

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ МІСЬКОГО
ГОСПОДАРСТВА ІМЕНІ О. М. БЕКЕТОВА

НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ І ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ

Пояснювальна записка
до кваліфікаційної роботи
першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

на тему
**«РОЛЬ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА»**

Виконав: здобувач вищої освіти
4 курсу групи МОМГ 2022-1
спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньо-професійної програми
«Менеджмент організацій міського
господарства»

Сергій ШЕВЧЕНКО
(прізвище та ініціали)

Керівник Наталія КОНДРАТЕНКО
(прізвище та ініціали)

Рецензент Лариса ОБОЛЕНЦЕВА
(прізвище та ініціали)

Рецензент Вікторія ШЕВЧЕНКО
(прізвище та ініціали)

Харків – 2026 р.

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ МІСЬКОГО
ГОСПОДАРСТВА ІМЕНІ О. М. БЕКЕТОВА

Навчально-науковий інститут економіки і менеджменту
Кафедра менеджменту і публічного адміністрування
Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма «Менеджмент організацій міського
господарства»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
проф. Марина НОВІКОВА

«19» травня 2026 р.

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ

Шевченко Сергія Вікторовича
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Роль корпоративної культури у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства»
2. Керівник роботи Кондратенко Наталія Олегівна, д-р. екон. наук, професор затверджені наказом закладу вищої освіти від 19.05.2026 р. № 428-03
Строк подання здобувачем роботи 18.06.2026 р.
3. Вихідні дані до роботи чинне законодавство, матеріали переддипломної практики, періодична література, інші джерела.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної Розділ 1. Теоретичні основи формування та розвитку корпоративної культури на підприємстві. Розділ 2. Аналіз основних показників діяльності ТОВ «Техно-Трейд». Розділ 3. Розробка рекомендацій по удосконаленню корпоративної культури управління ТОВ «Техно-Трейд»
5. Перелік графічного матеріалу 1. Мета, об'єкт та предмет кваліфікаційної роботи. 2. Рівні та зміст корпоративної культури. 2. Складові компоненти корпоративної культури. 3. Узагальнена схема впливу корпоративної культури на діяльність підприємства.. 4. Механізми управління корпоративною культурою підприємства. 5. Аналіз показників виробничої програми ТОВ «Техно-Трейд». 6. Аналіз показників стану, руху та ефективності основних фондів ТОВ «Техно-Трейд» 7. Аналіз показників праці та її оплати ТОВ «Техно-Трейд» 8. Аналіз фінансового стану ТОВ «Техно-Трейд». 9. Алгоритм методики оцінки та формування корпоративної культури ТОВ «Техно-Трейд»

10. Діагностика корпоративної культури ТОВ «Техно-Трейд».11. Методика удосконалення корпоративної культури ТОВ «Техно-Трейд»

6. Дата видачі завдання 19 травня 2026 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Найменування етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітки
1.	Вивчення основних джерел інформації за темою кваліфікаційної роботи	25.05.2026-01.06.2026	виконано
2.	Розділ 1. Теоретичні основи формування та розвитку корпоративної культури на підприємстві	25.05.2026-01.06.2026	виконано
3.	Розділ 2. Аналіз основних показників діяльності ТОВ «Техно-Трейд»	02.06.2026-08.06.2026	виконано
4.	Розділ 3. Розробка рекомендацій по удосконаленню корпоративної культури управління ТОВ «Техно-Трейд»	09.06.2026-14.06.2026	виконано
5.	Висновки	15.06.2026	виконано
6.	Оформлення графічного матеріалу	16.06.2026	виконано
7.	Оформлення пояснювальної записки	17.06.2026	виконано
8.	Попередній захист	18.06.2026	виконано
9.	Захист	26.06.2026	

Здобувач вищої освіти _____ **Сергій ШЕВЧЕНКО**
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____ **Наталія КОНДРАТЕНКО**
(підпис) (прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	7
1.1. Поняття, сутність та елементи корпоративної культури.....	7
1.2. Корпоративна культура і принцип командної роботи на підприємстві...	21
1.3. Роль і місце корпоративної культури в системі управління людськими ресурсами підприємства	26
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ОСНОВНИХ ПОКАЗНИКІВ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ТЕХНО-ТРЕЙД».....	36
2.1. Основна характеристика підприємства	36
2.2. Аналіз показників виробничої програми	46
2.3. Аналіз показників стану, руху і ефективності використання основних фондів	52
2.4. Аналіз витрат	61
2.5. Аналіз доходів.....	65
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ПО УДОСКОНАЛЕННЮ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ УПРАВЛІННЯ ТОВ «ТЕХНО-ТРЕЙД»	71
3.1. Діагностика корпоративної культури ТОВ «Техно-Трейд».....	71
3.2. Зарубіжний досвід впливу корпоративної культури на діяльність організації.....	88
3.3. Методика вдосконалення корпоративної культури організації.....	93
ВИСНОВКИ	100
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	102

ВСТУП

У сучасних умовах глобалізації, посилення конкуренції та швидких змін у бізнес-середовищі особливого значення набувають нематеріальні чинники забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Одним із таких чинників є корпоративна культура, яка формує систему цінностей, норм поведінки, принципів взаємодії працівників та визначає особливості функціонування організації. Ефективна корпоративна культура сприяє підвищенню продуктивності праці, зміцненню лояльності персоналу, покращенню комунікацій та формуванню позитивного іміджу підприємства, що в кінцевому підсумку забезпечує його конкурентні переваги на ринку.

Актуальність теми дослідження полягає в тому, що в умовах динамічного розвитку економіки підприємства змушені постійно шукати нові джерела підвищення ефективності своєї діяльності. Корпоративна культура виступає важливим інструментом управління персоналом та фактором довгострокового розвитку підприємства. Саме тому дослідження її впливу на конкурентоспроможність підприємства є актуальним як з теоретичної, так і з практичної точки зору.

Питання формування та розвитку корпоративної культури знайшли відображення у працях багатьох українських науковців. Значний внесок у дослідження даної проблематики зробили О. А. Грішнова, А. М. Колот, Л. І. Федулова, С. В. Мочерний, Н. В. Краснокутська, І. О. Бондаренко, Т. В. Галайда, О. В. Крушельницька, які розглядали корпоративну культуру як важливий чинник ефективного управління підприємством та забезпечення його конкурентоспроможності.

Метою роботи є дослідження ролі корпоративної культури у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства та розробка рекомендацій щодо її вдосконалення на прикладі ТОВ «Техно-Трейд».

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

- розкрити сутність та зміст поняття корпоративної культури підприємства;
- визначити основні елементи та функції корпоративної культури;
- дослідити вплив корпоративної культури на конкурентоспроможність підприємства;
- надати загальну характеристику діяльності ТОВ «Техно-Трейд»;
- проаналізувати стан корпоративної культури на підприємстві;
- оцінити вплив корпоративної культури на результати діяльності та конкурентні позиції ТОВ «Техно-Трейд»;
- розробити рекомендації щодо вдосконалення корпоративної культури підприємства з метою підвищення його конкурентоспроможності.

Об'єктом дослідження є процес формування та розвитку корпоративної культури на підприємстві.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і практичних аспектів впливу корпоративної культури на забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «Техно-Трейд».

У процесі дослідження були використані такі методи дослідження: аналіз і синтез – для вивчення теоретичних аспектів корпоративної культури; порівняльний аналіз – для оцінки підходів до формування корпоративної культури; статистичний метод – для аналізу показників діяльності підприємства; системний підхід – для дослідження взаємозв'язку корпоративної культури та конкурентоспроможності; графічний метод – для наочного представлення результатів дослідження.

Практична значущість роботи полягає в розробці рекомендацій щодо вдосконалення корпоративної культури ТОВ «Техно-Трейд», впровадження яких сприятиме підвищенню ефективності управління персоналом, зміцненню конкурентних переваг підприємства та покращенню результатів його господарської діяльності.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Поняття, сутність та елементи корпоративної культури

Корпоративна культура є важливою складовою системи управління підприємством та охоплює сукупність цінностей, принципів, норм поведінки, традицій і переконань, які поділяються членами колективу. Саме вона формує внутрішнє середовище підприємства, визначає особливості взаємодії між працівниками та впливає на їхнє ставлення до виконання професійних обов'язків. Наявність ефективної корпоративної культури сприяє згуртованості колективу, підвищенню рівня мотивації персоналу та досягненню стратегічних цілей підприємства.

Значна увага до проблематики корпоративної культури почала приділятися наприкінці XX століття, коли дослідники довели її безпосередній вплив на результати діяльності підприємств. Вагомий внесок у популяризацію даної концепції зробили Т. Пітерс та Р. Уотерман, які у своїх дослідженнях підкреслювали, що довгостроковий успіх компаній значною мірою залежить не лише від фінансових ресурсів або технологій, а й від сформованої системи корпоративних цінностей, орієнтації на споживача та активного залучення працівників до розвитку організації. З того часу корпоративна культура стала одним із ключових об'єктів наукових досліджень у сфері менеджменту.

Особливість корпоративної культури полягає в тому, що більшість її елементів не мають матеріального вираження, проте суттєво впливають на діяльність підприємства. Вона визначає моделі поведінки працівників, їхні підходи до виконання завдань, ставлення до колег, керівництва та клієнтів. Найбільш помітним вплив корпоративної культури стає під час порівняння різних підприємств, оскільки саме тоді можна виявити відмінності у принципах роботи, комунікаціях та стилях управління.

Корпоративна культура перебуває у тісному взаємозв'язку з організаційною структурою підприємства та системою управління. Вона впливає на розподіл повноважень, процес прийняття рішень і характер внутрішніх взаємовідносин. Наприклад, корпоративна культура, заснована на довірі, ініціативності та самостійності працівників, буде більш ефективною в умовах децентралізованого управління. Водночас невідповідність між корпоративною культурою та структурою управління може негативно позначитися на результативності діяльності підприємства. Тому гармонійне поєднання цих складових є важливою умовою підвищення конкурентоспроможності та забезпечення стабільного розвитку підприємства. Корпоративна культура є одним із ключових чинників, що здатний впливати на результати діяльності підприємства та рівень його конкурентоспроможності. Система спільних цінностей, переконань і норм поведінки, що поділяються працівниками, сприяє підвищенню ефективності роботи організації та може позитивно відображатися на її економічних показниках. Дослідження підтверджують існування взаємозв'язку між корпоративною культурою та такими показниками успішності підприємства, як прибутковість, обсяги реалізації продукції, ринкова частка та фінансова стабільність. Водночас важливим є не лише факт наявності корпоративної культури, а й ступінь її відповідності умовам функціонування підприємства та особливостям зовнішнього середовища.

Ефективність корпоративної культури значною мірою визначається її здатністю підтримувати стратегічні цілі підприємства. Так, для компаній, що працюють у високотехнологічних галузях, важливого значення набувають такі цінності, як інноваційність, гнучкість, відкритість до змін та готовність до впровадження нових ідей. Натомість домінування консервативних підходів, надмірна прихильність до традицій та жорстке дотримання встановлених правил можуть стримувати розвиток підприємства та негативно впливати на його конкурентні позиції. Таким чином, корпоративна культура, яка відповідає специфіці діяльності підприємства та вимогам ринку, здатна

забезпечити додаткові конкурентні переваги, тоді як невідповідність культури сучасним умовам господарювання може стати перешкодою для досягнення високих результатів.

Корпоративна культура також виступає важливим інструментом управління персоналом, оскільки впливає на поведінку працівників значно ефективніше, ніж формальні інструкції або внутрішні регламенти. Через систему цінностей, традицій та корпоративних норм формується бажана модель поведінки співробітників, що сприяє досягненню цілей підприємства. Наприклад, якщо організація прагне підвищити якість обслуговування клієнтів, одного лише запровадження додаткових правил може бути недостатньо. Значно кращих результатів можна досягти шляхом формування клієнтоорієнтованої корпоративної культури, яка мотивує персонал до якісного виконання своїх обов'язків та відповідального ставлення до потреб споживачів. Саме тому вміння формувати, підтримувати та розвивати корпоративну культуру є одним із важливих завдань сучасного менеджменту. На думку науковців, корпоративна культура являє собою сукупність прогресивних норм, правил, принципів і стандартів поведінки, які поділяються членами колективу та регулюють систему внутрішніх взаємовідносин на підприємстві [1]. Вона формує основу функціонування організації, визначає характер взаємодії між працівниками та впливає на особливості реалізації управлінських процесів.

Формування корпоративної культури відбувається під впливом комплексу внутрішніх і зовнішніх чинників. До внутрішніх належать стиль керівництва, система управління персоналом, міжособистісні відносини в колективі, а також індивідуальні цінності, переконання та професійні установки працівників. Зовнішні чинники охоплюють особливості національної культури, ділові традиції суспільства, соціально-психологічні норми взаємодії та історичні умови становлення підприємства [2]. Сукупний вплив зазначених факторів зумовлює формування системи формальних і неформальних правил, корпоративних традицій, моделей поведінки та

ціннісних орієнтирів, які визначають специфіку корпоративної культури підприємства (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Характеристика корпоративної культури

№	Характеристики	Зміст
1.	Усвідомлення працівником себе і свого місця в організації	Одні культури цінують приховування працівником своїх внутрішніх настроїв, інші заохочують їх зовнішній прояв, в одних випадках незалежність і творчість проявляються через співробітництво, а в інших через індивідуалізм.
2.	Комунікаційна система та мова спілкування	Використання усній, письмовій, невербальної комунікації, «телефонного права і відкритості аббревіатури, жестикуляції варіюються від галузевої, функціональної та територіальної приналежності організації.
3.	Цінності і норми	Цінності - це переконання, які насаджуються керівництвом організації, наприклад, спілкування, повага, єдність і досконалість. Культура відбивається в нормах, які поділяють всі працівники організації і які можуть бути, а можуть і не бути пов'язані з цінностями. Ця різниця змушує керівників глибше замислитися над принципами формування культури.
4.	Трудова етика і мотивування	Ставлення до роботи і відповідальність, якість роботи, звички, оцінка роботи і винагорода, просування по службі, індивідуальна і групова робота.
5.	Процес розвитку працівника і мотивування	Божевільне або усвідомлене виконання роботи, процедури інформування працівників, підходи до пояснення причин і т.п.
6.	Взаємовідносини між людьми	Ступінь формалізації відносин, одержуваної підтримки, шляхи вирішення конфліктів.
7.	Усвідомлення часу, ставлення до нього і його використання	Ступінь точності і відносності часу у працівників, дотримання тимчасового розпорядку і заохочення за це.
8.	Віра в щось або прихильність до чогось	Віра в керівництво, успіх, свої сили, у взаємодопомогу, етична поведінка і т.п.
9.	Зовнішній вигляд, одяг і представлення себе на роботі	Різноманітність уніформ і спецодягу, ділових стилів, зачіска, охайність, косметика і т.п.
10.	Звички і традиції в їжі	Організація харчування працівників, періодичність і тривалість харчування, спільне харчування працівників різних рівнів.

Наведені характеристики дозволяють повніше розкрити зміст і сутність корпоративної культури як важливої складової системи управління підприємством. Подібно до будь-якої складної соціально-економічної системи, корпоративна культура не є однорідною та включає декілька взаємопов'язаних рівнів. У її структурі прийнято виокремлювати домінуючу корпоративну культуру та різноманітні субкультури, які формуються в межах окремих підрозділів або соціальних груп підприємства.

Домінуюча корпоративна культура відображає сукупність основних цінностей, принципів і норм поведінки, що поділяються більшістю працівників організації. Саме вона визначає загальні правила взаємодії, формує корпоративні стандарти та забезпечує єдність колективу у процесі досягнення стратегічних цілей підприємства [3].

Поряд із домінуючою культурою в організації можуть існувати субкультури, які виникають у межах окремих структурних підрозділів, професійних груп або категорій працівників. Їх поява обумовлена специфікою виконуваних функцій, особливостями професійної діяльності, відмінностями в цінностях, інтересах та моделях поведінки співробітників. Незважаючи на певні відмінності, субкультури зазвичай функціонують у межах загальної системи корпоративних цінностей і не суперечать основним принципам діяльності підприємства.

Корпоративна культура відіграє важливу роль у формуванні унікальності організації та її відмінностей від інших підприємств. Вона створює відчуття належності до колективу, сприяє формуванню спільного бачення цілей розвитку та забезпечує згуртованість працівників. Для підтримання корпоративної культури використовуються різноманітні інструменти, серед яких особливе місце займають корпоративні цінності, традиції, ритуали, символи, легенди, норми поведінки та корпоративні переконання.

У науковій літературі виділяють дві ключові функції корпоративної культури:

- функцію внутрішньої інтеграції, яка забезпечує об'єднання працівників навколо спільних цілей, цінностей і правил поведінки, а також сприяє ефективній взаємодії між членами колективу;

- функцію зовнішньої адаптації, що полягає у формуванні здатності підприємства пристосовуватися до змін зовнішнього середовища, реагувати на ринкові виклики та підтримувати конкурентоспроможність.

Основними елементами корпоративної культури є:

- поведінкові стереотипи, які охоплюють прийняті в колективі способи спілкування, професійну лексику, корпоративні традиції, звичаї та ритуали, що супроводжують діяльність працівників;

- групові норми, які визначають стандарти поведінки членів колективу, регулюють взаємовідносини між співробітниками та формують загальноприйняті правила взаємодії;

- проголошені цінності, що відображають офіційно задекларовані принципи діяльності підприємства та його стратегічні пріоритети, зокрема високу якість продукції, інноваційність, орієнтацію на споживача або прагнення до лідерства на ринку;

- корпоративна філософія, яка являє собою систему базових принципів і переконань, що визначають підходи підприємства до управління персоналом, роботи з клієнтами та взаємодії з партнерами;

- правила корпоративної поведінки, які регламентують діяльність працівників, визначають прийняті стандарти роботи, традиції та норми, необхідні для успішної адаптації нових співробітників до корпоративного середовища;

- організаційний клімат, який характеризує загальну атмосферу в колективі, рівень довіри між працівниками, особливості міжособистісних відносин і характер взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем.

Сукупність зазначених елементів формує цілісну систему корпоративної культури, яка впливає на ефективність діяльності підприємства, рівень мотивації персоналу та його конкурентні переваги на ринку.

Важливою складовою корпоративної культури є накопичений практичний досвід організації, який включає методи роботи, професійні навички, традиційні підходи до виконання завдань і способи досягнення поставлених цілей. Цей досвід формується протягом тривалого часу та передається між працівниками в процесі професійної діяльності. При цьому значна частина знань і навичок існує у формі неписаних правил і традицій, які засвоюються новими співробітниками в процесі адаптації до корпоративного середовища.

У сучасній науковій літературі корпоративна культура розглядається як особлива система взаємопов'язаних елементів, основу якої становлять цінності та норми поведінки, що поділяються більшістю працівників підприємства. Така система включає, з одного боку, сукупність домінуючих ціннісних орієнтирів колективу, а з іншого - способи їх практичної реалізації в повсякденній діяльності організації на певному етапі її розвитку [8,].

Вирішальне значення у формуванні та підтримці корпоративної культури належить керівництву підприємства. Саме керівники визначають базові принципи діяльності організації, формують стандарти поведінки та впливають на систему взаємовідносин у колективі. Значний вплив на розвиток корпоративної культури мають стиль управління, способи реагування керівництва на кризові ситуації, підходи до навчання персоналу, методи оцінювання результатів праці, а також система мотивації, винагороди та кар'єрного просування працівників. Через зазначені механізми керівництво не лише формує, а й підтримує існуючі корпоративні цінності.

Разом із тим ефективне функціонування корпоративної культури неможливе без використання комплексу організаційних інструментів, які сприяють її розвитку та закріпленню в діяльності підприємства.

Першим таким інструментом є відбір і соціалізація персоналу. У процесі підбору кадрів важливо враховувати не лише професійні компетенції кандидатів, а й їхню відповідність корпоративним цінностям та принципам діяльності підприємства. Для цього використовуються співбесіди,

психологічне тестування, оцінювання особистісних характеристик та інші методи відбору.

Вагому роль у розвитку корпоративної культури відіграє система навчання персоналу. Через освітні програми працівники ознайомлюються з місією підприємства, його цінностями, нормами поведінки та принципами взаємодії. Навчання сприяє формуванню єдиного розуміння корпоративних стандартів і виступає одним із найважливіших чинників розвитку корпоративної культури.

Не менш важливим елементом є організаційна структура підприємства. Вона забезпечує координацію діяльності працівників, визначає порядок взаємодії між підрозділами та впливає на ефективність внутрішніх і зовнішніх комунікацій. Сучасні умови господарювання вимагають, щоб організаційна структура була достатньо гнучкою та здатною оперативно адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

На формування корпоративної культури також впливає фізичне середовище підприємства. Офісні приміщення, дизайн робочих зон, облаштування місць для відпочинку та інші матеріальні елементи відображають цінності організації та сприяють створенню відповідної атмосфери в колективі. Тому оформлення робочого простору повинно відповідати загальній концепції корпоративної культури підприємства.

Важливим аспектом корпоративної культури є характер взаємодії між особистістю та колективом. У різних організаціях співвідношення індивідуальних і колективних інтересів може відрізнятися. Одні підприємства орієнтуються на розвиток особистої ініціативи та самостійності працівників, тоді як інші надають перевагу командній роботі та колективній відповідальності. Ефективна корпоративна культура забезпечує баланс між інтересами окремого працівника та потребами організації.

Особливе значення має ставлення до влади та управлінської ієрархії. Наявність певного рівня нерівності повноважень є характерною ознакою будь-якої організації. Проте в різних корпоративних культурах рівень прийнятності

такої нерівності може суттєво відрізнятись. У підприємствах із розвинутою корпоративною культурою система управління сприймається працівниками як справедлива та необхідна умова ефективного функціонування організації.

Однією з характеристик корпоративної культури є також ставлення до невизначеності. Сучасні підприємства функціонують в умовах постійних змін, тому важливого значення набуває здатність організації реагувати на нові виклики та адаптуватися до нестабільного зовнішнього середовища. Високий рівень корпоративної культури сприяє формуванню готовності працівників до змін та зменшує негативний вплив невизначеності на результати діяльності підприємства.

Окрему увагу дослідники приділяють гендерним аспектам корпоративної культури. Традиційно в теорії менеджменту розрізняють культури, орієнтовані на досягнення результату, конкуренцію та матеріальний успіх, і культури, що акцентують увагу на співробітництві, взаємній підтримці та розвитку людських відносин. На практиці більшість сучасних підприємств прагнуть поєднувати зазначені підходи, формуючи збалансовану систему корпоративних цінностей, яка забезпечує ефективність діяльності та сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі [13].

Структуру корпоративної культури доцільно розглядати як багаторівневу систему взаємопов'язаних елементів, що охоплює як внутрішні, так і зовнішні аспекти діяльності підприємства. Водночас до її складу входять матеріальні та нематеріальні складові, які спільно формують корпоративне середовище організації та визначають особливості її функціонування. Узагальнену структуру елементів корпоративної культури представлено на рис. 1.1.

Незважаючи на різні підходи до визначення структури корпоративної культури, загалом прийнято вважати, що її матеріальні складові формують основу для розвитку духовних елементів, які значною мірою визначають поведінку працівників та особливості функціонування підприємства. Тому

такий підхід до відображення структури корпоративної культури є доцільним і дозволяє краще зрозуміти взаємозв'язок між її складовими.

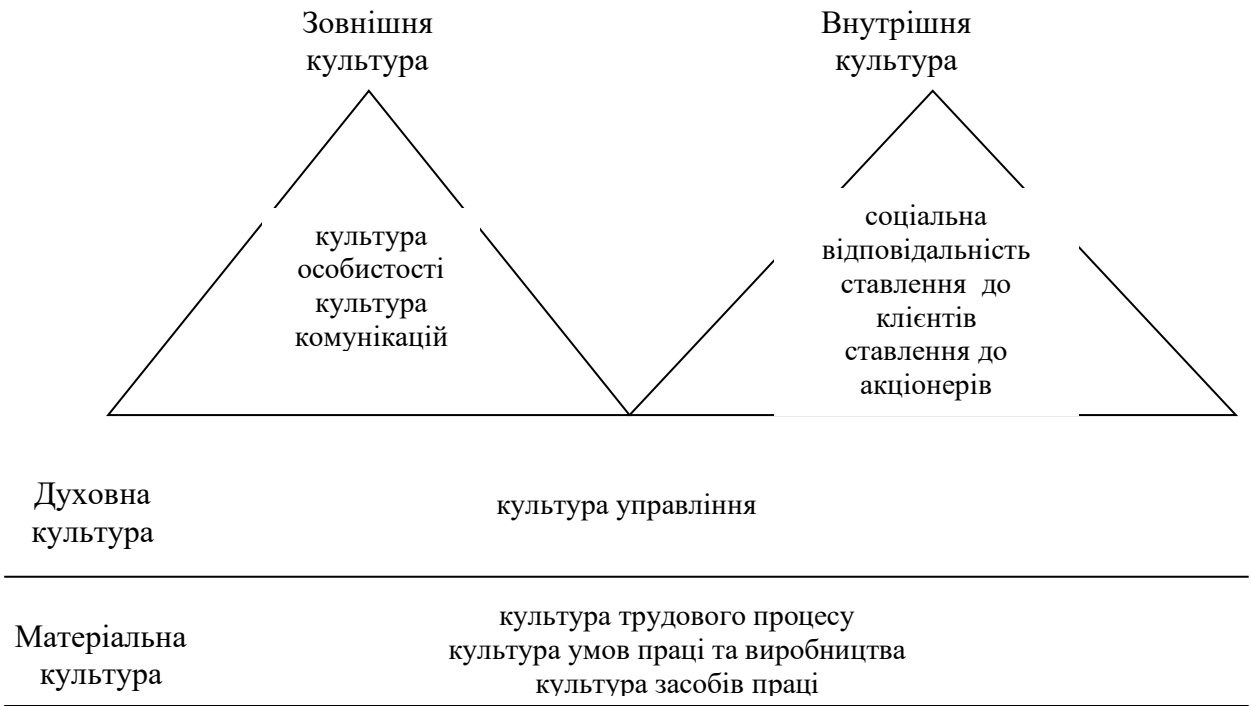


Рис. 1.1. Структура елементів корпоративної культури

Корпоративна культура має дворівневу структуру (рис. 1.2). Перший рівень охоплює зовнішні, видимі прояви культури, до яких належать символіка підприємства, корпоративний стиль, дрес-код, церемонії, традиції та організація робочого простору. Другий рівень утворюють базові цінності, переконання, норми та правила поведінки, які регулюють діяльність працівників і визначають їхню взаємодію в межах організації.

Цінності глибинного рівня корпоративної культури тісно пов'язані з її зовнішніми проявами, такими як корпоративна символіка, слогани, традиції, ритуали, стиль одягу та інші атрибути. Саме через ці елементи відображається внутрішня філософія підприємства та його ключові принципи діяльності. Корпоративні цінності формуються й підтримуються працівниками організації, тому кожен співробітник повинен не лише усвідомлювати їх зміст,

а й дотримуватися встановлених норм або демонструвати прихильність до них.

Цінності займають центральне місце у структурі корпоративної культури, оскільки саме на їх основі формуються правила поведінки, принципи взаємодії та загальні стандарти діяльності підприємства. Ціннісні орієнтири, які декларуються засновниками та підтримуються керівництвом організації, забезпечують єдність колективу, сприяють узгодженню дій працівників і створюють передумови для досягнення стратегічних цілей підприємства [6].

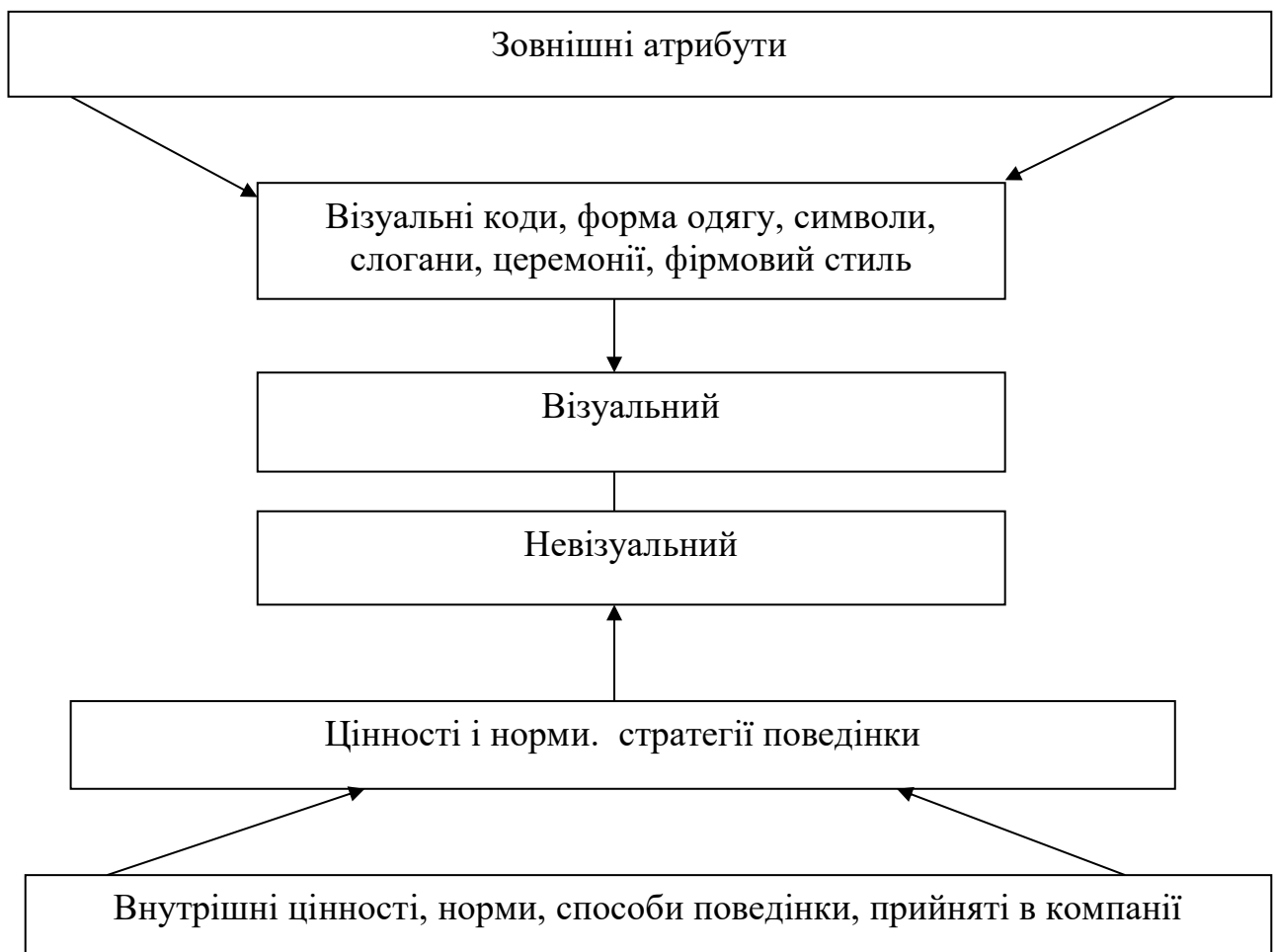


Рис. 1.2. Рівні корпоративної культури підприємства

На думку фахівців у сфері менеджменту та корпоративної культури, система корпоративних цінностей і норм може охоплювати такі складові:

- місію підприємства та його основні пріоритети, зокрема прагнення до високої якості продукції, інноваційного розвитку, технологічного лідерства, професіоналізму та конкурентних переваг на ринку;
- ставлення до влади та службової ієрархії, що визначає рівень повноважень, авторитет керівництва та значення посадового статусу в організації;
- роль управлінських посад і структурних підрозділів, їхню значущість у процесі функціонування підприємства та реалізації управлінських рішень;
- політику щодо персоналу, яка включає турботу про працівників, дотримання принципів справедливості, розвиток професійних компетенцій, можливості кар'єрного зростання, систему мотивації та винагороди;
- критерії призначення на керівні та контрольні посади, що можуть базуватися на професійних досягненнях, досвіді роботи, результативності діяльності або інших чинниках;
- особливості організації праці та підтримання трудової дисципліни, включаючи рівень гнучкості робочих процесів, використання сучасних методів управління та підходів до виконання завдань;
- стиль керівництва, який характеризує взаємовідносини між керівниками та підлеглими, рівень участі працівників у прийнятті рішень, а також здатність керівництва до адаптації та співпраці;
- порядок прийняття управлінських рішень, що визначає ступінь колективної участі, необхідність консультацій, можливість досягнення компромісів та розподіл відповідальності;
- систему внутрішніх комунікацій, яка характеризує рівень відкритості інформації, швидкість її поширення та доступність для працівників;
- особливості службових контактів, що включають форми ділового спілкування, порядок взаємодії між підрозділами, організацію нарад і характер комунікації з керівництвом;
- процес соціалізації працівників, який визначає характер неформальних взаємин у колективі, рівень згуртованості та наявність соціальних бар'єрів;

- підходи до врегулювання конфліктних ситуацій, зокрема використання офіційних або неформальних механізмів їх вирішення та ступінь участі керівництва у цьому процесі;

- систему оцінювання результатів праці, яка передбачає визначення критеріїв ефективності, порядок проведення оцінки та використання її результатів у процесі управління персоналом [8].

Девізи, гасла та символіка є важливими складовими корпоративної культури, через які підприємство транслює свої основні цінності, принципи та переконання. Вони знаходять відображення не лише у внутрішніх нормативних документах, кодексах корпоративної етики чи стандартах діяльності, а й у коротких висловах та символах, що формують корпоративну ідентичність організації. Завдяки лаконічності та змістовності девізи й гасла акцентують увагу на найважливіших рисах підприємства та його стратегічних пріоритетах.

Особливе місце в системі корпоративної культури посідають символи, які виступають засобом візуального відображення корпоративних цінностей. Вони допомагають формувати позитивний імідж організації, підкреслюють її унікальність та сприяють зміцненню корпоративної єдності.

Прикладом використання символів для демонстрації клієнтоорієнтованості є практика відомого американського рекламного агентства Лео Барнета. У приймальні компанії завжди знаходилася чаша з яблуками, яка символізувала гостинність, доброзичливість і готовність до довгострокової співпраці з клієнтами. Відвідувачам пропонувалося пригоститися яблуком під час очікування або взяти його із собою, що мало підкреслити відкритість та дружню атмосферу компанії [11].

Не менш відомим прикладом корпоративної символіки є трипроменева зірка компанії Mercedes-Benz. Засновники підприємства вкладали в неї ідею домінування продукції компанії на землі, у водному просторі та в повітрі, що відображало стратегічні амбіції організації та її прагнення до лідерства.

Отже, символи та корпоративні гасла мають важливе значення як для керівництва, так і для працівників підприємства, оскільки сприяють формуванню спільного бачення цілей організації та зміцнюють корпоративну ідентичність. Водночас недостатня увага до змістовного наповнення таких елементів може призвести до того, що вони втрачають свою цінність і перестають виконувати об'єднавчу функцію. Саме тому вдало розроблені символи та девізи, які відображають філософію підприємства, є важливими інструментами формування корпоративної культури.

Вагому роль у підтриманні корпоративних цінностей також відіграють міфи та легенди підприємства. Вони розповідають про історію розвитку організації, її визначні досягнення, видатних працівників та події, які стали важливими для становлення компанії. Такі історії демонструють, що професіоналізм, наполегливість, ініціативність і відданість спільній справі можуть сприяти професійному успіху працівника. Крім того, корпоративні легенди допомагають закріплювати ключові цінності підприємства та формують у співробітників почуття причетності до його розвитку [13].

Одними з найбільш помітних проявів корпоративної культури є ритуали, традиції та корпоративні заходи. Ритуал являє собою сукупність дій, які регулярно повторюються та відображають найважливіші цінності організації. Через проведення ритуалів підприємство демонструє, які цілі вважаються пріоритетними, які досягнення визнаються значущими та які моделі поведінки підтримуються в колективі.

Корпоративні ритуали виконують важливу комунікаційну функцію, оскільки нагадують працівникам про прийняті норми поведінки, стандарти взаємодії та вимоги до виконання професійних обов'язків. Водночас ефективність ритуалів залежить від їхньої відповідності реальним процесам, що відбуваються в організації. Якщо такі заходи використовуються лише формально або для створення видимості колективного обговорення вже прийнятих рішень, вони втрачають свою цінність і перестають бути дієвим інструментом підтримки корпоративної культури.

Отже, ритуали є важливим елементом корпоративної культури підприємства, оскільки сприяють закріпленню та поширенню корпоративних цінностей серед працівників. Разом із тим їх ефективність залежить від того, наскільки вони відображають реальні принципи та норми діяльності організації. Тому підприємству необхідно постійно оцінювати зміст і значення корпоративних ритуалів, забезпечуючи їх відповідність актуальним цінностям, цілям і практиці повсякденної діяльності.

1.2. Корпоративна культура і принцип командної роботи на підприємстві

Формування ефективної корпоративної культури починається з вищого рівня управління підприємством. Саме топ-менеджери виступають основними носіями корпоративних цінностей та задають стандарти поведінки для всього колективу. Тому важливою умовою розвитку сильної корпоративної культури є побудова результативної взаємодії між керівниками вищої ланки. Їхня діяльність повинна ґрунтуватися на принципах командної роботи, оскільки саме здатність керівників діяти спільно значною мірою визначає успіх підприємства.

Досвід провідних компаній свідчить, що високі результати діяльності забезпечуються не окремими керівниками, а ефективними управлінськими командами. Водночас створення згуртованого колективу топ-менеджерів є складним завданням, яке потребує значних зусиль. Недоліки у взаємодії між керівниками негативно впливають не лише на управлінські процеси, а й на діяльність підприємства загалом [17].

Найбільш результативними є управлінські команди, учасники яких орієнтовані на спільне досягнення цілей та колективне вирішення проблем. Вони аналізують отримані результати, спільно визначають причини успіхів і невдач та постійно вдосконалюють механізми взаємодії. Завдяки цьому

формується єдиний підхід до управління та зміцнюється командний характер роботи керівництва.

Підвищення ефективності управлінської команди є складним процесом, оскільки потребує одночасного забезпечення узгодженості дій, єдиного бачення напрямів розвитку та готовності до постійних змін. Зазначені складові тісно взаємопов'язані між собою. Досягнення спільних цілей неможливе без координації дій усіх членів команди, а ефективна взаємодія, своєю чергою, сприяє покращенню загальних результатів діяльності.

Особливо важливим чинником підвищення результативності роботи є колективна участь керівників у розробленні стратегічних напрямів розвитку підприємства. Спільне визначення цілей та пріоритетів не лише покращує якість управлінських рішень, а й сприяє зміцненню довіри між членами управлінської команди.

Як правило, ефективні команди топ-менеджерів концентрують основну увагу на вирішенні стратегічних завдань підприємства. Вони не перекладають відповідальність за ключові рішення на консультантів або окремих працівників, а здійснюють їх розроблення та реалізацію спільними зусиллями. Такий підхід забезпечує узгодженість управлінських дій і підвищує якість стратегічного управління.

Командна діяльність керівників має практичний характер і супроводжується конкретними результатами. Для успішних управлінських команд характерні чітке розуміння стратегічних цілей, постійний обмін думками, високий рівень взаємодії та готовність до вдосконалення власної діяльності. За таких умов кожен член команди усвідомлює свою відповідальність за досягнення спільних результатів і водночас може розраховувати на підтримку колег.

Ефективна команда керівників визнає цінність різних точок зору та розуміє, що успішні рішення формуються завдяки колективному обговоренню й використанню знань усіх учасників управлінського процесу. Саме тому

згуртована управлінська команда здатна успішно вирішувати складні стратегічні завдання та забезпечувати стабільний розвиток підприємства [18]. Для забезпечення ефективної діяльності управлінської команди необхідним є постійний моніторинг результатів її роботи та регулярна оцінка якості прийнятих рішень. Керівникам вищої ланки доцільно систематично проводити робочі зустрічі, під час яких аналізуються сучасні технологічні зміни, демографічні процеси, політичні фактори, екологічні виклики та нові концепції управління, здатні вплинути на розвиток підприємства в майбутньому. Важливим завданням таких обговорень є виявлення тенденцій, які можуть визначати напрями розвитку організації протягом наступних років. Не менш важливим є вивчення власного досвіду діяльності підприємства, аналіз причин успішних рішень і допущених помилок, а також дослідження практики конкурентів та інших компаній. Такий підхід дозволяє керівникам своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища, удосконалювати механізми взаємодії та підвищувати ефективність управління. Постійне навчання, обмін досвідом і готовність до змін створюють передумови для формування результативної управлінської команди.

Переваги ефективної команди топ-менеджерів є очевидними. Вона здатна більш якісно розробляти та реалізовувати стратегію розвитку підприємства, забезпечувати послідовність управлінських рішень і формувати довіру з боку працівників, партнерів та інших зацікавлених сторін. Досягнення позитивних результатів сприяє не лише підвищенню ефективності діяльності компанії, а й зростанню задоволеності роботою серед керівників.

Важливою умовою успішного функціонування підприємства є відповідність корпоративної культури цінностям і переконанням керівництва. Лише за таких умов топ-менеджери можуть ефективно транслиувати корпоративні принципи та норми поведінки іншим працівникам. Як зазначають дослідники, саме правильно сформоване управлінське середовище створює підґрунтя для збереження, розвитку та відтворення корпоративної культури в організації [19].

Корпоративна культура також безпосередньо пов'язана з управлінням лінійним персоналом. Її можна вважати по-справжньому сильною лише тоді, коли працівники всіх рівнів відчувають свою причетність до діяльності підприємства та демонструють зацікавленість у досягненні його цілей. Формуванню такого ставлення сприяє створення умов для реалізації професійного потенціалу працівників і розвитку їхніх лідерських якостей.

Багато успішних компаній приділяють значну увагу підтримці та розвитку своїх співробітників, формуючи корпоративну культуру, орієнтовану на професійне зростання та досягнення високих результатів. Такі підприємства інвестують у розвиток лідерського потенціалу не лише керівників, а й працівників усіх рівнів організаційної структури.

На думку фахівців Уортонської школи бізнесу, лідерські здібності можуть бути притаманні працівникам незалежно від займаної посади. Саме тому важливо створювати умови для їх розвитку та реалізації. За такого підходу як керівники, так і рядові працівники більш відповідально ставляться до виконання своїх обов'язків, отримують задоволення від роботи та роблять вагомий внесок у досягнення стратегічних цілей підприємства. Крім того, розвиток лідерського потенціалу персоналу створює основу для підготовки майбутніх керівників організації.

У сучасній організації важливо формувати таке корпоративне середовище, у якому ініціативність працівників заохочується незалежно від їхнього посадового статусу. Кожен співробітник повинен мати можливість брати активну участь у розвитку підприємства, максимально реалізуючи свій професійний потенціал та сприяючи досягненню спільних цілей.

Лідерські якості можуть проявлятися на будь-якому рівні організаційної структури. Працівник здатний впливати на ефективність діяльності підприємства через пошук нових підходів до виконання завдань, удосконалення робочих процесів, генерацію ідей та залучення колег до спільної роботи. Важливою умовою розвитку такого потенціалу є створення в

організації сприятливого середовища, яке підтримує професійне зростання, творчість і самореалізацію персоналу.

Згідно з сучасною концепцією лідерства, лідером може бути не лише керівник, а й будь-який працівник, навіть за відсутності формальних управлінських повноважень. У такому випадку йдеться про горизонтальне лідерство, коли особа впливає на колег завдяки власному авторитету, компетентності та здатності ініціювати позитивні зміни.

У багатьох організаціях можна зустріти працівників або невеликі групи співробітників, які мають нестандартне бачення розвитку підприємства та прагнуть удосконалити існуючі підходи до роботи. Незважаючи на певну незгоду з окремими аспектами корпоративної культури чи організаційної практики, такі працівники залишаються відданими своїй справі та зацікавленими в успіху компанії. Вони не вступають у відкриту конфронтацію з керівництвом, а намагаються поступово впливати на процеси змін шляхом конструктивних пропозицій і власного прикладу.

У науковій літературі таких працівників часто називають «помірними радикалами». Їх особливість полягає в тому, що вони прагнуть здійснювати суттєві перетворення в організації без конфліктів і радикальних методів впливу. Використовуючи переконання, професійний авторитет та послідовність дій, вони сприяють удосконаленню корпоративної культури та адаптації підприємства до нових умов діяльності.

Фактично помірні радикали є носіями особливого типу лідерства, яке ґрунтується не на формальній владі, а на особистому впливі, довірі та здатності об'єднувати людей навколо спільних ідей. Їхня діяльність допомагає керівництву краще розуміти проблеми колективу, враховувати альтернативні погляди на розвиток підприємства та своєчасно коригувати корпоративну політику відповідно до змін внутрішнього і зовнішнього середовища.

За умови підтримки з боку керівництва та надання можливостей для прояву ініціативи такі працівники можуть стати ефективними лідерами й важливими провідниками організаційних змін. Саме тому керівникам, які

прагнуть удосконалити корпоративну культуру та забезпечити розвиток підприємства, доцільно виявляти та підтримувати подібних співробітників, оскільки вони здатні позитивно впливати на розвиток організації зсередини та сприяти її довгостроковому успіху [20].

Прояви лідерства на нижчих рівнях організаційної ієрархії можуть мати різні форми. Насамперед вони виявляються у здатності працівника ефективно організовувати власну діяльність, правильно визначати пріоритетність завдань, раціонально використовувати робочий час та забезпечувати якісне виконання поставлених цілей. Важливими ознаками лідерського потенціалу також є вміння впливати на колег, сприяти досягненню спільних результатів, налагоджувати взаємодію в колективі та конструктивно вирішувати конфліктні ситуації.

Працівники, які володіють лідерськими якостями, є цінним ресурсом для будь-якого підприємства, оскільки їхня діяльність сприяє підвищенню ефективності роботи не лише окремих підрозділів, а й організації загалом. Саме завдяки таким співробітникам забезпечується стабільність функціонування підприємства, підтримується сприятливий соціально-психологічний клімат і створюються умови для подальшого розвитку.

Тому сучасні підприємства зацікавлені у формуванні та розвитку в працівників якостей, які традиційно пов'язують із ефективним лідерством. До таких характеристик належать відповідальність, чесність, наполегливість, рішучість, дисциплінованість, здатність мислити стратегічно, ефективно комунікувати з колегами та переконливо аргументувати власну позицію. Наявність зазначених якостей сприяє не лише професійному розвитку працівників, а й зміцненню корпоративної культури та підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

1.3. Роль і місце корпоративної культури в системі управління людськими ресурсами підприємства

Управління людськими ресурсами являє собою один із найважливіших напрямів діяльності підприємства, спрямований на досягнення його стратегічних цілей шляхом ефективного використання, розвитку та мотивації персоналу. Основною особливістю управління людськими ресурсами є те, що працівники розглядаються не як звичайний виробничий ресурс, а як ключовий фактор успіху організації, який суттєво відрізняється від матеріальних, фінансових чи природних ресурсів [23].

Корпоративна культура виступає середовищем, у якому формується трудова поведінка працівників, відбувається їх професійний розвиток та реалізуються управлінські процеси. Саме корпоративні цінності, норми, традиції та правила визначають особливості взаємодії персоналу, впливають на ставлення працівників до виконання своїх обов'язків і сприяють досягненню цілей підприємства. Водночас працівники не лише сприймають існуючу корпоративну культуру, а й беруть безпосередню участь у її формуванні та вдосконаленні.

У сучасних умовах розвиток корпоративної культури та управління людськими ресурсами здійснюються цілеспрямовано відповідно до обраної стратегії підприємства. Між цими складовими існує тісний взаємозв'язок: корпоративна культура впливає на систему роботи з персоналом, а ефективне управління людськими ресурсами сприяє зміцненню та розвитку корпоративних цінностей.

Для забезпечення стабільного функціонування підприємства особливого значення набуває розвиток персоналу. При цьому формування управлінських і лідерських компетенцій не повинно обмежуватися лише підготовкою керівників вищої ланки. Оскільки лідерські якості можуть проявлятися на всіх рівнях організації, важливо приділяти увагу розвитку працівників середньої та нижчої ланок управління. Сучасні підприємства дедалі частіше усвідомлюють, що їхній успіх значною мірою залежить від загального лідерського потенціалу колективу.

Працівники будь-якого рівня можуть генерувати нові ідеї, пропонувати шляхи вдосконалення діяльності, залучати колег до спільної роботи та сприяти реалізації стратегічних завдань підприємства. Саме тому важливим завданням керівництва є своєчасне виявлення перспективних співробітників, розвиток їхніх професійних і лідерських якостей, створення умов для кар'єрного зростання та утримання найбільш цінних працівників в організації.

Досвід провідних міжнародних компаній свідчить, що їхня конкурентоспроможність значною мірою базується на здатності розвивати потенціал працівників незалежно від займаної посади. Це досягається завдяки формуванню корпоративної культури, орієнтованої на професійне зростання, підтримку талантів і створення можливостей для самореалізації персоналу.

Для таких підприємств характерним є переважання партнерських відносин між керівниками та працівниками, заснованих на довірі, взаємній повазі та співпраці. Формування подібного середовища починається ще на етапі підбору персоналу, коли особлива увага приділяється не лише професійним знанням кандидатів, а й їхнім особистісним характеристикам, цінностям та здатності працювати в колективі.

У процесі відбору персоналу враховуються рівень освіти, професійний досвід, загальна ерудиція, управлінські здібності, аналітичне мислення, ініціативність, відповідальність та комунікативні навички кандидатів. Важливе значення мають також особистісні якості працівника, зокрема порядність, надійність і здатність до командної роботи.

Після прийняття працівника на роботу значна увага приділяється його професійному розвитку. Рівень організації системи навчання та підготовки персоналу багато в чому характеризує перспективи підприємства щодо формування лідерської моделі управління. При цьому підготовка персоналу спрямована на вдосконалення навичок, необхідних для виконання конкретних виробничих завдань, тоді як навчання передбачає набуття нових знань і компетенцій, які забезпечують розвиток як окремого працівника, так і підприємства в цілому [24].

Сучасні керівники дедалі частіше усвідомлюють, що відповідальність за професійний розвиток працівників значною мірою покладається саме на підприємство. Тому компанії активно інвестують у навчання персоналу, розвиток професійних компетенцій, удосконалення технічних навичок та підвищення загального рівня підготовки працівників. Для реалізації цих завдань створюються спеціальні робочі групи, залучаються зовнішні експерти або формуються постійні команди, відповідальні за організацію навчального процесу. У зв'язку з цим особливого поширення набуває концепція організації, що навчається.

Організація, що навчається, не є принципово новою моделлю управління, а являє собою комплекс сучасних управлінських підходів, спрямованих на безперервний розвиток персоналу та вдосконалення діяльності підприємства. Основною її особливістю є створення умов, за яких навчання стає невід'ємною складовою корпоративної культури та повсякденної роботи працівників.

Досить поширеною є думка, що питання професійного розвитку персоналу належать виключно до компетенції кадрових служб. Проте на практиці значну роль у цьому процесі відіграють безпосередні керівники. Саме вони несуть відповідальність за розвиток своїх підлеглих, сприяють набуттю ними нових знань і навичок та створюють умови для професійного зростання.

Керівник повинен не лише контролювати виконання завдань, а й виступати наставником для працівників, власним прикладом демонструючи професіоналізм, відповідальність та орієнтацію на результат. Водночас важливо, щоб працівники мали можливість самостійно приймати рішення, проявляти ініціативу та брати участь у вирішенні виробничих проблем. Такий підхід сприяє розвитку відповідальності, формує впевненість у власних силах та позитивно впливає на зміцнення корпоративної культури.

Одним із дієвих інструментів розвитку персоналу є ротація кадрів. Переміщення працівників між різними підрозділами або робочими групами

дозволяє розширити їхній професійний досвід, набути нових компетенцій та краще розуміти особливості діяльності підприємства. Крім того, ротація сприяє запобіганню професійному вигоранню, зменшує монотонність праці та підвищує гнучкість організації в умовах змін.

Для підтримки професійного розвитку працівників підприємства впроваджують різноманітні програми навчання, тренінги, семінари та курси підвищення кваліфікації. Такі заходи не лише сприяють зростанню професійного рівня персоналу, а й демонструють зацікавленість організації в розвитку своїх працівників, що позитивно впливає на їхню мотивацію та лояльність до компанії [25].

Важливим аспектом сучасної корпоративної культури є також турбота про добробут працівників. Працівники високо оцінюють підтримку з боку роботодавця, особливо в ситуаціях, пов'язаних із особистими або сімейними обставинами. Саме тому багато підприємств прагнуть створювати умови, які дозволяють поєднувати професійну діяльність із особистим життям.

Особливої актуальності набуває проблема досягнення балансу між роботою та особистим життям. Практика показує, що найбільш ефективно такі питання вирішуються в організаціях із гнучким стилем управління. У подібних випадках керівники можуть переглядати розподіл функціональних обов'язків, надавати можливість гнучкого графіка роботи або скороченого робочого часу, що дозволяє працівникам успішно поєднувати професійні та особисті потреби.

Отже, проведений аналіз дозволяє зробити висновок про тісний взаємозв'язок корпоративної культури з основними складовими системи управління підприємством. Зокрема, корпоративна культура безпосередньо пов'язана з лідерством, командною взаємодією, управлінням персоналом, системою мотивації працівників, розвитком емоційної залученості колективу та механізмами управління людськими ресурсами.

У науковій літературі існують різні підходи до питання управління корпоративною культурою. Частина дослідників вважає, що саме керівництво організації здатне формувати та контролювати її розвиток. Інші науковці

наголошують на тому, що культура є складним соціальним явищем, тому її зміна потребує тривалого часу та глибокого розуміння внутрішніх процесів, які відбуваються в колективі. Саме тому довгострокові зміни корпоративної культури можуть бути успішними лише за умови системного підходу до їх реалізації.

Однією з найважливіших функцій корпоративної культури є формування у працівників відчуття належності до організації та прихильності до її цінностей і цілей. Крім того, корпоративна культура сприяє створенню конкурентних переваг підприємства, забезпечуючи працівникам чітке розуміння прийнятих норм поведінки та правил взаємодії в колективі. Особливе значення це має для нових співробітників, які проходять процес адаптації до корпоративного середовища.

Корпоративна культура формує спільну систему цінностей і смислів, яка забезпечує взаєморозуміння між працівниками та сприяє ефективній комунікації всередині організації. У випадку, коли культура не виконує своїх основних функцій, це може негативно позначатися на результатах діяльності підприємства та знижувати ефективність його функціонування [4].

Водночас корпоративна культура впливає на поведінку персоналу не лише безпосередньо, а й через інші елементи системи управління. Її вплив реалізується через стратегічні цілі підприємства, організаційну структуру, систему прийняття рішень, внутрішні комунікації, рівень співпраці між працівниками та характер міжособистісних відносин у колективі.

Дослідники Кемел і Стогдилл Хаус підкреслювали, що корпоративна культура має вагомий вплив на мотивацію персоналу, морально-психологічний клімат, продуктивність праці, якість виконання робіт, рівень інноваційності та творчої активності працівників, а також на їхнє ставлення до професійної діяльності загалом. Саме тому значення корпоративної культури для успішного функціонування підприємства важко переоцінити.

Управління корпоративною культурою може розглядатися як ефективний інструмент підвищення результативності діяльності організації.

По-перше, воно сприяє зміцненню конкурентних переваг підприємства та покращенню показників його діяльності. По-друге, корпоративна культура виступає важливим засобом управлінського впливу, за допомогою якого керівництво може формувати бажані моделі поведінки працівників через систему цінностей, корпоративні традиції, символіку, ритуали та внутрішні комунікації [5].

Сучасні тенденції розвитку менеджменту свідчать про поступовий перехід від жорстких бюрократичних методів управління до більш гуманістичних підходів. Підприємства дедалі більше орієнтуються на створення комфортного робочого середовища, забезпечення можливостей для професійного розвитку персоналу та задоволення потреб працівників. Важливу роль у реалізації таких підходів відіграє саме корпоративна культура [6].

Таким чином, ефективне управління корпоративною культурою сприяє підвищенню відповідальності працівників, їхньої залученості до діяльності підприємства та готовності брати участь у реалізації його стратегічних цілей. Водночас кожна організація формує власну унікальну систему цінностей, норм і традицій, що визначає її індивідуальні особливості та відрізняє від інших підприємств.

Управління корпоративною культурою, як правило, здійснюється керівництвом підприємства та його засновниками, які визначають основні цінності, принципи та напрями розвитку організації. Досягнення високих результатів діяльності підприємства неможливе без урахування особливостей корпоративної культури, тому менеджери повинні приділяти значну увагу її формуванню та підтримці.

Ефективне управління корпоративною культурою здатне стати важливим джерелом конкурентних переваг підприємства. Сильна корпоративна культура сприяє розвитку співпраці між працівниками, зміцненню організаційної дисципліни, покращенню комунікаційних процесів та підвищенню рівня відповідальності персоналу. Саме тому питання розвитку

корпоративної культури набувають дедалі більшого значення в сучасній системі управління підприємствами [7].

Важливий вплив на формування корпоративної культури справляє зовнішнє середовище. Економічні, соціальні, політичні та технологічні чинники безпосередньо впливають на діяльність підприємства і, відповідно, на його корпоративні цінності та норми поведінки. Проте навіть організації, які працюють в однакових умовах, можуть мати суттєво відмінні корпоративні культури, оскільки на їх формування впливають внутрішні особливості підприємства, стиль керівництва та система управління персоналом.

У процесі функціонування організації працівники стикаються з необхідністю вирішення двох основних завдань.

Перше завдання пов'язане із зовнішньою адаптацією підприємства. Воно передбачає визначення місії організації, формування стратегічних цілей та вибір ефективних способів їх досягнення. Для успішної реалізації цього процесу працівники повинні чітко розуміти призначення підприємства та свою роль у досягненні його цілей.

Друге завдання стосується внутрішньої інтеграції колективу. Воно охоплює питання взаємодії між працівниками, вирішення поточних робочих проблем, підтримання сприятливого соціально-психологічного клімату та формування ефективних внутрішніх відносин [8].

У науковій літературі виділяють такі основні інструменти управління корпоративною культурою:

1. Добір персоналу, цінності та поведінкові установки якого відповідають корпоративним принципам підприємства.
2. Припинення співпраці з працівниками, поведінка яких суперечить основним цінностям і нормам корпоративної культури.
3. Формування керівництвом зрозумілих і значущих цілей та ідеалів, які сприяють прийняттю працівниками корпоративних цінностей.
4. Концентрація уваги менеджерів на ключових принципах, нормах і пріоритетах діяльності підприємства.

5. Використання кризових ситуацій як можливості для оновлення та зміцнення корпоративної культури шляхом запровадження нових цінностей і підходів до роботи.

6. Навчання персоналу та демонстрація позитивних моделей поведінки, через які працівники засвоюють корпоративні стандарти та правила взаємодії.

7. Формування системи винагород і привілеїв, що відображає цінності підприємства та стимулює бажану поведінку працівників. До таких стимулів можуть належати службові привілеї, додаткові можливості професійного розвитку та інші форми заохочення.

8. Підтримання корпоративних традицій, ритуалів і заходів, які сприяють поширенню та закріпленню корпоративних цінностей серед працівників [1].

Отже, між менеджментом і корпоративною культурою існує тісний взаємозв'язок. З одного боку, система управління формується під впливом корпоративних цінностей, а з іншого - саме керівництво визначає напрями розвитку корпоративної культури та впливає на її трансформацію. Тому ефективний менеджер повинен уміти аналізувати особливості корпоративної культури, оцінювати її стан і використовувати відповідні механізми для її розвитку [9].

Особливого значення корпоративна культура набуває в періоди організаційних змін, реструктуризації або впровадження масштабних реформ. У таких умовах саме культура визначає готовність працівників до змін, а лідерство виступає одним із ключових чинників успішної трансформації корпоративного середовища підприємства.

Керівництво підприємства відіграє провідну роль у формуванні, розвитку та підтримці корпоративної культури. Саме керівники визначають основні цінності, норми поведінки та принципи діяльності організації, виступаючи прикладом для працівників і забезпечуючи поширення корпоративних стандартів у колективі. Ефективне лідерство є однією з

головних передумов успішного функціонування та зміцнення корпоративної культури.

Водночас важливим чинником результативного управління корпоративною культурою є активна участь працівників у житті організації. Залучення персоналу до процесу прийняття рішень, створення можливостей для професійного розвитку, підтримка ініціативності та розширення повноважень співробітників сприяють підвищенню їхньої відповідальності, мотивації та відданості корпоративним цінностям. Саме поєднання ефективного керівництва та високого рівня залученості персоналу забезпечує успішний розвиток корпоративної культури підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ОСНОВНИХ ПОКАЗНИКІВ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ТЕХНО-ТРЕЙД»»

2.1. Основна характеристика підприємства

Транспортна система є невід’ємною складовою національної економіки, забезпечуючи взаємозв’язок між різними галузями господарства, підприємствами, регіонами, населеними пунктами та державами. Саме транспорт створює умови для безперервного переміщення товарів, ресурсів і людей, що робить його одним із найважливіших елементів функціонування сучасного суспільства.

Особливе значення в транспортному комплексі України належить автомобільному транспорту. Його провідна роль зумовлена високою мобільністю, можливістю перевезення вантажів різних обсягів і маси, гнучкістю маршрутів та здатністю доставляти продукцію безпосередньо до місця призначення. Географічне розташування України на перетині важливих європейських та азійських транспортних шляхів додатково підсилює значення автомобільних перевезень для розвитку міжнародного економічного співробітництва та інтеграції держави у світову економіку.

Автомобільні вантажоперевезення забезпечують щоденне переміщення значних обсягів вантажів на різні відстані та в різних напрямках. Ефективність таких перевезень значною мірою залежить від раціональної організації маршрутів, що дозволяє оптимізувати витрати ресурсів та скоротити час доставки. Для більшості підприємств транспортне забезпечення є необхідною умовою стабільного функціонування, оскільки без своєчасного постачання сировини, матеріалів і готової продукції неможливе ефективне ведення виробничої чи торговельної діяльності.

У сучасних умовах перевізник повинен відповідати низці важливих вимог, серед яких:

- забезпечення надійного збереження вантажу під час транспортування;
- формування конкурентоспроможної цінової політики на транспортні послуги;
- своєчасне виконання перевезень відповідно до встановлених термінів;
- надання якісного сервісу клієнтам;
- здійснення перевезень на різні відстані та за різними маршрутами;
- можливість транспортування великогабаритних, великовагових і збірних вантажів;
- наявність сучасного автопарку, що відповідає технічним і екологічним вимогам;
- залучення кваліфікованого персоналу та досвідчених водіїв.

Однією з характерних особливостей ринку автомобільних перевезень є його відкритість і високий рівень конкуренції. Це стимулює транспортні компанії до підвищення якості послуг, удосконалення технологій перевезень та впровадження сучасних методів управління. Крім того, поглиблення міжнародної економічної інтеграції створює додаткові можливості для розвитку ринку автомобільних перевезень та розширення транспортних послуг.

Значення вантажних перевезень для економіки підтверджується їх масштабами. Так, середня потреба в транспортному забезпеченні одного мешканця великого міста становить близько 20 тонн вантажів на рік, тоді як для жителів малих міст і сільської місцевості цей показник коливається в межах 10–12 тонн. Номенклатура вантажів є надзвичайно широкою та включає промислову сировину, паливні ресурси, напівфабрикати, готову продукцію, продовольчі товари, продукцію широкого вжитку та інші види матеріальних цінностей, необхідних для забезпечення життєдіяльності суспільства.

Попри важливе значення автомобільних перевезень, український ринок транспортних послуг ще перебуває на етапі подальшого розвитку. Це пов'язано як із процесами становлення ринкової економіки, так і з недостатнім

рівнем розвитку нормативно-правового та наукового забезпечення галузі. Після здобуття незалежності Україна зіткнулася зі скороченням господарських зв'язків, зменшенням обсягів промислового та сільськогосподарського виробництва, що негативно позначилося на ринку вантажоперевезень загалом і автомобільному транспорті зокрема.

Відкритість ринку автомобільних перевезень продовжує стимулювати розвиток конкурентного середовища, що позитивно впливає на якість транспортного обслуговування та сприяє вдосконаленню роботи перевізників. Водночас процеси міжнародної інтеграції відкривають нові перспективи для розширення діяльності транспортних підприємств та підвищення їх конкурентоспроможності.

Для останніх років характерною є позитивна динаміка розвитку галузі вантажних перевезень, що підтверджується статистичними даними щодо обсягів транспортної роботи в Україні (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Статистичні дані по вантажоперевезенням

Види транспорту	2022, млн т	2023, млн т	2024, млн т
Усіма видами транспорту	595,8	623,4	648,2
Залізничний	150,6	178,4	186,2
Автомобільний	191,4	209,8	223,5
Водний	6,3	8,7	11,5
Трубопровідний	247,4	226,1	226,8
Авіаційний	0,02	0,01	0,01

Джерело: складено за даними Державної служби статистики України.

На підставі наведених статистичних даних можна зробити висновок, що у 2022–2024 роках транспортна галузь України поступово відновлювалася та демонструвала позитивну динаміку розвитку незважаючи на воєнний стан в країні. Загальний обсяг вантажних перевезень зріс з 595,8 млн т у 2022 році до 648,2 млн т у 2024 році, що свідчить про поживлення економічної діяльності та поступове відновлення логістичних ланцюгів.

Найбільш вагому роль у структурі перевезень продовжували відігравати автомобільний транспорт. При цьому автомобільні перевезення характеризувалися найвищими темпами зростання: їх обсяг збільшився з 191,4 млн т у 2022 році до 223,5 млн т у 2024 році. Така тенденція пояснюється високою мобільністю автомобільного транспорту, його здатністю оперативно адаптуватися до змін логістичних маршрутів та забезпечувати доставку вантажів навіть за умов обмеженої роботи інших видів транспорту.

Залізничний транспорт також продемонстрував позитивну динаміку, збільшивши обсяг перевезень з 150,6 млн т до 186,2 млн т. Це підтверджує його стратегічне значення для забезпечення внутрішніх та міжнародних вантажопотоків.

На відміну від інших видів транспорту, трубопровідні перевезення після суттєвого скорочення у 2023 році залишилися практично на тому ж рівні у 2024 році. Авіаційний транспорт продовжував відігравати незначну роль у вантажних перевезеннях через обмеження, пов'язані з воєнним станом та особливостями функціонування повітряного простору України.

Таким чином, результати аналізу свідчать про поступове відновлення транспортного комплексу України та посилення ролі автомобільного транспорту як найбільш гнучкого й адаптивного виду перевезень. Подальший розвиток транспортної галузі потребує модернізації інфраструктури, впровадження сучасних логістичних технологій та підвищення ефективності взаємодії між різними видами транспорту.

Функціонування автомобільного транспорту в Україні регулюється державою через систему органів виконавчої влади, які відповідають за формування та реалізацію транспортної політики. Основною метою державного регулювання є забезпечення ефективної роботи транспортного комплексу, створення безпечних умов перевезення вантажів і пасажирів, а також контроль за дотриманням суб'єктами господарювання вимог чинного законодавства.

Система державного нагляду поширюється на всіх перевізників незалежно від форми власності та країни реєстрації. Для підтримання належного рівня безпеки дорожнього руху та якості транспортних послуг уповноважені органи здійснюють комплекс контрольних заходів, до яких належать планові, позапланові та рейдові перевірки транспортних засобів і підприємств транспортної галузі.

У сучасних умовах господарювання транспорт відіграє важливу роль у забезпеченні економічного розвитку держави. Його значення визначається не лише переміщенням матеріальних ресурсів і готової продукції, а й забезпеченням безперервності виробничих процесів, розвитку торгівлі та інтеграції регіональних ринків. Витрати на транспортування є важливою складовою собівартості продукції, тому під час вибору способу доставки вантажовідправники насамперед враховують економічну доцільність перевезення та рівень транспортного сервісу.

Особливе місце у транспортній системі належить автомобільному транспорту, який характеризується високою маневреністю та можливістю доставки вантажів безпосередньо до місця призначення без необхідності додаткових перевантажувальних операцій. Завдяки своїй універсальності автомобільні перевезення залишаються найбільш поширеним видом транспортних послуг. Крім того, організація автомобільних перевезень потребує менших початкових інвестицій порівняно з авіаційним, морським або залізничним транспортом. Разом із цим експлуатація автомобільного парку супроводжується значними витратами на паливо, технічне обслуговування, ремонт транспортних засобів та утримання персоналу.

Базою дослідження є товариство з обмеженою відповідальністю «Техно-Трейд», яке здійснює господарську діяльність відповідно до чинного законодавства України, положень Господарського кодексу України та власних установчих документів. Підприємство розташоване у місті Кам'янське Дніпропетровської області та функціонує як самостійний суб'єкт господарювання.

ТОВ «Техно-Трейд» має статус юридичної особи, володіє відокремленим майном, веде самостійний баланс, має банківські рахунки та інші необхідні реквізити для здійснення фінансово-господарської діяльності. Підприємство самостійно несе відповідальність за результати своєї роботи та виконує зобов'язання перед контрагентами в межах майна, що перебуває у його власності.

Ефективність діяльності підприємства визначається отриманими фінансовими результатами, основним з яких є прибуток. Саме прибуток забезпечує можливість розвитку підприємства, модернізації матеріально-технічної бази, оновлення транспортних засобів та підвищення конкурентоспроможності на ринку транспортних послуг. Для забезпечення стабільного функціонування та реалізації довгострокових цілей на підприємстві формуються відповідні фінансові резерви та фонди, які створюють основу для його подальшого економічного розвитку.

Таким чином, ТОВ «Техно-Трейд» є важливим учасником ринку транспортних послуг регіону, діяльність якого спрямована на забезпечення якісних і своєчасних вантажних перевезень, задоволення потреб клієнтів та підвищення ефективності логістичних процесів в умовах сучасного економічного середовища.

ТОВ «Техно-Трейд» здійснює господарську діяльність на засадах самостійності, господарського розрахунку, самофінансування та економічної відповідальності за результати своєї роботи. Підприємство самостійно володіє, користується та розпоряджається майном, що належить йому на праві власності, а також має право вступати у договірні відносини з вітчизняними та іноземними партнерами, брати участь у зовнішньоекономічній діяльності та реалізовувати інвестиційні проєкти відповідно до вимог чинного законодавства України.

Головною метою діяльності підприємства є отримання прибутку шляхом ефективного здійснення господарської діяльності, задоволення потреб споживачів у транспортних, логістичних та супутніх послугах, а також

забезпечення стабільного розвитку підприємства в умовах ринкової економіки.

Основними напрямками діяльності ТОВ «Техно-Трейд» є організація та виконання вантажних перевезень різними видами транспорту, надання транспортно-експедиційних послуг, логістичне супроводження вантажопотоків, складське обслуговування та інші види діяльності, пов'язані із забезпеченням процесів транспортування і зберігання вантажів. Крім того, підприємство може здійснювати торговельну діяльність, реалізовувати інвестиційні проекти, виконувати будівельні та ремонтні роботи, а також надавати інші послуги, передбачені його установчими документами.

Важливе місце у діяльності підприємства займає надання транспортно-експедиційних послуг під час здійснення внутрішніх і міжнародних перевезень. Завдяки комплексному підходу до організації логістичних процесів підприємство забезпечує ефективне переміщення вантажів, оптимізацію маршрутів доставки та раціональне використання транспортних ресурсів.

Організаційна структура управління ТОВ «Техно-Трейд» побудована відповідно до вимог корпоративного управління та чинного законодавства України.

Для забезпечення поточного керівництва діяльністю ТОВ «Техно-Трейд» формується виконавчий орган управління, який здійснює організацію та координацію всієї виробничо-господарської діяльності підприємства. До компетенції виконавчого органу належить вирішення більшості питань, пов'язаних із функціонуванням товариства, за винятком тих, що відповідно до законодавства та статуту віднесені до виключних повноважень загальних зборів учасників.

Виконавчий орган забезпечує реалізацію стратегічних рішень, ухвалених загальними зборами, організовує виконання затверджених планів розвитку підприємства, контролює ефективність використання ресурсів та відповідає за досягнення поставлених економічних і виробничих цілей. У

своїй діяльності він підзвітний загальним зборам учасників товариства та зобов'язаний регулярно інформувати їх про результати роботи підприємства. Оперативне управління діяльністю ТОВ «Техно-Трейд» здійснюється на принципах самостійності та відповідальності виконавчого органу. Учасники товариства не втручаються у поточні управлінські процеси та господарські рішення, що забезпечує чіткий розподіл повноважень між власниками підприємства та його керівництвом.

Очолює виконавчий орган генеральний директор, який представляє інтереси товариства у відносинах з партнерами, державними установами та іншими контрагентами, приймає управлінські рішення в межах наданих повноважень і несе відповідальність за результати діяльності підприємства. Генеральний директор координує роботу структурних підрозділів, забезпечує ефективну взаємодію між ними та контролює виконання основних завдань, спрямованих на досягнення стратегічних цілей товариства.

Розглянемо особливості системи управління ТОВ «Техно-Трейд». Керівництво поточною діяльністю підприємства здійснює дирекція, яка відповідає за реалізацію основних напрямів розвитку, організацію виробничо-господарської діяльності та забезпечення ефективного функціонування всіх структурних підрозділів підприємства.

Дирекція формує тактичні заходи розвитку підприємства, приймає рішення щодо вдосконалення організаційної структури, оптимізації виробничих процесів, підвищення ефективності використання ресурсів та реалізації економічної політики підприємства. У межах своїх повноважень вона забезпечує координацію роботи всіх підрозділів та контролює виконання поставлених завдань.

Управлінські рішення оформлюються відповідними внутрішніми документами, зокрема наказами, розпорядженнями, інструкціями та службовими положеннями. Після їх затвердження інформація передається керівникам структурних підрозділів, які організовують виконання

поставлених завдань на місцях та забезпечують належну координацію роботи підлеглих працівників.

Важливим елементом системи управління є наявність ефективного механізму зворотного зв'язку між дирекцією та структурними підрозділами підприємства. Контроль за виконанням прийнятих рішень здійснюється шляхом подання внутрішньої звітності, службових записок, аналітичних матеріалів та проведення робочих нарад. Це дозволяє своєчасно оцінювати результати діяльності, виявляти проблемні питання та приймати необхідні управлінські рішення.

Ефективність діяльності ТОВ «Техно-Трейд» значною мірою залежить від рівня організації управлінських процесів, оперативності прийняття рішень та злагодженої взаємодії між усіма структурними підрозділами підприємства. Для більш детальної характеристики результатів його функціонування доцільно проаналізувати основні техніко-економічні показники діяльності, наведені в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Основні техніко-економічні показники діяльності підприємства

	Показники	2022	2023	2024
1	Перевезено грузів тис.тон	120,6	194,7	221,4
2	Середньорічна вартість ОФ, тис.грн.	157,9	3939,6	11601,3
3	Коефіцієнт зносу ОФ, %	26,3	33,2	33,8
4	Середньооблікова чисельність робітників, чел.	60,0	79,0	128,0
5	Чистий прибуток (виручка) от реалізації послуг,	6492,8	12738,8	20927,2
6	Операційні витрати, тис.грн.	5068,0	13606,5	19944,8
7	Прибуток від реалізації послуг, тис.грн.	1424,8	-867,7	982,4

Аналіз основних техніко-економічних показників діяльності ТОВ «Техно-Трейд» за 2022–2024 роки свідчить про позитивну динаміку розвитку підприємства та поступове розширення масштабів його діяльності.

Протягом досліджуваного періоду спостерігалось стабільне зростання обсягів перевезення вантажів. Якщо у 2022 році підприємством було

перевезено 120,6 тис. т вантажів, то у 2024 році цей показник досяг 221,4 тис. тонн, що майже у 1,8 раза більше. Така тенденція свідчить про збільшення попиту на послуги підприємства та зміцнення його позицій на ринку транспортних перевезень.

Суттєво зросла середньорічна вартість основних фондів. У 2024 році вона становила 11 601,3 тис. грн проти 157,9 тис. грн у 2022 році. Це свідчить про активне оновлення матеріально-технічної бази, придбання нових транспортних засобів та інвестиції у розвиток виробничого потенціалу підприємства. Водночас коефіцієнт зносу основних фондів збільшився з 26,3% до 33,8 %, що вказує на необхідність подальшої модернізації та оновлення основних засобів.

Позитивною тенденцією є зростання чисельності персоналу. Середньооблікова кількість працівників збільшилася з 60 осіб у 2022 році до 128 осіб у 2024 році, що свідчить про розширення діяльності підприємства та створення нових робочих місць.

Фінансові результати діяльності також характеризуються позитивною динамікою. Чистий дохід від реалізації послуг збільшився з 6 492,8 тис. грн у 2022 році до 20 927,2 тис. грн у 2024 році, тобто більш ніж утричі. Це свідчить про значне зростання обсягів наданих послуг та підвищення ефективності господарської діяльності підприємства.

Разом із зростанням доходів збільшувалися й операційні витрати, які у 2024 році досягли 19 944,8 тис. грн. Найбільше перевищення витрат над доходами спостерігалось у 2023 році, що призвело до отримання збитку від реалізації послуг у розмірі 867,7 тис. грн. Проте вже у 2024 році підприємству вдалося покращити результати діяльності та забезпечити прибуток від реалізації послуг у сумі 982,4 тис. грн.

Таким чином, проведений аналіз свідчить, що ТОВ «Техно-Трейд» упродовж 2022–2024 років активно розвивалося, нарощувало обсяги перевезень, розширювало матеріально-технічну базу та збільшувало доходи від основної діяльності. Незважаючи на тимчасове погіршення фінансових

результатів у 2023 році, підприємство змогло відновити прибутковість та забезпечити позитивну динаміку розвитку, що свідчить про достатній рівень його економічної стійкості та потенціал для подальшого зростання.

2.2. Аналіз показників виробничої програми

Виробнича програма підприємства являє собою комплексний план діяльності, який визначає обсяги надання послуг або випуску продукції, їх асортимент, номенклатуру та якісні характеристики на певний плановий період. Вона є одним із ключових інструментів управління підприємством, оскільки забезпечує взаємозв'язок між виробничими можливостями підприємства та потребами ринку.

В умовах ринкової економіки ефективне планування діяльності неможливе без систематичного аналізу споживчого попиту, дослідження кон'юнктури ринку та оцінки перспектив розвитку галузі. Саме тому процес формування виробничої програми базується на вивченні потреб споживачів, аналізі конкурентного середовища та визначенні можливостей підприємства щодо задоволення існуючого попиту.

Основною метою розроблення виробничої програми є забезпечення оптимального поєднання економічних інтересів підприємства та потреб ринку. При її формуванні враховується необхідність досягнення максимально можливого фінансового результату, раціонального використання наявних ресурсів, повного задоволення попиту споживачів та мінімізації витрат на здійснення господарської діяльності. Важливим завданням також є забезпечення ефективного використання виробничих потужностей і трудових ресурсів підприємства.

Виробнича програма охоплює систему планових показників, які характеризують обсяги надання послуг або виробництва продукції, структуру асортименту, рівень якості та строки виконання робіт. Усі показники формуються з урахуванням прогнозованих обсягів реалізації та

розподіляються за відповідними календарними періодами, що забезпечує можливість контролю за їх виконанням.

Під час розроблення виробничої програми враховуються як внутрішні можливості підприємства, так і зовнішні фактори впливу. До таких факторів належать поточний стан ринку, рівень конкуренції, перспективи розвитку галузі, потреби споживачів та загальні тенденції економічного середовища. Особливе значення має оцінка ринкового попиту, оскільки саме він визначає необхідні обсяги надання послуг та формує основу для подальшого планування діяльності.

Формування виробничої програми здійснюється із застосуванням сучасних методів планування, зокрема балансового підходу, який дає можливість узгодити обсяги запланованих робіт із наявними ресурсами підприємства. Такий підхід забезпечує визначення потреби у виробничих потужностях, трудових ресурсах, матеріалах, паливно-енергетичних ресурсах та інших складових, необхідних для реалізації поставлених завдань.

Підприємство самостійно визначає структуру та обсяги своєї діяльності, виходячи з ринкової ситуації, укладених договорів із замовниками, стратегічних цілей розвитку та наявних виробничих можливостей. При цьому важливим завданням є забезпечення збалансованості між попитом на послуги та ресурсним потенціалом підприємства.

Інформаційною основою для розроблення виробничої програми виступають результати діяльності підприємства за попередні періоди, дані маркетингових досліджень, відомості про попит на послуги, показники обсягів реалізації, оцінка виробничого потенціалу, чинні техніко-економічні нормативи та стратегічні рішення керівництва щодо перспектив подальшого розвитку підприємства. Використання зазначеної інформації дозволяє сформувати реалістичну та економічно обґрунтовану виробничу програму, спрямовану на підвищення ефективності діяльності підприємства та зміцнення його конкурентних позицій на ринку.

Виробнича потужність підприємства характеризує його максимально можливі можливості щодо надання послуг або випуску продукції протягом визначеного періоду часу за умови найбільш ефективного використання наявних ресурсів. Вона відображає потенційний обсяг діяльності, який може бути досягнутий при раціональному використанні виробничих площ, технічного оснащення, трудових ресурсів та сучасних технологій організації праці.

Визначення виробничої потужності має важливе значення для системи планування діяльності підприємства, оскільки дозволяє оцінити його виробничий потенціал та встановити реальні межі зростання обсягів робіт або послуг. Саме показник виробничої потужності є основою для розроблення виробничої програми, формування стратегічних планів розвитку та прогнозування фінансових результатів діяльності підприємства.

Під час оцінювання виробничої потужності враховується цілий комплекс факторів, серед яких особливе значення мають структура та асортимент послуг, технічний стан основних засобів, рівень забезпеченості підприємства обладнанням, ефективність використання робочого часу, продуктивність праці персоналу та рівень організації виробничих процесів. Крім того, важливим чинником є технічний рівень матеріально-технічної бази та ступінь її відповідності сучасним вимогам ринку.

Виробнича потужність безпосередньо впливає на можливість підприємства задовольняти попит споживачів та своєчасно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури. В умовах високої конкуренції підприємство повинно володіти достатнім рівнем гнучкості для швидкої адаптації до змін обсягів замовлень, структури попиту та вимог клієнтів. Саме тому ефективне управління виробничими потужностями є важливою передумовою забезпечення конкурентоспроможності та стабільного розвитку підприємства. Для підприємств транспортної галузі виробнича потужність значною мірою визначається кількістю транспортних засобів, їх вантажопідйомністю, технічним станом, рівнем завантаження автопарку, ефективністю логістичних

процесів та організацією роботи персоналу. Рациональне використання цих ресурсів дозволяє підвищити продуктивність діяльності підприємства та забезпечити зростання обсягів наданих транспортних послуг.

Таким чином, виробнича потужність є одним із ключових показників ефективності функціонування підприємства, який характеризує його потенційні можливості щодо виконання виробничих завдань та задоволення потреб споживачів. Для подальшого аналізу доцільно розглянути показники виробничої програми ТОВ «Техно-Трейд» та дослідити їх динаміку за аналізований період, що наведено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Показники виробничої програми

Найменування показника	Од. вим.	2022	2023	Ланцюг. приріст, %	2024	Ланцюг. приріст, %
1. Кількість автомобілів задіяних у комерційних перевезеннях	од.	27	55	103,7	62	11,3
2. Автомобіле-дні знаходження в господарстві	тис.	6,2	11,1	79,0	19,7	43,7
3. Автомобіле-дні знаходження в роботі	тис.	4,3	8,9	107,0	13,6	34,6
4. Автомобіле-тоно-дні знаходження в господарстві	тис.	142,6	181,2	27,1	418,3	56,7
5. Час в наряді	тис. годин	34,5	89,2	158,6	79,3	-12,5
6. Загальний пробіг	тис. км	1831,8	3267,3	78,4	5552,4	41,2
6.1 з нього з грузом	тис. км	961,7	2551,3	165,3	3514,6	27,4
7. Перевезено грузів	тис. тон	56,9	157,3	176,5	197,7	20,4
8. Грузообіг	тис.км	54720,7	57224,8	4,6	83654,9	31,6

Проведений аналіз показників виробничої програми ТОВ «Техно-Трейд» за 2022–2024 роки свідчить про активне розширення масштабів діяльності підприємства та підвищення ефективності використання його виробничого потенціалу.

Протягом досліджуваного періоду суттєво збільшилася кількість автомобілів, задіяних у комерційних перевезеннях. Якщо у 2022 році підприємство експлуатувало 27 транспортних засобів, то у 2024 році їх

кількість досягла 62 одиниць. Загалом за три роки автопарк збільшився більш ніж у два рази, що свідчить про нарощування виробничих потужностей та розширення обсягів транспортних послуг.

Позитивною тенденцією є також зростання показників використання рухомого складу. Кількість автомобіле-днів перебування транспорту в господарстві збільшилася з 6,2 тис. до 19,7 тис., а автомобіле-днів роботи – з 4,3 тис. до 13,6 тис. Це свідчить про підвищення рівня завантаження транспортних засобів та більш ефективне використання наявного автопарку. Важливим показником виробничої діяльності є автомобіле-тонно-дні перебування в господарстві, значення яких протягом аналізованого періоду зросло з 142,6 тис. до 418,3 тис. автомобіле-тонно-днів. Така динаміка підтверджує збільшення вантажопідйомності та виробничих можливостей підприємства.

Загальний пробіг транспортних засобів демонструє стійке зростання: з 1 831,8 тис. км у 2022 році до 5 552,4 тис. км у 2024 році. Аналогічна тенденція спостерігається і щодо пробігу з вантажем, який зріс із 961,7 тис. км до 3 514,6 тис. км. Це свідчить про збільшення обсягів виконаних перевезень та підвищення інтенсивності експлуатації транспортних засобів.

Найбільш показовим результатом розвитку підприємства є зростання обсягів перевезених вантажів. У 2024 році підприємством було перевезено 197,7 тис. т вантажів, що на 140,8 тис. т більше порівняно з 2022 роком. Особливо значне збільшення спостерігалось у 2023 році, коли обсяг перевезень зріс на 176,5 % відносно попереднього року.

Позитивна динаміка характерна і для показника вантажообігу, який зріс із 54 720,7 тис. ткм у 2022 році до 83 654,9 тис. ткм у 2024 році. Зростання вантажообігу свідчить не лише про збільшення обсягів перевезень, а й про розширення географії маршрутів та підвищення ефективності транспортної діяльності підприємства.

Водночас певної уваги потребує показник часу перебування автомобілів у наряді. Після значного збільшення у 2023 році до 89,2 тис. годин у 2024 році

спостерігалось його скорочення на 12,5 %. Це може бути пов'язано з оптимізацією маршрутів, підвищенням продуктивності транспортних засобів або більш раціональною організацією роботи автопарку.

Результати аналізу свідчать про стабільний розвиток ТОВ «Техно-Трейд» упродовж 2022–2024 років. Підприємство нарощує виробничі потужності, збільшує обсяги перевезень, ефективніше використовує транспортні засоби та розширює масштаби своєї діяльності. Виявлені тенденції характеризують підприємство як таке, що має позитивну динаміку розвитку та достатній потенціал для подальшого зміцнення своїх позицій на ринку транспортно-логістичних послуг. Показники виконання виробничої програми представлено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Похідні показники виробничої програми

Показник	Од.вим.	2022	2023	2024
Використання часу знаходження в господарстві	%	69,4	80,2	69,0
Корисний пробіг	%	52,5	78,1	63,3
Перевезено грузів на 1км.	тон/км	0,06	0,06	0,06

Аналіз показників ефективності використання рухомого складу ТОВ «Техно-Трейд» за 2022–2024 роки свідчить про неоднозначну, але загалом позитивну динаміку діяльності підприємства.

Коефіцієнт використання часу перебування автомобілів у господарстві у 2022 році становив 69,4 %, у 2023 році зріс до 80,2 %, що свідчить про більш ефективне використання транспортних засобів та скорочення простоїв. Проте у 2024 році значення показника знизилось до 69,0 %, фактично повернувшись до рівня 2022 року. Така ситуація може бути пов'язана зі збільшенням кількості транспортних засобів, частина яких ще не була повністю завантажена роботою.

Показник корисного пробігу також демонструє позитивні зміни порівняно з базовим періодом. У 2022 році його значення становило 52,5 %, а у 2023 році зросло до 78,1 %, що свідчить про значне зменшення

непродуктивних пробігів та підвищення ефективності маршрутної роботи. У 2024 році показник дещо знизився до 63,3 %, однак залишився вищим за рівень 2022 року на 10,8 відсоткових пунктів. Це свідчить про збереження достатньо високої ефективності використання автотранспорту.

Показник перевезення вантажів на 1 км пробігу протягом усього досліджуваного періоду залишався незмінним і становив 0,06 т/км. Стабільність цього показника свідчить про відсутність суттєвих змін у середньому рівні завантаження транспортних засобів та про збереження сталої структури перевезень.

Отже, проведений аналіз показує, що підприємство загалом ефективно використовує наявний транспортний парк. Найкращі результати були досягнуті у 2023 році, коли спостерігалось максимальне значення показників використання часу роботи автомобілів та корисного пробігу. Незважаючи на певне зниження окремих показників у 2024 році, їх рівень залишається достатньо високим, що свідчить про раціональну організацію транспортного процесу та наявність потенціалу для подальшого підвищення ефективності діяльності ТОВ «Техно-Трейд».

2.3. Аналіз показників стану, руху і ефективності використання основних фондів

Ефективність діяльності будь-якого підприємства значною мірою залежить від рівня його забезпеченості основними засобами та раціональності їх використання. Саме основні фонди формують матеріально-технічну базу підприємства, визначають його виробничий потенціал та створюють умови для надання якісних послуг і виконання виробничих завдань. Зростання вартості та оновлення складу основних засобів сприяють підвищенню продуктивності праці, покращенню умов роботи персоналу та збільшенню обсягів діяльності підприємства.

Основні засоби являють собою довгострокові матеріальні активи, які використовуються підприємством у процесі господарської діяльності протягом тривалого часу та поступово переносять свою вартість на створену продукцію або надані послуги шляхом нарахування амортизації. На відміну від оборотних активів, вони не змінюють своєї натурально-речової форми під час використання та забезпечують безперервність виробничих процесів.

Відповідно до сучасних вимог бухгалтерського обліку та податкового законодавства України, основні засоби класифікуються за функціональним призначенням, характером використання та технічними особливостями. Для підприємств транспортної галузі найбільше значення мають транспортні засоби, виробничі будівлі та споруди, обладнання, інструменти, інформаційні системи, комп'ютерна техніка та інші матеріальні активи, що забезпечують здійснення транспортно-логістичної діяльності.

За характером участі у виробничому процесі основні засоби поділяються на виробничі та невиробничі. До виробничих належать активи, які безпосередньо беруть участь у створенні послуг або забезпечують виконання виробничих операцій. Для транспортних підприємств це насамперед автомобільний парк, ремонтне обладнання, виробничі приміщення, складські комплекси та інші об'єкти інфраструктури. Невиробничі основні засоби безпосередньо не залучаються до процесу надання послуг, однак створюють необхідні соціально-побутові умови для функціонування підприємства.

Важливе значення для аналізу ефективності використання основних засобів має їх класифікація за матеріально-речовим складом. До основних елементів належать будівлі, споруди, транспортні засоби, машини та обладнання, передавальні пристрої, виробничий інвентар, інструменти, комп'ютерна техніка та інші матеріальні активи. Такий поділ дозволяє оцінити структуру основних фондів і визначити напрями їх подальшого розвитку та модернізації.

Особливу роль у діяльності транспортного підприємства відіграють активні основні засоби, які безпосередньо забезпечують процес надання

послуг та формування доходу. До них належать транспортні засоби, спеціалізоване обладнання, засоби механізації та інформаційно-комунікаційні системи. Саме від рівня їх технічного стану, продуктивності та ступеня завантаження значною мірою залежить ефективність роботи підприємства. Пасивна частина основних засобів, до якої належать будівлі, споруди та інші допоміжні об'єкти, створює необхідні умови для здійснення основної діяльності.

Раціональне використання та своєчасне оновлення основних засобів дозволяє підприємству підвищувати продуктивність праці, скорочувати витрати, покращувати якість послуг та зміцнювати свої конкурентні позиції на ринку. Тому аналіз складу, структури та ефективності використання основних фондів є важливою складовою оцінки діяльності ТОВ «Техно-Трейд» та визначення перспектив його подальшого розвитку. Показники основних фондів представлено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Аналітичні показники динаміки основних фондів

Показники	Рік					
	Всього 2022	В т.ч. перевозки 2022	Всього 2023	В т.ч. перевозки 2023	Всього 2024	В т.ч. перевозки 2024
Вартість основних фондів, тис.грн.	4661,4	186,4	6251,8	4513,8	17482,4	17196,2
Показники динаміки						
1. Абсолютний приріст, тис.грн.						
а) ланцюговий	1424,7	57,0	1590,4	4327,4	11230,6	12682,4
б) базисний	1424,7	57,0	3015,1	4384,4	14245,7	17066,8
2. Темпи зростання, %						
а) цепной	144,0	144,0	134,1	2421,6	279,6	381,0
б) базисный	144,0	144,0	193,2	3488,3	540,1	13289,2
3. Темпи прироста, %						
а) ланцюговий	44,0	44,0 44,0	34,1	2321,6	179,6	281,0
б) базисний	44,0		93,2	3388,3	440,1	13189,2

Проведений аналіз динаміки основних фондів ТОВ «Техно-Трейд» за 2022–2024 роки свідчить про суттєве нарощування матеріально-технічного

потенціалу підприємства. Протягом досліджуваного періоду загальна вартість основних фондів збільшилася з 4 661,4 тис. грн у 2022 році до 17 482,4 тис. грн у 2024 році, що свідчить про активне інвестування в розвиток виробничої бази та розширення господарської діяльності.

Особливо стрімке зростання спостерігається щодо основних фондів, безпосередньо задіяних у перевезеннях. Їх вартість зросла з 186,4 тис. грн у 2022 році до 17 196,2 тис. грн у 2024 році. Така динаміка свідчить про значне оновлення та розширення автопарку підприємства, що створює передумови для збільшення обсягів перевезень і підвищення якості транспортних послуг. Показники абсолютного приросту підтверджують позитивну тенденцію розвитку основних засобів. Найбільше збільшення вартості основних фондів відбулося у 2024 році, коли їх обсяг зріс на 11 230,6 тис. грн порівняно з попереднім роком. Ще більш суттєве зростання характерне для основних фондів, які використовуються у перевізному процесі, де ланцюговий приріст склав 12 682,4 тис. грн.

Аналіз темпів зростання також свідчить про високі темпи розвитку підприємства. У 2024 році загальна вартість основних фондів перевищила рівень 2022 року більш ніж у 5 разів, а вартість основних засобів, пов'язаних із перевезеннями, зросла у десятки разів. Це вказує на реалізацію активної інвестиційної політики, спрямованої на модернізацію та розширення виробничого потенціалу підприємства.

Зростання вартості основних фондів є позитивним фактором для подальшого розвитку ТОВ «Техно-Трейд», оскільки дозволяє збільшувати обсяги транспортних послуг, підвищувати продуктивність праці та зміцнювати конкурентні позиції на ринку вантажних перевезень. Водночас значне розширення матеріально-технічної бази потребує забезпечення високого рівня завантаження основних засобів та підвищення ефективності їх використання для досягнення максимального економічного результату.

Таким чином, результати аналізу свідчать про суттєве зміцнення виробничого потенціалу ТОВ «Техно-Трейд» упродовж 2022–2024 років.

Підприємство активно нарощує вартість своїх основних фондів, модернізує транспортний парк та створює необхідні умови для подальшого зростання обсягів діяльності й підвищення ефективності господарювання.

Інші складові основних засобів, які не беруть безпосередньої участі у створенні продукції або наданні послуг, належать до пасивної частини основних фондів. Їх основне призначення полягає у формуванні необхідних організаційно-технічних умов для ефективного здійснення виробничої діяльності. До таких об'єктів належать виробничі та адміністративні будівлі, споруди, складські приміщення, інженерні мережі, комунікації та інші об'єкти інфраструктури, що забезпечують безперервність виробничих процесів.

Важливим елементом управління основними засобами є їх вартісна оцінка, яка дозволяє визначити обсяг вкладеного капіталу, здійснювати облік майна підприємства та оцінювати ефективність його використання. У практиці господарської діяльності застосовуються різні види оцінки основних засобів, серед яких найбільш поширеними є первісна, відновлювальна та залишкова вартість.

Первісна вартість являє собою сукупність усіх витрат, понесених підприємством на придбання, спорудження, транспортування, монтаж і введення об'єкта в експлуатацію. До її складу включаються також інші витрати, безпосередньо пов'язані з підготовкою основного засобу до використання відповідно до його функціонального призначення. Саме первісна вартість є базою для подальшого бухгалтерського обліку та нарахування амортизації.

Відновлювальна вартість характеризує сучасну вартість відтворення аналогічного об'єкта в поточних економічних умовах, тоді як залишкова вартість визначається як різниця між первісною вартістю основного засобу та сумою накопиченого зносу за період його експлуатації.

Для оцінювання рівня забезпеченості підприємства основними засобами, аналізу їх відтворення та визначення ефективності використання важливе значення має дослідження показників їх динаміки. Такий аналіз

дозволяє виявити тенденції зміни вартості основних фондів, оцінити масштаби оновлення матеріально-технічної бази підприємства, визначити рівень інвестиційної активності та ефективність використання наявних ресурсів.

З метою комплексної характеристики стану та розвитку матеріально-технічного потенціалу ТОВ «Техно-Трейд» доцільно проаналізувати динаміку основних фондів як у цілому по підприємству, так і за напрямом діяльності, пов'язаним із наданням транспортних послуг. Це дозволить оцінити ефективність управління основними засобами та визначити їх вплив на результати господарської діяльності підприємства. Структура основних фондів підприємства представлено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Структура основних фондів

Найменування показника	2022 тис. грн.	%в струк-рі	2023 тис. грн.	%в струк-рі	Ланцюгов. приріст	2024 тис. грн.	%в струк-рі	Ланцюг. приріст
Будинки, споруди та передавальні пристрої	6,7	3,6	384,1	8,5	377,4	564,8	3,3	180,7
Машини та обладнання	3,1	1,7	110,9	2,5	107,8	0,0	0,0	-110,9
Транспортні засоби	174,8	93,8	3952,5	87,6	3777,7	16631,4	96,7	12678,9
Інструменти, пристрої, інвентарь	0,5	0,3	19,1	0,4	18,6	0,0	0,0	-19,1
Малоцінні необоротні матеріальні активи	1,3	0,7	47,2	1,0	45,9	0,0	0,0	-47,2
ВСЬОГО:	186,4	100,0	4513,8	100,0	4327,4	17196,2	100,0	12682,4

Аналіз структури основних засобів ТОВ «Техно-Трейд» за 2022–2024 роки свідчить про суттєві зміни у складі матеріально-технічної бази підприємства та її орієнтацію на розвиток основної діяльності, пов'язаної з наданням транспортних послуг.

Загальна вартість основних засобів протягом досліджуваного періоду зросла з 186,4 тис. грн у 2022 році до 17 196,2 тис. грн у 2024 році. Таким чином, обсяг основних фондів підприємства збільшився більш ніж у 92 рази, що свідчить про масштабне оновлення та розширення виробничого потенціалу підприємства.

Найбільшу частку у структурі основних засобів протягом усього аналізованого періоду займали транспортні засоби. У 2022 році їх частка становила 93,8 %, у 2023 році – 87,6 %, а у 2024 році зросла до 96,7 %. Вартість транспортних засобів збільшилася з 174,8 тис. грн до 16 631,4 тис. грн. Це свідчить про те, що основні інвестиції підприємства були спрямовані на оновлення та розширення автопарку, який є ключовим елементом виробничої діяльності ТОВ «Техно-Трейд».

Позитивна динаміка спостерігається також щодо будівель, споруд та передавальних пристроїв. Їх вартість зросла з 6,7 тис. грн у 2022 році до 564,8 тис. грн у 2024 році. Незважаючи на порівняно невелику питому вагу у загальній структурі основних засобів, збільшення їх вартості свідчить про розвиток виробничої інфраструктури підприємства та покращення умов здійснення господарської діяльності.

Разом із тим у 2024 році на балансі підприємства відсутні машини та обладнання, інструменти, інвентар та малоцінні необоротні матеріальні активи. Це може свідчити про їх списання, реалізацію або включення до інших груп активів у результаті змін облікової політики підприємства. Внаслідок цього структура основних засобів стала ще більш орієнтованою на транспортну діяльність.

Загалом проведений аналіз показує, що за досліджуваний період підприємство здійснило значні капіталовкладення в розвиток матеріально-технічної бази. Основний напрям інвестицій був спрямований на придбання та модернізацію транспортних засобів, що повністю відповідає спеціалізації ТОВ «Техно-Трейд» та створює передумови для подальшого збільшення обсягів

перевезень і підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку транспортно-логістичних послуг.

Таким чином, структура основних засобів підприємства характеризується високою питомою вагою активної частини фондів, що є позитивною тенденцією, оскільки саме активні основні засоби безпосередньо формують виробничий результат і забезпечують отримання доходу від основної діяльності.

Тепер проаналізуємо показники руху, технічного стану і ефективності використання основних фондів (табл. 2.7)

Таблиця 2.7

Рух основних фондів, тис. грн.

Показники	2022	2023	2024	Ланцюговий приріст в 2023 р.	Ланцюговий приріст в 224 р.
Вартість ОФ	129,4	3365,5	6006,4	3236,1	2640,9
Вартість ОФ, що надійшли	64,0	1581,4	11648,1	1517,4	10066,7
Вартість ОФ, що вибули	7,0	433,1	458,3	426,1	25,2
Середньорічна вартість ОФ	157,9	3939,7	11601,3	3781,8	7661,7
Амортизація ОФ	41,5	1309,8	3919,9	1268,3	2610,1

Отримані значення показників для аналізу розраховуємо в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Динаміка показників руху, технічного стану і ефективності використання ОФ

Показники	2022	2023	2024
Коефіцієнт прибуття, %	34,33	35,03	67,74
Коефіцієнт вибуття, %	5,41	12,87	7,63
Коефіцієнт износа, %	26,28	33,25	33,79
Коефіцієнт придатності, %	73,72	66,75	66,21
Фондовіддача ОФ, грн./грн.	41,12	3,23	1,80
Фондомісткість ОФ, грн./грн.	0,02	0,31	0,55
Фондоозброєність, тис.грн./чел.	2,63	49,87	90,64
Рентабельність ОФ, %	9,02	-0,22	0,08

Аналіз показників стану та ефективності використання основних фондів ТОВ «Техно-Трейд» за 2022–2024 роки свідчить про активне оновлення матеріально-технічної бази підприємства та значні зміни в ефективності її використання.

Показник коефіцієнта прибуття основних засобів протягом досліджуваного періоду демонстрував стійку тенденцію до зростання. Якщо у 2022 році він становив 34,33 %, то у 2024 році досяг 67,74 %. Це свідчить про високий рівень оновлення основних фондів та активне придбання нових активів, насамперед транспортних засобів. Така динаміка є позитивною, оскільки вказує на розширення виробничого потенціалу підприємства та реалізацію інвестиційної політики.

Коефіцієнт вибуття основних засобів протягом аналізованого періоду залишався значно нижчим за коефіцієнт їх надходження. Найвище його значення спостерігалось у 2023 році – 12,87 %, тоді як у 2024 році воно знизилось до 7,63 %. Це свідчить про те, що темпи оновлення основних засобів суттєво перевищували темпи їх вибуття, що позитивно вплинуло на збільшення вартості основних фондів підприємства.

Коефіцієнт зносу основних засобів збільшився з 26,28 % у 2022 році до 33,79 % у 2024 році. Водночас рівень зносу залишається відносно помірним, що свідчить про задовільний технічний стан основних фондів. Відповідно коефіцієнт придатності зменшився з 73,72 % до 66,21 %, однак його значення залишається достатньо високим і підтверджує можливість подальшої ефективної експлуатації основних засобів.

Особливу увагу привертає динаміка показника фондівдачі. У 2022 році на кожну гривню вартості основних фондів припадало 41,12 грн доходу, тоді як у 2024 році цей показник знизився до 1,80 грн. Таке скорочення пояснюється значним випереджаючим зростанням вартості основних засобів порівняно з темпами збільшення обсягів реалізації послуг. Іншими словами, підприємство активно інвестувало в оновлення матеріально-технічної бази,

але ефект від цих інвестицій ще не повною мірою відобразився на фінансових результатах.

Зворотна тенденція спостерігається щодо фондомісткості, яка зросла з 0,02 грн у 2022 році до 0,55 грн у 2024 році. Це означає, що для отримання однієї гривні доходу підприємству необхідно використовувати більший обсяг основних засобів, що також є наслідком масштабного нарощування виробничих потужностей.

Позитивним явищем є значне зростання фондоозброєності праці. Якщо у 2022 році на одного працівника припадало лише 2,63 тис. грн основних засобів, то у 2024 році цей показник досяг 90,64 тис. грн. Це свідчить про суттєве покращення технічного забезпечення персоналу та підвищення виробничого потенціалу підприємства.

Рентабельність основних фондів протягом аналізованого періоду мала нестабільний характер. У 2022 році вона становила 9,02 %, у 2023 році підприємство отримало від'ємне значення показника (-0,22 %), що було пов'язано зі збитковою діяльністю в цей період. Проте вже у 2024 році рентабельність набула позитивного значення і становила 0,08 %, що свідчить про поступове відновлення ефективності використання основних засобів.

Отже, результати аналізу свідчать, що ТОВ «Техно-Трейд» упродовж 2022–2024 років активно модернізувало та розширювало свою матеріально-технічну базу. Незважаючи на тимчасове зниження показників ефективності використання основних фондів через значний обсяг інвестицій, підприємство створило потужний виробничий потенціал, який у перспективі може забезпечити подальше зростання обсягів перевезень, доходів та прибутковості діяльності.

2.4. Аналіз витрат

У процесі здійснення господарської діяльності будь-яке підприємство використовує матеріальні, трудові, фінансові та інші ресурси, що неминуче

супроводжується виникненням певних витрат. Лише після покриття понесених витрат та реалізації продукції або послуг підприємство отримує фінансовий результат у вигляді прибутку. Тому дослідження складу та структури витрат є важливою складовою оцінки ефективності діяльності суб'єкта господарювання.

Собівартість продукції, робіт або послуг являє собою сукупність усіх витрат підприємства, пов'язаних із виробництвом та реалізацією продукції або наданням послуг. Вона відображає грошову оцінку використаних у процесі господарської діяльності матеріальних ресурсів, паливно-енергетичних ресурсів, основних засобів, трудових ресурсів, а також інших витрат, необхідних для забезпечення безперервного функціонування підприємства.

Рівень собівартості значною мірою визначається технічним оснащенням підприємства, ступенем завантаження виробничих потужностей, ефективністю організації виробничих процесів, продуктивністю праці персоналу, раціональністю використання матеріальних ресурсів та рівнем управління підприємством. Зниження собівартості є одним із найважливіших резервів підвищення прибутковості та конкурентоспроможності підприємства.

До складу витрат, що формують собівартість продукції та послуг, включаються витрати, безпосередньо пов'язані із здійсненням основної діяльності підприємства. До них належать витрати на сировину, матеріали, паливо, енергію, запасні частини, оплату праці персоналу, утримання та експлуатацію основних засобів, амортизаційні відрахування, а також інші ресурси, необхідні для виконання виробничих операцій.

Важливу частку собівартості складають витрати на обслуговування виробничого процесу, забезпечення належного технічного стану обладнання та транспортних засобів, підтримання виробничої інфраструктури, охорону праці, техніку безпеки та створення належних санітарно-гігієнічних умов для працівників.

Крім виробничих витрат, до складу собівартості включаються адміністративні та управлінські витрати, витрати на інформаційне, банківське та страхове обслуговування, платежі за користування кредитними ресурсами в установлених законодавством межах, а також обов'язкові соціальні відрахування та інші платежі, пов'язані з функціонуванням підприємства.

Особливе значення для транспортних підприємств мають витрати на експлуатацію рухомого складу, технічне обслуговування транспортних засобів, придбання паливно-мастильних матеріалів та забезпечення безперебійної роботи автопарку. Саме ці витрати значною мірою формують собівартість транспортних послуг і безпосередньо впливають на фінансові результати діяльності підприємства.

Таким чином, собівартість виступає одним із ключових економічних показників діяльності підприємства, який характеризує рівень використання ресурсів та ефективність організації виробничо-господарських процесів. Для оцінки факторів, що впливають на формування фінансових результатів ТОВ «Техно-Трейд», доцільно провести аналіз складу та структури операційних витрат за економічними елементами.

Таблиця 2.9

Вихідні дані

Показник	Од. вим.	2022	2023	Ланцюг. приріст	2024	Ланцюг. приріст
Собівартість реалізованих послуг	тис. грн.	4890,1	11976,1	7086,1	17715,4	5739,3
Адміністративні витрати	тис. грн.	122,6	1343,2	1220,6	1897,8	554,6
Витрати на збут	тис. грн.	54,0	285,8	231,9	330,1	44,3
Операційні витрати	тис. грн.	277,2	2615,1	2337,8	5905,1	3290,0
Інші операційні витрати	тис. грн.	159,1	12,1	-146,9	591,4	579,2
Інші витрати	тис. грн.	4,1	123,2	119,1	92,7	-30,5
Чистий дохід від реалізації	тис. грн.	6492,8	12738,8	6246,0	20927,2	8188,4
Витрати на 1грн. доходу	коп./грн.	75	94	19	85	-9
Операційні витрати на 1грн. доходу	коп./грн.	78	107	29	95	-12
Витрати на одиницю продукції	коп./тону.	41	62	21	80	19

Аналіз показників витрат ТОВ «Техно-Трейд» за 2022–2024 роки свідчить про розширення масштабів діяльності підприємства, що супроводжувалося суттєвим зростанням як доходів, так і витрат. Чистий дохід від реалізації послуг збільшився з 6 492,8 тис. грн у 2022 році до 20 927,2 тис. грн у 2024 році, що свідчить про нарощування обсягів перевезень та збільшення реалізації послуг.

Одночасно відбулося зростання собівартості реалізованих послуг, яка за досліджуваній період збільшилася з 4 890,1 тис. грн до 17 715,4 тис. грн. Також спостерігається підвищення адміністративних, збутових та операційних витрат, що пов'язано з розширенням діяльності підприємства, збільшенням чисельності персоналу та оновленням матеріально-технічної бази.

Незважаючи на зростання витрат, у 2024 році спостерігається покращення ефективності діяльності підприємства порівняно з 2023 роком. Так, витрати на 1 грн доходу знизилися з 94 коп. до 85 коп., а операційні витрати на 1 грн доходу скоротилися зі 107 коп. до 95 коп. Це свідчить про підвищення ефективності використання ресурсів та покращення контролю за витратами.

Водночас витрати на одиницю продукції (послуг) продовжують зростати і у 2024 році становили 80 коп. на тонну, що потребує пошуку резервів для зниження собівартості та підвищення економічної ефективності діяльності. Отже, результати аналізу свідчать про активний розвиток ТОВ «Техно-Трейд», збільшення обсягів наданих послуг та доходів підприємства. Разом з тим зростання витрат вимагає подальшого вдосконалення системи управління витратами для забезпечення стабільного підвищення прибутковості та конкурентоспроможності підприємства. Розглянемо склад і структуру операційних витрат підприємства (табл. 2.10)

Склад і структура операційних витрат

Показник	2022		2023		2024	
	тис.грн.	%	тис.грн.	%	тис.грн.	%
Матеріальні витрати	4152,9	81,9	11374,2	83,6	11275,0	56,5
Витрати на оплату праці труда	216,8	4,3	522,7	3,8	860,2	4,3
Відрахування на соціальні заходи	82,7	1,6	195,0	1,4	320,1	1,6
Амортизація	39,3	0,8	748,0	5,5	2209,1	11,1
Інші витрати	576,3	11,4	766,6	5,6	5280,4	26,5
Всього витрат	5068,0	100,0	13606,5	100,0	19944,8	100,0

З табл. 2.10 видно, що найбільша частина витрат припадає на матеріали в 2022 р. - 81,9%, в 2023 р. - 83,6%, в 2024 р. - 56,5%. Проте їх частка помітно варіюється в залежності від інших елементів витрат, а також від зміни обсягу самих матеріальних. Також зростають амортизаційні відрахування.

2.5. Аналіз доходів

Для забезпечення безперервного здійснення господарської діяльності підприємство повинно володіти достатнім обсягом фінансових ресурсів. Одним із найважливіших показників, що характеризують результати діяльності суб'єкта господарювання, є дохід від реалізації продукції, робіт або послуг. Саме цей показник відображає загальну суму коштів, отриманих підприємством від основної діяльності, та є основним джерелом формування прибутку і забезпечення фінансової стійкості.

Обсяг отриманого доходу безпосередньо впливає на рівень прибутковості підприємства, його фінансову стабільність, платоспроможність та можливості подальшого розвитку. Саме тому одним із ключових завдань будь-якого підприємства є забезпечення стабільного зростання доходів при одночасному контролі за рівнем витрат та підтриманні належного рівня рентабельності діяльності.

У процесі економічного аналізу особлива увага приділяється дослідженню доходів підприємства, оскільки вони є основним джерелом фінансування поточної діяльності та розвитку. Аналіз доходів передбачає вивчення їх динаміки за декілька звітних періодів, оцінку тенденцій зміни обсягів реалізації, дослідження структури доходів за окремими напрямками діяльності, а також визначення факторів, які впливають на їх формування. Отримані результати дозволяють оцінити ефективність господарської діяльності підприємства та його конкурентні позиції на ринку.

Кошти, отримані від реалізації продукції або надання послуг, використовуються для покриття поточних витрат підприємства. За рахунок доходів фінансуються витрати на придбання матеріалів, паливно-мастильних ресурсів, оплату праці персоналу, утримання та експлуатацію основних засобів, а також здійснюються амортизаційні відрахування та інші обов'язкові платежі. Після відшкодування всіх витрат підприємство отримує фінансовий результат у вигляді прибутку або збитку.

На величину доходу підприємства впливає низка взаємопов'язаних факторів. Серед основних з них слід виділити обсяги реалізації послуг, їх структуру, рівень собівартості та цінову політику підприємства. Збільшення обсягів реалізації та підвищення тарифів, як правило, сприяють зростанню доходів і прибутку. Водночас надмірне зростання витрат або собівартості може негативно впливати на фінансові результати діяльності.

Між собівартістю послуг та прибутком існує обернена залежність: зниження витрат за незмінного рівня доходів забезпечує збільшення прибутку, тоді як зростання собівартості призводить до його скорочення. У свою чергу, зміна тарифів на послуги безпосередньо впливає на рівень доходів підприємства та формування кінцевого фінансового результату.

Оскільки у наявній звітності ТОВ «Техно-Трейд» відсутня деталізація доходів за окремими категоріями споживачів та структурними підрозділами, подальший аналіз доцільно здійснювати за основними видами діяльності підприємства. Такий підхід дозволить оцінити джерела формування доходів,

визначити їх динаміку та встановити вплив окремих напрямів діяльності на загальні результати роботи підприємства.

Таблиця 2.11

Склад і структура доходів за видами діяльності

Види діяльності	2022 р.		2023 р.		2024 р.	
	Чистий дохід, тис. грн.	Питома вага, %	Чистий дохід, тис. грн..	Питома вага, %	Чистий дохід, тис. грн.	Питома вага, %
Оптова торгівля	187997,1	96,6	82431,4	86,6	54948,0	72,4
Перевозки	6492,8	3,3	12738,8	13,4	20927,2	27,6
Оренда					8,6	0,0
Всього	194489,9	100,0	95170,2	100,0	75883,8	100,0

Аналіз структури доходів ТОВ «Техно-Трейд» за 2022–2024 роки свідчить про суттєві зміни у формуванні джерел отримання доходу підприємства. Незважаючи на те, що основним видом діяльності протягом усього досліджуваного періоду залишалася оптова торгівля, її частка в загальному обсязі доходів поступово скорочувалася.

У 2022 році дохід від оптової торгівлі становив 187 997,1 тис. грн, або 96,6 % загального обсягу доходів підприємства. У 2023 році цей показник зменшився до 82 431,4 тис. грн, а його частка скоротилася до 86,6 %. У 2024 році тенденція збереглася: дохід від оптової торгівлі становив 54 948,0 тис. грн, а його питома вага знизилася до 72,4 %. Це свідчить про поступове зменшення залежності підприємства від торговельної діяльності та диверсифікацію джерел формування доходів.

Водночас спостерігається стрімке зростання доходів від транспортних перевезень. Якщо у 2022 році дохід від перевізної діяльності становив лише 6 492,8 тис. грн і формував 3,3 % загального доходу, то у 2024 році він зріс до 20 927,2 тис. грн, а його частка збільшилася до 27,6 %. За аналізований період обсяг доходів від перевезень зріс більш ніж у три рази, що свідчить про активний розвиток транспортного напрямку діяльності підприємства та зміцнення його позицій на ринку вантажних перевезень.

Загальний обсяг чистого доходу підприємства протягом досліджуваного періоду зменшився з 194 489,9 тис. грн у 2022 році до 75 883,8 тис. грн у 2024 році. Таке скорочення відбулося переважно за рахунок зменшення доходів від оптової торгівлі. Водночас стабільне зростання доходів від перевезень частково компенсувало негативний вплив цього фактору та забезпечило розвиток нового перспективного напрямку діяльності.

Таким чином, результати аналізу свідчать про поступову трансформацію структури доходів ТОВ «Техно-Трейд». Якщо у 2022 році підприємство було майже повністю орієнтоване на оптову торгівлю, то у 2024 році суттєво зросла роль транспортних послуг у формуванні доходів.

Це вказує на успішний розвиток транспортно-логістичного напрямку та створює передумови для подальшого зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку перевезень.

Тепер розглянемо динаміку середнього тарифу по досліджуваним автоперевезень.

Тариф за перевезення розраховується виходячи з умов контрактів, умов конкретних випадків надання послуг. У ньому обліковуються витрати на експлуатацію автомобіля, враховуються його габарити, вантажопідйомність, інші експлуатаційні якості, також враховуються витрати на оплату праці, необхідність виплати відрядних, в залежності від дальності поїздки, відстань на яку перевозиться вантаж, спеціальні умови пред'являються до перевезення тощо.

Оскільки у зв'язку з великою різноманітністю визначення тарифів середнього тарифу за першоджерел є трудомісткими та недоцільним процесом, то визначимо середній тариф шляхом ділення отриманого доходу від перевезень на кількість наданих послуг «Пройдено з вантажем» оскільки розрахунок за первинними документами реалізації послуг йде саме за цими даними.

Динаміка середнього тарифу

Показник	2022	2023	2024
Дохід від перевозок, тис. тонн.	6492,8	12738,8	20927,2
Надано послуг, тис.км.	961,7	2551,3	3514,6
Середній тариф за 1 км.	6,7	5,0	5,9

Аналіз показників доходів від перевезень ТОВ «Техно-Трейд» за 2022–2024 роки свідчить про стійке зростання ефективності транспортної діяльності підприємства. Протягом досліджуваного періоду дохід від надання транспортних послуг збільшився з 6 492,8 тис. грн у 2022 році до 20 927,2 тис. грн у 2024 році, тобто більш ніж у 3 рази. Це свідчить про суттєве розширення масштабів діяльності підприємства та збільшення попиту на його послуги.

Позитивна динаміка спостерігається також щодо обсягів наданих транспортних послуг. Пробіг з вантажем зріс із 961,7 тис. км у 2022 році до 3 514,6 тис. км у 2024 році. Таким чином, обсяг виконаної транспортної роботи збільшився майже у 3,7 рази, що підтверджує підвищення рівня завантаження автопарку та ефективніше використання виробничих потужностей підприємства.

Середній тариф за 1 км перевезень протягом аналізованого періоду змінювався нерівномірно. У 2023 році він знизився з 6,7 грн до 5,0 грн за кілометр, що могло бути пов'язано з посиленням конкуренції на ринку транспортних послуг або зміною структури перевезень. Проте у 2024 році тариф зріс до 5,9 грн за кілометр, що свідчить про часткове відновлення цінової політики підприємства та покращення умов реалізації послуг.

Зростання доходів від перевезень відбулося переважно за рахунок значного збільшення обсягів транспортної роботи, а не лише через зміну тарифів. Це свідчить про розширення клієнтської бази, підвищення завантаженості транспортних засобів та зміцнення ринкових позицій ТОВ «Техно-Трейд».

Отже, результати аналізу підтверджують позитивну динаміку розвитку транспортного напрямку діяльності підприємства. Збільшення обсягів

перевезень, зростання доходів та поступове відновлення середнього тарифу створюють сприятливі передумови для подальшого підвищення прибутковості та конкурентоспроможності ТОВ «Техно-Трейд» на ринку транспортно-логістичних послуг.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ПО УДОСКОНАЛЕННЮ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ УПРАВЛІННЯ ТОВ «ТЕЗНО-ТРЕЙД»

3.1. Діагностика корпоративної культури ТОВ «Техно-Трейд»

Ефективність діяльності сучасного підприємства значною мірою залежить від якості системи управління та рівня розвитку його організаційної культури. У міру розширення масштабів діяльності підприємства, збільшення кількості працівників і структурних підрозділів зростає необхідність у забезпеченні ефективної взаємодії між усіма елементами організаційної структури. Саме тому важливим завданням менеджменту є створення умов для злагодженої роботи колективу, підвищення рівня корпоративної відповідальності та формування сприятливого внутрішнього середовища.

Особливу роль у забезпеченні стабільного розвитку підприємства відіграє корпоративна культура, яка формує систему цінностей, норм поведінки та принципів взаємодії між працівниками. Вона сприяє об'єднанню персоналу навколо спільних цілей, підвищенню мотивації до праці та створенню атмосфери взаємної довіри й підтримки. За умови сформованої організаційної культури працівники не лише виконують свої посадові обов'язки, а й усвідомлюють власну причетність до досягнення загальних результатів діяльності підприємства.

На ТОВ «Техно-Трейд» сформовано систему корпоративних цінностей, яка спрямована на підтримання ефективної роботи колективу, розвиток професійних компетенцій працівників та забезпечення високих стандартів обслуговування клієнтів. Важливим завданням керівництва є не лише підтримання існуючих корпоративних принципів, а й їх постійне вдосконалення відповідно до змін зовнішнього середовища та стратегічних цілей підприємства.

Формування та розвиток корпоративної культури на підприємстві здійснюється за допомогою різноманітних управлінських інструментів. Важливе значення мають особистий приклад керівництва, корпоративні комунікації, система мотивації персоналу, внутрішні стандарти поведінки та ділової етики. Керівники підприємства виступають носіями корпоративних цінностей та сприяють їх поширенню серед працівників через власну поведінку, стиль управління та прийняття управлінських рішень.

Особливу увагу приділяють створенню сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі. Для цього впроваджуються принципи відкритої комунікації, взаємної поваги, командної роботи та професійного розвитку персоналу. Такі заходи сприяють підвищенню рівня залученості працівників до діяльності підприємства та формують їхню лояльність до організації.

Водночас корпоративна культура не є статичним явищем і постійно змінюється під впливом внутрішніх та зовнішніх факторів. Посилення конкуренції, зміни ринкової кон'юнктури, впровадження нових технологій, трансформація бізнес-процесів та зміни у законодавстві вимагають від підприємства адаптації існуючих підходів до управління персоналом та корпоративних цінностей.

Процес удосконалення корпоративної культури потребує системної та послідовної роботи керівництва, оскільки сформовані цінності та поведінкові моделі поступово закріплюються у свідомості працівників і стають невід'ємною частиною діяльності підприємства. На швидкість та результативність таких змін впливають масштаб підприємства, стадія його розвитку, стиль керівництва, рівень професійної підготовки персоналу та особливості внутрішнього середовища організації.

Ефективна корпоративна культура виступає важливим чинником забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «Техно-Трейд», сприяє підвищенню ефективності управління, розвитку кадрового потенціалу та

створює передумови для довгострокового успішного функціонування підприємства.

Аналізуючи можливості виконання вимог до формування корпоративної культури виразно виявляється основний алгоритм методики оцінки і формування корпоративної культури підприємства представлений на рис. 3.1.

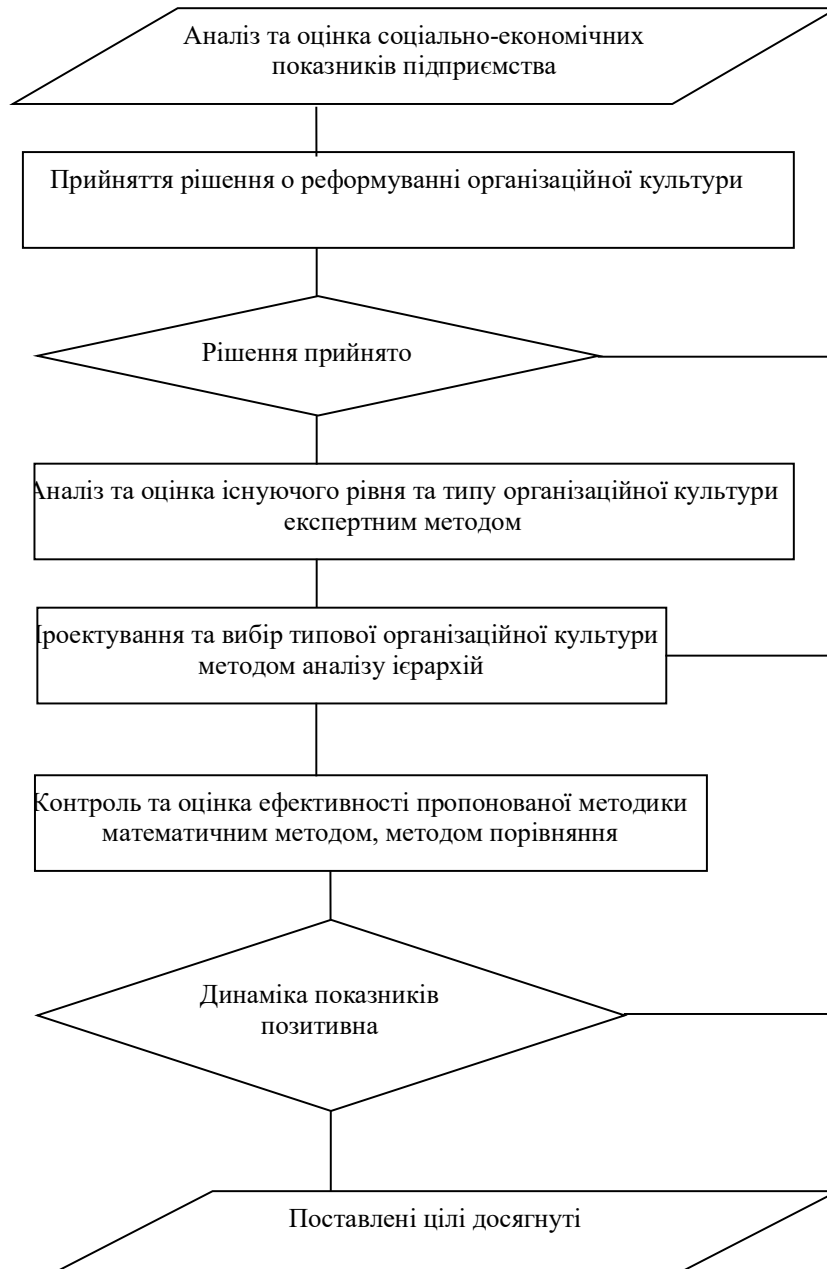


Рис. 3.1. Алгоритм методики оцінки та формування корпоративної культури ТОВ «Техно-Трейд»

Запропонований підхід до оцінювання та розвитку корпоративної культури підприємства дозволяє комплексно досліджувати внутрішнє середовище організації, визначати рівень сформованості корпоративних цінностей та розробляти практичні рекомендації щодо їх удосконалення. Для цього використовуються різноманітні методи аналізу, серед яких особливе місце займають експертні оцінки, порівняльний аналіз, бальні методики та сучасні аналітичні інструменти.

Корпоративна культура набуває найбільшої ефективності тоді, коли цінності підприємства стають особистими переконаннями працівників. За таких умов співробітники не лише виконують встановлені правила та стандарти поведінки, а й повністю поділяють місію, стратегічні цілі та принципи діяльності компанії. Це сприяє формуванню високого рівня мотивації, відповідальності та залученості персоналу до досягнення спільних результатів.

Важливими складовими корпоративної культури є корпоративні норми, принципи взаємодії та соціальні ролі працівників. Вони визначають особливості поведінки персоналу, регулюють взаємовідносини між працівниками та забезпечують узгодженість дій усіх структурних підрозділів підприємства. Завдяки цьому створюється сприятливе середовище для досягнення стратегічних цілей та підвищення ефективності діяльності підприємства.

Корпоративна культура є нематеріальним активом підприємства, який безпосередньо впливає на продуктивність праці, якість управлінських рішень, рівень внутрішніх комунікацій та конкурентоспроможність підприємства. Саме вона формує поведінкові стандарти працівників, визначає ставлення до роботи, клієнтів і партнерів та сприяє зміцненню репутації компанії на ринку. Розвинена корпоративна культура підтримує ініціативність працівників, стимулює їх професійний розвиток та сприяє формуванню згуртованого колективу. Підприємства з високим рівнем корпоративної культури, як

правило, мають нижчий рівень плинності кадрів, вищу продуктивність праці та кращі можливості для адаптації до змін зовнішнього середовища.

Корпоративна культура також є важливим чинником формування позитивного іміджу підприємства. Саме система цінностей, традицій та принципів роботи дозволяє створити унікальний образ компанії, який відрізняє її від конкурентів та підвищує довіру з боку клієнтів, партнерів і працівників.

Слід зазначити, що корпоративна культура не є сталою категорією. Вона постійно розвивається та трансформується під впливом змін у зовнішньому середовищі, технологічного прогресу, змін у складі персоналу та стратегічних пріоритетів підприємства. Тому підтримка та вдосконалення корпоративної культури повинні розглядатися як один із ключових напрямів забезпечення довгострокової конкурентоспроможності ТОВ «Техно-Трейд».

Важливим елементом розвитку корпоративної культури ТОВ «Техно-Трейд» є система заходів, спрямованих на підтримку мотивації персоналу, формування позитивного соціально-психологічного клімату та зміцнення корпоративних цінностей. Ефективна корпоративна культура створює умови для підвищення продуктивності праці, розвитку ініціативності працівників та забезпечення їхньої зацікавленості у досягненні стратегічних цілей підприємства.

Серед основних інструментів підтримки корпоративної культури на підприємстві важливе місце займають мотивація персоналу, розвиток внутрішніх комунікацій, стимулювання професійного зростання працівників, заохочення ініціативності та формування корпоративних традицій. Реалізація цих заходів сприяє підвищенню рівня залученості працівників до діяльності підприємства та зміцненню їхньої лояльності до компанії.

Одним із ключових напрямів управління персоналом є створення ефективної системи мотивації. Керівництво підприємства приділяє значну увагу матеріальному та нематеріальному стимулюванню працівників, оскільки саме мотивація є важливим фактором підвищення продуктивності

праці та досягнення високих результатів діяльності. Основними складовими матеріального стимулювання виступають конкурентний рівень оплати праці, система преміювання, додаткові виплати та соціальні гарантії.

Поряд із матеріальними стимулами важливу роль відіграють моральні форми заохочення, які сприяють підвищенню професійного авторитету працівників та формуванню позитивного ставлення до роботи. До таких заходів належать публічне визнання професійних досягнень, нагородження кращих працівників, оголошення подяк, відзначення трудових успіхів під час корпоративних заходів та висвітлення досягнень персоналу у внутрішніх комунікаційних каналах підприємства.

Особливе значення у розвитку корпоративної культури мають корпоративні заходи та спільні святкування. Вони сприяють покращенню взаємодії між працівниками, розвитку командної роботи та формуванню відчуття належності до єдиного колективу. Корпоративні заходи створюють додаткові можливості для неформального спілкування, обміну досвідом та зміцнення внутрішньокорпоративних зв'язків.

Важливим напрямом розвитку корпоративної культури є підтримка ініціативності персоналу та створення умов для професійної самореалізації працівників. Надання можливостей для навчання, підвищення кваліфікації, участі у тренінгах і професійних програмах сприяє розвитку кадрового потенціалу підприємства та підвищенню ефективності його діяльності.

Суттєве значення для вдосконалення корпоративної культури має також управління конфліктними ситуаціями. За умови ефективного управління конфлікти можуть виступати джерелом нових ідей, стимулювати розвиток організації та сприяти впровадженню позитивних змін. Саме тому керівництво підприємства приділяє увагу створенню механізмів конструктивного вирішення суперечностей і підтриманню здорової робочої атмосфери.

Корпоративні традиції, внутрішні комунікації та спільні заходи виступають важливими інструментами формування позитивного іміджу підприємства як серед працівників, так і серед зовнішніх зацікавлених сторін.

Вони сприяють зміцненню корпоративних цінностей, підвищенню рівня довіри в колективі та створенню сприятливих умов для довгострокового розвитку підприємства.

Таким чином, корпоративна культура ТОВ «Техно-Трейд» є важливим фактором підвищення ефективності управління персоналом та забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Її розвиток сприяє зміцненню командної взаємодії, формуванню високого рівня мотивації працівників та створенню умов для досягнення стратегічних цілей підприємства.

Внутрішньокорпоративні заходи є важливим інструментом розвитку корпоративної культури підприємства. Вони являють собою спеціально організовані події для працівників компанії, а за необхідності і членів їхніх сімей, які присвячуються визначним подіям у діяльності підприємства, професійним святам або корпоративним досягненням. Такі заходи сприяють зміцненню корпоративних цінностей, розвитку командної взаємодії та підвищенню рівня лояльності персоналу до організації.

На прикладі проведення ювілейного заходу ТОВ «Техно-Трейд» можна простежити практичне значення корпоративних подій у процесі формування та підтримки корпоративної культури підприємства. Проведення подібних заходів дозволяє не лише покращити внутрішні комунікації, а й забезпечує досягнення низки стратегічних цілей, пов'язаних із розвитком кадрового потенціалу та підвищенням ефективності діяльності організації.

Основною метою корпоративного заходу було створення сприятливих умов для розвитку неформального спілкування між працівниками, зміцнення корпоративної єдності колективу, підвищення мотивації персоналу та формування позитивного іміджу підприємства. Крім того, важливим напрямом стало привернення уваги до соціальної відповідальності компанії та популяризація її корпоративних цінностей серед працівників і зовнішнього середовища.

Для досягнення поставлених цілей було визначено низку практичних завдань. Зокрема, організовано спільний відпочинок працівників у

неформальній атмосфері, проведено урочисте відзначення кращих співробітників за результатами роботи, вручення нагород і пам'ятних відзнак, а також організовано обмін професійним досвідом між працівниками різних структурних підрозділів підприємства. Такі заходи сприяють не лише зміцненню корпоративного духу, а й підвищенню професійної взаємодії між працівниками.

Важливою складовою проведення корпоративних заходів є оцінка їх ефективності. Вона передбачає визначення ступеня досягнення поставлених цілей, аналіз рівня залученості персоналу, оцінку впливу заходу на корпоративний клімат та визначення його ролі у формуванні позитивного ставлення працівників до підприємства. Саме тому під час планування корпоративних подій доцільно заздалегідь розробляти критерії оцінювання результативності таких заходів.

Окреме місце в системі корпоративної культури займає управління конфліктними ситуаціями. Ефективне врегулювання конфліктів сприяє підтриманню стабільного психологічного клімату в колективі та підвищенню продуктивності праці. У практиці управління персоналом використовуються різні підходи до вирішення конфліктів, серед яких уникнення конфліктної ситуації, згладжування суперечностей, застосування адміністративних методів впливу, пошук компромісних рішень та спільне вирішення проблем шляхом конструктивного діалогу.

Найбільш ефективним підходом вважається орієнтація на спільний пошук рішень, який дозволяє врахувати інтереси всіх сторін конфлікту та зберегти сприятливу атмосферу в колективі. Саме такий підхід відповідає сучасним принципам управління персоналом і сприяє розвитку сильної корпоративної культури.

Корпоративні заходи та ефективна система управління конфліктами виступають важливими складовими корпоративної культури ТОВ «Техно-Трейд». Вони забезпечують згуртованість колективу, сприяють підвищенню

мотивації працівників, покращують внутрішні комунікації та створюють умови для досягнення стратегічних цілей підприємства.

Важливою складовою корпоративної культури ТОВ «Техно-Трейд» є ефективне управління конфліктними ситуаціями, що виникають у процесі взаємодії працівників. Керівництво підприємства розглядає конфлікти як природний елемент організаційного життя та використовує сучасні підходи до їх врегулювання з метою підтримання сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі та забезпечення стабільної роботи підприємства.

Одним із методів управління конфліктами є згладжування суперечностей шляхом формування атмосфери співробітництва та взаємної підтримки. Основна увага приділяється розвитку командної взаємодії, зміцненню корпоративної єдності та формуванню спільної відповідальності за результати діяльності підприємства. Такий підхід дозволяє знизити рівень напруженості в колективі та запобігти ескалації конфліктних ситуацій. Водночас практика показує, що лише усунення зовнішніх проявів конфлікту не завжди забезпечує остаточне вирішення його причин, тому підприємство застосовує більш комплексні методи управління конфліктами.

Важливе місце у системі врегулювання розбіжностей займає компромісний підхід. Його використання дає змогу враховувати інтереси всіх учасників конфлікту та знаходити рішення, які є прийнятними для кожної зі сторін. Досягнення компромісу сприяє збереженню конструктивних відносин між працівниками, мінімізує негативні наслідки суперечностей та дозволяє швидко відновити ефективну взаємодію в колективі.

Найбільш результативним методом управління конфліктами на підприємстві вважається спільне вирішення проблеми. Цей підхід базується на відкритому обговоренні розбіжностей, врахуванні різних точок зору та колективному пошуку оптимальних рішень. Працівники мають можливість висловлювати власні пропозиції, брати участь у дискусіях та спільно виробляти шляхи подолання проблемних ситуацій. Такий механізм не лише

сприяє усуненню причин конфлікту, а й створює умови для вдосконалення внутрішніх бізнес-процесів та підвищення ефективності управлінських рішень.

Досвід діяльності підприємства свідчить, що саме орієнтація на конструктивний діалог та спільний пошук рішень забезпечує найкращі результати у врегулюванні конфліктних ситуацій. Відкрита комунікація між працівниками та керівництвом дозволяє своєчасно виявляти проблеми, усувати причини непорозумінь та сприяти підвищенню ефективності роботи як окремих працівників, так і структурних підрозділів у цілому.

Поряд із системою управління конфліктами важливу роль у розвитку корпоративної культури відіграє навчання та професійний розвиток персоналу. У сучасних умовах конкуренції успішність діяльності підприємства значною мірою залежить від рівня професійної підготовки працівників, їх здатності працювати в команді та швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

З метою розвитку кадрового потенціалу на підприємстві здійснюються заходи щодо підвищення кваліфікації персоналу, проведення навчальних програм, семінарів, тренінгів та інших форм професійного навчання. Особлива увага приділяється розвитку навичок командної роботи, ефективних комунікацій, лідерства та управління робочими процесами.

Командоутворення розглядається як один із важливих інструментів підвищення результативності діяльності підприємства. Формування згуртованого колективу дозволяє створити синергетичний ефект, за якого спільні результати роботи перевищують суму індивідуальних досягнень окремих працівників. Водночас створення ефективної команди потребує системної роботи, значних організаційних зусиль та постійного вдосконалення механізмів взаємодії між працівниками.

Таким чином, поєднання ефективної системи управління конфліктами, розвитку корпоративних комунікацій та професійного навчання персоналу створює необхідні умови для формування сильної корпоративної культури

ТОВ «Техно-Трейд», підвищення мотивації працівників та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства.

У сучасних умовах господарювання одним із ключових факторів успішного розвитку ТОВ «Техно-Трейд» є наявність професійного, згуртованого та висококваліфікованого колективу. Саме людський капітал визначає здатність підприємства адаптуватися до змін ринкового середовища, впроваджувати інновації, забезпечувати якість послуг та досягати стратегічних цілей. Тому керівництво підприємства приділяє значну увагу формуванню ефективної команди, здатної працювати в умовах високої конкуренції та постійних змін.

При формуванні кадрового складу особлива увага приділяється не лише професійним знанням і досвіду працівників, а й їхнім особистісним якостям, здатності до командної роботи, відповідальності, ініціативності та прагненню до професійного розвитку. Керівництво підприємства створює умови, за яких працівники можуть максимально реалізувати свій потенціал, проявляти творчий підхід до виконання поставлених завдань та брати активну участь у розвитку підприємства.

Важливою складовою корпоративної культури ТОВ «Техно-Трейд» є розвиток партнерських відносин між підприємством та його клієнтами. В сучасних умовах конкурентоспроможність компанії визначається не лише якістю наданих послуг, а й здатністю працівників формувати довгострокові взаємовигідні відносини зі споживачами. Саме професіоналізм, комунікабельність, відповідальність та креативність персоналу значною мірою впливають на рівень задоволеності клієнтів і репутацію підприємства на ринку.

Для підтримання високого рівня професійної компетентності персоналу на підприємстві впроваджуються різноманітні форми навчання та розвитку працівників. Навчальний процес спрямований не лише на передачу теоретичних знань, а й на формування практичних навичок, необхідних для ефективного виконання посадових обов'язків. Значна увага приділяється

аналізу реальних виробничих ситуацій, які виникають у діяльності підприємства, колективному пошуку шляхів їх вирішення та обговоренню перспектив розвитку компанії.

Особливістю навчальних заходів є їх практична спрямованість та безпосередній зв'язок із поточними завданнями підприємства. Під час проведення тренінгів працівники не лише вдосконалюють професійні знання, але й залучаються до обговорення актуальних питань діяльності підприємства, стратегічних цілей, підвищення ефективності роботи та можливостей подальшого розвитку. Такий підхід сприяє формуванню відповідального ставлення до виконання поставлених завдань та зміцненню корпоративної єдності.

Одним із найбільш ефективних інструментів розвитку персоналу є командні тренінги та програми командування. Вони спрямовані на вдосконалення навичок взаємодії між працівниками, підвищення рівня довіри в колективі, розвиток лідерських якостей та формування навичок спільного прийняття рішень. Сучасні тренінгові програми часто проводяться у форматі ділових ігор, практичних кейсів та інтерактивних вправ, що дозволяє моделювати реальні виробничі ситуації та відпрацьовувати ефективні механізми командної взаємодії.

У процесі виконання спільних завдань працівники набувають досвіду колективної роботи, вчаться координувати власні дії з діяльністю інших членів команди та ефективно розподіляти відповідальність. Саме практична взаємодія у процесі вирішення складних виробничих завдань сприяє формуванню справжньої команди, здатної досягати високих результатів та забезпечувати реалізацію стратегічних цілей підприємства.

Таким чином, система професійного навчання, розвитку персоналу та командування є важливою складовою корпоративної культури ТОВ «Техно-Трейд». Її ефективне функціонування сприяє підвищенню професійного рівня працівників, зміцненню внутрішніх комунікацій,

формуванню згуртованого колективу та забезпечує стійкі конкурентні переваги підприємства в сучасних умовах господарювання.

На думку керівництва ТОВ «Техно-Трейд», важливим інструментом формування ефективної корпоративної культури та розвитку командної взаємодії є систематичне навчання персоналу. Традиційні форми навчання, зокрема лекції, семінари та навчальні програми з командоутворення, дозволяють працівникам отримати необхідні теоретичні знання щодо принципів функціонування команди, особливостей розподілу ролей між її учасниками, механізмів лідерства та ефективної внутрішньої комунікації.

Навчальні заходи створюють сприятливі умови для формування у працівників розуміння сучасних підходів до командної роботи та розвитку навичок спільного вирішення виробничих завдань. У процесі навчання учасники мають можливість не лише ознайомитися з теоретичними аспектами командної взаємодії, але й випробувати власні здібності в різних функціональних ролях, що сприяє більш глибокому усвідомленню особливостей роботи в колективі.

Особливу увагу на підприємстві приділяють тренінгам, орієнтованим на розвиток командної взаємодії. Такі програми поєднують теоретичну підготовку з практичними завданнями, що дозволяє працівникам не лише отримати нові знання, а й застосувати їх у змодельованих виробничих ситуаціях. У ході тренінгів розглядаються питання ефективної комунікації, координації спільних дій, розподілу відповідальності, управління конфліктами та прийняття колективних рішень.

На відміну від корпоративних заходів, які переважно спрямовані на емоційне згуртування колективу та формування позитивного психологічного клімату, навчальні тренінги дозволяють працівникам усвідомити механізми ефективної командної роботи, зрозуміти принципи побудови результативної взаємодії та засвоїти практичні інструменти досягнення спільних цілей. Саме завдяки таким програмам працівники отримують чітке уявлення про те, які умови та правила необхідні для успішного функціонування команди.

Незалежно від формату проведення, програми командоутворення на підприємстві спрямовані на досягнення низки важливих цілей. Насамперед вони сприяють розвитку навичок ефективної взаємодії між працівниками в різних виробничих ситуаціях, підвищують рівень відповідальності кожного співробітника за загальний результат діяльності та формують усвідомлення особистого внеску у досягнення корпоративних цілей.

Важливим результатом таких заходів є трансформація внутрішньої конкуренції між працівниками у конструктивну співпрацю, що позитивно впливає на ефективність діяльності підприємства. Крім того, тренінги сприяють зміцненню взаємної довіри між членами колективу, розвитку культури підтримки та взаємодопомоги, а також формуванню відчуття причетності до єдиної команди.

Під час участі у тренінгових програмах працівники поступово змінюють фокус уваги з індивідуальних інтересів на досягнення спільних результатів, що є однією з ключових передумов формування сильної корпоративної культури. Одночасно підвищується рівень корпоративної згуртованості, покращується морально-психологічний клімат у колективі та формується позитивне ставлення до спільної роботи.

Таким чином, навчальні програми та заходи з командоутворення виступають важливим елементом розвитку корпоративної культури ТОВ «Техно-Трейд». Вони сприяють професійному розвитку персоналу, підвищенню ефективності командної взаємодії, зміцненню корпоративних цінностей та створюють необхідні умови для досягнення стратегічних цілей підприємства.

Кожен формат навчальних програм, спрямованих на розвиток командної взаємодії, має власні особливості та переваги. Тренінги з командоутворення є ефективним інструментом удосконалення внутрішніх комунікацій, підвищення рівня довіри між працівниками та розвитку навичок колективної роботи. Водночас жоден тренінг не здатний самотійно забезпечити створення високоефективної команди. Формування згуртованого колективу є тривалим

процесом, який відбувається безпосередньо під час виконання повсякденних виробничих завдань, спільного подолання труднощів та досягнення стратегічних цілей підприємства. Саме практична діяльність створює умови для розвитку справжньої командної взаємодії та зміцнення корпоративної культури підприємства.

Оцінювання результативності тренінгових програм є досить складним завданням, оскільки рівень взаєморозуміння, довіри та згуртованості працівників не завжди піддається кількісному вимірюванню. Проте існує низка непрямих показників, які дозволяють оцінити ефективність проведеного навчання. До таких показників належать підвищення продуктивності праці, скорочення часу виконання виробничих операцій, покращення якості взаємодії між структурними підрозділами, зниження кількості конфліктних ситуацій та зростання рівня залученості персоналу до діяльності підприємства. Важливим результатом також є зміцнення командного духу, що позитивно впливає на мотивацію працівників та сприяє зниженню плинності кадрів.

Ефективність навчальних заходів значною мірою залежить від подальшого закріплення отриманих знань і навичок у практичній діяльності. Насамперед відповідальність за використання результатів навчання покладається на самих працівників, які повинні активно застосовувати набуті компетенції у процесі виконання своїх посадових обов'язків. Лише за умови практичного використання отриманих знань можна досягти позитивного впливу навчання на результати діяльності підприємства.

Важлива роль у забезпеченні результативності навчальних програм належить керівництву підприємства. Саме менеджмент визначає стратегічні напрями розвитку персоналу, формує цілі навчання та створює умови для впровадження нових підходів і методів роботи. Керівники повинні не лише підтримувати професійний розвиток працівників, а й стимулювати використання отриманих навичок у повсякденній діяльності, спрямовуючи колектив на досягнення поставлених завдань.

Значний вплив на ефективність навчального процесу мають також фахівці з управління персоналом. До їхніх функцій належить вибір навчальних програм, оцінка їх відповідності специфіці діяльності підприємства, координація процесу професійного розвитку працівників та контроль за результативністю проведених заходів. Саме HR-фахівці забезпечують узгодження потреб підприємства з можливостями навчальних програм та сприяють формуванню системного підходу до розвитку персоналу.

Окрему відповідальність несуть організації, що надають освітні та консалтингові послуги. Від якості навчальних матеріалів, професійного рівня тренерів, практичної спрямованості програм та наявності післятренінгового супроводу значною мірою залежить результативність навчання. Важливим елементом такого супроводу є надання методичних матеріалів, практичних рекомендацій, консультаційної підтримки та інструментів для закріплення отриманих знань у професійній діяльності працівників [31].

Таким чином, навчальні програми та тренінги з командоутворення є важливим інструментом розвитку корпоративної культури ТОВ «Техно-Трейд». Їх ефективність визначається не лише якістю проведення навчання, а й рівнем залученості працівників, підтримкою з боку керівництва та системною роботою щодо впровадження отриманих знань у практичну діяльність підприємства [31].

Після завершення навчальних програм та тренінгових заходів керівництво ТОВ «Техно-Трейд» здійснює оцінювання їх результативності за допомогою методу включеного спостереження. Даний підхід передбачає залучення незалежного зовнішнього експерта, який аналізує поведінку учасників навчання в умовах, максимально наближених до реальних виробничих ситуацій. Основною метою такого оцінювання є визначення рівня засвоєння працівниками отриманих знань та їх здатності застосовувати набуті навички у професійній діяльності.

Для проведення оцінювання можуть моделюватися різноманітні робочі ситуації, що потребують від працівників швидкого реагування, ефективної

комунікації та прийняття обґрунтованих рішень. Наприклад, експерт може відтворювати складні переговорні або конфліктні ситуації з клієнтами, оцінюючи професійну поведінку працівників, рівень їхньої стресостійкості, комунікативних здібностей та вміння знаходити оптимальні шляхи вирішення проблем.

У практиці оцінювання використовуються дві основні форми включеного спостереження. Перша передбачає активну участь експерта у змодельованій ситуації, коли він безпосередньо взаємодіє з працівником та оцінює його дії. Друга форма базується на пасивному спостереженні, за якого експерт аналізує поведінку працівників під час їхньої взаємодії з іншими особами без прямого втручання у процес.

Варто зазначити, що подібне оцінювання, як правило, не входить до стандартної програми тренінгових заходів, оскільки потребує проведення окремого аналітичного дослідження та залучення додаткових спеціалістів. Рішення щодо доцільності використання такого методу приймається керівництвом підприємства з урахуванням його стратегічних цілей та потреб у розвитку персоналу.

Разом із тим практика діяльності сучасних підприємств свідчить, що проведення тренінгів не може розглядатися як основний інструмент формування корпоративної культури. Незважаючи на позитивний вплив навчальних програм на професійний розвиток працівників, їхня ефективність у досягненні довгострокових стратегічних цілей підприємства є обмеженою без комплексного використання інших механізмів управління персоналом.

Кожне підприємство формує власну систему корпоративних цінностей, норм поведінки та принципів взаємодії між працівниками. Саме вони визначають особливості корпоративної культури та впливають на ставлення персоналу до виконання своїх обов'язків, рівень його мотивації та залученості до діяльності організації.

Проведений аналіз дозволив встановити, що основними напрямками підтримки та розвитку корпоративної культури ТОВ «Техно-Трейд» є:

- удосконалення системи мотивації персоналу та створення умов для підвищення зацікавленості працівників у результатах своєї праці;
- формування позитивного корпоративного середовища шляхом організації корпоративних заходів, професійних свят та програм внутрішньої комунікації;
- підтримка ініціативності працівників, стимулювання творчого підходу до виконання посадових обов'язків та заохочення інноваційної діяльності;
- ефективне управління конфліктними ситуаціями з використанням їх конструктивного потенціалу для розвитку підприємства та вдосконалення внутрішніх процесів;
- створення сприятливих умов для професійної самореалізації персоналу, розвитку його компетенцій та кар'єрного зростання;
- використання тренінгів і програм підвищення кваліфікації як інструментів виявлення проблемних аспектів діяльності окремих працівників, структурних підрозділів та підприємства в цілому.

Отже, формування ефективної корпоративної культури є результатом комплексного поєднання мотиваційних, соціально-психологічних та управлінських механізмів, спрямованих на створення згуртованого колективу, підвищення продуктивності праці та забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «Техно-Трейд» в умовах сучасного ринку.

3.2. Зарубіжний досвід впливу корпоративної культури на діяльність організації

Досвід провідних зарубіжних компаній свідчить, що формування ефективної корпоративної культури починається насамперед із побудови сприятливого внутрішнього середовища в організації. Важливими складовими такого середовища є взаємна повага між працівниками різних рівнів управління, конструктивна взаємодія керівників і підлеглих, справедлива

оцінка результатів праці персоналу, визнання професійних досягнень та створення умов для професійного і особистісного розвитку співробітників.

Управління корпоративною культурою передбачає реалізацію двох взаємопов'язаних напрямів. Перший напрям полягає у формуванні керівництвом чіткого бачення майбутньої корпоративної культури підприємства та демонстрації готовності дотримуватися проголошених принципів і цінностей у практичній діяльності. Другий напрям пов'язаний із забезпеченням ефективних внутрішніх комунікацій, які дозволяють працівникам усвідомити необхідність змін, зрозуміти їх зміст та активно долучитися до процесу розвитку корпоративного середовища.

Показовим прикладом успішної трансформації корпоративної культури є досвід компанії British Airways. Керівництво компанії поставило за мету підвищення якості обслуговування пасажирів шляхом удосконалення внутрішнього соціально-психологічного клімату та розвитку персоналу. Основна увага приділялася формуванню впевненості працівників у власних професійних можливостях, підвищенню рівня відповідальності та розвитку навичок клієнтоорієнтованої поведінки. Реалізація програми вимагала від співробітників набуття нових компетенцій і зміни підходів до виконання службових обов'язків [32].

Для досягнення поставлених цілей програма розвитку корпоративної культури була реалізована у декілька етапів.

Перший етап передбачав проведення спеціалізованих навчальних семінарів для працівників, які безпосередньо контактували з пасажирями. Основною метою цих заходів було формування розуміння важливості високого рівня сервісу та ролі кожного співробітника у створенні позитивного іміджу компанії. У межах навчання розглядалися питання командної взаємодії, відповідальності за вирішення проблем клієнтів, особливостей невербальної комунікації та ефективної поведінки у процесі обслуговування пасажирів. Участь у програмі взяли десятки тисяч співробітників компанії.

Другий етап був спрямований на розвиток взаєморозуміння між працівниками різних структурних підрозділів. Під час спеціально організованих заходів персонал отримував можливість усвідомити взаємозалежність результатів своєї роботи від діяльності інших працівників та підрозділів компанії. Це сприяло підвищенню рівня координації дій і зміцненню командної взаємодії.

Третій етап стосувався розвитку управлінського персоналу та вдосконалення лідерських компетенцій керівників. Навчальні програми для менеджерів були орієнтовані на формування стратегічного мислення, розвиток навичок управління персоналом та підвищення особистої відповідальності за результати діяльності підрозділів.

Особлива увага приділялася розвитку таких управлінських якостей, як проактивність, здатність передбачати можливі зміни та своєчасно реагувати на виклики зовнішнього середовища. Важливим елементом підготовки було також формування стратегічного бачення розвитку організації, що передбачає здатність керівника одночасно вирішувати поточні завдання та орієнтуватися на досягнення довгострокових цілей підприємства.

Не менш важливими складовими програми стали розвиток навичок мотивації персоналу, вміння формувати довіру в колективі та створювати умови для самостійного прийняття рішень працівниками. Значна увага приділялася також вихованню почуття відповідальності за результати роботи та підвищенню ефективності управлінської діяльності.

Крім того, у компанії було впроваджено сучасну систему оцінювання результатів праці, засновану на принципах наставництва та професійного розвитку персоналу. Такий підхід дозволив посилити роль керівників у процесі формування корпоративної культури та забезпечити більш ефективне управління людськими ресурсами [32].

Реалізовані в British Airways заходи щодо вдосконалення корпоративної культури продемонстрували суттєвий позитивний вплив на результати діяльності компанії. Наслідками впроваджених змін стали підвищення рівня

задоволеності клієнтів, покращення якості сервісу, зростання лояльності персоналу до організації та посилення зацікавленості працівників у досягненні високих результатів праці. У свою чергу це сприяло підвищенню продуктивності праці, зміцненню конкурентних переваг компанії та зростанню ефективності її діяльності загалом [33].

Ще одним прикладом успішної трансформації корпоративної культури є досвід міжнародної корпорації ICL. Необхідність змін була зумовлена прагненням керівництва забезпечити ефективне впровадження нової стратегії розвитку та сформуванню у працівників єдине бачення майбутнього компанії. На початковому етапі реалізації стратегічних змін керівництво зіткнулося з проблемою недостатньої залученості персоналу до процесу трансформації, що стало поштовхом до перегляду підходів до управління корпоративною культурою.

У результаті проведених змін корпорація змогла суттєво зміцнити свої ринкові позиції та перетворитися на одного з провідних європейських виробників у сфері інформаційних технологій. Компанія зосередила свою діяльність на перспективних ринкових сегментах, посилила орієнтацію на потреби клієнтів та сформувала репутацію надійного постачальника комплексних технологічних рішень високої якості.

Основу нової корпоративної культури ICL становили кілька ключових принципів.

По-перше, компанія забезпечила максимальну відкритість власної діяльності, надаючи клієнтам ширші можливості вибору продуктів і послуг та гарантуючи довгострокову надійність співпраці.

По-друге, значна увага приділялася організаційній гнучкості, що дозволяло оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, адаптуватися до нових умов конкуренції та своєчасно враховувати потреби ринку.

По-третє, діяльність підприємства була орієнтована на створення комплексних рішень і систем, здатних максимально задовольняти потреби споживачів та формувати додану цінність для клієнтів.

По-четверте, особлива увага приділялася розвитку самостійності працівників, формуванню відповідальності за прийняті рішення та створенню умов для прояву ініціативності на всіх рівнях управління.

Досвід провідних міжнародних компаній переконливо доводить, що корпоративна культура є важливим інструментом реалізації стратегічних цілей підприємства. Саме через систему цінностей, норм поведінки, внутрішніх комунікацій та мотиваційних механізмів організація може формувати необхідні моделі поведінки персоналу та спрямовувати його зусилля на досягнення спільних результатів.

Цікавим є також досвід міжнародних компаній, що здійснюють діяльність на українському ринку. Зокрема, одна з міжнародних компаній у сфері експрес-доставки протягом тривалого часу успішно реалізує політику розвитку корпоративної культури, орієнтованої на командну взаємодію та залученість персоналу. За словами представників служби управління персоналом, одним із ключових завдань є формування у працівників відчуття причетності до спільної справи та усвідомлення власного внеску в досягнення загального успіху компанії.

Важливим елементом корпоративної культури підприємства є розвиток спортивних та соціальних ініціатив. Працівники мають можливість брати участь у різноманітних корпоративних заходах, спортивних змаганнях та програмах командної взаємодії. Такі заходи сприяють зміцненню неформальних зв'язків між співробітниками, розвитку командного духу та формуванню сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі.

Значна увага приділяється також організації корпоративних свят і сімейних заходів. Підприємство регулярно проводить святкові зустрічі для працівників та членів їхніх сімей, що сприяє зміцненню корпоративних цінностей, підвищенню лояльності персоналу та формуванню позитивного

іміджу роботодавця. Створення комфортної атмосфери всередині колективу дозволяє працівникам легше адаптуватися до зовнішніх викликів, підтримує їхню мотивацію та позитивно впливає на результати діяльності організації загалом [35].

Поряд із формуванням сприятливого соціально-психологічного клімату важливу роль у розвитку корпоративної культури відіграє система матеріального стимулювання персоналу. Практика діяльності провідних міжнародних компаній свідчить, що ефективна мотивація працівників базується не лише на моральному заохоченні, а й на створенні належних соціально-економічних умов праці.

Показовим прикладом є діяльність міжнародної логістичної компанії DHL, яка протягом багатьох років підтримує високі стандарти управління персоналом. Завдяки міцним позиціям на світовому ринку компанія приділяє значну увагу забезпеченню соціального захисту своїх працівників та створенню комфортних умов для виконання професійних обов'язків.

Важливим елементом мотиваційної політики DHL є розвинена система соціальних гарантій. Працівникам надаються додаткові пільги та компенсації, зокрема медичне страхування, організація харчування та інші складові соціального пакета, що позитивно впливають на рівень добробуту персоналу. Навіть у періоди економічної нестабільності компанія прагне зберігати основні соціальні програми, демонструючи відповідальне ставлення до своїх працівників.

Разом із базовою системою оплати праці в компанії функціонує механізм матеріального стимулювання, який передбачає виплату премій, бонусів та інших видів винагород за високі результати роботи. Такий підхід сприяє підвищенню зацікавленості працівників у досягненні поставлених цілей, формує відчуття власної значущості для організації та зміцнює їхню лояльність до роботодавця.

Працівники, які відчують підтримку з боку підприємства та бачать справедливую оцінку власного внеску в результати діяльності компанії, як

правило, демонструють вищий рівень відповідальності, професійної активності та готовності до співпраці. Крім того, ефективна система мотивації сприяє зниженню рівня конфліктності в колективі, покращенню внутрішніх комунікацій та формуванню позитивного морально-психологічного клімату. Світова практика також демонструє приклади організацій, корпоративна культура яких формувалася протягом багатьох десятиліть і навіть століть. Такі організації характеризуються наявністю стійких традицій, усталених цінностей, розвиненої системи корпоративних норм та високого рівня відданості працівників спільним цілям. Важливою особливістю подібних організацій є їхня здатність зберігати власну ідентичність та водночас успішно адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

У сучасних умовах питання корпоративної культури посідають дедалі важливіше місце в теорії та практиці менеджменту. Науковці та фахівці з управління персоналом розглядають корпоративну культуру як один із ключових чинників ефективного функціонування підприємства. Саме система корпоративних цінностей, норм поведінки, традицій та принципів взаємодії між працівниками значною мірою визначає особливості організаційної поведінки, впливає на рівень мотивації персоналу та забезпечує досягнення стратегічних цілей підприємства. Тому корпоративна культура є важливим елементом сучасної системи управління, який сприяє підвищенню конкурентоспроможності організації та забезпечує її сталий розвиток у довгостроковій перспективі [36].

3.3. Методика вдосконалення корпоративної культури організації

Для підвищення ефективності корпоративної культури підприємства доцільно використовувати комплексний підхід, який передбачає послідовну реалізацію низки взаємопов'язаних етапів. Запропонована методика включає шість основних кроків, виконання яких сприяє планомірному впровадженню змін, зниженню опору персоналу, формуванню спільного бачення

майбутнього розвитку підприємства та створенню умов для успішної трансформації корпоративної культури. Основною метою такої методики є залучення працівників до процесу змін, забезпечення їх підтримки нових цінностей і створення механізмів, що сприятимуть довгостроковому розвитку підприємства [37].

Крок 1. Аналіз поточного стану корпоративної культури та формування спільного бачення.

Перший етап передбачає проведення комплексної діагностики існуючої корпоративної культури. Для цього залучаються керівники, провідні спеціалісти та працівники, які мають достатній рівень обізнаності щодо особливостей функціонування підприємства. Кожен учасник оцінює поточний стан корпоративної культури відповідно до встановлених критеріїв.

Після індивідуального оцінювання організовується колективне обговорення результатів, під час якого формується узгоджене бачення реального стану корпоративного середовища. Якщо кількість учасників є значною, доцільно розподілити їх на окремі робочі групи, кожна з яких проводить власний аналіз і формує узагальнені висновки. Особлива увага приділяється обговоренню причин, які вплинули на оцінку окремих аспектів корпоративної культури.

Завершальним етапом є формування єдиного профілю корпоративної культури підприємства, який відображає її сильні та слабкі сторони та слугує основою для подальших змін.

Крок 2. Формування бачення бажаної корпоративної культури.

Наступний етап передбачає визначення характеристик корпоративної культури, до яких прагне підприємство в майбутньому. Процедура здійснюється за аналогією з попереднім етапом, однак увага зосереджується не на існуючому стані, а на бажаній моделі розвитку.

Важливо, щоб аналіз поточної та майбутньої культури проводився окремо, що дозволяє уникнути взаємного впливу оцінок та забезпечити об'єктивність результатів. У процесі обговорення визначаються ключові

цінності, принципи поведінки та управлінські підходи, які мають стати основою майбутнього корпоративного середовища.

Крок 3. Аналіз розбіжностей між поточним і бажаним станом.

На цьому етапі здійснюється порівняння результатів попередніх двох кроків та визначаються основні відмінності між існуючою і бажаною корпоративною культурою. Отримані результати дозволяють встановити напрями, які потребують першочергових змін.

При цьому навіть незначні відхилення можуть мати суттєве значення для діяльності підприємства. Невеликі зміни в окремих складових корпоративної культури нерідко потребують значних організаційних зусиль і можуть істотно впливати на ефективність роботи підприємства в цілому.

Особливе значення на даному етапі має визначення осіб, які здатні виступати провідниками змін та сприяти впровадженню нових корпоративних цінностей у діяльність підприємства.

Крок 4. Формування історій та прикладів, що відображають нові цінності.

Одним із найефективніших способів поширення корпоративних цінностей є використання практичних прикладів та реальних історій із діяльності підприємства. Саме через конкретні приклади працівники краще сприймають нові принципи поведінки, розуміють сутність корпоративних змін та усвідомлюють їх значення для власної діяльності.

На цьому етапі робоча група повинна визначити декілька найбільш показових ситуацій, які відображають бажані моделі поведінки, цінності та принципи взаємодії між працівниками. Такі приклади надалі можуть використовуватися під час навчання персоналу, проведення корпоративних заходів та внутрішніх комунікацій.

Завдяки систематичному використанню подібних історій працівники швидше сприймають нові корпоративні орієнтири, а процес формування корпоративної культури набуває більш цілеспрямованого та результативного характеру [37].

Крок 5. Формування стратегічних заходів щодо розвитку корпоративної культури.

П'ятий етап передбачає визначення конкретних управлінських рішень і практичних заходів, спрямованих на прискорення процесу трансформації корпоративної культури. Після досягнення спільного бачення майбутнього стану культури керівництву та робочій групі необхідно встановити, які процеси потребують активізації, які напрямки слід скоригувати, а які елементи діяльності доцільно зберегти без змін. Основне завдання даного етапу полягає у визначенні пріоритетних дій та моделей поведінки, які сприятимуть формуванню бажаного корпоративного середовища.

На цьому етапі розробляються конкретні механізми впровадження нових корпоративних цінностей у повсякденну діяльність підприємства. Особлива увага приділяється формуванню поведінкових стандартів, розвитку внутрішніх комунікацій, удосконаленню системи мотивації персоналу та створенню умов для активної участі працівників у процесі організаційних змін.

Крок 6. Розробка плану впровадження змін.

Завершальний етап передбачає формування комплексного плану реалізації заходів щодо вдосконалення корпоративної культури. У такому плані визначаються конкретні завдання, відповідальні особи, терміни виконання та контрольні точки для оцінювання досягнутих результатів. Саме з цього моменту розпочинається практична реалізація програми розвитку корпоративної культури підприємства.

У процесі планування необхідно визначити декілька ключових напрямів діяльності, реалізація яких забезпечить найшвидший та найефективніший результат. Для кожного напрямку встановлюються чіткі цілі та очікувані результати, що дозволяє сконцентрувати ресурси підприємства на найбільш важливих аспектах культурних змін. При цьому кількість пріоритетних напрямів повинна бути обмеженою, що забезпечить належний рівень контролю та ефективність їх реалізації.

Особливого значення набуває формування нових моделей поведінки та розвиток професійних компетенцій працівників. Кожен співробітник повинен усвідомлювати власну роль у процесі трансформації корпоративної культури та розуміти, які навички, знання та особистісні якості необхідно розвивати для досягнення поставлених цілей [38].

Слід зазначити, що зміна корпоративної культури неможлива без активної участі всього колективу. Досягнення бажаних результатів потребує залучення працівників усіх рівнів управління, формування позитивного ставлення до змін та створення атмосфери підтримки нових цінностей і принципів діяльності підприємства.

Для підвищення ефективності процесу розвитку корпоративної культури доцільно реалізувати такі заходи:

- проведення конкурсів професійної майстерності серед працівників підприємства з подальшим урочистим відзначенням переможців та кращих співробітників року;
- запровадження додаткових пільг і програм заохочення для працівників, які мають тривалий стаж роботи на підприємстві;
- розширення спектра внутрішніх сервісів та послуг для персоналу з метою підвищення рівня соціальної підтримки працівників;
- розвиток корпоративної символіки та використання брендваної продукції, що сприятиме зміцненню корпоративної ідентичності;
- організація щорічних корпоративних заходів, присвячених важливим подіям у житті підприємства, зокрема відзначенню річниці його створення;
- удосконалення системи соціального захисту персоналу, включаючи програми страхування, підтримки здоров'я та добробуту працівників;
- створення ефективного механізму збору, аналізу та впровадження пропозицій працівників щодо вдосконалення діяльності підприємства, що сприятиме підвищенню їхньої залученості до процесів управління.

Таким чином, реалізація зазначених заходів дозволить сформувати сприятливе корпоративне середовище, підвищити рівень мотивації персоналу,

зміцнити корпоративну культуру та забезпечити досягнення стратегічних цілей ТОВ «Техно-Трейд» в умовах сучасного конкурентного середовища [38].

Зрозуміло, що це умовне перерахування, оскільки можливі і інші заходи. Головне, щоб всі вони були спрямовані на формування поваги до компанії, з якою пов'язане життя кожного співробітника, щирого бажання працювати в ній довго і плідно [39].

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження було розглянуто теоретичні та практичні аспекти формування й розвитку корпоративної культури підприємства, визначено її роль у забезпеченні ефективного функціонування організації та підвищенні конкурентоспроможності в сучасних умовах господарювання.

У першому розділі роботи досліджено сутність корпоративної культури, її основні елементи, функції та складові. Встановлено, що корпоративна культура являє собою систему цінностей, норм поведінки, традицій, переконань і принципів, які поділяються працівниками підприємства та визначають особливості їхньої взаємодії. Доведено, що корпоративна культура виконує функції внутрішньої інтеграції персоналу та зовнішньої адаптації підприємства до умов ринкового середовища. Визначено, що сильна корпоративна культура сприяє підвищенню мотивації працівників, зміцненню командної взаємодії, покращенню соціально-психологічного клімату та досягненню стратегічних цілей підприємства.

Також було встановлено взаємозв'язок корпоративної культури з управлінням людськими ресурсами. З'ясовано, що ефективна система управління персоналом передбачає не лише підбір кваліфікованих працівників, а й створення умов для їх професійного розвитку, формування лідерських якостей, підвищення рівня залученості та відповідальності. Особливе значення у формуванні корпоративної культури належить керівництву підприємства, яке визначає основні цінності організації та забезпечує їх практичне впровадження в діяльність колективу.

У другому розділі проведено аналіз діяльності ТОВ «Техно-Трейд» та досліджено особливості функціонування підприємства в сфері транспортно-логістичних послуг. Аналіз показав, що підприємство здійснює свою діяльність в умовах високої конкуренції, що потребує постійного вдосконалення системи управління та розвитку внутрішнього потенціалу

організації. Встановлено, що ефективність роботи підприємства значною мірою залежить від рівня згуртованості колективу, мотивації персоналу та якості внутрішніх комунікацій.

У процесі дослідження було визначено основні напрями розвитку корпоративної культури підприємства. Зокрема, важливого значення набувають удосконалення системи мотивації працівників, підтримка ініціативності персоналу, розвиток командної роботи, організація корпоративних заходів, впровадження програм професійного навчання та підвищення кваліфікації співробітників. Доведено, що зазначені заходи сприяють зміцненню корпоративних цінностей, підвищенню лояльності працівників та формуванню позитивного іміджу підприємства.

На підставі проведеного аналізу запропоновано комплекс заходів щодо вдосконалення корпоративної культури ТОВ «Техно-Трейд», який включає розвиток системи матеріального та нематеріального стимулювання, удосконалення внутрішніх комунікацій, підтримку корпоративних традицій, проведення тренінгів і заходів командоутворення, а також створення механізмів залучення працівників до процесу прийняття управлінських рішень.

Отже, корпоративна культура є важливим стратегічним ресурсом підприємства, який забезпечує ефективну взаємодію персоналу, сприяє підвищенню продуктивності праці та формуванню стійких конкурентних переваг. Її цілеспрямований розвиток створює передумови для успішного функціонування підприємства, зміцнення його ринкових позицій та забезпечення довгострокового розвитку в умовах динамічного зовнішнього середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Armstrong M., Taylor S. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. 15th ed. London : Kogan Page, 2023. 824 p.
2. Barney J. B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. Journal of Management. 1991. Vol. 17, No. 1. P. 99–120.
3. Barney J. B., Hesterly W. Strategic Management and Competitive Advantage. 6th ed. Boston : Pearson, 2020. 432 p.
4. Cameron K. S., Quinn R. E. Diagnosing and Changing Organizational Culture. 3rd ed. San Francisco : Jossey-Bass, 2011. 288 p.
5. Deal T. E., Kennedy A. A. Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life. New York : Basic Books, 2000. 232 p.
6. Denison D. R. Corporate Culture and Organizational Effectiveness. New York : Wiley, 1990. 267 p.
7. Flamholtz E., Randle Y. Corporate Culture: The Ultimate Strategic Asset. Stanford : Stanford University Press, 2011. 312 p.
8. Hatch M. J. Organization Theory: Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives. Oxford : Oxford University Press, 2018. 432 p.
9. Hofstede G., Hofstede G. J., Minkov M. Cultures and Organizations: Software of the Mind. 3rd ed. New York : McGraw-Hill, 2010. 576 p.
10. Kotter J. P., Heskett J. L. Corporate Culture and Performance. New York: Free Press, 2011. 224 p.
11. Martin J. Organizational Culture: Mapping the Terrain. Thousand Oaks : Sage Publications, 2002. 432 p.
12. Northouse P. G. Leadership: Theory and Practice. 9th ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2021. 560 p.
13. O'Reilly C. A., Chatman J. Culture as Social Control. Research in Organizational Behavior. 1996. Vol. 18. P. 157–200.
14. Peters T. J., Waterman R. H. In Search of Excellence. New York : Harper Business, 2004. 360 p.

15. Porter M. E. Competitive Advantage. New York : Free Press, 2008. 592 p.
16. Porter M. E. Competitive Strategy. New York : Free Press, 2004. 396 p.
17. Robbins S. P., Judge T. A. Organizational Behavior. 18th ed. London : Pearson, 2019. 768 p.
18. Schein E. H. Organizational Culture and Leadership. 5th ed. Hoboken : Wiley, 2017. 464 p.
19. Schneider B., Ehrhart M. G., Macey W. H. Organizational Climate and Culture. Annual Review of Psychology. 2013. Vol. 64. P. 361–388.
20. Wheelen T. L., Hunger J. D., Hoffman A. N., Bamford C. E. Strategic Management and Business Policy. 15th ed. Boston : Pearson, 2018. 864 p.
21. Балабанова Л. В. Управління персоналом : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 468 с.
22. Балан В. Г. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : Академвидав, 2020. 304 с.
23. Бойчик І. М. Економіка підприємства : навч. посіб. Київ : Кондор, 2021. 378 с.
24. Василенко В. О. Стратегічне управління підприємством : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2020. 396 с.
25. Воронкова В. Г. Управління людськими ресурсами : навч. посіб. Київ: Професіонал, 2021. 376 с.
26. Гавкалова Н. Л. Управління людськими ресурсами : навч. посіб. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2021. 312 с.
27. Гетьман О. О. Економіка підприємства. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 488 с.
28. Гриньова В. М. Організаційна культура підприємства : монографія. Харків : ІНЖЕК, 2017. 344 с.
29. Гриньова В. М. Формування організаційної культури підприємства : монографія. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. 298 с.
30. Дафт Р. Л. Теорія організації : підручник. Київ : Основи, 2019. 624 с.

31. Дикань В. Л. Управління розвитком підприємства : монографія. Харків : УкрДУЗТ, 2020. 356 с.
32. Довгань Л. Є. Стратегічне управління : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 440 с.
33. Жаворонкова Г. В. Корпоративна культура в системі менеджменту підприємства. Київ : НАУ, 2020. 218 с.
34. Захарчин Г. М. Корпоративна культура : навч. посіб. Львів : Новий Світ-2000, 2021. 344 с.
35. Захарчин Г. М. Організаційна культура в системі управління підприємством. Регіональна економіка. 2020. № 3. С. 115–123.
36. Іванова Т. В. Організаційна культура підприємства : монографія. Київ : КНЕУ, 2018. 286 с.
37. Карамушка Л. М. Психологія управління : навч. посіб. Київ : Міленіум, 2020. 424 с.
38. Карамушка Л. М. Психологія організаційного розвитку : навч. посіб. Київ : Інкос, 2021. 356 с.
39. Кириченко О. А. Менеджмент організацій : навч. посіб. Київ : Знання, 2020. 440 с.
40. Коваленко О. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства. Харків : Фактор, 2021. 312 с.
41. Коваленко Т. В. Корпоративна культура та ефективність бізнесу. Бізнес Інформ. 2021. № 4. С. 211–217.
42. Колот А. М. Соціально-трудові відносини : теорія і практика. Київ : КНЕУ, 2020. 456 с.
43. Колот А. М. Соціальний капітал організації. Україна: аспекти праці. 2020. № 2. С. 12–19.
44. Крушельницька О. В. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : Кондор, 2019. 296 с.
45. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством. Київ : КНТЕУ, 2020. 412 с.

46. Мазур І. І. Організаційна культура підприємства : монографія. Київ : КНЕУ, 2020. 312 с.
47. Мальська М. П. Менеджмент організацій : підручник. Київ : Знання, 2021. 368 с.
48. Мельник Л. Г. Менеджмент організацій. Суми : Університетська книга, 2020. 367 с.
49. Мочерний С. В. Економіка підприємства : підручник. Київ : Академія, 2020. 640 с.
50. Наливайко А. П. Теорія стратегії підприємства. Київ : КНЕУ, 2019. 227 с.
51. Наumenко М. О. Формування корпоративної культури підприємства. Харків : ХНУ, 2021. 224 с.
52. Новікова М. М. Організаційна поведінка : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 288 с.
53. Осовська Г. В. Основи менеджменту : підручник. Київ : Кондор, 2020. 664 с.
54. Палеха Ю. І. Ключі до успіху або організаційна та управлінська культура. Київ : Вид-во Європейського університету, 2019. 337 с.
55. Петрова І. Л. Стратегічне управління людськими ресурсами. Київ : КНЕУ, 2020. 392 с.
56. Петренко Л. А. Організаційна культура як чинник розвитку підприємства. Економіка та держава. 2021. № 8. С. 92–97.
57. Погорелов Ю. С. Розвиток підприємства: теорія та практика. Київ : КНЕУ, 2020. 432 с.
58. Покропивний С. Ф. Економіка підприємства : підручник. Київ : КНЕУ, 2021. 528 с.
59. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу. Київ : КНЕУ, 2020. 351 с.
60. Семенов Г. А. Конкурентоспроможність підприємства. Київ : Центр навчальної літератури, 2021. 320 с.

61. Семикіна М. В. Корпоративна культура та її вплив на ефективність діяльності підприємства. Кропивницький : КНТУ, 2021. 248 с.
62. Скібіцька Л. І. Організація праці менеджера : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 360 с.
63. Смолін І. В. Стратегічне управління організацією. Київ : КНЕУ, 2020. 440 с.
64. Тарасюк Г. М. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : Каравела, 2021. 320 с.
65. Терещенко О. О. Управління конкурентоспроможністю підприємства. Київ : КНЕУ, 2020. 318 с.
66. Федулова Л. І. Інноваційний розвиток підприємства. Київ : Либідь, 2019. 480 с.
67. Філіпенко А. С. Глобальна конкурентоспроможність. Київ : Либідь, 2020. 510 с.
68. Хміль Ф. І. Основи менеджменту. Київ : Академвидав, 2020. 608 с.
69. Череп А. В. Управління конкурентоспроможністю підприємств. Київ: Кондор, 2021. 432 с.
70. Шегда А. В. Менеджмент : підручник. Київ : Знання, 2020. 687 с.