

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ  
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ І  
ПІДПРИЄМНИЦТВА  
КАФЕДРА ПІДПРИЄМНИЦТВА ТОРГІВЛІ ТА БІРЖОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**на тему: «УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ КОРПОРАТИВНОЇ ТА  
ПОВЕДІНКОВОЇ КУЛЬТУРИ ЯК СКЛАДОВОЇ ЕФЕКТИВНОГО  
УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ»**

на здобуття освітнього ступеня **магістра**  
зі спеціальності **076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність**  
освітньо-професійної програми **Підприємництво та фінанси**

*Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень.  
Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання  
на відповідне джерело*

---

*(підпис)*

**Сергій КАЗЕНКО**

Виконав: здобувач вищої освіти гр.  
Сергій КАЗЕНКО

Керівник: д.е.н., професор  
Тетяна Сьомкіна

Рецензент: д.е.н., професор  
Олена ВІНОГРАДОВА

**Київ 2024**

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

**Навчально-науковий інститут менеджменту і підприємництва**

Кафедра Підприємництва, торгівлі та біржової діяльності

Ступінь вищої освіти магістр

Спеціальність 076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність

Освітньо-професійна програма Підприємництво та фінанси

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри підприємництва,  
торгівлі та біржової діяльності

\_\_\_\_\_ Оксана ЗГУРСЬКА

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2024 р.

**ЗАВДАННЯ  
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

**КАЗЕНКО Сергій Олексійович**

1. Тема кваліфікаційної роботи: Удосконалення системи корпоративної та поведінкової культури як складової ефективного управління підприємством

керівник кваліфікаційної роботи Тетяна СЬОМКІНА, д.е.н., професор

затверджені наказом Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій від «19» жовтня 2023 р. № 145

2. Строк подання кваліфікаційної роботи «27» грудня 2023 р.

3. Вихідні дані до роботи: законодавчі та нормативні акти України; наукові праці вітчизняних та зарубіжних авторів; офіційні дані Державної служби статистики України, Міністерства фінансів України; річні звіти та первинна документація ТОВ «АМАРАНТ ЛТД»; результати опитування та власних спостережень.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

1. Розділ 1. Теоретико-методичні основи формування системи корпоративної та поведінкової культури.

2. Розділ 2. Діагностика ключових пріоритетів фінансово-економічного розвитку ТОВ «АМАРАНТ ЛТД».

3. Розділ 3. Шляхи удосконалення корпоративної та поведінкової культури у ТОВ «АМАРАНТ ЛТД».

5. Перелік ілюстративного матеріалу: *презентація*

6. Дата видачі завдання «18» вересня 2023 р.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Складання плану кваліфікаційної роботи. Вивчення літератури, підбір наукових та навчальних матеріалів.	12.10.2023 р.	Виконано
2	Підготовка вступу і першого розділу	01.11.2023 р.	Виконано
3	Підготовка другого розділу	22.11.2023 р.	Виконано
4	Підготовка третього розділу	12.12.2023 р.	Виконано
5	Підготовка висновків та пропозицій	15.12.2023 р.	Виконано
6	Систематизація використаних під час дослідження джерел	16.12.2023 р.	Виконано
7	Подання роботи для перевірки на академічний плагіат	17.12.2023 р.	Виконано
8	Оформлення та представлення роботи на кафедрі	20.12.2023 р.	Виконано
9	Написання відзиву науковим керівником	21.12.2023 р.	Виконано
10	Зовнішнє рецензування	21.12.2023 р.	Виконано
11	Підготовка доповіді, презентації та ілюстративного матеріалу	22.12.2023 р.	Виконано
12	Попередній захист	23.12.2023 р.	Виконано
13	Захист кваліфікаційної роботи магістра	19.01.2024 р.	Виконано

Здобувач вищої освіти

\_\_\_\_\_

(підпис)

Сергій КАЗЕНКО

Керівник  
кваліфікаційної роботи

\_\_\_\_\_

(підпис)

Тетяна СЬОМКІНА

## РЕФЕРАТ

Текстова частина кваліфікаційної роботи на здобуття освітнього ступеня магістра: 102 стор., 25 рис., 17 табл., 76 літературних джерел.

*Мета роботи* – обґрунтування теоретико-методичних засад та практичних рекомендацій щодо удосконалення корпоративної та поведінкової культури як складової ефективного управління підприємством з метою забезпечення конкурентоспроможності як на зовнішньому так і на внутрішньому ринку.

*Об'єкт дослідження* – процес розробки та імплементації ефективної системи удосконалення корпоративної та поведінкової культури як складової ефективного управління ТОВ «Амарант» та обґрунтування практичних рекомендацій в напрямі підвищення рівня корпоративної культури. Поглиблені дослідження здійснені на матеріалах торговельного підприємства ТОВ «Амарант» ЛТД, м. Києва.

*Предмет дослідження* – сукупність теоретико-методичних підходів щодо удосконалення рівня корпоративної культури та практичних рекомендації в напрямі розробки системи удосконалення корпоративної та поведінкової культури як складової ефективного управління підприємством з метою позитивного впливу на діяльність підприємства та забезпечення ефективності його господарювання.

*Короткий зміст роботи:*

Обґрунтовано, що формування системи оцінки ефективності зростання продуктивності праці персоналу відповідно до розробленої концептуальної моделі не тільки дозволить аналізувати діяльність управлінського персоналу на рівні підприємства, структурного підрозділу, і, індивідуального працівника, але і гармонійно впише оцінку ефективності в загальну систему управлінської культури підприємства.

Розроблено систему удосконалення корпоративної та поведінкової культури на ТОВ «Амарант ЛТД» з метою підвищення загального рівня корпоративної культури, що в майбутньому забезпечить можливість комплексного вирішення нагальних питань в напрямі формулювання персоналізованих прохань, зауважень, пропозицій та завдань, правильного вибору каналів передачі інформації, прислуховування до настрою інших працівників задля уникнення спотворень в обміні певним обсягом інформації, врахування їх смаків та вподобань, стисло та грамотного формулювання власної думки задля досягнення єдиної генеральної мети ТОВ «Амарант ЛТД».

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** корпоративна культура, поведінкова культура, управління підприємством, організаційно-управлінська модель управління підприємством, системи удосконалення корпоративної та поведінкової культури.

## ABSTRACT

The text part of the qualification work for obtaining the master's degree: 102 pages, 25 figures, 17 tables, 76 sources.

*The purpose of the work is* to substantiate the theoretical and methodological principles and practical recommendations for improving the corporate and behavioral culture as a component of effective enterprise management in order to ensure competitiveness both on the foreign and domestic markets.

*The object of the study is* the process of developing and implementing an effective system for improving corporate and behavioral culture as a component of effective management of Amaran LLC and substantiating practical recommendations in the direction of raising the level of corporate culture. In-depth research was carried out on the materials of the trading company "Amaranth" LLC, Kyiv.

*The subject of the study is* a set of theoretical and methodological approaches to improving the level of corporate culture and practical recommendations in the direction of developing a system for improving corporate and behavioral culture as a component of effective enterprise management in order to have a positive impact on the enterprise's activities and ensure the efficiency of its management.

*The short review of the research:*

It is substantiated that the formation of a system for assessing the effectiveness of staff productivity growth in accordance with the developed conceptual model will not only allow analyzing the activities of management personnel at the level of the enterprise, structural subdivision, and individual employee, but will also harmoniously fit the assessment of efficiency into the general system of the management culture of the enterprise. This will create prerequisites for compliance with the most important principles of forming a system for evaluating the effectiveness of personnel productivity growth: the principles of complexity, consistency and flexibility.

A system of improving the corporate and behavioral culture at Amaran LTD LLC was developed with the aim of increasing the general level of corporate culture, which in the future will provide the possibility of complex solutions to urgent issues in the direction of formulating personalized requests, remarks, proposals and tasks, the correct choice of information transmission channels, listening to the mood of other employees in order to avoid distortions in the exchange of a certain amount of information, to take into account their tastes and preferences, to concisely and competently formulate one's own opinion in order to achieve the single general goal of "Amaranth LTD" LLC.

**KEY WORDS:** corporate culture, behavioral culture, enterprise management, organizational and management model of enterprise management, systems for improving corporate and behavioral culture.

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

**Навчально-науковий інститут менеджменту і підприємництва**

**ПОДАННЯ  
ГОЛОВІ ЕКЗАМЕНАЦІЙНОЇ КОМІСІЇ  
ЩОДО ЗАХИСТУ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ  
на здобуття освітнього ступеня магістра**

Направляється здобувач Казенко С.О. до захисту кваліфікаційної роботи  
(*прізвище та ініціали*)

за спеціальністю 076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність  
(*код, найменування спеціальності*)

освітньо-професійної програми Підприємництво та фінанси  
(*назва*)

на тему: «Удосконалення системи корпоративної та поведінкової культури як складової ефективного управління підприємством».

Кваліфікаційна робота і рецензія додаються.

Директор ННІ

\_\_\_\_\_

Сергій Федюнін  
(*Ім'я, ПРІЗВИЩЕ*)

**Висновок керівника кваліфікаційної роботи**

Здобувач(ка) Казенко С.О. виконав дослідження на достатньому рівні. Розкрив тематику дослідження, досягнув поставленої мети та надав пропозиції щодо удосконалення системи корпоративної та поведінкової культури як складової ефективного управління підприємством.

Все це дозволяє оцінити виконану кваліфікаційну роботу здобувача(ки) Казенко С.О. на оцінку «добре» та присвоїти йому(їй) кваліфікацію магістр з підприємництва та фінансів.

Керівник кваліфікаційної роботи

\_\_\_\_\_

Тетяна СЬОМКІНА

(*Ім'я, ПРІЗВИЩЕ*)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2023 року

**Висновок кафедри про кваліфікаційну роботу**

Кваліфікаційна робота розглянута. Здобувач Казенко С.О. допускається до захисту даної роботи в Екзаменаційній комісії.

Завідувач кафедру

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Оксана ЗГУРСЬКА  
(*Ім'я, ПРІЗВИЩЕ*)

**ВІДГУК РЕЦЕНЗЕНТА**  
**на кваліфікаційну магістерську роботу**

здобувача вищої освіти Казенка Сергія Олексійовича

*(прізвище, ім'я, по батькові)*

на тему «Удосконалення системи корпоративної та поведінкової культури як складової ефективного управління підприємством».

**Актуальність.** Актуальність теми дослідження полягає в тому, що корпоративна та поведінкова культури в даний час дозволяє надати організації свого неповторного, унікального вигляду в очах партнерів і клієнтів, і це є достатньо важливим фактором конкурентоспроможності компанії в ринкових умовах. Грамотно сформована корпоративна та поведінкова культури сприяють підвищенню рівня ефективності роботи організації.

Незважаючи на те, що тема, що вивчається, досить досліджена, є деякі проблеми, які пояснюють труднощі формування корпоративної культури. Серед них – об'єднання організацій, поглинання одних підприємств іншими; швидке формування компаній нових галузей бізнесу. Але виражена зацікавленість даної проблематики не пояснюється її новизною, це свідчення накопиченого розуміння закономірностей і основ соціальних структур.

**Позитивні сторони.**

1. Визначено та обґрунтовано ключові чинники та цілі формування корпоративної та поведінкової культури як ефективного інструменту управління підприємством
2. Розглянуто та проаналізовано методичні аспекти удосконалення рівня корпоративної та поведінкової культури на підприємстві

**Недоліки.**

1. При написанні роботи варто було розглянути вплив сучасних чинників, таких як складна геополітична та економічна ситуація в країні та визначити їхній ступінь впливу на формування корпоративної та поведінкової культури досліджуваного підприємства.
2. Досліджуючи питання корпоративної культури, варто було б розглянути її формування з точки зору переходу роботи підприємства на віддалений режим роботи.

Відзначені зауваження не впливають на загальну позитивну оцінку кваліфікаційної бакалаврської (магістерської) роботи.

**Висновок:** *кваліфікаційна магістерська робота заслуговує оцінку " \_добре\_ ", а Казенко С.О. заслуговує присвоєння кваліфікації: магістр з підприємництва та фінансів.*

Рецензент:  
*Д.е.н., професор*

\_\_\_\_\_

*підпис*

Олена ВІНОГРАДОВА

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b>	9
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ КОРПОРАТИВНОЇ ТА ПОВЕДІНКОВОЇ КУЛЬТУРИ</b>	13
1.1. Суть та значення корпоративної та поведінкової культури у системі управління підприємством	13
1.2. Чинники та цілі формування корпоративної та поведінкової культури як ефективного інструменту управління підприємством	22
1.3. Методичні аспекти удосконалення рівня корпоративної та поведінкової культури на підприємстві	29
<b>РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА КЛЮЧОВИХ ПРІОРИТЕТІВ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ТОВ «АМАРАНТ ЛТД»</b>	37
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «Амарант» ЛТД»	37
2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Амарант ЛТД»	48
2.3. Ідентифікація ключових напрямів діяльності ТОВ «Амарант ЛТД» в напрямі удосконалення рівня корпоративної та поведінкової культури	60
<b>РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ ТА ПОВЕДІНКОВОЇ КУЛЬТУРИ У ТОВ «АМАРАНТ ЛТД»</b>	70
3.1. Діагностика стану корпоративної та поведінкової культури ТОВ «Амарант» ЛТД в системі управління підприємством	70
3.2. Розробка системи корпоративної та поведінкової культури як складової ефективного управління підприємством	81
<b>ВИСНОВКИ</b>	91
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b>	95



## ВСТУП

В даний час у процесі формування ефективного стилю керівництва важлива роль відводиться корпоративній та поведінковій культурі, що сприяє успішному розвитку організації. Під організаційною культурою розуміється сукупність загальноновизнаних норм і зразків поведінки, ціннісних поглядів, які встановлюють зразок і смисл роботи співробітників незалежно від їх багатофункціональних прямих обов'язків і посадового становища.

Корпоративна культура підприємства пов'язує як усі види діяльності, так і всі відносини зсередини компанії, робить при цьому більш згуртованим колектив, а також формує імідж організації, створює її зовнішній образ, встановлює взаємини з постачальниками, партнерами, покупцями.

Актуальність теми дослідження полягає в тому, що корпоративна та поведінкова культури в даний час дозволяють надати організації свого неповторного, унікального вигляду в очах партнерів і клієнтів, і це є достатньо важливим фактором конкурентоспроможності компанії в ринкових умовах. Грамотно сформована корпоративна культура сприяє підвищенню ефективності роботи організації.

Незважаючи на те, що тема, що вивчається, досить досліджена, є деякі проблеми, які пояснюють труднощі формування корпоративної культури. Серед них – об'єднання організацій, поглинання одних підприємств іншими; швидке формування компаній нових галузей бізнесу. Але виражена зацікавленість даної проблематики не пояснюється її новизною, це свідчення накопиченого розуміння закономірностей і основ соціальних структур.

Сучасні вчені дійшли висновку, що дослідження корпоративної культури – це важке завдання. Для кращого розуміння сутності корпоративної культури підприємства, її вивчення та формування необхідно мати уявлення про структуру

цього феномену. У вітчизняній та зарубіжній літературі можна зустріти різні визначення корпоративної культури та уявлення про її структуру.

Проблеми розвитку, формування та зміни корпоративної культури висвітлені у роботах багатьох зарубіжних авторів, таких як М. Армстронг, П. Вейл, Е. Браун, А. Кромбі, Е. Шейн та інших науковців. Дослідженням питань історії розвитку та розуміння сутності корпоративної культури займалися такі видатні вітчизняні і зарубіжні вчені, як О. Бала, Т. Біляк, А. Бурлакова, Г. Хаєт, Е. Шейн, Т. Башук, І. Ігнат'єва, В. Євтушевський, О. Тарасова, В. Співак, Е. Капітонов, С. Щербіна, Н. Тарнавська, Н. Фіщук, І. Химич, В. Юрченко та ін. Окремі аспекти корпоративної культури досліджували економісти, соціологи, психологи і педагоги, такі як В. Пилипенко, І. Бебешкіна, Т. Заславська, Р. Ривікіна, В. Щербіна та інші представники різних шкіл і течій.

Разом з тим, ряд питань, пов'язаних із систематизацією різних точок зору щодо сутності корпоративної культури, її взаємозв'язку з питаннями управління персоналом, аналізом факторів, що впливають на ефективність функціонування системи управління корпоративною культурою, визначення шляхів удосконалення комплексної системи забезпечення належного рівня корпоративної культури в організації залишаються не до кінця вивченими.

Необхідність вирішення важливих питань щодо своєчасного реагування на характер динамічних ринкових коливань не тільки з метою збереження, а й примноження показників ефективності діяльності організації в сучасних умовах господарювання, а також розробка і впровадження на цій основі ефективної системи ефективного управління корпоративною культурою зумовило вибір теми, мету та завдання дослідження.

**Метою кваліфікаційної магістерської роботи є обґрунтування теоретико-методичних засад та практичних рекомендацій щодо удосконалення корпоративної та поведінкової культури як складової ефективного управління**

підприємством з метою забезпечення конкурентоспроможності як на зовнішньому так і на внутрішньому ринку.

**Досягнення поставленої мети обумовило необхідність вирішення таких завдань:**

- визначити суть та значення корпоративної та поведінкової культури у системі управління підприємством;
- ідентифікувати чинники та цілі формування корпоративної та поведінкової культури як ефективного інструменту управління підприємством;
- визначити та обґрунтувати методичні аспекти удосконалення рівня корпоративної та поведінкової культури на підприємстві;
- здійснити організаційно-економічну характеристика діяльності ТОВ «Амарант» ЛТД»;
- здійснити аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Амарант ЛТД»;
- ідентифікувати ключових напрямів діяльності ТОВ «Амарант ЛТД» в напрямі удосконалення корпоративної та поведінкової культури;
- здійснити діагностику стану корпоративної та поведінкової культури ТОВ «Амарант» ЛТД в системі управління підприємством;
- розробити корпоративної та поведінкової культури як складової ефективного управління підприємством.

*Об'єктом дослідження є* теоретико-методичні положення щодо розробки та імплементації ефективною системи удосконалення корпоративної та поведінкової культури як складової ефективного управління ТОВ «Амарант» та обґрунтування практичних рекомендацій в напрямі підвищення рівня корпоративної культури. Поглиблені дослідження здійснені на матеріалах торговельного підприємства ТОВ «Амарант» ЛТД, м. Києва.

*Предметом дослідження є* сукупність теоретико-методичних підходів щодо удосконалення рівня корпоративної культури та практичних рекомендації

в напрямі розробки системи удосконалення корпоративної та поведінкової культури як складової ефективного управління підприємством з метою позитивного впливу на діяльність підприємства та забезпечення ефективності його господарювання.

**Методологія і методи дослідження.** Теоретичною й методологічною основами дослідження є фундаментальні положення економічної теорії, наукові праці вітчизняних і закордонних вчених. Серед основних методів, використаних у дослідженні, слід відзначити наступні: наукової абстракції, порівняння, групування та систематизації – для визначення сутності, ролі та значення корпоративної культури для підприємства; методи графічного, статистичного, економічного аналізу - використовувались для фінансово-економічного стану підприємства, діагностики загальногосподарського стану суб'єкта господарювання; метод логічного аналізу, анкетування, графічний аналіз - для відображення результатів оцінки рівня корпоративної культури на підприємстві; метод моделювання ситуацій, за допомогою якого розроблено систему удосконалення корпоративної культури на підприємстві; методи сучасних комп'ютерних технологій - з метою обробки необхідної інформації, а також для аналізу та оцінки фінансово-економічної діяльності підприємства.

**Інформаційна база дослідження.** Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативні акти України, наукові праці вітчизняних та зарубіжних авторів, офіційні дані Державної служби статистики України, Міністерства фінансів України, річні фінансові звіти ТОВ «Амарант» ЛТД, а також результати власних спостережень.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ

### 1.1 Суть та значення корпоративної культури у системі управління підприємством

В умовах сьогодення цікавість вітчизняних підприємств до формування внутрішньо корпоративної культури помітно зросла. Як правило, усі їх дії в напрямі створення сприятливого корпоративного середовища виглядають лише як спосіб наслідувати останні тенденції сучасності.

Керівники вітчизняних підприємств, проводячи активні заходи щодо проведення корпоративних заходів та тренінгів, ще, на жаль, не до кінця розуміють глибину суті, значення та важливості формування та удосконалення корпоративної культури на підприємствах. І навпаки, корпоративна культура в житті багатьох зарубіжних компаній – традиційне явище, адже оптимально та ефективно сформована корпоративна культура дає можливість виокремити потенційні ресурси, здібності та індивідуальні особливості працюючого персоналу, що в подальшому, шляхом мобілізації зусиль в напрямі виконання вищих цілей та місії корпорації забезпечує досягнення єдиної генеральної мети – отримання прибутку та забезпечення високого рівня конкурентних переваг як на внутрішньому так і на зовнішньому ринках. З врахуванням цього, західні компанії намагаються всіляко підтримувати традиції суб'єктів господарювання, враховуючи останні ринкові тенденції та особливості діяльності [4, с. 58].

Якщо зазирнути в минуле, то в період розвиненого соціалізму існувала культура виробництва та культура обслуговування у сфері торгівлі, і послуг, що сформувалася протягом десятиліть, увібравши в себе досвід кількох трудових

поколінь. У радянські часи такі інструменти морального заохочення як дошки пошани передовиків праці, перехідні прапори (вимпели), почесні грамоти тощо були ключовими традиційними елементами корпоративної культури, які і на сьогоднішній день користуються попитом у багатьох зарубіжних компаніях.

На превеликий жаль, від минулих здобутків не залишилося і сліду, так само як і від соціалістичних форм господарювання [4, с. 59]. В сучасних умовах керівникам підприємств доводиться заново починати роботу в напрямі створення ефективної корпоративної культури в загальноуправлінській системі підприємства.

Корпоративна культура – це упорядкована система традицій та цінностей, в основі якої лежить досягнення єдиної генеральної мети компанії. Від філософії корпоративної культури залежить формування особливостей поведінки та спілкування, і, як правило, передбачає однакове зовнішнє оформлення: фірмова символіка, стиль, традиції компанії. Разом з тим, корпоративна культура – це не тільки фірмова атрибутика та стандарти зовнішнього вигляду і норми поведінки співробітників. Зовнішня атрибутика як спосіб вираження корпоративної культури стане неефективною, якщо не буде підкріплена силою внутрішніх традицій та єдиних корпоративних цінностей.

Вплив корпоративної культури на результати роботи підприємства, забезпечення його стійкості та конкурентоспроможності надзвичайно вагомий. Удосконалення корпоративної культури – запорука успішної діяльності підприємства в аспектах забезпечення додаткової мотивації співробітників, а також створення сприятливого внутрішнього клімату для співробітників [6, с. 201].

Більшість підприємств позиціонують власні цінності та переконання як нематеріальну основу, яка сприймається з працівниками через весь комплекс їхньої взаємодії із суб'єктом господарювання: роботу, спілкування з керівниками, колегами та підлеглими тощо.

Як і більшість інших понять організаційно-управлінських дисциплін, концепція корпоративної культури не має єдиного універсально-правильного трактування.

Можливі лише різноманітні функціональні описи сфери культури, які щоразу формулюються залежно від конкретних цілей дослідження, разом з тим - цілісного, сутнісного визначення культури. Кожен із авторів прагне дати своє власне визначення цього поняття. Є як дуже вузькі, і дуже широкі тлумачення корпоративної культури організації.

Отже, корпоративна культура – це упорядкована система найважливіших правил та норм поведінки в колективі, що приймаються членами організації як певний спосіб вираження індивідуальних та корпоративних цінностей, та, як наслідок формують певні визначені напрями поведінки у колективі. Ці ціннісні орієнтири передаються членам колективу через «символічні» засоби духовного та матеріального внутрішньоорганізаційного оточення [1, с. 66].

Культура достатньо успішного підприємства характеризується певним рядом особливостей, що визначається певними рівнями її позиціонування з точки зору видимої та невидимої сторони, рис. 1.1.

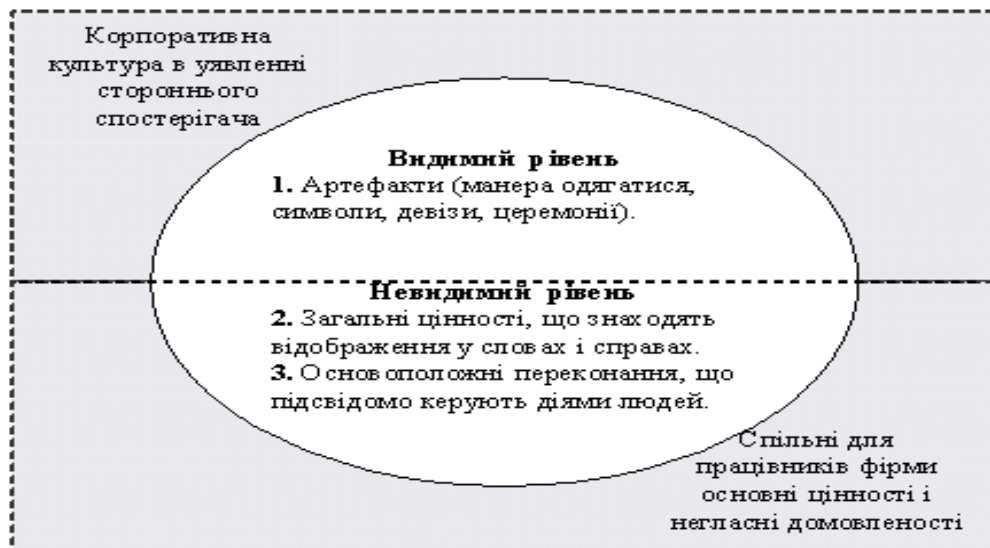


Рис. 1.1. Рівні позиціонування корпоративної культури з точки зору видимої та невидимої сторони організації

*Джерело: побудовано автором на основі джерел [1-4]*

На наш погляд, варто виокремити два способи впливу культури на корпоративне життя. Перший – культура та поведінка характеризуються взаємовпливом та доповнюють один одного. Другий – культура поведінки впливає не тільки на те, що роблять люди, але й на те, як вони це роблять.

Існують різні підходи до виділення набору змінних, за допомогою яких простежується вплив культури на організацію. Набір змінних, що обираються керівництвом для аналізу організації, може бути пов'язаний безпосередньо з рівнем організаційної взаємодії: організація – зовнішнє середовище; група – група; індивід – організація (рис.1.2).



Рис. 1.2. Схема взаємовпливу корпоративної культури в межах світових, регіональних та міжнародних інтересів

*Джерело: побудовано автором на основі джерел [7-9]*

При цьому для кожного рівня (індивід, група, організація) можуть вимірюватися як ефективність їх функціонування з погляду інтересів організації,



так і в індивідуальному плані. Крім того, кожна із зазначених груп змінних може розглядатися в тимчасовому аспекті, тобто бути переважно орієнтованою на короткострокову чи довгострокову перспективу. Однак така «теоретизована» тривимірна модель визначення впливу культури на організацію складна для застосування на практиці та в основному використовується в дослідницькій роботі [8, с. 33].

Вплив культури на прийняття рішень здійснюється через розділені вірування і цінності, що формують у членів організації стійкий набір базових припущень і переваг. Оскільки корпоративна культура може сприяти зведенню до мінімуму розбіжностей, процес прийняття набуває інтенсивності та ефективності.

Сутність процесу контролю полягає в стимулюванні ефективних дій у напрямі досягнення поставленої мети. Адміністративний механізм контролю будується на формальному авторитеті. Сам процес полягає у зміні правил та процедур за допомогою усталеної директиви. В основі даного механізму лежать два припущення: зверху видніше, якими заходами досягти бажаного результату; працівники підпорядковуються в межах розділених базових припущень.

Вплив корпоративної культури на комунікації відбувається у двох напрямках. Перший – це відсутність необхідності комунікувати у справах, за якими є розбіжність інтересів. І тут певні дії здійснюються по замовчуванню. Друге – припущення, що розділяються, забезпечують спрямованість та надають допомогу в інтерпретації одержуваних повідомлень.

Беручи до уваги досвід успішних американських компаній та описавши управлінську практику, можна охарактеризувати ряд вірувань та цінностей корпоративної культури, які привели ці компанії до успіху, а саме [9, с. 168]:

- ✓ впевненість у власній дієвості;
- ✓ тісний зв'язок із споживачем;
- ✓ заохочення дотримання автономії та підприємливості;

- ✓ позиціонування особистості як ключового джерела підвищення продуктивності та ефективності діяльності;
- ✓ знання власної справи та ролі в загальній системі діяльності підприємства;
- ✓ ефективність роботи управлінської структури;
- ✓ одночасне поєднання гнучкості та жорсткості у загальногосподарських підходах управління організацією.

Організація функціонує та розвивається, як складний організм. Ефективність діяльності на кожному із життєвих циклів функціонування забезпечує корпоративна культура в кожному із ключових аспектів, а саме [9, с. 175]:

- роль та внесок кожного члена організації;
- ієрархія відносини між кожним із співробітників;
- дієвість принципів та методів виконання визначених посадових обов'язків.

Вищезазначене зумовлює характерні особливості між організаціями, а також визначає ключові фактори визначає успіху її функціонування в запеклій конкурентній боротьбі. З однієї сторони – в кожній організації існує «діалог» між усіма учасниками діяльності, з іншої - носіями корпоративної культури, а також культури, що впливає на поведінку певного індивіда [6, с. 199].

Очевидним є той факт, що управління корпоративною культурою – завдання архіважливе та не з простих. Ціннісні орієнтації повинні бути не тільки заявлені, а й стати невід'ємною частиною внутрішнього життя вищого керівництва та передаватися на нижні рівні організації відповідно до ролі та значення кожного учасника управління організацією.

Уніфікація ключових цінностей та принципів, втілення в життя ефективних ідей вищого керівництва із врахуванням особливостей діяльності організації безумовно приведуть за загально корпоративного успіху на довгострокову перспективу.

Управління корпоративною культурою є досить тривалим та ємним процесом. Базові припущення, що лежать глибоко у свідомості, віруваннях та поведінці членів організації неможливо змінити за короткий термін. Цей процес передбачає постійну роботу над собою усіх членів організації, нескінченне з'ясування того, у що вірять і що цінують в організації, невпинну увагу як до загального абстрактного погляду на речі, так і до конкретних деталей побуту організації, і, нарешті, правильного планування діяльності організації в цілому з метою досягнення успішності та перспективності (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Загальногосподарська система корпоративної культури  
Джерело: побудовано автором на основі джерела [8]

Загальновідомим є той факт, що успіх у діяльності сучасного підприємства визначається значною мірою ступенем згуртованості персоналу, наявністю односторонніх, надійністю вертикальних та горизонтальних взаємозв'язків, гармонійними та взаємовигідними відносинами між керівництвом та співробітниками, які побудовані на взаємодовірі та взаємодопомозі. «Ефективність діяльності організації, що базується на принципах корпоративної культури її співробітників – найвигідніше вкладення капіталу. Враховуючи те, що успіх підприємства досягається в результаті взаємодії усіх учасників процесу,

які мають загальні цілі, кожен співробітник вкладає «свою частину» у загальний характер корпоративної культури підприємства [10, с. 215].

Загалом корпоративна культура визначається як набір важливих положень, методів та інструментів, що формуються, аналізуються та реалізуються керівниками підприємств вищої ланки управління, а також інших учасників процесу нижчого, функціонального рівня. Корпоративна культура характеризується власною, самостійною сутністю, в якій усі визначені параметри не є тотожними з індивідуальною культурою окремих членів підприємства. Корпоративна культура схильна змін. Вона змінюється постійно протягом усього життя організації під впливом як ендогенних так і екзогенних факторів.

Кожен суб'єкт господарювання ставить перед собою важливу ціль щодо формування стійкої корпоративної культури, та найголовніше, на цій основі - збереження та підтримання установлених завдань та цілей щодо досягнення результативності успішної діяльності в напрямі досягнення економічної ефективності [10, с. 217].

Розробка нових концепцій довгострокового розвитку підприємства має величезне практичне значення. Формування та удосконалення корпоративної культури на вітчизняних підприємствах – дуже важливе питання управлінського характеру. Разом з тим, безпрецедентний динамізм сучасної епохи соціально-економічного розвитку вимагає від підприємств вибору інноваційних підходів та нових орієнтирів стратегічного розвитку. Суб'єкт господарювання, що прагне йти в ногу з часом, повинно формувати цілий комплекс таких орієнтирів створення оптимального рівня корпоративної культури, який забезпечує кожному працівнику повноцінну можливість для самоствердження, самореалізації та самооцінки з метою підсилення ролі кожного учасника у досягненні генеральної мети та, на основі цього – отримання відповідної винагороди за участь у її реалізації.

Корпоративну культуру визначають: як систему взаємодіючих матеріальних і духовних цінностей, проявів, при існуючих організаціях, що відображають її індивідуальність, сприйняття себе як індивіда та навколишнього середовища загалом; як філософію, що підтверджує роль та значення діяльності організації та її відношення до співробітників та клієнтів; як моральний і соціальний клімат, що виявляється у внутрішньому середовищі організації, взаємодію із зовнішнім середовищем; переважаючі орієнтири та напрями, що лежать в основі формування цілей організації та шляхів їх досягнення; систему взаємодії персоналу в організації [11, с. 57].

Використовуючи загальні наукові підходи, можна розуміти корпоративну культуру як набір ключових інструментів, що приймаються членами організації, одержуються та виражаються у цінностях, що заявляються організацією, а також встановлюють поведінкові орієнтири ефективної взаємодіяльності. Орієнтири та цінності встановлюються всередині організації та передаються через «символічні» засоби духовного та матеріального внутрішньо корпоративного оточення.

Існує багато підходів до виділення різних атрибутів, що характеризують та ідентифікують культуру тієї чи іншої організації як у макро-, і на мікрорівні. Так, С.П. Робінс пропонує розглядати корпоративну культуру на основі наступних десяти критеріїв [10, с. 215]:

- особиста ініціатива, тобто ступінь відповідальності, свободи та незалежності, якою володіє індивід в організації;
- ступінь ризику, тобто готовність працівника піти на ризикові дії з метою досягнення високих результатів діяльності;
- спрямованість дій, тобто встановлення організацією чітких цілей та очікуваних результатів виконання;
- узгодженість дій, тобто становище, за якого підрозділи та люди всередині організації координовано взаємодіють;

- управлінська підтримка, тобто забезпечення вільного взаємодії, допомоги та підтримки підлеглим з боку управлінських служб;
- контроль, тобто перелік правил та інструкцій, що застосовуються для контролю та спостереження за поведінкою співробітників;
- ідентичність, тобто ступінь ототожнення кожного працівника відповідно до виконуваних обов'язків в організації;
- система преміювання та винагород, тобто ступінь обліку виконання робіт, організація системи заохочень;
- рівень конфліктності, тобто готовність співробітника відкрито висловлювати свою думку та врегульовувати конфлікт;
- модель взаємодії, тобто ступінь взаємодії всередині організації, при якій взаємодія виражена у формальній ієрархії та підпорядкованості.

Оцінюючи будь-яке підприємство згідно вищезазначених критеріїв, можна створити повну картину організаційної культури, на тлі якої формується загальне уявлення про існуючу систему управління та виокремлення визначених напрямів її вдосконалення.

## **1.2 Чинники та цілі формування корпоративної культури як ефективного інструменту управління підприємством**

Для кожної організації, в залежності від етапності її розвитку, завдання формування, реалізації та вдосконалення корпоративної культури вирішується різними методами та засобами. В той час, коли суб'єкт господарювання знаходиться в стадії створення, керівник організації – визначає ключові напрями формування корпоративної культури. На цьому етапі робота колективу організована по командному принципу, де усі цінності, принципи та компоненти корпоративної культури лежать на поверхні [14, с. 89].

На етапі переходу підприємства на наступну стадію розвитку задачі в напрямі розвитку корпоративної культури значно ускладнюються, відбувається

розподіл сфер відповідальності між співробітниками, в залежності від рівня професійного розвитку та спеціалізації. Разом з тим, в на даному етапі починають формуватися так звані субкультури на основі професійних цінностей, які значно відрізняються від домінуючої генеральної корпоративної культури організації. В цьому аспекті, необхідно розуміти те явище, що всередині загальноуправлінської корпоративної культури мають місце певні «локальні» субкультури, і вести мову про таку корпоративну культуру як монолітне явище неможливо [14, с. 92]. Саме в цей період розвитку організації необхідно піднімати питання про створення та удосконалення корпоративної культури, від якої буде залежати якість управління, а саме: ясність та чіткість постановки задач, контроль результатів та корекція стратегічних рішень.

Наступний етап – етап зрілості компанії характеризується розширенням меж діяльності та кількості працюючих, а тому питання розвитку корпоративної культури виходить на високий рівень визначення стратегічних задач. Без вирішення цих задач важко досягнути високого рівня ефективності функціонування підприємства.

Сучасна вища ланка управління підприємством розглядає питання удосконалення корпоративної культури своєї організації як надійний стратегічний інструмент, що дозволяє орієнтувати та зосереджувати діяльність усіх підрозділів та окремих працівників організації на загальні цілі; на мобілізацію ініціатив співробітників, забезпечення лояльності та узгодженості рішення з метою досягнення генеральної мети [14, с. 92].

Проте, в нинішніх умовах, у сучасного керівництва дуже часто відсутніми знання та практичні навички стосовно того, як ціле направлено можна удосконалити існуючий стан корпоративної культури організації. Варто зазначити, що безумовним є той факт, що менеджери по персоналу володіють певними окремими інструментами по управлінню трудовими ресурсами, але

цього, на жаль, є недостатньо для ефективного розвитку корпоративної культури на довгострокову перспективу функціонування.

Зовнішнє середовище значно впливає на організацію, що закономірно, визначає і рівень її корпоративної культури. Однак, як свідчить практика, дві організації, що функціонують в тому самому оточенні, можуть мати дуже різні культури. Це тому, що через свій спільний досвід члени організації по-різному вирішують дві дуже важливі проблеми. Перша - це зовнішня адаптація: що має бути зроблено організацією у тому, щоб вижити за умов жорсткої зовнішньої конкуренції. Друга - це внутрішня інтеграція: як внутрішньоорганізаційні процеси та відносини сприяють її зовнішній адаптації [15]. Чинники, що впливають на корпоративну культуру наведено на рисунку 1.4.

Ці характеристики включають як структурні, і поведінкові виміри. В такому або іншому випадку організація може бути піддана аналізу та докладно описана на основі перерахованих вище параметрів та властивостей.

Процес зовнішньої адаптації і виживання пов'язаний з пошуком і знаходженням організацією своєї ніші на ринку та її пристосуванням до зовнішнього оточення, що постійно змінюється. Це процес досягнення організацією своїх цілей та взаємодії з представниками зовнішнього середовища. До проблем зовнішньої адаптації та виживання підприємства належать такі [15]:

- місія та стратегія (визначення місії організації та її головних завдань; вибір стратегії виконання цієї місії);
- цілі (встановлення специфічних цілей та внутрішнє прийняття їх працівниками);
- засоби (ресурси, що використовуються для досягнення цілей; консолідація зусиль у досягненні обраної мети; адаптація організаційної структури, оптимізація систем стимулювання та звітності);



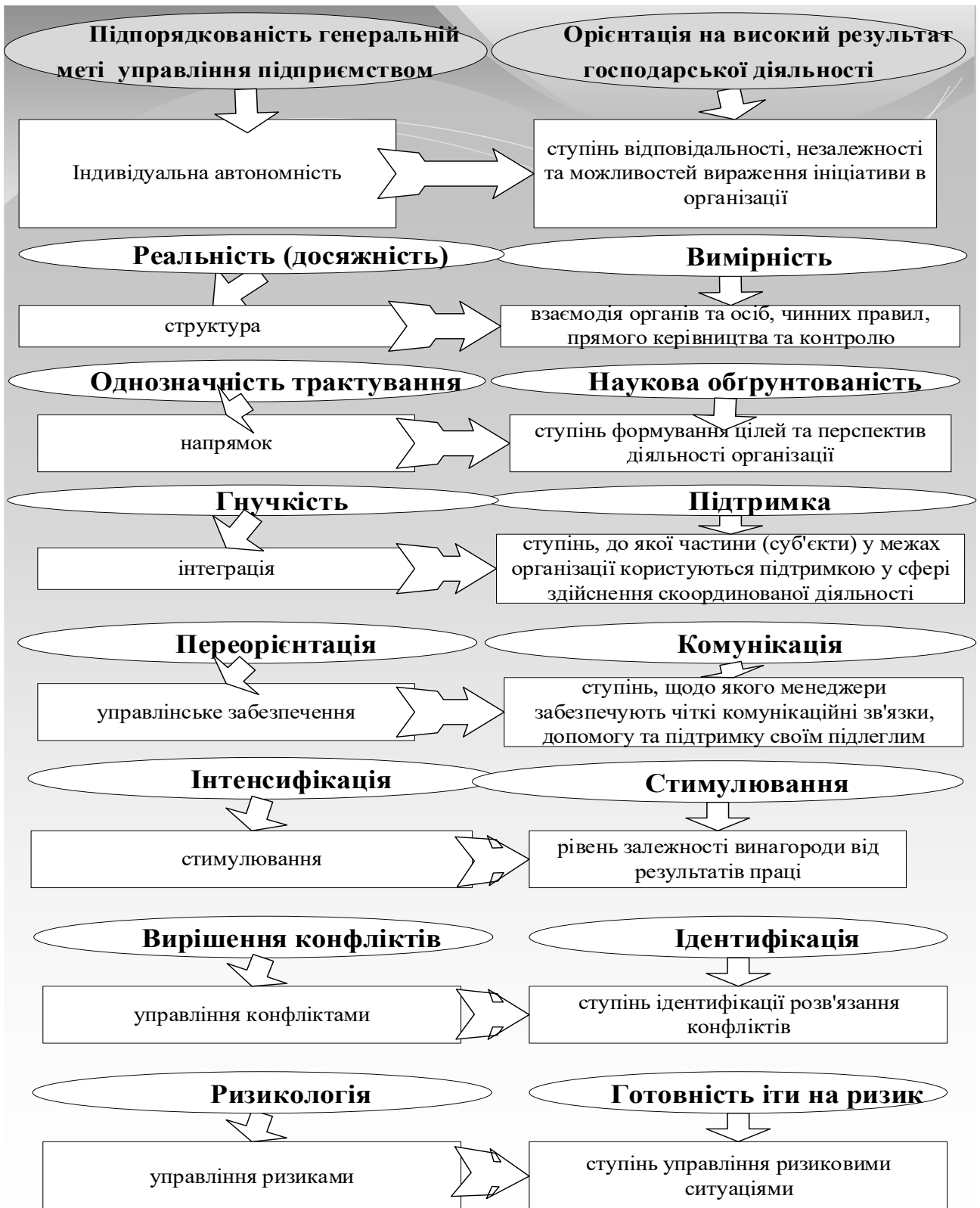


Рис. 1.4. Чинники впливу на рівень корпоративної культури організації  
 Джерело: побудовано автором на основі джерел [13-15]

- контроль (встановлення індивідуальних та групових критеріїв ефективної діяльності; створення інформаційної інфраструктури);
- коригування поведінки (створення системи заохочення та покарання, пов'язаної з виконанням або невиконанням поставлених завдань).

Здійснений огляд проблем зовнішньої адаптації та виживання підприємства дав можливість узагальнити наступні сутнісні ознаки та характеристики корпоративної культури підприємства (рис. 1.5).

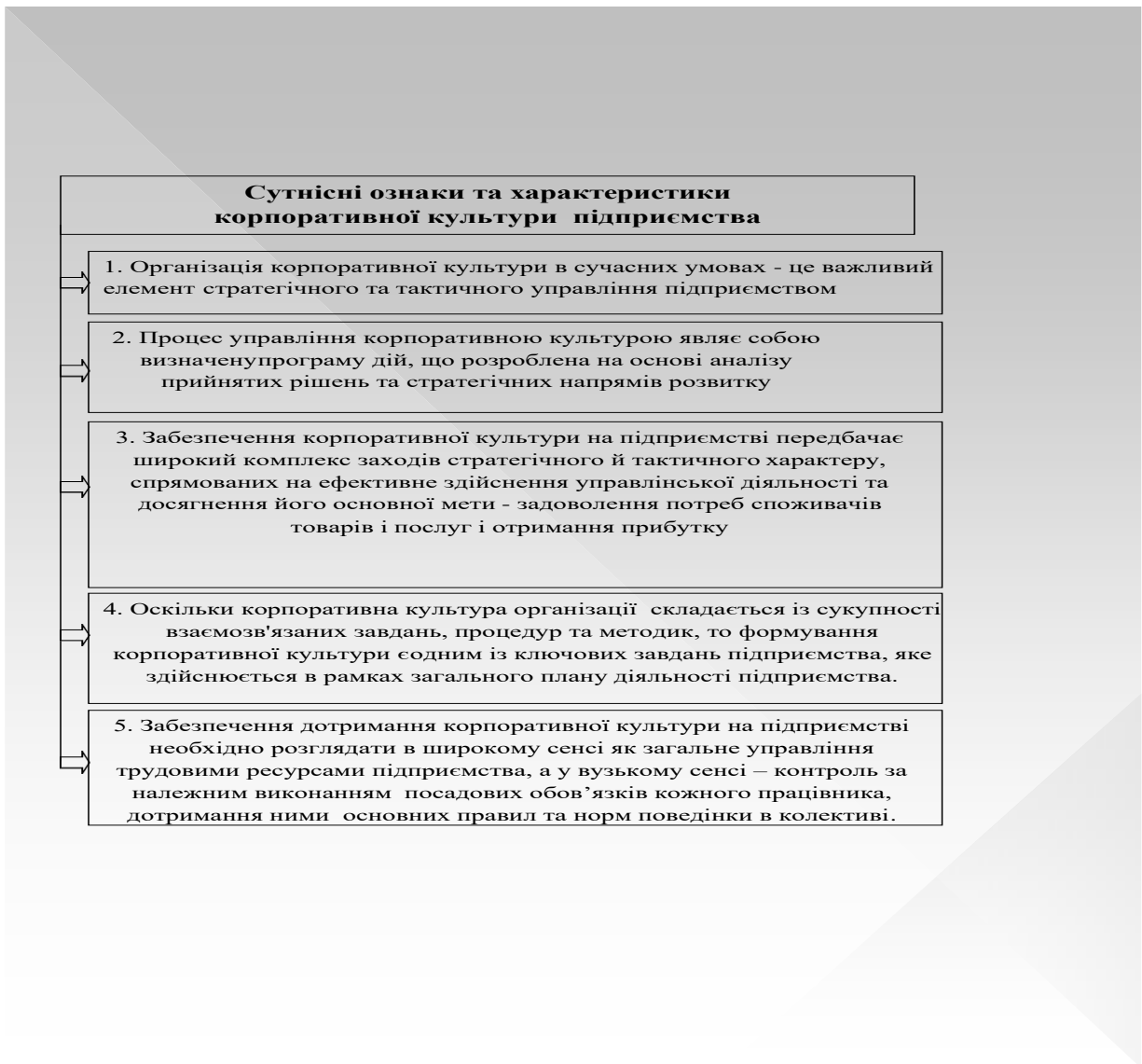


Рис. 1.5. Сутнісні ознаки та характеристики корпоративної культури підприємства

*Джерело: побудовано автором за джерелом [15-17]*

Члени організації повинні знати реальну місію своєї організації, не те, що часто декларується з високих трибун для акціонерів та громадськості. Це допоможе їм сформувати розуміння власного внеску у виконання організацією своєї місії.

Наступна група питань належить до встановлення цілей та вибору засобів їх досягнення. В одних організаціях працівники беруть участь у встановленні цілей і, таким чином, беруть на себе відповідальність за їхнє досягнення. В інших - працівники беруть участь лише у виборі методів та засобів досягнення цілей, а в третіх - може не бути ні того, ні іншого, або бути і те, й інше.

У будь-якій організації працівники повинні брати участь у таких процесах [17]:

- 1) виділяти із зовнішнього оточення важливе та неважливе для організації;
- 2) розробляти шляхи та способи вимірювання досягнутих результатів;
- 3) знаходити пояснення успіху та невдачі у досягненні цілей.

Процес зовнішньої адаптації нерозривно пов'язані з внутрішньої інтеграцією, т. е. встановленням і підтримкою ефективних відносин роботи між членами організації. Це процес пошуку найефективніших способів спільної роботи в організації. Серед проблем внутрішньої інтеграції зазначимо такі [18, с. 134]:

Мова спілкування та концептуальні категорії (вибір методів комунікації; визначення значення мови та концепцій).

Кордони організації та критерії входження та виходу з неї (встановлення критеріїв членства в організації та її групах).

Влада та статус (встановлення правил придбання, підтримання та втрати влади; визначення та розподіл статусів в організації).

Особистісні відносини (встановлення формальних та неформальних правил про характер організаційних відносин між працівниками, враховуючи їх вік, стать, освіту, досвід тощо; визначення допустимого рівня відкритості на роботі).

Нагородження та покарання (визначення базових критеріїв бажаної та небажаної поведінки та відповідних їм наслідків);

Ідеологія та релігія (визначення значення та ролі зазначених феноменів в організаційному житті).

На формування корпоративної культури, її змісту та окремих параметрів впливає ряд факторів зовнішнього та внутрішнього оточення, але на всіх стадіях розвитку організації особиста культура її керівника (його особиста віра, цінності та стиль поведінки) багато в чому визначають культуру організації. Особливо сильним такий вплив буває у тому випадку, якщо організація перебуває в стадії становлення, а її керівник має визначні особистісні та професійні здібності.

Формування в організації певної культури пов'язане зі специфікою галузі, в якій вона діє, зі швидкістю технологічних та інших змін, з особливостями ринку, споживачів тощо. і віру «у зміни». Проте ця риса може по-різному виявлятися у компаніях однієї й тієї галузі в залежності від національної культури, в рамках якої організація функціонує.

Межі діяльності організації розширюються шляхом залучення нових членів, в тому числі - з організацій з іншого культурою. Нові члени організації, хочуть вони цього чи ні, приносять із собою тягар минулого досвіду, в якому нерідко залишаються «віруси» інших культур. Імунітет організації від подібних «інфекцій» залежить від сили її культури, що визначається трьома моментами [22]:

- ✓ «глибиною»;
- ✓ ступенем, за яким ідентифікуються учасники формування корпоративної культури;
- ✓ чіткістю визначення власних пріоритетів зокрема та пріоритетів підприємства в цілому.

«Глибина» корпоративної культури визначається кількістю та стійкістю найважливіших переконань, що поділяються працівниками. Культури з багатьма

рівнями переконань і цінностей мають сильний вплив на поведінку в організації. У деяких культурах переконання, вірування і цінності, що розділяються, чітко ранжовані. Їх відносна важливість і взаємозв'язок не зменшують ролі кожної з них. В інших культурах відносні пріоритети і зв'язки між цінностями, що розділяються, носять розмитий характер. Чітка пріоритетність переконань робить більший вплив на поведінку людей, оскільки вони твердо знають, яка цінність має переважати у разі ціннісного конфлікту.

Таким чином, сильна культура має більш глибоке коріння у свідомості людей, вона поділяється великою кількістю працівників і в ній чіткіше визначені пріоритети. Відповідно, така культура має більш глибокий вплив на поведінку працівників в організації.

Сильна культура не тільки створює переваги для організації, але може також бути серйозною перешкодою на шляху проведення організаційних змін. «Інноваційне» у культурі спочатку завжди знаходиться на початковому, низькому рівні. Тому оптимальною для реорганізації, мабуть, є помірковано сильна корпоративна культура.

### **1.3. Методичні аспекти формування досконалої корпоративної культури**

Удосконалення рівня корпоративної культури в системі управління підприємством вимагає наявності досконалих знань, засобів, методів та інструментів у сфері корпоративної діяльності, особливостей діяльності кожного господарського рівня організації, починаючи від функціонального та закінчуючи стратегічним, враховуючи ключові принципи соціально-економічного розвитку підприємства в цілому.

Зараз жодне підприємство в системі ринкових відносин не може нормально функціонувати без маркетингової служби на підприємстві. Маркетингова діяльність в рамках удосконалення маркетингового підходу до управління

підприємством є важливою складовою в управлінні і діяльності підприємства в цілому для забезпечення його тривалого успіху і стійкого прибутку.

Впровадження системи корпоративної культури відбувається у декілька етапів (рис. 1.6).

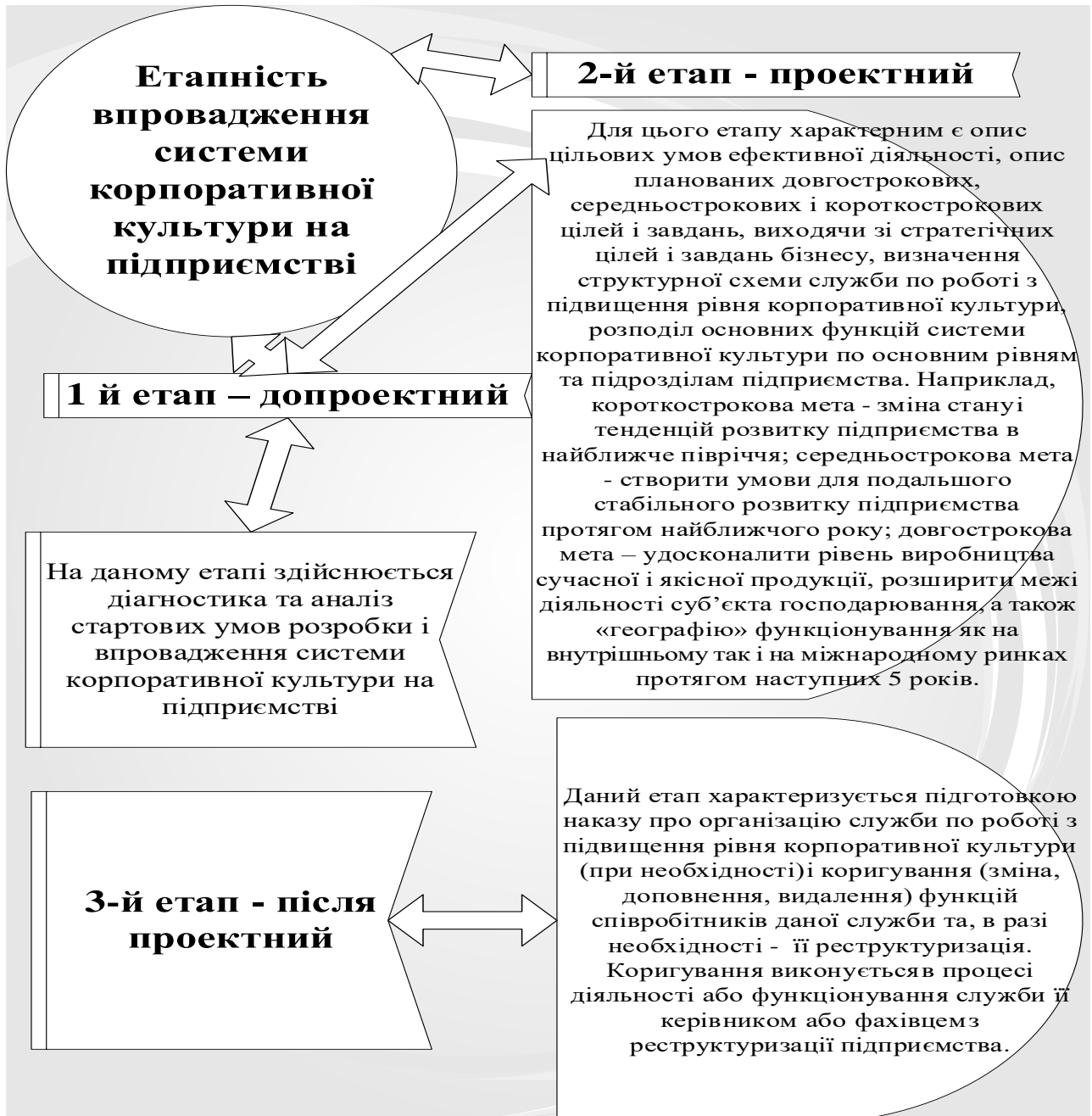


Рис. 1.6. Характеристика етапів впровадження системи корпоративної культури на підприємстві

*Джерело: сформовано автором на основі джерела [21]*

Управління корпоративною культурою – це основа (механізм) для розробки і реалізації управління підприємством, тобто система корпоративної культури підприємства є підсистемою загальної системи управління підприємством [20, с. 8].

У процесі реалізації господарської діяльності підприємства можна виявити взаємозв'язок, що виникає між функціями управління та функціями управління корпоративною культурою. Адміністративна функція організації об'єднує сукупність операцій з управління підприємством (функції менеджменту). Спершу простежимо взаємозв'язок між функціями управління та функціями управління корпоративною культурою (див. табл. 1.1) [14, с.184].

*Таблиця 1. 1*

**Взаємозв'язок функцій управління та функціями управління корпоративною та поведінковою культурою на підприємстві**

<b>Функції управління підприємством</b>	<b>Функції управління корпоративною та поведінковою культурою підприємства</b>
<b>Визначення цілей та генеральної мети</b>	організація збирання й обробки поточної інформації; розроблення цілей і завдань підприємства на основі визначення стратегічних цілей його діяльності
<b>Планування</b>	розроблення стратегії підприємства, визначення особливостей корпоративної культури, які забезпечуватимуть успіх; планування фінансового забезпечення, продукції, закупівельне матеріально-технічних ресурсів, виробництва, цінової політики, каналів розподілу, комплексу корпоративних комунікацій
<b>Прийняття рішень</b>	рішення щодо вибору ефективних шляхів формування, реалізації, контролю та удосконалення існуючої системи корпоративної культури організації
<b>Організування</b>	формування структурних елементів досконалої корпоративної культури; підбір службовців; формування і реалізація керуючих впливів; створення організаційної структури управління корпоративною культурою

<b>Оперативне регулювання</b>	регулювання відхилень і недоліків, їх усунення
<b>Мотивація</b>	матеріальне і нематеріальне (моральне) стимулювання та заохочення працівників усіх стратегічних одиниць бізнесу
<b>Контроль та корекція відповідних заходів</b>	контроль за виконанням функцій системи корпоративного управління на підприємстві

*Джерело: сформовано автором за джерелом [14-16]*

Поштовхом до визначення та реалізації основних цілей та завдань організації виступають зміни, що відбуваються в довкіллі, а також відчуття незадоволення станом справ. Під впливом цих чинників відбувається збір та обробка інформації, далі здійснюється аналіз стану організації, визначаються основні стратегічні принципи, пріоритети діяльності в напрямі удосконалення корпоративної культури організації. Таким чином формуються завдання кожної служби, цілі і стратегія підприємства в цілому.

Серед методів підтримки та удосконалення корпоративної культури на підприємстві слід виокремити такі як [24]:

- ❖ Задекларовані системою управління підприємством гасла, що включають місію, цілі, правила та принципи організації, які визначають її ставлення до своїх членів та суспільства.

- ❖ Рольове моделювання, що виражається у щоденній поведінці менеджерів, їх відношенні та спілкуванні з підлеглими. Особисто демонструючи підлеглим поведінкові норми та концентруючи їхню увагу на цій поведінці, наприклад, на певному відношенні до клієнтів або вмінні слухати інших, менеджер допомагає формувати певні аспекти корпоративної культури.

- ❖ Зовнішні символи, що включають систему заохочення, статусні символи, критерії, що є основою кадрових рішень. Культура в організації може виявлятися через систему нагород та привілеїв. Останні зазвичай прив'язані до



певних зразків поведінки і, таким чином, розставляють для працівників пріоритети і вказують на цінності, що мають більше значення для окремих менеджерів та організації загалом. У цьому напрямі працює система статусних позицій у створенні. Так, розподіл привілеїв (хороший кабінет, секретар, автомобіль тощо) вказує на ролі та поведінку, що найбільше цінуються організацією.

❖ Історії, легенди, міфи та обряди, пов'язані з виникненням організації, її засновниками чи визначними членами. Багато вірування та цінності, що лежать в основі культури організації, виражаються не лише через легенди та міфи, що стають частиною корпоративного фольклору, а й через різні ритуали, обряди, традиції та церемонії. До обрядів відносяться стандартні та повторювані заходи колективу, що проводяться у встановлений час і за спеціальним приводом для впливу на поведінку та розуміння працівниками організаційного оточення. Ритуали є системою обрядів; навіть певні управлінські рішення можуть стати корпоративними обрядами, які працівники інтерпретують як частину корпоративної культури. Такі обряди виступають як організовані та сплановані дії, що мають важливе «культурне» значення, їх дотримання впливає на самовизначення та лояльність працівників своєї організації.

❖ Що (які завдання, функції, показники тощо) є предметом постійної уваги системи управління підприємством. Те, на що керівник звертає увагу і що він коментує, є дуже важливим для формування корпоративної культури. Це один з найбільш сильних методів підтримки культури в організації, так як своїми діями, що повторюються, менеджер дає знати працівникам, що є важливим і що очікується від них. Міра участі керівників у тих чи інших церемоніях дозволяє підлеглим суб'єктивно ранжувати ці заходи за ступенем важливості. Цей інструмент (захід участі) легко можна використовувати як підтримки, так зміни традицій в організації.

❖ Поведінка вищого керівництва у кризових ситуаціях. У цих ситуаціях менеджери та його підлеглі розкривають собі корпоративну культуру настільки, як вони собі її уявляли. Глибина і розмах кризи можуть вимагати від організації або посилення існуючої культури, або запровадження нових цінностей та норм, що змінюють її певною мірою. Наприклад, у разі різкого скорочення попиту на вироблену продукцію в організації є дві альтернативи: звільнити частину працівників або частково скоротити робочий час при тому числі зайнятих. В організаціях, де людина заявлена як цінність «номер один», мабуть, приймуть другий варіант. Такий вчинок керівництва перетвориться згодом на корпоративний фольклор, що, безсумнівно, посилить цей аспект культури у компанії [27].

❖ Кадрова політика організації. Кадрова політика, що включає прийняття на роботу, просування та звільнення працівників є одним із основних способів підтримки культури в організації. На основі яких принципів керівництво регулює весь кадровий процес, відразу стає помітним за рухом співробітників всередині організації. Критерії кадрових рішень можуть допомогти, а можуть і завадити зміцненню існуючої організації культури. Так, властива конвеєрному виробництву плинність кадрів на складальних лініях спонукала багато компаній перейти або до групового підходу в роботі, або до переходу до методів групової роботи, властивих японському менеджменту.

❖ Важливу роль відіграють критерії заохочень і посадового зростання. Постійна демонстрація того, що організація незмінно пов'язує заохочення та посадове зростання працівників з їх старанністю та ефективністю, може мати велике значення для формування поведінки працівників. Деякі дослідники вважають саме систему заохочень та покарань найважливішою у формуванні корпоративної культури.

Варто зазначити, що це неповний перелік чинників, які формують систему корпоративної культури підприємства, та він надає загальну картину та уявлення

про роль управлінського менеджменту у створенні цієї системи, і разом з тим, що корпоративна культура організації - функція цілеспрямованих управлінських дій та рішень вищої ланки управління підприємством.

Визначальний вплив на удосконалення корпоративної культури здійснюють управлінські важелі вищого керівництва організації, поведінка яких, так само як і дотримання визначених норм та правил, визначених, затверджених та проголошених ними гасел і норм, а основне – наявність управлінських та організаційних ресурсів, що використовуються для їх реалізації та затвердження у свідомості та поведінці членів організації, стають найважливішими орієнтирами поведінки працівників, які нерідко є найважливішим чинником організації поведінки, ніж формалізовані правила, вимоги та норми в системі корпоративної культури підприємства [26, с. 73].

За всієї важливості корпоративної культури для ефективного функціонування підприємства, її вивчення, вимірювання та оцінка становлять значну складність. Як правило, вивчення та узагальнення конкретних проявів корпоративної культури є довгим та трудомістким процесом, який включає аналіз усіх семи зазначених вище факторів. Нерідко корпоративну культуру ототожнюють із цінностями, припускаючи, що цінності, які превалюють у індивідуальному свідомості, у сукупності створюють загальну ціннісну атмосферу у створенні. Це підхід дозволяє отримати кількісну характеристику уявлень, що домінують у створенні та удосконаленні ефективної системи корпоративної культури підприємства [26, с. 74].

В цьому аспекті варто зазначити, що корпоративні цінності мають пряме, безпосереднє відношення до корпоративної культури, проте розчиняти їх в останній навряд чи правомірно, тому що ціннісні орієнтації насамперед є найважливішими елементами внутрішньої структури особистості. Тому розгляд цінностей більшою мірою належить до індивідуального, особистого рівня.

Існує й низка інших методів вивчення корпоративної культури. Наприклад, підхід, заснований на теорії особистісних конструктивних підходів і дозволяє визначати деякі кількісні характеристики. Використовуючи цей підхід для аналізу основних координат корпоративних культур у діяльності міжнародних організацій, вдалося виявити приховані «вимірювання» успішності світового загальногосподарського управління в порівнянні з національним.

Таким чином, визначення теоретичного змісту і суті управління корпоративної культури, методичних засад ефективного формування та удосконалення її рівні на підприємстві, є важливою частиною загального розуміння проблеми використання корпоративної культури як провідної концепції розвитку сучасного підприємства. Застосування новітніх методів управління стає необхідним чинником переходу суб'єктів ринку на нові ефективні форми організації діяльності.

**РОЗДІЛ 2.**  
**АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ОСОБЛИВОСТІ**  
**ВПРОВАДЖЕННЯ ЗМІН СТРАТЕГІЧНОГО ХАРКТЕРУ**  
**ТОВ «АМАРАНТ» ЛТД**

**2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «Амарант» ЛТД»**

Тенденції розвитку готельного бізнесу доцільно розглядати у синергії поступу туристичної індустрії. Згідно з дослідженнями Всесвітньої туристичної організації, в Україні внесок сфери туризму в обсяг ВВП України склав 1,59% загального обсягу ВВП у 2018 році, у 2020 році цей показник різко скоротився (рис. 2.1.).

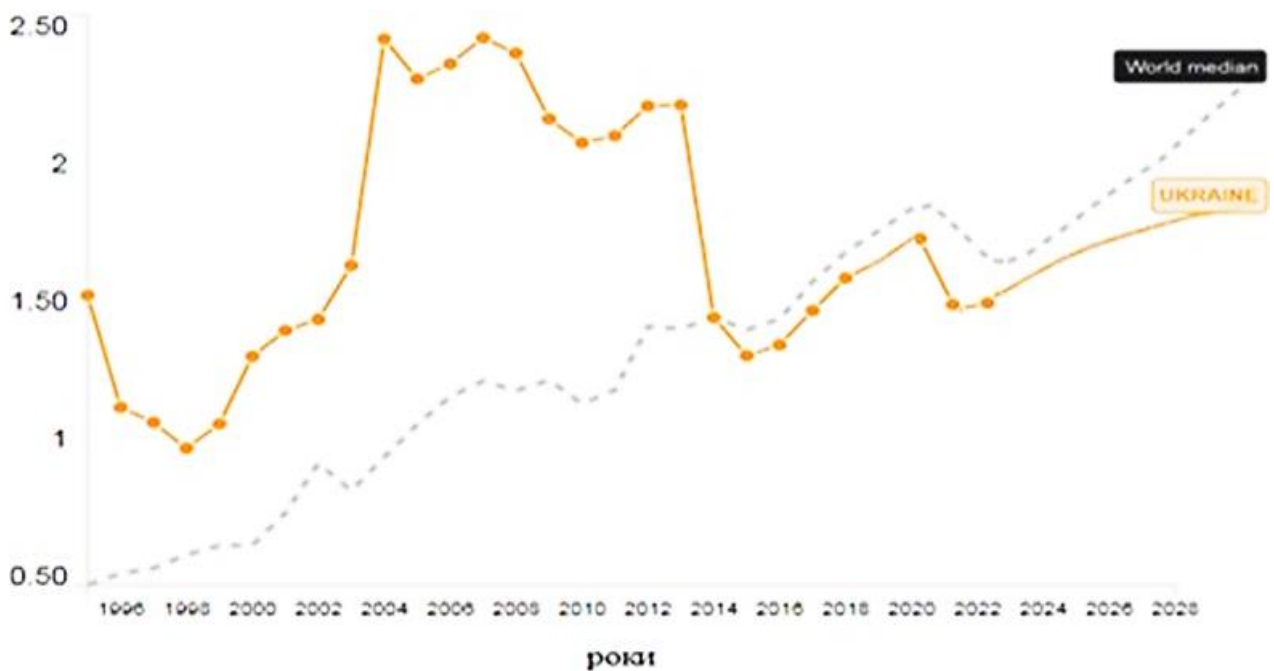


Рис. 2.1. Тенденції розвитку туризму у загальному обсязі національного ВВП

*Джерело: побудовано автором за джерелом [32]*

ТОВ «Амарант» ЛТД здійснює свою діяльність у відповідності до Конституції України, Цивільного кодексу, Господарського кодексу України,

Законів України «Про підприємництво», «Про господарські товариства», «Про власність», інших законодавчих і нормативно-правових документів та міжнародних договорів.

Станом на сьогодні лише 6 % туристичного фонду розміщено в сучасних готелях, в зв'язку з чим спостерігається гострий дефіцит в порівнянні з іншими країнами Європейського Союзу (у Франції на 1000 жителів наявні 12,8 номерів, в Угорщині – 8,5, у Словаччині – 6,2, а у Польщі – 3,2, то Україні лише 1,3 [41].

У нашій державі в основному висококомфортабельні готелі мають можливість функціонувати та розвиватися лише завдяки залученню іноземних інвестицій. Частка національної готельної мережі серед підприємств становить 1,5 % від загального обсягу, міжнародних – 0,5 %. Водночас у США цей індикатор дорівнює 70 %, у Франції – 10 %, у Великобританії – 15 % [112]. Така критична ситуація свідчить про стримування процесів розвитку національних готельних мереж.

У статистичних щорічниках аналіз діяльності туристичного готельного бізнесу подається як статистичний аналіз структури готельного бізнесу України. В Україні за період з 2011 по 2020 роки кількість готелів збільшилася в 1,3 рази, що пов'язано, передусім, із зростанням туристичних потоків у державу.

Товариство з обмеженою відповідальністю «Амарант» ЛТД (надалі ТОВ «Амарант» ЛТД) – це дочірня підприємство групи компаній «Сіті Хотелс Менеджмент» (загальновідома відома мережа готелів європейського стандарту) [54]. Початок своєї діяльності ТОВ «Амарант» ЛТД бере із дати заснування підприємства, а саме з 11 серпня 1995 року. Підприємство розташоване за адресою: вул. Костянтинівська, 71-Д, Подільський район, 04080, м. Київ, Україна. Метою створення даної організації було задоволення потреб внутрішнього ринку в сфері надання готельних послуг, насичення внутрішнього ринку високоякісним та різноманітним спектром послуг у сфері готельного бізнесу, розширення номенклатури конкурентоспроможних товарів та послуг, отримання прибутку.



Рис. 2.2. Організаційна структура управління ТОВ «Амарант» ЛТД  
*Джерело: побудовано автором на основі даних [54]*

Організація самостійно здійснює свою діяльність на принципах повної господарської самостійності, самоврядування, самофінансування і самоокупності (рис. 2.2).



Рис. 2.2. Нормативні документи та сфери діяльності ТОВ «Амарант ЛТД»

Джерело: побудовано автором на основі даних [54]



### Інформація про юридичну особу

Повне найменування юридичної особи	Товариство з обмеженою відповідальністю «Амарант» ЛТД
Скорочене найменування юридичної особи	ТОВ «Амарант» ЛТД
Найменування іноземною мовою	Limited Liability Company «Amarant» LTD
Статус	Не перебуває в процесі припинення
Код ЄДРПОУ	25663380
Дата реєстрації	11.08.1995 р. (26 років і 2 місяці)
Місцезнаходження	вул. Костянтинівська, б. 71-Д, Подільський район, 04080, м. Київ, Україна
Керівник	Василенко Оксана Анатоліївна
Основний вид економічної діяльності (КВЕД)	55.10. Діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщення 56.10. Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування
Контактні дані	Телефон: +380445012802 Факс: +380445012805 Електронна пошта: <a href="mailto:company@amaranthotel.com">company@amaranthotel.com</a>

Рис. 2.3. Загальна інформація про юридичну особу ТОВ «Амарант ЛТД»

*Джерело: розроблено автором на основі даних [54]*

Вищим керівним органом даного товариства є Загальні збори Учасників, як правило, вирішують питання на своїх засіданнях Товариства, допускається прийняття рішення шляхом опитування. Збори учасників товариства скликаються не рідше як два рази на рік. У товаристві створюється виконавчий орган: колегіальний (дирекція) або одноособовий (директор). Дирекцію очолює генеральний директор. Директором даного товариства є Василенко Оксана Анатоліївна. Членами виконавчого органу можуть бути також і особи, які не є учасниками товариства. Дирекція (директор) вирішує всі питання діяльності і товариства, за винятком тих, що входять до виключеної компетенції зборів учасників[54].

Вивчаючи діяльність ТОВ «Амарант ЛТД», варто здійснити аналіз його фінансово-економічних показників, наведених у таблиці 2.1.

*Таблиця 2.1*

**Динаміка основних фінансово-економічних показників ТОВ «Амарант» ЛТД за досліджуваних період з 2017 по 2020 роки**

Показники	Роки				Абсолютне (відхилення), +,-		Відносне (відхилення), %	
	2017	2018	2019	2020	2020 / 2017	2020 / 2019	2020 / 2017	2020 / 2019
Чистий дохід, тис. грн.	25 000	28 000	45 000	37 259	12 259	-7 741	49,04	-17,2
Собівартість, тис. грн.	13 000	17 000	31 000	28 872	15 872	-2 128	122,09	-6,86
Валовий прибуток (збиток), тис. грн.	12 000	11 000	14 000	8 387	-3 613	-5 613	-30,11	-40,09
Основні засоби	0,33	0,15	0,57	0,44	0,11	-0,13	33,33	-22,81
Коефіцієнт зносу ОЗ	0,52	0,59	0,35	0,53	0,01	0,18	1,92	51,43

Коефіцієнт трансформації оборотних активів	-	1,49	1,9	1,5	-	-0,4	-	-21,05
Фондовіддача	-	7	5,39	3,01	-	-2,38	-	-44,16
Фондомісткість	-	0,14	0,19	0,33	-	0,14	-	73,68
Коефіцієнт оборотності запасів	-	2,41	4,43	4,55	-	0,12	-	2,71
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	-	10,59	16,16	14,39	-	-1,77	-	-10,95
Рентабельність продажів за операційним прибутком (операційна маржа), %	54,8	9,29	9,11	-7,1	-61,9	-16,21	- 112,96	- 177,94
Матеріалоємність	0	0	0	0	0	0	-	-
Витрати на 1 грн. продаж, грн.	0,52	0,61	0,69	0,77	0,25	0,08	48,08	11,59
Коефіцієнт забезпечення власними оборотними активами	-0,19	-0,1	-1,13	-1,12	-0,93	0,01	489,47	-0,88
Коефіцієнт фінансової автономії	0,25	0,2	0,3	0,14	-0,11	-0,16	-44	-53,33
Коефіцієнт поточної ліквідності (покриття)	0,89	0,95	0,62	0,65	-0,24	0,03	-26,97	4,84

Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,08	0,25	0,11	0,15	0,07	0,04	87,5	36,36
-----------------------------------	------	------	------	------	------	------	------	-------

*Джерело: розраховано автором на основі даних ТОВ «Амарант» ЛТД*

У 2017 р. обсяг виручки ТОВ «Амарант» ЛТД становив 12 тис. грн. Станом на 2020 рік обсяг виручки становив 8387 грн., що на 30 % менше, ніж у 2017 році. Показник чистого доходу зріс (на 49,04%), в той час рівень собівартості збільшився на 122,09% за досліджуваний період з 2017 по 2020 роки).

Показник чистого прибутку ТОВ «Амарант» ЛТД підвищився на 49 %, що свідчить про достатньо високий рівень ефективності діяльності підприємства. Саме тому у керуванні підприємства є резервні фонди, які можуть бути використанні на удосконалення та розвиток корпоративної культури організації.

Рівень операційної маржі є своєрідним індикатором конкурентоздатності підприємства, від'ємне значення якого засвідчує про наявність товарів і послуг низької якості, що, в свою чергу констатує вразливе становище організації на ринку туристичних товарів і послуг. Станом на 2020 рік ТОВ «Амарант» ЛТД в розрахунку на 1 грн. продажів отримало 7,1 копійок збитку від продажів. В цьому аспекті для підприємства дуже важливо у власній діяльності активізувати управлінську діяльність з метою ідентифікації потенційних можливостей для досягнення позитивного результату за цим показником (збільшення рівня на 12%) [54].

Стан залучених основних засобів ТОВ «Амарант» ЛТД характеризується відносно низьким рівнем ефективності, про що свідчить зниження рівня фондівіддачі за аналізований період з 2017 по 2020 рр. Разом з тим, слід відмітити про покращення становища в напрямі використання основних засобів підприємства (у 2020 році на кожну вкладену в основні засоби гривню дозволило здійснити виробництво та реалізацію товарів, робіт і послуг на суму 3,01 грн.

## Динаміка активів ТОВ «Амарант» ЛТД в період з 2017 – 2020 рр.

Показники	Рік				Абсолютний приріст (відхилення), +,-		Відносний приріст (відхилення), %	
	2017	2018	2019	2020	2020 / 2017	2020 / 2019	2020 / 2017	2020 / 2019
Незавершені капітальні інвестиції	0	2 200	15	13	13	-2	діл. на нуль	-13,33
Основні засоби:	4 300	3 700	13 000	11 740	7 440	-1 260	173,02	-9,69
НЕОБОРОТНІ АКТИВИ	4 300	5 900	13 015	11 753	7 453	-1 262	173,33	-9,7
Виробничі запаси	3 000	6 700	4 300	5 595	2 595	1 295	86,5	30,12
Готова продукція	2 600	1 800	1 200	1 591	-1 009	391	-38,81	32,58
Запаси	5 600	8 500	5 500	7 186	1 586	1 686	28,32	30,65
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	420	340	160	1 376	956	1 216	227,62	760
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	470	160	10	202	-268	192	-57,02	1 920
Інша поточна дебіторська заборгованість	800	3 100	1 800	1 631	831	-169	103,88	-9,39
Гроші та їх еквіваленти	750	4 800	1 700	3 333	2 583	1 633	344,4	96,06
Витрати майбутніх періодів	0	10	10	8	8	-2	діл. на нуль	-20
Інші оборотні активи	660	1 700	750	1 178	518	428	78,48	57,07
ОБОРОТНІ АКТИВИ	8 700	18 610	9 930	14 914	6 214	4 984	71,43	50,19
БАЛАНС	13 000	24 510	22 945	26 667	13 667	3 722	105,13	16,22

Джерело: розроблено автором на основі даних [54]

Зростаюча сума активів ТОВ «Амарант» ЛТД становила в 2020 р. 26 тис. грн. проти 13 тис. грн. в 2017 р. (рис. 2.4).

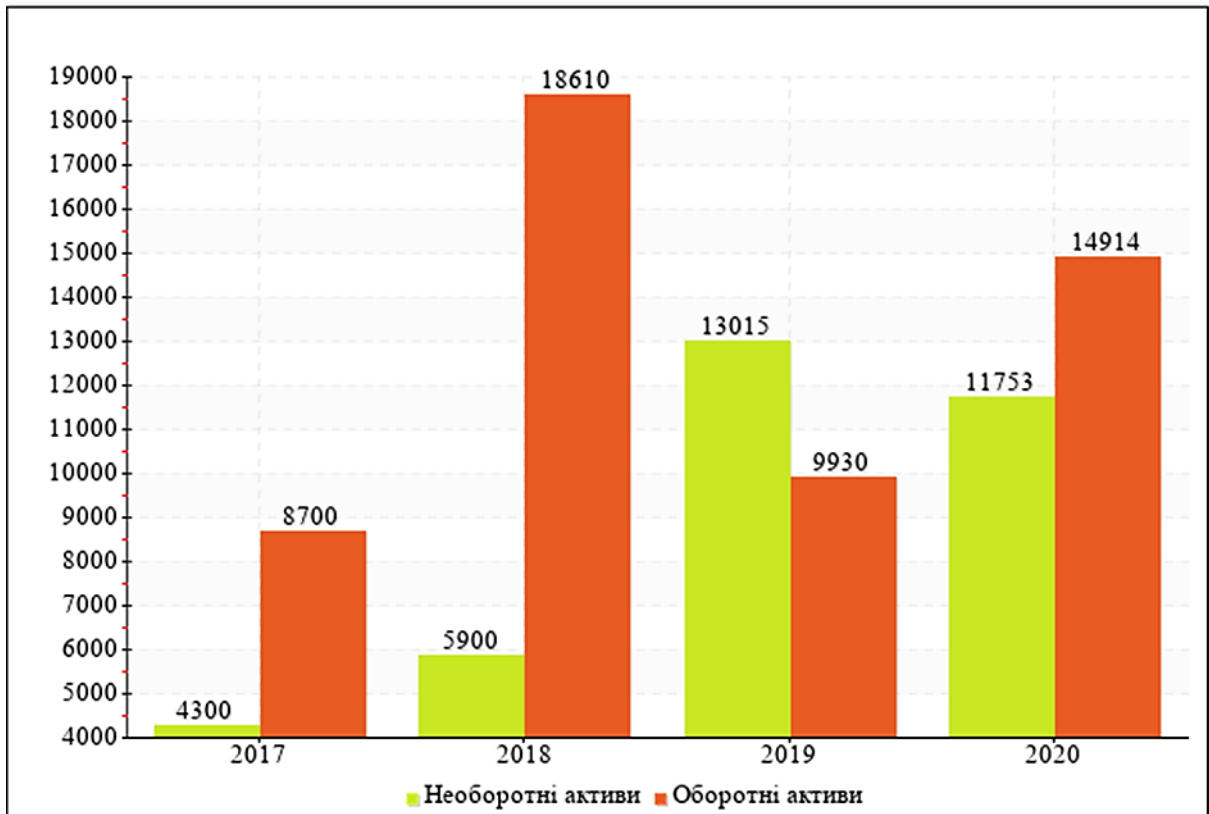


Рис. 2.4. Динаміка активів ТОВ «Амарант» ЛТД (2017 – 2020 роки)  
Джерело: побудовано автором на основі даних ТОВ «Амарант» ЛТД

Загальновідомим є той факт, що забезпечення ефективності діяльності є ключовою метою будь-якого суб'єкта господарювання. Саме тому, проведене дослідження динаміки пасивів ТОВ «Амарант» ЛТД показало незначне збільшення показника забезпечення власного капіталу (на 14,88%) за період 2017 - 2020 рр. Обсяг власного капіталу ТОВ «Амарант» ЛТД становив 3 690,5 тис. грн. на кінець 2020 року проти 3 212,5 тис. грн. в 2017 році (рис. 2.5).

Обсяг основних джерел фінансування в напрямі забезпечення власними активами підвищився на 105,13% у порівнянні з 2017 роком. Такому підвищенню передувало підвищення рівня показника забезпечення власним капіталом (на 14,88%) і короткострокових зобов'язань (на 134,75%) [54]. Така тенденція

приведе до забезпечення достатнього рівня фінансової маневреності, активізації як операційної, так і інвестиційної діяльності (рис. 2.5).

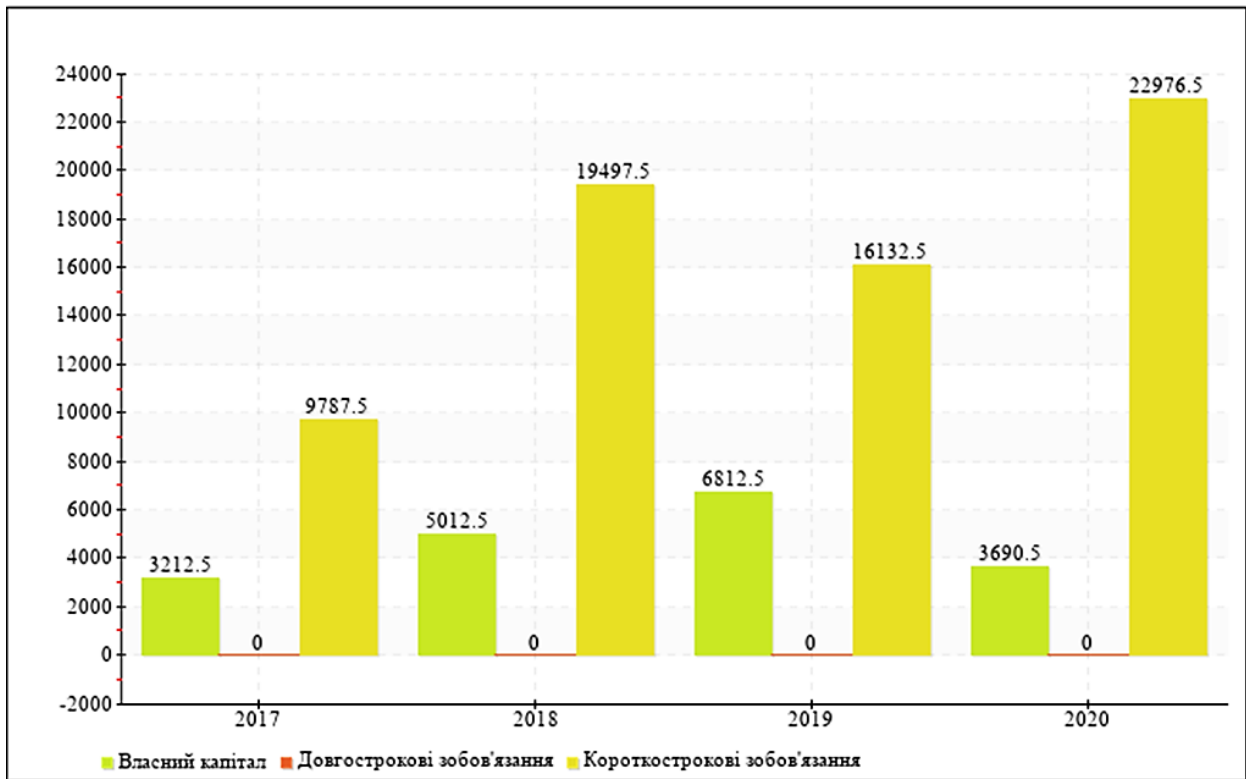


Рис. 2.5. Динаміка пасивів ТОВ «Амарант» ЛТД (2017 – 2020 роки)

*Джерело: побудовано автором на основі даних ТОВ «Амарант» ЛТД*

Таким чином, здійснивши загальногосподарський та організаційно-економічний аналіз діяльності ТОВ «Амарант» ЛТД, варто зазначити наявність додаткових власних резервів для стабілізації неагентивних тенденцій функціонування та досягнення прийнятних показників фінансово-економічного розвитку. В цьому аспекті варто звернути увагу на можливість ідентифікації прихованих резервів та, на цій основі, можливості удосконалення рівня корпоративної культури як одного із ключових важелів ефективної діяльності на перспективу.

## 2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Амарант ЛТД»

Кінцевий результат фінансово-господарської функціонування підприємства є ключовим індикатором його успішного розвитку, показником, що показує рівень потенційної здатності забезпечувати стійку конкурентну позицію як на внутрішньому так і на зовнішньому ринках. Щодо показника чистого прибутку, то він формується під впливом загальноуправлінських важелів за аналізований період із врахуванням впливу ендогенних та екзогенних факторів.

Якщо брати до уваги показники динаміки активів підприємства, в цьому аспекті спостерігається негативна динаміка. (-16 613 тис. грн. за аналізований період). Вищезазначене свідчить про слабку здатність нарощувати обсяг залученого капіталу, що потребує негайного реагування вищої ланки управління ТОВ «Амарант ЛТД» [54].

Результат аналізу динаміки оборотних активів ТОВ «Амарант» ЛТД засвідчив позитивний показник абсолютного відхилення на 12, 65% ( табл. 2.3).

Структурні елементи оборотних активів ТОВ «Амарант» ЛТД [54]:

- виробничі запаси (23,08%);
- готова продукція (20%);
- запаси (43,08%);
- дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги (3,23%);
  - дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом (3,62%);
  - інша поточна дебіторська заборгованість (6,15%);
  - гроші та їх еквіваленти (5,77%);
  - інші оборотні активи (5,08%).



## Структура активів ТОВ «Амарант» ЛТД в 2017 - 2020 рр., %

Показники	Рік				Абсолютне відхилення, +,-	
	2017	2018	2019	2020	2020 / 2017	2020 / 2019
Незавершені капітальні інвестиції	0	8,98	0,07	0,05	0,05	-0,02
Основні засоби:	33,08	15,1	56,66	44,02	10,94	-12,64
НЕОБОРОТНІ АКТИВИ	33,08	24,07	56,72	44,07	10,99	-12,65
Виробничі запаси	23,08	27,34	18,74	20,98	-2,1	2,24
Готова продукція	20	7,34	5,23	5,97	-14,03	0,74
Запаси	43,08	34,68	23,97	26,95	-16,13	2,98
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	3,23	1,39	0,7	5,16	1,93	4,46
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	3,62	0,65	0,04	0,76	-2,86	0,72
Інша поточна дебіторська заборгованість	6,15	12,65	7,84	6,12	-0,03	-1,72
Гроші та їх еквіваленти	5,77	19,58	7,41	12,5	6,73	5,09
Витрати майбутніх періодів	0	0,04	0,04	0,03	0,03	-0,01
Інші оборотні активи	5,08	6,94	3,27	4,42	-0,66	1,15
ОБОРОТНІ АКТИВИ	66,92	75,93	43,28	55,93	-10,99	12,65
БАЛАНС	100	100	100	100	0	0

*Джерело: розраховано автором на основі даних ТОВ «Амарант» ЛТД*

Аналіз динаміки необоротних активів, в структурі яких основні засоби відіграють домінуючу роль та складають 33,08% у 2017 році, спостерігається зниження даного показника за період 2019-2020 років, а саме 12,64 % [54].

В структурі активів станом на 2020 рік 44,05% припадає на необоротні та 55,93% на оборотні активи (рис. 2.6).



Рис. 2.6. Частка оборотних та необоротних активів в структурі загальних активів ТОВ «Амарант» ЛТД, %

*Джерело: побудовано автором на основі даних ТОВ «Амарант» ЛТД*

Інші статті оборотних активів становлять відповідну частку у структурі балансу підприємства (2020 р.) [54]:

- виробничі запаси (20,98%)
- готова продукція (5,97%)
- запаси (26,95%)
- дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги (5,16%)
- інша поточна дебіторська заборгованість (частка 6,12%)
- гроші та їх еквіваленти (12,5%)
- інші оборотні активи (4,42%)

Структура джерел фінансування активів формується під впливом вартості банківських кредитів на ринку, пропозицій товарного кредитування постачальниками, бажань власників, рішень менеджменту підприємства (див. табл. 2.6.). В 2017 р. джерела фінансування ТОВ «Амарант» ЛТД складаються з

короткострокових зобов'язань (75,29%), довгострокових зобов'язань (0%), власного капіталу (24,71%).

Щодо власних джерел фінансування, варто зазначити, що їх значення порівняно низьке, що свідчить про існування фінансової залежності від кредиторів, де виокремлено наступні структурні елементи власного капіталу, а саме [54]:

- зареєстрований (пайовий) капітал (7,42%);
- нерозподілений прибуток (непокритий збиток) (6,29%).

Щодо фінансових зобов'язань ТОВ «Амарант» ЛТД, то тут варто відмітити такі найсуттєвіші елементи як:

- поточна кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями (22,89%);
- поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги (40,81%);
- інші поточні зобов'язання (21,65%).

Для кращого розуміння та оцінки рівня кредитоспроможності суб'єкта господарювання, варто розглянути та проаналізувати показники ліквідності фінансової діяльності (див. табл. 2.4).

Таблиця 2.4

**Аналіз динаміки показників ліквідності підприємства ТОВ «Амарант ЛТД» за досліджуваний період з 2017 по 2020 роки**

Показники	Рік				Абсолютне відхилення, +,-	
	2017	2018	2019	2020	2020 / 2017	2020 / 2019
Коефіцієнт поточної ліквідності (покриття)	0,89	0,95	0,62	0,65	-0,24	0,03
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,32	0,52	0,27	0,34	0,02	0,07
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,08	0,25	0,11	0,15	0,07	0,04
Співвідношення короткострокової дебіторської та кредиторської заборгованості	0,32	0,36	0,18	0,19	-0,13	0,01

*Джерело: розраховано автором на основі даних ТОВ «Амарант» ЛТД*

Аналіз показників ліквідності засвідчив про тенденцію до підвищення рівня короткострокових ризиків за досліджуваний період з 2017 по 2020 роки, що потребує нагального вирішення зі сторони керівництва саме в аспекті вжиття заходів щодо забезпечення належного рівня збалансованості короткострокових джерел фінансування з оборотними активами. Вищевикладене призводить до зниження індикаторів поточної ліквідності з 0,89 до 0,65 (рис. 2.7).

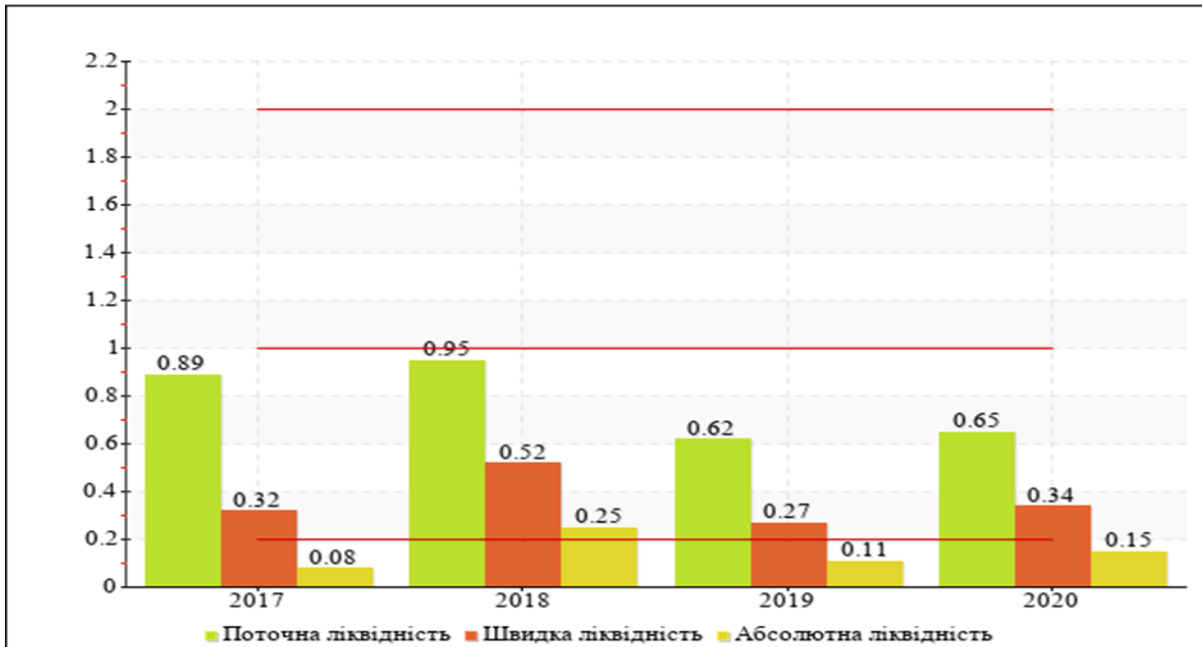


Рис. 2.7. Динаміка показників ліквідності ТОВ «Амарант» ЛТД (2017-2020 рр.)

*Джерело: побудовано автором на основі даних ТОВ «Амарант» ЛТД*

Що стосується аналізу показника короткострокової заборгованості в напрямі залучення зобов'язань в якості джерел фінансування, підприємство акцентує увагу на короткострокових боргах, що дає можливість короткострокової фінансової маневреності. З іншого боку, в разі обмеження доступу до короткострокових кредитів, можливість забезпечення фінансової стійкості буде знижуватися. Поточні зобов'язання формували 100% зобов'язань в 2020 р. [54].

Якщо індикатор автономії враховує вартість власного капіталу, то загальний коефіцієнт фінансової стійкості розраховується з додатковим елементом у вигляді довгострокових зобов'язань ТОВ «Амарант» ЛТД. Значення цього показника в 2020 р. в розмірі 14% говорить про те, що ризик зупинки діяльності через недостатній обсяг короткострокових зобов'язань є високим протягом найближчого року.

Результат аналізу ідентифікував факт підвищення ризику втративартості матеріальних ресурсів, послуг, що пов'язано зі зниженням платоспроможності ТОВ «Амарант» ЛТД за кредиторською заборгованістю протягом 2017 - 2020 рр.

Методика оцінки рівня кредитоспроможності використовується для визначення того, до якої категорії відноситься підприємство як позичальник (див. табл. 2.5).

Таблиця 2.5

### Величина коефіцієнтів кредитоспроможності ТОВ «Амарант» ЛТД

Показники	Роки		
	2018	2019	2020
Коефіцієнт автономії (рівень самофінансування)	Низький	Середній	Дуже низький
Частка оборотних активів в загальній величині сукупних активів	Високий	Середній	Середній
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	Дуже низький	Дуже низький	Дуже низький
Коефіцієнт поточної ліквідності	Низький	Дуже низький	Дуже низький
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Дуже високий	Високий	Високий
Коефіцієнт рентабельності активів (за прибутком до оподаткування)	Високий	Високий	Дуже низький
Коефіцієнт оборотності активів	Дуже високий	Дуже високий	Дуже високий

*Джерело: розроблено автором*

З метою визначення рівня кредитоспроможності підприємства, у кваліфікаційній роботі було використано поточне значення відповідного індикатора (див. табл. 2.6).

### Ідентифікація рівня кредитоспроможності ТОВ «Амарант» ЛТД

Період дослідження	Позначення групи	Назва групи	Кількість коефіцієнтів у групі	Значення
2018	N1	Дуже низьке	1	0,143
	N2	Низьке	2	0,286
	N3	Середнє	0	0
	N4	Високе	2	0,286
	N5	Дуже високе	2	0,286
	F	<b><u>0,561</u></b>		
2019	N1	Дуже низьке	2	0,286
	N2	Низьке	0	0
	N3	Середнє	2	0,286
	N4	Високе	2	0,286
	N5	Дуже високе	1	0,143
	F	<b><u>0,496</u></b>		
2020	N1	Дуже низьке	4	0,571
	N2	Низьке	0	0
	N3	Середнє	1	0,143
	N4	Високе	1	0,143
	N5	Дуже високе	1	0,143
	F	<b><u>0,346</u></b>		

*Джерело: розроблено автором*

Результати оцінки засвідчили відносно низький рівень конкурентоспроможності діяльності підприємства.

Керівництву ТОВ «Амарант ЛТД» необхідно максимально використовувати потенційні можливості з метою залучення коштів довгострокових кредитів для посилення короткострокових зобов'язань. Разом з тим, ТОВ «Амарант» ЛТД характеризується проблемним фінансовим станом, неефективною бізнес-моделлю, яка не дозволяє в більшості випадків своєчасно відповідати за нарахованими відсотками і самим тілом наданого кредиту.

Індикатор рентабельності активів ТОВ «Амарант» ЛТД показує, що на кожную гривню, котра використовується для фінансування активів ТОВ «Амарант» ЛТД, було сформовано чистого збитку в розмірі 12,19 коп. в 2020 році. Необхідно активізувати управлінський потенціал для формування плану відновлення додатної прибутковості і його практичної реалізації (табл. 2.7, рис. 2.8) [54].

Чинниками першого порядку при формуванні рентабельності активів були чистий фінансовий результат і середньозважена вартість активів.

Погіршення стану фінансових показників з 3 760 тис. грн. до -3 023 тис. грн. і зростання залученого обсягу активів з 13 000 тис. грн. до 26 667 тис. грн. привели до падіння рентабельності активів в 2017 - 2020 роках.

Таблиця 2.7

## Динаміка показників рентабельності (збитковості) ТОВ «Амарант» ЛТД

Показники	Рік				Абсолютний приріст (відхилення), +,-	
	2017	2018	2019	2020	2020 / 2017	2020 / 2019
Рентабельність (пасивів) активів (чистий прибуток в чисельнику), %	-	12,21	15,85	-12,19	-	-28,04
Рентабельність (пасивів) активів (ЕВІТ в чисельнику), %	-	12,21	15,85	-12,19	-	-28,04
Рентабельність (пасивів) активів (ЕВІТДА в чисельнику), %	-	12,21	15,85	-12,19	-	-28,04
Рентабельність власного капіталу, %	-	55,68	63,59	-57,56	-	-121,15
Рентабельність виробничих фондів, %	-	20,72	24,5	-16,15	-	-40,65
Рентабельність продажів за валовим прибутком (валова маржа), %	48	39,29	31,11	22,51	-25,49	-8,6
Рентабельність продажів за операційним прибутком (операційна маржа), %	54,8	9,29	9,11	-7,1	-61,9	-16,21
Рентабельність продажів за чистим прибутком (чиста маржа), %	54,36	8,18	8,36	-8,11	-62,47	-16,47
Операційна рентабельність витрат, %	105,38	9,63	9,32	-6,28	-111,66	-15,6
Коефіцієнт реінвестування, %	-	78,6	47,87	103,27	-	55,4
Коефіцієнт стійкості економічного зростання, %	-	35,91	26,42	-84,6	-	-111,02
Період окупності активів	-	8,19	6,31	-8,21	-	-14,52
Період окупності власного капіталу	-	1,8	1,57	-1,74	-	-3,31

Джерело: розроблено автором.



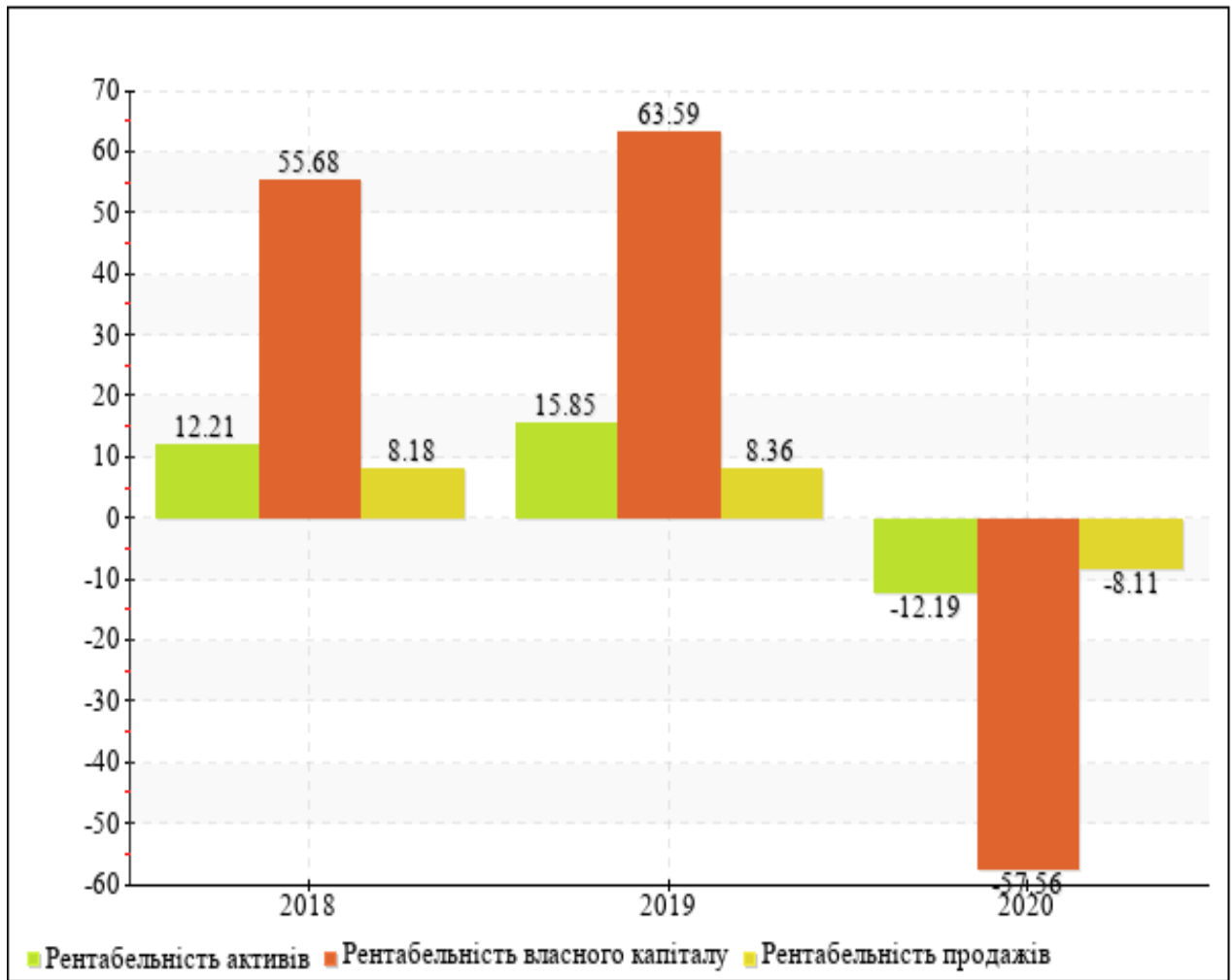


Рис. 2.8. Динаміка показників рентабельності ТОВ «Амарант» ЛТД, %  
*Джерело: побудовано автором на основі даних ТОВ «Амарант» ЛТД*

Ключовим показником ефективності діяльності будь-якого суб'єкта господарювання є рентабельність власного капіталу, який відображає ефективність роботи компанії з точки зору власників або потенційних інвесторів. На кожну гривню використуваного в 2020 р. власного капіталу підприємство отримало чистого збитку у розмірі -57,56 коп. [54].

Підприємство вело до погіршення добробуту і матеріального становища власників, про що свідчить низьке значення індикатора рентабельності власного капіталу. Виявлене зниження вказує, що підприємство стає все менш

інвестиційно привабливим об'єктом інвестування з точки зору потенційної здатності генерування доходу для власників акцій чи інших цінних паперів, що відображають право власності на певну частку доходу від інвестиційної діяльності ТОВ «Амарант ЛТД» (рис. 2.9).

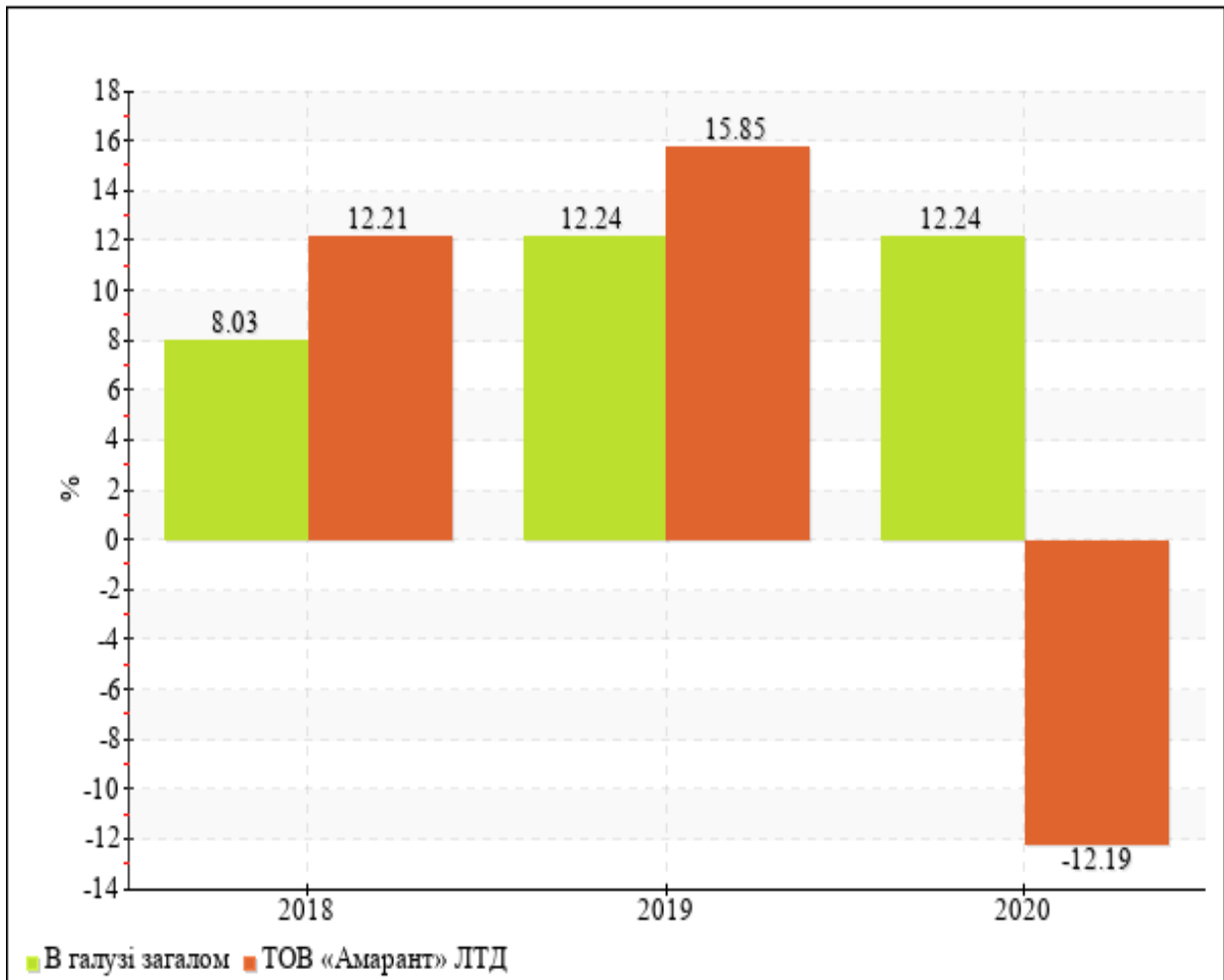


Рис. 2.9. Порівняльне значення рентабельності активів ТОВ «Амарант ЛТД» відносно туристичної галузі, %

*Джерело: побудовано автором на основі даних ТОВ «Амарант» ЛТД*

Неможливо здійснити економічну інтерпретацію окупності власного капіталу, так як рентабельність цього джерела фінансування від'ємна.

Кінцевий фінансовий результат діяльності підприємства є найбільш важливим індикатором, що свідчить про здатність підприємства створювати додану вартість, займати стійке ринкове становище за рахунок реалізації якісних бізнес-процесів. Чистий прибуток формується під впливом усіх управлінських рішень, які були зроблені протягом періоду аналізу, а також об'єктивних зовнішніх і внутрішніх процесів. Негативна динаміка фінансових показників ТОВ «Амарант» ЛТД свідчить про низький рівень здатності до нарощення обсягу залученого капіталу власників, і, як наслідок, неможливість забезпечити стійкі позиції на ринку туристичних товарів і послуг на довгострокову перспективу. Менеджмент активно вживає заходи з відновлення прийняттого фінансового результату, проте від'ємний обсяг говорить про реальне знецінення залученого капіталу власників [54].

Від'ємний фінансовий результат чітко вказує, що необхідно активізувати раціоналізаторський і творчий потенціал управлінців для того, щоб відновити прийнятний рівень прибутковості. На поточний момент спостерігається повільна фінансова деградація компанії.

Розробка і впровадження системи ефективної корпоративної культури ТОВ «Амарант» ЛТД дозволить покращити фінансове становище, підвищити рівень загальногосподарських та економічних показників діяльності, забезпечити подальший успішний розвиток на висококонкурентному туристичному ринку, досягти господарських цілей підприємства, а саме інтенсифікації інноваційних процесів із застосуванням новітніх технологій у господарській діяльності, що, тим самим, призведе до залучення додаткових фінансових ресурсів, підвищення рівня споживчого попиту на перспективу.

### **2.3. Ідентифікація ключових напрямів діяльності ТОВ «Амарант ЛТД» в напрямі удосконалення корпоративної культури**

Функціонування національного туристичного бізнесу – один із ключових орієнтирів стійкого та конкурентоспроможного розвитку національної економіки. Останнім часом в нашій країні спостерігається позитивна динаміка розвитку туристичного готельного бізнесу, яка відмічається інтенсифікацією процесів інноваційного розвитку, активізацією якісних і кількісних змін в цьому напрямі та структурних перетворень, ефективною взаємодією структурних елементів на основі системного підходу. Діагностика сучасного стану функціонування та здійснення поглибленого аналізу стану справ та тенденцій розвитку туристичної сфери бізнесу є вагомим кроком у розгортанні господарської діяльності економічних суб'єктів готельної індустрії України.

Повномасштабний розвиток туристичного бізнесу, ведення такого бізнесу в Україні та за її межами можливе лише за умови ефективно функціонування сфери туризму та туристичного готельного бізнесу [105].

Динаміка туристичних потоків в Україну за аналізований період 2000-2020 років відмічена на рисунку 2.10. В цьому аспекті варто наголосити, що у 2020 році кількість внутрішніх туристів скоротилась майже у 2 рази, в той час як кількість іноземних туристів – більш, ніж у 7 разів. Ця ситуація негативно позначилась на розвитку вітчизняного готельного бізнесу.

За даними UNWTO туристичний потік у 2020 знизився на 72%, а обсяг продажів послуг туристичного призначення - на 60-70%. У сфері туризму отримано збиток у розмірі 730 млрд дол за 8 місяців 2020 року. Загалом в Україні розмір збитку склав майже 60 млрд грн. як логічний наслідок скорочення кількості туристичних поїздок через пандемію коронавірусу [106].

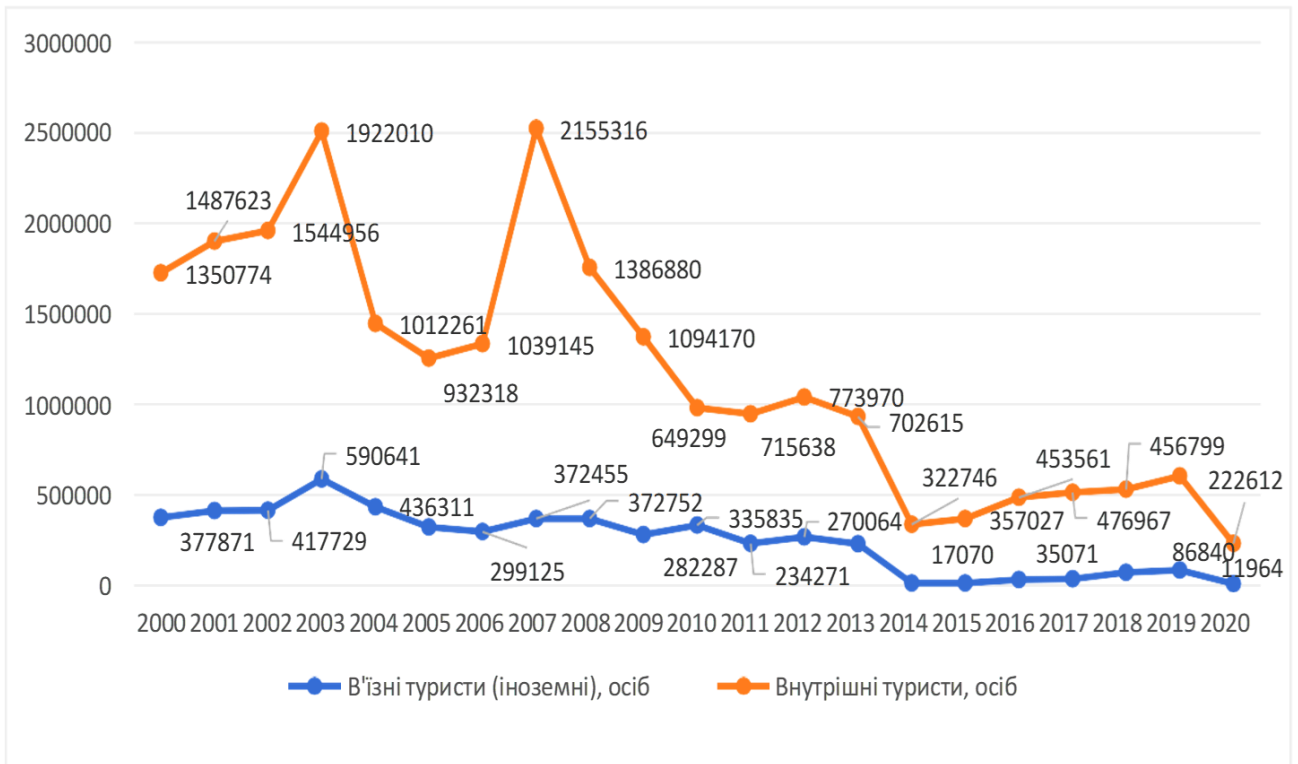


Рис. 2.10. Динаміка формування та розвитку туристичних потоків в Україні за період з 2000 по 2020 роки

*Джерело: побудовано на основі [107]*

Популярними місцями для туризму були м. Київ та такі регіони, як Львівська, Одеська, Івано-Франківська, Запорізька, Дніпропетровська, Харківська області (див. додаток В, табл. В.1.). Варто зауважити, що кількість туристичних потоків в Україні суттєво скоротилась у 2020 році, що викликала кризова ситуація, пов'язана із пандемією.

В Україні надзвичайно необхідним є перспективний розвиток туристичного готельного бізнесу, оскільки лише 4 % фонду розміщено в сучасних готелях і відчувається значний готельний дефіцит в порівнянні з іншими європейськими країнами: якщо у Франції на 1000 жителів наявні 10,8 номерів, в Угорщині – 6,5, в Словаччині – 5,2, в Польщі – 2,2, то Україні лише 1,1 [111].

Таблиця 2.8

Кількість туристів, обслугованих туроператорами та турагентами за період 2018-2020 рр. по регіонам (юридичні особи, осіб)

Регіони	Кількість обслугованих туристів, усього		
	2018	2019	2020
Україна	3957623	5319952	1957410
Вінницька	13028	20264	7936
Волинська	9513	9247	2726
Дніпропетровська	40845	57059	22611
Донецька	16804	21626	10324
Житомирська	8940	11253	5052
Закарпатська	11641	13522	7893
Запорізька	31679	31521	17984
Івано- Франківська	42971	43861	54864
Київська	22865	29656	14086
Кіровоградська	3033	4335	1937
Луганська	972	1129	404
Львівська	114364	143222	52690
Миколаївська	6280	8402	2890
Одеська	51898	59632	14948
Полтавська	4215	3498	2660
Рівненська	5801	9494	5186
Сумська	6378	9429	4199
Тернопільська	5863	8450	2318
Харківська	25070	33021	18164
Херсонська	5330	4208	2426

Джерело: побудовано на основі [107]

У нашій країні висококомфортабельні готелі вводяться в дію із залученням зарубіжних інвестицій. Частка національних готельних мереж серед національних підприємств охоплює лише 1,5 % до загальної кількості, міжнародних – 0,5 %. Водночас у США цей індикатор дорівнює 70 %, у Франції – 10 %, у Великобританії – 15 % [112]. Така ситуація засвідчує обмеженість доступу до національних готельних мереж.

У статистичній базі даних аналіз діяльності туристичного готельного бізнесу подається як статистичний аналіз структури готельного бізнесу України, який наведено у табл. 2.9. В Україні за 2011-2019 рр. кількість готелів та аналогічних засобів розміщення збільшилася в 1,3 рази, що пов'язано, передусім, із зростанням туристичних потоків в Україну.

Структуру оточуючого середовища із врахуванням концептуальних особливостей макро- та мікросередовищ ТОВ «Амарант» ЛТД, а також характеристики взаємозв'язків між його окремими складовими варто схематично представити у такому вигляді (рис. 2.11).



Рис. 2.11. Структура маркетингового середовища ТОВ «Амарант» ЛТД  
*Джерело: розроблено автором*

Таблиця 2.9

## Структура туристичного національного готельного бізнесу

Кількість підприємств	2011	2012	2013	2014*	2015*	2016*	2017*	2018*	2019*
Готелі та аналогічні засоби розміщення	2499	2375	2788	2644	2478	2534	2474	2777	3165
Відносне відхилення щодо 2011 р., у %	100	95,0	111,6	105,8	99,2	101,4	99,0	111,1	126,7
Готелі	1241	1233	1569	1523	1508	1703	1704	1942	2248
Відносне відхилення щодо 2011 р., у %	100	99,4	126,4	122,7	121,5	137,2	137,3	156,5	181,1
Мотелі	93	93	155	138	123	139	137	184	243
Відносне відхилення щодо 2011 р., у %	100	100,0	166,7	148,4	132,3	149,5	147,3	197,8	261,3
Хостели	5	5	23	28	29	40	36	54	75
Відносне відхилення щодо 2011 р., у %	100	100,0	460,0	560,0	580,0	800,0	720,0	1080,0	1500,0
Кемпінги	12	9	10	11	6	14	12	14	18
Відносне відхилення щодо 2011 р., у %	100	75,0	83,3	91,7	50,0	116,7	100,0	116,7	150,0
Агротелі	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Гуртожитки для приїжджих	143	133	131	116	105	90	84	83	82
Відносне відхилення щодо 2011 р., у %	100	93,0	91,6	81,1	73,4	62,9	58,7	58,0	57,3

*Джерело: побудовано автором на основі джерела [54]*



За період з 2019 року по сьогоднішній день 2020 р. пандемія COVID – 19 нанесла значних збитків та серйозного удару по всім сферам соціально-економічної діяльності. Поза увагою не залишилася і сфера туристичного готельного бізнесу в Україні. В результаті проведеного опитування Асоціацією готелів та курортів України, 93% усіх національних готелів та аналогічних засобів розміщень підтвердили існування негативної тенденції зниження обсягів власної виручки, зокрема - у 21% готелів обсяг виручка скоротився на 25-40%, у третини готелів – на 40-60%, у 30% готелів такі скорочення досягли понад 60%. Варто також зазначити про те, що лише 4% готелів показали зростання річної виручки, а у 3% вона залишилась на такому ж рівні.

2020 рік виявився надзвичайно складним роком для такого типу готелів як хостели, мотелі та ін. Деякі з цих міні готелів змушені були припинити свою діяльність у зв'язку з настанням банкрутства. 66% опитаних оптимізували свої витрати, скоротивши штат, 2/3 скоротили ціни на свої послуги, 63% вдосконалювали свій продукт та сервіси (ремонт, репозиціонування, оновлення стандартів роботи та умов з постачальниками, зміна комплектації тощо), 1/3 респондентів впровадили цифрові та маркетингові інструменти, 27% запровадили альтернативні послуги (коворкінги, здача номерів під офіси тощо), 7% вирішили перепрофілювати частину приміщень, наприклад, для оренди під гральні заклади.

Відповідно до встановлених вимог Міністерства охорони здоров'я, а також враховуючи беззаперечний факт скорочення внутрішніх експлуатаційних витрат, велика кількість суб'єктів готельного бізнесу пішла на крок змушеного закриття, скорочення персоналу, відправку у відпустки за власний рахунок з метою оптимізації ефективності господарських процесів та уникнення кризового стану діяльності. Розглянемо ключові напрями макро- та мікросередовища ТОВ «Амарант» ЛТД із включенням в структуру ролі та значення корпоративного управління для організації.



Рис. 2.12. Ключові напрями макро- та мікроросередовища ТОВ «Амарант» ЛТД із включенням в структуру ролі та значення корпоративного та поведінкового управління

*Джерело: побудовано автором*

Визначення раціональних напрямів розвитку ТОВ «Амарант ЛТД», враховуючи досліджені макро- та мікросередовища принципово залежить конкретного стану конкурентних переваг та виявлених недоліків функціонування на ринку туристичних товарів та послуг.

Таким чином, на початковому етапі розробки ефективних шляхів удосконалення корпоративної культури підприємства варто здійснити SWOT-аналіз, який ґрунтується на результатах всебічного дослідження сильних та слабких сторін підприємства, виявлення його потенційних можливостей та загроз успішної діяльності. Варто також взяти до уваги сукупність комплексу умов, за яких воно функціонує, де, в цьому аспекті, насамперед враховуються зовнішні умови та ринкові можливості.

Досліджуючи зовнішнє середовище, необхідно зосереджувати увагу на з'ясуванні того, які загрози та які можливості вона приховує в собі. Однак, необхідно враховувати та досліджувати середовище не тільки зовнішнє, але й внутрішнє. Це необхідно для того, щоб успішно долати загрози та перепони, а також ефективно використовувати нові можливості, дійсно маючи потенціал для їхньої реалізації. Результати SWOT-аналізу господарської діяльності ТОВ «Амарант» ЛТД наведені на рисунку 2.13.

Зазначимо, що практично всі отримані негативні фактори, за винятком політичних і правових, компенсуються наявністю стримуючих факторів і попереджувальних заходів, реалізація яких забезпечить загальний позитивний результат стратегії розвитку підприємницької та фінансово-господарської діяльності. Після того, як дослідженні можливості й загрози, сильні й слабкі сторони, необхідно встановити взаємозв'язок між ними, який дозволить виділити ринкові можливості готелю.

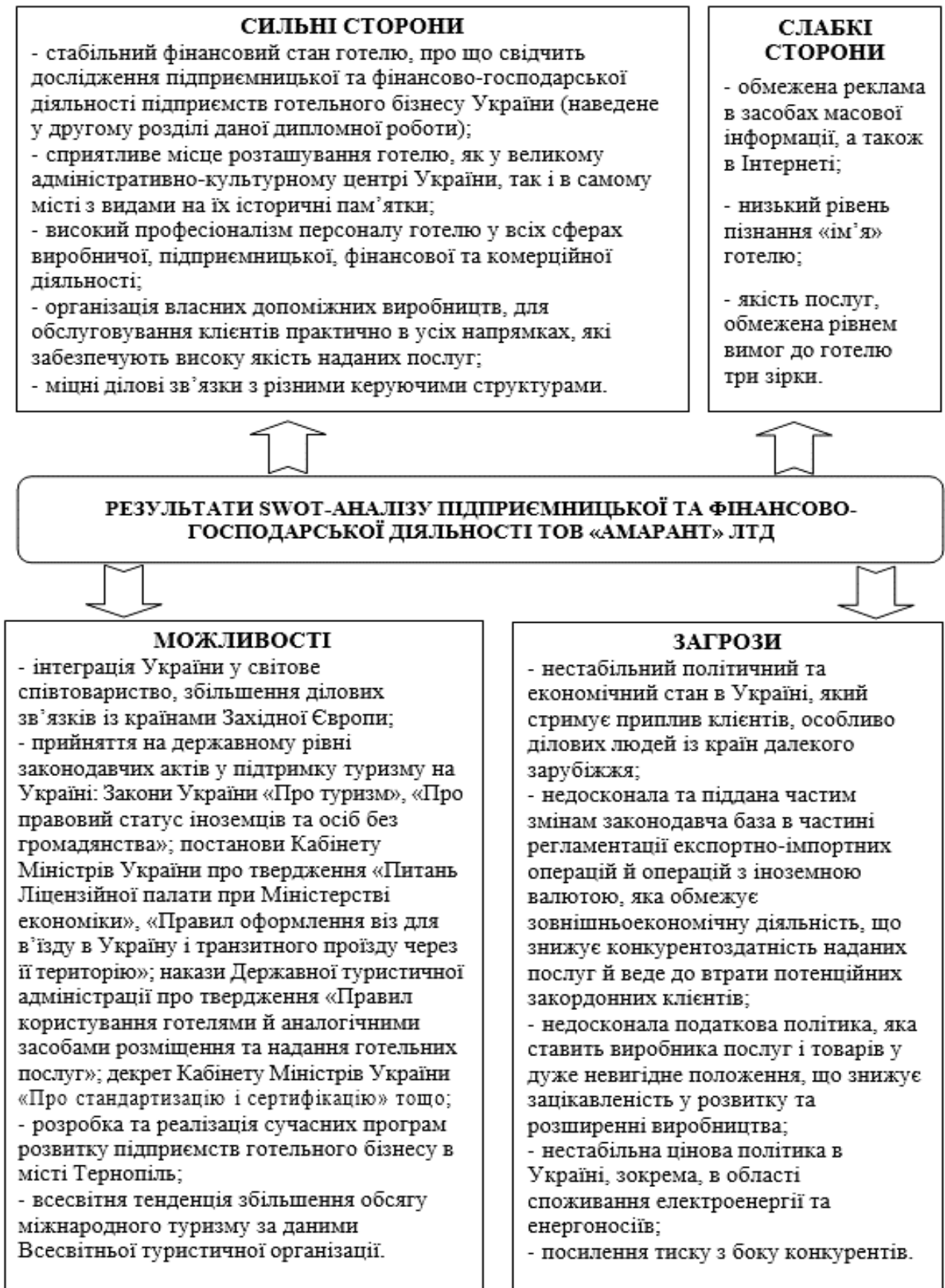


Рис. 2.13. SWOT-аналіз ТОВ «Амарант» ЛТД

Джерело: побудовано автором на основі даних підприємства

Що стосується можливостей, то тут варто зазначити наявність привабливих та ефективних напрямів усіх господарських зусиль підприємства, завдяки яким можливе досягнення високого рівня конкурентних переваг ТОВ «Амарант ЛТД» (рис. 2.14). Конкурентними перевагами називають матеріальні та нематеріальні активи, а також сфери діяльності, які стратегічно важливі для готелю й дозволяють йому перемагати в конкурентній боротьбі.

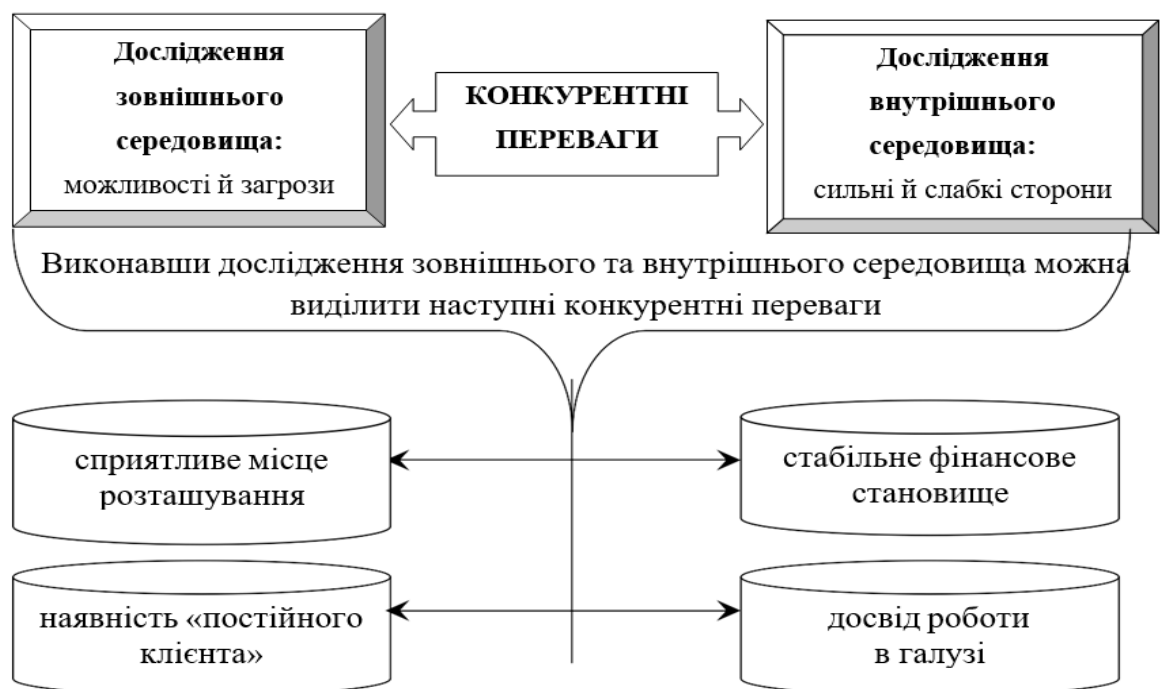


Рис. 2.14. Діагностика потенційних конкурентних переваг ТОВ «Амарант» ЛТД

*Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства*

Таким чином, проведений аналіз сильних та слабких сторін функціонування підприємства, його можливостей та загроз засвідчив необхідність розробки та удосконалення ефективної системи корпоративної культури, що сприятиме уникненню ризикових ситуацій, підвищення ефективності господарської діяльності з метою зайняття достойної конкурентної позиції на внутрішньому та зовнішньому ринках туристичного бізнесу.

## РОЗДІЛ 3

### ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТОВ «АМАРАНТ ЛТД»

#### 3.1. Діагностика стану корпоративної культури ТОВ «Амарант» ЛТД в системі управління підприємством

Здійснення діагностики стану корпоративної культури ТОВ «Амарант» ЛТД у нашому дослідженні розпочнемо із детального аналізу сильних та слабких сторін організації. Результати анкетування, проведеного на основі опитування вищої ланки управління організації відображено у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Результати опитування керівної ланки стосовно стану внутрішньокорпоративної діяльності ТОВ «Амарант ЛТД»

Показники	Бали		
	1	2	3
Ступінь досягнення цілей	Не досягнуті	<u>Досягнуто частково</u>	Повністю досягнуто
Рівень ризику (Z-фактор)	<u>Значний</u>	Середній	Незначний
Ступінь доцільності організаційної структури	Повністю не відповідає меті	<u>Частково не відповідає меті</u>	Повністю відповідає меті діяльності підприємства
Рівень комунікаційних зв'язків у підприємстві	Низький	<u>Середній</u>	Високий
Стиль правління	Авторитарний	<u>Частково авторитарний</u>	Демократичний
Рівень прибутку	Відсутній	<u>Незначний, знижений</u>	Значний, збільшений
Частка ринку	<u>До 25%</u>	Від 10 до 50%	Більше 50%
Система контролю якості товару / послуг	Відсутні	Періодична	<u>Постійна</u>
Широта асортименту	Низька	Середня	<u>Висока</u>
Гнучкість цінової політики	Не гнучка	Є деякі знижки	<u>Індивідуальний підхід</u>
Доцільність договірної політики	Відсутня договірна політика	Фрагментарна	<u>Договірна політика ефективна</u>
Рівень сервісу	Відсутній сервіс	Існує після продажне обслуговування	<u>Існує після продажне обслуговування, консультування</u>
Система стимулювання клієнтів	Відсутня	<u>Діють періодичні знижки</u>	Існує політика стимулювання покупців
Ступінь маркетингової активності	Відсутня	<u>Періодичне рекламування</u>	Існує система маркетингової діяльності

*Джерело: сформовано автором на основі результатів опитування*

Виходячи із результатів опитування в роботі було ідентифіковано сильні та слабкі сторони діяльності підприємства, які в подальшому слугуватимуть

основою для побудови ефективної системи корпоративної культури ТОВ «Амарант» ЛТД, а саме [54]:

- наявність система постійного контролю за дотриманням високого рівня якості товарів та послуг;
- індивідуальний корпоративний підхід в напрямі формування цін на товари і послуги;
- оптимальна договірна політика;
- висока кваліфікація обслуговуючого персоналу;

Слабкі сторони:

- високий рівень виникнення ризикових ситуацій;
- високий рівень плинність кадрів;
- недосконалість важелів матеріального та морального заохочення працівників.

З метою діагностики рівня корпоративної культури ТОВ «Амарант» ЛТД будуть використані наступні специфічні методи дослідження, а саме [54]:

- 1) метод поелементної якісної оцінки;
- 2) метод опитування, а саме - анкетування.

Метод поелементної оцінки передбачає ідентифікацію генеральної мети організації, а саме: дбати про надання якісних послуг своїм клієнтам, перевершувати його очікування та вибудовувати міцні стосунки та зв'язки на далеко строкову перспективу.

Основна мета: стати національним лідером у наданні своїх послуг та забезпечить кінцевого споживача якісним сервісом за усіма напрямками власної діяльності, де ключовими принципами роботи будуть: орієнтація на споживача, ефективність господарської діяльності, забезпечення високого рівня корпоративної культури організації з метою підвищення зацікавленості учасників господарської діяльності, а також високого рівня продуктивності праці.

Поточні цілі підприємства визначаються, формуються та реалізуються на основі місії організації, особливостей діяльності та визначених пріоритетів

і цінностей. Серед них можна назвати наступні: розвиток організаційної інфраструктури, що охоплює повний життєвий цикл товарів та послуг на ринку: якість товару, співвідношення ціна-якість, переваги товару, особливому способі використання, орієнтації на певну категорію споживачів (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Пріоритетів і цінностей ефективної господарської діяльності ТОВ «Амарант ЛТД»

*Джерело: розроблено автором*

На досліджуваному підприємстві існує кодекс етики та визначений перелік правила поведінки співробітників, а також корпоративний дрес-код, який є не зовсім суворим, проте має на увазі домінування ділового стилю.

Серед традицій організації варто виокремити такі як: співробітники ТОВ «Амарант» ЛТД вміють не тільки сумлінно працювати, а й культурно відпочивати. Особлива увага в компанії приділяється здоровому способу життя. Це масове відвідування спортивно-оздоровчих заходів. Співробітники мають абонементи в спортивний комплекс. Тобто такого роду заходи як свята і традиції існують і влаштовуються з урахуванням специфіки організації,



оскільки спрямовані на досягнення однієї мети – згуртування колективу. Організація прагне задіяти в ній всіх своїх співробітників, щоб не допускати «розколу» своєї культури, її розвитку в різних напрямках.

Кадрова політика: Стратегічною метою кадрової політики ТОВ «Амарант» ЛТД є забезпечення оптимального балансу відсотків оновлення та збереження чисельного і якісного складу персоналу відповідно до потреб самої організації, вимог законодавства та станом ринку праці.

Ефективність роботи будь-якого підприємства залежить найбільшою мірою від наявності складу та рівня кваліфікації працівників. Щоб досягти високого рівня продукції особливу увагу компанія приділяє підбору персоналу. Головна і основна вимога – це високий рівень професіоналізму, підкріплений наявністю вищої освіти та досвідом роботи. Важливим показником для характеристики діяльності підприємства є зміна чисельності персоналу.

Особливості організаційної структури ТОВ «Амарант» ЛТД дають підстави визначити її як лінійно-функціональну (рис. 3.2).

Лінійно-функціональна (комбінована) структура управління готелем створюється із спеціалізованих ланок (змін, бригад) при кожному лінійному керівнику. Ця модель допомагає керівникам готелю вивчати і приймати рішення щодо проблем, які виникають, концентрувати увагу на поточній діяльності.



Рис. 3.2. Особливості організаційної структури управління ТОВ «Амарант ЛТД»

*Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства*

В даній структурі управління функціональні ланки позбавлені права безпосереднього впливу на виконавців, вони готують рішення для лінійного керівника, який здійснює прямий адміністративний вплив на виконавців.

Вищий рівень управління ТОВ «Амарант ЛТД» представлений його власником і генеральним директором, що приймають загальні рішення стратегічного далекоглядного характеру. Подібні рішення відносяться до категорії оптимальних, що визначають розмір готельного комплексу, вибір місця для його будівництва, архітектуру й інтер'єр, обладнання, підбір персоналу. Власником готельного комплексу може бути як приватна особа, так і ціла корпорація.

Оперативне управління готелем ТОВ «Амарант» ЛТД здійснюється управляючим (директором), який може бути як з числа власників, так і найманим співробітником. Управляючому (директору) підпорядковуються всі служби готельного комплексу, він направляє, контролює і координує їхню діяльність з метою одержання максимально можливого ефекту на кожній ділянці. Контроль за роботою персоналу всіх рівнів є однією з головних функцій керівника готельного комплексу.

Загальні рішення стратегічного характеру приймаються власниками готельного комплексу або генеральним директором. Стратегічною метою готельного комплексу може бути, наприклад, орієнтація на курортне обслуговування або на прийом і обслуговування бізнес-туристів. Генеральний директор є посередником між власниками й управлінським персоналом, з одного боку, і гостями підприємства - з іншого. Ця функція може бути охарактеризована як функція втілення загальних задач у конкретні управлінські рішення.

Окрім вищезазначеного, вища ланка управління має повне право вирішувати комплекс задач, направлених на визначення ефективних шляхів оперативного та стратегічного розвитку, зокрема – розробкою та реалізацією ефективної фінансової політики, до якої можна віднести визначення лімітів витрат на утримання персоналу, граничних асигнувань на адміністративні та господарські витрати, питання закупівельної політики тощо. Керівництво вищої ланки також приймає рішення щодо того, яку систему розрахунків із клієнтами використовувати у ТОВ «Амарант» ЛТД . Але частина цих питань може бути передана на розгляд нижчим ланкам управління, якщо на генерального директора покладено занадто багато повноважень і обов'язків.

У ТОВ «Амарант» ЛТД окрім вищої ланки управління, наявна така організаційна форма як виконавчий комітет, що є характерною особливістю для співпраці з іноземними партнерами. Виконавчий комітет складається, як правило, із представників головних функціональних підрозділів (служб). До нього входять керівники таких напрямків, як розміщення, маркетинг

(комерційна служба), адміністративно-господарська робота. Кожний з керівників, які відповідають за ці напрямки, несе відповідальність за вирішення задач, що стоять перед ним [54].

Керівники середньої ланки (керівники структурних підрозділів) мають повноваження прийняття оперативних рішень у рамках своїх підрозділів.

У прямому підпорядкуванні директора з розміщення знаходяться менеджери основних готельних служб: бронювання, обслуговування, прийому і розрахункової частини, експлуатації номерного фонду.

Фінансовому директору підпорядковуються головний бухгалтер, менеджер господарської служби, та загальний відділ бухгалтерії в цілому.

Технічний директор очолює інженерно-експлуатаційний відділ. У готелі ТОВ «Амарант» ЛТД посада технічного директора називається по-різному: головний інженер, директор з експлуатації, головний технік. Йому підпорядковуються старший майстер, завідувачі майстернями з ремонту меблів, обладнання, системи опалення тощо.

Для виконання функцій удосконалення корпоративної культури передбачаються створення окремого підрозділу (відділу). У тому випадку, коли є необхідність для прийняти важливих стратегічних рішень (вибір цільових напрямів ефективного удосконалення корпоративної культури), створюється спеціальна рада, до якої входять вище керівництво і всі начальники відділів.

Розглядаючи організаційну структуру ТОВ «Амарант» ЛТД з точки зору стратегічного управління, її можна було б позиціонувати як неінтегровану структуру, основною метою якої є зосередження на споживачеві в напрямі задоволення рівня споживчого попиту на туристично-готельні послуги (рис. 3.3).

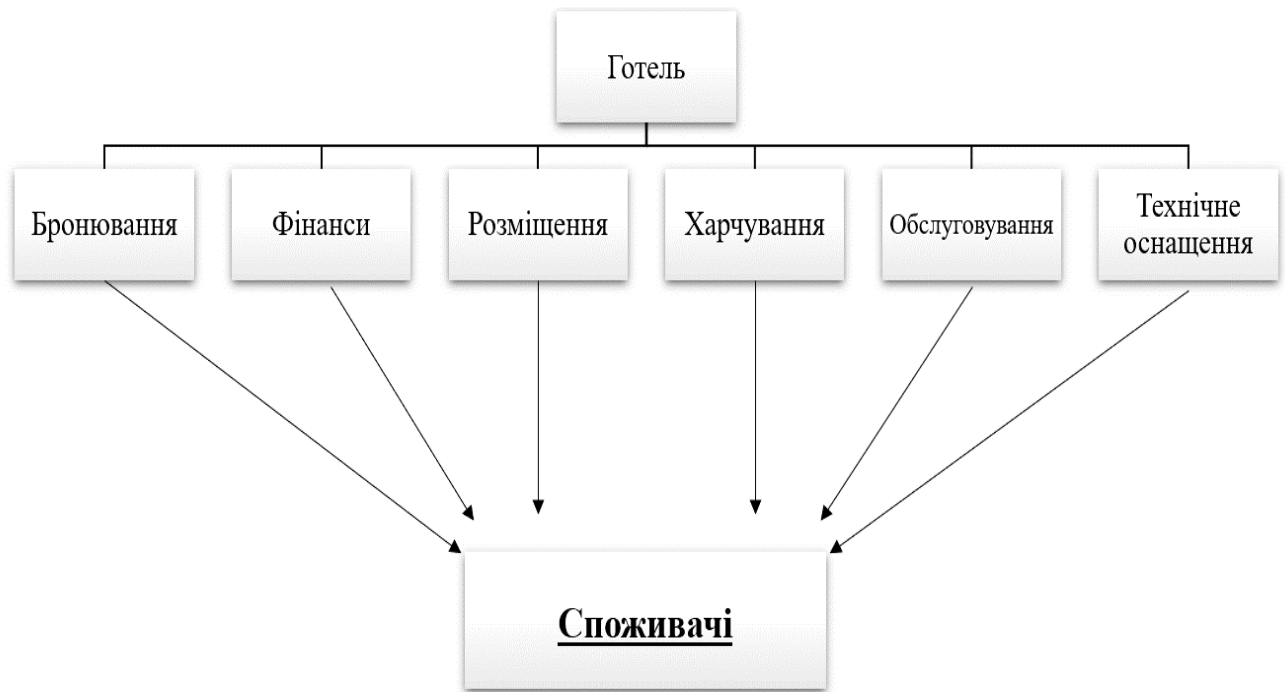


Рис. 3.3. Схема неінтегрованої структури, основною метою якої є зосередження на споживачеві

*Джерело: побудовано автором*

Аналізуючи рівень показників плинності кадрів в ТОВ «Амарант» ЛТД, варто зазначити, що коефіцієнт плинності кадрів є ключовим індикатором рівня корпоративної культури на підприємстві. Станом на 31.12.2020 р. в ТОВ «Амарант» ЛТД працює 73 людини [54].

Слід зазначити, що плинність кадрів не дуже висока, це пояснюється тим, що в організації працюють професіонали, цінність яких є дуже високою, тому за сумлінну працю вони отримують різноманітні заохочення. При прийомі на роботу існує велика кількість професіональних вимог та посадових обов'язків.

Для підвищення рівня професіоналізму співробітників проводяться тренінги, курси, семінари як планово так і позапланово. У працівників підприємства є також можливість відвідувати професійні виставки, присвячені напрямку їх кваліфікації. У роботі виставки беруть участь і зарубіжні фахівці, які діляться своїм досвідом.

В товаристві, основним інструментом внутрішніх комунікацій є електронні повідомлення (на смартфоні/комп'ютері із використанням популярних соціальних месенджерів), які оперативно інформують співробітників про події, зміни, нововведення, що постійно відбуваються на підприємстві. Хоча яким би прекрасним засобом не здавалася електронна пошта, вона залишається основним фактором роздратування учасників. Обсяг, що надходить на пошту здатний запросто викликати гнітюче відчуття, змушуючи постійно читати нові і нові повідомлення, і як можна швидше на них відповідати [56].

Багато дебатів, проведених по електронній пошті дозволяли співробітникам на рівних обмінюватися повідомленнями по електронній пошті. Іноді, в тих дискусіях у відповідь на будь-чийі слова допускались «міцні слівця». Але в основному колектив намагається ретельно формулювати думки.

Тому повідомлення перед відправкою повинні бути короткими, простими і зрозумілими. Необхідно виходити з припущення, що наступне повідомлення, яке буде відправлене, буде з деяких причин зрозуміле трохи інакше, ніж в голові відправника. Якщо щось не зрозуміло в отриманому повідомленні досить часто телефонна розмова дозволять прояснити проблему швидше ніж довга переписка, що позитивно так краще впливає та на комунікаційний процес в ТОВ «Амарант» ЛТД.

Орієнтація дирекції на обидва канали, як особистого спілкування так і дистанційного, змушує ретельніше готуватися і письмово реєструвати параметри ситуації, але жодним чином кожен інформаційний обмін не повинен бути електронним, в цьому випадку потоки повідомлень стають некерованими. Міжособистісна комунікація, можливо, є найкращим способом обговорення і вирішення питань, що характеризуються невизначеністю і двозначністю. Тим більше 55% повідомлень сприймається через вираз обличчя, пози і жести, а 38% - через інтонацію і модуляції голосу, тобто через невербальні символи, які в електронному повідомленні просто відсутні.

З подачі генерального директора в організації була введена корпоративна реклама, що випускається раз на місяць. Друковані публікації, на відміну від формалізованих документів на постійній основі транслюють необхідну інформацію. Враховуючи вищевикладене, варто зазначити, що на підприємстві увесь колектив позитивно відноситься до новоствореної внутрішньої реклами, що тим самим, позитивно впливає на рекламну діяльність підприємства, так як клієнти мають інтерес до невеличкого друкованого видання ТОВ «Амарант» ЛТД [54].

Для наступного опитування респондентам було запропоновано відповісти на ряд запитань шляхом вибору варіанта відповіді, який найбільш точно відображає ступінь задоволеності тим чи іншим компонентом анкети. Кожному з варіантів відповіді було присвоєно кількість балів від 5 (абсолютно задоволений) до 1 (абсолютно незадоволений). При обробці анкети був виведений середній бал по кожному компоненту, що характеризує ступінь задоволеності в організації (див. табл. 2.11).

Отже, в результаті проведеного аналізу стану та динаміки розвитку корпоративної культури на підприємстві на основі анкетування було з'ясовано, що колектив підприємства, тобто працівники усіх підрозділів є задоволеними умовами праці, особливостями виконуваної роботи, постійною підтримкою сприятливого внутрішньогосподарського клімату, ставленням вищої ланки управління до кожного із співробітників. Разом з тим, відчувається певний рівень незадоволення морального та морального заохочення працівників, особливо це стосується розмірів та строків виплати грошової винагороди за виконувану роботу. Працівники організації вважають рівень заробітної плати дещо заниженим в порівнянні з іншими учасниками ринку туристично-готельних послуг.

Таблиця 3.2

## Підсумкові результати колективного опитування ТОВ «Амарант» ЛТД

Компоненти анкети - опитування	Середня оцінка
1. Чи задоволені ви роботою в компанії?	3,71
2. Чи зацікавлені ви в виконуваній роботі в компанії?	4,32
3. Чи надається вам вся необхідна інформація для роботи?	3,95
4. Чи надають вам всі технічні засоби для реалізації в робочому процесі?	3,54
5. Чи вважаєте ви що навантаження, що здійснюється на вас є надлишковим?	3,15
6. Чи розподілений обсяг вашої роботи рівномірно?	4,53
7. Чи відчуваєте ви підтримку команди в якій ви працюєте?	4,07
8. Чи обговорює з вами ваш безпосередній керівник перспективні плани та завдання компанії?	3,51
9. Чи отримуєте ви регулярну оцінку вашої роботи від безпосереднього керівника?	3,8
10. Чи задоволені ви заробітною платою в компанії?	2,55
11. Чи залежить ваш рівень заробітної плати від ефективності в компанії?	3,13
12. На вашу думку, чи є ваша заробітна плата середньо статичної платнею в Україні?	2,83
13. Чи необхідна вам додаткова матеріальна мотивація?	3,97

*Джерело: розроблено автором*

Згідно результатів проведеного колективного опитування варто зробити узагальнюючий висновок про те, що співробітники організації зацікавлені в розширенні системи не тільки матеріального, а й нематеріального стимулювання. Співробітники задоволені роботою і компанією і розглядають нематеріальне стимулювання, як засіб утримання співробітників, зниження їх незадоволеність рівнем винагороди.

Дослідивши рівень корпоративної культури на підприємстві, варто констатувати той факт, що в організації діє багатофункціональний тип



внутрішньої комунікаційної мережі, а також система норм та правил дотримання внутрішньої корпоративної культури.

Узагальнення вищесказаного дало змогу зробити висновок про нагальність вирішення питання удосконалення рівня корпоративної культури в ТОВ «Амарант» ЛТД. Наявність багатоканальності збору та обробки інформації в напрямі забезпечення оптимального рівня корпоративної культури забезпечує ефективну взаємодію усіх відділів та підрозділів.

### **3.2. Розробка ефективної системи корпоративної культури в ТОВ «Амарант» ЛТД**

Розробка та реалізація ефективної системи корпоративної культури на підприємстві вимагає використання певних інструментів та важелів, спрямованих на формування, активізацію та інтенсифікацію процесів поглиблення та розширення знань персоналу, підвищення рівня потенційного кадрового потенціалу, а також удосконалення поведінкових аспектів. Серед ключових важелів впливу на ефективну роботу персоналу, враховуючи ступінь компетентності кожного співробітника, а також забезпечення можливості зниження стресових та конфліктних ситуацій, варто виокремити наступні:

*Формування й розвиток професійних навиків кожного співробітника, а саме:*

1. Структурно-організаційний розвиток корпоративного середовища.
2. Удосконалення форми та змісту складання штатного розкладу.
3. Покращення організаційно-управлінського стилю керування.
4. Налагодження міжособистісних комунікацій.
5. Створення сприятливого мікроклімату в колективі.
6. Використання новітніх досягнень та технік групової роботи менеджера.
7. Відбір лідера кожного структурного підрозділу, що дасть можливість для забезпечення злагодженої та ефективної роботи колективу зокрема:

*Розвиток персоналу, зокрема на рівні конкретної особистості, а саме [65, с. 20]:*

1. Підготовка та перепідготовка фахівців усіх підрозділів, включаючи вищу ланку управління.
2. Підвищення рівня кваліфікації поза межами організації.
3. Одноденні або тижневі семінари.
4. Конференції, в тому числі і міжнародного рівня.
5. Групові дебати та дискусії.
6. Індивідуальні менеджмент-тренінги
7. Участь у науково-технічних розробках з метою модернізації управління.
8. Удосконалення стилю поведінки у рамках перегляду поведінкових аспектів.
9. Оптимальне вирішення загально корпоративних проблем у процесі творчої дискусії.
10. Удосконалення способів інтенсифікації розвитку творчої діяльності, окрім професійної.

Таким чином, питання підвищення рівня корпоративної культури, а саме в напрямі забезпечення стресостійкості та ефективності діяльності персоналу є основою ефективного управління ТОВ «Амарант» ЛТД. На наш погляд, питання підвищення рівня корпоративної культури персоналу є ключовою цінністю та запорукою злагодженої роботи підприємства, зокрема в аспекті створення сприятливих умов для ефективної роботи, своєчасної моральної та матеріальної підтримки персоналу відповідно до їхніх запитів і потреб, що тим самим забезпечує міцний фундамент забезпечення стійких конкурентних переваг.

Для досягнення вищевикладеного, в кваліфікаційній роботі в напрямі зміцнення дружньої атмосфери та покращення міжособистісних відносин пропонується реалізація наступних заходів (таблиця 3.3).

**Концептуальні заходи в напрямі підвищення рівня корпоративної культури в ТОВ «Амарант» ЛТД**

<b>Назва заходу</b>	<b>Відповідальний за реалізацію</b>	<b>Термін виконання</b>	<b>Приблизна вартість проекту, тис. грн.</b>
Проведення зовнішнього тренінгу працівників відділу обслуговування корпоративних клієнтів	Провідний спеціаліст відділу кадрів на підприємстві	Лютий – березень 2022 року	4
Вдосконалення процедури відбору кадрів	HR-менеджер	Березень 2022 року	3
Підвищення рівня мотивації персоналу	Головний бухгалтер	Березень 2022 року	3
Удосконалення адміністративних методів	HR-менеджер	Березень 2022 року	3
Підвищення ефективності соціально-психологічних методів	HR-менеджер	Березень 2022 року	2
Упровадження модульної системи навчання	HR-менеджер	Березень 2022 року	1
Залучення необхідних для досягнення цілей підприємства фахівців, тобто здійснення доцільного відбору та розстановки персоналу	HR-менеджер	Березень 2022 року	4
Оцінка участі кожного працівника у виконанні завдань, що стоять перед підприємством	HR-менеджер	Березень 2022 року	3
Узгодження потреби в персоналі з ефективністю використання наявної чисельності персоналу та клієнтів підприємства	HR-менеджер	Березень 2022 року	3
Визначення джерел покриття потреби в персоналі	HR-менеджер	Березень 2022 року	1
Визначення необхідності залучення, перерозподілу та звільнення персоналу	HR-менеджер	Березень 2022 року	1

*Джерело: розроблено автором*

Ефективний напрям забезпечення належного рівня корпоративної культури на підприємстві – це підвищення кваліфікації працівників (навчання професійного спрямування, після отримання працівником повної середньої та вищої освіти), направлене на підтримку та вдосконалення професійних знань та навиків. Досвід функціонування підприємства засвідчує про те, що підвищення кваліфікації працівників ефективно тоді, коли має регулярний характер. Підвищення кваліфікації працівників ТОВ «Амарант» ЛТД має такі організаційні форми: короткострокові курси підвищення кваліфікації за фаховими програмами для працівників; тематичні семінари; навчальні тренінги; стажування в окремих структурних підрозділах організації.

Зокрема, сучасні програми з підвищення кваліфікації мають за мету навчити працівника самостійно мислити, вирішувати комплексні питання, застосовувати підприємницький підхід до вирішення питань, до справи, працювати в команді. Ці програми дають знання, що не входять до посадових обов'язків та викликають бажання навчатися надалі. Важливою характеристикою персоналу є його професійно-кваліфікаційна структура, що потребує докваліфікаційної підготовки персоналу.

Проблема підвищення рівня корпоративної культури ТОВ «Амарант» ЛТД поглиблюється в наступних аспектах, а саме [69, с. 17]:

- Організаційними аспектами(зумовленими складною побудовою, функціонуванням, необхідністю розмежовувати апарати управління, координувати дій з метою досягнення позитивних результатів роботи персоналу).

- Соціальними аспектами (сучасна організація як елемент соціуму покликана займатися проблемами персоналу)

- Морально-психологічними аспектами (анонімність особистісних відносин породжує невдоволення, знижує інтерес до виконуваної роботи, що негативно впливає на ефективність і якість праці) проблеми.

- Виявленням талантів.

- Адекватної оцінки результатів здійснюваної роботи, рівня професійної компетенції працівників.
- Діагностика та ідентифікація прихованого потенціалу працівників організації у розрізі виконання стратегічних задач організації.
- Дослідження якісного складу кадрового потенціалу організації, його сильних і слабких сторін.
- Удосконалення індивідуальних трудових здібностей працівників шляхом підвищення рівня їх професіоналізму.

Ефективність удосконалення корпоративної культури в ТОВ «Амарант ЛТД» пропонується визначати як ступінь досягнення цілей і вирішення завдань діяльності підприємства шляхом ефективного формування, діяльності і розвитку управлінського персоналу. Аналіз ефективності впровадження даих заходів реалізується через концептуальну модель оптимізації рівня корпоративної культури (рис. 3.4).

Формування системи оцінки ефективності зростання продуктивності праці персоналу відповідно до розробленої концептуальної моделі не тільки дозволить аналізувати діяльність управлінського персоналу на рівні підприємства, структурного підрозділу, і, індивідуального працівника, але і гармонійно впише оцінку ефективності в загальну систему управлінської культури підприємства. Це створить передумови щодо дотримання найважливіших принципів формування системи оцінки ефективності зростання продуктивності праці персоналу: принципів комплексності, узгодженості і гнучкості.

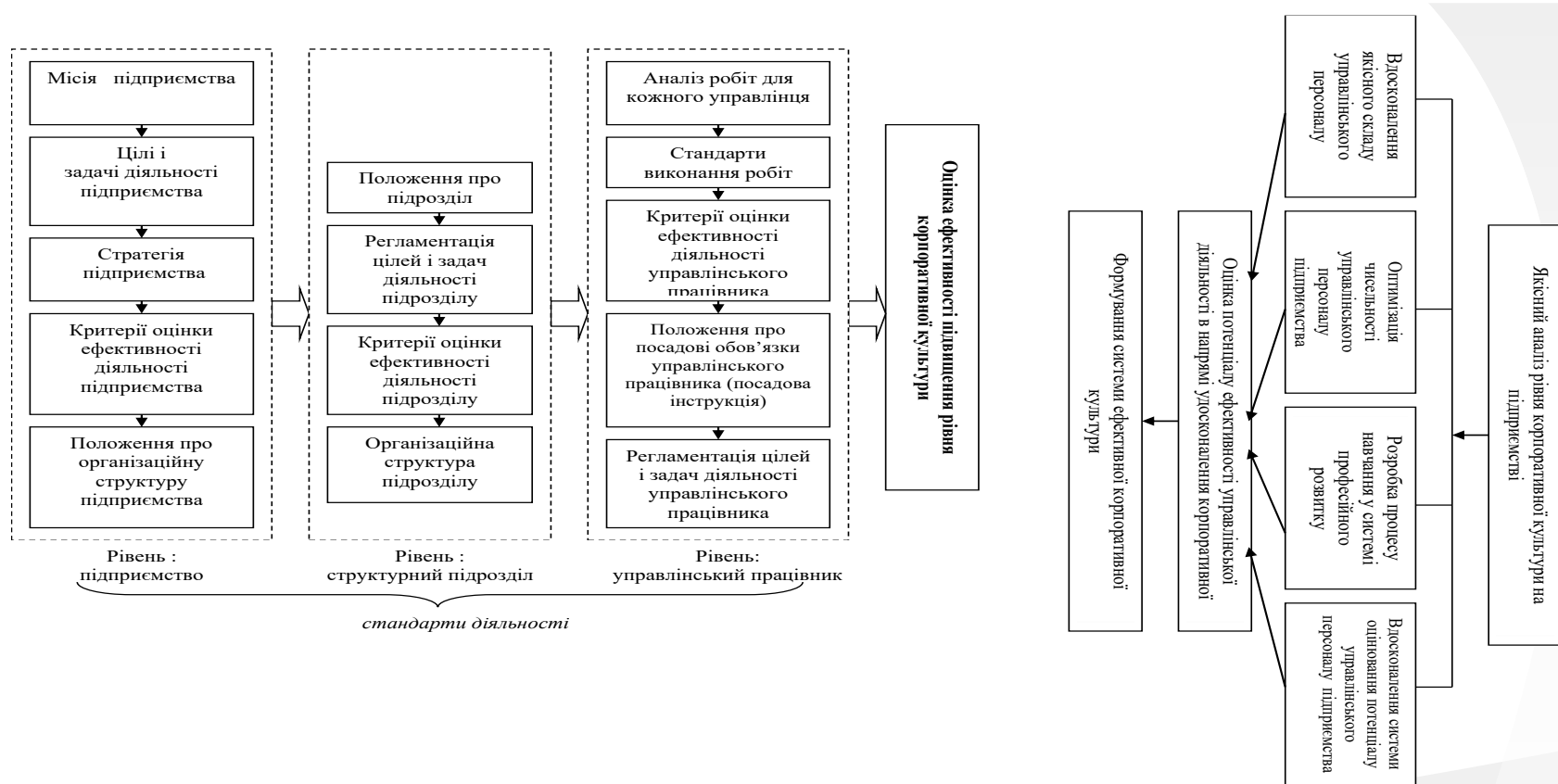


Рис. 3.4. Організаційно-управлінська модель підвищення рівня корпоративної культури ТОВ «Амарант» ЛТД

Джерело: розроблено автором

Багатокритеріальний підхід до оцінки рівня удосконаленої корпоративної культури на підприємстві повинен включати не тільки перелічені ознаки і показники ефективності зростання продуктивності праці персоналу, але й особливості реалізації даних напрямів на кожному із життєвих циклів функціонування підприємства.

Процес оцінки ефективності рівня корпоративної культури здійснюється поетапно. Отримані результати дають можливість оцінити ефективність зростання рівня корпоративної культури, а саме [71, с. 112]:

- ❖ Високий рівень (оцінка «відмінно»).
- ❖ Середній рівень (оцінка «добре»).
- ❖ Низький рівень (оцінка «задовільно»).
- ❖ Дуже низький рівень (оцінка «незадовільно»).

Інноваційні розробки в галузі інформаційних технологій сприяють розробці ефективної системи обміну інформаційними потоками на підприємстві. Наявність електронної пошти та соціальних мереж значно скорочує традиційний великий обсяг телефонних розмов. Останні нововведення в інфокомунікативних системах зв'язку дозволяють значно скоротити та зекономити час на непотрібні та неефективні дії.

Проведене дослідження в напрямі удосконалення корпоративної культури засвідчило позитивну оцінку її рівня в ТОВ «Амарант» ЛТД. Звісно, як і у будь-якої організації існують перепони, невизначеність у деяких питаннях та залишаються невирішеними деякі проблеми, але, разом з тим, це все піддається компенсації можливістю обговорити всі питання на нарадах, неформальному спілкуванні та успішно вирішувати їх при наявності високого рівня корпоративної культури організації.

Серед позитивних моментів покращення корпоративної культури варто відзначити потенційну можливість своєчасного реагування на вирішення проблем загальногосподарського характеру, приймати виважені рішення шляхом всебічного обговорення проблемних питань (рис. 3.5).



Рис. 3.5. Система удосконалення корпоративної та поведінкової культури на ТОВ «Амарант ЛТД»

Джерело: розроблено автором



Отримання максимально точного та об'єктивного зворотнього зв'язку від співробітників допоможе створити спеціальний ящик для збору пропозицій, зауважень та скарг (з гарантією конфіденційності). Ящик може бути як один на всю організацію, так і в кожному відділі свій.

З метою визначення прогалин у сфері комунікативного спілкування необхідно періодично проводити письмове опитування співробітників, що можливо здійснювати двома певними методами. Працівникам можна роздати анкету з питаннями про те, як вони дізналися про якесь недавно прийняте рішення. Відразу стане ясно, скільки людей почули про рішення «від когось». Другий спосіб – вивчення настроїв. Гарантувавши повну анонімність, працівника задають ретельно підготовлені питання про те, що вони знають про різні напрямки політики організації, і яке їхнє ставлення до керівників і виконуваних обов'язків. Причому краще, якщо опитування проводитиме людина «зі сторони», тому як люди неохоче діляться своїми проблемами.

Необхідно позначити оптимальну організацію документообігу компанії. Поліпшення системи має передбачати якомога швидше проходження документів від відправників до одержувачів. Домогтися цього можна, в першу чергу, скороченням числа проміжних рівнів, на які можуть потрапити документи. Крім цього, документи повинні бути стандартизовані за формою для більш легкого їх сприйняття одержувачами. Слід розробити правильну політику керівництва по відношенню до чуток. Бажано, щоб керівництво навчилося управляти процесом поширення чуток (неформальною комунікацією).

Зробити це можна, виявивши канали поширення чуток і поставивши їх під контроль. Чутки, що завдають шкоди загальній атмосфері компанії, повинні негайно припинятися, публічно або шляхом запуску контр-слуху по тих же каналах. Навпаки, чутки, які сприятливо впливають на співробітників, повинні вміло підігріватися і поширюватися. Звісно ж, що ні в якому разі не можна карати

за поширення чуток, тому що повністю викоринити їх неможливо, і покарання буде мати негативний ефект.

З метою успішної роботи співробітників необхідно розробити міні-програму вдосконалення культури міжособистісного спілкування. Йдеться про те, що кожен керівник повинен навчитися сам, а також навчити інших підлеглих чітко формулювати персоналізовані прохання, зауваження, пропозиції та завдання, правильно вибирати канал передачі інформації, навчитися стежити за власною поведінкою, мовою власного тіла, жестами та інтонацією, тембром голосу, прислуховуватися до настрою інших працівників задля уникнення спотворень в обміні певним обсягом інформації, враховувати їх смаки та вподобання, навчитися коректною, стисло та грамотно формулювати власну думку, бути відкритим до спілкування.

Таким чином, удосконалення системи корпоративної культури організації – надзвичайно складна, копітка та відповідальна праця, хоча на перший погляд здається легко вирішуваною. Саме від індивідуального підходу кожного працівника, кожного структурного підрозділу та окремої ланки управління залежить злагодженість роботи цьому напрямі, що беззаперечно призведе до досягнення високого рівня корпоративної культури ТОВ «Амарант ЛТД».

## ВИСНОВКИ

В результаті проведеного дослідження було поставлено та виконано завдання дипломної роботи щодо обґрунтування теоретико-методичних основ формування корпоративної культури підприємства на основі здійсненої організаційно-економічної характеристики та фінансово-економічного аналізу досліджуваного підприємства на довгострокову перспективу становлення та розвитку підприємства з метою удосконалення системи корпоративної культури, підвищення економічної ефективності діяльності та забезпечення конкурентоспроможності як на національному так і на міжнародному ринках. Мета роботи досягнута, завдання виконані, а отже, за результатами проведеного нами дослідження варто зробити відповідні висновки:

На основі аналізу наукової літератури, було визначено економічну сутність, роль та значення корпоративної культури, а саме як: систему взаємодіючих матеріальних і духовних цінностей, проявів, при існуючих організаціях, що відображають її індивідуальність, сприйняття себе як індивіда та навколишнього середовища загалом; як філософію, що підтверджує роль та значення діяльності організації та її відношення до співробітників та клієнтів; як моральний і соціальний клімат, що виявляється у внутрішньому середовищі організації, взаємодію із зовнішнім середовищем; переважаючі орієнтири та напрями, що лежать в основі формування цілей організації та шляхів їх досягнення; систему взаємодії персоналу в організації.

Виявлено сутнісні ознаки та ключові завдання і цілі удосконалення рівня корпоративної культури ТОВ «Амарант ЛТД» в сучасних умовах господарювання. Визначені основні системо утворюючі елементи корпоративної культури, їхній зміст та окремі параметри, на формування яких впливає цілий ряд факторів зовнішнього та внутрішнього оточення, де особиста культура її

керівника (його особиста віра, цінності та стиль поведінки) багато в чому визначають культуру організації.

Визначено, що теоретичний зміст, суть управління корпоративною культурою, обґрунтування методичних засад ефективного її формування та удосконалення на підприємстві, є важливою частиною загального розуміння проблеми використання корпоративної культури як провідної концепції розвитку сучасного підприємства. Застосування новітніх методів управління корпоративною культурою стає необхідним чинником переходу суб'єктів ринку на нові ефективні форми організації діяльності.

З огляду на специфіку готельно-туристичної сфери було розглянуто теоретичні аспекти додаткових інструментів та підходів в визначені показників управління корпоративною культурою, а саме: орієнтованість на запити та потреби працівника та цінність його внеску у діяльність організації. Орієнтованість на запити та потреби працівника є одним із підходів, що можуть забезпечити високий рівень конкурентоспроможності підприємств сфери готельно-туристичного бізнесу в довгостроковій перспективі.

Здійснивши аналіз фінансово-економічної діяльності організації ТОВ «Амарант» ЛТД, була засвідчена негативна динаміка показників ТОВ «Амарант» ЛТД, що говорить про нездатність нарощувати обсяг залученого капіталу власників і забезпечувати належний рівень функціонування протягом на цільовому ринку на довгострокову перспективу. Від'ємне значення фінансового результату чітко вказує на необхідність активізації процесів по підвищенню рівня фінансової стабільності та економічної ефективності.

Діагностуючи ринкове середовище ТОВ «Амарант» ЛТД, варто зазначити, що прямий внесок сфери туризму в обсяг ВВП України у 2020 році різко скоротився в порівнянні із минулими роками. Туристичний потік у 2020 знизився на 72%, а обсяг продажів впав на 60-70%. Сфера туризму отримала збиток у розмірі 730 мільярдів доларів за 8 місяців 2020 року, в Україні збиток склав

орієнтовно 60 млрд грн. у результаті скорочення кількості туристичних поїздок по всьому світу через пандемію коронавірусу. Досліджуючи мікро- та макросередовище діяльності підприємства, було здійснено SWOT-аналіз ТОВ «Амарант» ЛТД. Варто зазначити, що усі потенційні сильні та слабкі сторони, переваги та загрози, за винятком політичних і правових, компенсуються наявністю стримуючих факторів і попереджувальних заходів, реалізація яких забезпечить загальний позитивний результат діяльності ТОВ «Амарант» ЛТД.

Аналіз стану корпоративної культури згідно визначених методів засвідчив необхідність її удосконалення. Проведено анкетування співробітників ТОВ «Амарант» ЛТД, де виявлено певні недоліки організаційного та управлінського характеру, зокрема, з'ясовано, що колектив підприємства, тобто працівники усіх підрозділів є задоволеними умовами праці, особливостями виконуваної роботи, постійною підтримкою сприятливого внутрішньогосподарського клімату, ставленням вищої ланки управління до кожного із співробітників. Разом з тим, відчувається певний рівень незадоволення морального та морального заохочення працівників, особливо це стосується розмірів та строків виплати грошової винагороди за виконувану роботу

В результаті проведеного дослідження були надані рекомендації щодо ключових важелів впливу на ефективну роботу персоналу, враховуючи ступінь компетентності кожного співробітника, а також забезпечення можливості зниження стресових та конфліктних ситуацій. Визначено, що питання підвищення рівня корпоративної культури персоналу є ключовою цінністю та запорукою злагодженої роботи підприємства, зокрема в аспекті створення сприятливих умов для ефективної роботи, своєчасної моральної та матеріальної підтримки персоналу відповідно до їхніх запитів і потреб, що тим самим забезпечує міцний фундамент забезпечення стійких конкурентних переваг.

Обґрунтовано, що формування системи оцінки ефективності зростання продуктивності праці персоналу відповідно до розробленої концептуальної

моделі не тільки дозволить аналізувати діяльність управлінського персоналу на рівні підприємства, структурного підрозділу, і, індивідуального працівника, але і гармонійно впише оцінку ефективності в загальну систему управлінської культури підприємства. Це створить передумови щодо дотримання найважливіших принципів формування системи оцінки ефективності зростання продуктивності праці персоналу: принципів комплексності, узгодженості та гнучкості.

Для оптимізації організаційно-управлінської моделі підвищення рівня корпоративної культури ТОВ «Амарант» ЛТД було запропоновано багатокритеріальний підхід до оцінки рівня удосконаленої корпоративної культури на підприємстві, що повинен містити не тільки перелічені ознаки і показники ефективності зростання продуктивності праці персоналу, але й особливості реалізації даних напрямів на кожному із життєвих циклів функціонування підприємства.

Розроблено систему удосконалення корпоративної культури на ТОВ «Амарант ЛТД» з метою підвищення загального рівня корпоративної культури, що в майбутньому забезпечить можливість комплексного вирішення нагальних питань в напрямі формулювання персоналізованих прохань, зауважень, пропозицій та завдань, правильного вибору каналів передачі інформації, прислуховування до настрою інших працівників задля уникнення спотворень в обміні певним обсягом інформації, врахування їх смаків та вподобань, стислого та грамотного формулювання власної думки задля досягнення єдиної генеральної мети ТОВ «Амарант ЛТД».

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:**

1. Аніщенко В. О. Роль корпоративної культури у прийнятті управлінських рішень. Актуальні проблеми економіки. 2013. №3 (93). С. 64-72.
2. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. СПб, 2008. 416 с.
3. Бала О.Л., Мукан О.В., Бала Р.Д. Принципи корпоративної культури підприємств: сутність та види. Вісн. нац. ун-ту «Львів. політехніка». Л., 2011. № 682: Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. С. 11-15.
4. Бандилет А. Стан і перспективи розвитку корпоративних структур власності. Економіка України. 2012. № 11. С. 55– 61.
5. Белошапка В.А., Кулик Ю. Е. Инструментальные компетенции менеджера при формировании рыночной корпоративной культуры. Инвестиції: практика та досвід. 2012. 31. С. 23-25.
6. Белоусова О.С., Пашенко Н.А. Вплив корпоративної культури на формування позитивного іміджу комерційних банків України. Держава та регіони. Сер. : Економіка та підприємництво. 2014. №3. С. 199-202.
7. Блюмгардт А. Модели корпоративного управления. Киев: Наук. думка, 2010. 160 с.
8. Брустинов Д.М. Калініченко Т.І. Вплив корпоративної культури на діяльність менеджерів. Держава та регіони. 2015. №1. С. 31- 33.
9. Вакульчик О. М. Корпоративне управління: економіко-аналітичний аспект. Дніпропетровськ : Пороги, 2013. 257 с.
10. Василенко В.О., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління підприємством: навч. посіб. 3-тє вид., виправл. і допов. К.: Центр навч. л-ри, 2014. 400 с.
11. Верхоглядова Н.І., Слабко Я.Я. Методологічні основи формування організаційної культури у західноєвропейських та американських корпораціях. Держава та регіони. 2008. №6. С. 56-60.
12. Виходець О.М. Соціальні комунікації в культурі української

організації: монографія. О.: Олтех, 2010. 285 с.

13. Вінник О. Господарські товариства і виробничі кооперативи: правове становище. К.: Знання, 2012. 308с.

14. Внутренние механизмы корпоративного управления на предприятиях Запорожской области: некоторые прикладные проблемы. Отчет по первому этапу исследований (2014/2015 гг.)/А.Д. Радыгин, Р. М. Энтов и др. Запоріжжя.: ВК «Зорі», 2015. 176 с.

15. Волик І.М. Український вибір моделі корпоративного управління [Електронний ресурс]. Економічні науки. 2016. URL :[http://www.rusnauka.com/NIEK\\_2016/Economics/17511.doc.htm](http://www.rusnauka.com/NIEK_2016/Economics/17511.doc.htm) .

16. Волощенко Л.М., Козина Л.В. Актуальні проблеми розвитку посередництва на фінансовому ринку України. Економічний простір. 2015. № 21. С. 199–205.

17. Гордеева М., Власова Л. Диагностика корпоративной культуры. [Электронный ресурс]. – URL : <http://www.eg-online.ua/article/78559/>

18. Гриньова В. М., Попов О. С. Організаційно-економічні основи формування системи корпоративного управління в Україні: (Монографія). Харків.: Вид. ХДЕУ, 2013. 324 с.

19. Гудзь О.Є. Формування портфелю стратегій в корпоративному управлінні. Інтеграційна система освіти, науки і виробництва в сучасному інформаційному просторі: матеріали міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф. 29–30 квітня 2014 р. Тернопіль: Крок, 2014. С. 165–167.

20. Девіс Стівен М. Боротьба за вдосконалення всесвітнього корпоративного управління. Економічні реформи сьогодні. 2015. № 25. С. 6-11.

21. Дем'янченко А.Г. Корпоративне управління. Азовський морський інститут Одеської національної морської академії. Маріупіль 2009. С. 25-34.

22. Діагностика стану підприємства: теорія і практика : монографія / За заг. ред. А. Е. Воронкової. Запоріжжя: ВД «ІНЖЕК», 2014. 448 с.



23. Дмитренко М. Й. Методологічні засади дослідження корпоративної культури у соціально-філософському знанні / М. Й. Дмитренко // Гуманітарний часопис. – 2011. – № 1. – 37 с.

24. Дмитриева Е.А., Панкова С.Ю. Проблемы развития фондового рынка в Украине. Вісник СевДТУ. Економіка і фінанси : зб. наук. праць. Севастополь, 2008. Вип. 92. С. 49–54.

25. Дьюбіел Стенлі. Корпоративне управління: вдосконалення методів організації роботи корпорацій. Економічні реформи сьогодні. 2015. № 25. С. 12–18.

26. Дяченко Т.О. Сучасні проблеми корпоративного управління в Україні. Формування ринкових відносин в Україні. 2016. № 6 (73) С. 71–75.

27. Євтушевський В. А., Ковальська К. В., Бутенко Н.В. Стратегія корпоративного управління. К.: Знання, 2015. 287 с.

28. Євтушевський В.А. Корпоративне управління. К.: Знання, 2014. 406 с.

29. Закаблук Г. О., Семенов А.Г., Ярошевська О.В. Соціально-економічні аспекти розвитку трудових ресурсів. Перший етап модернізації економіки України: досвід та проблеми : монографія / за заг. ред. В. І. Ляшенка; ІЕП НАН України, КПУ. Запоріжжя : КПУ, 2014. С. 91–100.

30. Закаблук Г. О., Семенов А.Г., Шарко А. І. Особливості формування та використання кадрового потенціалу підприємства. Стратегія і механізми регулювання промислового розвитку: зб. наук. праць / за заг. ред. О. І. Амоши. Донецьк : ІЕП НАН України, 2011. С. 28–37.

31. Закаблук Г. О. Формування системи управління персоналом на підприємствах в умовах нестабільності. дис. ... кандидата економічних наук : 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) / Закаблук Ганна Олексіївна. Запоріжжя, 2015. 190 с.

32. Калініченко Т.І. Теоретичні підходи до тлумачення організаційної культури. Держава та регіони. Сер. : Економіка та підприємництво. 2010. №3. С.

62-67.

33. Канага Вільям С. Корпорації повинні діяти етично. *Економічні реформи сьогодні*. 2014. № 25. С. 2-5.

34. Квіт С. Головне досягнення нашого університету – це корпоративна культура. Вища школа, 2008. №4. С. 3-11.

35. Козаченко А.В. Корпоративне керування. К.: Либра, 2012. 368 с.

36. Козаченко Г.В., Воронкова Г.В., Коренев Е.Н. Основи корпоративного управління. Луганськ : Вид-во СПУ, 2011. 480 с.

37. Колесник С. Особенности формирования корпоративной культуры крупного промышленного предприятия. Менеджер по персоналу. 2015. - №4. С. 23-27.

38. Корпоративна культура: Навчальний посібник / За загальною редакцією Г.Л. Хаєта: навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2013. 403 с.

39. Корпоративное управление машиностроительным предприятием: (Монография) / [В. С. Пономаренко, Е. Н. Ястремская, В. М. Луцковский]. Х.: ИД «ИНЖЭК», 2015. 232 с.

40. Корпорації: управління та культура: (Монографія) / А. Е. Воронкова, М. М. Баб'як, Е. Н. Коренєв, І. В. Мажура. Дрогобич: Вимір, 2015. 376 с.

41. Кредит-Рейтинг – рейтинговое агентство, Украина, Киев – Рейтинги корпоративного управления [Електронний ресурс]. URL: [www.credit-rating.com.ua](http://www.credit-rating.com.ua)

42. Крисько М. Етикет працівників кадрових служб. Довідник кадровика. 2014. №3. С. 26 – 38.

43. Кубко В.П. Процес створення корпоративних кодексів. Одес. політехн. університет. О., 2012. Вып.1 (29). С. 314-317.

44. Ландіна Т.В. Стан корпоративної культури машинобудівних підприємств Львівщини: тенденції та перспективи. Вісн. нац. ун-ту «Львів.

політехніка». Л., 2015. № 624: Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. С.258- 265.

45. Леонов Д., Бурмака М., Юрса М. Індекс корпоративного управління в Україні: методологічні засади обчислення. Ринок цінних паперів України. 2007. № 7–8. С. 73-86.

46. Луцький М.Г. Специфічні особливості управління міжнародними корпораціями. Формування ринкових відносин в Україні. 2007. № 6 (73) С. 3.

47. Лисенков Ю.М., Коваль А.Ф., Соловьев В.В., Крисан А.В. Подготовка и проведение общего собрания акционеров. Вісн. фондового ринку. К., 2014. 64 с.

48. Любомудрова Н. П., Смолінська Н. В., Грибик І.І. Роль організаційної культури в забезпеченні ефективної трудової адаптації персоналу підприємства. Вісн. нац. ун-ту «Львів. політехніка». Л., 2009. №640: Проблеми економіки та управління. С. 327-333.

49. Матукова Г. І. Розвиток корпоративної культури організацій: сучасний стан і актуальні проблеми. Держава та регіони. 2008. №1. С. 96-99.

50. Механізм державного регулювання корпоративних відносин в Україні. Орлова Н.С., Настюк С.С. Теорія та практика державного управління. вип.2(25). Х., 2016. С. 1-7.

51. Немцов В.Д., Довгань Л.Є. Стратегічний менеджмент. К.: Лібра, 2011. 267 с.

52. Новицький В.Д. Корпоративний менеджмент. К.: ТОВ «УВПК ЕксОб», 2012. 560 с.

53. Носков В., Кальянов А., Єфросиніна О. Психологічні детермінанти корпоративної культури. Політичний менеджмент. 2016. №3 (17). С. 76-88

54. Офіційний сайт ТОВ «Амарант ЛТД». URL: <https://clarity-project.info/edr/21509860> (дата звернення: 10.10.2021 р.).

55. П'ятницька Г.Т. Управління підприємством в епоху глобалізму:

монографія. К.: Логос, 2006. 568 с.

56. Пижинський Я. І., Брустінов Д. В. Формування концепції організаційної культури [Електронний ресурс]. URL: [http://www.vmurol.com.ua/upload/publikatsii/nauka/pdf\\_2012/2/Formuvannya\\_conserciyi\\_org\\_culturi.pdf](http://www.vmurol.com.ua/upload/publikatsii/nauka/pdf_2012/2/Formuvannya_conserciyi_org_culturi.pdf)

57. Попов Б. Формирование корпоративной культуры. Управление персоналом. 2013. №4. С. 65 – 71.

58. Попов Ю. Корпоративная этика содействует повышению социальных качеств предприятия. Проблемы теории и практики управления. 2015. №4. С. 11 – 29.

59. Портер М. Стратегія конкуренції. К.: Основи, 2006. 255 с.

60. Румянцев С.А. Українська модель корпоративного управління: становлення та розвиток. К.: Т-во «Знання», КОО, 2008. 149 с.

61. Савчук Л. М., Савчук О.О. Теоретичні аспекти впливу корпоративної культури на ефективність організації. Проблеми науки. 2012. №9. С. 23-27

62. Савчук Л., Бурлакова А. Развитие корпоративной культуры в Украине. Персонал. 2005. №5. С. 20 – 27.

63. Скібіцька Л.І., Скібіцький О.М. Менеджмент: навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2007. 416 с.

64. Слабко Я.Я. Сутнісна характеристика культури організації. Держава та регіони. 2013. №3. С.234-238.

65. Слабко Я.Я. Управління організаційною культурою підприємства: інноваційний аспект. Інвестиції: практика та досвід. 2014. №7. С. 19-22.

66. Смолін І.В. Стратегічне планування розвитку організації: монографія / І.В. Смолін. К.: КНТЕУ, 2014. 346 с.

67. Суторміна В.М., Федосов В.М., Рязанова Н.С. Фінанси зарубіжних корпорацій. К.: Либідь, 2015. 247 с.

68. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент:

Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник / Пер. с англ. М.: Банки и биржи; ЮНИТИ, 2006. 236 с.

69. Тульчинский Г. Корпоративная культура. PR- менеджер. 2011. №9. С. 16-19.

70. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент. М.: ЗАО «Бизнес-школа», 2015. 275 с.

71. Хаев Г.Л., Медведева О.А. Корпоративная культура и ценности человека. Краматорск: ДГМА, 2001. 267 с.

72. Химич І. Г. Модель формування корпоративної культури для машинобудівних підприємств. Держава та регіони. Сер.: Економіка та підприємництво. 2010. №2. С. 218-223

73. Химич І.Г. Імідж як важливий показник діяльності підприємства у сучасних умовах розвитку корпоративної культури. Економіка та держава. 2012. №9. С. 59-61

74. Чернявський А.Д., Кобржицький В.В. Корпоративне управління: Навчальний посібник. К.: МАУП, 2014. 208 с.

75. Черпак А. Особливості нормативно-правового регулювання діяльності акціонерних товариства в Україні Електронний ресурс. URL: <http://www.corporation.com.ua/library/publication/pub.php?id=210>

76. Шершньова З.Є., Оборська С.В. Стратегічне управління. К.: КНЕУ, 2014. 277 с.

