Робертом Е. Куїнном, є найбільш поширеними.

Психологи Дон Бек і Кріс Кован виділяють 6 типів корпоративної культури [12, 13].

1. Приналежність - колектив підприємства розглядається як єдине ціле, свого роду сім'я, першочерговим завданням якого є забезпечити комфортний морально-психологічний клімат між її членами.

2. Домінування - пріоритетним та ключовим фактором у такій корпоративній культурі є сила та влада, якою наділений лідер.

3. Регламент - організаційною базою є утверджені норми і правила. Недоліком культури такого типу є велика кількість узгоджень для прийняття



рішення, що є підставою для створення та проходження бюрократичних труднощів.

4. Успіх - головною цінністю виступає результат, тобто не важливо наскільки досвідчений працівник, головне те, який результат він приносить на тій чи іншій посаді для підприємства.

5. Згода - характерна відкритість та співпраця, присутній синергічний ефект. Основною цінністю у такому типі корпоративної культури є досягнення спільного рішення з метою вирішення важливих питань.

6. Синтез - характеризується високим рівнем професіоналізму та креативності працівника у підході щодо вирішення завдань та проблем, які виникають. Зокрема, значна увага приділяється дотриманню та формуванню командного духу в колективі [18, с. 327-335].

Немає сумніву в тому, що корпоративна культура має вирішальне значення для механізму функціонування ринкової економіки. Ця роль повинна відображатися в таких аспектах: безпосередня та високоякісна підтримка внутрішньої та зовнішньої діяльності підприємства; широка підтримка інформаційних і комунікаційних процесів в організації та за її межами; надання цінних порад у формі рекомендацій; отримання знань і досвіду, а також Крім того, її можна оцінити, досліджуючи безпосередньо її вплив на діяльність компаній, їх процеси, персонал, цільові групи та інші фактори.

Є два шляхи впливу корпоративної культури на ефективність діяльності підприємства, а саме: перший полягає у тому, що культура та поведінка впливають один на одного, другий - культура здійснює вплив не так на те, що роблять працівники, а на те, як і яким чином вони це роблять [6, с. 22-34]. З метою більш цілеспрямованого використання корпоративної культури у розвитку організації, визначення її ролі, нами пропонується структурувати її вплив на окремі управлінські процеси, які ми розглядаємо в розрізі загальних функцій менеджменту, а саме: планування, організування, мотивування, контролювання та регулювання, а також за окремими цільовими групами. Тип паче, відомим є

факт, що вплив корпоративної культури на ефективність організації визначається в першу чергу відповідністю її загальній стратегії розвитку.

Корпоративна культура впливає на продуктивність підприємства двома способами. Перший - культура та поведінка впливають один на одного; другий - культура впливає не на те, що роблять працівники, а на те, як вони це роблять. Ми пропонуємо структурувати вплив корпоративної культури на окремі управлінські процеси, щоб ми могли більш ефективно використовувати її для розвитку організації та визначення її ролі [51, с. 457-483]. Ці процеси розглядаються в контексті загальних функцій менеджменту, таких як планування, організація, мотивування, контролювання та регулювання, а також у контексті цільових груп. Усім відомо, що вплив корпоративної культури на ефективність організації в першу чергу визначається відповідністю загальній стратегії розвитку організації.

Можна також розглядати корпоративну культуру з точки зору її впливу на цільові групи, або стейкхолдерів, які є частиною організаційного багатства або можуть його зменшити [51, с. 457-483]. До них найчастіше належать власники, працівники, акціонери, ділові партнери (постачальники, посередники, банки тощо), державні органи влади та конкуренти. Саме поняття стейкхолдерів виникло ще в 70-х роках минулого століття, але лише нещодавно воно набуло практичного застосування в бізнес-середовищі нашої країни.

Зміни, які відбуваються в організації, безпосередньо впливають на господарські та управлінські процеси. Ці зміни формують внутрішнє середовище організації. Управління створює та змінює внутрішнє середовище організації, яке складається з органічних частин, таких як ціль, культура, структура, завдання, технологія, ресурси, кадри та внутрішні процеси організації. Усвідомлення культури та цілей організації дозволяє її працівникам виробляти спільні узгоджені дії під час реалізації своєї професійної діяльності.

Основним ресурсом організації є кадри, які формують продукт, його культуру та внутрішній клімат. Склад персоналу в організації формується вищим керівництвом. Це також створює відносини між працівниками, залучає їх до

процесів співпраці в господарських чи управлінських сферах і сприяє їх навчанню, просуванню та розвитку [48, с. 7-20].

Немає сумніву, що корпоративна культура має вирішальне значення для розвитку та функціонування компанії. Її обов'язки включають визначення основних параметрів діяльності, мотивацію працівників, інформування інших цільових груп про організацію та її цілі, заохочення співпраці тощо [32, с. 6-10]. Звичайно, немає жодного підприємства, де можна було б чітко визначити певний тип корпоративної культури відповідно до наведених критеріїв. Вони часто змінюються та часто є змішаними.

Щоб корпоративна культура з її компонентами була ефективною для організацій, необхідно створити інструменти для її формування та впровадження в організаційне життя, а також підтримувати її в свідомості працівників і цільових групах для розвитку.

Корпоративна культура слугує клеєм, який скріплює організацію, створюючи спільне відчуття мети та відданості серед працівників. Вона формує фундамент, на якому будується вся діяльність компанії та її взаємовідносини. Сильна корпоративна культура може сприяти лояльності, заохочувати залученість і підтримувати згуртоване робоче середовище, де працівники відчують, що їх цінують і мотивують [7, с. 68-73]. І навпаки, слабка або негативна культура може призвести до низького морального духу, високої плинності кадрів та неефективності, що перешкоджає успіху організації.

Однією з центральних ролей корпоративної культури є формування поведінки працівників шляхом встановлення неявних і явних норм. Працівники часто звертаються до культурних підказок за вказівками, як діяти в різних ситуаціях, що впливає на співпрацю, вирішення проблем та взаємодію з клієнтами. Наприклад, культура, яка надає перевагу відкритому спілкуванню та прозорості, заохочує працівників висловлювати свої ідеї та занепокоєння, що призводить до постійного вдосконалення та довіри в колективі [5]. З іншого боку, культура, що характеризується жорсткою ієрархією та обмеженими

каналами комунікації, може пригнічувати креативність і перешкоджати зростанню.

Лідерство є ключовим компонентом у визначенні та підтримці корпоративної культури. Лідери моделюють поведінку, яку вони хочуть бачити у своїх командах, і задають тон для всієї організації [9, с. 42-48]. Просуваючи певні цінності своїми діями, лідери можуть впроваджувати культурні принципи, які впливають на те, як працівники працюють і взаємодіють. Важливість лідерства в корпоративній культурі підкреслювали такі вчені, як Едгар Шейн, який стверджує, що лідери є головними архітекторами культури організації. Їх здатність узгоджувати культурні цінності з бізнес-стратегіями безпосередньо впливає на продуктивність та адаптивність.

Корпоративна культура також відіграє важливу роль в адаптивності та стійкості організації. У бізнес-середовищі, що швидко змінюється, культура, яка охоплює зміни, безперервне навчання та інновації, може стати значною конкурентною перевагою [13]. Коли організація культивує культуру, яка цінує креативність та гнучкість, працівники з більшою ймовірністю будуть експериментувати з новими ідеями та підходами, не боячись невдачі. Такий тип культури дозволяє компанії ефективно реагувати на ринкові зміни та використовувати нові можливості.

Корпоративна культура впливає на зовнішні відносини, включаючи взаємодію з клієнтами, партнерами та широкою громадськістю. Компанія, відома своїми етичними практиками та сильними цінностями, має тенденцію залучати та утримувати клієнтів, які поділяють ці цінності [27, с. 361-365]. Крім того, це покращує репутацію організації та ідентичність бренду, створюючи довіру та лояльність серед зацікавлених сторін. Наприклад, компанії, які інтегрують сталий розвиток та соціальну відповідальність у свою культуру, часто приваблюють клієнтів, які надають пріоритет цим аспектам, що призводить до зміцнення відносин з клієнтами та їхньої довгострокової лояльності [26, с. 1-8].

Роль корпоративної культури поширюється на утримання співробітників і залучення талантів. Позитивне та інклюзивне робоче середовище не лише зменшує плинність кадрів, але й приваблює талановитих працівників. Потенційні працівники часто шукають організації, де, на їхню думку, їхні цінності збігаються, а чітко визначена корпоративна культура може стати ключовим фактором, що вирізняє їх на конкурентних ринках праці [25, с. 17-20]. Коли працівники відчують, що вони є частиною культури, яка поважає та визнає їхній внесок, вони з більшою ймовірністю залишатимуться відданими та залученими. Вона також впливає на те, як організації підходять до вирішення проблем і подолання кризових ситуацій. Культура, яка наголошує на стійкості, співпраці та стратегічному мисленні, допоможе краще долати труднощі та підтримувати операційну безперервність. Працівники в такій культурі, як правило, більш готові підтримувати один одного, вживати колективних заходів та адаптувати стратегії, необхідні для подолання перешкод. Ця єдність і спільне відчуття мети може стати різницею між тим, щоб просто пережити кризу і вийти з неї сильнішими [23, с. 258-260].

Таким чином, корпоративна культура є вирішальною детермінантою організаційного успіху, формуючи все - від внутрішніх процесів до зовнішнього сприйняття. Вона функціонує як основна сила, що керує поведінкою, зміцнює цінності та сприяє формуванню спільної ідентичності серед працівників. Інвестуючи в сильну, позитивну культуру, організації можуть підвищити свою операційну ефективність, сприяти задоволеності співробітників і побудувати довгострокову стійкість у постійно мінливому бізнес-середовищі.

## **1.2. Основні фактори, що впливають на формування корпоративної культури**

Корпоративна культура впливає на успіх підприємства в багатьох аспектах, таких як продуктивність працівників, інноваційність, задоволеність роботою та залученість персоналу [19]. Дослідження показують, що сильна

позитивна корпоративна культура підвищує мотивацію та лояльності працівників, зменшує плинність кадрів і покращує комунікацію між співробітниками. Крім того, конфлікти, зниження продуктивності та втрата конкурентних переваг є результатом недоліків корпоративної культури. Таким чином, оцінка та корекція корпоративної культури є життєво важливими, щоб переконатися, що вона відповідає стратегічним цілям підприємства [17, с. 50-56].

Психологічні фактори є важливими для створення та розвитку культури підприємства. Це включає цінності, переконання, установки, мотивацію та емоційні реакції, а також соціально-психологічні процеси, які виникають у групових взаємодіях [14, с. 132-141]. Психологічні фактори впливають на те, як працівники сприймають і інтерпретують корпоративні стандарти та принципи, а також на те, як вони відповідають на ці стандарти. Здатність працівників адаптуватися до корпоративної культури та брати активну участь у її формуванні залежить від їхніх індивідуальних характеристик. Наприклад, високий рівень самосвідомості та здатність до самооцінки сприяють кращому розумінню стандартів і принципів компанії. На корпоративну культуру також впливає динаміка групи, соціальна підтримка та лідерство [5]. За допомогою ефективного управління цими процесами можна підвищити згуртованість команди та створити позитивну культуру в компанії.

Е. Шайн, фахівець у галузі корпоративної культури, вважає, що п'ять первинних і п'ять вторинних факторів є основою формування корпоративної культури. Він називає наступні основними факторами:

1. Теми, на які звертає увагу вище керівництво. Поступово більшість співробітників організації починають звертати увагу на предмет, який постійно обговорюють керівники, і стає частиною стандартів, які формують поведінку працівників.
2. Реакція керівників на важливі події в організації. Те, як керівники вирішують проблеми та кризи, багато в чому залежить від формування системи цінностей організації.

3. Погляди та поведінка керівників на роботу. Зважаючи на те, що керівники відіграють важливу роль серед співробітників, їхня поведінка та ставлення до роботи стають еталоном для поведінки в організації.

4. Критерії оцінки діяльності, які використовуються для мотивації співробітників. Співробітники компанії отримують розуміння системи цінностей і пріоритетів, коли розуміють, за що вони отримують винагороду або покарання.

До групи вторинних факторів входять наступні [10, с. 6-10]:

1. Організація управління. Делегування повноважень працівникам залежить від того, як керівництво розподіляє роботу між підрозділами та окремими співробітниками.

2. Система передачі інформації та інформаційні процедури. У будь-якій організації поведінку співробітників регламентується різними процедурами і нормами. Їх регулярність, повторюваність створюють певний клімат в організації.

3. Уявлення про цінності та пріоритети організації формується внутрішнім і зовнішнім дизайном, дизайном будівлі та способами розміщення співробітників.

4. Міфи та історії про найважливіші події та окремих особах, що зіграли раніше або грають головну роль на певному відрізку життя організації [8, с. 76-83].

5. Корпоративна культура, яка допомагає досягти місії організації, підтримується філософією та сенсом існування організації, які чітко визначені в принципах, кредо та доведені кожному працівнику.

Кожен із перерахованих елементів, що впливають на формування культури компанії, потребує певних змін у конкретних ситуаціях.

Багато експертів, у тому числі Т. Діл і А. Кеннеді, вважають, що культури створюються організаціями. Учасники цієї стратегії розглядають особливі «ритуали, легенди і церемонії, які з'являються в середовищі, створеному керівництвом організації за допомогою встановлених правил, структури, норм і

цілей». Власники цього підходу визнають, що в організації можуть існувати протиріччя між субкультурами та домінуючою культурою [28, с. 361-365].

Корпоративна культура - це багатогранне поняття, яке формується під впливом численних внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на норми, цінності, переконання та поведінку організації. Формування корпоративної культури відіграє життєво важливу роль у загальному функціонуванні та стратегічному спрямуванні будь-якої компанії. Нижче наведено комплексний аналіз основних факторів, що формують корпоративну культуру, підкріплений ключовими науковими поглядами.

Таблиця 1.1.

**Фактори що впливають на формування корпоративної культури**

| <b>Фактор</b>                                              | <b>Опис</b>                                                                                                                       |
|------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Стиль керівництва та управління                            | Стиль керівництва (наприклад, трансформаційний, транзакційний) впливає на комунікацію, прийняття рішень та мотивацію працівників. |
| Організаційна структура                                    | Структура, будь то ієрархічна або плоска, впливає на потік комунікацій, автономію та співпрацю.                                   |
| Основні цінності та місія                                  | Основні цінності та місія організації визначають поведінку та прийняття рішень, сприяючи узгодженню та залученості.               |
| Демографічні характеристики працівників та різноманітність | Склад робочої сили, включаючи вік, гендер та культурне походження, впливає на інклюзивність та різноманітність поглядів.          |
| Зовнішнє середовище                                        | Ринкові умови, регуляторні зміни та соціальні тренди стимулюють адаптації в культурі.                                             |
| Практики комунікації                                       | Методи та частота комунікації впливають на довіру, прозорість та культурну згуртованість.                                         |
| Системи винагород та визнання                              | Внутрішні та зовнішні винагороди формують мотивацію, інновації та орієнтацію на результат.                                        |

Примітка. Складено автором на основі використаних джерел [27, с. 361-365].

Корпоративна культура формується під впливом лідерства, організаційної структури, цінностей, демографічних характеристик працівників, зовнішнього середовища, комунікаційних практик та систем винагороди. Видатні вчені, такі як Едгар Шейн, Герт Хофстеде, Джон Коттер, Майєр і Роуєн та Денієл Пінк, створюють основу для розуміння того, як ці фактори впливають на розвиток і стійкість культурної ідентичності компанії. Динамічна взаємодія між цими



факторами створює унікальні культурні підписи, які впливають на кожен аспект діяльності організації та її стратегічні результати.

Вплив багатьох зовнішніх і внутрішніх факторів може позитивно або негативно впливати на розвиток корпоративної культури в організації. Таблиця 1.2. містить перелік факторів, які сприяють і зупиняють зміни корпоративної культури підприємства [9, с. 42-48].

Таблиця 1.2.

Гальмуючі та сприяючі фактори змін у корпоративній культурі організації.

| <b>Фактори, що сприяють змінам</b>         | <b>Фактори, що зупиняють зміни</b>        |
|--------------------------------------------|-------------------------------------------|
| Підтримка з боку керівництва               | Опір з боку співробітників                |
| Відкрита та прозора комунікація            | Нечіткі або неефективні комунікації       |
| Мотивація та навчання персоналу            | Недостатність ресурсів для навчання       |
| Гнучка організаційна структура             | Жорстка ієрархія                          |
| Залучення працівників до процесу змін      | Відсутність залучення з боку персоналу    |
| Інноваційна культура                       | Консервативний підхід                     |
| Зовнішні ринкові тиски                     | Нестабільність економічного середовища    |
| Підтримка нових технологій                 | Небажання використовувати нові технології |
| Зміни в законодавстві та нормативних актах | Невизначеність регуляторного середовища   |

Примітка. Складено автором на основі використаних джерел [9].

Таблиця показує, що більшість гальмуючих факторів характерні для замкнутого, орієнтованого на виробництво та стабільно функціонуючого бізнесу. Сприятливі фактори включають елементи, які відповідають вимогам ринку, є гнучкими та здатними адаптуватися до змін, і вони працюють у середовищі високого ризику для бізнесу. Таким чином, посилення конкуренції, урізноманітнення операцій, розширення діяльності та впровадження нових технологій є основними викликами для створення сучасної корпоративної культури.

На формування організаційної культури, її змісту і окремих параметрів впливає ряд чинників зовнішнього і внутрішнього оточення підприємства. Мікро- та макро-оточення складають зовнішнє середовище [1, с.144]. Основні фактори макросередовища, які впливають на культуру організації, включають такі:

1. Національний фактор (культура, менталітет, релігія), який формують національні звичаї, виховання, етикет, властиві різним національним спільнотам, що впливають на організаційну культуру, що, в свою чергу, є своєрідним колективним програмуванням поведінки співробітників і їх груп. Особливо суттєвим цей фактор є для підприємств персонал яких представлено співробітниками різних національностей, або для підприємств, які виходять на міжнародний ринок. Успіх таких підприємств залежить від того, наскільки їм вдалося ліквідувати розбіжності у відносинах між співробітниками різних національностей, з різними культурними традиціями, а також наскільки їм вдалося адаптуватися до національної культури тієї країни, на ринок якої вони виходять [11, с. 11-15].

2. Інституційний фактор проявляється у політичній, економічній, соціальній ситуації, що визначають рівень життя населення, специфіку умов функціонування організацій в даній країні. В рамках державного управління даються основні ідеологічні установки. Законодавчі акти прямо або побічно регламентують певні положення організаційної культури, зокрема, в сфері вимог до організації праці, забезпечення харчування та місць відпочинку (кімнат та зон відпочинку), вимог до зовнішнього вигляду, можливих санкцій і заохочень. Все це позначається на економічній політиці і впливає на організаційну культуру шляхом формування ціннісних орієнтацій, соціальної захищеності працівників, рівня соціальної відповідальності організації перед суспільством [7, с. 68-73].

3. Науково-технічний прогрес як фактор зовнішнього середовища впливає на всі сфери життєдіяльності людини. Розвиток інформаційних технологій, поява нових ринкових сегментів змушує підприємство змінювати акцент у своїй діяльності і вимагає використання нових методів організації управління і організації виробництва, управління персоналом, зокрема, підготовки персоналу до роботи в нових умовах, розробки нових програм підвищення кваліфікації та перепідготовки; пошуку працівників, які володіють новими спеціальностями або перепідготовці власних співробітників.

Національна культура, політика, правова система, економічна ситуація - це та сфера, на яку підприємство практично немає впливу. Але вплив цих факторів як на підприємство, так і на окрему людину досить відчутний. Саме вони формують ціннісні характеристики, як окремої особистості так і суспільства в цілому, що безпосередньо позначається на якісних характеристиках особистості (рівень освіти, кваліфікації, дисциплінованість, відповідальність, ініціативність, цілеспрямованість, самостійність, рішучість, гнучкість у спілкуванні та інші) [47, с. 43-45].

4. Ділові партнери (постачальники, споживачі, фінансові інститути). Особливості та специфіка бізнесу в сучасних умовах формують нову культуру взаємин з постачальниками, яка заснована на довірі, позитивній репутації. Це пов'язано з необхідністю точних і своєчасних поставок потрібних для безперебійного виробництва. Сучасний споживач диктує умови на ринку. Тому для підприємств виробників все більшого значення набувають способи залучення споживачів для участі або висловлення думки при створенні власної торгової марки, розробки фірмового стилю та бездоганного іміджу. Культура відносин з фінансовими інститутами повинна сприяти можливості отримання кредиту, страхування угод, проведення розрахунків з постачальниками і споживачами, а також надання соціальних гарантій персоналу [51, с. 457-483].

5. Власники, інвестори. Для України характерними є вертикальні структури. Таке «ієрархічне» відношення до управління склалось у значній мірі під впливом командно-адміністративної системи і зберігається зараз, оскільки власники намагаються тримати свої підприємства під жорстким контролем. В результаті в Україні домінує тип управління, при якому влада сконцентрована в руках власника. Вплив інвесторів на організаційну культуру полягає в тому, що гроші будуть вкладатися в організацію, яка має позитивну репутацію та довіру. При формуванні організаційної культури це слід враховувати, в зв'язку з цим буде створено сприятливий інвестиційний клімат в організації.

6. Конкуренти. Сучасні економічні умови диктують нові способи конкуренції. Якщо раніше можна було досягти значних конкурентних переваг за

рахунок вдосконалення виробничого процесу або підвищення якості продукції, то на сьогоднішній день цього не достатньо. Актуальним стають питання ступеню довіри з боку споживачів і партнерів, ефективного зв'язку з громадськістю, фірмового стилю [27, с. 361-365].

Швидко мінливе зовнішнє середовище потребує виробництва товарів або послуг які завжди відповідають сучасним умовам, що можливо за дотримання кількох умов: проведення досліджень, впровадження інновацій, творчого підходу персоналу до своєї роботи. Зовнішнє середовище значно впливає на організаційну культуру підприємства, проте, як свідчить практика, дві організації, що функціонують в одному і тому ж оточенні, можуть мати культури які значно відрізняються одна від одної [21, с. 15-22]. Пояснити це явище можна впливом факторів внутрішнього середовища, серед яких:

1. Особистість керівника (лідера). Е. Шейн відзначає, що лідерство одночасно є джерелом виникнення і підтримки культури. Основні переконання, світогляд, ідеали лідера приймаються співробітникам в цілому. Крім того лідер визначає тип управління. По-перше, тип управління характеризує рівень сприйняття і реалізації в компанії управлінських рішень. По-друге, він повинен відповідати організаційній культурі підприємства і, в першу чергу, особливостям менталітету персоналу.

Багато українських компаній зіштовхуються з однаковими проблемами: це байдужість працівників і відсутність у них ініціативи, труднощі з реалізацією прийнятих рішень і пошуком нових шляхів розвитку. Все це - симптоми недостатнього розвитку лідерства. В найуспішніших компаніях світу розвиток лідерства означає систематичну діяльність, якій перші особи компанії приділяють багато часу [5]. Для українського бізнесу це є новим, хоча більшість компаній досягли тієї стадії розвитку, коли слабкий лідерський потенціал стає серйозною перешкодою до подальшого росту і підвищення ефективності.

2. Рівень компетенції персоналу проявляється у сприйнятті ним цінностей, прояві творчого підходу та ініціативності з його боку, як і в якій кількості необхідні заходи для навчання, ротації, підвищення кваліфікації. Персонал

повинен розуміти та приймати організаційну культуру, яка створюється керівництвом, інакше вона залишиться декларованою, а реальна культура буде зовсім іншою.

3. Розмір підприємства. Для малих, середніх і великих підприємств можуть відрізнятися пріоритетні цілі (завоювання ринку, розширення, чи утримання частки ринку). Свою специфіку будуть мати також зовнішні і внутрішні зв'язки і відносини. Для великих підприємств важливе місце займає питання об'єднання персоналу, ієрархії управління, культурної адаптації нових працівників. Крупні підприємства часто інертніші ніж малі, тому організаційна культура великих підприємств більш формальна.

4. Сфера діяльності підприємства. Формування на підприємстві певної культури пов'язано зі специфікою галузі, в якій вона діє. Так, у секторі високих технологій (інформаційні технології, космічна галузь та інші) необхідні інновації і швидкість; у сфері обслуговування і туризмі організаційна культура буде спрямована на споживача, а у сфері екологічно небезпечного виробництва (хімічна промисловість, електроенергетика) - на дотримання безпеки [28, с. 361-365].

5. Стадія життєвого циклу підприємства. Вперше зв'язок культури і життєвого циклу організації був відзначений Ч. Хенді, який вважав, що стадія зародження зазвичай супроводжується «культурою влади», яка заснована на силі і владі лідера, ріст характеризується «культурою ролі», яка робить акцент на розподіл ролей, зрілість - «культури завдання» або «культури особистості». Перехід підприємства від однієї стадії життєвого циклу до іншої супроводжується неминучою зміною її культури [24].

6. Технологія є чинником, що знаходиться в тісному взаємозв'язку з організаційною культурою. Якщо в організації застосовується сучасна технологія, можна говорити про організаційну культуру, орієнтовану на сучасні вимоги зовнішнього середовища, виробництво продукції високої якості, задоволення споживачів, створення сприятливих умов для праці робітників, проведення досліджень і розробок, дотримання заходів екологічної безпеки.

У процесі формування корпоративної культури важливо враховувати позитивні та негативні фактори що на неї впливають.

## **РОЗДІЛ 2.**

### **АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В ДОСЛІДЖУВАНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ**

#### **2.1. Діагностика діючої корпоративної культури в організації**

У своїй діяльності ТОВ «ЛАЙФ БУД ГРУП» керується Конституцією України, яка є основним законом держави і встановлює фундаментальні принципи правопорядку. Конституція визначає права та обов'язки громадян, а також основи економічної діяльності, що є базовою платформою для функціонування всіх підприємств, включаючи ТОВ «ЛАЙФ БУД ГРУП».

ТОВ «ЛАЙФ БУД ГРУП» здійснює свою діяльність відповідно до різних нормативних документів, що регулюють її функціонування на основі українського законодавства. Одним з основних є Закон України «Про регулювання містобудівної діяльності», який встановлює правила щодо планування та забудови територій, забезпечуючи контроль за будівельними роботами та їх безпекою. Цей закон визначає обов'язки таких компаній, як ТОВ «ЛАЙФ БУД ГРУП», щодо дотримання стандартів якості та технічних вимог у процесі будівництва та ремонту.

Компанія також керується Законом України «Про ліцензування видів господарської діяльності», який визначає умови, за яких певні види послуг у будівельній сфері потребують ліцензування. Це гарантує, що ТОВ «ЛАЙФ БУД ГРУП» має всі необхідні дозволи та сертифікати для виконання робіт, пов'язаних із будівництвом, ремонтом та встановленням технічного обладнання. Додатково, компанія дотримується будівельних норм і стандартів, зокрема Державних будівельних норм України (ДБН), що регулюють проектування, будівництво та введення в експлуатацію будівель і споруд. Це забезпечує відповідність послуг ТОВ «ЛАЙФ БУД ГРУП» сучасним вимогам безпеки та ефективності.

Таблиця 2.1

## Характеристика підприємства ТОВ «ЛАЙФ БУД ГРУП»

|                                    |                                                                                                                                                                                               |
|------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Повне найменування юридичної особи | ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ЛАЙФ БУД ГРУП»                                                                                                                                       |
| Скорочена назва                    | ТОВ «ЛАЙФ БУД ГРУП»                                                                                                                                                                           |
| Статус юридичної особи             | Зареєстровано                                                                                                                                                                                 |
| Код ЄДРПОУ                         | 42250932                                                                                                                                                                                      |
| Дата реєстрації                    | 18.06.2018 (6 років 4 місяці)                                                                                                                                                                 |
| Уповноважені особи                 | Томан Роман Ярославович<br>Томан Леся Михайлівна                                                                                                                                              |
| Розмір статутного капіталу         | 1 000,00 грн.                                                                                                                                                                                 |
| Організаційно-правова форма        | ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ                                                                                                                                                       |
| Види діяльності                    | Основний:<br>49.41 Вантажний автомобільний транспорт<br>42.99 Будівництво інших споруд, н.в.і.у.<br>43.12 Підготовчі роботи на будівельному майданчику<br>43.21 Електромонтажні роботи та ін. |
| Контактна інформація               | Україна, **0, Тернопільська обл., Підволочиський р-н, селище міського типу Підволочиськ, ВУЛИЦЯ ПАТРІАРХА МСТИСЛАВА, будинок **А                                                              |

Примітка. Складено автором на основі даних з YouControl [52]

Крім того, компанія дотримується державних стандартів (ДСТУ) та будівельних норм (ДБН), що стосуються пожежної безпеки [38]. Ці документи містять детальні технічні вимоги до систем протипожежного захисту, встановлення та обслуговування обладнання, що є важливими для діяльності компанії.

Нарешті, трудове законодавство, зокрема Кодекс законів про працю України, впливає на внутрішню діяльність компанії, особливо з точки зору безпеки та гігієни праці. ТОВ «ЛАЙФ БУД ГРУП» має забезпечити, щоб його працівники були навчені протоколам пожежної безпеки, а умови їхньої праці відповідали національним стандартам безпеки.

Дотримуючись цих нормативних документів, компанія гарантує, що вона працює в межах правового поля, встановленого українським законодавством, і відповідає необхідним стандартам безпеки та якості у своїй галузі.



В основі діяльності ТОВ «ЛАЙФ БУД ГРУП» лежить експертиза послуг з пожежної безпеки та електромонтажних робіт, що є необхідною умовою для безпечного встановлення та експлуатації систем протипожежного захисту. Компанія забезпечує відповідність електричних систем нормам безпеки, що має вирішальне значення для зниження ризиків виникнення пожеж, пов'язаних з несправностями в електромережі. Ця основна діяльність підтримує ширшу місію компанії та забезпечує базу для інших спеціалізованих послуг.

Основою діяльності ТОВ «ЛАЙФ БУД ГРУП» є надання послуг у сфері вантажного автомобільного транспорту, що забезпечує надійну логістику для проектів різної складності та масштабу. Компанія спеціалізується на перевезенні вантажів, що є важливою умовою для ефективної реалізації будівельних і монтажних завдань.

Крім того, компанія здійснює будівництво різноманітних інженерних споруд, підготовчі роботи на будівельних майданчиках, а також електромонтажні роботи. Така комплексна діяльність дозволяє ТОВ «ЛАЙФ БУД ГРУП» забезпечувати повний спектр послуг у будівельній галузі, дотримуючись високих стандартів якості та безпеки.

Таблиця 2.1.

## Джерела формування майна ТОВ «ЛАЙФ БУД ГРУП»

| Джерела формування майна                        | Опис                                                                         |
|-------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|
| Грошові та матеріальні внески засновників       | Первісний капітал, вкладений засновниками компанії для початку діяльності.   |
| Доходи від реалізації продукції (робіт, послуг) | Прибуток від надання послуг та продажу продукції компанії.                   |
| Доходи від цінних паперів                       | Дивіденди або відсотки від інвестицій в акції або облігації.                 |
| Капітальні інвестиції та субсидії з бюджетів    | Фінансові вливання або субсидії від держави або інших джерел.                |
| Надходження від продажу (оренди) майна          | Доходи від продажу чи здачі в оренду власного майна або майнових комплексів. |
| Кредити банків та інших кредиторів              | Позики від фінансових установ для фінансування проектів чи розширення.       |
| Безоплатні та благодійні внески                 | Дарунки, гранти або добровільні внески від                                   |

|  |                               |
|--|-------------------------------|
|  | організацій чи фізичних осіб. |
|--|-------------------------------|

Примітка. Складено автором на основі даних, отриманих від підприємства

Окрім матеріальних активів (основних та оборотних), ТОВ «ЛАЙФ БУД ГРУП» також володіє нематеріальними активами, такими як інтелектуальна власність, пов'язана з власними технологіями пожежної безпеки або інноваційними методами будівництва. Ці нематеріальні активи, хоча фізично і не відображені в балансі, мають значну цінність для конкурентного позиціонування компанії та довгострокового потенціалу зростання.

Крім того, дебіторська заборгованість клієнтів, які заборгували платежі за надані послуги, буде вважатися частиною активів компанії [50]. Ця дебіторська заборгованість являє собою майбутні надходження грошових коштів і має важливе значення для оцінки короткострокового фінансового стану компанії.

Майно та активи ТОВ «ЛАЙФ БУД ГРУП» мають важливе значення для його діяльності та зростання. До них відносяться основні засоби, такі як будівлі, машини та інструменти, оборотний капітал для поточної діяльності, фінансові ресурси та товари, що виробляються в результаті надання послуг. Джерела формування майна

- від внесків засновників і доходів від продажу до державних субсидій і кредитів - забезпечують компанії фінансову базу для подальшого розширення та вдосконалення послуг. Здатність компанії ефективно управляти цими ресурсами безпосередньо впливатиме на її здатність до майбутнього зростання, операційну ефективність та загальну конкурентоспроможність на ринку.

Організаційна структура ТОВ «ЛАЙФ БУД ГРУП» забезпечує внутрішній порядок і форму організаційних відносин для оптимізації зв'язків. Структура формалізована і закріплена законодавством, чітко визначаючи права та обов'язки кожного рівня, функції відділів і завдання працівників, які діють відповідно до встановлених правил та інструкцій.

ТОВ «ЛАЙФ БУД ГРУП» як юридична особа зареєстрована згідно з законодавством України у формі товариства з обмеженою відповідальністю.

Компанія несе відповідальність за свої зобов'язання всім належним майном, а її учасники відповідають у межах своїх вкладів [50].

Компанія має право володіти, користуватися і розпоряджатися своїм майном в межах визначених статутом цілей та напрямів діяльності, укладати договори в Україні та за кордоном, виконуючи всі необхідні юридичні дії, у тому числі зовнішньоекономічні. Виконавчим органом є дирекція на чолі з директором, який керує поточною діяльністю компанії.

Організаційні процеси, своєю чергою, зумовлюють потребу формування цілей і стратегій діяльності, здійснення процесів планування, мотивації, контролю, обліку, аналізу, тобто процесів управління. Дана сукупність формує уявлення організаційної структури управління як цілісності стійких зв'язків між елементами системи управління.

ТОВ «ЛАЙФ БУД ГРУП» засноване з метою надання комплексних послуг у сферах електромонтажу, встановлення водопровідних мереж, систем опалення та кондиціонування, а також інших спеціалізованих робіт. Компанія зосереджена на впровадженні високоякісних та інноваційних рішень у своїй галузі, що дозволяє їй утримувати провідні позиції на ринку.

Організаційна структура ТОВ «ЛАЙФ БУД ГРУП» побудована на лінійно-функціональному підході, який сприяє ефективному управлінню всіма рівнями процесів. Управлінська структура включає генерального директора, функціональні відділи для підтримки основних процесів, а також технічні підрозділи, які виконують безпосередню роботу.

Організаційна структура ТОВ «ЛАЙФ БУД ГРУП» базується на лінійно-функціональному підході, що забезпечує ефективне управління процесами на всіх рівнях компанії. Структура управління поділяється на три ключові рівні: генеральний директор, функціональні відділи, які підтримують виробничі процеси, та технічні підрозділи, що безпосередньо виконують роботи [17, с. 50-56].

Структура є досить збалансованою, з чітким розподілом відповідальності та вертикальною системою управління. Така структура забезпечує ефективне

функціонування підприємства, оптимізуючи управлінські процеси та підтримуючи стабільність діяльності на кожному з функціональних рівнів.

Характер взаємозв'язків в організації можна визначити як функціонально-ієрархічний, оскільки всі підрозділи чітко підпорядковуються своїм керівникам, які, в свою чергу, підпорядковуються Директору. Це забезпечує ефективну координацію та контроль за виконанням завдань, що спрощує комунікацію і прийняття управлінських рішень на кожному рівні. Усі рішення, які приймаються у відділах, проходять через керівників відповідних напрямків, що забезпечує узгодженість дій і запобігає виникненню конфліктів між підрозділами [14, с. 132-141].

Взаємодія між відділами має інтегрований характер, оскільки діяльність кожного з них залежить від ефективної роботи інших. Наприклад, Відділ маркетингу співпрацює з Відділом продажу для розробки стратегії просування продукції, а також з Відділом логістики для забезпечення своєчасних поставок. Головний бухгалтер здійснює контроль фінансових операцій, що впливає на всі інші відділи, оскільки фінансування діяльності кожного з них залежить від відповідної роботи бухгалтерії.

Також важливими є горизонтальні зв'язки між підрозділами, зокрема між Відділом інформаційних технологій і іншими відділами [48, с. 7-20]. Ці зв'язки сприяють безперебійній комунікації та обміну інформацією, що підвищує оперативність і точність виконання завдань. Взаємозв'язки між відділами мають характер спільного впливу, оскільки для досягнення ефективної діяльності організації необхідна синхронізація дій та спільна робота різних функціональних напрямків.

Загалом, зміст і характер взаємозв'язків в організації можна охарактеризувати як систематичний і структурований, що сприяє ефективному досягненню поставлених цілей підприємства, оптимізує робочі процеси та підвищує загальну ефективність роботи організації.

Організаційна структура досліджуваного підприємства ТОВ «ЛАЙФ БУД ГРУП» представлено на рис. 2.1.

## Організаційна структура управління ТОВ «ЛАЙФ БУД ГРУП»

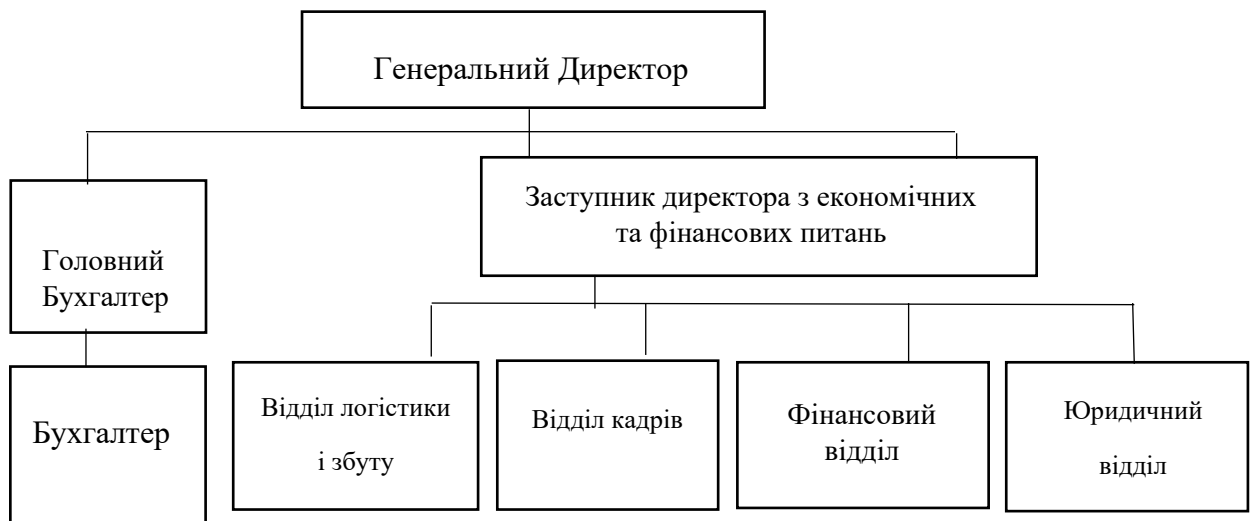


Рис. 2.1 - Організаційна структура управління ТОВ «ЛАЙФ БУД ГРУП»

Примітка. Складено на основі матеріалів, отриманих від підприємства

Організаційна структура ТОВ «ЛАЙФ БУД ГРУП» характеризується лінійно-функціональним типом, який передбачає ієрархічне підпорядкування, чітку вертикаль управління та раціональний розподіл функціональних обов'язків між підрозділами.

Ця структура реалізує принцип демократичного централізму: процес підготовки та обговорення рішень відбувається колегіально, водночас остаточне рішення та відповідальність за його реалізацію лежать на керівництві.

Структурна організація ТОВ «ЛАЙФ БУД ГРУП» об'єднує переваги лінійної моделі (жорсткі підпорядкувальні зв'язки, концентрація управлінських повноважень) та функціональної моделі (спеціалізований розподіл обов'язків і глибока експертиза в ухваленні рішень).

Лінійно-функціональна структура є типовою для середніх за розміром підприємств. На нижніх управлінських рівнях переважають лінійні зв'язки підпорядкування, тоді як на верхніх рівнях більш виражені функціональні зв'язки. Такий підхід має свої переваги та обмеження.

### **Переваги:**

- ретельне опрацювання рішень завдяки спеціалізованим знанням працівників;
- звільнення основного менеджера від надмірного аналізу оперативних завдань;
- можливість залучення зовнішніх експертів та фахівців.

**Обмеження:**

- недостатній рівень горизонтальних зв'язків та взаємодії між підрозділами;
- потенційна розмитість відповідальності, оскільки особи, що розробляють рішення, часто не залучені до їх впровадження.

Керівники програми несуть відповідальність не лише за реалізацію своїх проєктів, але й за координацію діяльності та якість управлінських процесів.

Вищий рівень управління в ТОВ «ЛАЙФ БУД ГРУП» займає генеральний директор, який відповідає за стратегічні рішення, результати діяльності підприємства та збереження його активів. Генеральний директор виконує загальне керівництво виробничими та господарськими процесами компанії.

Наступний рівень - заступник генерального директора, чиї обов'язки включають нагляд за фінансово-господарською діяльністю, ефективне використання ресурсів, мінімізацію втрат та прискорення оборотності оборотних коштів.

Головний бухгалтер підпорядковується безпосередньо генеральному директору, що виправдано, оскільки основні завдання заступника стосуються стратегічного планування, роботи з клієнтами та ціноутворення. Головний бухгалтер відповідає за облікову політику, ведення бухгалтерського обліку та своєчасне складання звітності, включаючи податкову.

Заступнику директора з економіки та фінансів підпорядковуються відділи збуту та логістики, кадровий відділ, фінансовий і юридичний відділи.

Особливої уваги заслуговує підпорядкування юридичного відділу заступнику директора з економічних питань. Цей підхід сприяє ефективному виконанню таких завдань, як підготовка договорів, правова експертиза рішень та

забезпечення виконання зобов'язань перед державними органами та контрагентами.

Основна місія компанії полягає у виявленні та задоволенні ключових потреб клієнтів, що сприяє зміцненню їхньої лояльності. Серед головних запитів клієнтів - висока якість продукції та послуг за конкурентними цінами.

Таким чином, місія ТОВ «ЛАЙФ БУД ГРУП» може бути сформульована як: «Забезпечення високоякісних послуг та продукції, орієнтованих на потреби клієнтів».

Фінансова стабільність є фундаментальною умовою для успішного функціонування компанії [49, с. 57] в умовах ринку, адже саме вона забезпечує своєчасну виплату заробітної плати, виконання фінансових зобов'язань перед бюджетом, банками, постачальниками та іншими контрагентами, тому нижче будуть розглянуті основні фінансово-економічні показники ТОВ «ЛАЙФ БУД ГРУП»

Таблиця 2.3.

Техніко-економічні показники діяльності ТОВ «ЛАЙФ БУД ГРУП» за період 2021-2023 рр.

| Показник                                       | Роки      |           |           | Відхилення 2023 до 2021 |       |
|------------------------------------------------|-----------|-----------|-----------|-------------------------|-------|
|                                                | 2021      | 2022      | 2023      | +/-                     | %     |
| Чистий дохід від реалізації, тис. грн.         | 56 575, 9 | 49 883, 1 | 73 752, 9 | +17 177,0               | 30,36 |
| Собівартість реалізованої продукції, тис. грн. | 52 509, 8 | 34 247, 2 | 62 017, 7 | +9 507,9                | 18,11 |
| Середньорічна вартість активів                 | 28695     | 21902,5   | 41136     | +12 441,0               | 43,36 |
| Чистий прибуток, тис. грн.                     | 1 524, 8  | 12 449, 7 | 8 984, 2  | +7 459,4                | 89,21 |

Примітка. Складено автором на основі дод. [А-І]

У період з 2021 по 2023 рік ТОВ «ЛАЙФ БУД ГРУП» продемонструвало зростання ключових техніко-економічних показників, що свідчить про позитивні тенденції у діяльності підприємства. Зокрема, чистий дохід від реалізації зріс на 30,36%, або на 17 177,0 тис. грн., що свідчить про збільшення обсягів продажів та ефективність маркетингових стратегій.

Собівартість реалізованої продукції також зросла на 18,11% (+9 507,9 тис. грн.), що може бути пов'язано як із збільшенням витрат на виробництво, так і з впровадженням нових технологій чи підвищенням цін на сировину та матеріали. Цей показник є важливим для аналізу рентабельності та контролю витрат.

Середньорічна вартість активів підприємства зазнала значного зростання — на 43,36% (+12 441,0 тис. грн.). Це може свідчити про збільшення інвестицій у матеріально-технічну базу, придбання нового обладнання або модернізацію виробничих процесів. Збільшення активів позитивно впливає на загальний потенціал розвитку підприємства.

Найбільше зростання продемонстрував чистий прибуток, який зріс на 489,21% (+7 459,4 тис. грн.). Це вказує на значне покращення фінансової стійкості підприємства, ефективне управління витратами та збільшення дохідності. Такий показник є важливим фактором для потенційних інвесторів та забезпечує можливості для подальшого розвитку і розширення діяльності компанії [31].

Загалом, позитивні відхилення у більшості показників підкреслюють ефективність стратегій управління компанією та її здатність адаптуватися до ринкових умов. Ліквідність є не менш важливою, адже показує наскільки легкоконвертованими є активи підприємства.

Таблиця 2.4

Показники ліквідності ТОВ «ЛАЙФ БУД ГРУП» за період 2021-2023 рр.

| Показник                                               | Роки    |         |         | Відхилення 2023 до 2021 |          |
|--------------------------------------------------------|---------|---------|---------|-------------------------|----------|
|                                                        | 2021    | 2022    | 2023    | +/-                     | %        |
| Коефіцієнт загальної ліквідності (коефіцієнт покриття) | 0,0327  | 0,0519  | 0,0100  | -0,0227                 | -69,42%  |
| Коефіцієнт швидкої ліквідності (поточної)              | -0,2976 | -4,3617 | -1,1784 | +0,1192                 | -297,83% |
| Коефіцієнт абсолютної ліквідності                      | 0,0275  | 0,0892  | 0,0451  | +0,0176                 | +64,00%  |
| Чистий оборотний капітал, тис. грн.                    | 149,2   | 56,2    | 15,2    | -134,0                  | -89,84%  |

Примітка. Складено автором на основі дод. [А-І]



Показники ліквідності ТОВ «ЛАЙФ БУД ГРУП» за період 2021-2023 років демонструють змішані тенденції, що вказує на необхідність подальшого аналізу для розуміння фінансового стану підприємства. Коефіцієнт загальної ліквідності (коефіцієнт покриття) у 2023 році значно знизився порівняно з 2021 роком — на 69,42%. Це може свідчити про зменшення обсягу оборотних активів, які могли б використовуватися для покриття поточних зобов'язань. Така ситуація може бути наслідком зменшення ефективності управління активами або збільшення боргового навантаження [34]. Коефіцієнт швидкої ліквідності показав коливання, але залишається у від'ємних значеннях, що свідчить про те, що підприємство не має достатньо швидколіквідних активів (без урахування запасів) для покриття своїх поточних зобов'язань. Хоча відхилення від 2021 до 2023 року є позитивним, сам показник все ще не досягає бажаного рівня.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності показує більш позитивну динаміку, збільшившись на 64% з 2021 до 2023 року. Це вказує на те, що компанія частково покращила свою здатність покривати поточні зобов'язання за рахунок грошових коштів. Однак цей показник залишається на низькому рівні, що означає недостатній обсяг грошових ресурсів для швидкого розрахунку за боргами. Чистий оборотний капітал зазнав суттєвого зменшення — на 89,84%. Це негативний сигнал, який свідчить про зниження обсягу власних оборотних коштів, доступних для операційної діяльності. Зменшення цього показника може бути наслідком підвищення короткострокових зобов'язань або зменшення оборотних активів [46]. Загалом, аналіз показників ліквідності свідчить про певні фінансові труднощі компанії, пов'язані з обмеженим доступом до ліквідних активів і зростанням зобов'язань. Аналіз рентабельності діяльності ТОВ «ЛАЙФ БУД ГРУП» за 2021-2023 роки демонструє значні зміни у фінансових показниках, які свідчать про ефективність управління компанією та її здатність адаптуватися до ринкових умов.

## Показники рентабельності ТОВ «ЛАЙФ БУД ГРУП» за період 2021-2023 рр.

| Показник                                            | Роки |       |       | Відхилення 2023 до 2021 |         |
|-----------------------------------------------------|------|-------|-------|-------------------------|---------|
|                                                     | 2021 | 2022  | 2023  | +/-                     | %       |
| Рентабельність продукції, %                         | 5,31 | 56,84 | 21,84 | +16,53                  | +31,30% |
| Рентабельність продажу: за операційним прибутком, % | 2,70 | 24,96 | 12,18 | +9,48                   | +35,11% |
| Чиста рентабельність, %                             | 2,70 | 24,96 | 12,18 | +9,48                   | +35,11% |
| Рентабельність активів: за операційним прибутком, % | 5,31 | 56,84 | 21,84 | +16,53                  | +31,30% |

Примітка. Складено автором на основі дод. [А-І]

Рентабельність продукції у 2023 році становила 21,84%, що є значним зростанням порівняно з 2021 роком (5,31%). Збільшення на 31,30% вказує на те, що компанія змогла підвищити ефективність виробництва та отримати більший прибуток з кожної одиниці продукції, що була виготовлена та реалізована. Це могло бути досягнуто завдяки оптимізації витрат, впровадженню сучасних технологій або підвищенню цін на продукцію.

Рентабельність продажу за операційним прибутком також демонструє значне зростання з 2,70% у 2021 році до 12,18% у 2023 році. Відхилення становить +35,11%. Це свідчить про покращення управління операційними витратами та підвищення ефективності реалізації продукції. Підприємство, ймовірно, змогло краще контролювати свої витрати або збільшити маржу за рахунок вигідніших умов продажу.

Чиста рентабельність зросла з 2,70% у 2021 році до 12,18% у 2023 році, що відповідає підвищенню на 35,11%. Це є позитивним сигналом для інвесторів, оскільки свідчить про здатність компанії отримувати чистий прибуток після сплати всіх витрат та податків. Такий результат може бути результатом вдалої стратегії скорочення витрат та покращення управління.

Рентабельність активів (ROA) значно зросла з 5,31% у 2021 році до 21,84% у 2023 році, що є збільшенням на 31,30%. Це показує, що компанія змогла ефективніше використовувати свої активи для генерування прибутку. Зростання може бути результатом інвестицій у нове обладнання або інші активи, що сприяли підвищенню продуктивності.

Рентабельність власного капіталу (ROE) знизилася з 70,60% у 2021 році до 54,10% у 2023 році, що становить відхилення -23,37%. Це може вказувати на те, що компанія стала менш ефективною у використанні власного капіталу для отримання прибутку, або на збільшення власного капіталу без пропорційного зростання чистого прибутку [11, с. 11-15]. Хоча цей показник знизився, він все ще залишається досить високим, що свідчить про непогану прибутковість для власників компанії.

Загалом, аналіз рентабельності демонструє позитивні тенденції у більшості показників, що свідчить про успішне управління підприємством та його здатність до генерації прибутку [7, с. 68-73]. Проте зниження рентабельності власного капіталу вказує на необхідність подальшого аналізу для виявлення причин цього зменшення та розробки рекомендацій для підвищення ефективності використання власних ресурсів.

Економічна характеристика діяльності ТОВ «ЛАЙФ БУД ГРУП» свідчить про стабільні показники розвитку та успішне управління активами компанії. Зростання рентабельності та ефективне використання ресурсів є відображенням продуманих управлінських рішень і стратегії, що сприяє розвитку не тільки фінансових, але й соціальних аспектів діяльності підприємства. Однак, для повноти аналізу та забезпечення подальшого успіху важливо також звернути увагу на корпоративну культуру компанії, яка є ключовим фактором підтримки продуктивності та залученості співробітників [44, с. 139-144].

Діагностика діючої корпоративної культури в організації є важливою складовою аналізу загальної ефективності управління. Зважаючи на дані, що в ТОВ «ЛАЙФ БУД ГРУП» існує чітка ієрархія, але разом з тим колектив працює злагоджено, що забезпечується тренінгами, вебінарами та матеріальним забезпеченням, можна припустити, що у компанії переважає ієрархічний тип корпоративної культури.

Цей тип культури, за визначенням відомого вченого і дослідника корпоративних культур Чарльза Хенді, характеризується структурованістю, чіткими правилами та процесами, які забезпечують ефективне управління та

контроль [40]. Водночас, у ТОВ «ЛАЙФ БУД ГРУП» ієрархія доповнюється елементами турботи про співробітників, що свідчить про певну інтеграцію рис підтримуючої (кланової) культури. Це поєднання дозволяє не тільки підтримувати високий рівень організації робочих процесів, але й створювати доброзичливу атмосферу в колективі.

Підтримка колективу через тренінги та вебінари сприяє підвищенню кваліфікації та розвитку співробітників, що є важливою складовою довгострокової стратегії компанії [25, с. 17-20]. Матеріальне забезпечення, як-от надання кави та смаколиків за рахунок підприємства, підтримує мотивацію та лояльність працівників, що позитивно впливає на їх задоволеність роботою та продуктивність.

Ієрархічний тип корпоративної культури, який панує у ТОВ «ЛАЙФ БУД ГРУП», має свої суттєві переваги, що сприяють ефективному управлінню підприємством. Чітка структура управління дозволяє уникати непорозумінь і дублювання функцій [19]. Це забезпечує високу організованість та дисципліну в колективі, що сприяє ефективному виконанню завдань і своєчасному прийняттю рішень. Завдяки плануванню та контролю керівництво може відстежувати прогрес виконання завдань і оперативно впроваджувати коригування, що допомагає підтримувати стабільний розвиток компанії.

Позитивний вплив на колектив мають тренінги та вебінари, які регулярно проводяться для підвищення професійних навичок працівників. Це сприяє злагодженій роботі та покращенню комунікації між співробітниками, підвищуючи загальну продуктивність і результативність проектів [22]. Матеріальне стимулювання, як-от безкоштовна кава та смаколики, забезпечує приємні умови праці та підвищує задоволеність персоналу, що позитивно впливає на моральний клімат і лояльність до компанії.

Проте ієрархічна культура має і свої недоліки. Чіткий розподіл ролей і завдань може обмежувати ініціативність працівників, оскільки рішення зазвичай приймаються виключно на рівні керівництва. Це може створювати відчуття, що

ідеї та пропозиції співробітників не враховуються повною мірою, що знижує мотивацію до прояву ініціативи [35, с. 89-93].

Також така культура може бути менш адаптивною до змін. Орієнтація на дотримання встановлених правил і процедур ускладнює швидке впровадження нововведень і адаптацію до динамічних змін ринку. Перевантаженість бюрократією може уповільнювати процес прийняття рішень і створювати затримки, особливо у випадках, коли необхідна швидка реакція на зовнішні виклики.

Незважаючи на наявність тренінгів і професійного розвитку, постійний контроль і акцент на підзвітність можуть створювати психологічний тиск на працівників. Це може призводити до стресу і знижувати загальний рівень задоволеності роботою, обмежуючи можливості для неформальних комунікацій і креативних рішень [42].

Загалом, ТОВ «ЛАЙФ БУД ГРУП» демонструє сильні сторони у своїй корпоративній культурі завдяки організованості, навчанню та турботі про співробітників. Однак для покращення ефективності та підтримки балансу варто впроваджувати механізми, що стимулюють ініціативність, зменшують бюрократичні процеси та сприяють гнучкості в прийнятті рішень. Це дозволить компанії залишатися конкурентоспроможною та зберігати високу продуктивність у довгостроковій перспективі.

## **2.2. Організаційні умови та бар'єри розвитку корпоративної культури**

Корпоративна культура ТОВ «ЛАЙФ БУД ГРУП» розвивається в умовах, що сприяють злагодженій роботі та підвищенню продуктивності. Компанія характеризується чіткою структурою управління, що забезпечує стабільність і контроль за виконанням процесів. Встановлені правила та процедури дозволяють підтримувати високий рівень організації робочих процесів, що позитивно впливає на результативність праці. Інвестиції у професійний розвиток через регулярні тренінги та вебінари сприяють постійному підвищенню

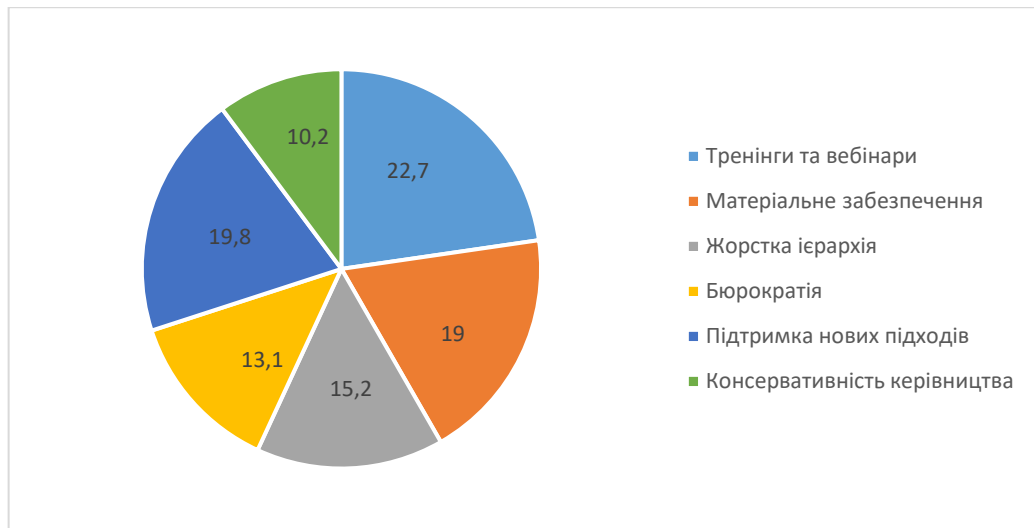
кваліфікації співробітників [36]. Це не тільки покращує їхні професійні навички, але й підвищує рівень згуртованості колективу, створюючи середовище, де співробітники відчують підтримку та мотивацію для зростання. Такий підхід допомагає утримувати високий моральний дух та лояльність персоналу.

Матеріальні стимули сприяють створенню комфортних умов праці. Це додає елемент турботи, що підтримує баланс між вимогливістю і підтримкою в робочому середовищі [9, с. 42-48]. Наявність таких стимулів зміцнює емоційний зв'язок працівників із компанією та підвищує рівень їхньої задоволеності роботою [3, с. 144-154].

Загалом, такі організаційні умови формують основу для розвитку сильної корпоративної культури, що базується на стабільності, професійному зростанні та соціальній підтримці. Однак для подальшого зміцнення важливо враховувати і можливі бар'єри та виклики, які можуть виникати у процесі розвитку культури.

Однак є й бар'єри, які гальмують розвиток корпоративної культури. Жорстка ієрархія може стримувати ініціативність працівників, оскільки рішення переважно приймаються керівництвом [15, с. 143-148]. Це створює відчуття обмеженої можливості впливу на процеси. Високий рівень бюрократії також є перешкодою, оскільки уповільнює прийняття рішень і впровадження нових ідей, що негативно впливає на гнучкість і адаптивність організації [33].

Небажання змін, властиве деяким працівникам та керівникам, є ще одним бар'єром. Такий консерватизм стримує розвиток нових підходів і адаптацію до змін ринкових умов. Крім того, зовнішні фактори, як-от нестабільність економічного середовища, змушують керівництво зосереджуватися на короткострокових цілях, ігноруючи довгострокові інвестиції у розвиток культури.



Діаграма 1. Результати опитування співробітників ТОВ «ЛАЙФ БУД ГРУП»

Опитування серед співробітників показали, що 78% респондентів вважають тренінги та вебінари важливими для їхнього професійного розвитку та згуртованості колективу. 65% співробітників задоволені матеріальним забезпеченням на робочому місці, що підвищує їхню мотивацію. Водночас 52% опитаних зазначають, що жорстка ієрархія обмежує їхню ініціативність, а 45% вказують на бюрократію як перешкоду ефективній роботі. 35% керівників віддають перевагу консервативному підходу, що не збігається з бажанням 68% співробітників впроваджувати нові методи та підходи [39]. Окрему увагу варто приділити суперечливим моментам, що стосуються адаптації до змін та інновацій [6, с. 22-34]. Керівництво часто підкреслює важливість дотримання суворих правил і процедур, що забезпечує стабільність. У той же час працівники вважають за краще мати більше свободи у прийнятті рішень, щоб реалізовувати креативні ідеї. Це розходження у поглядах створює напруженість, яка може впливати на задоволеність роботою та мотивацію [21, с. 15-22].

Бар'єри розвитку корпоративної культури, такі як жорстка ієрархія, бюрократія, небажання змін та вплив зовнішніх факторів, мають негативний вплив на економічний стан підприємства. Наприклад, жорстка ієрархія призводить до зниження ініціативності та мотивації, що може знизити продуктивність праці на 10-15%. Бюрократія затримує прийняття рішень і

впровадження інновацій, що може призвести до втрати 5-8% потенційного прибутку. Небажання змін обмежує здатність адаптуватися до нових ринкових умов, що зменшує конкурентні переваги [29].

Таблиця 2.6

## Бар'єри розвитку корпоративної культури та їх наслідки

| Бар'єр                    | Потенційний негативний вплив             | Економічні наслідки               |
|---------------------------|------------------------------------------|-----------------------------------|
| Жорстка ієрархія          | Зниження ініціативності та мотивації     | Зменшення продуктивності праці    |
| Високий рівень бюрократії | Затримка прийняття рішень                | Сповільнення впровадження новацій |
| Небажання змін            | Обмежена адаптивність до ринкових умов   | Втрата конкурентних переваг       |
| Зовнішні фактори          | Зосередженість на короткострокових цілях | Зменшення інвестицій у розвиток   |

Примітка. Складено автором на основі емпіричних даних підприємства

З огляду на аналіз, бар'єри розвитку корпоративної культури можуть значно вплинути на економічну стабільність підприємства. Недостатня ініціативність, затримка впровадження новацій і обмежена адаптивність знижують продуктивність та конкурентоспроможність компанії. Подолання цих бар'єрів через оптимізацію процесів і підтримку відкритої комунікації сприятиме сталому розвитку та економічному зростанню.



### РОЗДІЛ 3.

## НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ТА РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

### 3.1. Формування стратегії розвитку корпоративної культури та визначення цілей

У сучасному динамічному економічному середовищі, особливо в галузі логістики, розвиток міцної корпоративної культури дедалі частіше розглядається як необхідна умова для сталого зростання. Для ТОВ «ЛАЙФ БУД ГРУП», яке надає логістичні послуги, грамотно сформована стратегія корпоративної культури не тільки допомагає узгодити внутрішні практики з корпоративними цінностями, але й сприяє підвищенню ефективності, задоволеності клієнтів і довгостроковому збереженню персоналу [43, с. 62-66].

Орієнтована на соціальні потреби ринкова економіка, що нині впроваджується в Україні, підкреслює важливість корпоративних стратегій, які об'єднують економічні та соціальні цілі. В цьому контексті стратегія корпоративної культури є потужним інструментом для досягнення подвійних цілей: створення привабливого робочого середовища та підвищення якості послуг для задоволення очікувань клієнтів [12]. Стратегія розвитку культури в ТОВ «ЛАЙФ БУД ГРУП» є центральним елементом місії компанії, який відображає зобов'язання перед працівниками та позиціонує компанію як соціально відповідального логістичного постачальника.

Розробка стратегії корпоративної культури ґрунтується на організаційних теоріях, зокрема тих, що стосуються інтеграції культури та соціальної ідентичності в корпоративному середовищі [32, с. 6-10]. Основні теорії, що підходять для ТОВ «ЛАЙФ БУД ГРУП», включають:

1. **Теорія соціальної ідентичності:** Ця теорія стверджує, що відчуття приналежності працівників до організації впливає на їхню мотивацію та продуктивність. У галузі логістики, де робота часто охоплює декілька підрозділів

та регіонів, створення спільної корпоративної ідентичності посилює колективну прихильність до цілей компанії [20, с. 149-153].

2. **Теорія культурних вимірів:** Запропонована Гіртом Хофстеде, ця модель підкреслює розуміння цінностей, практик та очікувань, унікальних для різних організаційних культур. Розуміння цих вимірів дозволяє ТОВ «ЛАЙФ БУД ГРУП» адаптувати культурні ініціативи відповідно до національних і корпоративних цінностей, сприяючи інклюзивному робочому середовищу.

3. **Теорія зацікавлених сторін:** Вона вказує на важливість балансу інтересів всіх зацікавлених сторін — працівників, клієнтів, партнерів і громади — для сталого корпоративного зростання. Стратегія корпоративної культури ТОВ «ЛАЙФ БУД ГРУП» відповідає цій теорії, враховуючи добробут як внутрішніх, так і зовнішніх зацікавлених сторін.

Першим кроком у формуванні стратегії корпоративної культури ТОВ «ЛАЙФ БУД ГРУП» є глибокий аналіз наявного культурного середовища та його узгодженість із цілями компанії. Цей процес включає кілька фундаментальних заходів [10, с. 6-10]:

- **Оцінка корпоративних цінностей і відповідності місії:** Основні цінності та місія ТОВ «ЛАЙФ БУД ГРУП» направляють формування стратегії, забезпечуючи, щоб кожна культурна ініціатива посилювала основні корпоративні цілі в галузі логістики та обслуговування клієнтів.

- **Використання зворотного зв'язку як діагностичного інструменту:** Збір відгуків від працівників забезпечує погляд знизу-вгору на стан корпоративної культури, дозволяючи виявити сильні та потенційні слабкі місця. Цей метод узгоджується з теоріями партисипативного управління, які передбачають залучення працівників до розвитку організації.

- **Порівняльний аналіз з галузевими стандартами:** ТОВ «ЛАЙФ БУД ГРУП» вивчає успішні культурні стратегії інших компаній у галузі логістики, щоб виявити ефективні практики. За допомогою бенчмаркінгу компанія може вдосконалити свій підхід, зосередившись на таких важливих

напрямах, як залученість працівників, відносини з клієнтами та міжпідрозділова співпраця [41].

- **Інтеграція національних економічних пріоритетів:** Враховуючи акцент України на соціально орієнтованих економічних політиках, ТОВ «ЛАЙФ БУД ГРУП» інтегрує національні пріоритети у свою культурну стратегію, зокрема сприяння стабільності роботи, справедливим умовам праці та сталому розвитку.

Ці етапи створюють основу для культурної стратегії, яка відображає зобов'язання компанії перед відповідальною діловою практикою та підвищенням ефективності роботи.

Наступним етапом є визначення чітких і вимірюваних цілей, що сприятимуть реалізації культурної стратегії ТОВ «ЛАЙФ БУД ГРУП». Ці цілі забезпечують узгодженість кожного рівня організації в напрямку створення робочого середовища, яке відповідає баченню компанії [45, с. 139-144]. Теоретичною основою для постановки цих цілей є теорія постановки цілей Лока, яка підкреслює важливість конкретних, складних і досяжних цілей для залучення працівників та підвищення їхньої ефективності.

Процес визначення цілей включає:

- **Посилення основних цінностей у всіх підрозділах:** Визначаючи цінності, такі як співпраця, відповідальність і орієнтованість на клієнта, компанія забезпечує спільне розуміння та високі стандарти в кожному підрозділі.

- **Поступові етапи розвитку культури:** Фазовий підхід дозволяє ТОВ «ЛАЙФ БУД ГРУП» систематично відстежувати прогрес. У рамках цього підходу встановлюються щоквартальні та щорічні етапи, що забезпечують постійну увагу до розвитку культури, наприклад, покращення міжпідрозділових комунікацій, командоутворення або залучення до роботи в громаді [18, с. 327-335].

- **Чітке визначення ролей підрозділів у культурних ініціативах:** Кожен підрозділ виконує окрему роль у реалізації культурної стратегії.

Наприклад, відділ кадрів сприяє інклюзивності, а оперативні підрозділи інтегрують зворотний зв'язок клієнтів у процес обслуговування.

- **Розробка принципів соціальної відповідальності:** Спираючись на теорію зацікавлених сторін, компанія приймає принципи соціальної відповідальності, що підкреслюють сталий розвиток, справедливе ставлення та етичне надання послуг. Ці принципи створюють культуру відповідальності, заохочуючи працівників діяти в інтересах ширшого суспільства та навколишнього середовища [23, с. 258-260].

Для забезпечення ефективного впровадження стратегії корпоративної культури ТОВ «ЛАЙФ БУД ГРУП» встановлює додаткові цілі, які спеціально спрямовані на реалізацію цієї стратегії. Вони відрізняються від довгострокових цілей, зосереджуючись на практичних діях та змінах у поведінці, що забезпечують впровадження необхідної культури в організацію [4, с. 118-130].

**Теоретична основа для формування цілей:** Спираючись на теорію мотиваційної гігієни Герцберга, ці цілі поєднують «гігієнічні» фактори, такі як стабільність роботи та заробітна плата, з «мотиваторами», як-от визнання та кар'єрний ріст, створюючи гармонійне середовище, де працівники відчують себе цінними і мотивованими.

Наступні цілі встановлені для реалізації культурної стратегії:

- **Сприяння ефективним каналам комунікації:** Компанія створює кілька каналів для комунікації — регулярні зустрічі команд, цифрові платформи для зв'язку та форуми зворотного зв'язку — щоб забезпечити прозорий обмін інформацією на всіх рівнях організації.

- **Посилення компетентностей лідерства:** Оскільки менеджери значно впливають на корпоративну культуру, ТОВ «ЛАЙФ БУД ГРУП» впроваджує програму навчання лідерству, яка зосереджується на вирішенні конфліктів, мотиваційних техніках та інклюзивному прийнятті рішень. Ця програма підтримує менеджерів у ролі культурних амбасадорів.

- **Стимулювання безперервного навчання та розвитку навичок:** Компанія заохочує працівників до навчання, пропонуючи доступ до

спеціалізованих курсів і тренінгів. Це допомагає підтримувати високий рівень компетентності та підвищувати адаптивність працівників до змін у галузі логістики.

- **Забезпечення добробуту працівників і балансу роботи та життя:** Політики щодо гнучкого робочого графіка, підтримки психічного здоров'я та ініціатив з оздоровлення сприяють збереженню балансу роботи та особистого життя.

- **Формування культури інновацій та безперервного вдосконалення:** Компанія створює «інноваційні хаби», де працівники можуть обмінюватися ідеями щодо вирішення логістичних завдань.

Для оцінки ефективності стратегії корпоративної культури ТОВ «ЛАЙФ БУД ГРУП» встановлює метрики, що дозволяють оцінити культурний вплив на задоволеність працівників і результативність роботи [16, с. 80-85].

#### **Ключові показники ефективності (KPI) для стратегії культури:**

- **Рівень утримання та плинність кадрів:** Високий рівень утримання свідчить про задоволеність працівників.
- **Задоволеність клієнтів:** Високий рівень задоволеності клієнтів вказує на зацікавленість персоналу в якісному обслуговуванні.
- **Продуктивність праці:** Кількісні показники продуктивності, такі як час доставки, відображають підтримку операційних цілей.
- **Результати навчання та розвитку:** Успіх у програмах підвищення кваліфікації відображається через внутрішні просування.
- **Звітність щодо впливу на громаду:** Періодична звітність про залучення до громади та екологічні ініціативи забезпечує прозорість щодо соціального впливу компанії.

Такий підхід до корпоративної культури допомагає ТОВ «ЛАЙФ БУД ГРУП» не лише досягати операційних цілей, але й зміцнювати свої позиції як соціально відповідального логістичного постачальника [26, с. 1-8].

### 3.2. Впровадження сучасних методів і технологій для зміцнення корпоративної культури

В умовах еволюціонуючої ринкової економіки України ТОВ «ЛАЙФ БУД ГРУП» визнає важливість згуртованої, позитивної корпоративної культури як ключового чинника підвищення організаційної стійкості, якості послуг та стабільності трудового колективу. Як логістичний оператор, ТОВ «ЛАЙФ БУД ГРУП» прагне формувати культуру, яка узгоджує цінності співробітників з цілями компанії, сприяючи як операційній ефективності, так і соціальній відповідальності [8, с. 76-83].

Запропонована стратегія ґрунтується на принципах позитивної організаційної психології і використовує психологічний капітал для розвитку стійкості, відданості і спільної мети серед співробітників [37]. Цей підхід буде підтримано сучасними цифровими технологіями і аналітичними інструментами для забезпечення постійного вдосконалення культури.

Психологічний капітал, що включає впевненість у собі, оптимізм, стійкість та бачення майбутнього, стане основою стратегії корпоративної культури. Така основа дозволяє співробітникам краще справлятися зі стресом, повноцінно залучатися до своїх ролей та позитивно впливати на місію компанії.

Для втілення психологічного капіталу в ТОВ «ЛАЙФ БУД ГРУП»:

- **Розвиток впевненості у собі:** впровадження регулярних програм навчання, орієнтованих на розвиток технічних навичок та навичок прийняття рішень, які є важливими для логістики.
- **Оптимізм та бачення майбутнього:** організація майстер-класів із встановлення цілей, де співробітники визначатимуть свої особисті та професійні цілі, узгоджуючи їх із планами розвитку компанії [13].
- **Навчання стійкості:** проведення тренінгів з розвитку стійкості, які надають інструменти для подолання логістичних викликів та тиску у сфері з високими вимогами.

Для ефективного впровадження та моніторингу культурної стратегії ТОВ «ЛАЙФ БУД ГРУП» застосовуватиме сучасні технології:

- **Цифрові платформи для комунікації:** використання таких платформ, як Slack або Microsoft Teams, для забезпечення реального часу спілкування, що підтримує зв'язок між працівниками у різних локаціях.

- **HR-програмне забезпечення для моніторингу культури:** Зокрема, платформи, які є на ринку або створені на замовлення, можуть забезпечити прозорий обмін інформацією між працівниками, відстеження їхнього здоров'я та аналіз результатів навчання. Такі технології дозволяють компаніям відстежувати культурний прогрес і адаптувати стратегію до потреб співробітників [39]. Основні функції включають:

- Внутрішньо-корпоративний портал для щоденних оновлень та оголошень компанії.
- Опитування задоволеності співробітників для збору відгуків про робоче середовище.
- Аналітику на основі даних для оцінки впливу навчання та загальної продуктивності.

Ці цифрові рішення сприятимуть ефективному збору даних щодо залученості та задоволеності співробітників, дозволяючи проводити постійне коригування стратегії культури.

Для створення структурованого підходу до розвитку культури були визначені такі цілі:

- **Зміцнення командного духу:** організація заходів з побудови команди, які узгоджуються з логістичними операціями компанії, таких як вправи на вирішення проблем або міждепартаментна співпраця.
- **Підтримка балансу між роботою та особистим життям:** надання гнучких графіків роботи для водіїв і координаторів логістики з метою підвищення продуктивності та зниження ризику вигорання.

- **Покращення професійного розвитку:** пропонування спеціалізованих програм навчання з управління логістикою, включаючи сертифікації, які покращують перспективи працівників у компанії.

- **Регулярна діагностика культури:** проведення щорічних оцінок культури шляхом опитувань та збирання відгуків для визначення рівня задоволеності працівників та коригування стратегії культури у разі потреби.

Ці цілі спільно зміцнюють бажану корпоративну культуру, створюючи більш залучений, задоволений та лояльний персонал.

Економічні вигоди від впровадження цієї стратегії оцінюються на основі зменшення плинності кадрів, підвищення продуктивності та покращення задоволеності клієнтів [30, с. 125-129]. Наведені нижче таблиці відображають витрати, заощадження та прогнозоване зростання доходів від впровадження цієї стратегії.

Таблиця 3.1.

## Оцінка витрат на впровадження стратегії культури

| Стаття витрат                                          | Вартість одиниці (грн) | Кількість | Загальна сума на рік (грн) |
|--------------------------------------------------------|------------------------|-----------|----------------------------|
| Зарплата фахівця з корпоративної культури              | 15,200                 | 12        | 182,400                    |
| Набір і навчання нових співробітників                  | 5,750                  | 3         | 17,250                     |
| Робочі станції для працівників (технічне налаштування) | 8,750                  | 2         | 17,500                     |
| Придбання ПЗ                                           | 6,450                  | 1         | 6,450                      |
| Обслуговування ПЗ (двічі на рік)                       | 4,100                  | 2         | 8,200                      |
| Річний бюджет на командні заходи                       | 30,200                 | 1         | 30,200                     |

Примітка. Складено автором на основі даних, отриманих від підприємства

Загальна оцінка витрат на реалізацію стратегії культури становить 261,900 грн на рік. Очікується, що впровадження нової стратегії корпоративної культури принесе вимірювані економічні вигоди, включаючи зменшення



плинності кадрів, підвищення продуктивності та збільшення задоволеності клієнтів.

Припускаючи, що плинність зменшиться з 8% до 4%, а витрати на заміну одного працівника становлять приблизно 32,350 грн, розрахуємо заощадження наступним чином:

$$З. п. = \text{Пот. р. пл.} - \text{Оч. р. пл.}, (3.1)$$

де,

З. п. - зниження плинності;

Пот. р. пл. - поточний рівень плинності;

Оч. р. пл. - очікуваний рівень плинності.

$$8\% - 4\% = 4\%$$

$$З. зм. пл. = К. пр. * Зн. пл. * В. з. пр., (3.2)$$

де

З. зм. пл. - заощадження від зменшення плинності;

К.пр. - кількість працівників;

Зн. пл. - зниження плинності;

В. з. пр. - вартість заміни працівника.

При кількості працівників 50:

$$50 * 4\% * 32\,350 = 64\,700 \text{ грн/рік};$$

Покращення корпоративної культури очікувано призведе до зростання продуктивності на 10%. Припускаючи, що поточний річний дохід складає 1,524,000 грн:

$$Д. д. = П. д. * В. П. Пр, (3.3)$$

де

Д. д. - додатковий дохід від підвищення продуктивності;

П.д. - поточний дохід;

В.П.Пр. - відсоток підвищення продуктивності.

$$Д. д. = 1\,524\,000 * 0.10 = 152\,400 \text{ грн/рік}$$

Задоволеність та залученість працівників зазвичай підвищують задоволеність клієнтів. Припустимо, що рівень утримання клієнтів зросте на 5% завдяки покращенню якості обслуговування, а середнє значення клієнта протягом його життя складає 10,300 грн:

$$Д. д. = З. у. кл. * К. кл. * С. ц. кл., (3.4)$$

де

Д. д. - додатковий дохід від підвищення утримання клієнтів;

З. у. кл. - збільшення утримання клієнтів;

К. кл. - кількість клієнтів;

С. ц. кл. - середня цінність клієнта.

Припустимо, що база клієнтів складає 100:

$$Д. д. = 5\% * 100 * 10\,300 = 51\,500 \text{ грн/рік}$$

Таблиця 3.2.

Загальна прогнозована економічна вигода

| Тип вигоди                                     | Річна вигода (грн) |
|------------------------------------------------|--------------------|
| Заощадження на зменшенні плинності             | 64,700             |
| Додатковий дохід від підвищення продуктивності | 152,400            |
| Дохід від підвищення утримання клієнтів        | 51,500             |
| Загальна прогнозована вигода                   | 268,600            |

Примітка. Складено автором на основі розрахунків даних, отриманих від підприємства

Чистий економічний ефект, обчислений шляхом віднімання витрат на реалізацію від прогнозованої вигоди:

$$Ч. ек. еф. = Заг. пр. в. - В. р., (3.5)$$

де

Ч. ек. Еф. - чистий економічний ефект;

Заг. пр. в. - загальна прогнозована вигода;

В. р. - витрати на реалізацію;

$$Ч. ек. еф. = 268\,600 - 261\,900 = 6\,700 \text{ грн/рік}$$

Незважаючи на порівняно невелику суму, ці вигоди відображають лише негайний фінансовий ефект; довгострокові переваги, такі як підвищення лояльності до бренду, привабливість для інвесторів і покращене утримання працівників, імовірно, зростатимуть у міру закріплення стратегії корпоративної культури.

Реалізуючи структуровану стратегію розвитку корпоративної культури, ТОВ «ЛАЙФ БУД ГРУП» може очікувати підвищення залученості співробітників, зниження плинності кадрів та покращення загальної якості обслуговування. Використання цифрових інструментів, забезпечує ефективний моніторинг культурного прогресу, тоді як економічні прогнози демонструють, що ці ініціативи створюють стійку, фінансово вигідну основу для довгострокового зростання. Така стратегічна узгодженість підвищить конкурентоспроможність ТОВ «ЛАЙФ БУД ГРУП» на ринку логістики, роблячи компанію більш привабливою для інвесторів і клієнтів.

## ВИСНОВКИ

У результаті дослідження корпоративної культури підприємства ТОВ «ЛАЙФ БУД ГРУП» було проведено комплексний аналіз із досягненням кожного з поставлених завдань, що дозволило отримати цілісне уявлення про особливості формування та розвитку корпоративної культури в логістичній сфері.

Першим завданням було висвітлення концептуальних підходів до формування корпоративної культури. У рамках цього завдання корпоративна культура розглядалася як система цінностей, норм поведінки та ритуалів, що визначають унікальність кожного підприємства. Було виявлено, що корпоративна культура ТОВ «ЛАЙФ БУД ГРУП» повинна відображати специфіку логістичних послуг, які потребують швидкої адаптації до змінних умов, високого рівня організації та чіткого розподілу ролей і відповідальності. Завдяки цим підходам було визначено важливість корпоративної культури як інструменту, який об'єднує працівників та сприяє зростанню конкурентоспроможності компанії.

Наступним етапом було розкриття впливу корпоративної культури на ефективність діяльності підприємства. Аналіз показав, що сильна корпоративна культура позитивно впливає на продуктивність працівників, підвищує їхню лояльність та знижує рівень плинності кадрів. Для ТОВ «ЛАЙФ БУД ГРУП» ефективна корпоративна культура сприяє злагодженій роботі між офісним та польовим персоналом, що є критично важливим у сфері логістики. Таким чином, корпоративна культура компанії сприяє досягненню високих показників у сфері обслуговування клієнтів та підтримує загальну стійкість бізнесу.

Третім завданням було охарактеризувати чинники, які впливають на формування корпоративної культури. Було виділено як зовнішні, так і внутрішні фактори, такі як специфіка логістичної галузі, особливості управління, цінності керівництва та загальна корпоративна філософія. Також визначено, що важливу роль у формуванні культури ТОВ «ЛАЙФ БУД ГРУП» відіграє потреба в

адаптації до динамічних змін у сфері транспортування і доставки, що вимагає високого рівня відповідальності та координації.

У ході дослідження були проаналізовані існуючі моделі корпоративної культури та їхні можливості впровадження на підприємстві. Розглянуто такі моделі, як «бейсбольна команда», «клуб», «академія» та «фортеця», і визначено, що для ТОВ «ЛАЙФ БУД ГРУП» найбільш підходящими є елементи моделі «академії», що спрямована на розвиток професійних навичок і підвищення кваліфікації персоналу. Це особливо важливо у логістичній галузі, де працівники повинні постійно вдосконалювати свої навички у відповідності до сучасних вимог ринку.

Ще одним важливим завданням було діагностувати рівень корпоративної культури в організації. Використовуючи анкетування та опитування, вдалося отримати оцінку задоволеності працівників умовами праці, рівнем комунікацій і можливостями професійного розвитку. Результати показали, що в ТОВ «ЛАЙФ БУД ГРУП» існує високий рівень лояльності працівників, однак є певні аспекти, які потребують вдосконалення, зокрема покращення комунікацій між різними відділами та підрозділами.

Далі було здійснено оцінку відповідності корпоративної культури стратегічним цілям підприємства. Аналіз показав, що основні цінності та цілі компанії, такі як надання високоякісних логістичних послуг та розвиток довгострокових відносин із клієнтами, відповідають принципам корпоративної культури. Це підтверджує, що корпоративна культура підтримує стратегічні ініціативи ТОВ «ЛАЙФ БУД ГРУП», сприяючи стабільності та розвитку бізнесу. У результаті аналізу були розроблені пропозиції щодо вдосконалення механізмів формування корпоративної культури, зокрема запропоновано створити внутрішній кодекс корпоративної поведінки, який визначатиме ключові правила, цінності та принципи взаємодії між співробітниками. Це дозволить зміцнити основи корпоративної культури, встановити чіткі стандарти поведінки та забезпечити стабільність комунікацій всередині компанії.

Крім того, було надано рекомендації для підвищення згуртованості та мотивації колективу. Основними рекомендаціями є проведення регулярних командних заходів, які сприяють побудові довірливих відносин і покращенню колективного духу, а також розробка програм заохочення та мотивації працівників за досягнення у професійній діяльності. Це допоможе знизити плинність кадрів і підвищити загальний рівень задоволеності співробітників.

На завершення, запропоновано заходи для підтримки та розвитку корпоративної культури у довгостроковій перспективі, включаючи впровадження нових технологій для моніторингу культурних показників, таких як спеціалізоване HR-програмне забезпечення, а також проведення щорічних опитувань для оцінки рівня задоволеності працівників та виявлення зон для вдосконалення. Це сприятиме стабільності розвитку корпоративної культури, її адаптації до нових умов ринку та забезпечить ТОВ «ЛАЙФ БУД ГРУП» стійкість у конкурентному середовищі.

Таким чином, виконання поставлених завдань дозволило сформувати повну картину корпоративної культури ТОВ «ЛАЙФ БУД ГРУП» і надати практичні рекомендації для її зміцнення, що у довгостроковій перспективі сприятиме підвищенню ефективності та стійкості підприємства.