

**МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ  
ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВНУТРІШНІХ СПРАВ  
ЦЕНТР ПІСЛЯДИПЛОМНОЇ ОСВІТИ, ДИСТАНЦІЙНОГО ТА  
ЗАОЧНОГО НАВЧАННЯ  
Кафедра менеджменту**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

**КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА ЯК ЧИННИК ЕФЕКТИВНОСТІ  
УПРАВЛІННЯ СУЧАСНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ**

здобувача вищої освіти освітнього  
ступеня «бакалавр»  
4 курсу заочної форми навчання  
спеціальності 073 «Менеджмент»  
Юлії ЗЕЛІНСЬКОЇ

**Науковий керівник:**  
к. пед. н., доц. Мар'яна ЯЦИК

**Рецензент:**  
директор ТОВ «Чудова Ідея»  
Тарас ЯЦИК

Кваліфікаційна робота допущена до захисту

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2023 р., протокол № \_\_

Завідувач кафедри менеджменту

\_\_\_\_\_ Галина ЛЕСЬКІВ  
(підпис)

Львів  
2023

## АНОТАЦІЯ

Зелінська Ю. Корпоративна культура як чинник ефективності управління сучасним підприємством. Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня «бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент», Львів, 2023.

У першому розділі досліджено зміст та визначення поняття «корпоративна культура» та її вплив на ефективність управління сучасним підприємством. У другому розділі здійснено аналіз корпоративної культури ТОВ «Чудова Ідея» та запропоновано інструменти її зміцнення.

На основі опрацювання теоретичних та практичних матеріалів зроблено відповідні висновки та обґрунтовано конкретні позиції.

*Ключові слова:* підприємство, корпоративна культура, цінності, бренд-бук, фірмовий стиль.

## ANNOTATION

Zelinska Y. Corporate culture as a factor in the efficiency of modern enterprise management. Manuscript.

Research for obtaining a bachelor's degree in a specialty 073 «Management», Lviv, 2023.

The first chapter examines the content and definition of the concept of "corporate culture" and its impact on the effectiveness of modern enterprise management. In the second chapter, the corporate culture of Chudova Idea LLC was analyzed and tools for its strengthening were proposed.

Based on the processing of theoretical and practical materials, appropriate conclusions were drawn and concrete proposals were substantiated.

*Keywords:* enterprise, corporate culture, values, brand book, corporate style.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b>	.....	4
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВИЗНАЧЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ЯК ЧИННИКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ СУЧАСНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ.....</b>		<b>6</b>
1.1. Зміст та визначення поняття «корпоративна культура».....		6
1.2. Вплив корпоративної культури на ефективність управління сучасним підприємством.....		10
Висновки до першого розділу.....		15
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТОВ «ЧУДОВА ІДЕЯ».....</b>		<b>16</b>
2.1. Загальна характеристика підприємства.....		16
2.2. Аналіз господарської діяльності підприємства.....		19
2.3. Аналіз корпоративної культури підприємства.....		27
2.4. Бренд-бук та технології івент-менеджменту як інструменти зміцнення корпоративної культури підприємства.....		34
Висновки до другого розділу.....		40
<b>ВИСНОВКИ.....</b>		<b>41</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>		<b>44</b>

## ВСТУП

Управління підприємством під час війни є викликом для нього. Організація підприємницької діяльності вимагає залучення різноманітних ресурсів, найважливішим яким є людський. Корпоративна культура відображає внутрішню складову працівників, які працюють на підприємстві.

Враховуючи загрози, які існують через військові дії в Україні, кожне підприємство повинно вносити зміни в стратегію і форми діяльності та існуючі цінності. Дуже важливо, забезпечити працівникам нові види взаємозв'язків, які б зміцнювали командний дух, надавали відчуття єдності та безпеки. Корпоративна культура є активом та джерелом розвитку підприємства, що впливають на формування бренду підприємства, його ідентифікації на ринку та підвищення конкурентоздатності.

Вивчення корпоративної культури як феномена управління досліджували як українські, так і зарубіжні дослідники: М. Копитко, М. Булава, Л. Громко, Л. Зеленська, П. Бергер. Проте є питання, які потребують більш детального вивчення.

*Метою кваліфікаційної роботи є дослідження корпоративної культури підприємства та інструментів її зміцнення.*

Згідно з поставленою метою в кваліфікаційній роботі визначені такі завдання:

- з'ясувати міст та визначення поняття «корпоративна культура»;
- охарактеризувати вплив корпоративної культури на ефективність управління сучасним підприємством;
- здійснити загальну характеристику підприємства;
- провести аналіз господарської діяльності підприємства;
- проаналізувати корпоративну культуру підприємства;
- обґрунтувати інструменти зміцнення корпоративної культури підприємства.

*Об'єктом дослідження* є процеси впливу корпоративної культури на функціонування підприємства.

*Предметом дослідження* є сукупність теоретичних засад і практичних інструментів корпоративної культури на ефективність управління сучасним підприємством.

*Методи дослідження.* Дослідження теоретичних засад корпоративної культури підприємства здійснювалися за допомогою абстрактно-логічного методу, спостереження та аналізу та синергетичного підходу. Аналіз корпоративної культури ТОВ «Чудова Ідея» здійснено за допомогою методів економічного аналізу, SWOT-аналізу, експертної оцінки та Д. Денісона.

*Інформаційним забезпеченням* кваліфікаційної роботи є навчальні посібники, наукові статті українських та зарубіжних авторів з питань корпоративної культури підприємства.

*Апробація результатів.* Зелінська Ю. Корпоративна культура підприємства в сучасних умовах. *Студентські наукові дискусії поза форматом: матеріали X Міжнародної наукової конференції* (м. Івано-Франківськ, 19 квітня 2023 року). Івано-Франківськ. Редакційно-видавничий відділ ЗВО «Університет Короля Данила». 2023. С. 101-105.

*Структура роботи.* У першому розділі здійснено теоретичне дослідження змісту та визначення поняття «корпоративна культура», її впливу на ефективність управління сучасним підприємством. У другому розділі проведено аналіз корпоративної культури та визначено інструменти зміцнення корпоративної культури ТОВ «Чудова Ідея».

На основі опрацювання теоретичних та практичних матеріалів зроблено відповідні висновки та обґрунтовано конкретні позиції.

Зміст кваліфікаційної роботи викладено на 48 сторінках. Робота містить 9 рисунків, 9 таблиць, список використаних джерел 34 найменування.

# РОЗДІЛ 1.

## ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВИЗНАЧЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ЯК ЧИННИКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ СУЧАСНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ

### 1. 1. Зміст та визначення поняття «корпоративна культура»

Сучасні зміни, які відбуваються у зовнішньому середовищі (війна, пандемії) вимагають від підприємств швидко адаптуватись до цих змін та здійснювати ефективне управління в нових умовах. І надзвичайно важливо зосередити увагу на працівнику як людині з творчим потенціалом, та створювати умови для його розвитку та реалізації на користь підприємства.

Розуміння генезису поняття «корпоративної культури» пов'язане з розкриттям процесу переходу індустріального світу в останній третині ХХ століття в постіндустріальний з пост-економічною системою. Термін «корпоративна культура вперше було використано німецьким фельдмаршалом Мольтке у ХІХ столітті для визначення відносин в офіцерському середовищі [8].

В наукових джерелах виділяють кілька підходів щодо визначення поняття «корпоративна культура» [8]:

#### *1. Функціональний підхід.*

Так, В. А. Погребняк стверджує, що корпоративна культура – це особлива сфера організаційної реальності, яка складається з комплексів спеціалізованих і певним чином впорядкованих матеріальних і віртуальних ресурсів і результатів праці працівників, що включають систему між-особових стосунків, об'єднує сукупності взаємозв'язаних організаційних явищ і процесів, в надрах яких завдяки цілеспрямованим діям персоналу відбувається перетворення вищеназваних ресурсів і часткових результатів в кінцеві продукти діяльності системи в цілому [8].

В. В. Томілов зазначає, що корпоративна культура – це сукупність мислення, що визначає внутрішнє життя організації [8].

## *2. Психологічний підхід.*

На думку, Є. Шейна корпоративна культура – це сукупність колективних базових правил, винайдених, відкритих або вироблених певною групою людей у міру того, як вона вчилася вирішувати проблеми, пов'язані з адаптацією до зовнішнього середовища й внутрішньою інтеграцією, і розроблених досить добре для того, щоб вважатися цінними [8].

П. Вейл зазначає, що корпоративна культура – це унікальна загальна психологія організації [8].

## *3. Нормативний підхід.*

М. Армстронг визначає корпоративну культуру як сукупність переконань, стосунків, норм поведінки і цінностей, загальних для всіх співробітників даної організації [8].

На думку, З. Румянцевої, корпоративна культура – це спільні цінності, що виробляються організацією: соціальні норми, установки поведінки, яка регламентує дії особи [8].

Х. Шварц та С. Девіс вважають, що корпоративна культура – це комплекс переконань і чекань, що розділяються членами організації [8].

В межах теорії менеджменту корпоративна культура розглядається як потужний інструмент, що дає змогу орієнтувати всі підрозділи підприємства та окремих осіб на спільні цілі; мобілізувати ініціативу співробітників, виховувати відданість організації, покращувати процес комунікації, поведінки [8].

Успішна діяльність та лідируючі конкурентні позиції на ринку підприємства залежить від високого рівня корпоративної культури. Здатність та вміння персоналу та управлінців підприємства працювати професійно та дотримуватись певних спільних цінностей – результат позитивного впливу корпоративної культури.

Корпоративна культура, будучи специфічним продуктом життєдіяльності підприємства, існує об'єктивно, незалежно від нашої волі та свідомості. Несучи в собі протиріччя, вона може сприяти, а може перешкоджати реалізації тих чи інших управлінських стратегій [4]. Тому основне завдання керівництва в цій

сфері полягає в свідомому впливі на корпоративну культуру і цілеспрямованому внесення в неї змін, що відповідають меті організаційного розвитку [4].

При цьому ключовими факторами, що визначають необхідність збереження і зміцнення або зміни корпоративної культури, які вступають у ролі зворотного зв'язку, з боку організації є організаційна ефективність, а з боку працівника – задоволеність працею [4].

Розглянемо основні чинники, що мають вплив на формування корпоративної культури (рис. 1. 1).



Рис. 1. 1. Чинники, що мають вплив на формування корпоративної культури [4]

Як бачимо, визначну роль у формуванні корпоративної культури займає керівник підприємства. Цілі та цінності є основою побудови ефективної корпоративної культури. Проте неможливе функціонування підприємства без впливу зовнішнього середовища, тому потрібно враховувати вимоги ринку. Персонал є чинником реалізації ефективної корпоративної культури.



Найважливішими факторами, які слід враховувати при формуванні корпоративної культури, є ціннісні орієнтації та культурні стереотипи працівників організації. Формування корпоративної культури, по суті, зводиться до «прищеплення» єдиних цінностей всім працівникам організації [4]. Тому зрозуміло, що успішність вирішення цього завдання в значній мірі залежить від того, наскільки проголошені керівництвом організаційні цінності відповідають ціннісним орієнтаціям працівників і не суперечать їм. Протиріччя ціннісних орієнтацій працівників і того, що є найбільш цінним для керівництва організації, стає основним джерелом розчарувань, конфліктів і падіння продуктивності праці [4].

Корпоративна культура виконує декілька функцій в управлінні підприємством:

- 1) інформаційна, зміст якої полягає в усвідомленні та передачі соціального досвіду;
- 2) нормативна – визначення норм, які є допустимими та прийнятними в поведінці колективу організації;
- 3) ціннісна – впливає на життєвий погляд людини;
- 4) комунікативна – за допомогою визначених цінностей та правил поведінки в колективі відбувається неформальна комунікація між колегами;
- 5) мотиваційна – впливає на кар'єрний розвиток працівника;
- 6) формування позитивного іміджу в очах клієнтів та інших контрагентів.

## **1. 2. Вплив корпоративної культури на ефективність управління сучасним підприємством**

Управління підприємством – це стратегічний напрям для забезпечення його міцної конкурентоздатності. Тактика управління підприємством повинна реалізовуватись комплексно та передбачати відповідальність за кожне прийняте управлінське рішення. Корпоративна культура сприяє ефективному управлінню підприємством.

Метою корпоративної культури є забезпечення високої прибутковості підприємства за допомогою удосконалення управління людськими ресурсами задля забезпечення лояльності працівників до керівництва, виховання у співробітників позитивного ставлення до підприємства [8].

Виділяють три рівні корпоративної культури. При цьому кожен наступний рівень є все менш очевидним [3].

Самий верхній, поверхневий рівень корпоративної культури складають видимі об'єкти, артефакти культури: манера вдягатися, правила поведінки, фізичні символи, організаційні церемонії, розташування офісів. Усе це можна побачити, почути або зрозуміти, спостерігаючи за поведінкою працівників підприємства [3].

Другий рівень корпоративної культури складають виражені в словах і справах працівників підприємства загальні цінності та переконання, що свідомо поділяються і культивуються членами підприємства, які виявляються в їхніх розповідях, мові, використовуваних символах. Третій рівень – основні припущення та переконання [3].

Але деякі цінності закладені у корпоративній культурі настільки глибоко, що працівники просто їх не помічають. Ці базові, основні переконання і складають сутність корпоративної культури. Саме вони керують поведінкою і рішеннями людей на підсвідомому рівні [3].

Корпоративна культура повною мірою пояснює складові управління підприємством: стратегію, цілі, ринкові ніші, стан продуктивності праці, якості товарів, відношення до споживачів, конкурентів [3].

За допомогою корпоративної культури можна ідентифікувати підприємство, і створити привабливі умови праці для потенційних працівників, забезпечити соціальну стабільність в колективі та визначити тип корпоративних відносин між колегами.

Розрізняють основні типи корпоративної культури [11]:

1) кланова культура. Організація тримається на відданості та традиціях, роблячи акцент на довгостроковій користі удосконалення особистості й надає великого значення високій мірі згуртованості колективу та морального клімату [11];

2) адхократична культура. Сутністю організації є відданість експериментуванню й новаторству з діяльністю на «передньому рубежі», а успіхом вважається – виробництво унікальних нових продуктів та/або послуг [11];

3) ієрархічна культура є дуже формалізованим і структурованим місцем роботи, де критично важливо підтримування повільного ходу діяльності організації, яку об'єднують формальні правила й офіційна політика [11];

4) ринкова культура, за якої організація, що орієнтована на результати, піклується передусім про виконання поставленої мети. Співробітники конкурують між собою, а керівники – тверді, суворі та вимогливі конкуренти в досягненні мети – перемоги [11].

Елементами корпоративної культури є [8]:

- декларовані цінності – лозунги, місії, девізи, символи, гімни. Основні цінності та переконання знаходять віддзеркалення не тільки в програмних документах, законах, кодексах честі, книгах про внутрішньо-організаційні стандарти ведення діяльності, але і в девізах, гаслах [8]. Важливими складовими розвиненої корпоративної культури є міфи та легенди. Вони існують, як правило, у вигляді яскравих, метафоричних історій, анекдотів, які постійно циркулюють

в організації і передаються одними поколіннями керівників і співробітників іншим. Зазвичай вони пов'язані із створенням організації, життям її «батьків-засновників», яскравими сторінками в її історії [8].

Варто зазначити, що легенди мають на меті, за допомогою емоційного впливу, донести до колективу цінності підприємства та встановити еталон його етичної та професійної поведінки.

- ідентифікація і мета;
- комунікації і мова;
- одяг і зовнішній вигляд;
- взаємовідносини в колективі;
- цінності, норми, переконання;
- ментальні звички та навчання;
- особливості та методи управління персоналом;
- мотивація персоналу [8].

Здійснюючи практичне управління підприємством, керівники повинні враховувати ознаки корпоративної культури:

1) всеохоплюваність. Корпоративна культура охоплює усі сфери управління і види управлінських дій, здійснюваних на підприємстві [8]. Загальна культурна узгодженість в організації можливою є завдяки тому, що всі аспекти організаційної діяльності, включаючи стратегії, системи винагород, стилі лідерства, підходи до керівництва персоналом, мають акцент на одних і тих же організаційних цінностях [8];

2) неформальність. Корпоративна культура, сильна або слабка, що сприяє динамічному розвитку або перешкоджає змінам, присутній в будь-якій організації незалежно від того, наскільки люди усвідомлюють її вплив. Організаційні цінності не завжди усвідомлюються в достатній мірі, але від цього вони не стають менш дієвими. У реальній поведінці та сформованих поглядах працівників підприємства завжди простежується закладений в них ціннісний, моральний підтекст [8];

3) стійкість корпоративної культури. Ця характеристика пов'язана з такою загальною властивістю культури, як традиційність її норм та інститутів. Люди приходять на підприємство та йдуть, а культура залишається більш-менш стабільною. Становлення будь-якої корпоративної культури вимагає значних зусиль з боку керівників та підприємців. Але будучи сформованими, цінності культури та способи їх реалізації набувають характеру традицій і зберігають стійкість протягом декількох поколінь працівників [8].

Дуже складно визначити вплив корпоративної культури на економічно успішну діяльність сучасного підприємства. Визначити можна кілька ключових аспектів успішного впливу корпоративної культури та зазначити недоліки у сформованій корпоративній культурі.

Корпоративна культура на підприємстві виконує певні функції [4]:

- 1) ідентифікації – формує почуття приналежності до підприємства;
- 2) інтеграції – формує почуття причетності до спільної справи, сприйняття підприємства як деякого цілісного утворення, відмінного від інших аналогічних утворень;
- 3) суспільної пам'яті – забезпечує збереження і накопичення досвіду та традицій підприємства;
- 4) нормативно-регулююча – виконує роль найбільш ефективного механізму соціального регулювання трудових відносин, встановлюючи для всіх працівників підприємства загальні цінності та правила трудової поведінки. Завдяки використанню норм досягається стійке і дієве регулювання трудової поведінки працівників, забезпечується надійність і передбачуваність поведінки, її відповідність очікуванням [4];
- 5) комунікативна – забезпечує взаєморозуміння і взаємодію працівників завдяки прийняттю ними спільних цінностей [4];
- 6) адаптивна – сприяє виживанню підприємства в мінливих умовах [4];
- 7) виховно-світоглядна – формує уявлення працівників про своє місце і призначення на підприємстві, забезпечує правильне сприйняття етичних проблем [4];

8) пізнавально-інформаційна – дозволяє працівникам визначити, як вони повинні ставитися до оточуючої їх дійсності, чого слід очікувати від колег, керівників в тих чи інших ситуаціях [4];

9) іміджева – сприяє формуванню особливого образу підприємства, відрізняє її від інших суб'єктів господарювання [4];

10) мотиваційна – забезпечує найбільш ефективний вплив на колективну мотивацію персоналу [4].

Здійснюючи зазначені функції, корпоративна культура сприяє успішній соціалізації працівників підприємства. Під організаційною соціалізацією розуміється безперервний процес взаємодії працівника та його організаційного оточення, в результаті якого працівник визначає своє місце і роль на підприємстві, усвідомлює корпоративні цінності та приймає встановлені на підприємстві зразки рольової поведінки та методи виконання роботи [4].

Корпоративна культура є особливим елементом управління підприємством, вона існує незважаючи на бажання та волю працівників, і тому вона може мати як позитивний, так і негативний вплив на реалізацію певних стратегій управління. Топ-менеджерам дуже важливо здійснювати безпосередній вплив на корпоративну культуру та за її допомогою досягати мети діяльності.

Розрізняють два види стратегії корпоративної культури підприємства – консервативну та таку, яка створює нові умови для розвитку підприємства [8].

## Висновки до першого розділу

Корпоративна культура є особливим активом підприємства, який складно виміряти, але має високоефективний вплив на його результати діяльності. За допомогою корпоративної культури здійснюється формування позитивної репутації підприємства з точки зору самих працівників, а також споживачів. Вдало сформована корпоративна культура має сильний позитивний вплив на роботу команди підприємства.

В науковій спільноті, корпоративну культуру розглядають з позицій трьох підходів: функціонального, психологічного та нормативного. Представники кожного з них мають власне бачення щодо розуміння сутності поняття «корпоративна культура», але спільними рисами для них є те, що однозначно – це цінності та переконання, що діють на підприємстві та мають вплив на весь його персонал.

Корпоративна культура виконує ряд певних функцій, основною метою яких є забезпечення ефективної соціалізації кожного працівника підприємства. Корпоративна культура є чинником до успішних змін в діяльності підприємства.

На формування корпоративної культури підприємства здійснюють вплив фактори зовнішнього та внутрішнього середовища. В період непередбачуваних змін у зовнішньому середовищі керівникам підприємств необхідно зосереджувати зусилля на розвитку власної корпоративної культури, адже її зростання призведе до покращення фінансово-економічних показників діяльності та зміцненню власних конкурентних переваг. В системі управління підприємством корпоративна культура є вектором його стратегічного розвитку.

## РОЗДІЛ 2.

### АНАЛІЗ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТОВ «ЧУДОВА ІДЕЯ»

#### 2. 2. Загальна характеристика підприємства

ТОВ «Чудова Ідея» – мережа українських супермаркетів, що працюють на ринку міста Львова. Підприємство створене у 2019 році та досить успішно розвивається на торгівельному ринку. Супермаркети підприємства, розташовані за фактичними адресами, які дуже легко знайти за допомогою гугл карти в смартфоні:

- 1) м. Львів, вул. Липова Алея 13;
- 2) м. Львів, вул. Київська 45;
- 3) м. Львів, вул. Васильківського 15.

Мета діяльності підприємства – реалізація високої якості товарів і продукції з метою отримання прибутку та надання матеріальних та соціальних гарантій усім членам професійного колективу.

Основний вид діяльності підприємства [6]:

1) 47.11 – роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами.

Інші види діяльності підприємства [6]:

- 1) 68.20 – надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна;
- 2) 56.10 – діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування;
- 3) 49.60 – неспеціалізована оптова торгівля.

Основними перевагами мережі ТОВ «Чудова Ідея» є:

- цілодобова робота;
- широкий асортимент товарів;
- завжди свіжа продукція;
- доступні ціни;



- конкурентна ринкова заробітна плата;
- корпоративний трансфер;
- якісний сервіс.

У ТОВ «Чудова Ідея» представлені товари групи продовольчих та непродовольчих товарів. У супермаркеті товари реалізуються шляхом самообслуговування.

Самообслуговування полягає в тому, щоб забезпечити покупців найкращими можливими умовами вибору та придбання товару, скоротити час придбання, збільшити роль покупця у продажі товару [13].

Торговий зал супермаркету представлений вітринами та холодильниками з товарами, і покупці самостійно обирають необхідний їм товар. У разі потреби є консультанти, які завжди готові надати змістовні відповіді на питання, які цікавлять клієнта.

Продаж товарів та обслуговування покупців у ТОВ «Чудова Ідея» відбувається так: зайшовши в супермаркет покупець отримує фірмову товарну корзину. Споживач самостійно обирає упакований та поштучний товар, а товари, що потребують зважування видає продавець під час здійснення оплати. На упаковці тоді буде розміщено інформацію про ціну та вагу.

Варто зазначити, що у ТОВ «Чудова Ідея» дуже слідкують за якістю товарів, є цілий відділ, що займається контролем якістю, особливо харчових продуктів, починаючи від виробництва, доставки, зберігання та до моменту, коли вони появляються на торгових вітринах.

Із товарами такої категорії, як фрукти та овочі є особливий режим зберігання та доставки. Для зберігання є склад з відповідним температурним режимом та замовляють цю продукцію у місцевого фермера, який вирощує органічно корисну продукцію рослинництва.

У ТОВ «Чудова Ідея» діє власне виробництво, зокрема відділ кулінарії, в якому покупці мають можливість придбати уже свіжоприготовлені традиційні українські страви. Асортимент відділу кулінарії є широким – салати, гарячі, м'ясні та рибні страви. Також у супермаркеті є власна пекарня, яка займається

випічкою хліба, снєків, рогаликів, булочки, що продаються тільки в межах підприємства.

Під час коронавірусної пандемії підприємство успішно реалізувало послугу онлайн-продажів з можливістю доставки товарів додому покупцям. На підприємстві є власна служба доставки, а також співпраця з популярною серед споживачів, кур'єрською службою доставки «Glovo».

Розглянемо організаційну структуру підприємства (рис. 2. 1).

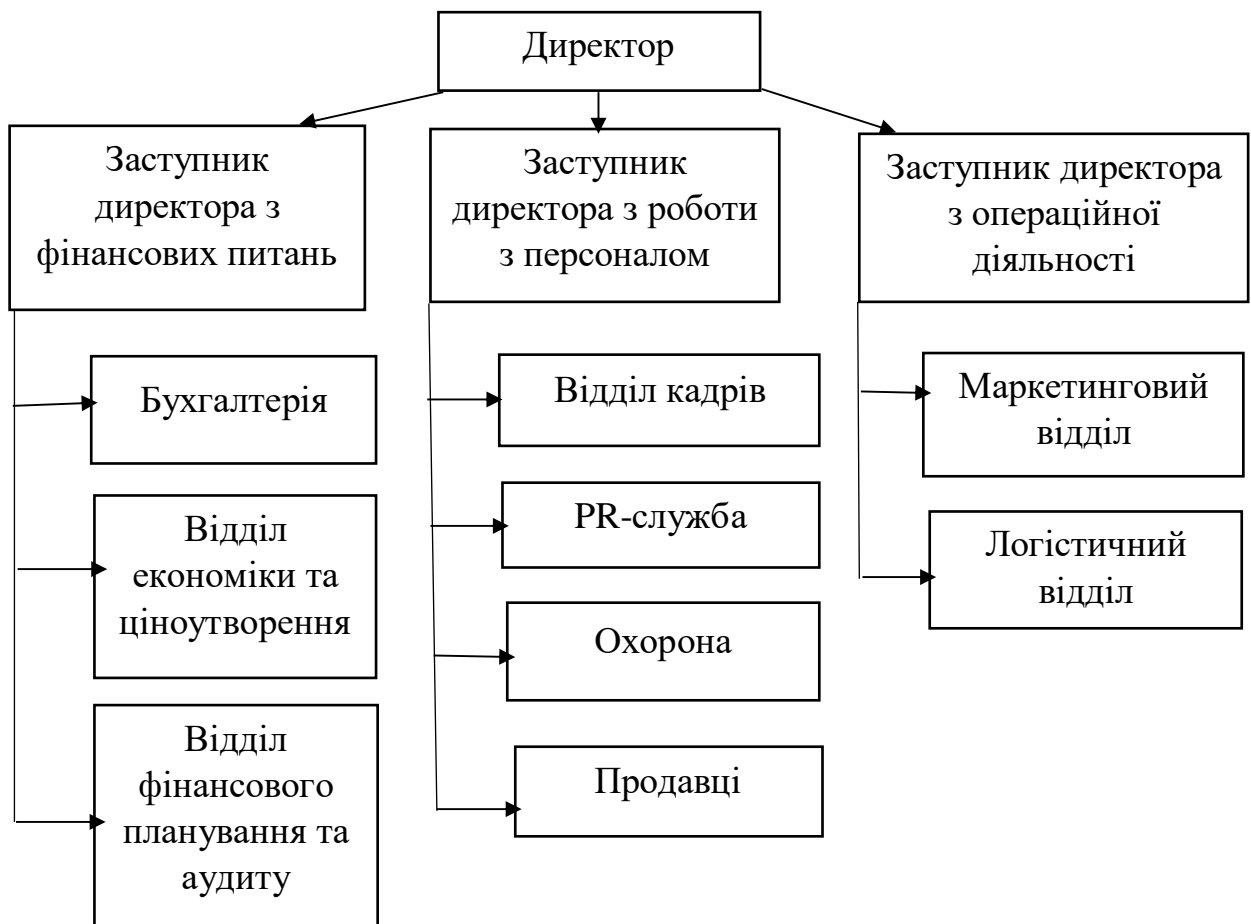


Рис. 2. 1. Організаційна структура ТОВ «Чудова Ідея»

Організаційна структура підприємства є лінійною. Така система є ефективною. Директор здійснює контроль працівників за напрямками діяльності через керівників.

## 2. 2. Аналіз господарської діяльності підприємства

Здійснено аналіз господарсько-виробничої діяльності ТОВ «Чудова Ідея» (табл. 2. 1).

Таблиця 2. 1

### Аналіз господарсько-виробничої діяльності ТОВ «Чудова Ідея»

Назва показника	Роки		Відхилення (+ - _)	Темпи росту, %
	2021	2022		
1. Чистий прибуток (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	1654105	1852362	+198257	+12
2. Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	1052647	1106587	+53940	+5,1
3. Валовий прибуток, тис. грн.	620241	681878	+61637	+9,9
4. Інші операційні прибутки, тис. грн.	8380	17993	+9613	+114,7
5. Адміністративні витрати, тис. грн.	36011	34764	-1247	-3,5
6. Витрати на збут, тис. грн.	309325	365123	+55798	+18
7. Інші операційні витрати, тис. грн.	32593	13644	-18949	-58,1
8. Середньооблікова чисельність працівників, осіб	16	24	+8	+50
9. Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування, тис. грн.	116521	226284	+109763	+94

Продовж. табл. 2. 1

10. Фінансові результати від операційної діяльності (прибуток), тис. грн.	107554	202814	+95260	+88,6
11. Податок на прибуток від звичайної діяльності, тис. грн.	20277	45402	+25125	+123
12. Інші фінансові доходи, тис. грн.	12444	27063	+14619	+117,4
13. Фінансові витрати, тис. грн.	4417	3076	-1341	-30,4
14. Чистий фінансовий результат: прибуток, тис. грн.	96142	189765	+93623	+97,4

Як показують дані з таблиці, у 2022 році чистий прибуток (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) товариства становив 1852362 тис. грн., що на 198257 тис. грн. більше порівняно з 2021 роком, або на 12%. Собівартість реалізованої продукції товариства зросла на 53940 тис. грн. або 5,1%. Валовий прибуток підприємства у 2022 складав 681878 тис. грн, що на 9,9% більше, ніж у попередньому році, а це є позитивною ознакою діяльності.

Розмір адміністративних витрат ТОВ «Чудова Ідея» у 2022 році складав 34764 тис. грн, що на 3,5% менше порівнюючи з попереднім роком. Витрати на збут зросли протягом 2021-2022 років на 55798 тис. грн. Спостерігаємо, зменшення інших операційних витрат у 2022 році на 58,1%.

Зростання показників кількості середньооблікової чисельності працівників у 2022 році на 50% є позитивною ознакою діяльності підприємства. В період війни відбулась міграція громадян в межах країни, так і за її межами, і ТОВ «Чудова Ідея» забезпечило роботою внутрішньо переміщених осіб.

Фінансові результати від операційної діяльності (прибуток) підприємства мали тенденцію до збільшення на 95260 тис. грн., або 88,6%. Також зростали, інші фінансові доходи у 2022 році на 14619 тис. грн. Фінансові витрати підприємства мали тенденцію до зменшення на 30,4%.

Розглянемо динаміку чистого прибутку ТОВ «Чудова Ідея» (рис. 2. 2).

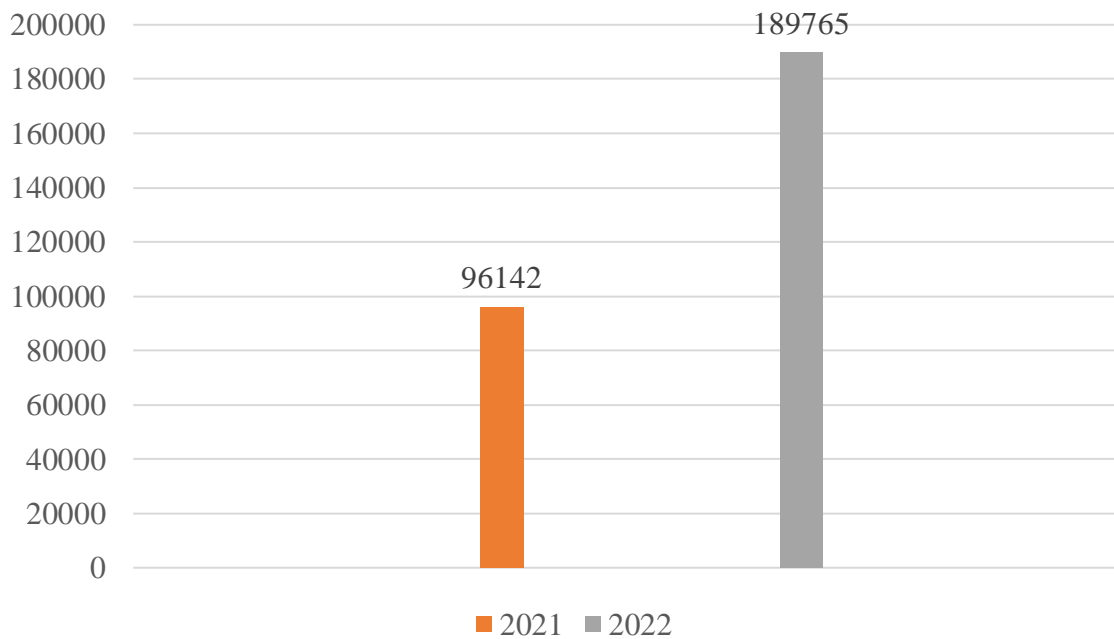


Рис. 2. 2. Динаміка чистого прибутку ТОВ «Чудова Ідея»

Чистий прибуток у 2022 році був у сумі 189765 тис. грн., що на 97,4% більше ніж у попередньому році. Це характеризує діяльність підприємства з позитивної сторони та вказує про його здатність генерувати прибуток.

Аналіз ліквідності балансу підприємства дозволяє виявити найважливіші аспекти та слабкі місця в діяльності підприємства та вказує в яких сферах слід виконувати цю роботу для покращення його фінансового стану [14].

Здійснимо аналіз показників ліквідності ТОВ «Чудова Ідея» ( табл. 2. 2).

Таблиця 2. 2

#### Аналіз показників ліквідності ТОВ «Чудова Ідея»

Назва показника	Роки		Відхилення (+ -)
	2021	2022	
1. Коефіцієнт ліквідності поточної (покриття)	1,27	6,56	+5,29
2. Коефіцієнт ліквідності абсолютної	0,62	2,17	+1,55
3. Коефіцієнт ліквідності швидкої	0,08	2,2	+2,12

У 2021 році значення показника поточної ліквідності ТОВ «Чудова Ідея» перебуває в межах норми, що вказує на можливість підприємства погасити всі свої зобов'язання. На кожну гривню поточних зобов'язань підприємства припадає 6,56 грн.

Значення показника швидкої ліквідності підприємства протягом аналізованого періоду перебуває в межах норми. Значення показника абсолютної ліквідності підприємства у 2022 році склав 2,2 і перебував у межах вище норми; у 2021 році підприємство мало здатність погасити 0,08 грн. поточних зобов'язань.

Показники рентабельності дозволяють визначити ефективність вкладених засобів у підприємство та раціональність їх використання [15]. Розрахуємо такі показники:

1) для розрахунку рентабельності виробничих фондів підприємства застосуємо формулу 2.1.

$$R_{vf} = \text{ЧД} / (V_{032021} + V_{032022}) / 2, \quad (2.1)$$

де, ЧД – чистий дохід;

$V_{032021}$  – вартість основних засобів попереднього року;

$V_{032022}$  – вартість основних засобів звітнього року.

$$R_{vf2021} = 96142 / (37565 + 36225) / 2 = 2,6$$

$$R_{vf2022} = 189765 / (36225 + 42526) / 2 = 4,8$$

2) рентабельність реалізації розрахуємо за формулою 2.2.

$$R_r = \text{ЧД} / \text{ЧП}, \quad (2.2)$$

де, ЧП – чистий прибуток від реалізації продукції;

$$R_{r2021} = 96142 / 1654105 = 0,06$$

$$R_{r2022} = 189765 / 1852362 = 0,1$$

3) рентабельність продукції визначимо використовуючи формулу 2. 3.

$$R_p = VP - AV - V_z / Sp + AV + V_z, \quad (2. 3)$$

де, VP – валовий прибуток;

AV – адміністративні витрати;

$V_z$  – витрати на збут;

Sp – собівартість реалізованої продукції.

$$R_{p2021} = 620241 - 36011 - 309325 / 1052647 + 36011 + 309325 = 0,1$$

$$R_{p2022} = 681878 - 34764 - 365123 / 1106587 + 34764 + 365123 = 0,1$$

Визначимо у таблиці 2. 3 показники рентабельності підприємства.

Таблиця 2. 3

### Аналіз показників рентабельності

Назва показника	Роки		Відхилення (+-)	Темпи росту, %
	2021	2022		
1. Коефіцієнт рентабельності виробничих фондів	2,6	4,8	+2,2	+84,6
2. Коефіцієнт рентабельності від реалізації	0,06	0,1	+0,04	+66,7
3. Коефіцієнт рентабельності продукції	0,1	0,1	0	0

Дані таблиці вказують, що рентабельність виробничих фондів підприємства зросла на 84,6%. У 2022 році було отримано прибутку 4,8 грн. чистого прибутку на кожну вкладену гривню у виробничі фонди. Протягом аналізованого періоду також спостерігаємо зростання на 66,7% показників рентабельності реалізації. Рентабельність продукції не зазнала змін.

Метод ABC-аналізу дозволяє визначити пріоритетні позиції в асортименті, виділити «зірок» (група А), «претендентів» (група В) і «аутсайдерів» (група С) та передбачає ранжування асортименту за різними параметрами, які можна підтвердити кількісними показниками [3].

Проведемо аналіз асортиментної продукції ТОВ «Чудова Ідея» (табл. 2. 4).

Таблиця 2. 4

**Аналіз асортименту ТОВ «Чудова Ідея» за внеском товарних груп  
в товарообіг за 2022 рік**

Товарна група	Оборот по групі за рік, тис. грн.	Частка в товарообігу, %		Група
Всього, тис. грн.	5216,8	100		
1. Горілчані вироби	556,7	10,6	56	А
2. Хлібобулочні вироби	465,8	8,9		
3. Молоко та молочна продукція	420,4	8,0		
4. Тютюнові вироби	401,2	7,7		
5. М'ясопродукти	385,6	7,4		
6. Риба	362,1	6,9		
7. Сири	355,8	6,8		
9. Кондитерські вироби	305,6	5,8		
10. Дитяче харчування та дитячі товари	285,1	5,5		



Продовж. табл. 2. 4

11. Консерви	250,6	4,8	33	В
12. Побутова хімія	210,5	4,0		
13. Соуси, спеції	185,6	3,5		
14. М'ясна гастрономія	145,4	2,8		
15. Безалкогольні напої	120,1	2,3		
16. Чай, кава	100,6	1,9	11	С
17. Товари для тварин	95,3	1,8		
18. Засоби догляду за собою	84,6	1,6		
19. Заморожені продукти	75,1	1,4		
20. Рослинне масло	45,2	0,8		
21. Супутні товари	30,1	0,6		

Як бачимо, товари групи А складають 56% і вони є лідерами продаж, їхня наявність повинна бути постійною на торгових вітринах ТОВ «Чудова Ідея». Товари групи В складають 33% і є привабливими для потенційних покупців та вони мають перебувати у запасі товариства. Товари групи С становлять 11% від загального обсягу товарообігу не користуються попитом у покупців, потребують реклами на постійній основі, їх замовлення потрібно детально планувати і навіть можуть бути видалені зі списку товарної продукції товариства.

SWOT-аналіз – це метод оцінювання внутрішніх та зовнішніх факторів, які впливають на розвиток підприємства. Він допомагає оцінити сильні та слабкі сторони цього процесу, знайти нові можливості та визначити ймовірні загрози [2]. Ефективність методу підтверджується тим, що починаючи з 1980-х років ХХ ст. SWOT-аналіз активно застосовується для розробки стратегічних рішень підприємства [2].

Здійснимо SWOT-аналіз ТОВ «Чудова Ідея» ( табл. 2. 5).

Таблиця 2. 5

**SWOT-аналіз ТОВ «Чудова Ідея»**

<i>Сильні сторони</i>	<i>Слабкі сторони</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– високий рівень професійної компетентності керівників;</li> <li>– ефективна господарська діяльність;</li> <li>– популярність бренду;</li> <li>– використання сучасних цифрових інструментів у роботі;</li> <li>– активне впровадження політики гендерної рівності;</li> <li>– соціальна та матеріальна підтримка працівників;</li> <li>– розвинута корпоративна культура.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– високе конкурентне середовище на ринку роздрібною торгівлі;</li> <li>– низький рівень володіння іноземними мовами працівниками,</li> <li>– ресурсна асиметричність міжнародної співпраці;</li> <li>– не проводяться власні маркетингові дослідження;</li> <li>– зростання ціни на товари через інфляцію.</li> </ul>
<i>Можливості</i>	<i>Загрози</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– збільшення працівників з високою інформаційною та комунікативною компетентностями;</li> <li>– збільшення клієнтів;</li> <li>– розширення асортименту;</li> <li>– підвищення впізнаваності логотипу;</li> <li>– вихід на новий ринок;</li> <li>– використання дієвої маркетингової політики.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– поява нових та сильних конкурентів;</li> <li>– бойові дії на території м. Львова;</li> <li>– зростання ціни на логістику;</li> <li>– зменшення платоспроможності серед клієнтів;</li> <li>– небезпека різкого інфляційного стрибка;</li> <li>– тотальний блек-аут.</li> </ul>

Для ведення успішної бізнесової діяльності підприємство володіє рядом сильних сторін, з яких варто виокремити – забезпечення гендерної рівності та міцна корпоративна культура. Серед слабких сторін варто звернути увагу на високе конкурентне середовище на ринку роздрібною торгівлі та зростання ціни на товари через інфляцію. Підприємство має достатньо можливостей для власного розвитку, але при цьому і достатньо загроз для ефективної діяльності.

### **2. 3. Аналіз корпоративної культури підприємства**

Аналізуючи корпоративну культуру ТОВ «Чудова Ідея» можна точно сказати, що вона розповсюджена та прийнята усіма членами трудового колективу. Ключові позиції корпоративної культури підприємства задекларовані в корпоративному кодексі ТОВ «Чудова Ідея». Формує корпоративну культуру ТОВ «Чудова Ідея» директор.

Корпоративний кодекс ТОВ «Чудова Ідея» – це документ, в якому прописані стандарти стосунків, еталони поведінки, які визначені підприємством. Фактично, корпоративний кодекс є визначальним вектором життєдіяльності для усіх працівників ТОВ «Чудова Ідея», встановлює принципи організації трудової діяльності, прописує зразки поведінки в будь-яких ситуаціях та сприяє утворенню міцного корпоративного духу.

Директор з самого початку діяльності підприємства ініціював створення корпоративного кодексу, щоб працівники різних відділів та рангів працювали для досягнення єдиної мети, маючи встановлені еталони поведінки та застосовуючи одні і ті ж методи. Єдина корпоративна філософія підприємства забезпечує міцність та єдність команди.

Місія ТОВ «Чудова Ідея» – забезпечити клієнтів якісними товарами, перевершивши їхні сподівання.

Метою діяльності ТОВ «Чудова Ідея» – реалізація високої якості товарів і продукції з метою отримання прибутку та надання матеріальних, соціальних гарантій усім членам професійного колективу.

Основними цілями ТОВ «Чудова Ідея» є:

- 1) вихід на національний ринок торгівлі;
- 2) підвищення ефективності праці;
- 3) розвиток толерантного середовища.

Завданнями ТОВ «Чудова Ідея» є:

- 1) забезпечення клієнта максимально якісною та асортиментною продукцією, щоб всі його потреби були задоволені;
- 2) створення та реалізація кадрової політики, яка б максимально задовольняла потреби кожного співробітника в матеріальному, професійному та моральному аспектах;
- 3) збільшення прибутку.

Основне гасло підприємства – «Покупки – це завжди Чудова Ідея».

Підприємство має власний розпізнаваний логотип, в якому поєднуються вдала кольорова гама (рис. 2. 3).



Рис. 2. 3. Логотип ТОВ «Чудова Ідея» [14]

Жовтий та білий колір формують позитивний образ в очах споживачів. Жовтий колір має пшениця, з якої готується хліб, і таким чином у споживачів повинен логотип асоціюватись з відчуттями надійності, стабільності, ситості.

Також жовтий колір має золото, що символізує багатство. Корзина – це символ покупок, так як підприємство здійснює реалізацію товарів, то придбавати їх потрібно за допомогою корзини.

У ТОВ «Чудова Ідея» всі працівники дотримуються корпоративного стилю одягу: футболка, кепка та курточка у холодний період з логотипом підприємства.

Корпоративними цінностями ТОВ «Чудова Ідея» є:

- 1) забезпечення безпеки персоналу;
- 2) чесність та порядність у стосунках із постачальниками, працівниками, діловими партнерами, органами державної влади;
- 3) неприпустимість корупційних проявів у просуванні по службі;
- 4) повага до прав кожної людини;
- 5) забезпечення робочими місцями людей з обмеженими можливостями.

Принципи ТОВ «Чудова Ідея» :

- 1) орієнтація на клієнта;
- 2) розвиток;
- 3) відповідальність;
- 4) чесність;
- 5) відкритість.

ТОВ «Чудова Ідея» дбає про корпоративну соціальну відповідальність. Так, з 2020 року підприємство впровадило систему видачі електронних чеків; підтримувало волонтерський рух «Зелений офіс»; залучило 350 активістів і провело 7 еко-акцій благодійного збирання пластику, зібравши 110 кг пластикових кришечок та 2 тонни макулатури» висадило ялинки біля офісу; підприємство утилізує тверді побутові та харчові відходи; використовує сертифіковані мийні та дезінфекційні засоби в достатніх обсягах та концентрації [10].

Варто зазначити, що ТОВ «Чудова Ідея» – це підприємство з сильною патріотичною позицією та яке працює на розвиток економіки нашої держави. Так, з самого початку вторгнення російських військ в Україну підприємство забезпечувало продуктами та речами першої необхідності біженців на

волонтерських засадах. Сьогодні, ТОВ «Чудова Ідея» систематично донатить на Збройні Сили України, а особливо турбується про забезпечення 54-ї окремої механізованої бригади імені гетьмана Івана Мазепи. У січні 2023 року підприємство отримало подяку від Громадської організації «Всеукраїнське об'єднання учасників бойовий дій» – за постійну волонтерську допомогу.

ТОВ «Чудова Ідея» має власні традиції. Підприємство святкує день власного народження. Метою такого святкування є те, щоб весь колектив спілкувався у неформальній обстановці, щоб дізнатись про хобі та інтереси один одного. Кожного ранку працівники підприємства розпочинають робочий день зі спільного пиття чашки кави та обговорення робочих планів на день. В останню суботу кожного місяця відбувається спільний похід у Львівську філармонію.

Аналізуючи корпоративну культуру підприємства, варто зазначити, що у ТОВ «Чудова Ідея» є так званий компас «Choudovuj compass», метою якого є посприяти якомога ефективніше топ-управлінцям донести працівникам підприємства усвідомлення свого призначення в залежності від мети та цілей діяльності (рис. 2. 4).

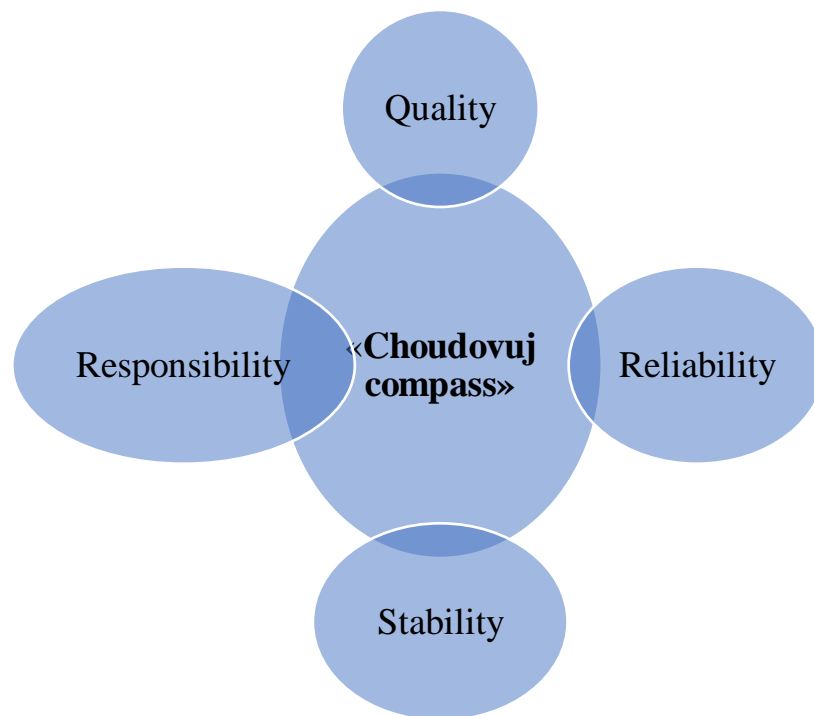


Рис. 2. 4. Компас «Choudovuj compass»

Стратегічна ціль кадрової політики ТОВ «Чудова Ідея» є забезпечення оптимального балансу відсотків оновлення та збереження чисельного та якісного складу персоналу відповідно до потреб самої організації, вимог законодавства та станом ринку праці [16]. Розглянемо рух кадрів підприємства (табл. 2. 6).

Таблиця 2. 6

### Аналіз руху кадрів ТОВ «Чудова Ідея»

Назва показника	Роки		Відхилення (+-)	Темпи росту, %
	2021	2022		
1. Середньооблікова чисельність працівників, осіб	16	24	+8	+50
2. Прийнято працівників, осіб	2	8	+6	+300
3. Вибуло працівників, осіб, у тому числі:	4	10	+6	+150
- за власним бажанням	2	8	+6	+300
- за порушення трудової дисципліни	2	2	0	0

Дані таблиці вказують, що середньооблікова чисельність працівників збільшилась на 50% у 2022 році, що вказує про позитивну діяльність підприємства. Протягом аналізованого періоду, спостерігається збільшення кількості прийнятих працівників на 6 осіб. Вибуло працівників у 2022 році 6 осіб, і в основному це пов'язано із звільненням через початок війни та виїздом за кордон громадян.

Стиль управління чудово відповідає потребам успішного та амбітного підприємства, яким і є ТОВ «Чудова Ідея». Керівник володіє професійними знаннями, на досить високому рівні, у галузі управління, маркетингу, психології та завжди підтримує працівника, який потребує допомоги, вмів жартувати, неформально поспілкуватись. А це викликає до нього довіру з боку своїх

підлеглих та гуртує їх в міцну та дружню команду. Часто на загальних зборах підприємства відбувається обговорення стратегічних завдань, і кожен працівник може запропонувати свій шлях для їх вирішення. В таких випадках кожен працівник відчуває свою соціальну значимість.

ТОВ «Чудова Ідея» є сприятливим для праці також через систему мотивації. Інструментами матеріальної мотивації є заробітна плата; премії; виплата матеріальної допомоги у зв'язку з втратою близької людини; Нематеріальна мотивація підприємства проявляється у таких формах: гнучкий графік; соціальні гарантії; медичне страхування; автомобільний трансфер; захист працівників під час повітряної тривоги; психологічна підтримка працівників у зв'язку з появою панічних атак, які виникли через страх потенційної втрати життя у випадку ракетних атак.

Керівництво ТОВ «Чудова Ідея» протягом кожного року проводить опитування персоналу щодо обізнаності елементів корпоративної культури (табл. 2. 7).

Таблиця 2. 7

**Результати опитування персоналу щодо його обізнаності основних елементів корпоративної культури ТОВ «Чудова Ідея»**

Запитання	Варіант відповіді		
	Так	Ні	Вагаюсь відповіді
1. Чи відома Вам місія підприємства?	42%	20%	38%
2. Чи відомі Вам цінності підприємства?	58%	16%	26%
3. Якщо так, чи зможете їх назвати?	38%	10%	52%
4. Чи відомі Вам цілі та завдання підприємства?	75%	5%	20%
5. Якщо так, чи зможете їх назвати?	64%	2%	34%



Як бачимо, поінформованість працівників ТОВ «Чудова Ідея» складає 55,4%, і це сприяє покращенню ефективності персоналу через визначення цінностей, соціальних пріоритетів для нього.

Щоб забезпечувати ефективну реалізацію та розвиток корпоративної культури топ-менеджери в грудні кожного року проводять опитування усіх членів колективу, щоб з'ясувати на скільки вони задоволені роботою та визначити ключові фактори ефективної корпоративної культури (рис. 2. 5).



Рис. 2. 5. Ключові фактори ефективної корпоративної культури  
ТОВ «Чудова Ідея»

Як бачимо, на думку колективу підприємства основними факторами ефективної корпоративної культури є рівень заробітної плати – 55%; графік роботи – 10% та активна соціальна відповідальність – 8,2%.

Для оцінки корпоративної культури підприємства застосуємо методіку ОСАІ Д. Денісона, яка дозволяє побудувати профіль корпоративної культури в координатах конкуруючих цінностей: гнучкість і дискретність – стабільність і контроль, зовнішній фокус і диференціація – внутрішній фокус та інтеграція [17]. Результати оцінки цінностей корпоративної культури відобразимо на рис. 2. 6.

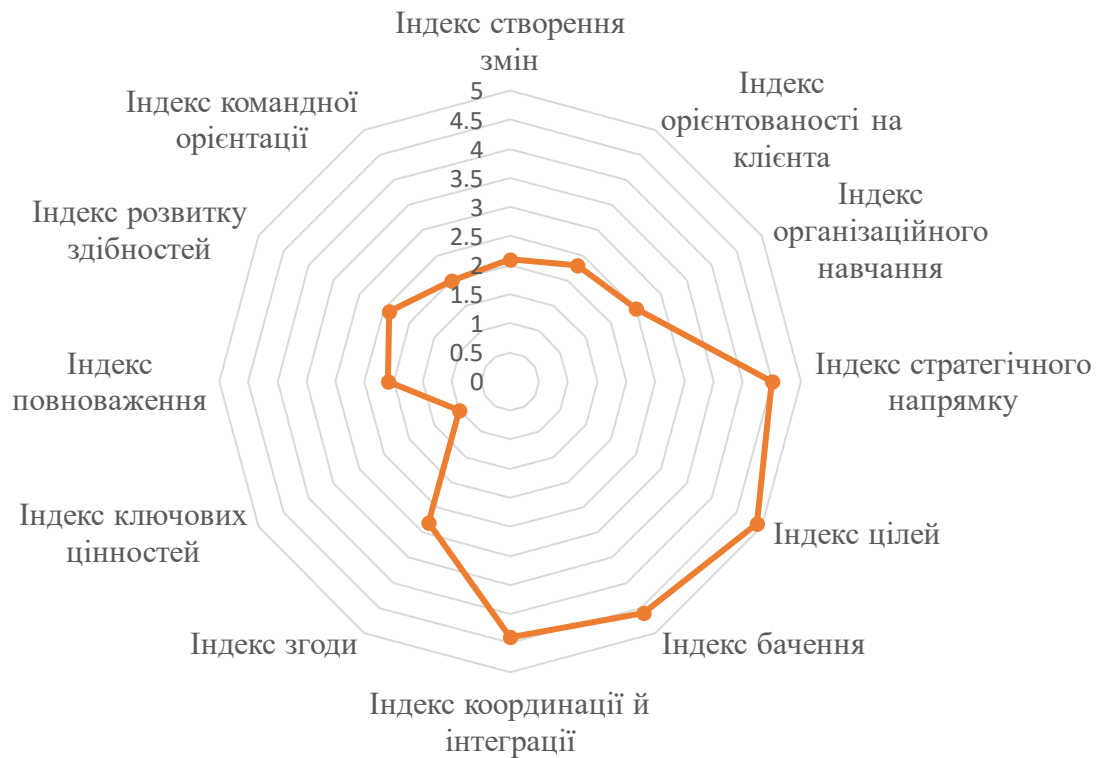


Рис. 2. 6. Профіль корпоративної культури ТОВ «Чудова Ідея»

Як бачимо, ТОВ «Чудова Ідея» за своїм профілем має корпоративну культуру ринкового типу, яка вказує що між членами колективу відсутня конкуренція. Виконання поставлених завдань не є пріоритетним при виконанні функціональних обов'язків. Підприємство орієнтоване на зовнішній фокус.

#### **2.4. Бренд-бук та технології івент-менеджменту як інструменти зміцнення корпоративної культури підприємства**

Керівництву ТОВ «Чудова Ідея» варто врахувати, що у сучасному бізнес-середовищі електронний документообіг буде продуктивним з використанням хмарних технологій. Працівники за допомогою смартфонів фактично матимуть можливість організувати усі бізнес-процеси підприємства. Для розвитку корпоративної культури у цифровому форматі ТОВ «Чудова Ідея» необхідно подбати про розроблення власного бренд-буку.

Бренд-бук сприятиме зміцненню та розвитку корпоративної культури підприємства. Розроблення власного бренд-буку свідчатиме про те, що ТОВ «Чудова Ідея» адаптується під вимоги часу та забезпечує розвиток стійкої корпоративної культури.

Бренд-бук – це офіційний внутрішньо корпоративний документ підприємства, що містить головну інформацію про бренд. Бренд-бук ще називають «біблією бренду», так як він містить опис цінностей, місії та філософії підприємства [17]. Його наявність одна з обов'язкових умов побудови бренд-релігії і створення сильної корпоративної культури. Бренд-бук описує стратегію позиціонування бренду, концепцію комунікації зі споживачами та ідеологію підприємства. Основне завдання бренд-буку – систематизація відомостей про підприємство та збереження розпізнаваності торгової марки, її ексклюзивності [17].

У бренд-буці ТОВ «Чудова Ідея» потрібно чітко стандартизувати візуально власний стиль, деталізувати чітко місію та встановлені правила комунікації, поведінки для персоналу підприємства. Особливо, це буде актуальне для нових працівників підприємства, які зможуть ознайомитись з існуючими правилами швидко та адаптуватися під встановлені стандарти, і зрозуміти філософію бренду. І це, значно сприятиме економії часу та зменшенню кількості незручних ситуацій, адже працівник не зможе уже порушувати встановлені правила та давати пояснення, що він про такі не знав.

Працювати над розробленням змісту та наповнюваності бренд-буку ТОВ «Чудова Ідея» повинен директор, заступник директора з роботи з персоналом та заступник директора з операційної діяльності. Призначити заступника директора з роботи з персоналом ТОВ «Чудова Ідея» відповідальним за дотримання колективом правил бренд-буку.

Розглянемо основні цілі розроблення бренд-буку ТОВ «Чудова Ідея» (рис. 2. 7).



Рис. 2. 7. Цілі розроблення брендбуку ТОВ «Чудова Ідея»

Бренд-бук повинен бути у вільному доступі на корпоративній інтернет-платформі підприємства. Бренд-бук потрібно буде офіційно затвердити на зборах трудового колективу ТОВ «Чудова Ідея» шляхом відкритого голосування, і це підсилить відчуття власної користі та вагомості кожного працівника у розвитку підприємства.

Через три місяці після прийняття бренд-буку заступнику директора з роботи з персоналом ТОВ «Чудова Ідея» потрібно буде провести опитування працівників, щоб вияснити: чи виникали у них труднощі коли дотримувались правил бренд-буку (якщо так, то які?), і врахувати це при наступному етапі реалізації.

Наявність власного бренд-буку сприятиме ідентифікації та ексклюзивності ТОВ «Чудова Ідея» на ринку торгівлі, серед величезної кількості конкурентів.

Процес розроблення бренд-буку ТОВ «Чудова Ідея» повинен здійснюватися в кілька послідовних етапів (рис. 2. 8).



Рис. 2. 8. Етапи розроблення бренд-буку ТОВ «Чудова Ідея» [15]

Бренд-бук ТОВ «Чудова Ідея» повинен складатись з трьох розділів. Ідеологічний розділ повинен містити інформацію про вид діяльності підприємства, його філософію, місію, легенди, стратегічні завдання та види комунікаційних зв'язків.

Обов'язковими елементами другого розділу майбутнього бренд-буку ТОВ «Чудова Ідея» повинні бути:

- логотип;
- фірмові кольори (жовтий та білий);
- буклети;
- традиції;

- історія;
- слоган та його пояснення;
- варіанти використання логотипу.

Третій розділ бренд-буку ТОВ «Чудова Ідея» повинен визначати норми взаємодії, а саме:

- мова спілкування із зовнішнім світом (клієнти, постачальники і т. д.);
- стиль спілкування: перелічені ситуації, коли офіційний стиль, а коли допускається сленг-спілкування;
- манера спілкування: деталізація випадків офіційної чи доброзичливої;
- правила реклами – де, як і яких випадках необхідно застосовувати бігборди, сіті-лайт, таргагет, «сарафанне радіо»;
- конкретизація мети та видів постів у соціальних мережах підприємства.

Після того як буде розроблений та прийнятий бренд-бук, директор ТОВ «Чудова Ідея» повинен повідомити усіх працівників про це та закріпити електронний варіант в корпоративному хмарному сховищі.

В сучасному бізнес-середовищі досить високою популярністю користуються івент-технології, які мають досить великий вплив на зміцнення командного духу та корпоративної культури.

Івент-технології – це весь спектр подій/заходів (корпоративні свята, корпоративні конференції, тимбілдинги, інсентиви ), які направлені на роботу з внутрішньою аудиторією підприємства, які дають можливість роботодавцям мотивувати своїх співробітників, розвивати їхні вміння та навички, формувати внутрішньо корпоративні комунікації та корегувати між-особові стосунки, ознайомити співробітників зі змінами, що відбулись на підприємстві [5].

ТОВ «Чудова Ідея» було б доцільно запровадити святкувати корпоративні свята – це б викликало довіру до керівництва; розширило спілкування між колегами в неформальній обстановці; нейтралізувало напруженість в колективі; попередило б виникнення конфліктних ситуацій. Плануючи проведення корпоративних свят потрібно врахувати особливості колективу: інтереси,

гендерну складову, вік. Варто провести анкетування працівників, щоб визначити який формат святкування буде доцільнішим. Обов'язковою умовою отримання успішного ефекту від святкування корпоративного свята є участь працівників виключно на добровільній основі. У таблиці 2. 8 розглянемо рекомендовані святкування корпоративних свят підприємства.

Таблиця 2. 8

**Рекомендовані святкування корпоративних свят ТОВ «Чудова Ідея»**

Назва свята	Дата проведення
День Незалежності України	24. 08. 2023
День захисника України	14. 10. 2023
День Української жінки	25. 02. 2024

Запропонуємо наступні види тимблдингових заходів у ТОВ «Чудова Ідея» (табл. 2. 9).

Таблиця 2. 9

**Види тимблдингових заходів у ТОВ «Чудова Ідея»**

Волонтерський	В першу та останню суботу відвідувати модульне містечко переселенців на Сихові у м. Львів
Корпоративний джампінг	Раз на рік, на стадіоні «Арена», м. Львів здійснити стрибок з висоти використовуючи альпіністське спорядження

Тимблдинг направлений на створення довірливої, продуктивної, творчої атмосфери у робочому колективі. Тимблдинг – це особливий світ можливостей, нова реальність, де незвичайні, нестандартні, непрогнозовані обставини дозволяють відкриватися людям з несподіваних сторін [19].

## Висновки до другого розділу

ТОВ «Чудова Ідея» – це підприємство, яке займається реалізацією товарів групи продовольчих та непродовольчих товарів. Основне гасло підприємства – «Покупки – це завжди Чудова Ідея». Організаційна структура підприємства є лінійною.

У 2022 році чистий прибуток (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) товариства збільшився на 12%. Собівартість реалізованої продукції товариства зросла на 5,1%. Фінансові результати від операційної діяльності (прибуток) підприємства мали тенденцію до збільшення на 88,6%. Фінансові витрати підприємства мали тенденцію до зменшення на 30,4%. Це характеризує діяльність підприємства з позитивної сторони та вказує про його здатність генерувати прибуток.

Визначено, що ТОВ «Чудова Ідея» за своїм профілем має корпоративну культуру ринкового типу, яка вказує що між членами колективу відсутня конкуренція. Виконання поставлених завдань не є пріоритетним при виконанні функціональних обов'язків. Підприємство орієнтоване на зовнішній фокус.

Рекомендовано розробити та прийняти бренд-бук ТОВ «Чудова Ідея», в якому деталізувати та формалізувати цінності, цілі в поєднанні з фірмовим стилем в одному ключі. Бренд-бук – це ідентифікація підприємства на ринку та пропагування єдиної загальної ідеї.

Запропоновано використовувати деякі технології івент-менеджменту, такі як корпоративні свята та тимбілдінг. Ці івент-заходи повинні забезпечити зміцнення корпоративної культури ТОВ «Чудова Ідея», яка повинна відображати його стратегічні бізнес-цілі.



## ВИСНОВКИ

Корпоративна культура є обов'язковим елементом стратегічного управління підприємством. Корпоративна культура є «обличчям» підприємства. Корпоративна культура – це місія, філософія, цінності підприємства, які прийняті на підприємстві, усвідомлені та прийняті працівниками. Потенціал корпоративної культури забезпечує підприємству конкурентні переваги, сприяє формуванню успішного бренду та зростанню прибутковості.

Топ-менеджери підприємства повинні розуміти, що управління корпоративною культурою повинно бути ключовим для успішної діяльності, адже має вплив на його трудовий потенціал.

ТОВ «Чудова Ідея» – це українське підприємство, що займається роздрібною торгівлею товарів у форматі супермаркету.

Визначено, що рентабельність виробничих фондів ТОВ «Чудова Ідея» зросла на 84,6%. У 2022 році було отримано прибутку 4,8 грн. чистого прибутку на кожен вкладену гривню у виробничі фонди. Протягом аналізованого періоду відбулось зростання на 66,7% показників рентабельності реалізації. Рентабельність продукції не зазнала змін. Зростання показників кількості середньооблікової чисельності працівників у 2022 році на 50% є позитивною ознакою діяльності підприємства.

SWOT-аналіз підприємства показав, що його сильними сторонами є забезпечення гендерної рівності та міцна корпоративна культура, а слабкими – високе конкурентне середовище на ринку роздрібною торгівлі та зростання ціни на товари через інфляцію. Підприємство має достатньо можливостей для власного розвитку, але при цьому і достатньо загроз для ефективної діяльності.

Встановлено, що у ТОВ «Чудова Ідея» корпоративна культура є ринкового типу. На підприємстві весь персонал, у всіх супермаркетах дотримується корпоративного стилю одягу: футболка, кепка та курточка у холодний період з логотипом підприємства.

Корпоративними цінностями ТОВ «Чудова Ідея» є:

- забезпечення безпеки персоналу;
- чесність та порядність у стосунках із постачальниками, працівниками, діловими партнерами, органами державної влади;
- неприпустимість корупційних проявів у просуванні по службі;
- повага до прав кожної людини;
- забезпечення робочими місцями людей з обмеженими можливостями.

Встановлено, що корпоративна культура ТОВ «Чудова Ідея» розповсюджена та прийнята усіма членами трудового колективу. Ключові позиції корпоративної культури підприємства задекларовані в корпоративному кодексі ТОВ «Чудова Ідея». Формує корпоративну культуру ТОВ «Чудова Ідея» його директор.

ТОВ «Чудова Ідея» дотримується власних традицій та користується так званим компасом «Choudovuj compass», який є навігатором для працівників, щоб усвідомити своє призначення в залежності від мети та цілей діяльності.

В процесі аналізу корпоративної культури було проведено опитування персоналу, яке показало, що 55,4% працівників поінформовані щодо обізнаності елементів корпоративної культури ТОВ «Чудова Ідея», а це сприяє покращенню ефективності персоналу через визначення цінностей, соціальних пріоритетів для нього.

Результати анкетування колективу показали, що на їхню думку сильними сторонами корпоративної культури ТОВ «Чудова Ідея» є рівень заробітної плати – 55% та графік роботи – 10%; а слабкими сторонами: баланс між «добрими справами» та отримання прибутку – 4,4% та менторська допомога новоприйнятим працівникам – 5%.

В період війни необхідно адаптувати корпоративну культуру підприємства та її ключових складових до викликів та умов торговельного ринку. Рекомендовано для цього управлінцям ТОВ «Чудова Ідея» розробити та впровадити бренд-бук.

Розроблення та реалізація бренд-буку не є простим процесом – це потребує чималих зусиль та певного проміжку часу. Розроблення бренд-буку надаватиме можливість ТОВ «Чудова Ідея» кожному працівнику усвідомлювати на глибинному рівні місії та всіх елементів корпоративної культури, вбереже менеджерів від неприйняття некваліфікованих управлінських рішень та забезпечить ідентифікацію підприємства на ринку як партнерами, так і клієнтами.

Бренд-бук ТОВ «Чудова Ідея» повинен складатися з трьох розділів, особливу увагу потрібно приділити ідеологічному. В інших розділах потрібно чітко стандартизувати візуально власний стиль; слоган та його пояснення; стиль спілкування, зокрема визначити ситуації, коли допустимий офіційний стиль, а коли сленг-спілкування. Розробка бренд-буку ТОВ «Чудова Ідея» повинна здійснитись в п'ять послідовних етапів.

Запропоновано запровадити для зміцнення та розвитку корпоративної культури ТОВ «Чудова Ідея» сучасні івент-технології – святкувати корпоративні свята та проводити тимблдінгові заходи.

Рекомендовано здійснивши опитування працівників та визначившись з форматом святкування відзначати наступні корпоративні свята у ТОВ «Чудова Ідея»:

- 24. 08. 2023 – День Незалежності України;
- 14. 10. 2023 – День захисника України;
- 25. 02. 2024 – День Української жінки.

Запропоновано провести тимблдінгові заходи, такі як волонтерський та корпоративний джампінг.

Основним завданням використання івент-технологій є:

- зміцнення довіри до керівництва;
- розширення видів спілкування між колегами;
- нейтралізація «відчуття напруженості» в колективі;
- попередження виникнення конфліктних ситуацій.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антонюк К., Парій М. Особливості корпоративного брендингу на ринку інформаційний технологій. *Управління змінами та інновації*. 2021. №2. С. 5-10. <http://cmi.politehnica.zp.ua/index.php/journal/article/view/22>.
2. Бєбко С. Свот-аналіз як інструмент управління міжнародною кооперацією закладів вищої освіти. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2020. №4 (24). С. 16-25. DOI: 10.25140/2411-5215-2020-4(24)-16-25
3. Булава М. Методичні підходи до оцінювання ефективності асортиментної політики сучасного підприємства. *Молодий вчений*. 2020. №10 (86). С. 209-214. URL: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2020-10-86-44>.
4. Верескля М. Р., Лихолат С. М., Ющак Б. В. Product placement як сучасний маркетинговий інструмент. *Ефективна економіка*. 2021. № 10. URL: <http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/4083>.
5. Верескля М.Р., Михаліцька Н.Я., Бойко О.Т. Проведення податкової амністії у світлі зарубіжного досвіду. *Ефективна економіка*. 2021. № 11. URL: <http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/4136>.
6. Гобела В. В. Удосконалення системи правового забезпечення екологізації як безпекової діяльності. *Соціально-правові студії*. 2021. Випуск 1(11). С. 140 – 145. <http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/3710>.
7. Гобела В.В., Гузенко І.М. Теоретична побудова моделі екологічно безпечного суспільно-економічного розвитку. *Економіка та суспільство*. 2021. № 25. <http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/4024>.
8. Громко Л. Корпоративна культура як ключовий чинник розвитку торговельного підприємства. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. №2. 2020. С. 114-120. <https://echas.vnu.edu.ua/index.php/echas/article/download/585/475>.
9. Зеленська Л. М. Івент-заходи як креативний інструмент корпоративного управління. *Культурологічний альманах*. 2016. Випуск 3. С. 21-23.

- <http://elib.nakkkim.edu.ua/bitstream/handle/123456789/1744/%D0%94%D0%D0%D0>  
D.
10. Копитко М. І. Корпоративна культура підприємств: історія виникнення та сутність. *Причорноморські економічні студії*. 2016. Вип. № 9-1. С. 86-91. [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?I21DBN=LJK](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LJK).
  11. Копитко М. І. Взаємозв'язок процесів формування корпоративної культури підприємств та рівня лояльності працівників з позиції забезпечення економічної безпеки. *Актуальні проблеми забезпечення економічної безпеки в Україні*: колективна монографія. Львів: Ліга-Прес, 2017. 368 с.
  12. Копитко М.І., Михаліцька Н.Я., Верескля М.Р. Корпоративна культура як стратегічний напрям управління підприємством в умовах сучасних викликів. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2021. №2 (62). С. 83-89. URL: <https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/4069/1/%D0%92%D1%87%D0%B5%D0%BD%D1%96%20%D0%B7%D0%B0%D0%BF%D0%B8%D1%81%D0%BA%D0%B8%20%E2%84%96%20%2862%29%2C2021.pdf>.
  13. Копитко М. І., Левків Г. Я. Вплив корпоративної культури на рівень лояльності працівників у процесі забезпечення економічної безпеки підприємств. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ*. Серія економічна. 2016. Вип. 2. С. 187-200. <https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/1249/1/%D0%9A%D0%BE%D0%BF%D0%B8%D1%82%D0%BA%D0%BE.pdf>.
  14. Курбет М., Король С. Аналіз екологічних аспектів соціальної відповідальності підприємств торгівлі та їх відображення в звітності. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2023. Том 1 (48). С. 206-217. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.1.48.2023.3960>
  15. Литвин О. Є., Галицька О. В. Вплив корпоративної культури на ефективність діяльності організації. *Фінансовий простір*. 2019. №4 (36). С. 127-138. [https://doi.org/10.18371/fp.4\(36\).2019.190230](https://doi.org/10.18371/fp.4(36).2019.190230).

16. Небилиця О. А. Цифрова корпоративна культура як стратегічний напрям управління персоналом сучасного підприємства. URL: <http://repository./12345pdf>.
17. Никифорова, В. Г., Кравченко, В. О. Корпоративна культура як складова конкурентних переваг підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень*: зб. наук. праць / За ред. : М. І. Зверькова (голов. ред.) та ін. Одеса: Одеський національний економічний університет. 2019. №1 (69). С. 189–198.  
<http://vsed.oneu.edu.ua/collections/2019/69/page.php?id=abstract/ukr/189-198>.
18. Петрова І. Л. Вплив корпоративної культури на модернізацію соціально-трудових відносин. *Вчені записки*. 2015. № 40. С. 145–152. URL: [http://www.irbisnbuv.gov.ua/cgiVzuk\\_2015\\_40\\_2](http://www.irbisnbuv.gov.ua/cgiVzuk_2015_40_2).
19. Подра О. П. Бренд-бук як інструмент формування ідентичності та індивідуальності підприємства. *Проблеми сучасних трансформацій*. 2022. №5. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-5-04-04>.
20. Правове регулювання фінансово-економічної безпеки України. / Пилипишин Р., Ганущин С., Бек У., Михаліцька Н., Верескля М *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2022. Том 1. №42. С. 510–521. URL: <http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/4726>.
21. Приймак Н. С. Корпоративна культура в системі управління змінами підприємства. «Вісник ЖДТУ»: *Економіка, управління та адміністрування*. 2019. №2(88). С. 91–97. [https://doi.org/10.26642/jen-2019-2\(88\)-91-97](https://doi.org/10.26642/jen-2019-2(88)-91-97).
22. Процишин Ю. Наявність брендбуку – одна з обов’язкових умов створення сильної корпоративної культури. *Молодий вчений*. 2019. № 11 (75). С. 142-145. <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2019-11-75-32>.
23. Отенко І., Чепелюк М. Корпоративна культура: міжнародний та трансформаційний аспекти: монографія. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. 243 с. <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/30370>.
24. Сазонова Т. О., Даниленко В. В. Застосування психологічних методів управління персоналом підприємства в конкурентних умовах

- господарювання. *Науковий вісник Ужгородського національного університету: серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство* / голов. ред. М.М. Палінчак. Ужгород: Гельветика, 2020. Вип. 29. С. 142-147. [http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/29\\_2020ua/30.pdf](http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/29_2020ua/30.pdf).
- 25.Сікорська Л. В., Лесько О. Й. Формування корпоративної культури підприємства. URL: <http://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/63> uen. 10.
- 26.Сеник Ю. Аналіз стану корпоративної культури молокопереробного підприємства. *Innovation and Sustainability*. 2022. Вип. 4. С. 232–239. <https://doi.org/10.31649/ins.2022.4.232.239>.
- 27.Степанова Л. В., Тужилкіна О. В. Корпоративна культура в контексті регулювання соціально-трудоких відносин. *Соціально-трудокі відносини: проблеми науки та практики: монографія*. Полтава. 2020. С. 518–534. <http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/1218/1/%D0%9B.%20%D0%92>.
- 28.Столяренко О.О., Огірко О.І., Гобела В.В. Вплив інформаційних технологій та ресурсів на психологічну безпеку в умовах пандемії. *Економіка та суспільство*. 2021. No 26. <http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/4001>.
- 29.Типізація, спеціалізація та форматизація як чинники конкурентоспроможності роздрібної торгівлі. / Гуштан Т., Лихолат С., Михаліцька Н., Верескля М. Р., Таранський І. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2020. Том 3. № 34. С. 432-440. URL: <https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/3353/1/%D0%B2%D0%B5%D1%80%D0%B5%D1%81%D0%BA%D0%BB%D1%8F%20%D0%BC%D0%B8%D1%85%D0%B0%D0%BB%D1%96%D1%86%D1%8C%D0%BA%D0%B0.pdf>.
- 30.Яцик М., Сірант М., Гурковський М., Михаліцька Н., Єсімов С. Economic and legal characteristics of financialization: benefit or harm to the real economy?

- Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2023.Т. 1.(48). P. 418-426. URL. <https://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/5231>.
- 31.Hobela V. Economy offshoring in the national economic security. *Scientific Horizons*.2020. №23(12). P.109 – 120. <http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/4167>.
- 32.Hobela V., Blaga N., Leskiv H. Theoretical construction of the environmentally friendly socio-economic development model. *International scientific journal "Internauka"*. Economic Sciences. 2021. №4. <http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/4119>.
- 33.Finansial and legal aspects of economic security of the state. / Настасяк І., Баїк О, Заяць О., Михаліцька Н., Верескля М. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2021. Том 4. № 39. С. 482-493. URL: <http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/4084>.
- 34.Mariana Vereskliа, Nataliia Mykhalitska, Olha Trut, Svitlana Honchar, Stanislav Larin. Digital Management System in a Business Environment. *International Journal of Computer Science and Network Security*. 2022. Vol. 22 No. 9 pp. 217-223. URL: <https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/5078/1/%D0%92%D0%B5%D1%80%D0%B5%D1%81%D0%BA%D0%BB%D1%8F%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%8F.pdf>.