

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

Міжнародної економіки і менеджменту

Кафедра міжнародного менеджменту

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА

Міжнародний бізнес

Галузь знань

07 Управління та адміністрування

Спеціальність

076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Форма навчання: очна (денна)

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему «Формування і розвиток корпоративної культури в міжнародній компанії (на
прикладі Ікеа)»

(назва теми)

здобувача Григоренко Анни Богданівни

(ПІБ, підпис)

Науковий керівник: _____

(науковий ступінь, учене звання, ПІБ)

(підпис)

**Робота допущена до захисту перед екзаменаційною комісією з атестації
здобувачів вищої освіти (ЕК)**

Завідувач кафедри: к.е.н., доцент Бурмака М.О.

(підпис)

Київ 2024

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

Факультет міжнародної економіки і менеджменту

Кафедра міжнародного менеджменту

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА

Міжнародні економічні відносини

ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ

29 «Міжнародні відносини»

СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

292 «Міжнародні економічні відносини»

ПОГОДЖЕНО

Керівник проектної групи (гарант)
освітньо-професійної програми

С.І. Ткаленко

(підпис)

(ініціали, прізвище)

20__ р.

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

М.О.Бурмака

(підпис)

(ініціали, прізвище)

20__ р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти _____

(прізвище, ім'я, по батькові)

денної форми навчання

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи

на тему «Формування та розвиток корпоративної культури в міжнародній компанії (на прикладі Ikea)»

Тему затверджено наказом ректора Університету від " _____ " _____ 20__ р. № _____

Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах

План кваліфікаційної бакалаврської роботи

Розділ 1	Теоретико-методологічні засади дослідження корпоративної культури (назва розділу)
Розділ 2	Дослідження корпоративної культури та процесу її формування в ТОВ "ІКЕА РІТЕЙЛ УКРАЇНА" (назва розділу)
Розділ 3	Напрями вдосконалення корпоративної культури ТОВ "ІКЕА РІТЕЙЛ УКРАЇНА"

(назва розділу)	
Об'єкт дослідження:	Об'єктом дослідження є процес формування і розвиток корпоративної культури в міжнародній компанії.
Предмет дослідження:	Предмет дослідження дипломної роботи полягає у аналізі корпоративної культури міжнародної компанії.
Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи:	Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи заключається у визначенні таких задач, які з'ясування сутності та значення корпоративної культури для підприємства; дослідження видів та типів корпоративної культури; дослідження методів формування та вдосконалення.

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:

У розділі 1	Визначення поняття корпоративної культури.
Описати існуючі моделі та проаналізувати їх застосування.	
Визначити ключові фактори, що впливають на її формування.	
У розділі 2	Аналіз існуючої корпоративної культури в компанії.
Методи та інструменти для поліпшення, що використовую компанія.	
Вплив на ефективність роботи персоналу та організації в цілому.	
У розділі 3	Ідентифікувати слабкі місця та проблеми.
Розробити конкретні рекомендації та стратегії.	
Оцінити майбутній вплив на загальну ефективність.	

**Завдання підготував
науковий керівник**

(підпис)

(ініціали, прізвище)

«_____» _____ 20__ р.

**Завдання одержав
здобувач**

(підпис)

(ініціали, прізвище)

«_____» _____ 20__ р.

Реферат

Кваліфікаційна бакалаврська робота містить 95 сторінок, 16 таблиць, 5 рисунків, список використаних джерел з 30 найменувань, 2 додаток.

Формування і розвиток корпоративної культури в міжнародній компанії

Об'єктом дослідження є процес формування і розвиток корпоративної культури в міжнародній компанії.

Предметом дослідження є аналіз корпоративної культури міжнародної компанії.

Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи висвітлення особливостей формування і розвитку корпоративної культури в міжнародній компанії.

Відповідно до поставленої мети були визначені такі завдання:

1. З'ясувати сутність та значення корпоративної культури для підприємства.
2. Дослідити види та типи корпоративної культури.
3. Дослідити методи формування та вдосконалення корпоративної культури.
4. Здійснити організаційно-економічну характеристику ТОВ "ІКЕА РІТЕЙЛ УКРАЇНА".
5. Провести аналіз та оцінку рівня корпоративної культури ТОВ "ІКЕА РІТЕЙЛ УКРАЇНА".
6. Встановити вплив корпоративної культури на результативність та конкурентоспроможність ТОВ "ІКЕА РІТЕЙЛ УКРАЇНА".
7. Розробити та обґрунтувати стратегії розвитку корпоративної культури.
8. Сформулювати рекомендації щодо вдосконалення методів формування та трансляції цінностей корпоративної культури.
9. Розробити системи оцінки та моніторингу ефективності корпоративної культури.

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що запропоновані та обґрунтовані у роботі заходи вдосконалення корпоративної культури можуть бути використані на практиці вітчизняними підприємствами.

Ключові слова: культура, корпоративна культура, управління корпоративною культурою, культура організації.

В і д г у к
про кваліфікаційну магістерську роботу
здобувача факультету міжнародної економіки і менеджменту
освітньої програми «Міжнародний бізнес»

Григоренко Анни Богданівни

на тему: *Формування і розвиток корпоративної культури в міжнародній компанії (на прикладі Ikea)»*

1. Обґрунтування актуальності обраної теми, витриманість логічного ланцюга тема-об'єкт-предмет-мета-завдання-висновки, відповідність побудови роботи її назві, взаємозв'язок назв розділів та підрозділів **(10 балів)**:

- *Актуальність теми дослідження обґрунтована наявністю нових викликів для економіки. Актуальність дослідження обумовлюється зростаючою роллю корпоративної культури в сучасному менеджменті. Вона впливає на мотивацію та продуктивність співробітників, лояльність клієнтів, репутацію компанії на ринку, а також на її стійкість до змін та конкурентну перевагу.*

- *Витриманість логічного ланцюга:*

Логічний ланцюг "тема-об'єкт-предмет-мета-завдання-висновки" витриманий. Тема дослідження чітко визначена: "

Назва роботи чітко відповідає її змісту. Усі розділи та підрозділи роботи присвячені темі дослідження. Зміст роботи відповідає поставленій меті та завданням. Назви розділів та підрозділів логічно пов'язані між собою. Кожен розділ присвячений висвітленню окремого аспекту теми дослідження. Підрозділи доповнюють та розкривають зміст розділів. Робота написана грамотно та стилістично правильно. Автор використовує наукову термінологію. У роботі представлені результати дослідження світового досвіду розвитку креативного сектору економіки. Автор робить обґрунтовані висновки та пропонує практичні рекомендації.

2. Рівень аналізу та повноти розгляду теоретичних концепцій, понятійного апарату досліджуваної предметної галузі; якість аналізу бібліографічних джерел; достатність глибини теоретичних досліджень за темою; цінність теоретичних висновків (10 балів):

У роботі представлені основні теоретичні концепції, що стосуються корпоративної культури, включаючи її сутність, значення, види та типи, методи формування та вдосконалення. Автор використовує понятійний апарат, який є загальноприйнятим в досліджуваній предметній галузі. Теоретичні концепції та поняття розглянуті в достатньому обсязі, щоб забезпечити ґрунтовне розуміння теми дослідження. Автор використовує широкий спектр бібліографічних джерел, включаючи наукові статті, монографії, підручники та інші авторитетні публікації. Бібліографічні джерела є актуальними та релевантними до теми дослідження. Автор коректно посилається на використані джерела. Автор ґрунтовно аналізує різні аспекти корпоративної культури, використовуючи різні теоретичні підходи. Дослідження дає нове розуміння теми дослідження. Теоретичні висновки, представлені в роботі, є цінними та мають практичну значущість. Рекомендації, розроблені на основі теоретичних висновків, можуть бути використані для вдосконалення корпоративної культури в міжнародних компаніях. Дослідження може бути корисним для науковців, практиків та студентів, які цікавляться темою корпоративної культури.

3. Якість та глибина проведених досліджень, застосування аналітичних розрахунків, якісного та кількісного аналізу, відповідність методів і засобів досліджень меті й завданням дослідження, коректність інтерпретації результатів дослідження (13 балів):

Дослідження "Корпоративна культура та процес її формування в ТОВ "ІКЕА РІТЕЙЛ Україна"" ґрунтовно досліджує цю тему, поєднуючи кількісний та якісний аналіз. Автор використовує різноманітні методи збору даних, включаючи аналіз фінансових показників, анкетування та інтерв'ю з працівниками. Це дозволяє отримати всебічне уявлення про корпоративну культуру ТОВ "ІКЕА РІТЕЙЛ Україна".

Дослідження чітко демонструє розуміння та застосування аналітичних методів. Автор використовує різні показники для оцінки фінансової стійкості та ліквідності компанії, а також аналізує дані анкетування та інтерв'ю для виявлення ключових характеристик корпоративної культури.

Вибрані методи та засоби дослідження відповідають меті й завданням дослідження. Автор використовує методи, які дозволяють отримати дані, необхідні для оцінки корпоративної культури ТОВ "ІКЕА РІТЕЙЛ Україна".

Інтерпретація результатів дослідження ґрунтується на даних, отриманих за допомогою різних методів. Автор чітко пояснює зв'язок між результатами та висновками дослідження.

Дослідження "Корпоративна культура та процес її формування в ТОВ "ІКЕА РІТЕЙЛ Україна"" є цінним внеском у розуміння цієї теми. Автор використовує ґрунтовні методи дослідження, які дозволяють отримати всебічне уявлення про корпоративну культуру компанії. Дослідження добре структуроване, чітко написане та робить значний внесок у наукову літературу з цієї теми.

4. Оцінка результатів досліджень; обґрунтування напрямів, наявність альтернативних підходів до вирішення досліджуваної проблеми, можливість впровадження результатів дослідження, рівень обґрунтування запропонованих рішень (15 балів): Оцінка результатів досліджень:

Результати досліджень є актуальними та цінними.

Автор наводить чіткі та обґрунтовані висновки. Результати досліджень можуть бути використані для практичного розвитку креативного сектору економіки.

Обґрунтування напрямів:

Автор чітко обґрунтовує напрямки дослідження.

Вибір напрямків дослідження відповідає меті й завданням роботи. Автор використовує комплексний підхід до дослідження, який дозволяє йому отримати всебічні результати.

Наявність альтернативних підходів до вирішення досліджуваної проблеми: Автор розглядає альтернативні підходи до вирішення досліджуваної проблеми. Автор аргументує свою позицію щодо вибору того чи іншого підходу. Автор не робить необґрунтованих узагальнень.

Можливість впровадження результатів дослідження: Результати дослідження можуть бути впроваджені в практику. Автор пропонує конкретні рекомендації щодо впровадження результатів дослідження. Автор враховує можливі ризики та труднощі при впровадженні результатів дослідження.

Рівень обґрунтування запропонованих рішень: Запропоновані рішення обґрунтовані результатами дослідження. Автор наводить чіткі аргументи на користь своїх пропозицій. Автор пропонує реалістичні та практичні рішення..

5. Чіткість, обґрунтованість, практичне значення, можливість реалізації висновків (10 бал.):

Висновки чітко сформульовані та легко зрозумілі.

Використовується логічна структура та послідовність. Немає плутанини чи двозначності. Висновки ґрунтуються на результатах дослідження. Використовуються дані з різних джерел, включаючи наукові статті, звіти та опитування. Аргументи чітко та логічні. Висновки мають практичне значення для ТОВ "IKEA РІТЕЙЛ Україна". Їх можна використовувати для розробки та впровадження заходів щодо покращення корпоративної культури. Рекомендації чіткі та практичні.

Висновки можна реалізувати в ТОВ "IKEA РІТЕЙЛ Україна". Рекомендації враховують специфіку компанії та ринку.

Рекомендації:

Можна було б додати більше інформації про те, як саме ТОВ "IKEA РІТЕЙЛ Україна" може впровадити рекомендовані заходи. Також можна було б провести більш детальний аналіз сильних і слабких сторін корпоративної культури компанії.

1. Оформлення роботи та дотримання графіку виконання БДР (8 балів):

Робота виконана з порушенням графіку виконання КМР

2. Позитивні сторони дипломної роботи:

Робота написана грамотно та стилістично правильно. Автор використовує наукову термінологію. У роботі представлені результати дослідження світового досвіду. Автор робить обґрунтовані висновки та пропонує практичні рекомендації

Недоліки роботи:

Дослідження можна вдосконалити, додавши порівняльний аналіз з іншими компаніями в галузі. Це дозволило б автору зробити більш ґрунтовні висновки про специфіку корпоративної культури ТОВ "IKEA РІТЕЙЛ Україна".

Дослідження ґрунтується на даних, зібраних у 2020-2022 роках. Важливо зазначити, що корпоративна культура може змінюватися з часом, тому дані дослідження можуть не бути повністю актуальними на момент написання рецензії

Загальна оцінка кваліфікаційної бакалаврської роботи **(66 балів):** _____

Допущення до захисту перед ЕК _____

Допущення КМР до захисту перед ЕК _____ Допущена КМР до захисту перед ЕК

Науковий керівник доцент кафедри, доцент, кандидат економічних наук,
(посада, учене звання, науковий ступінь)

(підпис)

“ ____ ” _____ 20__ р.

Прохорова М.Е.
(прізвище, ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ	7
1.1. Сутність та значення корпоративної культури для підприємства	7
1.2. Види та типи корпоративної культури	18
1.3. Методи формування та вдосконалення корпоративної культури	28
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТА ПРОЦЕСУ ЇЇ ФОРМУВАННЯ В ТОВ "ІКЕА РІТЕЙЛ УКРАЇНА"	35
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ "ІКЕА РІТЕЙЛ УКРАЇНА"	35
2.2. Аналіз та оцінка рівня корпоративної культури ТОВ "ІКЕА РІТЕЙЛ УКРАЇНА"	41
2.3. Вплив корпоративної культури на результативність та конкурентоспроможність ТОВ "ІКЕА РІТЕЙЛ УКРАЇНА"	51
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТОВ "ІКЕА РІТЕЙЛ УКРАЇНА"	60
3.1. Розробка та обґрунтування стратегії розвитку корпоративної культури	60
3.2. Рекомендації щодо вдосконалення методів формування та трансляції цінностей корпоративної культури	69
3.3. Розробка системи оцінки та моніторингу ефективності корпоративної культури	72
ВИСНОВКИ	82
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	85
ДОДАТКИ	88

ВСТУП

Актуальність теми. Формування та розвиток корпоративної культури є важливими для підвищення ефективності роботи міжнародних компаній в умовах глобалізації. Правильно сформована корпоративна культура сприяє підвищенню лояльності співробітників, їх мотивації та загальної ефективності роботи, що, в свою чергу, підвищує конкурентоспроможність організації на світовому ринку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Публікації та дослідження за останні роки висвітлюють важливість підвищення ефективності організацій та мотивації працівників, за рахунок корпоративної культури. Зосереджується увага саме на визначені таких елементів, як цінності, норми та їх вплив. Головним аспектом є саме зв'язок між культурою і результативністю компанії.

Мета і завдання дослідження - висвітлення особливостей формування і розвитку корпоративної культури в міжнародній компанії. Відповідно до поставленої мети були визначені такі завдання:

1. З'ясувати сутність та значення корпоративної культури для підприємства.
2. Дослідити види та типи корпоративної культури.
3. Дослідити методи формування та вдосконалення корпоративної культури.
4. Здійснити організаційно-економічну характеристику ТОВ "ІКЕА РІТЕЙЛ УКРАЇНА".
5. Провести аналіз та оцінку рівня корпоративної культури ТОВ "ІКЕА РІТЕЙЛ УКРАЇНА".
6. Встановити вплив корпоративної культури на результативність та конкурентоспроможність ТОВ "ІКЕА РІТЕЙЛ УКРАЇНА".
7. Розробити та обґрунтувати стратегії розвитку корпоративної культури.
8. Сформулювати рекомендації щодо вдосконалення методів формування та трансляції цінностей корпоративної культури.

9. Розробити системи оцінки та моніторингу ефективності корпоративної культури.

Об'єктом дослідження є процес формування і розвиток корпоративної культури в міжнародній компанії.

Предметом дослідження є аналіз корпоративної культури міжнародної компанії.

Методи дослідження. Для дослідження теми використовувалися такі методи, як аналіз наукової літератури, анкетування та наявна інформація про компанію, а саме звіти та документи.

Інформаційна база дослідження. Інформаційною базою дослідження виступило ТОВ "ІКЕА РІТЕЙЛ УКРАЇНА", а саме форми фінансової звітності, праці вітчизняних та зарубіжних науковців і практиків з даної проблематики.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

Сучасний світовий рівень менеджменту передбачає, що об'єктом управлінської діяльності у будь-якій сфері є, поряд з процесами та людьми, організаційні культури різних типів. Сучасні керівники в сферах бізнесу та виробництва розглядають культуру своєї організації як могутній стратегічний інструмент, який дозволяє орієнтувати своїх співробітників на загально організаційні цілі, мобілізувати їх ініціативу та поліпшувати їх взаємовідносини. Вони прагнуть створити таку корпоративну культуру, яку б розуміли і підтримували усі співробітники.

Корпоративна культура відіграє важливу роль у покращенні загальної презентації підприємства в середовищі, в якому воно здійснює свою діяльність. Вона представляє форму соціального контролю, що впливає на поведінку та рішення, що приймаються керівниками і співробітниками в рамках організаційного життя, беручи до уваги, що корпоративна культура також діє на підсвідомому рівні. Це те, що об'єднує членів організації, мотивує їх і створює

відчуття причетності до організаційної реальності, тобто, це структура, в якій існує конструкт організаційної ідентичності. Цей факт стає особливо важливим у той час, коли все більш популярними стають віртуальні підприємства. Тож зростає потреба посилити почуття ідентифікації співробітників з підприємством, в якій вони працюють.

Кожна організація має свою корпоративну культуру. Прискорення темпів глобалізації, посилення конкуренції, постійні злиття та поглинання компаній призводять до постійно зростаючого значення корпоративної культури.

Корпоративна культура визначає унікальність компанії, підвищує прихильність співробітників до організації, розвиває їхнє почуття ідентичності.

Правильна корпоративна культура допомагає керувати працівниками, заохочує інновації та підвищує продуктивність.

Питаннями формування, розвитку та зміни корпоративної культури займалися ряд вітчизняних та закордонних вчених. Значну увагу даній проблематиці приділяли М. Мескон, Ф. Хедоурі, Р. Блейк, С. Роббінс, Е. Долан, Дж. Стюарт, О. Харчишина, М. Магура, М. Курбатова, О. Білецька та інші.

Разом з тим, умови змін умов господарювання ряду вітчизняних підприємств призводять до зміни особливостей їх організаційної культури, що актуалізує подальші дослідження в зазначеному напрямі.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ

1.1 Сутність та значення корпоративної культури для підприємства

Сучасні підприємства надають великого значення ролі, яку відіграє корпоративна культура для їх успішного розвитку та функціонування в бізнес-середовищі, що постійно змінюється.

Корпоративна культура – це сучасне поняття. Багато підприємств зараз вважають дуже важливою сучасною тенденцією займатися «розвитком корпоративної культури» та «корекцією корпоративної культури». Це й не дивно, адже розвиток корпоративної культури приносить багато переваг. Це лише деякі з них:

- підвищення мотивації персоналу;
- підвищення відповідальності та самостійності робітників і службовців;
- підвищення продуктивності праці;
- зниження адміністративних витрат та інше.

Корпоративна культура - це система взаємодії людей в організації за споконвічно встановленими принципами, усталеними процедурами та історично виробленими правилами. На етапі свого створення культура організації здатна визначити її майбутнє: структуру, комерційну діяльність, розвиток, систему мотивації [2].

Сенс корпоративної культури полягає у відповідності переконань співробітників і «правил гри». Її метою є управління людськими ресурсами, які є основною цінністю будь-якої організації. В епоху інтенсивної ринкової активності

та жорсткої конкуренції вже недостатньо контролювати поведінку людей, важливо розуміти настрої та думку громадськості та вміти вчасно відреагувати.

Деякі вітчизняні підприємства замовляють розвиток корпоративної культури у західних фахівців, які роблять все за західним зразком, не враховуючи специфіку підприємств та умови в нашій країні. Часто результат такої роботи залишається в документах вищого керівництва і реально не впливає на існуючу корпоративну культуру компанії, заявлені цілі та місія компанії існують лише на папері. Її значення визначається низкою обставин. Вона дає компанії організаційної ідентичності та є важливим джерелом стабільності та безперервності, що дає працівникам відчуття безпеки [12].

Для початку розглянемо термінологію.

1. Культура компанії (в режимі взаємозамінності, також використовуються терміни організаційна та корпоративна культура) — це:

- навчання співробітників застосуванню цінностей і норм компанії, що визначають їх поведінку;
- атмосфера і соціальний клімат в організації;
- панівна система цінностей і стилів поведінки в організації.

2. Культуру компанії можна визначити як набір цінностей, звичаїв, традицій, норм, переконань, пропозицій, що включені в різні аспекти діяльності організації, що робить цю організацію унікальною.

3. Корпоративна культура організації — це її «індивідуальність» — спосіб виконання роботи. Вона являє собою набір спільних стійких соціальних норм стосунків та звички, моральні та духовні цінності, символи та прагнення, побудова динамічних моделей поведінки, що виділяють компанії одним із інших. У цьому сенсі можна сказати, що вона є «обличчям компанії».

Отже, корпоративна культура - це система загальних і колективно прийнятих правил, що дійсні для даної групи в певний час, а також, це джерело символів, мови, ідеології, вірувань, ритуалів і міфів в організації [8].

Культура компанії впливає на поведінку персоналу в різних аспектах робочого процесу, таких як: комунікації з клієнтами; дотримання норм роботи; відкритість до інновацій; відповідальність і почуття обов'язку.

Проведемо аналіз існуючих визначень категорії “корпоративна культура підприємства” (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Сутність категорії “корпоративна культура підприємства”

Автор	Визначення
Захарчин Г. М.	Сукупність переконань, відносин, норм і моделей поведінки та цінностей, які є спільними для всіх співробітників підприємства й створюють підґрунтя для їхньої діяльності
Комаров К.В.	Система виключно цінностей (як матеріальних, так і духовних), що прийняті всіма співробітниками, допомагають їм зрозуміти, для чого було створене підприємство, як воно працює і що для нього важливо, визначають унікальність характеру підприємства (організації).
Внуков Є.О.	Взаємовідносини, які склалися на базі існуючих принципів, уявлень та прийнятих норм поведінки задля виконання місії організації
Писаренко А.П.	Сукупність мислення, що визначає внутрішнє життя організації; спосіб мислення, дії та існування». Корпоративну культуру можна розглядати як «вираження базових цінностей в організаційній структурі, системі управління, кадровій політиці, що впливає на них.
Прокопенко Т.В.	Система матеріальних і духовних цінностей, проявів, що взаємодіють між собою, притаманних даній корпорації, що відображають її індивідуальність і сприйняття себе та інших у соціальному та матеріальному середовищі, що виявляється в поведінці, взаємодії, сприйнятті
Симоненко Ю.П.	Система формальних і неформальних правил і норм діяльності, звичаїв і традицій, індивідуальних і групових інтересів, особливостей поведінки співробітників даної організаційної структури, стилю керівництва, показників задоволеності співробітників умовами праці, рівня взаємодія, ідентифікація працівників з підприємством та перспективами його розвитку.
Авторське визначення	Корпоративна культура - це набір найбільш важливих припущень, яких дотримуються члени організації та виражених у декларованих цінностях організації, які спрямовують людей у їх поведінці та діях.

Джерело: сформовано автором самостійно

Пропонується розуміти корпоративну культуру в такий спосіб.

1. Корпоративна культура - це набір найбільш важливих припущень, яких дотримуються члени організації та виражених у декларованих цінностях організації, які спрямовують людей у їх поведінці та діях.

2. Корпоративна культура структурована набором припущень, цінностей, переконань та символів, які допомагають людям в організації справлятися зі своїми проблемами.

3. Корпоративна культура охоплює велику область явищ духовного та матеріального життя колективу, а саме: панівні в ньому моральні норми та цінності, прийнятий кодекс поведінки та укорінені ритуали.

Важливо відзначити, що формування і розвиток корпоративної культури на підприємстві багато в чому визначається відповідним стилем керівництва менеджера та створеного на цій основі клімату.

4. Корпоративна культура — це імпліцитна, невидима та неформальна свідомість організації, яка контролює поведінку людей і від її країни формується під впливом їх поведінки.

У контексті даного дослідження рекомендовано визначати корпоративну культуру як набір форм поведінки, набутих організацією в процесі адаптації до зовнішнього середовища та внутрішньої інтеграції, які показали свою ефективність і поділяються більшістю членів організації, що виявляється у філософії та ідеології організації. Цей набір моделей поведінки складається не лише зі стандартів поведінки, а й з думок, настроїв, символів, установок і способів ведення бізнесу, які визначають ідентичність компанії [11].

Корпоративна культура відображає не тільки соціальну єдність і згуртованість співробітників, а й ефективність організації.

Носіями корпоративної культури є співробітники організації, як і у випадку з культурою народу, носіями якої є самі люди.

Корпоративна культура є основою життєвого потенціалу організації. Характеристики взаємовідносин між людьми, стійкі норми та принципи життя та

діяльності організації, закономірності позитивної та негативної поведінки та багато інших, що належать до цінностей та норм, мають істотне значення для ефективного управління. Якщо ми можемо сказати, що організація має «душу», то цією душею є корпоративна культура.

Корпоративну культуру несуть люди. Проте в організаціях з корпоративною культурою, що склалася, вона виявляється відокремленою від людей і стає фактором організації, її частиною, що надає активний вплив на членів організації, модифікуючи їх поведінку відповідно до норм і цінностей, які становлять його основу [20].

Кожна організація стикається з необхідністю формування власного іміджу – визначення своїх цілей та цінностей, стратегії якості пропонованих продуктів та послуг, цивілізованих правил поведінки та моральних принципів співробітників, підтримки високої репутації компанії у бізнесі. мир. Все це, зване корпоративною культурою, є завданням, без вирішення якого неможливо досягти ефективної роботи.

При вивченні досвіду передових організацій можна виділити такі основні характеристики розвиненої корпоративної культури, які формують певний набір основних цілей:

- місія організації (загальна філософія та політика);
- основні цілі організації;

Ці два основні елементи корпоративної культури можуть бути різними у різних організаціях.

Існує безліч підходів до виділення різних атрибутів, що характеризують та ідентифікують ту чи іншу культуру як на макро-, так і на мікрорівні [18].

Так, Ф. Харріс та Р. Моран пропонують розглядати конкретну корпоративну культуру на основі наступних характеристик:

- усвідомлення самовизначення та свого положення в організації (у деяких культурах цінується збереження працівником його внутрішніх станів, у інших

підтримується їх вияв; в одних випадках незалежність та креативність проявляються через співпрацю, а в інших – через індивідуалізм);

- система взаємодії та мову спілкування (застосування усного, письмового, невербального спілкування відрізняється від групи до групи, від організації до організації; жаргон, скорочення, жести відрізняються залежно від галузевої, функціональної та територіальної приналежності організацій);

- зовнішній вигляд, одяг та представлення на роботі (різноманітність формального та службового одягу, бізнес-стиль, охайність, макіяж, зачіска і т. п. підтверджують існування багатьох мікрокультур);

- як і що споживають люди, звички та традиції в цій сфері (організація харчування працівників, включаючи наявність або відсутність таких закладів в підприємстві; люди приносять їжу з собою або відвідують їдальню всередині або за межами організації;

- субсидування харчування;

- усвідомлення часу, ставлення до нього та його використання (ступінь точності та відносності часу у працівників; дотримання графіку та підтримка цього;

- монохронне або поліхронне використання часу;

- взаємини між людьми (за віком і статтю, статусом і владою, мудрістю і розумом, досвідом і знаннями, рангом і протоколом, релігією і громадянством тощо; ступінь формалізації відносин, отримуваної підтримки, способів вирішення конфліктів);

- цінності (як набір вказівок про те, що добре, а що погано) та норми (як набір припущень та очікувань щодо певного типу поведінки) — те, що люди цінують у своєму організаційному житті (свою посаду, роботу чи роботу). і т. д.))) і як ці значення зберігаються;

- віра у що-небудь і ставлення чи настрої до чогось (віра в лідерство, успіх, у свої сили, у взаємодопомогу, в етичну поведінку, у справедливість і т. д.;

ставлення до колег, клієнтів та конкурентів, до зла та насильства, агресія) тощо; вплив релігії та моралі);

- працівнича етика та мотивація (ставлення до роботи та відповідальність на робочому місці; поділ та заміщення роботи; чистота робочого місця;

- якість роботи; працівничі звички; оцінка праці та винагорода; взаємини людини та машини; індивідуальна або групова праця; прогрес у роботі) [16].

Члени організації, поділяючи переконання та очікування, створюють своє власне фізичне середовище, розвивають мову спілкування, здійснюють дії, які адекватно сприймаються іншими, і виявляють почуття та емоції, зрозумілі всім. Усе це, сприймається співробітниками, допомагає зрозуміти і інтерпретувати культуру організації, тобто. осмислювати події та дії, а також осмислювати своє робоче середовище. Поведінка окремих осіб та груп в організації тісно пов'язана з нормами, що виникають із цих загальних переконань, очікувань та дій.

Культура організації визначає клімат, стиль взаємовідносин, цінності підприємства. Кожна корпоративна структура, що формується, виробляє свою культуру, яка визначає місце цієї структури, її внутрішні і зовнішні зв'язки і є зразком, стереотипом у формуванні стратегії, розподілі влади, прийнятті рішень, у поведінці персоналу [4].

Зміст корпоративної культури впливає на спрямованість поведінки і визначається не простою сумою припущень, а тим, як вони пов'язані один з одним і як формують певні моделі поведінки.

Частиною корпоративної культури є те, як люди спілкуються всередині компанії, і це спілкування не обмежується різдвяною вечіркою або стилем одягу, це також відповідні норми та правила. Лідер відіграє головну роль у поширенні правил поведінки, цінностей і переконань серед колективу.

Лідери поширюють свої переконання перед командою. З часом вони стають даністю, начебто щось реальне і необхідне, що не підлягає обговоренню та оцінці, тому з індивідуальних характеристик вони стають колективними практиками. Так

народжується культура, як сукупність колективних несвідомих переконань і правил поведінки. Можна сказати, що лідер формується намірами роботодавця та ентузіазмом персоналу [22].

Сильна корпоративна культура допомагає мотивувати співробітників досягати результатів на роботі. У багатонаціональному середовищі корпоративна культура набуває нових конотацій під впливом таких факторів, як відмінності в культурі спілкування, системи цінностей, знань. З метою подолання бар'єрів культурного шоку та створення середовища для гармонійного пристосування своїх працівників, особливо в ситуаціях відправлення їх на роботу за кордоном у своїх підрозділах роботодавці розробляють програми та надають ресурси для широкого міжкультурного навчання.

Основними факторами, що впливають на корпоративну культуру, є:

- 1) особистості людей, які заснували компанію;
- 2) особистості топ-менеджерів і ключових співробітників;
- 3) співробітники;
- 4) зовнішнє середовище (ринок і клієнти, державне регулювання та органи влади).

Кожен із цих факторів може мати вирішальне значення для формування або розвитку корпоративної культури конкретної організації.

Роль корпоративної культури для успіху будь-якої компанії визначається функціями, які на неї покладені - випромінювання доброзичливості, підтримання балансу у внутрішньому середовищі, створення мотивації до дії [30].

Основна роль корпоративної культури - самовідтворення (на всіх рівнях і компонентах компанії), трансляція, "виховання" новоприбулих співробітників.

Якщо корпоративна культура компанії не відтворюється у співробітників (вона дещо змінюється з часом під впливом зовнішнього середовища або самих співробітників), то організація не буде єдиною і ефективною.

У той же час, якщо не відбувається «навчання» новими співробітниками ефективних способів поведінки, компанія може втратити свою «мобільність», а корпоративна культура поступово затвердіє, втратить свою актуальність.

Третя функція — підтримання мотивації до діяльності. У будь-якій сильній корпоративній культурі завжди існують міфи та легенди, які ілюструють приклади успіху співробітників, винагороди за бажану поведінку. Це може бути матеріальне підвищення або підвищення рангу працівника (рис. 1.1).

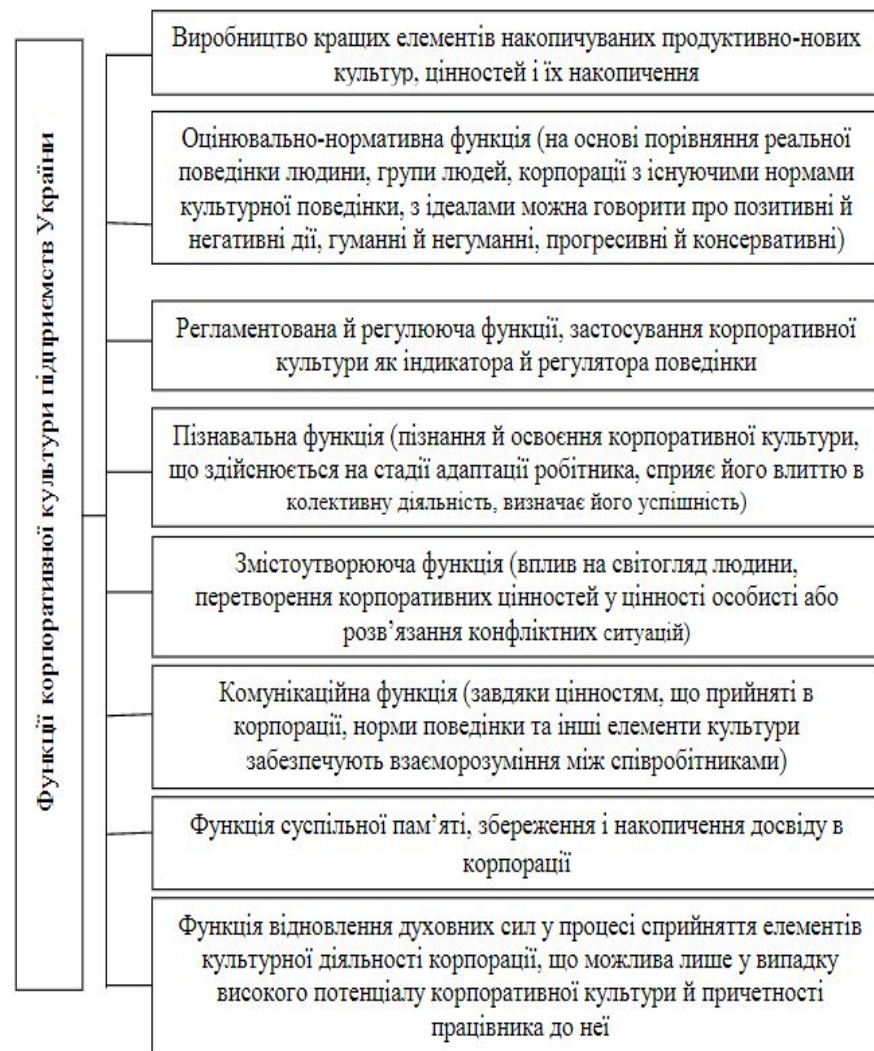


Рисунок 1.1 – Функції корпоративної культури підприємства [4]

Проаналізувавши цю класифікацію, можна зробити висновок, що культури

умов праці, засобів праці та робочого процесу складають поверхневий рівень корпоративної культури організації. Культура міжособистісних стосунків у трудовому колективі та культура управління проголошуються цінностями, оскільки містять у собі філософію та декларовані принципи роботи організації [9].

Культура працівника, у свою чергу, є відображенням основних ідей, тобто внутрішньої культури організації, яка визначається несвідомо.

Корпоративна культура важлива для команди з наступних причин:

1. Характерною рисою корпоративної культури є почуття безпеки, закріплене у свідомості співробітників приналежністю до компанії чи системи цінностей. Це сукупність правил і норм поведінки, специфічних підприємствам.

2. Коли співробітник поділяє загальну культуру компанії, її пріоритети та цінності, його особиста відповідальність за результат зростає. Якщо кожен член робочої команди діятиме з таким мисленням, то загальна картина продуктивності підприємства покращиться. Новачки швидше входять у робочий процес і адекватніше сприймають події, які у колективі [14].

3. Наявність спільних цілей та цінностей у команді допомагає психологічно налаштуватися на спільне досягнення результатів.

4. Корпоративна культура стимулює розвиток іміджу підприємства у цілому.

5. Співробітник ідентифікує себе з компанією, пишається тим, що є її частиною.

7. Корпоративна культура існує у компанії постійно – від основи до закриття. Навіть якщо на підприємстві немає відділу, який регулює його діяльність. Однак грамотне управління корпоративною культурою дозволяє суттєво покращити усі показники успішності підприємства.

Слід враховувати, що на підприємстві, крім домінуючої корпоративної культури, цінності та норми якої приймаються та поділяються більшістю співробітників, можуть існувати субкультури (культури різних структурних підрозділів, неформальних угруповань) [13].

До речі, наявність субкультури на підприємстві – добрий знак: він показує, що співробітників скріплюють не лише службові завдання, а й особистий інтерес. Головне, щоб існуючі субкультури не суперечили одна одній і не входили в дисонанс із загальною корпоративною культурою підприємства.

Враховуючи вищесказане, можна сказати, що наша країна багатонаціональна. Кожен народ має свої традиції та звичаї – важливу складову національної культури.

Так само і з організаціями: у кожної своя система цінностей, свої правила і норми, сформовані роками, визначені накопиченим досвідом. Вони складають корпоративну (організаційну) культуру компанії, що робить її унікальною.

Корпоративна культура та ключові показники успішності (КПІ) підприємства мають глибокий взаємозв'язок, оскільки корпоративна культура впливає на всі аспекти діяльності організації, включаючи результативність. Ось деякі способи, якими корпоративна культура впливає на ключові показники успішності підприємства:

1. Залученість працівників. Корпоративна культура, яка сприяє залученості працівників та створенню позитивного робочого середовища, може призвести до підвищення продуктивності та ефективності працівників. Збільшення залученості працівників може призвести до покращення КПІ, таких як рівень задоволення клієнтів, зниження показників втрат часу та збільшення інновацій.

2. Лідерство та відповідальність. Культура, що підтримує лідерство та відповідальність, може сприяти досягненню високих стандартів етичності та дотриманню встановлених процедур. Це може мати позитивний вплив на КПІ, такі як репутація бренду, рівень довіри клієнтів та управління ризиками.

3. Інновації та адаптивність. Корпоративна культура, що сприяє інноваціям та адаптивності, може стимулювати підприємство до впровадження новаторських ідей та стратегій, що підвищують конкурентоспроможність. Це може відобразитися на таких КПІ, як ринкова частка, обсяги продажів та прибутковість.

4. Комунікація та співпраця. Ефективна комунікація та співпраця між працівниками може підвищити рівень виробничої ефективності та рішучості. Культура, яка сприяє відкритості та взаєморозумінню, може позитивно впливати на КПП, такі як час реалізації проектів та рівень виконання завдань.

5. Зосередженість на клієнтах. Культура, що зосереджена на задоволенні потреб клієнтів та наданні якісних продуктів чи послуг, може сприяти підвищенню рівня лояльності клієнтів та збільшенню прибутку. Це може відобразитися на КПП, таких як прибутковість та обсяги продажів.

Отже, корпоративна культура та ключові показники успішності підприємства взаємодіють між собою, створюючи важливий фактор успіху для організації. Підтримка позитивної корпоративної культури може сприяти покращенню КПП та загального фінансового стану підприємства.

1.2. Види та типи корпоративної культури

Корпоративну культуру можна класифікувати за двома ознаками:

- міцність;
- функціональність.

1. Сильна (або слабка) культура – «сильна та культура, яку люди легко розуміють і можуть легко висловити. Це слабка культура та, за якої співробітникам важко визначити, зрозуміти або пояснити».

2. Функціональність культури – «сильна культура компанії може бути позитивною (власний капітал) або негативною (дефіцит). Якщо цінності компанії є конструктивними та підтримують її цілі, тоді наявність сильної культури є активом, перевагою. Ми визначаємо це як функціональну

культуру. Якщо цінності компанії негативні або нефункціональні, тоді сильна культура стане перешкодою».

За об'єктом дії організаційну культуру підприємств можна розподілити на зовнішню, внутрішню та змішану [6].

Серед науковців існує такий термін як «внутрішній вектор корпоративної культури», який спрямований усередину підприємства та формує його внутрішнє середовище, а також середовище його підрозділів (рис. 1.2).

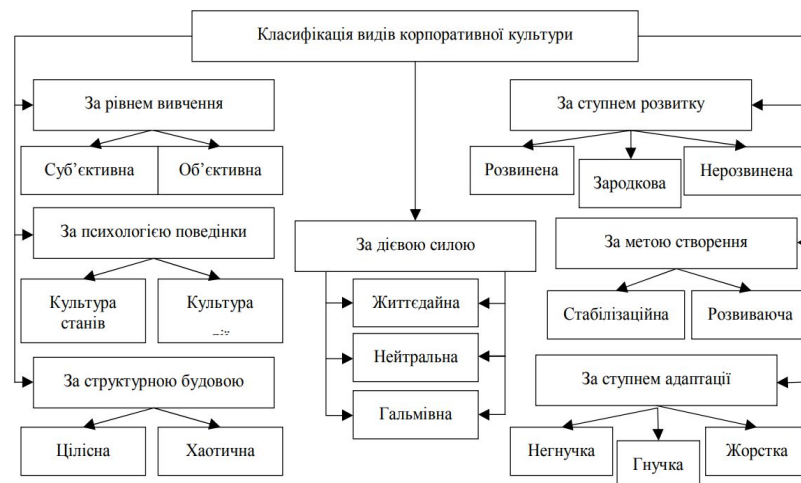


Рисунок 1.2 – Класифікація видів корпоративної культури [12]

Виділяють наступні види корпоративних культур у сучасному бізнесі.

1. «Зразок для наслідування». Тут відносини будуються на правилах та розподілі обов'язків. Кожен співробітник виконує свою роль маленького гвинтика у великому механізмі. Відмінною рисою є чіткої ієрархії, строгих посадових інструкцій, правил, норм, дрес-коду, службового спілкування.

Процес роботи продуманий до дрібниць, завдяки чому збої у процесі зводяться до мінімуму. Часто ця модель використовується у великих компаніях з різними підрозділами та великим штатом співробітників.

Основні цінності – надійність, практичність, раціональність, побудова стабільної організації. Через ці особливості така компанія не може швидко

реагувати на зовнішні зміни, тому імітаційна модель найефективніша на стабільному ринку.

2. "Команда мрії". Командна модель корпоративної культури, де немає посадових інструкцій, конкретних обов'язків, дрес-коду. Ієрархія влади горизонтальна – немає підлеглих, є лише рівноцінні гравці з однієї команди. Спілкування часто має неформальний і дружній характер.

Робочі питання вирішуються спільно – група зацікавлених співробітників збирається до виконання конкретної завдання. Як правило, «власником влади» є той, хто взяв на себе відповідальність за її вирішення. У цьому допускається розподіл зон відповідальності.

Цінності – командний дух, відповідальність, свобода думки, творчість.

Ідеологія – тільки працюючи разом, можна досягти більшого.

Цей тип культури притаманний прогресивним компаніям, стартапам.

3. "Сім'я". Для цього типу культури характерна наявність теплої, дружньої атмосфери у колективі. Компанія – як велика родина, а керівники підрозділів – наставники, до яких завжди можна звернутися за порадою. Характеристика – відданість традиціям, згуртованість, спільність, орієнтація на клієнта.

Основна цінність компанії – це люди (співробітники та споживачі). Турбота про колектив проявляється у комфортних умовах праці, соціальному захисті, допомоги у кризових ситуаціях, заохоченнях, поздоровленнях тощо. Отже, мотиваційний чинник у такій моделі прямо впливає на ефективність роботи.

Стабільне становище на ринку забезпечують лояльні клієнти та віддані своїй справі співробітники.

4. "Ринкова модель". Цей тип корпоративної культури обирають організації, орієнтовані прибуток. Команда складається з амбітних, цілеспрямованих людей, котрі активно борються один з одним за місце під сонцем (за підвищення, прибутковий проект, бонус). Людина цінна для компанії доти, доки вона може «добути» за неї гроші.

Тут існує чітка ієрархія, але, на відміну від рольової моделі, компанія здатна швидко адаптуватися до зовнішніх змін завдяки сильним лідерам, які не бояться ризикувати.

Цінності – репутація, лідерство, прибуток, досягнення цілей, прагнення перемоги, конкурентоспроможність.

Ознаки «ринкової моделі» характерні для про акул бізнесу. Це досить цинічна культура, що у багатьох випадках існує межі репресивного стилю управління.

5. Зосередьтеся на результатах. Досить гнучка корпоративна політика, характерною рисою якої є прагнення розвитку. Основні цілі – досягнення результату, реалізація проекту, зміцнення позицій над ринком.

Існує ієрархія влади, підпорядкування. Керівники команд визначаються рівнем знань, професійними навичками, тож ієрархія часто змінюється. Крім того, рядові працівники не обмежуються посадовими інструкціями [27].

Навпаки, вони часто беруть участь у вирішенні стратегічних завдань, відкриваючи їм можливості розвитку на благо компанії. Цінності – результат, професіоналізм, корпоративний дух, прагнення мети, свобода прийняття рішень. Це є основні види корпоративної культури. Але крім них існують змішані типи, тобто такі, які поєднують функції відразу декількох моделей. Це трапляється з компаніями, які:

- швидкорослі (від малого бізнесу до великого);
- переходять під контроль інших організацій;
- зміна основного виду ринкової діяльності;
- зазнають частоті зміни керівництва.

Розвиток організацій пов'язаний з розвитком двох типів корпоративної культури – традиційної та сучасної.

У таблиці 1.2 наведено порівняльну характеристику цих двох типів.

Таблиця 1.2 – Традиційний та сучасний типи корпоративної культури [7]

Традиційний тип	Сучасний тип
Характеризується консерватизмом Формальна структура – діяльність є дуже формалізований Він орієнтований на процеси в організації Головна мета – прибуток Дисциплінованість досягається через адміністративні дії Поведінка забезпечується адміністративними інструментами Заохочується індивідуальне самовираження Управління шляхом контролю Конфлікти розглядаються як щось негативне	Заохочує до ризику та змін організації Неформальна структура Він орієнтований на результат Основна мета – суспільне благо Дисциплінованість досягається через мотивацію Цілі визначають поведінку Групова діяльність іємпатія Управління через довіру

Джерело: сформовано автором самостійно

Як частину суспільної культури приймають корпоративну, що включає культуру підприємств, цілі яких безпосередньо не спрямовані на отримання прибутку.

Культура є основою розуміння та успіху будь-якої організації, оскільки тільки вона дозволяє домогтися необхідної поведінки, що об'єднує колектив і мотивує їх працювати у складній або тупиковій ситуації, яка може виявитися фатальною за відсутності неминучих ситуацій, цінностей.

Культура організації відбиває ставлення до клієнтів, співробітників; уявлення про місію, продукти, діяльність, які були дійсними в минулому і трансформувалися в норми поведінки, очікування, кращі моделі мислення та дій.

Корпоративна культура виконує дві основні функції: зовнішню адаптацію та внутрішню інтеграцію.

Такий підхід до розуміння важливості організаційної культури є перспективним, оскільки розглядає взаємодію двох основних аспектів існування організації. Вона вижила б у динамічно мінливому середовищі, якби відповідним чином адаптувалась і водночас зберігала свою внутрішню стабільність.

Тому роль корпоративної культури полягає в тому, щоб поєднати ці дві функції та забезпечити довговічність та ефективність організації.

Культура є інструментом управлінського контролю, який підтримує організаційну соціалізацію, формує ідентифікацію та самоідентифікацію, є потужним інструментом освіти та самовиховання [3].

Характеристики корпоративної культури:

1) Концепція корпоративної культури стверджує, що на поведінку людей в організаціях і рішення, які вони приймають, найбільше впливають основні переконання членів. Навіть коли організаційне середовище змінюється, її члени схильні приймати рішення, які були прийнятними в минулому, тобто за звичкою. Члени організації не беруть до уваги ці переконання, оскільки вони є загальновизнаними та запам'ятовуються як незаперечна істина.

2) Об'єктивні характеристики культури організації - це все, що існує незалежно від думок її членів. Це всі його фізичні атрибути, від будівель до церемоній і ритуалів. Суб'єктивні аспекти - це установки, спосіб мислення, припущення. Якісний аспект - як люди інтерпретують, визначають, сприймають цю культуру. Кількісні аспекти, навпаки, виражають те, що люди говорять про культуру організації. Можуть сильно відрізнятися між ними оцінка культури людей в одній організації.

Корпоративна культура - це набір цінностей, не вроджених, а набутих, загальних для групи людей і впливаючих на спосіб життя групи, її сприйняття (переконання, установки) і поведінку та розрізнення однієї групи людей від іншої.

Культура організації визначає найважливіші цілі та критерії організації; консультує, як слід використовувати ресурси організації; визначає, чого організація та її члени можуть очікувати один від одного; визначає, які методи контролю поведінки члена організації прийнятні, а які ні, тобто визначає, де лежить влада організації і як її слід використовувати; визначає норми поведінки учасників, методи покарань і винагород; визначає взаємну поведінку членів організації та стосунки з особами, які не належать до організації; інформує членів,

як поводитися із зовнішнім середовищем: агресивно, прихильно, доброзичливо, відповідально чи зволікаючи [17].

Культура організації - це сукупність установок, переконань, очікувань, норм, установок і звичок, характерних для її членів, які можна трактувати як групову свідомість цих людей, що визначає їх реакцію на процеси, що відбуваються всередині і зовні. організацію та умови їх поведінки. Культура виражається через філософію, символи, міфи, мікроклімат, героїв, історії, традиції, ритуали, церемонії тощо.

Корпоративна культура — це система основних цінностей, якими керується організація та визнається членами організації, впливає на їх поведінку, підтримується організаційними історіями, міфами та проявляється через традиції, церемонії, ритуали та символи.

Культура організації характеризується встановленими цінностями і нормами, які зобов'язують працюючих в ній персонал поводитися і діяти за певними правилами, інтегрувати їх в суспільство. У кожній організації формується особлива атмосфера взаємин. Це не тільки зобов'язання правового та адміністративного характеру, як поводитися у внутрішніх взаємодіях і відносинах із зовнішнім середовищем. Це звичаї, ритуали, процедури, церемонії, спільна історія та багато іншого, що об'єднує всіх його членів від прибиральника до генерала. У виконанні завдань, взаємодіючи один з одним і із зовнішнім середовищем, для організації [18].

Корпоративна культура — це саморозвинута форма людського спілкування, сукупність цінностей і установок. Це природна, не спеціально сформована культура, яка пронизує всю організацію, хоча співробітники та керівники навіть про таку переважаючу культуру не маю уявлення.

Корпоративна культура представлена такими типами:

1. Родова культура, або культура сімейного типу. Цей тип характерний для організацій, в яких складаються дружні, майже сімейні відносини, засновані на

вірності традиціям і взаємній відданості. Вихователі, вчителі, батьки стають лідерами для своїх працівників. Керівники таких компаній – типу «колеги» або наставника. Перші справляються, залучаючи працівників до процесу вирішення проблем, шукаючи взаємної згоди. Останні піклуються про своїх «дітей», а деяким з них активно допомагають. У кланової культури важливу роль відіграє психологічний настрій, згуртованість працівників та їх участь у бізнесі.

2. Адхократична культура. Компанії з таким типом культури відрізняються ризиком, гнучкістю, швидкістю реагування та творчим підходом до ведення бізнесу. Їх лідери - прогресивні і відчайдушні люди. Цей тип культури існує в компаніях, які займаються проектами, технологічними розробками та інноваційною діяльністю. Їхнє правило — бути готовим до всього, відданим експериментам та інноваціям.

Слово «адхократія» походить від латинського вираження *ad hoc* (не випадок). У межах цього типу культури більшість працівників виконують свої обов'язки у складі тимчасової (адхократичної) оперативної групи, яка розформовується, щойно завдання виконано [21].

Основна мета культури адхократії — забезпечити гнучкість та креативність у ситуаціях, що характеризуються невизначеністю, двозначністю та/або інформаційним навантаженням. Основний ресурс – спеціалісти. Люди виконують покладені ними функції, займаються конкретними проектами.

Іноді блоки адхократії з'являються і у великих корпораціях, де домінує інший тип культури. Основними характеристиками, властивими адхократичній культурі, є відсутність будь-якої організаційної структури, тимчасових ролей, творчості та інновацій.

3. Ієрархічна (бюрократична) культура. Це культура організацій, де всі процеси формальні та структуровані. Їх лідери - організатори і раціональні координатори, люди інструкцій і правил. Для таких компаній характерна внутрішня кадрова підтримка, організованість, високий рівень контролю,

стабільність і, що важливо, старанність співробітників. В основному ієрархічний тип представлений державними структурами та установами культури, які націлені на внутрішній комфорт, підтримуючи безперебійний хід діяльності.

4. Ринкова культура. В організаціях з ринковою корпоративною культурою пріоритетами є виконання поставленого завдання, прагнення до перемоги, досягнення успіху. Лідери - тверді, суворі і вимогливі лідери. Компанії з ринковою корпоративною культурою орієнтовані на зовнішнє середовище: проникати на ринок, бути лідерами, мати доступ до нових технологій [19].

5. Силова культура. Культура влади – це культура, заснована на домінуванні однієї людини. Енергія у компанії розподіляється з одного центрального джерела. Контроль здійснюється на особистому рівні, а не за допомогою правил та процедур. Лідерство засноване на особистості, її здатності та бажанні керувати ресурсами, винагородами та покараннями.

У таких компаніях не так важливо, щоб усе було зроблено правильно. Найважливіше, щоб було зроблено те, що вважається правильним. У кращому разі лідерство асоціюється з владою та патерналізмом. У гіршому випадку зі страхом та зловживанням становищем.

6. Особиста культура. Приватна культура – це культура ізольованих особистостей, що об'єднуються задля досягнення своїх особистих інтересів. У основі цієї культури лежить ідея у тому, що організація вторинна стосовно особистості, індивідуальним можливостям людини. Тому він має відігравати роль інкубатора, що забезпечує необхідні умови для реалізації та розвитку творчої енергії працівника. Прикладами таких організацій є наукові угруповання, творчі майстерні, салони краси [11].

7. Культура влади часто виникає на ранніх етапах розвитку компанії, коли її лідери мають бачення, інтелект і бажання керувати бізнесом і готові взяти на себе відповідальність. При цьому між начальством та підлеглими виникають дуже міцні особисті зв'язки. Підлеглі покладаються на лідерів та довіряють їм.

Керівники вірять у лояльність своїх співробітників. Великі компанії такого типу мають тенденцію ставати неефективними. Дистанція між керівниками та підлеглими збільшується та наповнюється бюрократичними процедурами.

Ця культура типова для організацій, орієнтованих на розробку та запуск нових продуктів та продуктів, де для кожного завдання створюється цільова група. Відносини тут тендітні і існують лише під час реалізації проекту. Критерієм людської гідності є якість індивідуальної праці та ступінь самовідданості.

Недоліки типології.

1. Типологія завжди ґрунтується на деяких класифікуючих ознаках. Але, можливо, ці ознаки істотні для досліджуваної організації.

Якщо типології немає культури влади, то відповідні культури підпадають під бюрократію [5].

Якщо немає особистої культури (інкубатора), вона змішується з родовою.

Якщо цільової культури (адхократії) немає, вона поєднується з ринковою культурою.

2. Сім основних типів корпоративної культури не вичерпують всього різноманіття можливих культурних структур, оскільки у процесі побудови відповідних класифікацій багато важливих розуміння культури чинники залишаються поза розгляду.

Кланова культура може роботи спільних сил задля загального результату, а може бути і у формі напівмафіозної структури, що базується на диференціації статусів та доступі до ресурсів.

Бюрократична культура може бути як добре налагодженим механізмом з ефективними процедурами контролю та взаємодії, так і незграбною в обслуговуванні машиною.

3. Задавати питання – найгірший спосіб вивчити культуру.

Опитуючи співробітників, ви отримуєте їхнє уявлення не так про культуру, як про питання, які ви ставили. При цьому автор анкети та респондент можуть по-

різному розуміти значення слів: "стратегія", "довгострокова перспектива", "солідарність" тощо.

Співробітники можуть не мотивовано давати чесні відповіді. Багато питань вимагають оцінок та суджень. Це змушує працівників бути обережними у відповідях [1].

Анкета може у кращому разі відобразити сприйняття працівниками проголошених цінностей. Але ніколи не зможе розкрити основу культури – основні цінності.

Коли типології можуть бути корисні:

1. При злитті організацій, підрозділів, груп мають бути виявлені можливі точки конфліктів та взаємного нерозуміння.

Представники неформальних організацій, де правила ведення бізнесу розвинені слабо, з жахом дивляться на бюрократію, вважаючи, що процедури та звіти заважають ефективним комунікаціям, вбивають вільний обмін думками, ускладнюють прояв ініціативи.

Представники ефективної бюрократії сприймають вільний, неформальний стиль ділової взаємодії як відсутність порядку, що призводить до витрачання часу та сил.

2. Якщо ви хочете змінити культуру (прихід нового начальника, зміна обстановки, завдань тощо).

3. Під час аналізу впливу тих чи інших чинників на ефективність діяльності підприємства (завдання багатовимірного статистичного аналізу).

Культура може бути одним із ключових ресурсів компанії, а може бути однією з головних перешкод на шляху розвитку.

Отже, корпоративна культура – це система цінностей, зрозуміла та прийнята всіма членами організації, яка дозволяє організації цілеспрямовано функціонувати та підтримується історією організації, традиціями, церемоніями тощо.

1.3. Трансформація корпоративної культури: виклики та можливості для підприємства

Кожна корпоративна культура формується завдяки сукупності методів та принципів, які спрямовують її подальший шлях та розвиток на державному підприємстві.

Методам формування культури зазвичай надають багато уваги, оскільки саме від початкового розвитку організаційної культури залежить, чи буде у майбутньому потреба змінювати цінності та принципи усталеної із часом корпоративної культури підприємства [22].

З досвіду науковців, значно вдалішою є діяльність державних підприємств, на яких корпоративна культура мала можливість поступово розвиватися та набиратися нових характерних рис і відмінностей.

Методологічну основу формування організаційної культури становлять чотири загальних методи, а саме: метод прозорості, метод системності, метод апіорності і метод усе загальності [6].

Розглянемо кожний метод окремо (рис. 1.3).



Рисунок 1.3 – Схема формування корпоративної культури підприємства [7]

Метод прозорості – це метод формування корпоративної культури, який передбачає єдине тлумачення норм та правил поведінки, які в свою чергу є загальнообов'язковими для виконання для

Метод прозорості виключає будь-які подвійні стандарти всередині підприємства та базується на принципах відкритості і гласності.

Метод системності – це метод формування корпоративної культури, який бере у свою основу принцип взаємозалежності всіх факторів один від одного та у разі зникнення одного з факторів передбачає руйнування усталеної системи.

Метод системності характеризується тісним зв'язком між елементами структури організаційної культури, завдяки якому досягається цілісність поглядів та єдине спрямування і бачення подальшого розвитку підприємства.

Також цей метод передбачає наявність загальної системи правил, законів та принципів у межах державного підприємства [18].

Метод апріорності – це метод формування корпоративної культури, який базується на засадах усталених цінностей та цілей підприємства, які не потребують доказів своєї значущості в системі та не підлягають сумнівам.

Метод усезагальності – це метод формування корпоративної культури, який відображає ступінь сприйняття культури підприємства його працівниками, рівень розвитку організаційної культури та її поширеність серед персоналу. Іншими словами цей метод вказує на те, наскільки всебічно корпоративна культура підприємства торкається його робітників та які наслідки вона має для їх робочої діяльності та кінцевих результатів праці.

Вивчення корпоративної культури та погляд на неї з різних точок зору ставить питання про те, які саме методи використовувати для її визначення, чи можна її виміряти кількісно або чи може вона бути розглянута за допомогою якісних описових та інших методів.

Так, кількісна оцінка формування корпоративної культури може здійснюватись за допомогою анкет та інтерв'ю, а також може застосовуватись метафоричний підхід [8].

Анкети не можуть вловити динаміку протікання даних процесів і організаційні явища на підприємстві. Тому застосування лише цього методу недостатньо для того щоб діагностувати корпоративну культуру.

Для компаній-початківців корпоративна культура знаходиться в процесі створення та становлення, і це спонукає до використання якісних і необхідних кількісних методів її дослідження.

Методи самозвіту для вивчення корпоративної культури є найбільш прямими методами. Вони відносно прості в застосуванні та містять кількісні показники-індекси, які можуть використовуватися дослідниками для опису та порівняння корпоративної культури.

Вони підходять для більш швидкого збору великої кількості інформації, яка може уможливити глибокий аналіз, але вони також мають серйозні недоліки.

Основні принципи та переконання, які є суттю корпоративної культури, значною мірою є несвідомими і не можуть бути виміряні за допомогою анкет.

Крім того, методи самозвіту не містять конкретних параметрів корпоративної культури, які виходять за рамки, встановлені відповідною моделлю.

Можна використовувати якісні методи оцінки поведінки. Це такі, як: метод спостереження, проведення інтерв'ю, контент та дискурс-аналіз [1].

Дослідники в цій галузі фіксують поведінку в організації тривалий період часу. Іноді вони виступають у ролі «зовнішніх» дослідників, інколи – вони стають членами організації, яку намагаються проаналізувати.

В деяких випадках використовуються інтерв'юери, які є членами дослідницької організації. Це полегшує роботу інтерпретації записаних даних.

Що стосується того, які працівники можуть бути хорошим джерелом інформації, вважається найбільш доцільним залучати людей різного стажу та

досвіду - від новопризначених співробітників (ще не «занурених» в корпоративну культуру та чутливі до відмінностей) та тих, які мають значний досвід (які дуже добре знають організацію та мають історичну «перспективу»).

Етнографічний метод має ряд переваг: членів не запитують ні про те, ні про інше.

Більш актуальними вважаються якісні методи в оцінці основних принципів і переконань порівняно з опитувальниками. Але вони також мають недоліки: трудомісткі, часто непрактичні, через неможливість дослідники залучаються до життя організації на досить тривалий час.

Також є труднощі з кодифікацією даних - можуть бути деформації, через суб'єктивність та упередженість спостерігача.

Також може бути використаний метод архівного дослідження – наприклад, багато інформації можна отримати з річних звітів організаційних структур. Іншим рідко використовуваним методом є оцінка корпоративної культури за допомогою так званої «когнітивної карти» учасників організації.

Когнітивні карти – це спосіб представлення евристичних основ окремих процесів обробки інформації про організацію.

Для складання таких карт проводяться бесіди з членами колективу, а інформація з цих інтерв'ю стандартизована [26].

Кількісний інструмент, за допомогою якого збирається інформація про корпоративну культуру в організаціях-початківцях - інструмент оцінки корпоративної культури (Organizational Culture Assessment Instrument - OCAI).

Цей метод дозволяє членам організації дарувати думки про основні цінності та припущення, встановлені в ньому на основі власний архетипних каркасах. Він розроблений як анкета, яка потрібна кожному респонденту який повинен відповісти на 6 питань, що відображають наступні змістовні виміри:

- (1) організаційні характеристики – як виглядає загальний вигляд організації;
- (2) організаційний лідер - загальний підхід і стиль керівництва;

(3) управління персоналом або стиль, що характеризує ставлення до нього і робочого середовища;

(4) механізми організаційної згуртованості або об'єднання;

(5) основна стратегія та (6) критерії успіху.

Організаційна символіка відноситься до артефактів або видимих проявів культури підприємства та включає ритуали, символи, церемонії, оповідання, міфи та легенди, матеріальне середовище.

Значення, яке передають символи, залежить від системи цінностей - тому одна й та сама подія може по-різному інтерпретуватися членами різних організацій або групами всередині однієї організації.

Норми, які керують поведінкою, також сприяють організаційній символіці. У своїй сукупності ці елементи складають структуру організаційної культури, а її інтегральним показником є психологічний клімат в організації, цілі, які вона переслідує, її ефективність і значущість для соціального цілого.

Зведення компонентів культури до трьох основних - ціннісної, нормативної та символічної, відображає найбільш поширені концепції організаційної культури та дає змогу простежити взаємозв'язок між ними.

Поведінка є наслідком корпоративної культури, вона визначається існуючими цінностями і нормами, причому символи є носіями або проявами організаційних цінностей. Розміщення організаційних цінностей у центрі культури визначає регулятивні функції, які вона виконує в організації.

Інтерес до корпоративної культури аргументується її важливістю як для ефективності організації, так і для поведінки людей у ній.

Сила культури показує, як більшість членів організації поділяють спільні цінності, і, таким чином, вона діє як форма соціального контролю та забезпечує механізми, які керують поведінкою. Це підвищує ефективність, створюючи зв'язки між людьми та покращуючи спілкування та співпрацю. Чим сильніша культура, тим легше її членам використовувати загальні схеми інтерпретації

організаційних подій і усвідомлювати, які дії будуть винагороджені чи санкціоновані.

Корпоративна культура не тільки регулює і зміцнює відносини всередині компанії. Частиною культури є візуальний дизайн, історії, які передаються командою з вуст в уста.

Символи та слогани - пам'ятні зображення, логотипи, девізи, гасла. Речення, які коротко формулюють основні цінності корпоративної культури та елементи дизайну будівель, офісів чи брендового одягу, можуть донести до людей філософію компанії, вказати на її матеріальні можливості та, зрештою, стимулювати командну роботу. Отже, символ добробуту – це корпоративний транспорт, путівки для працівників.

Церемонії, ритуали, обряди. Найчастіше це сплановані акції з публічного нагородження тих, хто відзначився – з урочистою промовою, врученням нагород. Часто можна почути про обряд «посвяти» – невелику виставу чи жартівливе випробування, після якого новоприбулого видають. прийнятий в колектив.

Корпоративні заходи. Вони необхідні для налагодження стосунків між співробітниками, зближення з колегами із закордонних філій компанії, знайомства з керівництвом і т.д. Як правило, це екскурсії або застілля з розважальною програмою. Це може бути святкування дня заснування компанії, Нового року і т. д. Одним словом, звичним для всіх фірмових свят.

Наративи та оповідання — це розповіді, засновані на реальних життєвих прецедентах. Різні зміни можуть посилити існуючі норми або призвести до їх перегляду. Висновки з таких ситуацій, як правило, формулюються як обов'язкові дії.

Міфи та легенди. Їх героями є співробітники, які досягли подвигів у своїй роботі або досягли приголомшливих результатів. Історії про героїв компанії є прикладом для інших співробітників (у такій історії події можуть бути частково вигадані, прикрашені).

Дрес-код (від англійського dress code - «код одягу»). Це вимоги до зовнішнього вигляду та одягу як для роботи в офісі компанії, так і для відвідування певних заходів. Для організацій, де співробітники знаходяться «на очах», дрес-код часто вказується як обов'язкова умова в трудовому договорі, правилах внутрішнього розпорядку або іншому нормативному документі. Є компанії, які надають допомогу, наприклад по п'ятницях. А для компаній, скажімо так, прихованих від суспільства, така умова зовсім не потрібна.

Мова спілкування. Спілкування за допомогою професійних термінів, аббревіатур. Як правило, це відбувається всередині відділів, тим самим об'єднуючи співробітників і підкреслюючи їх приналежність до єдиного цілого.

Попри те, що існують загальновідомі методи формування та удосконалення корпоративної культури підприємства, слід пам'ятати, що внутрішня культура – це єдиний та індивідуальний організм, який формується у кожному середовищі зі своїми відмінностями та особливостями. Двигуном розвитку та удосконалення корпоративної культури є робочий колектив, сукупність його духовних та матеріальних цінностей і професійних інтересів, які мають безпосередній зв'язок із подальшим розвитком підприємства.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТА ПРОЦЕСУ ЇЇ ФОРМУВАННЯ В ТОВ "ІКЕА РІТЕЙЛ УКРАЇНА"

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ "ІКЕА РІТЕЙЛ УКРАЇНА"

Товариство з обмеженою відповідальністю «ІКЕА РІТЕЙЛ Україна» (ТОВ «ІКЕА РІТЕЙЛ Україна») зареєстроване 04.07.2018 року та функціонує як підприємство з роздрібною торгівлі меблями, освітлювальним приладдям та іншими товарами для дому в спеціалізованих магазинах (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Адреса ТОВ «ІКЕА РІТЕЙЛ Україна»

Повна назва центру	Адреса центру
Товариство з обмеженою відповідальністю «ІКЕА РІТЕЙЛ Україна»	Україна, місто Київ, вулиця Ділова, будинок 5, корпус 2

Джерело: сформовано автором самостійно

Додатковими напрямками діяльності ТОВ «ІКЕА РІТЕЙЛ Україна» є (КВЕД):

47.91 Роздрібна торгівля, що здійснюється фірмами поштового замовлення або через мережу Інтернет.

95.24 Ремонт меблів і домашнього начиння.

74.10 Спеціалізована діяльність із дизайну.

73.20 Дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки.

73.11 Рекламні агентства та інше.

ТОВ «ІКЕА РІТЕЙЛ Україна» на меті своєї діяльності має досягнення економічного результату у вигляді прибутку, що зумовлений дією ряду загроз:

1. Переорієнтація споживачів.
2. Зростаючий тиск конкурентів.
3. Погіршення ділової репутації підприємства на ринку меблів та приладдя для дому.

Управління ризиками в товаристві базується на комплексній системі внутрішнього аналізу та контролю. Для ефективного управління ризиками здійснюються: регулярне виявлення та оцінка ризиків, які впливають на досягнення стратегічних та операційних цілей; прийняття рішень з урахуванням існуючих, а також потенційних ризиків та можливостей; вибір оптимальної стратегії управління ризиками, враховуючи ступінь впливу та вартість заходів з управління; регулярний моніторинг ефективності заходів з управління ризиками; страхування ризиків.

Місія товариства: задовольняти потреби громадян України в меблях та товарах (приладах) для дому високої якості; забезпечувати інтереси власника, шляхом досягнення високих результуючих показників діяльності.

Стадія життєвого циклу ТОВ «ІКЕА РІТЕЙЛ Україна» – розвиток (ріст), який характеризується зростанням прибутковості та фінансової стійкості товариства, збільшенням обсягів продажу, збільшенням кількості клієнтів та покращенням загального становища й матеріально-технічної бази. Наявність значної кількості клієнтів має позитивний вплив на діяльність товариства.

Установчими документами ТОВ «ІКЕА РІТЕЙЛ Україна» є Статут, підписаний засновниками, що ними затверджений. В статуті відзначений розмір початкового (складеного) капіталу, зазначаються вид і сфера діяльності Товариства, встановлена форма управління тощо.

Статутний (початковий) капітал товариства створено за рахунок вкладу засновника у кількості 1 особа:

- ІНГКА ХОЛДИНГ ЮРОП Б.В., розмір внеску до статутного фонду – 966719481,50 грн (частка 100%).

Серед головних органів управління ТОВ «ІКЕА РІТЕЙЛ Україна»: виконавчий – директор, інші – наглядова рада, ревізор. За ними зберігається неухильне право внесення змін до Статуту; створення та реорганізація, ліквідація підприємства; затвердження внутрішніх нормативних документів, приймання рішення по припиненню, у випадку необхідності, діяльності ТОВ «ІКЕА РІТЕЙЛ Україна» тощо.

Одним з суттєвих організаційно-управлінських чинників, що зумовлюють стан внутрішнього середовища ТОВ «ІКЕА РІТЕЙЛ Україна», є його організаційна структура управління, що є являє собою сукупність взаємопов'язаних елементів, які знаходяться між собою в сталих відношеннях та забезпечують їх функціонування. Основними завданнями організаційної структури ТОВ «ІКЕА РІТЕЙЛ Україна» є:

- 1) організація, управління, виконання та контроль продажу меблів та товарів (приладдя) для дому відповідно до плану і завдань (договорів, замовлень);
- 2) матеріально-технічне постачання підприємства;
- 3) підбір, розставляння і підвищення кваліфікації персоналу;
- 4) організація праці, планування й облік виробничо-фінансової діяльності, маркетингові дослідження тощо.

При проведенні оцінки структури ТОВ «ІКЕА РІТЕЙЛ Україна» визначено, що організаційна структура управління є лінійно-функціональною. На лінійні ланки управління покладаються функції і права командування і ухвалення рішень, а на функціональні підрозділи – методичне керівництво при підготовці і реалізації рішень з управління діяльністю ТОВ «ІКЕА РІТЕЙЛ Україна». При цьому на усіх рівнях управління керівники виконують не лише чисто управлінські, але і

виконавчі функції.

Розглядаючи діяльність ТОВ «ІКЕА РІТЕЙЛ Україна», необхідно проаналізувати основні економічні показники, щоб знати реальну картину розвитку підприємства. Для цього розглянемо основні показники діяльності товариства, використовуючи звітні дані товариства за 2020 – 2022 р. Оцінки діяльності ТОВ «ІКЕА РІТЕЙЛ Україна» передбачає аналіз його майнового стану, який характеризується складом, розміщенням, структурою та динамікою активів (майна) і пасивів (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Динаміка зміни основних показників ТОВ «ІКЕА РІТЕЙЛ Україна» за 2020 – 2022 рр.

Види активів	2020 р.		2021 р.		2022 р.		Зміни (+,-) 2022 р. по відношенню до 2020р.		
	Сума, тис. грн	У % до підс.	Сума, тис. грн	У % до підс.	Сума, тис. грн	У % до підс.	суми, тис. грн	пит. ваги, пп.	у % до 2020 р.
Майно – всього:	448180	100,0	485262	100,0	467533	100,0	+19353	X	4,3
1. Необоротні активи	130738	29,2	222298	45,8	211834	45,3	+81096	16,1	62,0
1.1. Основні засоби	26985	6,0	161857	33,4	246988	52,8	+220003	46,8	815,3
2. Оборотні активи	317442	70,8	262964	54,2	255699	54,7	-61743	-16,1	-19,5
2.1. Фонди обігу	299144	66,7	242778	50,0	238861	51,1	-60283	-15,7	-20,2
2.1.1. Поточні борги дебіторів	129192	28,8	54453	11,2	52347	11,2	-76845	-17,6	-59,5
2.1.2. Гроші	50194	11,2	59839	12,3	19821	4,2	-30373	-7,0	-60,5
2.1.3. Інші обігові засоби	1831	0,4	0	0,0	0	0,0	-1831	-0,4	-100,0
2.1.4. Готова продукція і товари	117927	26,3	128486	26,5	166693	35,6	-48766	9,3	4,1

Джерело: сформовано автором самостійно

До характеристик майнового стану ТОВ «ІКЕА РІТЕЙЛ Україна» відносяться:

– у 2022 році порівняно з 2020 роком вартість майна збільшилася на 19353 тис. грн, або 4,3%, та вказує на нарощення майнового потенціалу

підприємства. Необоротні активи збільшилися на 81096 тис. грн (62%), а оборотні активи зменшилися – на 61743 тис. грн (19,5%);

– найбільшу питому вагу в структурі майна на кінець 2022 року займають оборотні активи (54,7%), необоротні активи – 45,6%.

– зменшилися поточні борги дебіторів (на 76845 тис. грн, або на 59,5%). Частка поточних боргів дебіторів в майні зменшилася з 28,8% до 11,2% та вказує на певну стабільність щодо розрахунків дебіторів з ТОВ «ІКЕА РІТЕЙЛ Україна»;

– грошові кошти за 2020 – 2022 рр. зменшилися на 30373 тис. грн (на 60,5%), це створює умови для зниження рівня платоспроможності підприємства.

Проведемо аналіз пасиву ТОВ «ІКЕА РІТЕЙЛ Україна» (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Склад, структура та динаміка пасивів ТОВ «ІКЕА РІТЕЙЛ Україна» за 2020 – 2022 рр.

Види пасивів	2020 р.		2021 р.		2022 р.		Зміни (+,-) 2022 р. по відношенню до 2020 р.		
	сума, тис. грн	у % до підсумку	сума, тис. грн	у % до підсумку	сума, тис. грн	у % до підсумку	суми, тис. грн	питомої ваги, пунктів	у % до 2020 р.
Джерела формування капіталу – всього:	448180	100,0	485262	100,0	467533	100,0	19353	X	4,3
1. Власний капітал	-253648	-56,6	-9620	-2,0	-293499	-62,8	-39851	-6,2	15,7
Статутний капітал	46097	10,3	496099	102,2	687539	147,1	641442	136,8	1391,5
2. Борги підприємства	701828	156,6	494882	102,0	761032	162,8	59204	6,2	8,4
2.1. Поточні борги підприємства	184891	41,3	452745	93,3	311614	66,7	126723	25,4	68,5
2.2.1. Кредиторська заборгованість	167389	37,3	159619	32,9	18470	4,0	-148919	-33,4	-88,9

Джерело: сформовано автором самостійно

У 2022 році порівняно 2020 роком вартість збільшилася на 19353 тис. грн, або 4,3%. Власний капітал має від’ємне значення за рахунок отримання непокритих збитків за фактом господарювання товариства.

Аналіз пасивів засвідчив, що в структурі пасивів на кінець 2022 року найбільшу частку займають зобов'язання ТОВ «ІКЕА РІТЕЙЛ Україна», які зменшились у порівнянні з 2020 роком на 59204 тис. грн, або 8,4%. Зміна зобов'язань відбулася за рахунок збільшення поточних боргів на 126723 тис. грн, або 68,5%. Кредиторська заборгованість зменшилась на 148919 тис. грн або 88,9%. Отже, підприємство є фінансово нестійким за критерієм забезпеченості власним капіталом.

Критерієм оцінки ТОВ «ІКЕА РІТЕЙЛ Україна» у короткостроковій перспективі є його ліквідність, яка характеризується спроможністю підприємства в короткі терміни перетворювати свої активи на гроші для покриття всіх необхідних платежів.

Здійснимо аналіз ліквідності балансу ТОВ «ІКЕА РІТЕЙЛ Україна» (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Ліквідність балансу ТОВ «ІКЕА РІТЕЙЛ Україна»
за 2020 – 2022 рр.

Група	Вид оборотних активів	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Група	Вид зобов'язань	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Надлишок (+) або нестача (-) платіжних засобів (А-П)	
										2020 р.	2022 р.
A1	Високоліквідні	50194	59839	19821	П1	Найбільш-термінові	184878	163541	24084	-134684	-4263
A2	Середньо-ліквідні	131023	54453	68483	П2	Короткострокові	12	12477	54543	131011	13940
A3	Низьколіквідні	117927	135977	166693	П3	Довгострокові	516937	42137	449418	-399010	-282725
Всього		167389	159619	18470	Всього		167389	159619	18470	x	x

Джерело: сформовано автором самостійно

За даними табл. 2.4 у 2022 р. нестача високоліквідних оборотних активів для покриття найбільш термінових зобов'язань становила 4263 тис. грн. По низьколіквідним активах спостерігається нестача платіжних засобів із тенденцією до зменшення. Тож, баланс ТОВ «ІКЕА РІТЕЙЛ Україна» не вважається абсолютно ліквідним.

У короткостроковій перспективі критерієм оцінки підприємства є його

ліквідність і платоспроможність, тобто здатність швидко та повністю розрахуватися за короткостроковими зобов'язаннями. Ліквідністю підприємства є спроможність перетворювати свої активи на гроші для покриття всіх необхідних платежів.

Аналітична обробка ліквідності ТОВ «ІКЕА РІТЕЙЛ Україна» за 2020 – 2022 рр. відображена в табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Показники оцінювання ліквідності ТОВ «ІКЕА РІТЕЙЛ Україна» за 2020 – 2022 рр.

Показник	Нормативне значення	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення (+, -) 2022 р. до 2020 р.
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$\geq 0,2$	0,271	0,132	0,064	-0,208
Коефіцієнт швидкої ліквідності	$\geq 0,7$	0,980	0,252	0,322	-0,658
Коефіцієнт загальної ліквідності	≥ 1	1,717	0,581	0,821	-0,896

Джерело: сформовано автором самостійно

За даними табл. 2.5, на кінець 2022 року розрахований коефіцієнт абсолютної ліквідності знизився до позначки 0,064, тож можна сказати, що така ситуація говорить про погіршення економічного стану підприємства, оскільки зменшилося покриття поточних боргів ТОВ «ІКЕА РІТЕЙЛ Україна» високоліквідними обіговими засобами. В порівнянні із нормативним значенням $\geq 0,2$ свідчить про низьку грошову платоспроможність підприємства.

Коефіцієнт швидкої ліквідності склав 0,322, що є негативним явищем, і підтверджує негативну динаміку платоспроможності ТОВ «ІКЕА РІТЕЙЛ Україна». Цей коефіцієнт показав, що використавши наявну дебіторську заборгованість підприємство не зможе повністю погасити всі поточні борги.

Розрахований загальний коефіцієнт ліквідності показує, що на 1 грн. поточних боргів припадає відповідно: в 2020 р. – 1 грн. 72 коп., у 2021 р. – 58 коп. та у 2022 р. – 82 коп. оборотних активів, що зменшились за роками.

Отже, проведений аналіз (табл. 2.5) дає можливість стверджувати про те, що ТОВ «ІКЕА РІТЕЙЛ Україна» в цілому підприємство має низький рівень ліквідності – здатності своєчасно та повністю виконати платіжні зобов'язання, які мають певні терміни сплати. Майно підприємства за досліджуваний період збільшилось.

2.2. Аналіз та оцінка рівня корпоративної культури ТОВ "ІКЕА РІТЕЙЛ УКРАЇНА"

Оцінку ефективності корпоративної культури підприємства можна визначити двома методами:

- прямою оцінкою на основі тестування та опитувань;
- непрямим методом, поелементною оцінкою, аналізуючи можливості (або вплив) кожного елемента системи на результат.

Під ефективністю прийнято розуміти: результативність; інтенсивність функціонування системи; міру досягнення мети; рівень організованості системи; рівень результативності в зіставленні з виробничими витратами і так далі.

Необхідно розрізняти «ефект» і «ефективність». Ефективність визначає співвідношення результату (ефекту) і витрат. Ефективність управління – категорія теорії управління, взаємозв'язана з усіма іншими її категоріями.

Функціональна роль ефективності управління – відбивати рівень і динаміку розвитку управління, якісну і кількісну сторону цього процесу.

Ефективність управління корпоративною культурою – складна, багатогранна категорія, вона обов'язково повинна відбивати характерні

особливості психологічних, соціальних, економічних і громадських явищ.

Безпосередня оцінка ефективності вдосконалення корпоративної культури повинна розглядати два напрями:

- ефективність розробленого напрямку по розвитку корпоративної культури (мета змін);
- ефективність заходів по вдосконаленню корпоративної культури в обраному напрямі (технологія змін).

Дуже важливою є оцінка ефективності заходів, які необхідно: розробляти відповідно до існуючої корпоративної культури: необхідно вивчити діючу корпоративну культуру і використати її як основу; підкріплювати і підтримувати заходи на усіх рівнях; розробляти і здійснювати заходи в комплексі; робити постійні виміри корпоративної культури, коригування у разі відхилень або різко негативної реакції з боку співробітників.

Для оцінки ефективності заходів по розвитку корпоративної культури може бути використаний наступний показник: зміна співвідношення фінансових результатів і витрат на проведення заходів по розвитку корпоративної культури або співвідношення приросту фінансових результатів і витрат на впровадження заходів по розвитку корпоративної культури.

Заходи мають на увазі, такі як: дослідження корпоративної культури, розробка моделі відповідної корпоративної культури, впровадження заходів по впровадженню корпоративної культури в практику (систему) управління персоналом.

Оцінити ефективність розвитку корпоративної культури можна порівнянням основних показників діяльності організації.

До основних показників ефективності корпоративної культури підприємства відносяться: річний економічний ефект від реалізації заходів із формування, вдосконалення і управління корпоративною культурою, термін окупності додаткових витрат на заходи, коефіцієнт ефективності заходів.

Коефіцієнт ефективності заходів по розвитку, вдосконаленню або зміні корпоративної культури встановлюється за допомогою зворотного відношення до терміну окупності за формулою:

$$E=1/T_o, \quad (2.1)$$

де T_o - термін окупності.

Як одне з узагальнених показників ефективності впроваджуваних заходів може стати зростання прибутку або доходу підприємства за період, впродовж якого здійснювалися заходи по розвитку корпоративної культури:

$$\epsilon = \Pi \times (P_2 - P_1), \quad (2.2)$$

де ϵ – абсолютний розмір економічного ефекту за цей період,

Π – прибуток з розрахунку на одиницю продукції (робіт, послуг) у періоді після проведених заходів по розвитку організаційної культури,

P_1 і P_2 – об'єм продукції (робіт, послуг) відповідно до і після проведених заходів.

Для оцінки корпоративної культури можуть бути використані різні види ефектів (економічний, ресурсний, соціальний), які з'явилися в результаті реалізації заходів по розвитку або зміні організаційної культури.

Для збору даних про корпоративну культуру можуть використовуватися різноманітні методи дослідження, які допомагають отримати репрезентативну та об'єктивну інформацію про цей аспект організації. Ось деякі з найпоширеніших методів:

1. Анкетування. Проведення анкет з працівниками підприємства є одним з найпоширеніших методів для збору даних про корпоративну культуру. Анкети можуть містити запитання щодо цінностей, вірувань, норм та практик, що панують у компанії, а також процесів та звичок роботи.

2. Групові дискусії та фокус-групи. Організація групових дискусій або фокус-груп з працівниками дозволяє отримати більш глибоке розуміння

корпоративної культури, її особливостей та проблем. Цей метод також дозволяє спостерігати взаємодію між учасниками та виявити різноманітні точки зору.

3. Спостереження. Дослідження корпоративної культури може включати пряме спостереження за робочими процесами, взаємодією працівників та робочим середовищем. Цей метод дозволяє дослідникам отримати перші руки інформації та зрозуміти реальну динаміку культури.

4. Стандартизовані інструменти вимірювання. Існують спеціалізовані інструменти та методики для вимірювання корпоративної культури, такі як Організаційний кліматний індекс, Індекс корпоративного клімату Денісона та інші. Вони базуються на певних теоретичних концепціях та мають стандартизовану методологію оцінки.

5. Інтерв'ю. Інтерв'ю з керівництвом та керівниками різних рівнів організації може дати унікальний вигляд на корпоративну культуру з різних перспектив.

Кожен з цих методів має свої переваги та обмеження, тому часто вони використовуються в поєднанні для отримання більш повного та об'єктивного зображення корпоративної культури підприємства.

Таблиця 2.6 – Методи дослідження

	Методи дослідження	Переваги	Недоліки
1.	Опитування (анкетування)	Можливість охопити велику кількість працівників	Недостатня чесність зі сторони працівників компанії
2.	Фокус-групи	Виявлення спільних проблем, можливість генерації нових ідей	Труднощі в забезпеченні конфіденційності
3.	Інтерв'ю	Можливість краще дізнатися погляди працівників та їх досвід	Менш анонімно, можливість упередження
4.	Аналіз соціальних мереж та інтернет-ресурсів	Велика кількість даних, більш відверті та чесні думки	Труднощі з аналізом всієї інформації,

			важко перевірити достовірність інформації
--	--	--	---

Джерело: сформовано автором самостійно

Проведемо аналіз ефективності корпоративної культури ТОВ "ІКЕА РІТЕЙЛ УКРАЇНА" шляхом використання першого методу - анкетування серед співробітників товариства. Для виявлення сучасних проблем, бар'єрів, особливостей, тенденції та шляхи розвитку організаційної культури підприємства, було проведено експертне опитування як метод емпіричного дослідження. Це становило 85,2% респондентів до їх загальної кількості за всіма видами діяльності (300 респондентів). Результати опитування представлені в табл.2.7.

Таблиця 2.7 – Експертна оцінка особливостей корпоративної культури обстеженого ТОВ "ІКЕА РІТЕЙЛ УКРАЇНА"

Твердження	Відповіді, % експертів		
	Так	Ні	Частково
1	2	3	4
Товариство впроваджує спеціальні програми з трансформації організаційної культури в рамках Корпоративного кодексу	41,1	30,2	28,7
Товариство не приділяє належної уваги модернізації організаційної культури, що призводить до погіршення фінансового стану підприємства	24,5	51,0	24,5
Питання розвитку організаційної культури чітко представлені в процесі стратегічного планування товариства	35,3	35,3	29,4
Питання розвитку організаційної культури представлені в місії товариства або основних принципах ведення бізнесу	20,8	30,2	49,0
Коли питання розвитку організаційної культури чітко представлені в процесі стратегічного планування товариства, команда топ-менеджменту приймає попереджувальні далекоглядні рішення	9,8	54,1	36,1

Продовження табл. 2.7

1	2	3	4
---	---	---	---

Персонал впливає на процес стратегічного управління розвитком організаційної культури	24,9	26,7	49,1
Організаційна культура є важливою складовою корпоративної відповідальності бізнесу	47,6	31,5	20,9
У товариства діє Корпоративний кодекс, ключовим елементом якого є організаційна культура	30,5	40,7	28,8
Організаційна культура відповідає цілям і принципам сталого розвитку	20,4	41,9	37,7

Джерело: сформовано автором самостійно за результатом анкетування

Примітка: частку розраховано до загальної кількості експертів відповідного виду економічної діяльності

Була розроблена анкета (питання табл. 2.6), де співробітникам пропонується дати відповіді на запропоновані питання, які стосуються безпосередньо організаційної культури товариства, а також поділу ними цінностей товариства і застосування на підприємстві деяких видів мотивації. Їм було запропоновано відповісти на 9 запитань. Корпоративна культура не відповідає цілям і принципам сталого розвитку (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – Розрахунок головних складових, які характеризують корпоративну культуру ТОВ "ІКЕА РІТЕЙЛ УКРАЇНА"

Складові організаційної культури / Твердження	Оцінка	Розрахунок**
1	2	3
Артикуляція місії (0,550)		
Цілі/пріоритети зрозумілі всім співробітникам товариства	0,560	56,0/100
У співробітників є чітке розуміння місії й ролі організаційної культури	0,565	56,5/100
Загальна філософія дозволяє співробітникам розуміти організаційну культуру	0,474	47,4/100
Дії співробітників ілюструють філософію й пріоритети організаційної культури	0,602	60,2/100
Фокус на обслуговування клієнтів (0,588)		
Від Вашого відділу залежить задоволення клієнта	0,640	64,0/100
Вас заохочують зосередитися на потребах і перспективах клієнтів	0,525	52,5/100
Ваша організація покладається на Вас у роботі з клієнтами та збільшенні обсягів продажів	0,600	60,0/100
Організація ефективно реагує на потреби клієнтів, які постійно змінюються	0,530	53,0/100
Навчання і розвиток (0,439)		
Співробітники одержують орієнтацію й навчання, у яких мають потребу	0,380	38,0/100

Організація проявляє мало зацікавленості до кар'єрного зростання своїх співробітників	0,398	39,8/100
Можливості для навчання справедливі й рівноправні	0,540	54,0/100
Комунікації (0,603)		
Інформація надходить «зверху вниз» своєчасно	0,501	50,1/100
Прямо із джерела (ні через багату кількість каналів)	0,538	53,8/100
Інформація є достовірною	0,652	65,2/100
Інформація надходить через формальні канали комунікації	0,511	51,1/100
Інформація легко обробляється (немає інформаційного перевантаження)	0,684	68,4/100
Інформація передається керівництву достовірною як у першоджерелі	0,626	62,6/100
Інформація надається добровільно, повною, через пропозиції	0,673	67,3/100
Інформація прийнята керівництвом до відома	0,642	64,2/100
Організаційний результат – зовнішня адаптивність (0,529)		
Нові програми реалізуються швидко й ефективно	0,472	47,2/100
Ця організація активно визначає та адаптується до змін	0,558	55,8/100
Ця організація ефективно реагує на зовнішні можливості й погрози	0,558	55,8/100

* Джерело: сформовано автором самостійно за результатами анкетування.

**З метою переведення відсотка опитуваних у бали

Результати були отримані наступним чином:

1. Артикуляція місії (0,550) - значення визначалось шляхом суми 4 елементів (питань) в групі, потім дана сума ділиться на 4 (кількість елементів).
 Розрахунок= $0,560+0,565+0,474+0,602=0,550$.

2. Фокус на обслуговування клієнтів (0,588) $=0,640+0,525+0,600=0,588$.

3. Навчання і розвиток (0,439) $=0,380+0,398+0,540=1,651/3=0,439$ і.т.д.

Розрахунки показали, що оцінка корпоративної культури компанії становить 0,542 балів = Артикуляція місії (0,550) + Фокус на обслуговування клієнтів (0,588) + Навчання і розвиток (0,439) + Комунікації (0,603) + Організаційний результат – зовнішня адаптивність (0,529) $=2,709$. $2,709/5=0,542$.

Отже, директор ТОВ "ІКЕА РІТЕЙЛ УКРАЇНА" ставить за мету – зниження витрат і відповідно збільшення рівня прибутковості.

У результаті опитування оцінено рівень розвитку корпоративної культури товариства. Для цього визначено й розраховано індикатори, що відображають характеристику корпоративної культури.

У табл. 2.9 наведено дані розрахунку рівня розвитку корпоративної культури обстеженого підприємства. Так, зміни в товаристві, орієнтир на споживача й організаційне навчання характеризують адаптивність корпоративної культури; стратегічне планування, постановка цілей і бачення – місію; координація, згода й цінності – взаємодію; розвиток здібностей, робота в команді, відповідальність і повноваження – залученість.

Розрахунки показали, що оцінка корпоративної культури компанії становить 0,539 балів.

Таблиця 2.9 – Шкала оцінки рівня розвитку корпоративної культури

Оцінка організаційної культури, бали	Рівень розвитку організаційної культури
0–0,25	Дуже низький
0,26–0,5	Низький
0,51–0,75	Середній
0,76–1,0	Високий

Джерело: сформовано автором самостійно

Відповідно до шкали (табл. 2.9) рівень розвитку корпоративної культури товариства у сфері торгівлі є середнім, оскільки знаходиться в межах 0,5–0,75 балів. Тож, корпоративна культура підприємства потребує покращення політики щодо її формування.

Проведемо порівняння корпоративної культури ТОВ "ІКЕА РІТЕЙЛ УКРАЇНА" з іншою компанією. Для порівняння було обрано корпорацію Nestlé Україна. Nestlé є великою міжнародною компанією, яка працює в Україні та має розгалужену корпоративну культуру, що робить її ідеальним кандидатом для порівняння. Обидві компанії функціонують у різних галузях, але мають подібні масштаби діяльності та глобальне визнання, що дозволяє зробити релевантні висновки щодо сильних і слабких сторін їхніх корпоративних культур.

ТОВ "ІКЕА РІТЕЙЛ УКРАЇНА" демонструє високий рівень задоволеності працівників — 75% співробітників задоволені своїм робочим місцем. У Nestlé Україна цей показник трохи нижчий і становить 70%. Співпраця та командна робота в ІКЕА оцінюється на рівні 82%, що перевищує аналогічний показник у Nestlé, де він становить 75%.

Рівень комунікації та зворотного зв'язку в ІКЕА задовольняє 70% працівників, тоді як у Nestlé цей показник становить 65%. Цінності та місія компанії добре зрозумілі 85% працівників ІКЕА, у Nestlé цей показник складає 80%.

У сфері професійного розвитку та навчання Nestlé Україна має перевагу з показником 70%, порівняно з ІКЕА, де задоволеність професійним розвитком становить 65%. Рівень залученості та мотивації працівників в ІКЕА досягає 78%, тоді як у Nestlé цей показник трохи нижчий — 75%.

Щодо інноваційності та гнучкості, ІКЕА має показник 68%, що перевищує результат Nestlé, який становить 65%. Баланс між роботою та особистим життям задовольняє 80% працівників ІКЕА, у Nestlé цей показник дорівнює 78%.

Лояльність працівників до компанії в ІКЕА складає 72%, що є вищим за аналогічний показник у Nestlé, де він становить 68%. Ефективність лідерства в ІКЕА задовольняє 75% працівників, у Nestlé цей показник — 70%.

Таким чином, ТОВ "ІКЕА РІТЕЙЛ УКРАЇНА" демонструє вищий рівень задоволеності працівників, співпраці та командної роботи, комунікації, розуміння цінностей та місії компанії, залученості та мотивації працівників, інноваційності, балансу між роботою та особистим життям, лояльності працівників, і ефективності лідерства порівняно з Nestlé Україна. У той же час, Nestlé Україна має дещо вищі показники у сфері професійного розвитку та навчання.

Для покращення корпоративної культури ІКЕА може зосередитись на підвищенні можливостей професійного розвитку та навчання. Nestlé Україна, у свою чергу, може приділити більше уваги підвищенню рівня задоволеності

працівників, покращенню співпраці та командної роботи, а також зміцненню комунікації та зворотного зв'язку. (Рисунок 2.1.)

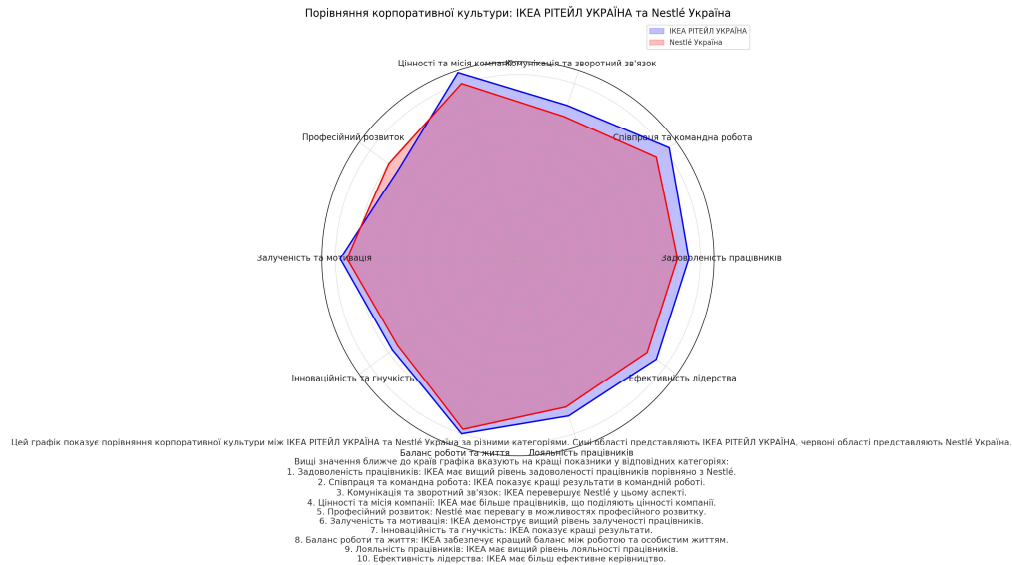


Рисунок 2.1. Порівняння корпоративної культури між ІКЕА РІТЕЙЛ Україна та Nestlé Україна

Джерело: сформовано автором самостійно

Цей порівняльний аналіз допомагає ідентифікувати сильні та слабкі сторони корпоративної культури обох компаній та спрямувати зусилля на її вдосконалення.

2.3. Вплив корпоративної культури на результативність та конкурентоспроможність ТОВ "ІКЕА РІТЕЙЛ УКРАЇНА"

Вплив корпоративної культури на ефективність діяльності підприємства слід розглядати з точки зору її відповідності загальній стратегії підприємства.

Виділимо чотири підходи аналізу відповідності корпоративної культури загальній стратегії підприємства:

1 підхід – ігнорується культура, яка істотно перешкоджає втіленню обраної підприємством стратегії.

2 підхід – система управління трудовим колективом підбудовується під існуючу на підприємстві корпоративну культуру.

3 підхід – заходи зі зміни корпоративної культури для того, щоб вона сприяла реалізації обраної стратегії.

4 підхід – змінюється вибрана стратегія підприємства з метою формування відповідності з існуючою на підприємстві корпоративною культурою.

Третій підхід є найбільш складним, оскільки вимагає значної кількості ресурсів та багато часу, однак снують ситуації, коли він може бути головним для досягнення довгострокового успіху підприємства.

Для оцінки впливу корпоративної культури розглянемо модель комплексної оцінки рівня побудови корпоративної культури на підприємстві.

Проведемо розрахунок основних показників ресурсної побудови корпоративної культури ТОВ "ІКЕА РІТЕЙЛ УКРАЇНА".

Таблиця 2.10 – Забезпеченість елементного складу і ресурсного забезпечення корпоративної культури ТОВ "ІКЕА РІТЕЙЛ УКРАЇНА" за 2020-2022 рр.

Показники	Розрахунок	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення (+, -) 2022 р. до 2020 р.
Коефіцієнт кадрового забезпечення (Кзз)	Кфакт/Кплан	0,570	0,605	0,803	+0,233
Коефіцієнт правового забезпечення (Кпз)	Афакт/Анеобх	0,194	0,227	0,425	+0,231
Коефіцієнт інформаційного забезпечення	Іфакт/Інеобх	0,143	0,245	0,689	+0,546
Коефіцієнт фінансового забезпечення	Ффакт/Фплан	0,595	0,137	0,769	+0,174
Коефіцієнт технічного забезпечення	Тфакт/Тплан	0,200	0,188	0,495	+0,295

Джерело: розроблено автором за власних розрахунків

Кфакт – знеособлена фактична кількість трудових ресурсів;

Кплан – знеособлена кількість запланованих, необхідних трудових ресурсів;

Афакт– фактична кількість правових актів підприємства;

Анеобх– необхідна кількість правових актів.

Іфакт– фактичний обсяг інформаційних ресурсів;

Інеобх– необхідний обсяг інформаційних ресурсів

Ффакт– фактичний обсяг фінансові кошти, якими розпоряджається підприємство;

Фплан– запланований обсяг фінансових коштів на корпоративну культуру;

Тфакт– знеособлена фактична кількість технічних ресурсів;

Тплан – знеособлена кількість запланованих, необхідних технічних ресурсів.

Провівши аналіз показників забезпеченості елементного складу і ресурсного забезпечення корпоративної культури ТОВ "ІКЕА РІТЕЙЛ УКРАЇНА" за 2020-2022 рр., можна зробити наступний висновок: максимальне значення Ккз дорівнює одиниці. Результати його обрахунку свідчать про те, що в ТОВ "ІКЕА РІТЕЙЛ УКРАЇНА" відбулось покращення ситуації у 2022 р. порівняно з попередніми роками. Доказом цього є ріст зазначених коефіцієнтів.

Чим ближче значення Кпз до 1, тим вище рівень правового забезпечення корпоративної культури. На підприємстві високий рівень правового забезпечення корпоративної культури.

Чим більш складні і різноманітні елементи соціально-економічної системи, тим вище може бути рівень її організації, тобто вищого порядку організованості системи управління корпоративної культури підприємства можна досягти лише при сучасному і перспективному наборі елементів.

Корпоративна культура впливає і на імідж підприємства.

Створення іміджу – питання стратегічного планування діяльності підприємства. Привабливий імідж компанії може працювати довгі роки та підтримувати компанію у важких обставинах. Тому при формуванні образу необхідно спиратися головним чином на ті поняття та матеріальні об'єкти, які у споживача асоціюються з життєвими цінностями.

Імідж компанії виникає у свідомості споживачів під впливом різних контактів із компанією: як безпосереднього спілкування зі співробітниками, так і ознайомлення з рекламною продукцією чи відвідування виставок, презентацій.

Важливість корпоративної культури у розрізі планування, а точніше сказати стратегічного планування, є незаперечним. Саме ключові елементи розроблення стратегії як місія, бачення, логотип, слоган, історія є, одночасно, і елементами корпоративної культури.

Імідж ТОВ "ІКЕА РІТЕЙЛ УКРАЇНА" – це своєрідна медаль, одна сторона якої являє собою внутрішній образ компанії у свідомості її членів, а її зовнішній образ, призначений для партнерів, конкурентів, фінансово-кредитних організацій податкової служби тощо. Тип спільної діяльності ТОВ "ІКЕА РІТЕЙЛ УКРАЇНА" як елемент корпоративної культури, характеризує взаємодію працівників у їх колективній праці, тому нами досліджено рівень взаємодії працівників (табл. 2.10).

Таблиця 2.11 Результати виявлення ступеня інтеграції ТОВ "ІКЕА РІТЕЙЛ УКРАЇНА"

Показники	Кількість відповідей, %
Прагнення до збереження цілісності групи	15
Згуртованість (єдність відносин)	5
Контактність (особисті взаємини)	25
Відкритість	10
Організованість	20
Інформованість	10
Відповідальність	15

Джерело: сформовано автором самостійно

Ступінь згуртованості залежить від розміру групи, тому що ТОВ "ІКЕА РІТЕЙЛ УКРАЇНА" має колектив, який здатний разом долати труднощі за рахунок присутності односторонців. Отже, ефективність корпоративної культури проявляється в особливому стилі поведінки працівників підприємства, що формується у процесі досягнення стратегічних та поточних цілей. Високий рівень

культури персоналу здатен вирішувати найскладніші задачі розвитку підприємства та забезпечувати довготривалі відносини з партнерами і клієнтами.

Для кращого розуміння ефективності корпоративної культури ТОВ "ІКЕА РІТЕЙЛ УКРАЇНА", проведемо ще порівняння з іншими компаніями в галузі. Візьмемо для прикладу корпорацію Leroy Merlin, яка також є великою міжнародною компанією з розгалуженою корпоративною культурою. Розглянемо рисунок 2.2.

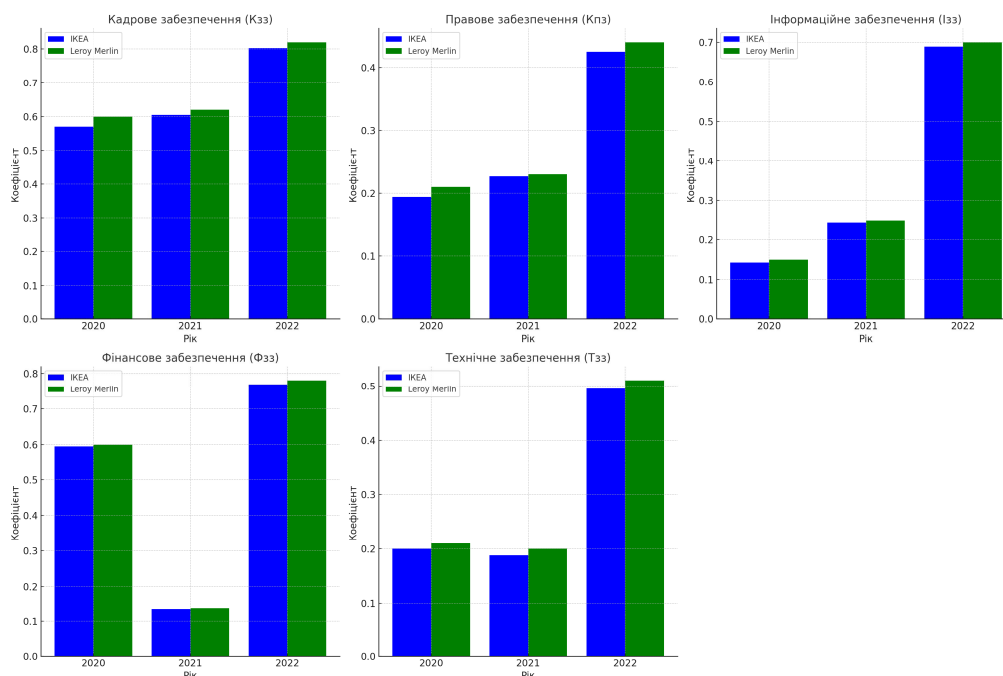


Рисунок 2.2. - Порівняння ключових показників корпоративної культури ТОВ 'ІКЕА РІТЕЙЛ УКРАЇНА' та Leroy Merlin (2020-2022 рр.)

Джерело: сформовано автором самостійно

На діаграмі 2.2. представлено порівняння ключових показників корпоративної культури ТОВ "ІКЕА РІТЕЙЛ УКРАЇНА" та Leroy Merlin за період з 2020 по 2022 рік. Кожна категорія забезпечення представлена окремим графіком, де сині стовпчики відповідають даним ІКЕА, а зелені — Leroy Merlin.

ІКЕА показала зростання з 0.570 у 2020 році до 0.803 у 2022 році, що свідчить про покращення кадрового забезпечення на +0.233. У Leroy Merlin також спостерігається зростання з 0.600 до 0.820, що становить +0.220. Це означає, що обидві компанії активно працюють над покращенням кадрового забезпечення, але ІКЕА демонструє дещо більший приріст.

ІКЕА збільшила свої показники з 0.194 у 2020 році до 0.425 у 2022 році (+0.231), тоді як Leroy Merlin збільшила з 0.210 до 0.440 (+0.230). Обидві компанії показали схожий рівень покращення правового забезпечення.

ІКЕА продемонструвала значне зростання з 0.143 у 2020 році до 0.689 у 2022 році, що становить +0.546. Leroy Merlin також показала значне зростання з 0.150 до 0.700 (+0.550). Це свідчить про те, що обидві компанії активно інвестують в інформаційне забезпечення, що є ключовим фактором у сучасних умовах.

Фінансове забезпечення ІКЕА зросло з 0.595 у 2020 році до 0.769 у 2022 році (+0.174), тоді як у Leroy Merlin цей показник зріс з 0.600 до 0.780 (+0.180). Хоча обидві компанії показали зростання, Leroy Merlin має трохи більший приріст. ІКЕА збільшила свої показники з 0.200 у 2020 році до 0.495 у 2022 році (+0.295), тоді як Leroy Merlin збільшила з 0.210 до 0.510 (+0.300). Це свідчить про значні інвестиції в технічне забезпечення в обох компаніях.

Порівняння показників ТОВ "ІКЕА РІТЕЙЛ УКРАЇНА" з аналогічними показниками Leroy Merlin свідчить про те, що обидві компанії значно покращили свою корпоративну культуру за останні роки. Це демонструє ефективність їхніх стратегій та заходів щодо підвищення корпоративної культури. Обидві компанії можуть продовжувати вдосконалювати свої підходи до управління корпоративною культурою, зосереджуючись на підвищенні кадрового, правового, інформаційного, фінансового та технічного забезпечення. Це допоможе забезпечити довгостроковий успіх та конкурентоспроможність на ринку.

На основі проведеного аналізу корпоративної культури ТОВ "ІКЕА РІТЕЙЛ УКРАЇНА" та порівняння з Leroy Merlin можна зробити кілька практичних рекомендацій для покращення корпоративної культури.

Перш за все, слід звернути увагу на кадрове забезпечення. ІКЕА вже досягла значного прогресу в цій сфері, але ще є простір для вдосконалення.

Рекомендується продовжувати впровадження програм розвитку талантів, забезпечення додаткового навчання та підвищення кваліфікації співробітників. Запровадження регулярних тренінгів та курсів підвищення кваліфікації, створення програми наставництва для нових співробітників та впровадження системи оцінки та розвитку кар'єрного росту допоможуть підтримувати високий рівень кадрового забезпечення.

Щодо правового забезпечення, ІКЕА слід продовжувати вдосконалювати внутрішні нормативні документи, що регулюють корпоративні стандарти та процедури. Проведення аудиту існуючих правових актів та їх відповідності сучасним вимогам, розробка нових політик та процедур для підтримки етичних стандартів і корпоративної відповідальності, а також організація регулярних семінарів з правових питань для працівників допоможуть забезпечити високий рівень правового забезпечення.

Інформаційне забезпечення потребує особливої уваги. Поліпшення інформаційного забезпечення можна досягти шляхом оптимізації внутрішніх комунікаційних процесів та впровадження нових технологічних рішень. Впровадження сучасних платформ для обміну інформацією та співпраці, організація регулярних зустрічей та зборів для обговорення поточних питань та планів, а також створення внутрішнього інформаційного порталу для доступу до важливих новин і документів значно покращить інформаційне забезпечення. Фінансове забезпечення також потребує вдосконалення. Підвищення ефективності використання фінансових ресурсів, спрямованих на розвиток корпоративної культури, можна досягти через оптимізацію витрат та інвестиції в

ключові проекти. Проведення аналізу ефективності поточних витрат на розвиток корпоративної культури, перерозподіл фінансових ресурсів на найбільш пріоритетні проекти та впровадження системи контролю та звітності за використанням фінансових ресурсів допоможуть забезпечити фінансову стабільність і розвиток.

Останнім, але не менш важливим є технічне забезпечення. Інвестування в оновлення та модернізацію технічного обладнання та інфраструктури підтримує ефективну роботу співробітників. Оновлення застарілого обладнання та програмного забезпечення, впровадження нових технологічних рішень для автоматизації рутинних процесів та забезпечення доступу до сучасних інструментів та ресурсів для всіх працівників є необхідними кроками для покращення технічного забезпечення.

Реалізація цих рекомендацій допоможе ТОВ "ІКЕА РІТЕЙЛ УКРАЇНА" підвищити ефективність своєї корпоративної культури, що, в свою чергу, сприятиме покращенню результативності та конкурентоспроможності компанії на ринку. Важливо, щоб ці заходи були впроваджені комплексно та систематично, з урахуванням специфіки діяльності компанії та потреб її співробітників.

Також одним із важливих аспектів є врахування економічної ситуації в країні. Наприклад, у періоди економічного спаду ІКЕА може зосередитися на оптимізації витрат. Це включає пошук нових постачальників для зниження собівартості продукції та впровадження ефективних методів управління запасами. Впровадження системи Just-In-Time допоможе знизити витрати на зберігання товарів. У періоди економічного підйому компанія може збільшити інвестиції у розширення асортименту товарів та відкриття нових магазинів. Це дозволить зайняти більшу частку ринку та задовольнити зростаючий попит споживачів. Наприклад, ІКЕА може відкрити нові магазини в інших регіонах України або оновити існуючі.

Конкуренція також відіграє важливу роль у підтримці результативності компанії. Для підтримки конкурентоспроможності ІКЕА може впроваджувати інновації у свої продукти та послуги. Розробка нових екологічно чистих продуктів або впровадження технологій розумного будинку (Smart Home) у свій асортимент може привабити нових клієнтів. Моніторинг діяльності конкурентів дозволяє швидко реагувати на їхні маркетингові акції. Якщо конкуренти запускають масштабні розпродажі, ІКЕА може відповісти власними спеціальними пропозиціями або знижками, щоб утримати клієнтів. Наприклад, проведення сезонних розпродажів або акцій "2 за ціною 1" може значно підвищити лояльність клієнтів.

Зміни в законодавстві можуть впливати на різні аспекти діяльності компанії. Врахування змін у податковому законодавстві є важливим для оптимізації фінансових витрат. Якщо уряд вводить нові податкові пільги для бізнесу, що інвестує в енергоефективні технології, ІКЕА може скористатися цими пільгами для модернізації своїх магазинів та зниження операційних витрат. Встановлення сонячних панелей на дахах магазинів допоможе зменшити витрати на електроенергію. Реагування на зміни в екологічному законодавстві також є важливим. Якщо впроваджуються нові стандарти з утилізації відходів, ІКЕА може розробити та впровадити програми з переробки матеріалів та зменшення використання пластику. Наприклад, запуск програми збору та переробки старих меблів від клієнтів може не лише відповідати новим стандартам, але й покращити імідж компанії як екологічно відповідального бізнесу.

Врахування впливу зовнішніх факторів є критично важливим для підтримки результативності та конкурентоспроможності ТОВ "ІКЕА РІТЕЙЛ УКРАЇНА". Ефективне реагування на економічну ситуацію, конкуренцію та зміни в законодавстві дозволить компанії адаптуватися до зовнішніх викликів і зберегти лідерські позиції на ринку.

Корпоративна культура ТОВ "ІКЕА РІТЕЙЛ УКРАЇНА" має значний вплив на різні аспекти діяльності компанії. Наприклад, у сфері обслуговування клієнтів корпоративна культура, яка ставить на перше місце інтереси покупців, сприяє створенню позитивного клієнтського досвіду. Працівники, які поділяють цінності компанії, з більшою ймовірністю забезпечуватимуть високий рівень обслуговування, що підвищує лояльність клієнтів та сприяє зростанню продажів. Іншим прикладом є інноваційність. ІКЕА відома своєю здатністю впроваджувати нові ідеї та продукти. Корпоративна культура, яка підтримує інновації та креативність, заохочує співробітників пропонувати нові рішення та вдосконалення. Це не лише покращує асортимент товарів, але й дозволяє компанії зберігати конкурентоспроможність на ринку. Корпоративна культура також впливає на залученість та мотивацію працівників. У ІКЕА створено робочу атмосферу, де кожен співробітник відчуває свою цінність і може брати участь у прийнятті рішень. Це підвищує рівень залученості та задоволеності працівників, що в свою чергу знижує текучість кадрів і сприяє стабільному розвитку компанії. Зрештою, відповідальне ставлення до екології та сталого розвитку, яке є невід'ємною частиною корпоративної культури ІКЕА, позитивно впливає на репутацію компанії. Ініціативи, такі як програми з переробки матеріалів та використання екологічно чистих продуктів, допомагають зміцнити імідж ІКЕА як соціально відповідального бізнесу, що приваблює свідомих споживачів та інвесторів.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТОВ "ІКЕА РІТЕЙЛ УКРАЇНА"

3.1. Розробка та обґрунтування стратегії розвитку корпоративної культури

ТОВ "ІКЕА РІТЕЙЛ УКРАЇНА" існує стратегія розвитку корпоративної культури, проте вона потребує вдосконалення. Деякі аспекти цієї стратегії виявилися недоречними або недостатньо ефективними, що вимагає коригувань для досягнення більш високих результатів. Існуюча стратегія розвитку корпоративної культури спрямована на підвищення рівня взаємодії та мотивації персоналу, однак її впровадження не завжди відповідає сучасним викликам та потребам організації. Зокрема, стратегії не вистачає гнучкості у реагуванні на зміни зовнішнього середовища, що може призводити до опору змінам серед працівників. Важливо враховувати, що корпоративна культура є динамічним явищем, яке потребує постійного моніторингу та адаптації. Недостатнє врахування думок та пропозицій співробітників також може знижувати ефективність реалізації стратегії.

Одним із конкретних кроків для покращення стратегії може бути регулярне проведення фокус-груп з представниками різних відділів для збору зворотного зв'язку та пропозицій щодо поліпшення умов праці. Крім того, впровадження програм навчання та розвитку, які б враховували індивідуальні потреби співробітників, може сприяти підвищенню їхньої залученості та задоволеності роботою. Наприклад, нещодавне введення програми наставництва для нових співробітників отримало позитивні відгуки та допомогло новачкам швидше

адаптуватися до корпоративної культури компанії. Це свідчить про те, що подібні ініціативи можуть значно підвищити ефективність стратегії розвитку корпоративної культури. Так, в "ІКЕА РІТЕЙЛ УКРАЇНА" діє стратегія розвитку корпоративної культури, проте, вона потребує вдосконалення. В процесі реалізації стратегії розвитку персоналу доцільно формувати спеціальні тактичні операції, координація яких відбувається у лінійних й функціональних підрозділах організації, зокрема – в адміністративних (бухгалтерська, фінансова, економічна, маркетингова, технологічна, кадрова, юридична, інженерна служби) та в операційних (підрозділи основного виробництва, допоміжні та інфраструктурні підрозділи). Вектори реалізації тактичних операцій залежать від управлінських рішень, які приймаються керівниками за результатами поточного контролю етапів реалізації стратегії в конкретний період часу.

Зміна векторів є операціями, спрямованими на адаптацію різних організаційних технологій до умов зовнішнього середовища. Використання технологій «управління змінами» в менеджменті організацій може спровокувати ситуацію опору змінам та саботажу персоналу.

Для подолання негативних ситуацій реакцій персоналу на зміни та рішення креативного менеджменту підприємства вводять у практику формування та реалізації стратегій розвитку персоналу системи моніторингу реакцій персоналу на делеговані повноваження керівників, об'єктами яких стають дії (операції), що виконуються після координацій.

За результатами моніторингу складається «карта реакцій», яку можна використовувати як аналітичну базу для формування організаційного потенціалу позитивних реакцій та розробки заходів з подолання негативних. Означне засвідчує необхідність використання в управлінні організацією сучасного інструментарію корпоративної культури, зокрема – у формуванні та реалізації стратегії розвитку персоналу.

Доцільно здійснювати розвиток корпоративної культури як інноваційного інструментарію менеджменту, що використовується в системах функціонального управління та передбачає формування середовища адекватних реакцій на організаційні зміни та креативні координації.

Особливість функцій корпоративної культури проявляється у здатності їх «вбудовування» в традиційні функції менеджменту – планування, організацію взаємодії, мотивацію, контроль.

До основних показників, які доцільно аналізувати в контексті вимірювання рівня розвитку корпоративної культури, відносять традиційні для торговельного підприємства.

Відтак, кодекс корпоративної культури може використовуватися при формуванні та реалізації стратегії розвитку персоналу.

Стратегії та тактики формування і розвитку корпоративної культури підприємства торгівлі мають враховувати наступні рекомендації:

- розробити кодекс Корпоративної поведінки;
- покращувати соціально-психологічний клімат в колективі;
- проводити постійну діагностику існуючої корпоративної культури, а також задоволеності нею співробітників;
- створення нової посади – спеціаліста по корпоративній культурі.

1. Розробка Положення про корпоративну культуру.

Розробку даного положення можна покласти на спеціаліста по корпоративній культурі, про це мова піде нижче. Створення Положення дозволить вирішити ряд завдань:

- оформити і закріпити сформовану корпоративну культуру;
- зафіксувати єдині корпоративні стандарти і загальні принципи ведення бізнесу;
- зміцнити свій зовнішній імідж;

- продемонструвати своїм інвесторам і клієнтам наявність певних стандартів корпоративного управління;
- залучити в компанію близьких їй за духом співробітників.

Ключова цінність створення положення полягає в тому, що розробка подібних документів дозволяє товариству розібратися: в чому полягає його місія і які стратегічні цілі його діяльності, продумати і закріпити систему управління товариством, найбільш ефективно розподіливши обов'язки і повноваження між різними рівнями управління. Тобто, дійсно зробити товариство ефективно керованим і зрозумілим і з «зсередини» і «зовні».

2. Покращувати соціально-психологічний клімат в колективі. Умови, в яких взаємодіють члени робочої групи, впливають на успішність їхньої спільної діяльності, задоволеність процесом та результатами роботи. Зокрема, до них належать санітарно-гігієнічні умови, у яких працюють співробітники: температура, вологість, освітленість, просторість приміщень, наявність комфортного робочого місця тощо.

Для позначення психологічного стану групи використовуються такі поняття, як "соціально-психологічний клімат", "психологічна атмосфера", "соціальна атмосфера", "організаційний клімат", "мікроклімат" та ін.

Ці поняття багато в чому метафоричні за своїм походженням. Можна провести аналогію з природно-кліматичними умовами, в яких живе та розвивається рослина. Вона може добре рости в одному кліматі та засихати в іншому.

Те саме можна сказати і про соціально-психологічний клімат: в одних умовах група функціонує оптимально і її члени отримують можливість найбільшою мірою реалізувати свій потенціал, в інших люди почуваються некомфортно, прагнуть залишити групу, витрачають менше. час, проведений у ньому, уповільнює їх особистісне зростання.

Коли ми говоримо про соціально-психологічний клімат (СПК) колективу, ми маємо на увазі: сукупність соціально-психологічних показників групи; переважаючий та стійкий психологічний настрій колективу; характер взаємовідносин у командуванні; інтегральна характеристика стану колективу.

Сприятливо характеризує оптимізм, радість спілкування, довіру, почуття захищеності, безпеки та комфорту, взаємну підтримку, теплоту та увагу у відносинах, міжособистісну симпатію, відкритість спілкування, впевненість, життєрадісність, здатність вільно мислити, творити, інтелектуально зростати. та професійно, сприяти розвитку організацій, робити помилки, не побоюючись покарання тощо.

Несприятливий соціально-психологічний клімат характеризується песимізмом, дратівливістю, нудьгою, високою напруженістю та конфліктністю в групових відносинах, невпевненістю, страхом зробити помилку або справити погане враження, страхом покарання, неприйняття, нерозуміння, ворожістю, підозрілістю, недовірою до кожного. інші, небажання вкладати зусилля у спільний продукт, у розвиток колективу та організації загалом, незадоволеність тощо.

Тому, керівники повинні ретельно стежити за задовільним інформаційним забезпеченням товариства Низька комунікативна компетентність співробітників також призводить до комунікативних бар'єрів, підвищеної напруженості у міжособистісних відносинах, нерозуміння, недовіри та конфліктів.

Отже, керівник може істотно впливати на характер міжособистісних відносин у робочому колективі, ставлення до спільної діяльності, задоволеність умовами і результатами праці, тобто. Це і є соціально-психологічний клімат, від якого багато в чому залежить ефективність товариства загалом.

3. Проводити постійну діагностику існуючої корпоративної культури, а також задоволеності нею співробітників. В якості методики комплексного вивчення соціально-психологічної структури колективу, що дозволяє визначати

найважливіші показники емоційного стану колективу пропонується періодично проводити анкетування всіх співробітників, аналогічно тому, яке було проведено нами і описано в роботі.

Від психологічного клімату в трудовому колективі залежить як благополуччя членів колективу, так і їх працездатність. Анкетування дозволить виявити, наскільки співробітники задоволені роботою в трудовому колективі. Анкетування необхідно проводити анонімно. Якщо проводити дане анкетування хоча б раз на рік, можна буде стежити за змінами, що відбуваються в колективі і приймати для усунення виявлених проблем своєчасних заходів.

4. Створення нової посади – спеціаліста по корпоративній культурі.

Це фахівець, який відповідатиме за розробку системи внутрішньокорпоративних цінностей і втілення їх в повсякденну діяльність співробітників. У його посадові обов'язки входить з'ясування уявлень керівництва і співробітників про цілі і завдання підприємства, його місця в діловому і громадському житті, на основі чого розробляються можливі варіанти згуртування колективу для досягнення спільної мети.

Для досягнення цього результату розробляється стратегія корпоративних заходів, яка може включати в себе спеціальні поїздки, конференції, семінари, тренінги тощо. Крім того, фахівець по організаційній культурі повинен організувати і контролювати виконання впровадження організаційної культури в середовищі співробітників, у міру необхідності коригувати цю діяльність, відстежувати ефективність реалізації проекту, готувати аналітичні довідки та статистичні звіти по досягненню мети, розробляти корпоративні заходи і т.д.

Виробничі потужності ТОВ "ІКЕА РІТЕЙЛ УКРАЇНА" характеризуються значною площею з локацією в конкретному регіоні, з можливістю подальшого розширення потужностей за рахунок дрібномасштабних реконструкцій або дооснащення додатковим обладнанням.

ТОВ "ІКЕА РІТЕЙЛ УКРАЇНА" є добре диверсифікованим.

Корпоративна культура є одним із базових елементів, що впливає на ефективність проектів диверсифікації. Необхідність істотного розширення виробничих майданчиків виникає з кроком у 4–5 років. Цим обумовлені терміни інвестиційних проектів товариства.

У табл. 3.1 наведена характеристика інвестиційних програм, що реалізуються товариством.

Таблиця 3.1 Результати виявлення ступеня інтеграції ТОВ "ІКЕА РІТЕЙЛ УКРАЇНА"

Напрямок / етап інвестиційної програми	Організація будівництва будівель	Модифікація дизайну	Модифікація функціональних характеристик товару
Первинні інвестиції в матеріальні активи	✓	✓	✓
Інвестиції в масштабування наявних матеріальних активів		✓	✓
Інвестиції в нематеріальні активи (НДР)		✓	

Джерело: розроблено автором самостійно

Інвестиційні проекти реалізуються для цілей: повністю відповідати стандартам належної виробничої практики; збільшити виробничі потужності у два і більше рази; збільшити потужності для складського зберігання продукції; скоротити виробничі витрати, більш ефективно використовувати працю виробничого персоналу; впровадити нові лікарські форми і сучасні препарати, які вимагають більш досконалих і наукомістких технологій; сформулювати передумови подальшого розвитку компанії через розвиток портфеля препаратів за рахунок фінансування оригінальних розробок.

Ефективність будь-якої системи може бути представлена показником, який характеризує відношення результату, отриманого цією системою, до витрат у вигляді виробничих ресурсів, викликав цей результат.

Наразі проведення оцінки ефективності корпоративної культури відбувається, наприклад через проведення низки тренінгів, як інвестицій в людину, людський капітал, тому для оцінки ефективності формування корпоративної культури компанії, у тому числі через проведення тренінгів, як і будь-яких інвестицій використовується формули співвідношення витрат до результату. Крім запропонованих вище заходів вдосконалення формування корпоративної культури ТОВ "ІКЕА РІТЕЙЛ УКРАЇНА" пропонується проводити через відвідування співробітниками тренінгів 2 рази на рік.

Витрати на проведення тренінгів ТОВ "ІКЕА РІТЕЙЛ УКРАЇНА" наведено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2 Витрати на проведення тренінгів ТОВ "ІКЕА РІТЕЙЛ УКРАЇНА"

Стаття витрат	Сума, тис. грн
Оплата за проведення тренінгів (гонорар тренеру)	9
Оренда event-зони	5,6
Використання проектора та екрана	0,7
Організація кави-брейк	4,2
Прибирання після заходів	0,5
Разом	20,0

Джерело: сформовано автором самостійно

Тренінги з удосконалення стилю управління, мотивації персоналу, підвищення лояльності працівників до гостей та інших аспектів корпоративної культури підприємства планується проводити у дводенний термін по 6 годин на добу. Якщо розглядати проведення тренінгу двічі на рік, то витрати на заходи складуть 40,0 тис. грн. Оцінку корисності тренінгу плануємо провести за бізнес-показниками: обсяг продажів, прибуток, витрати. На підставі досліджень моніторингових компаній, можна використати методику Джека Філіпса, який дозволяє вимірювати повернення інвестицій в розвиток персоналу (ROI – Return On Investment), схвалений Американською асоціацією тренінгу та розвитку (ASTD). Підхід передбачає отримання відповідей на такі питання: яка віддача від

коштів, вкладених в навчання; чи перевищує фінансовий ефект від навчання витрати на його проведення. Зокрема в умовах ТОВ "ІКЕА РІТЕЙЛ УКРАЇНА" найдоцільнішими бізнес-показниками діяльності є такі: витрати робочого часу та зменшення плинності кадрів.

Виходячи з пропонованої оцінки тренінгів ТОВ "ІКЕА РІТЕЙЛ УКРАЇНА", виділені групи бізнес-показників, на які здатний вплинути тренінг. Ці показники поділяються на дві групи:

- якісні (популярність компанії, задоволеність гостя, психологічний клімат в колективі, плинність кадрів);
- кількісні (обсяг продажів, величина прибутку, рентабельність діяльності тощо).

Одним з найважливіших в будь-якій організації свят в році є день народження компанії. Провести свято потрібно так, щоб воно відображало діяльність, місію та цілі компанії. Наразі пропонується святкування ювілею компанії у форматі «Family day». Цей формат розвиває внутрішні комунікації і дозволяє підвищити лояльність співробітників і членів їх сімей, а також зміцнює корпоративну культуру організації. Якщо до впровадження даних заходів співробітники не були зацікавлені у процесі праці, і можна було спостерігати їх байдуже ставлення до роботи і до організації в цілому, то після реалізації запропонованих рекомендацій прогнозуємо зростання зацікавленості працівників ТОВ "ІКЕА РІТЕЙЛ УКРАЇНА".

Економічний ефект від впровадження заходів – це різниця між планованим приростом виручки, отриманої від додаткового товарообігу та витратами на реалізацію заходів (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 Економічний ефект від запропонованих заходів ТОВ "ІКЕА РІТЕЙЛ УКРАЇНА"

Стаття витрат	2029 р.	Сума, тис. грн	Відхилення (+, -)
Виручка, млн. грн.	184857	221828,4	+36971,4

Валовий прибуток, млн. грн.	71480	85776	+14296
Прибуток від реалізації, млн. грн	162674,2	203342,7	+40668,5
Чистий прибуток (збиток), млн. грн	475 319	380255,2	-95063,8

Джерело: розроблено автором за власних розрахунків

Таким чином, економічний ефект реалізації розглянутих пропозицій удосконалення формування корпоративної культури співробітників ТОВ "ІКЕА РІТЕЙЛ УКРАЇНА" розраховується за формулою:

$$E = \Pi - O - B, \quad (3.1)$$

де E – економічний ефект, млн. грн;

Π – прогнозований прибуток, млн.грн;

O – відхилення, млн. грн;

B – виручка, млн. грн.

$$E = (221828,4 - 14296) - 184857 = 22675,4.$$

Оцінка ефективності проведеної програми може дати достовірність, специфічну інформацію та допоможе тренеру скорегувати зміст, структуру і порядок реалізації поточних і наступних навчальних програм.

3.2. Рекомендації щодо вдосконалення методів формування та трансляції цінностей корпоративної культури

Корпоративна культура пов'язана з корпоративним духом, лояльністю співробітників до організації. Однією з найважливіших завдань PR-відділу корпорації є підтримка як окремого співробітника, і робочого колективу на

кшталт корпоративізму, Об'єднання співробітників спільними всім інтересами і розумінням спільних цілей підприємства.

Для вдосконалення існуючої корпоративної культури, та доведення її до адекватної сучасним вимогам економіки та бізнесу, необхідно трансформувати цінності людей, що сформувалися під впливом командно-управлінських методів управління, та взяти курс на їх впровадження у свідомість

Усі категорії працівників – елементи, що становлять базову структуру корпоративної культури ринкового типу. Одним із найважливіших показників такої культури є орієнтація не лише на забезпечення сприятливої атмосфери, нормальних відносин у колективі, а й на досягнення намічених цілей та результатів діяльності товариства.

При розробці нової організаційної стратегії, внесенні змін до стратегії, структури та інших елементів системи управління керівники та внутрішньо-корпоративні PR-менеджери повинні оцінити ступінь їх здійсненості в рамках існуючої корпоративної культури та при необхідності вжити заходів щодо її зміни.

Слід враховувати, що корпоративна культура за своєю суттю інертніша, ніж інші елементи системи управління. Тому дії щодо її зміни в товаристві повинні передувати решті перетворень, розуміючи, що результати будуть видні не відразу.

Пропонуємо доповнити напрямки методології формування корпоративної культури наступними:

1 - пошук цінностей успішної організаційної культури, яка найкраще відповідає наступним чинникам: організаційна технологія, можливості та обмеження зовнішнього середовища організації, рівень професіоналізму персоналу та особливості національного складу розуму;

2 - закріплення виявлених цінностей організаційної культури лише на рівні персоналу організації.

При цьому, якщо перший напрямок формування культури організації відноситься до сфери стратегічних розробок, в ході яких виявляються

організаційні цінності, що максимально відповідають цілям організаційного розвитку та характеристикам персоналу організації, потім другий блок завдань відноситься до тактичного управління, що розробляє систему конкретних заходів і процедур закріплення цінностей, виявлених першому етапі.

Обидва етапи взаємопов'язані і взаємозалежні: глибина прихильності до них, підкріплена заходами другого етапу, залежатиме від того, наскільки правильно визначені та сформульовані організаційні цінності першого етапу. І навпаки, правильність, послідовність і системність конкретних заходів щодо підтримки організаційної культури зрештою визначатимуть її силу (широту охоплення).

ТОВ "ІКЕА РІТЕЙЛ УКРАЇНА" необхідна програма трансформації управління в тому напрямку, в якому поставлена мета трансформації, аналіз факторів формування корпоративної культури, набір рекомендацій, розрахованих у часі та в організаційних формах (повноваженнях, функціях, стандартах), правила, контроль і т. д.) мають бути вказані.

У програмі вдосконалення корпоративної культури необхідно передбачити зміну негативних формул поведінки та установок на позитивні. Нові моделі поведінки впроваджуються через особистий приклад керівника, вимоги до персоналу, зміни в організації діяльності, функціональному розподілі персоналу, регулярні заходи, що закріплюють зразки поведінки (свята, збори, обговорення проблем, громадське заохочення тощо).

Щоб корпоративна культура працювала на компанію, необхідно дотримуватись основних принципів її формування. Ця умова вкрай важлива для іноземних компаній, зокрема і для ТОВ "ІКЕА РІТЕЙЛ УКРАЇНА", що швидко ростуть. Маючи почуття послідовного, вільного та справедливого застосування принципів корпоративної культури, коли справи відповідають словам, можна розраховувати на успіх цих змін.

Спочатку, компанія може організувати серію внутрішніх тренінгів і семінарів для персоналу, на яких акцентуватиметься увага на основних цінностях

корпоративної культури, а також на способах їх практичної реалізації в робочому середовищі. Далі, слід оновити корпоративний кодекс, де відобразити нові цінності та принципи, що стануть основою для роботи всього колективу. Створення команди внутрішніх комунікаторів, які будуть відповідальні за трансляцію та підтримку корпоративних цінностей, може забезпечити поширення нових підходів та позитивних змін у всіх підрозділах компанії. Регулярні опитування серед співробітників допоможуть зрозуміти їхнє ставлення до корпоративної культури та зібрати пропозиції щодо її подальшого вдосконалення. Необхідно також впровадити систему визнання та нагородження співробітників за виявлену активність у підтримці корпоративних цінностей, що стимулюватиме позитивну динаміку у компанії. Забезпечення прозорих та відкритих каналів комунікації між керівництвом та співробітниками через організацію регулярних корпоративних заходів дозволить підтримувати спільний дух та згуртованість колективу. Нарешті, встановлення системи моніторингу та оцінки ефективності впроваджених заходів дозволить забезпечити постійний контроль та своєчасне коригування стратегій вдосконалення корпоративної культури. Запропоновані рекомендації щодо вдосконалення корпоративної культури в ТОВ "ІКЕА РІТЕЙЛ УКРАЇНА" можуть допомогти зміцнити зв'язок між співробітниками та організацією, підвищити мотивацію персоналу та покращити загальну продуктивність компанії. Шляхи реалізації рекомендацій включають організацію тренінгів, оновлення корпоративного кодексу, створення команди внутрішніх комунікаторів, проведення опитувань співробітників, впровадження системи визнання та нагородження, забезпечення прозорих комунікаційних каналів та моніторинг ефективності заходів. Такий комплексний підхід сприятиме позитивним змінам у внутрішньому середовищі підприємства та сприятиме досягненню стратегічних цілей організації.

3.3. Розробка системи оцінки та моніторингу ефективності корпоративної культури

Стан корпоративної культури можна оцінювати на основі аналізу основних елементів:

- ступеня відповідності цінностей, чим вище ступінь відповідності, тим сильніша культура;
- ступеня відповідності, тобто. як працівники організації поведуться відповідно до прийнятих формальних і неформальних норм;
- рівня розвитку та використання інформаційної системи, %;
- розвиненості системи передачі культурного досвіду, %;
- стану соціально-психологічного клімату, % (від ідеального).

Плинність кадрів - зміст цього показника має об'єктивні межі - нижня межа обумовлена потребою в природній плинності кадрів (наприклад, вихід на пенсію) і становить 3-5%, а верхня межа обумовлена здатністю організації до самообслуговування. збереження.

Перевищення цього показника над середньо-галузевим характеризує корпоративну культуру як неефективну, якщо значення показника нижче середнього по галузі, це свідчить про ефективну організаційну культуру.

Динаміка цього показника показує як ставлення персоналу до змін (різке зниження плинності кадрів, після інформування персоналу про плани розвитку, майбутні зміни тощо), так і погіршення соціально-психологічного клімату відображається на рівні плинності кадрів).

Рівень конфліктності - цей показник може використовуватися як окремо, так і в комплексі з іншими, наприклад, з рівнем плинності кадрів або кількістю нововведень, винаходів. При поєднанні високого рівня конфліктності, великої кількості інновацій і винаходів і низького рівня плинності кадрів, можна сказати,

що конфлікти в цій організації конструктивні, спрямовані на вирішення організаційних цілей, культура ставиться до конфлікту як до необхідності. , як критерій перевірки ідеї на життєздатність (тобто діагностики інноваційної організаційної культури). І навпаки, висока конфліктність і висока плинність кадрів свідчать про неефективну організаційну культуру, явне протистояння між керівництвом і персоналом.

Якщо рівень конфліктності низький, а плинність кадрів велика, то можна припустити наявність прихованого опору з боку персоналу, причини якого ще потребують з'ясування.

Рівень мотивації визначається наступним чином: порівняно з регіональним рівнем заробітної плати персоналу підприємства, рівнем і перспективами розвитку соціальної сфери (оцінюється в порівнянні з іншими підприємствами регіону), плюс оцінка відданості персоналу організації (під яким розуміється позитивна оцінка з боку співробітника під час його перебування в організації, намір діяти на користь цієї організації в ім'я своїх цілей і зберегти своє членство в ній).

Ступінь жорсткості персоналу - природний рівень опору людини змінам, вимірюваний за допомогою психологічних тестів.

В результаті відбору або спонтанно в організації збираються співробітники приблизно однакового ступеня стійкості, що пов'язано з напрямком діяльності організації, рівень його інноваційності.

Кількість інновацій, раціоналізаторських пропозицій, винаходів Велика кількість інновацій характеризує корпоративне середовище як інноваційне, тобто таке середовище дозволяє легко вносити зміни в усі аспекти організації, вітаються персоналу та є умовою їх нормального самопочуття.

Кількість раціоналізаторських пропозицій та винаходів, крім інноваційності середовища, свідчить також про творчу, активну позицію персоналу, що свідчить

про сильну та ефективну культуру. Динаміка цього показника свідчить про зміну культури в ту чи іншу сторону.

Ступінь довіри персоналу до керівництва. Особливо добре порівняти динаміку рівня довіри персоналу до керівництва. Вимірюється опитуванням. Він може складатися з таких компонентів: довіра приймати стратегічні рішення, вирішувати поточні проблеми (питання компетентності), довіра до лідера як особистості (повсякденний рівень міжособистісного спілкування, питання порядності лідера). Обидва рейтинги важливі, тому в середньому ми отримуємо оцінку довіри персоналу до керівництва (від 1 до 10).

Рівень кваліфікації робітників. Окремо можна розглядати динаміку змін середнього кваліфікаційного розряду, можна одночасно розглядати динаміку змін середнього розряду в поєднанні зі змінами кількості бракованої продукції та рівня продуктивності праці.

Середній період адаптації персоналу. Ефект скорочення періоду адаптації можна виразити графіками. Графіки залежності плинності кадрів від рівня збігу базових цінностей, від рівня збігу норм, від рівня розвитку інформаційної системи, від рівня розвитку системи передачі культурного досвіду, від стан соціально-психологічного клімату, в результаті отримуємо інтегральний графік залежності плинності кадрів від ефективності організаційної культури.

Звичайно, на плинність кадрів впливають і інші чинники, але організаційна культура, на мій погляд, є однією з найважливіших, до того ж нею формують і керують (з усвідомленням важливості цього явища, належного розвитку персоналу). стратегія управління, систематичне застосування необхідних заходів у практиці управління). За інших постійних факторів можна оцінити силу впливу корпоративної культури. Зміна деяких його параметрів різною мірою вплине на плинність кадрів.

Визначивши мінімально необхідну величину плинності кадрів і максимально можливу, встановимо межі цієї залежності, визначивши середню

плинність кадрів за попередній період з рівнем плинності кадрів за період впровадження та функціонування зміни організаційної культури. , ми зможемо оцінити ефект від впровадження заходів щодо підвищення організаційної культури. Рівень трудової дисципліни визначається фіксованими запізненнями, неявками (у розкладі), а також документами, наказами про застосування стягнень за порушення трудової дисципліни.

Ці показники можна використовувати як у комплексі, так і окремо, але обов'язково в динаміці. Зміна рівня порушень трудової дисципліни є наслідком процесу розвитку, підвищення організаційної культури.

Отже, ефективність цього процесу відобразиться на зміні кількості порушень дисципліни.

Для оцінки та моніторингу ефективності корпоративної культури ТОВ "ІКЕА РІТЕЙЛ УКРАЇНА" важливо використовувати кількісні показники, які можна вимірювати та відстежувати з часом. Одним із таких показників є відсоток співробітників, які розуміють та поділяють цінності компанії. Цей показник можна визначити за допомогою регулярних опитувань та анкетування. Для збору даних можна використовувати анонімні опитування та фокус-групи.

Ще одним важливим показником є кількість скарг та пропозицій від співробітників. Для цього необхідно впровадити систему реєстрації скарг та пропозицій, наприклад, встановити скриньки для пропозицій у ключових місцях та розробити електронні форми для подачі скарг та пропозицій. Це дозволить регулярно аналізувати зібрані дані та вносити відповідні корективи.

Рівень задоволеності роботою також є важливим показником ефективності корпоративної культури. Для його вимірювання можна використовувати регулярні опитування задоволеності працівників. Дані можна збирати через онлайн-опитування та інтерв'ю, що допоможе зрозуміти, наскільки працівники задоволені своїми умовами праці та виявити потенційні проблемні зони.

Також варто звернути увагу на рівень абсентеїзму та плинності кадрів. Для цього необхідно впровадити системи управління персоналом, які дозволяють регулярно моніторити ці показники через аналіз звітів HR. Це допоможе виявити причини абсентеїзму та плинності кадрів та вжити відповідних заходів для їх зниження.

Продуктивність праці є ще одним важливим показником. Її можна вимірювати за допомогою систем управління виробничими процесами. Регулярне вимірювання продуктивності та аналіз виконання планів допоможе визначити, наскільки ефективно працює персонал і де можна внести покращення.

Не менш важливими є фінансові показники, такі як прибуток, рентабельність та частка ринку. Для їх оцінки слід регулярно проводити фінансовий аналіз та впроваджувати звітність. Це допоможе зрозуміти, як корпоративна культура впливає на фінансові результати компанії та вчасно вживати заходів для покращення ситуації.

Для ефективної реалізації цих заходів необхідно розробити план дій. Спочатку слід створити опитування для оцінки розуміння та поділу цінностей компанії серед працівників та розробити анкети для вимірювання їх задоволеності роботою. Потім впровадити систему реєстрації скарг та пропозицій, встановивши скриньки для пропозицій та розробивши електронні форми. Важливо також налаштувати регулярний моніторинг звітів HR для аналізу абсентеїзму та плинності кадрів, а також впровадити системи вимірювання продуктивності праці.

Для забезпечення ефективного фінансового аналізу слід регулярно проводити аналіз прибутку, рентабельності та частки ринку, а також впровадити звітність для оцінки цих показників. Використовуючи отримані результати, можна коригувати стратегію управління персоналом, вносити зміни до робочого середовища, моніторити та підвищувати продуктивність праці, а також планувати інвестиції для покращення фінансових показників.

Ці заходи допоможуть ТОВ "ІКЕА РІТЕЙЛ УКРАЇНА" ефективно оцінювати та моніторити стан корпоративної культури, що сприятиме її вдосконаленню та підвищенню конкурентоспроможності компанії.

Для ефективного збору даних про корпоративну культуру ТОВ "ІКЕА РІТЕЙЛ УКРАЇНА" необхідно використовувати різноманітні інструменти та методи, які дозволять отримати повну та об'єктивну картину.

Одним із основних інструментів є опитування співробітників. Регулярне проведення анонімних опитувань дозволяє отримати чесні та відверті відповіді про стан корпоративної культури, задоволеність роботою, відносини в колективі та інші важливі аспекти. Опитування можуть проводитися як у паперовій формі, так і онлайн, що значно полегшує збір та аналіз даних.

Інтерв'ю з ключовими співробітниками та керівниками є ще одним важливим методом збору даних. Інтерв'ю дозволяють глибше зрозуміти думки та переживання працівників, виявити проблеми та запропонувати шляхи їх вирішення. Особливо корисними можуть бути інтерв'ю з керівниками підрозділів, які мають повне уявлення про ситуацію у своїх командах.

Фокус-групи також є ефективним інструментом для збору даних. Проведення фокус-груп з різними групами співробітників дозволяє отримати різні точки зору на корпоративну культуру та обговорити конкретні питання в невимушеній обстановці. Це сприяє виявленню прихованих проблем та знаходженню колективних рішень.

Спостереження за поведінкою співробітників у робочому середовищі надає цінну інформацію про реальні дії та взаємодії в колективі. Цей метод дозволяє виявити розбіжності між задекларованими цінностями та реальними поведінковими практиками. Наприклад, спостереження можуть показати, як співробітники дотримуються встановлених норм та правил, як взаємодіють між собою та з керівництвом.

Аналіз даних про HR є невід'ємною частиною оцінки корпоративної культури. Використання HR-аналітики дозволяє вивчити такі показники, як рівень абсентеїзму, плинності кадрів, кількість скарг та пропозицій, продуктивність праці тощо. Ці дані допомагають зрозуміти загальні тенденції та проблеми, що впливають на корпоративну культуру, та приймати обґрунтовані рішення для її покращення.

Використання цих інструментів та методів дозволить ТОВ "ІКЕА РІТЕЙЛ УКРАЇНА" отримати всебічну інформацію про стан корпоративної культури, виявити проблемні зони та розробити ефективні стратегії для її вдосконалення.

Для ефективного впровадження системи оцінювання та моніторингу ефективності корпоративної культури ТОВ "ІКЕА РІТЕЙЛ УКРАЇНА" необхідно розробити чіткий план дій, що включатиме кілька етапів. Перш за все, необхідно визначити основні цілі та завдання впровадження системи. Серед таких цілей можуть бути покращення взаємодії між співробітниками, підвищення рівня задоволеності роботою, зниження плинності кадрів тощо. Чітке формулювання цілей дозволить оцінювати прогрес та успіх впровадження системи.

Наступним кроком є розробка конкретних інструментів та методів збору даних. Це включає створення анкет для опитувань співробітників, розробку сценаріїв для інтерв'ю з ключовими співробітниками та керівниками, планування фокус-груп та визначення методів спостереження за поведінкою співробітників. Також слід впровадити системи реєстрації скарг та пропозицій, а також аналіз даних про HR. Визначення частоти збору даних для кожного інструменту є критично важливим аспектом. Наприклад, опитування співробітників можна проводити щоквартально, інтерв'ю з ключовими співробітниками та керівниками – раз на півроку, а фокус-групи – щорічно. Спостереження за поведінкою співробітників може бути безперервним процесом, тоді як аналіз даних про HR слід проводити щомісяця або щоквартально.

Зібрані дані необхідно регулярно аналізувати та готувати звіти. Це дозволить виявляти тенденції, проблеми та можливості для покращення корпоративної культури. Звіти повинні включати результати опитувань, інтерв'ю, фокус-груп та спостережень, а також аналітичні дані про HR. Важливо, щоб звіти були зрозумілими та доступними для керівництва та ключових стейкхолдерів. На основі отриманих даних та підготовлених звітів слід розробити план дій для покращення корпоративної культури. Це можуть бути конкретні заходи щодо підвищення рівня задоволеності роботою, поліпшення взаємодії в колективі, зниження плинності кадрів тощо. План дій повинен містити чіткі кроки, строки виконання та відповідальних осіб.

Відповідальність за впровадження та моніторинг плану дій повинна бути призначена конкретним особам або групам, такими як керівники підрозділів, HR-менеджери або спеціально призначені координатори. Важливо, щоб відповідальні особи мали чітке уявлення про свої обов'язки та повноваження, а також забезпечували регулярний моніторинг виконання плану та його коригування за необхідності.

Впровадження цього плану дій допоможе ТОВ "ІКЕА РІТЕЙЛ УКРАЇНА" створити ефективну систему оцінювання та моніторингу корпоративної культури, що сприятиме її вдосконаленню та підвищенню конкурентоспроможності компанії.

Чому використання результатів оцінювання та моніторингу ефективності корпоративної культури є ключовим для постійного вдосконалення та підвищення конкурентоспроможності ТОВ "ІКЕА РІТЕЙЛ УКРАЇНА"?

По-перше, результати дозволяють виявити проблемні області. Аналіз даних, отриманих з опитувань, інтерв'ю, фокус-груп та інших методів збору інформації, допоможе визначити, в яких аспектах корпоративна культура потребує вдосконалення. Наприклад, це можуть бути проблеми у взаємодії між співробітниками, низький рівень задоволеності роботою або високий рівень

плинності кадрів. Виявлення таких проблем дозволить керівництву компанії зосередитися на конкретних напрямках, які потребують змін, і розробити відповідні стратегії для їх вирішення.

По-друге, на основі виявлених проблемних областей можна розробити та впровадити програми вдосконалення. Це можуть бути тренінги для підвищення кваліфікації працівників, заходи для покращення робочого середовища або програми, спрямовані на підвищення рівня задоволеності роботою. Важливо, щоб ці програми були орієнтовані на конкретні проблеми, виявлені в ході оцінювання. Наприклад, якщо виявлено, що співробітники відчувають недостатню підтримку з боку керівництва, можна організувати серії тренінгів для менеджерів, спрямованих на розвиток лідерських якостей та ефективної комунікації. Впровадження таких програм допоможе не тільки вирішити виявлені проблеми, але й зміцнити загальну корпоративну культуру, зробивши її більш сприятливою для співробітників.

По-третє, регулярний моніторинг та оцінювання дозволяють відстежувати прогрес. Порівняння результатів оцінювання в різні періоди часу допоможе зрозуміти, наскільки ефективними були впроваджені заходи та чи потрібно вносити додаткові корективи. Наприклад, якщо після впровадження певних заходів рівень задоволеності працівників не підвищився, необхідно переглянути підхід та внести зміни. Такий підхід дозволяє забезпечити постійний зворотний зв'язок та адаптивність, що є ключовими елементами успішного управління корпоративною культурою. Регулярний аналіз даних також дозволяє своєчасно виявляти нові проблеми та виклики, що виникають у процесі змін, та оперативно реагувати на них.

По-четверте, результати оцінювання допомагають визначити ефективність інвестицій у корпоративну культуру. Аналіз фінансових показників, таких як прибуток, рентабельність та частка ринку, у поєднанні з даними про стан корпоративної культури, дозволяє оцінити, наскільки успішними були інвестиції

у вдосконалення корпоративної культури. Це допоможе приймати обґрунтовані рішення щодо подальших інвестицій та стратегічного планування. Наприклад, якщо аналіз показує, що після інвестицій у навчання та розвиток співробітників значно покращились показники продуктивності та зменшилась плинність кадрів, це свідчить про високу ефективність таких інвестицій. Відповідно, компанія може вирішити продовжувати інвестувати в ці напрями або розширювати подібні програми.

Таким чином, використання результатів оцінювання та моніторингу ефективності корпоративної культури є ключовим для постійного вдосконалення та підвищення конкурентоспроможності ТОВ "ІКЕА РІТЕЙЛ УКРАЇНА". Регулярний аналіз та адаптація стратегій на основі отриманих даних забезпечать довгостроковий успіх та стабільний розвиток компанії. Систематичне впровадження цих практик дозволить не лише покращити внутрішні процеси та атмосферу в компанії, але й зміцнити її позиції на ринку, підвищуючи рівень довіри та задоволеності як серед співробітників, так і серед клієнтів.

ВИСНОВКИ

На основі проведеного дослідження, можна зробити наступні висновки:

1. Корпоративна культура - це система взаємодії людей в організації за споконвічно встановленими принципами, усталеними процедурами та історично виробленими правилами. На етапі свого створення культура організації здатна визначити її майбутнє: структуру, комерційну діяльність, розвиток, систему мотивації

2. Культура є основою розуміння та успіху будь-якої організації, оскільки тільки вона дозволяє домогтися необхідної поведінки, що об'єднує колектив і мотивує їх працювати у складній або тупиковій ситуації, яка може виявитися фатальною за відсутності неминучих ситуацій, цінностей.

3. Культура організації відбиває ставлення до клієнтів, співробітників; уявлення про місію, продукти, діяльність, які були дійсними в минулому і трансформувалися в норми поведінки, очікування, кращі моделі мислення та дій.

4. Корпоративна культура виконує дві основні функції: зовнішню адаптацію та внутрішню інтеграцію.

5. Культура є інструментом управлінського контролю, який підтримує організаційну соціалізацію, формує ідентифікацію та самоідентифікацію, є потужним інструментом освіти та самовиховання

6. Корпоративна культура представлена такими типами: 1. Родова культура, або культура сімейного типу. 2. Адхократична культура. 3. Ієрархічна (бюрократична) культура. 4. Ринкова культура. 5. Силова культура. 6. Особиста культура та культура влади.

7. Методологічну основу формування організаційної культури становлять чотири загальних методи, а саме: метод прозорості, метод системності, метод апіорності і метод усе загальності.

8. Товариство з обмеженою відповідальністю «ІКЕА РІТЕЙЛ Україна» (ТОВ «ІКЕА РІТЕЙЛ Україна») зареєстроване 04.07.2018 року та функціонує як підприємство з роздрібною торгівлі меблями, освітлювальним приладдям та іншими товарами для дому в спеціалізованих магазинах

9. При проведенні оцінки структури ТОВ «ІКЕА РІТЕЙЛ Україна» визначено, що організаційна структура управління є лінійно-функціональною. На лінійні ланки управління покладаються функції і права командування і ухвалення рішень, а на функціональні підрозділи – методичне керівництво при підготовці і реалізації рішень з управління діяльністю ТОВ «ІКЕА РІТЕЙЛ Україна». При цьому на усіх рівнях управління керівники виконують не лише чисто управлінські, але і виконавчі функції.

10. ТОВ «ІКЕА РІТЕЙЛ Україна» в цілому підприємство має низький рівень ліквідності – здатності своєчасно та повністю виконати платіжні зобов'язання, які мають певні терміни сплати. Майно підприємства за досліджуваний період збільшилось.

11. Оцінку ефективності корпоративної культури підприємства можна визначити двома методами: прямою оцінкою на основі тестування та опитувань; - непрямым методом, поелементною оцінкою, аналізуючи можливості (або вплив) кожного елемента системи на результат.

12. Товариство впроваджує механізми корпоративної соціальної відповідальності в контексті сталого розвитку і вкладає інвестиції в трансформацію корпоративної культури. Однак більшість респондентів відмітили, що компанія не реалізує концепцію сталого розвитку, не розроблено корпоративного кодексу. Корпоративна культура не відповідає цілям і принципам сталого розвитку

13. рівень розвитку корпоративної культури товариства у сфері торгівлі є середнім, оскільки знаходиться в межах 0,5–0,75 балів. Тож, корпоративна культура підприємства потребує покращення політики щодо її формування.

14. Стратегії та тактики формування і розвитку корпоративної культури підприємства торгівлі мають враховувати наступні рекомендації: розробити кодекс Корпоративної поведінки; покращувати соціально-психологічний клімат в колективі; проводити постійну діагностику існуючої корпоративної культури, а також задоволеності нею співробітників; створення нової посади – спеціаліста по корпоративній культурі.

15. Ключова цінність створення положення полягає в тому, що розробка подібних документів дозволяє товариству розібратися: в чому полягає його місія і які стратегічні цілі його діяльності, продумати і закріпити систему управління товариством, найбільш ефективно розподіливши обов'язки і повноваження між різними рівнями управління. Тобто, дійсно зробити товариство ефективно керованим і зрозумілим і з «зсередини» і «зовні».

16. Корпоративна культура пов'язана з корпоративним духом, лояльністю співробітників до організації. Однією з найважливіших завдань PR-відділу корпорації є підтримка як окремого співробітника, і робочого колективу на кшталт корпоративізму, Об'єднання співробітників спільними всім інтересами і розумінням спільних цілей підприємства.

17. Щоб корпоративна культура працювала на компанію, необхідно дотримуватись основних принципів її формування. Ця умова вкрай важлива для іноземних компаній, зокрема і для ТОВ "ІКЕА РІТЕЙЛ УКРАЇНА", що швидко ростуть. Маючи почуття послідовного, вільного та справедливого застосування принципів корпоративної культури, коли справи відповідають словам, можна розраховувати на успіх цих змін.

18. Стан корпоративної культури можна оцінювати на основі аналізу основних елементів: ступеня відповідності цінностей, чим вище ступінь відповідності, тим сильніша культура; ступеня відповідності, тобто. як працівники організації поведуться відповідно до прийнятих формальних і неформальних норм; рівня розвитку та використання інформаційної системи, %;

розвиненості системи передачі культурного досвіду, %; стану соціально-психологічного клімату,% (від ідеального).

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Білецька О. Методи зміни організаційної культури підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. № 6, Т. 3. С. 249—252.
2. Білявська Ю.В. Формування збалансованої організаційної культури підприємств торгівлі. *Вісник Львівської комерційної академії. Серія економічна*. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vlca_ekon_2014_45_18
3. Божко К. О. Формування організаційної культури промислового підприємства в стратегічному контексті. «Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика»: матеріали міжнародної науково-практичної конференції (Харків, 30-31 березня, 2017 р.). Х.: Видавець ФОП Панов А.М., 2017. С. 33–34.
4. Внуков Є. О. Організаційна культура в транзитивному суспільстві: постановка проблеми. *Грані*. 2016. № 12(1). С. 80—85.
5. Гевко В.Л. Організаційна культура підприємства та особливості і умови її зміни. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 16. С. 15-22 .
6. Давиденко Н.М. Особливості формування корпоративної культури на підприємствах АПК України. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2011. Вип. 7(1). С. 161-165.
7. Зеркаль А.В. Особливості формування корпоративної культури у галузі машинобудування. *Ефективна економіка*. 2012. № 3. URL:<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1029>
8. Кузнецова С.А., Кузнецов А.А. Формування корпоративної культури в залежності від специфіки підприємства. *Проблеми економіки*. 2011. № 4. URL:http://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2011-4_0-pages-91_94.pdf

9. Діденко Н.В. Формування механізму організаційної культури. *Бізнес Інформ*. 2012. № 6. С. 206-207.

10. Захарчин Г. М. Механізм формування організаційної культури машинобудівного підприємства: [монографія]. Л. : Вид-во Нац. ун-ту "Львів. Політехніка", 2009. 276 с.

11. Комарова К. В. Організаційна культура: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Дніпропетровськ, ДДФА. 2011. 166 с .

12. Кузьмін О.Є., Бала О.І., Бала Р.Д. Фактори впливу на корпоративну культуру: сутність та класифікація. *Економіка: проблеми теорії та практики: Збірник наукових праць*. Випуск 222: в 5-т., т. V. Дніпропетровськ: ДНУ, 2007. С.1078–1083.

13. Лєскова Л. Формування сприятливого соціально-психологічного клімату у колективі установи соціальної сфери. *Молодий вчений*. 2017. № 4 (44). С. 98 – 103.

14. Ліпенцев А. В. Організаційна культура. Енциклопедія державного управління : у 8 т. / наук.-ред. кол. : Ю. В. Ковбасюк (голова) [та ін.] ; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. Київ : НАДУ, 2011.

15. Мартиненко В. М. Організаційна культура як об'єкт управлінської діяльності у сфері державної служби. *Публічне управління: теорія та практика*. 2012. № 1(9). С. 59 – 63.

16. Монастирський Г.Л. Теорія організаційної культури підприємства: [підручник] / Г.Л.Монастирський. Тернопіль: ТНЕУ, 2014. 288 с.

17. Науменко Н. М. Параметри організаційної культури, що впливають на конкурентоспроможність підприємства. *Економіка і менеджмент культури*. 2013. № 2. –С. 34–40.

18. Нижник В.М. Механізм мотивації високопродуктивної праці персоналу підприємств. Хмельницький: ХНУ, 2011. 210 с.

19. Никифорова В.Г., Кравченко В.О. Оцінка впливу організаційної культури на ефективність та конкурентоспроможність підприємства. / *БізнесІнформ*. 2012. № 10. С. 260–263.
20. Пашко Л. А. Організаційна культура як передумова ефективності управління людськими ресурсами. *Вісник НАДУ*. 2003. № 3. С. 170-176
21. Психологічні детермінанти розвитку організаційної культури: Монографія / Л.М. Карамушка, О.В. Креденцер, К.В. Терещенко [та ін.] ; за ред. Л.М. Карамушки. Київ: Педагогічна думка, 2016. 288 с.
22. Ринкевич Н.С. Організаційна культура підприємств: виклики, загрози та тенденції. *Економічний вісник Донбасу*. 2019. № 3(57). С. 123-136.
23. Тімар І. В. Концептуальні підходи до формування структури іміджу підприємств сфери послуг. *Вісник Дніпропетровського університету. Серія Економіка*. Вип. 9 (1). Дніпропетровськ, 2015. С. 90–96.
24. Трушкіна Н.В., Ринкевич Н.С. Модернізація організаційної культури підприємств в умовах економіки знань. Сучасні підходи до соціально-економічного, інформаційного та науково-технічного розвитку суб'єктів національного господарства: монографія / за ред. Л.М. Савчук, Л.М. Бандоріної; Нац. металургійна акад. України. Дніпро: Пороги, 2020. С. 233-247.
25. Фіщук Н.Ю., Ломачинська І.В. Корпоративна культура організації: сутність, види, принципи та вплив на розвиток організації. *Збірник наукових праць ВНАУ. Серія: Економічні науки*. URL:<http://econjournal.vsau.org/files/pdfa/691.pdf>
27. Харчишина О.В. Формування організаційної культури в системі менеджменту підприємств харчової промисловості: монографія. Житомир: Вид-во Житомирського державного університету ім. І. Франка, 2011. 289 с .
28. Чайка Г.Л. Культура ділового спілкування менеджера: навчальний посібник. К.: Знання, 2008. 442 с.

29. Шубін О.О. Організаційна культура як соціально-економічний феномен у контексті сучасної парадигми управління. *Проблеми економіки*. 2013. № 3. С. 239–246.

30. Smircich L. Concept of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quaterly*. 1983. № 28. P. 339—358.

ДОДАТКИ

Додаток А

Огляд зарубіжної літератури

1. Schein, E.H. The corporate culture survival guide. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1999.

E. Shane, describing the organizational culture, singled out the following three levels: D. Chernukh 98 Економічний вісник Донбасу № 4(70), 2022 1) basic ideas – unconscious, self-evident beliefs that determine the nature of employee behavior; 2) declared beliefs and values that are reflected in strategies, goals, philosophy, general vision of the organization's effectiveness; 3) artifacts – obvious structures, processes, signs, characteristics In the corporate culture, it is worth highlighting twelve drivers of attraction (factors) of influence on its activities: trust, justice, respect; consistency; communications; powers; effective processes; the organizational structure; self-discipline; focus on quality and satisfaction of consumer requirements; behavior of leaders; quality of life; content of work; payment and remuneration.

2. Cameron, Kim S. and Ettington, Deborah R. (1988). The conceptual foundations of organizational culture. Higher Education: Handbook of Theory and Research. New York: Agathon. P. 356-396.

K. Cameron singles out not only the communicative aspects of the psychological climate in the team, but also the employees' assessment of the company's economic efficiency as parameters for assessing corporate culture. Thus, the authors came to the need to measure the results of the employee based on his satisfaction, efficiency and level of staff retention.

3. Mallin, C. (2006) International corporative governance: a case study approach, Northampton, Massachusetts, USA: Edward Eldar Publishing Ltd.

Corporate governance oriented to control is easily achieved in Japan due to a concentrated shareholder structures, unlike the United States. Many voices say that Japan has to go the longest road to improve standards of governance, a significant gap being now, as in the past, corporate transparency. The existing situation is seen as a consequence of the market dominated by companies founded and ran by families. Banks and other institutional investors have usually a minor role in terms of corporate governance discipline. Their main responsibility is to provide debt financing, the existence of equity and bank directors should occupy top management positions. If an entity is profitable, the banks shall be limited to monitor and protect the interests of foreign investors.

4. Mihaela Ungureanu. Models and practices of corporate governance worldwide. CES Working Papers. P. 625-635.

In the current context of globalization, we can no longer talk about increasing organizational value ignoring the interests of shareholders, employees, business partners, etc. Such interests may come into conflict, leading to internal conflicts, with negative influence on the entity's performance. To avoid such discrepancies, a responsible behavior from managers is increasingly necessary, which means, in fact, adopting a corporate governance model. The aim of this article is to make a comparative study between the main corporate governance models used globally by analyzing strengths and weaknesses for each one, in the sense to determine which one is the best model and if it can be adapted to different economic systems, in order to be applied on a scale as large. We used a bibliographic method for our research is the one. Literature does not provide concrete answers to this problem, most authors treating each one the governance model specific to their home country.

5. Leng A. (2004) The Impact of Corporate Governance Practices on Firms' Financial Performance: Evidence from Malaysian Companies, ASEAN Economic Bulletin Volume 21, Number 3, December 2004 pp. 308-318.

Corporate governance is a system concerning with how company is controlled and directed by its owners and managers. It is a service on the behalf of individuals, corporations and society. Corporate governance has been an essential component in the market economy, especially after corporate scandals around the world. Corporate scandals catch the glances on the importance of corporate governance in business life.

6. La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., & Shleifer, A. (1999). Corporate Ownership around the World. The Journal of Finance, 54 (2), pp. 471-517.

Corporate failures prompted interest in the link between corporate governance and firm performance. The relation between corporate governance and firm performance has been the subject for many extensive studies in the last decade. Corporate governance is more broadly defined as a set of relationships between a company's management, its board, its shareholders and other stakeholders. It is an instrument to obtain business collectivity and transparency and to promote economic growth. It especially protects investors due to well functioning financial markets. With the globalization, mobilization of capital, and integration of financial markets forced countries for effective corporate governance standards.

7. Manuel Alfonso Garzón Castrillón. The concept of corporate governance. Visión de Futuro” Año 18, Volumen №25 № 2, Julio. Diciembre 2021. Pág 178 - 194

This article aimed to identify the different concepts of corporate governance, in this sense, the first section presents a review of the literature based on the Methodi Ordinatio in relation to the concept of corporate governance (CG), followed by the revision of the theories from which it is studied: Theory of the agency; the shareholder or stockholder theory; the resource dependency theory; Stakeholder theory; the theory

of Stewardship or Management Theory, the approach based on knowledge and corporate governance and the performance of the company, finally, the conclusion of the study in which it stands out that the objective of CG theories is not to study how managers govern - that would lead us to confuse the term governance with administration - but rather how it is.

8. Alan S. Gutterman Introduction to Corporate Governance. All content following this page was uploaded by Alan S. Gutterman on 22 June 2023.

Corporate governance involves a set of relationships between a company's management, its board, its shareholders and other stakeholders. Corporate governance also provides the structure through which the objectives of the company are set, and the means of attaining those objectives and monitoring performance are determined. Good corporate governance should provide proper incentives for the board and management to pursue objectives that are in the interests of the company and its shareholders and should facilitate effective monitoring. The presence of an effective corporate governance system, within an individual company and across an economy as a whole, helps to provide a degree of confidence that is necessary for the proper functioning of a market economy. As a result, the cost of capital is lower and firms are encouraged to use resources more efficiently, thereby underpinning growth.

9. S. Nisa and K. Warsi, "The Divergent Corporate Governance Standards and the Need for Universally Acceptable Governance Practices", *Asian Social Science*, 4(9) (2008), 128-136, 129.

Globalization of financial markets and the seemingly closer proximity of legal and institutional norms has led many to predict that there will ultimately be a convergence that results in uniform corporate governance institutions and standards around the world; however, others have rejected this notion on the basis that "[o]wnership and control

arrangements are still a part of a society's core characteristics and will remain to a considerable degree idiosyncratic

10. S. Claessens, Corporate Governance and Development (Washington DC: The World Bank (Global Corporate Governance Forum), 2003), 4.

Others have suggested that while definitions of corporate governance do indeed vary widely they can usefully be sorted into two categories.²⁰ The first set of definitions are primarily concerned with the actual behavior of corporations as measured by indicators of performance (e.g., growth and/or efficiency), financial structure, operations of the board of directors, the relationship between executive compensation and performance, the relationship between labor policies and firm performance and the roles and treatment of shareholders and other stakeholders. This approach is suitable when studying a single country or firms within a single country. The second set of definitions, thought to be appropriate for comparative studies across national borders, are primarily concerned with the “normative framework”, which has been defined as “the rules under which firms are operating—with the rules coming from such sources as the legal system, the judicial system, financial markets, and factor (labor) markets”.

Анотація дипломної бакалаврської роботи

Hryhorenko A.B. “Formation and development of corporate culture in an international company (on the example of Ikea)”. Manuscript.

The work analyses the main theoretical concepts related to corporate culture, including its essence, meaning, types and types, methods of formation and improvement.

The author thoroughly analyzes various aspects of corporate culture using different theoretical approaches. The study provides a new understanding of the research topic.

A variety of data collection methods are used, including analysis of financial indicators, questionnaires and interviews with employees. This allows to get a comprehensive picture of the corporate culture of IKEA Retail Ukraine LLC.

Based on the conducted research, the author formulated clear recommendations for the development and implementation of measures to improve corporate culture.

Key words: corporate culture, company, strategy, development, analysis.

Year: 2024

Короткий звіт за результатами перевірки кваліфікаційної роботи антиплагіатною інтернет-системою Unicheck



Ім'я користувача:
Міжнародного менеджменту Олійник Вікторія

ID перевірки:
1016303070

Дата перевірки:
01.06.2024 02:56:52 EEST

Тип перевірки:
Doc vs Internet + Library

Дата звіту:
01.06.2024 19:40:40 EEST

ID користувача:
100005721

Назва документа: Григоренко А.Б.Формування і розвиток корпоративної культури в міжнародній компанії (н...

Кількість сторінок: 83 Кількість слів: 17751 Кількість символів: 141628 Розмір файлу: 2.59 MB ID файлу: 1016098921

28.6% Схожість

Найбільша схожість: 4.28% з джерелом з Бібліотеки (ID файлу: 1016042530)

19.8% Джерела з Інтернету

389

Сторінка 85

23.4% Джерела з Бібліотеки

427

Сторінка 91

0% Цитат

Вилучення цитат вимкнене

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнене

0% Вилучень

Немає вилучених джерел

Модифікації

Виявлено модифікації тексту. Детальна інформація доступна в онлайн-звіті.

Замінені символи

10

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ
ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

ПРОГРАМА

**платформи «Інноваційні бізнес-стратегії українських підприємств в
повоєнному економічному відродженні України» 91-ї щорічно студентської
наукової конференції «Інноваційні проєкти для економічного відродження та
конкурентного розвитку України»**

(15 квітня – 19 травня 2024 р.)

Київ – 2024

8. Трансформація корпоративної культури в динамічний інструмент конкурентної переваги на глобальному ринку

Григоренко Анна, 4 курс, МБ-402

Науковий керівник: Прохорова М.Е., доцент кафедри міжнародного менеджменту, к. е. н., доцент

Григоренко А. Б.

*студентка 4 курсу факультету міжнародної економіки та менеджменту
Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана*

Трансформація корпоративної культури як динамічний інструмент конкурентної переваги на глобальному ринку

У сучасному світі, де конкуренція на глобальному ринку стає все більшою, питання корпоративної культури та її трансформації стають критичними для успіху підприємств. Корпоративна культура визначає не лише цінності організації, а й впливає на її здатність пристосовуватися до змін у навколишньому середовищі та реагувати на виклики ринку. У такому контексті, трансформація корпоративної культури стає стратегічним інструментом для забезпечення конкурентоздатності та досягнення стійкої переваги на глобальному ринку.

Саме поняття корпоративної культури є досить цікавим і визначалося різними науковцями по-різному. Мені найбільше подобається формулювання Д. Елдрідж і А. Кромбі які дали таке визначення:

“Корпоративна культура — це унікальні характеристики сприйняти особливостей організації, того, що вирізняє її серед інших у галузі.”

Слід пам'ятати, що організаційна культура пов'язана з цінностями, прийнятими організацією при здійсненні своєї діяльності. Звички, традиції та загальні способи ведення справ, які існують в організації сьогодні, є результатом або наслідком того, що було зроблено раніше в минулому. І людський фактор стає важливим у впровадженні цих цінностей з повним усвідомленням і відповідальністю. Досягти хорошої організаційної культури нелегко, потрібно докласти зусиль, щоб об'єднати членів організації в міцну робочу команду і забезпечити їм однакову мотивацію до роботи, щоб мати сильну конкурентоспроможність.

Саме тому, трансформація корпоративної культури є невід'ємною складовою стратегії підприємства в сучасному світі, де швидкі зміни, нестабільність і несподіваність стали нормою. Вона відіграє ключову роль у створенні динамічного інструменту конкурентної переваги на глобальному ринку. Розвинена корпоративна культура стимулює інновації та творчість серед працівників, сприяє швидкій адаптації до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі, а також впровадженню нових стратегій та технологій.

У ситуації глобальної конкуренції, де підприємства перебувають із змінною та непередбачуваною обстановкою, важливою є здатність адаптуватися та інноваційно мислити. Корпоративна культура, спрямована на підтримку цих якостей серед персоналу, стає вирішальним фактором успіху. Відкритий, відзначений інноваційною діяльністю та підтримуючий співпрацю підхід виробляє атмосферу, що сприяє створенню та реалізації нових ідей, що, в свою чергу, веде до збільшення конкурентоспроможності.

Через усе вище перераховане вирішальну роль у корпоративній культурі підприємства, завжди відіграє лідер. Люди завжди спостерігають за лідером. Тому їх дії мають величезний вплив на культуру організацій. Одним із моїх улюблених історичних прикладів є Олександр Македонський. Він часто говорив про цінності, прикладом яких він і хотів бути. Головними з них були мужність і відвага та він завжди був прикладом для своїх солдат. Ці цінності неодноразово посилювалися, коли в кожній великій битві Олександр керував фронтом. Його мужність під вогнем підживлювала їхню сміливість і допомогла сформувати їхню культуру. Я наголошую, що люди завжди спостерігають за лідером як на полі бою, так і в підприємстві.

Як же можна використовувати організаційну культуру як конкурентну перевагу у своїй галузі?

Першим кроком до використання своєї культури як конкурентної переваги є визначення основних цінностей. Це принципи, які керують рішеннями, діями та

поведінкою команди. Вони відображають те, що ви відстоюєте, що вас хвилює та чого ви прагнете досягти. Основні цінності мають бути чіткими, послідовними та доведеними до всіх у організації. У всіх в організації має бути одне бачення, місія та ціль – це дуже важливо проте в той же час компанії не мають забувати про адаптивність.

У сучасному динамічному світі, де зміни відбуваються зі швидкістю світла, компанії повинні бути готові до постійного переосмислення та адаптації. Трансформація корпоративної культури дозволяє компаніям створювати гнучкі та ресурсозберігаючі організаційні структури, що дає їм перевагу перед менш гнучкими конкурентами. Крім того, сприятлива корпоративна культура стимулює інновації та творчість серед працівників, що дозволяє компаніям швидше реагувати на зміни вимог ринку та випереджати конкурентів.

Трансформація корпоративної культури виявляється ключовим інструментом для забезпечення конкурентної переваги компанії на глобальному ринку. Цей процес дозволяє підприємствам стати більш гнучкими, інноваційними та адаптивними, що є критичним у сучасному конкурентному середовищі. Таким чином, інвестування в трансформацію корпоративної культури може стати ключовим фактором успіху для компаній у майбутньому.

Список використаних джерел:

1. Yildiz, M. L., & Özkul, E. (2022). Organizational Culture and Competitive Advantage: A Theoretical Review. URL: https://www.researchgate.net/publication/358901341_ORGANIZATIONAL_CULTURE_AND_COMPETITIVE_ADVANTAGE_A_Theoretical_Review
2. How culture can be a competitive advantage - SmartBrief. URL: <https://www.smartbrief.com/original/how-culture-can-be-a-competitive-advantage>.
3. How can you use organizational culture as a competitive advantage in your industry? *LinkedIn*. URL: <https://www.linkedin.com/advice/0/how-can-you-use-organizational-culture>.