

**МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВНУТРІШНІХ СПРАВ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ,
ПСИХОЛОГІЇ ТА БЕЗПЕКИ
Кафедра менеджменту та економічної безпеки**

**КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА ЯК ЧИННИК ЕФЕКТИВНОГО
УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

кваліфікаційна робота
здобувача вищої освіти
4 курсу заочної форми навчання
Ростислава БУБНЯКА

Науковий керівник:
доцент, кандидат наук з державного
управління
Наталія МИХАЛІЦЬКА

Рецензент
доцент, кандидат економічних наук,
доцент **Алла ГРИМАК**

Кваліфікаційна робота допущена до захисту
«___» _____ 2025 р., протокол № _____

Завідувач кафедри менеджменту
та економічної безпеки
_____ Марта КОПИТКО
(підпис)

Львів
2025

АНОТАЦІЯ

БУБНЯК Р. Корпоративна культура як чинник ефективного управління підприємством. Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня «бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». Львів, 2025.

Кваліфікаційна робота виконана в контексті впливу корпоративної культури на ефективного управління підприємством. У першому розділі проведено теоретичне дослідження Корпоративна культура як чинник ефективного управління підприємством. У другому розділі охарактеризовано конкурентне середовище підприємства, проведено оцінку впливу корпоративної культури на мотивацію та залученість персоналу. Результатом дослідження стали рекомендації щодо удосконалення ефективного управління підприємством на основі розвитку корпоративної культури.

Ключові слова: корпоративна культура, ефективність управління, зовнішнє середовище, внутрішнє середовище, залученість персоналу, мотивація.

ABSTRACT

BUBNYAK R. Corporate culture as a factor of effective enterprise management. Manuscript.

Research for the degree of «bachelor» in the specialty 073 «Management». Lviv, 2025.

Qualification work is carried out in the context of the influence of corporate culture on effective enterprise management. The first section contains a theoretical study Corporate culture as a factor of effective enterprise management. The second section describes the competitive environment of the enterprise, assesses the influence of corporate culture on the motivation and involvement of personnel. The result of the study were recommendations for improving effective enterprise management based on the development of corporate culture.

Keywords: corporate culture, management effectiveness, external environment, internal environment, personnel involvement, motivation.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ЯК ЧИННИКА ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	6
1.1. Теоретичні підходи до визначення сутності поняття «корпоративна культура»	6
1.2. Вплив корпоративної культури на мотивацію та залученість персоналу	10
1.3. Показники ефективного управління підприємством на основі розвитку корпоративної культури	14
Висновки до першого розділу	17
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ЯК ЧИННИКА ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ «АВТОШАНС-ПЛЮС»	18
2.1. Загальна характеристика галузі та система управління підприємства	18
2.2. Оцінка конкурентного середовища підприємства	24
2.3. Аналіз ефективності управління підприємством на основі розвитку корпоративної культури та заходи щодо зростання конкурентоспроможності підприємства	34
Висновки до другого розділу	43
ВИСНОВКИ	44
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	46
ДОДАТКИ	51

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах російсько-української війни динамічне бізнес-середовище потребує вміння підприємства миттєво реагувати на виклики зовнішнього середовища та адаптувати до змін внутрішнє середовище. Актуальність дослідження корпоративної культури підприємства має чітку направленість на підвищення ефективності управління, дієвим інструментом залученості та мотивації персоналу, зростання конкурентоспроможності підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемі формування та розвитку корпоративної культури та її впливу на ефективність управління підприємством присвячені праці науковців, як Довбня С. [1], Дуднєва Ю [2], Глива С. [3], Крикавський Є [7], Котова Н. [8] та багато інших.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних та практичних засад корпоративної культури як чинника ефективного управління підприємством.

Завданням кваліфікаційної роботи є:

- дослідити теоретичні підходи до визначення сутності поняття «корпоративна культура»;
- визначити вплив корпоративної культури на мотивацію та залученість персоналу;
- охарактеризувати показники ефективного управління підприємством на основі розвитку корпоративної культури;
- провести характеристику галузі та систему управління підприємством;
- проаналізувати конкурентне середовища підприємства;
- дати оцінку ефективності управління корпоративною культурою підприємства;
- запропонувати заходи щодо удосконалення ефективності управління підприємством на основі розвитку корпоративної культури.

Об'єктом дослідження є вплив чинників корпоративної культури на ефективність управління підприємством.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних засад і практичних інструментів корпоративної культури як чинника ефективного управління підприємством.

Методи дослідження. Дослідження теоретичних аспектів корпоративної культури як чинника ефективного управління підприємством здійснювалися за допомогою діалектичного методу пізнання, історичного та синергетичного підходів. Дослідження системи управління, оцінка конкурентного середовища, аналіз управління корпоративною культурою здійснено за допомогою конкретного та абстрактного мислення, функціонально-вартісного аналізу, економіко-статистичних методів. Формування висновків та пропозицій щодо удосконалення ефективності управління підприємством на основі розвитку корпоративної культури за допомогою логічного мислення, абстрактних та економіко-математичних методів дослідження.

Інформація про практичне значення роботи, апробацію результатів дослідження (їх впровадження на підприємстві чи організації, участь у науково-практичних конференціях, публікації). Інформація про практичне значення роботи полягає в практичному застосуванні процесу формування корпоративної культури як чинника ефективного управління ТОВ «Автошанс плюс».

Структура та обсяг роботи. У першому розділі проведено теоретичне дослідження аспектів корпоративної культури як чинника ефективного управління підприємством. У другому розділі досліджено систему управління, охарактеризовано конкурентне середовище підприємства, проведено оцінку управління корпоративною культурою. Результатом дослідження стали рекомендації щодо удосконалення ефективності управління підприємством на основі розвитку корпоративної культури.

Зміст кваліфікаційної роботи викладено на 50 сторінках. Робота містить 12 рисунків, 5 таблиць, список використаних джерел 42 найменування.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ЯК ЧИННИКА ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Теоретичні підходи до визначення сутності поняття «корпоративна культура»

Корпоративна культура є важливим елементом сучасного управління бізнесом, що відіграє ключову роль у формуванні та розвитку організаційного середовища, тому зміни в корпоративній культурі є актуальним питанням у сучасному бізнес-середовищі [1]. Завдяки корпоративній культурі встановлюється система цінностей, формуються стандарти поведінки, здійснюється сприйняття формальних та неформальних взаємовідносин працівників. Сприятлива корпоративна культура сприяє зміцненню морально-психологічного клімату, залученню працівників, підвищенню продуктивності праці, зменшенню конфліктів, утриманню талановитих кадрів. Корпоративна культура важливою складовою для досягнення місії підприємства, підвищення конкурентоспроможності на ринку товарів та послуг, сприяє формуванню унікальності та цінностей підприємства, створенню ідентичності робочого середовища у колективі.

Корпоративна культура також стимулює інновації та творчість, сприяючи розвитку новаторських рішень та продуктів [1, с. 24]. Ефективність функціонування та досягнення успіхів в майбутньому залежить від системи управління корпоративною культурою, яка є чинником забезпечення стабільності, зменшення ризиків, підвищення рівня управління, формування позитивного іміджу підприємства. Рівень успішності функціонування підприємства на пряму залежить від розвитку та впровадження ефективної корпоративної культури, а також від того, наскільки працівники відповідають її основним принципам і цінностям [2]. Рівень корпоративної культури впливає на якість комунікації у структурних підрозділах, мотивацію та стимулювання

персоналу, координацію та контроль виконання завдань та досягнення успіху підприємства.

Управлінські практики звернули увагу на вчення про «корпоративну культуру» на початку 70-х років, коли зросла конкурентна боротьба за рахунок впливу цінностей, норм, стандартів, правил та процедур, які визначають спільні характеристики підприємства, вплив на стабільне функціонування та досягнення максимальних результатів. Поняття сутності «корпоративна культура» відображає значення культурних аспектів у сфері управління підприємства, розкриває вплив на працездатність та продуктивність персоналу, здатність адаптувати зміни зовнішнього середовища та використати наявні можливості для підвищення конкурентоспроможності.

Розглянемо погляди дослідників визначення сутності «організаційна культура», яка є основним компонентом стратегічного розвитку підприємства (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Визначення організаційної культури [1-6]

Представники наукових поглядів	Зміст
Є. Жак	Організаційна культура – це усталені уявлення, підходи та звички, що стали нормою серед працівників підприємства і повинні бути перейняті новачками для інтеграції та приналежності в колективі.
Є. Шейн	Корпоративна культура – це сукупність основних правил і норм, які були винайдені, розкриті або розвинені спільнотою людей під час її розвитку та адаптації до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі та які вважаються цінними й ефективними для досягнення цілей організації.

продовження таблиці 1.1

Л. В. Барановська	Корпоративна культура – це добре сформована система керівних переконань, принципів і технологій у життєдіяльності підприємства.
Г.П. Чайка	Корпоративна культура - це система базових цінностей і норм організацій, які визначають правила поведінки її персоналу, діловий стиль, ритуали, символи. Змістом корпоративна культура є система цінностей, правил та норм поведінки в конкретній організації, взаємин і спілкування людей, що в ній працюють.
Т.О. Чернишова, Т.А. Немченко	Корпоративна культура - це специфічна форму існування взаємозалежності системи, яка включає ієрархію цінностей, що домінують серед працівників підприємства, та сукупність способів їх реалізації, що переважають у ній на певному етапі розвитку.
Юрченко В.В.	Корпоративна культура – це особлива сфера організаційної діяльності, яка складається з комплексів спеціалізованих і певним чином упорядкованих матеріальних і віртуальних ресурсів і результатів праці працівників, що включають систему міжособистісних стосунків, об'єднують сукупність взаємозв'язаних організаційних явищ і процесів, в надрах яких завдяки цілеспрямованим діям персоналу відбувається перетворення цих ресурсів на кінцеві продукти діяльності системи у цілому.

Джерело: складено автором на підставі [1-6]

Проведений аналіз вказує на те, що єдиного підходу до визначення сутності «організаційна культура» немає, оскільки ця категорія багатоаспектна та складається з системи артефактів, цінностей, гіпотез; сукупності норм поведінки

членів підприємства, філософії та цінностей майбутньої діяльності; визначається атмосферою, морально-психологічним кліматом; застосовується домінантною практикою норм та система цінностей.

Сутність організаційної культури можна охарактеризувати за моделлю Е. Шейна, який ділить її на три рівні: поверхневий, підповерхневий та глибинний. (рис. 1.1).

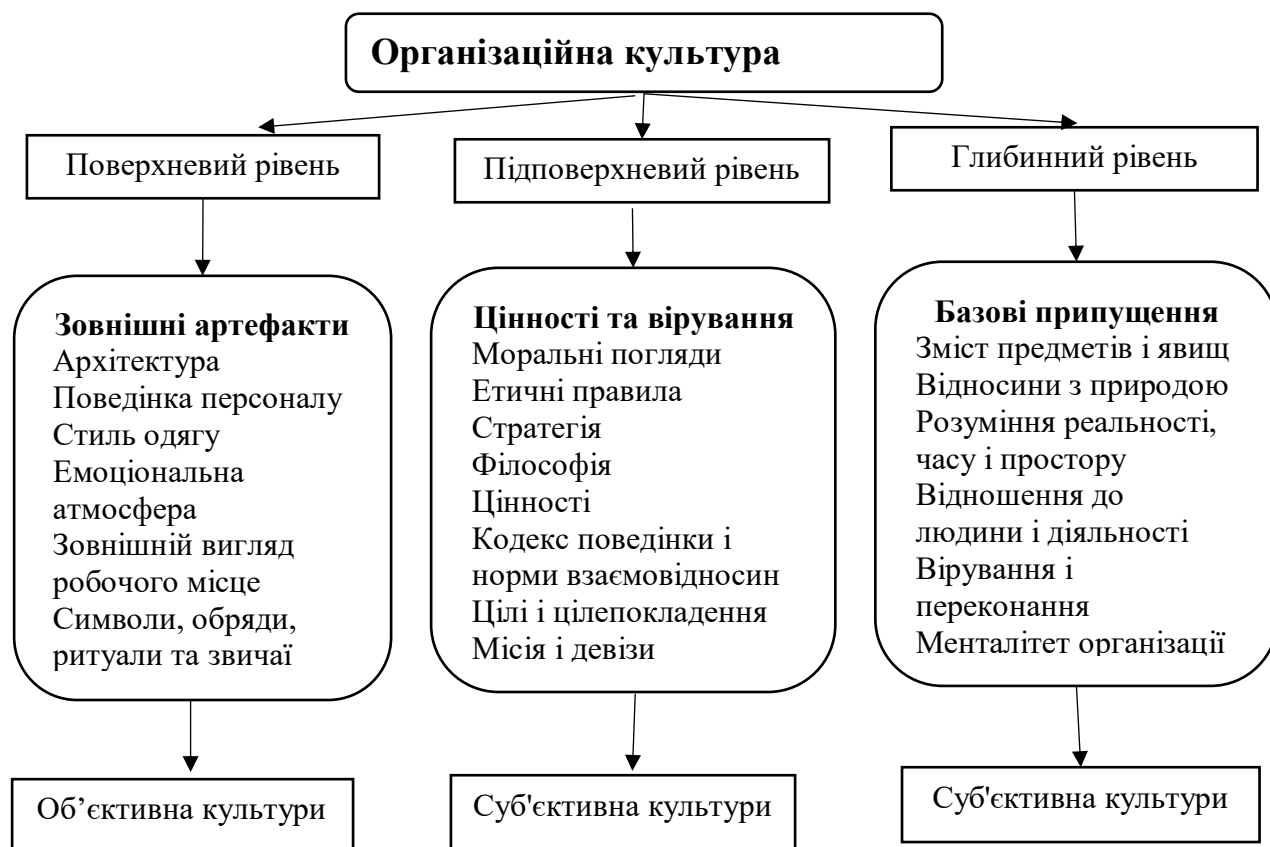


Рис. 1.1. Визначення сутності «Організаційна культура» за моделлю Е. Шейна [7].

Сутність поняття «організаційна культура» можна розглядати з позиції ставлення до соціальної відповідальності підприємства, норми поведінки працівників; включає розуміння мети, цілей та завдань підприємства; ставлення до праці та навколишнього середовища, визначає характеристику продукції, робіт та послуг та сегментацію ринків збуту; стиль системи управління, засобів інтеграції внутрішньої координації; визначення критеріїв досягнення цілей, оцінки результатів діяльності, контроль ефективності менеджменту

підприємства. Елементи корпоративної культури створюють позитивний вплив на координацію персоналу, комунікацію в колективі, процес формування управлінських рішень, вирішення конфліктних ситуацій, попередження та уникнення загроз зовнішнього середовища.

1.2. Вплив корпоративної культури на мотивацію та залученість персоналу

Під впливом соціально-економічних змін відношення до персоналу як до одного з ключових ресурсів стає більш поширеним, а управління мотивацією – основним засобом досягнення поставлених задач перед організацією [8, с. 274]. Свідома координація персоналу, готовність вкладати інтелектуальний, фізичний, емоційний внесок в діяльність підприємства визначається особистим бажанням, який ґрунтується на мотивації працівника.

Важливим компонентом організаційної культури є мотивація персоналу, яка визначає ставлення працівників до виконання своїх обов’язків, рівня відданості та задоволеністю працею, організації та координації діяльності підприємства. Роль формування організаційної культури як інструменту мотивації персоналу зростає під час руху від владної мотивації до стимулювання та від стимулювання до прямих методів мотивації [9, с. 125] (рис. 1.2).

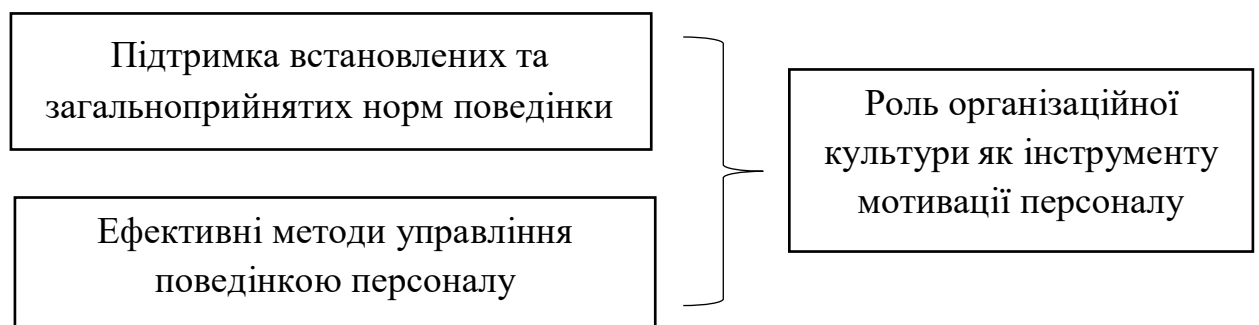


Рис. 1.2. Роль організаційної культури як інструменту мотивації персоналу
Джерело: складено автором на підставі [9, с. 125].

З рисунку видно, що застосування владних методів мотивації в контексті організаційної культури виступає виконанням формальних та неформальних норм поведінки працівників. Вплив організаційної культури на використання прямої мотивації організаційної культури забезпечує ефективні інструменти управління поведінкою персоналу з метою підвищення залученості та продуктивності праці.

Мотивація праці та організаційна культура перебувають у тісному зв'язку, оскільки працівники є основним чинником конкурентоспроможності, а ставлення працівників до праці демонструє сформовану соціальну структуру, регулювання поведінки працівників, прищеплення цінностей завдяки корпоративній культурі. Чітка взаємозалежність організації та персоналу впливають на потенціал підприємства, досягнення успіху, підвищення ефективності функціонування на перспективу.

Організаційна культура використовується для забезпечення мотивації співробітників, щоб досягти організаційних цілей, мотивований персонал пишається тим, що виконує свою роботу, і тому відчуває відповідальність за успіх організації [10]. Мотивацію, залученість та задоволеність працею треба розглядати комплексно, оскільки продуктивність праці перебуває у взаємозалежності від матеріальної та нематеріальної мотивації, методів залучення персоналу та визнання його результатів.

Зазначимо, що особливістю мотивації як складової частини корпоративної культури є застосування механізму послідовного підвищення мотиваційного потенціалу працівників на основі виявлення їх мотиваційних потреб, тому першим кроком у мотивуванні з урахуванням принципів корпоративної культури має бути діагностування рівня задоволеності мотиваційних потреб [11, с. 207]. Вимірювання мотиваційного потенціалу працівника визначається на підставі аналізу рівня реалізації мотиваційних потреб персоналу, структурного підрозділу чи підприємства загалом. Результати аналізу мотиваційних потреб та рівня їх задоволення є показником щодо рівня впровадження корпоративної культури підприємства.

Розробка та впровадження мотиваційної системи пов'язана з організаційною культурою. Працівника стимулює важливість його роботи та віра у досягнення місії, участь у створенні цінностей, можливість підвищувати кваліфікацію та реалізувати здібності. Розглянемо підхід щодо розробки та впровадження системи мотивації працівників за рахунок корпоративної культури (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Системи мотивації працівників за рахунок корпоративної культури [12, с. 406].

З метою визначення впливу культурного розвитку організацій можна використати модель культурного менеджменту Е. Шейна. Ця модель ґрунтується на чотирьох чинниках організаційної культури:

- дистанція влади (PDI);
- відхилення від невизначеності (UAI);
- індивідуалізм (колективізм) (IDV);
- мужність (жіночність) (MAS) [12, с. 409].

Алгоритм визначення ефективності впливу організаційної культури передбачає:

- вивчення внутрішнього середовища та визначення групи показників кожного чинника;
- оцінку групи показників кожного чинника за шкалою Лайкерта;
- визначення інтегрованого показника впливу корпоративної культури на мотивацію та залученість персоналу;
- формування профілю корпоративної культури організації.

Інтегрований показник корпоративної культури кожного чинника за шкалою Лайкерта здійснюється за 5-ти бальною шкалою та розраховується за формулою [13]:

$$F = \sum n \cdot 1 / NP \cdot 100\%, \quad (1.1)$$

де, F – Інтегрований показник корпоративної культури;

n – кількість отриманих балів;

N – кількість питань у блоці;

P – кількість анкет.

Корпоративна культура має значний вплив на ефективність виробництва, продуктивність праці персоналу та прибутковість організації. Сприятливий морально-психологічний клімат підвищує мотивацію працівників, якість виконання завдань, розуміння цілей та місії, економічну ефективність діяльності організації.

1.3. Показники ефективного управління підприємством на основі розвитку корпоративної культури

Вплив корпоративної культури на ефективність діяльності підприємства характеризується двома аспектами: по-перше, культура й поведінка персоналу справляють взаємний вплив одна на одну, по-друге, вплив культури характеризується не стільки тим, що роблять працівники, скільки тим – як вони це роблять [14, с. 205]. Під час роботи на підприємстві персонал засвоює філософію, норми поведінки, традиції, цінності, правила корпоративної культури, які стають ціннісними і життєвими орієнтирами, сприяють соціалізації працівників та формування індивідуума.

Ефективність управління підприємством на основі розвитку корпоративної культури можна охарактеризувати такими ознаками (рис. 1.4).

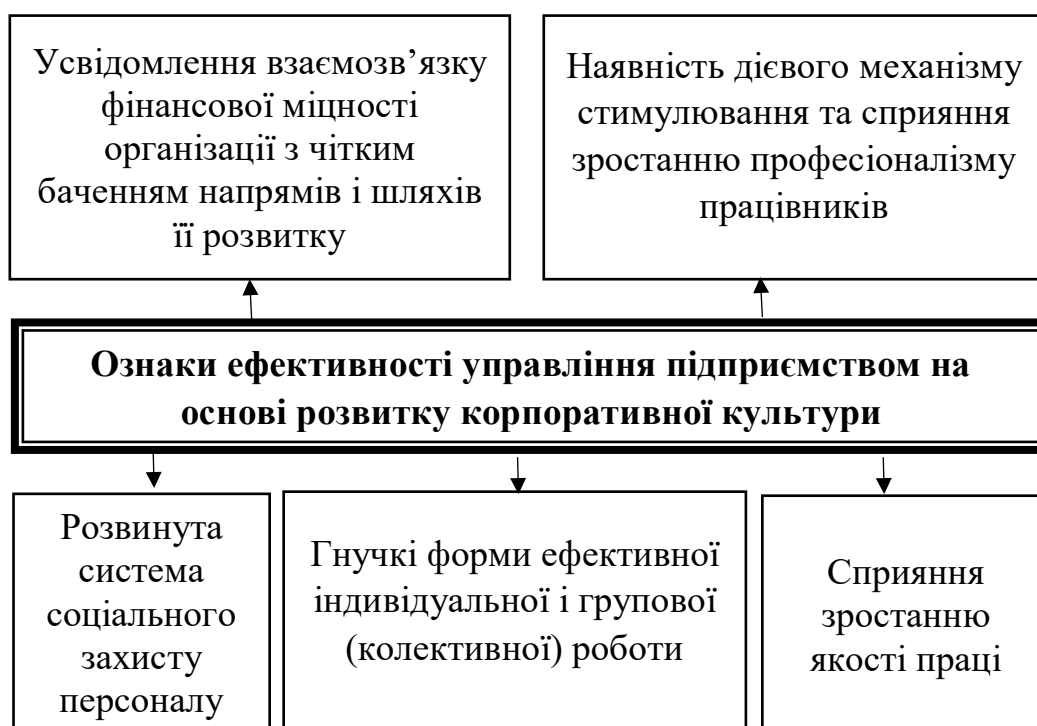


Рис. 1.4. Ознаки ефективності управління підприємством на основі розвитку корпоративної культури

Джерело: складено на підставі [15, с. 11].

При аналізі впливу розвитку корпоративної культури на показники ефективності управління підприємством враховується її відповідність визначеній місії та загальної стратегії. Визначаючи вплив корпоративної культури організації на загальну стратегію необхідно враховувати рівні корпоративної культури, а саме організаційний, функціональний, ресурсний та спиратися на модель комплексної оцінки досягнення довгострокового успіху підприємства.

За результатами аналізу можна визначити рівень адаптації корпоративної культури на стратегічний розвиток підприємства за такими підходами:

- 1) ігнорується корпоративна культура, яка в значній мірі гальмує втілення обраної стратегії;
- 2) відбувається прилаштування системи управління персоналом до існуючої корпоративної культури;
- 3) впроваджуються заходи, направлені на зміну корпоративної культури відповідно до обраної стратегії;
- 4) зміна обраної стратегії відповідно до сформованої корпоративної культури [15, с. 11].

Аналіз підходів впливу корпоративної культури на зростання ефективності показав, що найбільш трудомістким та ресурсозатратним підходом формування корпоративної культури є впровадження заходів, спрямованих на адаптацію організаційної культури відповідно до обраної стратегії.

Формування корпоративної культури здійснюється поетапно. Спочатку здійснюється оцінка функціональної корпоративної культури. Наступним етапом є оцінка ресурсної корпоративної культури шляхом аналізу освітньо-кваліфікаційного рівня працівників, наявності відокремленого структурного підрозділу з управління корпоративної культури; забезпечення сучасними технічними засобами та цифровими інструментами. Різноманітність елементного складу соціально-економічної системи зазвичай є свідченням більш високого рівня її організації та, відповідно, можливостей [16]. За результатами

аналізу ресурсного та функціонального рівня корпоративної безпеки визнається правильність організаційної побудови культури підприємства.

Формування сприятливого морально-психологічного клімату є основою побудови корпоративної культури. Розглянемо алгоритм оцінки її рівня на підприємстві (рис. 1.5).



Рис. 1.5. Оцінка ефективності формування корпоративної культури
Джерело: побудовано автором на підставі [17, с. 160].

Важлива роль при визначенні рівня організації корпоративної культури на підприємстві відводиться якісним показникам: наявності та складу спеціальної робочої групи, системі заохочень персоналу тощо [18, с. 62]. Реалізація заходів щодо формування корпоративної культури визначається економічним ефектом, який характеризується зростанням продуктивності праці, зниженням трудомісткості, випереджуваним зростанням виробітку у порівнянні з ростом

заробітної плати, збільшення прибутку та рівня рентабельності, зменшення собівартості продукції.

Розглядаючи ресурсний ефект, то він може проявлятися шляхом вивільнення фінансових, трудових, матеріальних, інформаційних ресурсів та можливість використання вивільнених коштів в інноваційній діяльності. Капіталовкладення сприяють одержанню технічного ефекту через використання сучасної техніки, новітніх технологій, цифрових технологій, устаткування нового покоління. Соціальний ефект характеризується зростанням рівня безпеки робочого середовища, покращенням матеріального становища персоналу, розвитком культурного рівня життя, повнотою задоволення споживчих потреб персоналу, підвищення рівня реальної винагороди за виконану роботу.

Висновки до першого розділу

1. Розглянуто сутність корпоративної культури, яка передбачає встановлення основних правил та норм поведінки персоналу, які сформовані та розвинені групою людей для спільної координації та досягнення мети.

2. Визначено, що корпоративна культура ґрунтується на системі базових цінностях, які визначають правила та норми поведінки персоналу, включаючи традиції, символи, ритуали, діловий стиль взаємин і спілкування людей.

3. З'ясовано, що корпоративна культура є особливою сферою організаційної діяльності підприємства, що включає комплекс матеріальних та нематеріальних ресурсів, економічні результати діяльності персоналу, рівень стимулювання та залучення працівників, систему міжособистісних стосунків, результати діяльності підприємства у цілому.

4. Розглянуто алгоритм впливу організаційної культури на показники діяльності підприємства, який передбачає оцінку зовнішнього та внутрішнього середовища, визначення показників ефективності використання ресурсів підприємства, аналіз ефективності формування корпоративної культури у відповідності до обраної стратегії.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ЯК ЧИННИКА ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ «АВТОШАНС-ПЛЮС»

2.1. Загальна характеристика галузі та система управління підприємства

Життєвий цикл станції технічного обслуговування (СТО) автомобілів, як і будь-якого суб'єкта підприємництва, складається з декількох основних етапів: створення; зростання; зрілість; занепад [24]. Кожен етап життєвого циклу характеризується особливостями. На першій фазі створення СТО проводиться ситуаційний аналіз привабливості та життєвого циклу галузі в якій функціонує автосервіс, здійснюється ідентифікація та оцінка чинників, які впливають на діяльність СТО, досліджується вплив чинників на встановлення взаємозв'язків між зовнішнім та внутрішнім середовищем, формуються напрями удосконалення роботи та підвищення конкурентоспроможності підприємства. Розглянемо чинники, які впливають на функціонування СТО (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Чинники, які впливають на функціонування СТО

Джерело: складено автором на підставі [19, с. 96].

Аналізуючи керовані чинники, можна сказати, що вони можуть змінюватися під впливом внутрішнього середовища та позитивно впливати на результат. Управління цими чинниками здійснюється на підставі сформованої організаційної структури, корпоративної культури та ресурсного забезпечення. До цієї групи чинників відноситься чисельність персоналу та рівень кваліфікації працівників, асортимент послуг та рівень механізації та автоматизації робіт.

Частково керовані чинники не підлягають точному прогнозуванню, а тому рівень впливу таких чинників на ефективність СТО є недостатньо передбачуваний. Такими чинниками менеджери можуть управляти опосередковано, адже заздалегідь передбачити їх неможливо. До цієї групи чинників належить: якість проведення ТО та ремонту автомобілів, перелік вимог для проведення ТО та поточний ремонт автотранспорту протягом дня, час простою автомобілів через відсутність автозапчастин, завантаженість виробничого персоналу та робочих постів СТО.

Некеровані чинники характеризують умови функціонування СТО у зовнішньому середовищі, які не можуть бути змінені менеджерами в процесі діяльності. До таких чинників належить стан дорожньо-транспортної системи, яка впливає на можливі транспортні пригоди та несправності окремих елементів автомобіля, кількість звернень автовласників, кліматичні умови. Керовані та частково керовані чинники залежать від умов зовнішнього середовища, які впливають на поведінку клієнтів автосервісних послуг та показники діяльності СТО.

На конкурентоспроможність автосервісного підприємства впливають такі чинники:

- місцезнаходження та регіональні особливості;
- затребуваність послуг;
- номенклатура послуг і спеціалізація СТО;
- чисельність виробничих працівників;
- кваліфікація виробничого персоналу;
- якість виконуваних робіт;

- цінова політика СТО;
- конфігурація виробничих приміщень;
- загальна площа приміщень СТО;
- кількість постів;
- час існування СТО [20, с. 69].

Важливим чинником відкриття та функціонування СТО є його місцезнаходження, що впливає на максимальну завантаженість, прибутковість та конкурентоспроможність. Кліматичні та ландшафтні особливості регіону також впливають на функціонування та розвиток підприємств, адже можна зосереджувати свою діяльність під конкретну марку чи модель автомобілів, проте через особливості дорожньо-транспортної мережі на СТО будуть звертатись власники інших марок чи моделей. Регіональні особливості можуть стосуватися менталітету громади.

Затребуваність автосервісних послуг автомобілістами зумовлюється двома умовами:

- 1) відсутністю до певного часу СТО, яке надає певні послуги (наприклад тюнінг, бронювання автомобіля);
- 2) конструктивними особливостями автомобілів, які експлуатуються в певний час [21, с. 85].

Більшість СТО це універсальні автосервіси, які виконують ремонти і технічне обслуговування широкого модельного ряду автомобілів, але наприклад фарбувальні роботи, складні кузовні – відновлення геометрії кузова виконують тільки окремі СТО, які мають відповідне обладнання і спеціалізовану виробничу дільницю для таких робіт. В процесі діяльності власники СТО основну увагу мають зосереджувати на номенклатурі, якості послуг і кваліфікації персоналу [7].

Розглядаючи конфігурацію виробничого приміщення СТО найбільш поширеною є прямокутна. Таке розташування дозволяє зручно розмістити робочі пости, максимально використовувати виробничу площу та ремонтну зону. Варто розуміти, що функціонування СТО здійснюється в умовах жорсткої конкуренції під впливом зовнішнього середовища.

Товариство з обмеженою відповідальністю «Автошанс-плюс» веде господарську діяльність з метою одержання прибутку. Основним видом діяльності ТОВ «Автошанс-плюс» є сервісне технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів. ТОВ «Автошанс-плюс» також проводить інші види діяльності:

- гуртова торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів;
- роздрібна торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів.

Проаналізуємо організаційну структуру ТОВ «Автошанс-плюс», яка є важливим організаційним елементом скоординованої роботи підприємства та впливає на адаптацію потенціалу підприємства до зовнішніх умов функціонування (рис. 2.2).

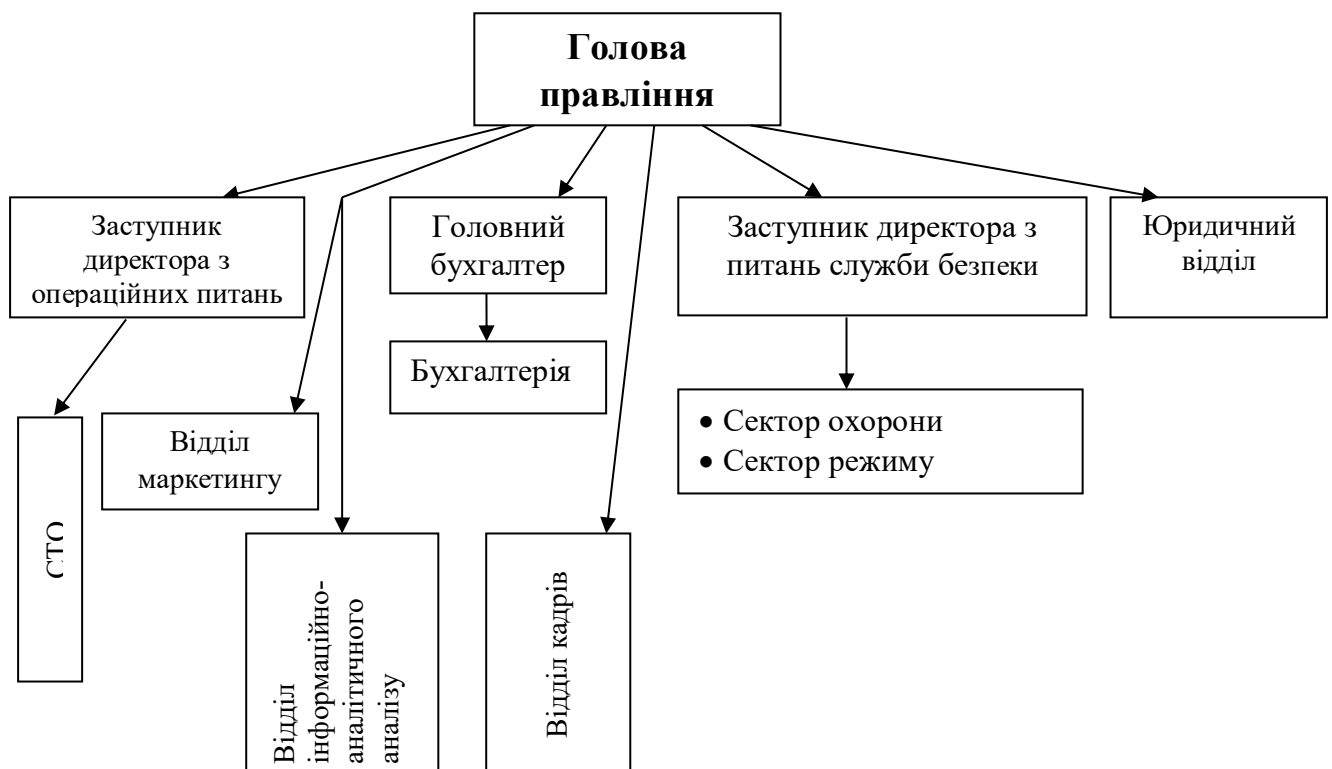


Рис. 2.2. Організаційна структура ТОВ «Автошанс-плюс»

Джерело: складено автором на підставі Статуту товариства

Організаційною формою управління ТОВ «Автошанс-плюс» є лінійно-функціональна структура, яка передбачає управління на усіх його рівнях з

делегуванням повноважень та прийняттям управлінських рішень. Менеджери функціональних підрозділів здійснюють методичне управління структурними підрозділами; формалізацію процедур, правил, обов'язків; централізацію прийняття рішень.

ТОВ «Автошанс-плюс» керується нормативним документом функціонування «Правилами надання послуг з технічного обслуговування і ремонту колісних транспортних засобів». В цьому документі передбачено нормативи трудомісткості робіт, розподіл затрат часу за видами технічного обслуговування, трудовитрати для різних моделей та класу автомобілів. Проаналізуємо норматив трудомісткості робіт з технічного обслуговування ТОВ «Автошанс-плюс» (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Норматив трудомісткості робіт з технічного обслуговування

Автотранспортні засоби,	За даними Правил	За даними ТОВ «Автошанс-плюс»
Автомобілі малого класу	2,0	1,8-2,2
Середнього класу	2,9	2,5-3,0
Вантажні бортові автомобілі	3,4	2,8-3,6
Автомобілі-тягачі	3,85	3,5-4,5

Джерело: складено автором на підставі [20, с. 70].

Одним з факторів, який супроводжує життя сучасної ділової людини, є постійна нестача часу на своєчасне проведення попереджувального ремонту та технічного обслуговування, а також на доставку свого автомобіля до традиційного механіка [21, с. 85]. ТОВ «Автошанс-плюс» використовує диференційований підхід нормування часу для визначення трудомісткості сервісного технічного обслуговування автотранспортних засобів.

Система управління якістю процесів технічного обслуговування і ремонту автотранспортних засобів вимагає розвитку типових, регламентованих для усіх транспортних засобів прийомів і методів управління формуванням якості процесів технічного обслуговування і ремонту [22, с. 41]. Проведемо аналіз

системи сервісного технічного обслуговування та ремонту автотранспортних засобів з метою формування ефективних експлуатаційних заходів щодо обсягу, превентивності та регламентації періодичності проведення робіт, з врахуванням умов експлуатації, етапів життєвим циклу транспортного засобу (рис. 2.3).

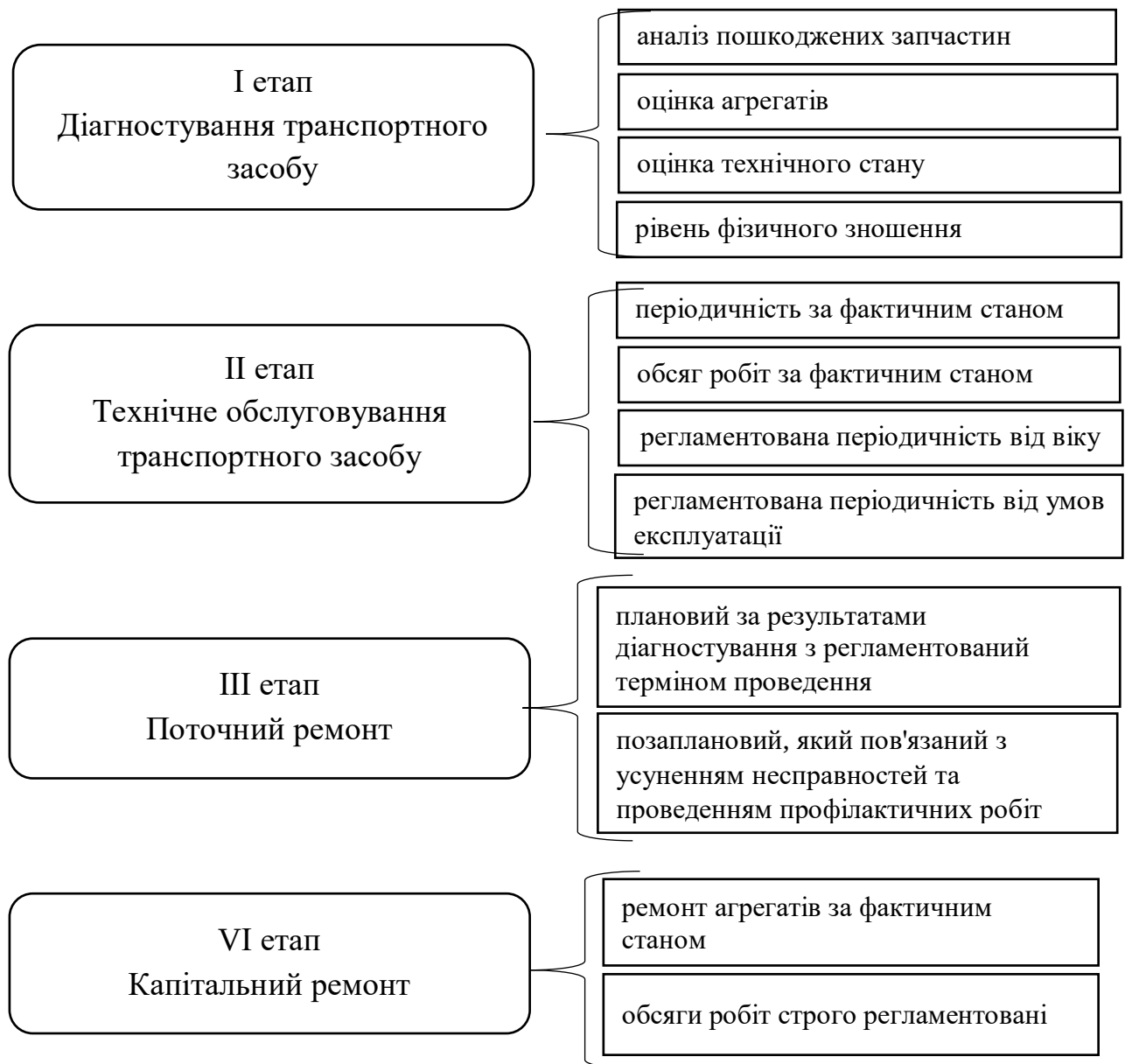


Рис. 2.3. Етапи технічного обслуговування та ремонту транспортних засобів

Джерело: складено автором на підставі [23, с. 80]

Тенденція зростання автопарку України характеризується збільшенням

кількості вживаних іномарок, що в свою чергу спричинює збільшення складних ремонтів [23, с. 81]. Етапи технічного обслуговування та ремонту транспортних засобів включають діагностування автомобілів за допомогою відповідного технологічного обладнання. Від наявності обладнання нового покоління для діагностики транспортних засобів залежить номенклатура автосервісних послуг та потужність СТО проводити ремонти різної складності, різноманітних систем та механізмів.

2.2. Оцінка конкурентного середовища підприємства

Сьогодні посилення конкуренції є ознакою сучасного ринкового середовища, які характеризуються змінами чинників зовнішнього середовища та збільшенням ризику для внутрішнього середовища. Формування конкурентоспроможності підприємства ґрунтується на потенціалі підприємства протистояти впливу зовнішніх загроз та використовувати зовнішні можливості. Сукупність елементів зовнішнього середовища, що мають вплив на конкурентоспроможність підприємств, можна об'єднати в кілька груп: державне регулювання; товарні ринки; ринкова інфраструктура; природо ресурсний потенціал галузі; трудові ресурси галузі й ін. [24, с. 432].

Конкурентоспроможність підприємств визначається динамічністю розвитку, здатністю впроваджувати сучасні технології, зростанням надання якісних послуг, підвищенням ключових чинників успіху, збільшенням частки ринку, результативністю господарювання, зростанням конкурентних переваг, що комплексно визначають можливість підприємства до стійкого розвитку у довготривалій перспективі. Важливим завданням формування конкурентоспроможності є вивчення та оцінка чинників, які найбільше впливають на ефективну діяльність підприємства, розвиток його сильних сторін, використання можливостей та підвищення репутації у суспільстві (рис. 2.4).

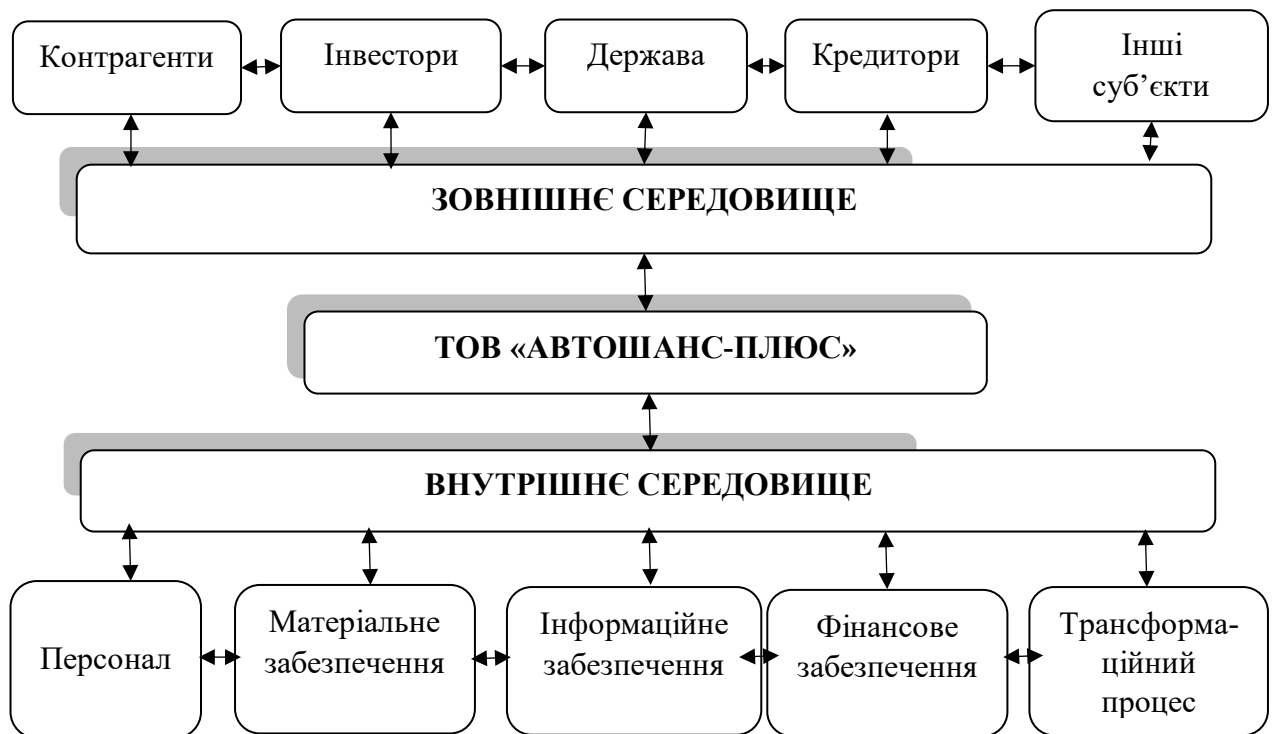


Рис. 2.4. Чинники зовнішнього та внутрішнього середовища

Джерело: побудовано автором на підставі [25, с. 218]

Конкурентне середовище є результатом взаємодії суб'єктів ринку, які перебувають у економічному суперництві та впливі відносин між економічними агентами на загальну ситуацію на ринку. Оцінка конкурентоспроможності передбачає аналіз чинників, які стримують розвиток підприємства за наявності перспективної продукції. У такому разі підприємству складніше залучити клієнтів та сформулювати базу постійних споживачів, що створює необхідність впровадження додаткових маркетингових проектів, в тому числі рекламних.

На процеси формування конкурентоспроможності підприємства впливає швидкість оновлення номенклатури та асортименту з новими характеристиками на галузевому ринку, що змушує працювати у підвищеному виснаженні, що потребує значних ресурсів для зміцнення ринкових можливостей. Рівень розвитку технологій вимагають від підприємства капіталовкладень на технічну модернізацію та використання сучасних цифрових технологій для підвищення асортименту надання послуг, що стимулює розвиток конкурентоспроможності

підприємства.

Дієвим методом при оцінці конкурентного середовища є SWOT-аналіз, завдяки якому провести оцінку сильних та слабких сторін підприємства, можливостей та загроз зовнішнього середовища ТОВ «Автошанс- плюс» (рис. 2.5).

	Можливості 1. Вдосконалення цифровізації обслуговування 2. Підвищення попиту на послуги СТО 3. Державні грантові програми малого бізнесу 4. Підвищення мінімальної заробітної плати 5. Розробка нових видів послуг 6. Вихід на нові ринки та сегменти ринку	Загрози 1. Вплив військових дій внаслідок російсько-української війни 2. Нестабільність економічної ситуації 3. Збільшення конкурентів 4. Скорочення платоспроможності населення 5. Зростання цін на енергетичні ресурси, запчастини та паливо
Сильні сторони 1. Власна логістика 2. Наявність сучасного матеріально-технічного забезпечення 3. Постійна клієнтська база 4. Висококваліфікований персонал 5. Мотиваційна політика	Поле «СІМ» Сучасні виробничі потужності та висока якість послуг дає змогу виходу на нові ринки та дозволяє розширити діяльність.	Поле «СІЗ» Спроможність розширення асортименту послуг дозволить залучити нових клієнтів ціновою політикою та рівнем обслуговування.
Слабкі сторони 1. Нерозвинений маркетинг 2. Відсутність стратегічних напрямів управління конкурентоспроможністю.	Поле «СЛМ» Визначення стратегічних напрямків розвитку конкурентоспроможності за рахунок виходу на нові ринки, підвищення маркетингової обізнаності за рахунок рекламної компанії.	Поле «СЛЗ» Зниження втрати від впливу негативних чинників зовнішнього середовища потребує: розробки стратегії зниження витрат та підвищення прибутковості.

Рис.2.5. Матриця SWOT – аналізу ТОВ «Автошанс- плюс»

Джерело: побудовано автором на підставі власних досліджень

Метод SWOT-аналізу є одним із найбільш популярних методів стратегічного аналізу щодо оцінки конкурентоспроможності підприємства. За результатами SWOT – аналізу сильні сторони підприємства більші ніж слабкі, а загрози зовнішнього середовища переважають над можливостями. В результаті можна зробити висновок про необхідність використання ТОВ «Автошанс-плюс» стратегії «сильні сторони і можливості» за рахунок спроможності розширення асортименту послуг, залучення нових клієнтів ціновою політикою та рівнем обслуговування.

Для якісної оцінки стратегічної конкурентної позиції підприємства можна використати метод «п'ять сил конкуренції» М. Портера. Цей метод дозволяє оцінити рівень впливу конкурентних сил на підприємство та наскільки воно здатне конкурувати з іншими підприємствами на ринку з урахуванням таких чинників:

- 1) вплив замінників;
- 2) поява нових конкурентів;
- 3) вплив постачальників;
- 4) вплив споживачів;
- 5) рівень конкурентної боротьби.

Оцінка впливу конкурентних сил на підприємство виконаємо експертним шляхом з використанням 3-ної бальної шкали: (сильний вплив – 3, помірний вплив – 2, слабкий вплив – 1), а тенденцію впливу кожного критерію як позитивного «+» чи негативного «-».

Аналіз за методом «п'яти сил конкуренції» М. Портера є інструментом стратегічної діагностики конкурентоспроможності та використовується для формування стратегій, визначення потенціалу, напрямів підвищення конкурентоспроможності та ідентифікації конкурентних позицій підприємства. Проте для конкретизації та розширення розгляду аспектів, що обумовлюють конкурентоспроможність підприємства, необхідно обов'язково використовувати методи, які передбачають оцінку ефективності діяльності підприємства, його фінансовий стан, раціональність операційної діяльності та використання

ресурсів, тобто внутрішні фактори, що обумовлюють рівень конкурентоспроможності підприємства [26, с. 259].

Результати оцінки конкурентних переваг ТОВ «Автошанс-плюс» за методом «п'яти сил конкуренції» М. Портера узагальнено в таблиця 2.2

Таблиця 2.2

Вплив сил конкуренції на діяльність ТОВ «Автошанс-плюс»

Сила конкуренції	Показник	Вага	Ступінь впливу
Вплив споживачів	Еластичність попиту на послуги	0,25	+3
	Кризові явища в економіці, котрі сприяють росту попиту		+1
	Перехід до іншого СТО без додаткових витрат		+2
	Чутливість покупця до ціни		+1
	Стабільність попиту на продукцію		+3
	Поінформованість про надання послуг		+2
	Середнє значення впливу споживачів (12/6)	I = 2,0	
Вплив постачальників	Залежність підприємства від постачальника	0,15	+3
	Самостійний імпорт запасних частин		+3
	Якість запасних частин		+2
	Наявність довгострокових відносин		+2
	Середнє значення впливу постачальників (10/4)	I = 2,5	
Вплив товарів-замінників	Відсутність появи товарів-замінників	0,1	+3
	Ймовірність зміни споживчих уподобань		+2
	Середнє значення впливу замінників (5/2)	I = 2,5	
Вплив нових учасників ринку	Наявність бар'єрів	0,2	+4
	Активність дій фірм, які існують на ринку у відстоюванні своїх позицій.		+4
	Середнє значення впливу фактору появи нових конкурентів (8/2)	I = 4	
Конкуренція на ринку між підприємствами	Невисокий рівень концентрації на географічному ринку	0,3	+3
	Підвищення конкурентних позицій		+2
	Зростання ринкової частки		+2
	Стабільні обсяги надання послуг		+3
	Немонополізований ринок		+1
	Середнє значення впливу конкуренції між підприємствами на ринку (11/5)	I = 2,2	

Джерело: складено автором

Визначаємо сумарний показник дії конкурентних сил:

$$I_k = 0,25 * 2,0 + 0,15 * 2,5 + 0,1 * 2,5 + 0,2 * 4,0 + 0,3 * 2,2 = 2,59$$

Використовуючи шкалу оцінки впливу конкурентних сил на діяльність ТОВ «Автошанс-плюс» бачимо, що сумарний показник дії конкурентних сил дорівнює 2,59, що відповідає помірному впливу (рис. 2.6).

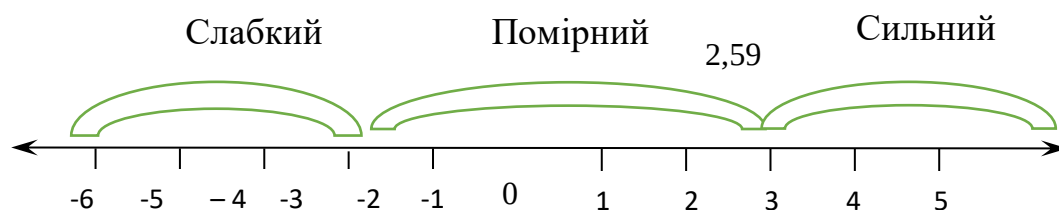


Рис. 2.6. Шкала оцінки впливу конкурентних сил на діяльність ТОВ «Автошанс-плюс»

Джерело: побудовано автором на підставі розрахунків

Проведені розрахунки вказують на те, що загальна оцінка впливу конкурентних сил на діяльність ТОВ «Автошанс-плюс» становить + 2,59, що відноситься до категорії помірного впливу. В умовах не визначення зовнішнього середовища, під впливом об'єктивних позитивних та негативних чинників конкуренції та суб'єктивної оцінки ТОВ «Автошанс-плюс» здійснюється адаптація внутрішнього середовища з метою посилення сильних сторін та впровадження заходів щодо їх запобігання або зменшення слабких сторін.

У ситуації помірного впливу конкурентних сил на діяльність підприємства варто використовувати стратегію контролю за витратами, що передбачає зменшення непрямих витрат; придбання нового устаткування; раціональне використання матеріально-технічних ресурсів; впровадження цифрових технологій.

Проведемо аналіз конкурентних позицій за методом, який заснований на «теорії ефективної конкуренції» запропонований Л. П. Артеменко та

Г. В. Толмачовою [26, с. 260]. Для оцінки конкурентних переваг ТОВ «Автошанс-плюс» проведемо аналіз чотирьох груп критеріїв конкурентоспроможності:

- 1) ефективність виробничої діяльності;
- 2) фінансовий стан;
- 3) ефективність збуту;
- 4) конкурентоспроможність послуг.

Ефективність виробничої діяльності підприємства характеризується виробничою собівартістю, експлуатацією основних фондів, організацією праці на виробництві, інноваційними технологічними процесами виробництва. Фінансовий стан підприємства характеризується ефективністю управління оборотними коштами, платоспроможністю та ліквідністю. Ефективність організації збуту враховує показники використання реклами, управління логістичними процесами, просування послуг на ринку. Конкурентоспроможність товару характеризується ціною, якістю та обслуговуванням.

По кожній групі визначається узагальнююча оцінка критерій за формулами [20, с. 72]:

1. Ефективності виробничої діяльності підприємства (ЕВ):

$$E_{ВП} = 0,31B + 0,19\Phi + 0,4P + 0,1П_{П}, \quad (2.1)$$

де, В – витрат виробництва на одиницю послуг;

Φ – фондівіддача;

Р – рентабельність послуг;

П_П – продуктивність праці.

2. Фінансовий стан підприємства (ФС):

$$ФС = 0,29K_A + 0,2K_P + 0,36K_{АЛ} + 0,15O_{ОК}, \quad (2.2)$$

де, КА – показник автономії підприємства;

КП – показник платоспроможності підприємства;

КАЛ – показник абсолютної ліквідності;

О_{ОК} – оборотність оборотних коштів.

3. Ефективність організації збуту послуг підприємства (ЕЗ):

$$ЕЗ = 0,37РП + 0,29З_{НТ} + 0,21ВП + 0,14ЕР, \quad (2.3)$$

де, РП – рентабельність послуг;

З_{НТ} – залишки нереалізованих товарів;

ВП – коефіцієнт завантаження виробничих потужностей;

ЕР – ефективності реклами.

4. Коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства (ККО):

$$ККО = 0,15ЕВП + 0,29ФС + 0,23ЕЗ + 0,33КТ, \quad (2.4)$$

де, ЕВП – ефективність виробничої потужності підприємства;

ФС – фінансовий стан підприємства;

ЕЗ – ефективність організації збуту послуг;

КТ – значення критерію конкурентоспроможності послуг.

Запропонований метод конкурентних позицій, який заснований на «теорії ефективної конкуренції» враховує найбільш важливі показники фінансово-господарської діяльності ТОВ «Автошанс-плюс» запобігає дублюванню та коректно здійснює аналіз з врахуванням рівня конкурентоспроможності послуг, розглядає конкурентні позиції підприємства в динаміці, а також у порівнянні з іншими учасниками ринку.

Результати проведених розрахунків показників конкурентоспроможності наведено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Показники конкурентоспроможності ТОВ «Автошанс-плюс»

Перелік показників конкурентоспроможності	2022	2023	2024	Відхилення 2023/2022	Відхилення 2024/2023
1. Критерії ефективності виробничої діяльності підприємства (ЕВ)					
1. Витрати виробництва на одиницю послуг (В)	0,52	0,57	0,67	0,05	0,1
2. Фондовіддача (Ф)	44,36	44,68	44,45	0,32	-0,23
3 Рентабельність послуг (РП)	20	21	19	1	-2
5. Продуктивність праці (Пп)	41880	46160	48550	4280	2390
2. Критерії оцінки фінансового стану підприємства (ФС)					
1. Коефіцієнт автономії (КА)	0,32	0,36	0,43	0,04	0,07
2. Коефіцієнт покриття (КП)	1,01	1,25	1,17	0,24	-0,08
3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності (КАЛ)	0,9	0,95	1,1	0,05	0,15
4. Коефіцієнт оборотності оборотних коштів (О _{ОК})	12,47	12,56	12,85	0,09	0,29
3. Критерії ефективності організації збуту послуг (ЕЗ)					
1. Рентабельність збуту послуг РП	12	14	15	2	1
2. Коефіцієнт затовареності Кз	0,06	0,09	0,10	0,03	0,01
3. Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей (ВП)	0,845	0,873	0,908	0,028	0,035
4. Ефективність реклами (ЕР)	6	9	11	3	2

Джерело: складено автором на підставі розрахунків

За даними таблиці 2.3 визначаємо ефективність виробничої діяльності ТОВ «Автошанс-плюс» (ЕВ) у 2022-2024 рр.:

$$E_{ВП2022} = 0,31*0,52+0,19*44,36+0,4*20+ 0,1*41880 = 4205$$

$$E_{ВП2023} = 0,31*0,57+0,19*44,68+0,4*21+ 0,1*46160 = 4633$$

$$E_{ВП2024} = 0,31*0,67+0,19*44,45+0,4*19+ 0,1*48550 = 4871$$

Розраховані показники ефективності виробничої діяльності ТОВ «Автошанс-плюс» свідчать про позитивну динаміку підвищення конкурентоспроможності. Резервами зростання дохідності є раціональне використання основних фондів та задоволення потреб клієнтів.

Проведемо оцінку фінансових можливостей ТОВ «Автошанс-плюс» за 2022-2024 рр.:

$$\Phi C_{2022} = 0,29*0,32+0,2*1,01+0,36*0,9+0,15*12,47 = 2,4$$

$$\Phi C_{2023} = 0,29*0,36+0,2*1,25+0,36*0,95+0,15*12,56 = 2,54$$

$$\Phi C_{2024} = 0,29*0,43+0,2*1,17+0,36*1,1+0,15*12,85 = 2,68$$

За даними розрахунків бачимо, що фінансові можливості товариства зростають, що позитивно характеризує ефективність використання фінансового стану ТОВ «Автошанс-плюс».

Проведемо оцінку показників ефективності організації збуту послуг ТОВ «Автошанс-плюс» за 2022-2024 рр.:

$$E_{З2022} = 0,37*12 +0,29*0,06 + 0,21*0,845 +0,14*6 = 5,63$$

$$E3_{2023} = 0,37*14 + 0,29*0,09 + 0,21*0,873 + 0,14*9 = 6,91$$

$$E3_{2024} = 0,37*15 + 0,29*0,10 + 0,21*0,908 + 0,14*11 = 7,32$$

Проведені розрахунки свідчать про позитивну тенденцію зростання організації збуту послуг, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності ТОВ «Автошанс-плюс».

Загальні результати оцінки ТОВ «Автошанс-плюс» показали стійку конкурентну позицію товариства протягом 2022-2024 рр. Показники ефективності використання виробничої діяльності, такі як, фондоддача та рентабельність послуг у порівнянні з минулим роком зменшилися у зв'язку з негативним впливом чинників зовнішнього середовища.

2.3. Аналіз ефективності управління підприємством на основі розвитку корпоративної культури та заходи щодо зростання конкурентоспроможності підприємства

Значимість корпоративної культури в системі управління підприємством є незаперечною. Однак, щоб цінності, які її формують, були дієвими, керівництву потрібно прикласти зусилля не лише при їх формулюванні, але й при впровадженні в управлінські процеси [27, с. 122]. Виходячи з основних потреб підприємства, комплексної оцінки менеджерів, співробітників, врахувавши ключові цілі вибрати концепцію корпоративної культури. Впровадження функцій корпоративної культури мають гармонійно поєднуватися з цінностями підприємства.

Реакція організаційної культури на виклики залежить від її стану на сьогоdnішній момент. При сильній організаційній культурі менеджмент оперативно реагує на проблеми, налагоджує правильну комунікацію, надає підтримку працівникам шляхом підвищення кваліфікації, допомагає

адаптуватися до викликів зовнішнього середовища. І навпаки, при слабкій організаційній культурі менеджмент не співпрацює з колективом, не створює умов для опанування нових функцій, не допомагає уникненню стресових ситуацій. Це може призвести до ускладнення або навіть неможливості виконання навіть найбільш простих операційних завдань [28, с. 32].

Проведемо прогнозування підвищення конкурентоспроможності надання послуг за рахунок ефективності управління корпоративною культурою за формулою [28, с. 31]:

$$Y_t = Y_{t-1} \cdot T_p \quad (2.5)$$

Отже, прогнозована ефективність виробничої діяльності ТОВ «Автошанс-плюс» на 2025-2027 рр., з врахуванням темпу зростання ($T_p = 1.1$) становить:

$$E_{ВП2025} = 4871 \times 1,1 = 5358,1 \text{ тис. грн}$$

$$E_{ВП2026} = 5358,1 \times 1,1 = 5893,9$$

$$E_{ВП2027} = 5893,9 \times 1,1 = 6483$$

Прогнозована ефективність використання фінансових можливостей ТОВ «Автошанс-плюс» на 2025-2027 рр., з врахуванням темпу зростання ($T_p = 1.1$), становить:

$$\Phi C_{2025} = 2,68 \times 1,1 = 2,95$$

$$\Phi C_{2026} = 2,95 \times 1,1 = 3,2$$

$$\Phi C_{2027} = 3,2 \times 1,1 = 3,6$$

Прогнозні показники ефективності організації збуту послуг на 2025- 2027 рр. становлять:

$$E_{32025} = 7,32 \times 1,1 = 8,05$$

$$E_{32026} = 8,05 \times 1,1 = 8,86$$

$$E_{32027} = 8,86 \times 1,1 = 13,29$$

Отримані результати свідчать про прогнозоване зростання конкурентоспроможності ТОВ «Автошанс-плюс» на 2025-2027 рр., проте враховуючи загрози та ризики зовнішнього середовища необхідно здійснювати ефективні заходи та формувати програму зміцнення корпоративної культури та підвищення конкурентоспроможності з врахуванням кон'юнктури ринку та потенціалу товариства.

Персонал є носієм корпоративної культури, а створення сприятливого морально-психологічного клімату створює умови для зростання продуктивності праці, чистого доходу та прибутку. Проведемо аналіз впливу плинності кадрів на зростання обсягу надання якісних послуг ТОВ «Автошанс-плюс». За даними статистичної звітності встановлено, що у товаристві були випадки звільнення осіб за власним бажанням, а саме:

- 2022 р. – 2 осіб;
- 2023 р. – 3 осіб;
- 2024 р. – 1 особа.

Внаслідок звільнення осіб за власним бажанням товариство спостерігало втрати робочого часу та втрати чистого доходу. Діяльність ТОВ «Автошанс-плюс» вимагає наявності висококваліфікованих робітників, тому час на заміщення одного звільненого становить 10 днів. Розрахуємо показник економії робочої сили за формулою [29]:

$$E_{рч} = t \times Ч_{зв}, \text{ днів} \quad (2.6)$$

де, $E_{рч}$ – втрати робочого часу, днів

$Ч_{зв}$ – чисельність звільнених осіб,

t – час на заміщення одного звільненого робітника, днів

Економія робочого часу становить у 2022-2024 рр.:

$$E_{рч2022} = 10 * 2 = 20 \text{ днів}$$

$$E_{рч2023} = 10 * 3 = 30 \text{ днів}$$

$$E_{рч2024} = 10 * 1 = 10 \text{ днів}$$

Визначаємо додатковий обсяг наданих послуг за формулою [29]:

$$Д_p = E_{рч} \times B_d, \dots\dots\dots(2.7)$$

$Д_p$ – додатковий дохід від реалізації послуг, грн

B_d – денна виручка від реалізації послуг, грн.

Визначаємо додатковий дохід від реалізації послуг:

$$Д_{р2022} = 20 \times 2094 = 41880 \text{ грн}$$

$$Д_{р2023} = 30 \times 2308 = 69240 \text{ грн}$$

$$Д_{р2024} = 10 \times 2427 = 24270 \text{ грн}$$

Таким чином, внаслідок звільнення робітників за власним бажанням ТОВ «Автошанс-плюс» втратило чистого доходу від реалізації послуг у 2022 р. – 41880 грн, 2023 р. – 69240 грн, 2024 р. – 24270 грн. Вагомим сигналом щодо формування сильної організаційної культури є конфліктність у колективі, який спричиняє зростання плинності кадрів, перешкоджає повноцінному виконанню

функціональних обов'язків, призводить до порушення трудової дисципліни, зменшення продуктивності праці, погіршення якості робіт та послуг.

У воєнний час також зростають вимоги до реалізації адаптивної функції організаційної культури адже підприємство повинне швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі та, по можливості, адаптуватись до них [29]. Зміни у соціально-економічному контексті вимагають швидкої реакції суб'єктів підприємництва на загрози зовнішнього середовища. Адаптація стосується стратегії бізнесової діяльності, перегляд виробничих процесів, можливої реорганізації організаційної структури, переформатування зв'язків комунікації з цільовою аудиторією, клієнтами, постачальниками та партнерами.

Для оцінки рівня організаційної культури можна проаналізувати такі показники [30]:

- швидкість та результативність передачі інформації по вертикалі та горизонталі;
- ступінь інформованості персоналу про події в організації;
- оцінка важливості різних каналів організаційних комунікацій;
- задоволеність персоналу системою організаційної культури.

Проведемо оцінку організаційної культури ТОВ «Автошанс-плюс» шляхом анкетування персоналу щодо рівня сприйняття колективом місії створення та цілей розвитку товариства (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Оцінка сприйняття працівниками мети створення та цілей розвитку
ТОВ «Автошанс-плюс»

Місія та цілі організації	Оцінка менеджерів	Ранг	Оцінка працівників	Ранг
Соціальна відповідальність	30	2	10	3
Матеріальна та нематеріальна мотивація	30	3	50	1
Одержання прибутку	40	1	40	2

Джерело: складено на підставі анкетування

Отже, сприйняття основної мети створення та цілей ТОВ «Автошанс-плюс» різними категоріями працівників є дещо відмінною. Менеджери пріоритетним завданням вбачають одержання максимально можливого прибутку а персонал - одержання матеріальної та нематеріальної мотивації.

Залученість – це стан емоційної та інтелектуальної відданості організації, який спонукає працівників робити більше, ніж вимагають їх трудові обов'язки [31, с. 69]. Проведемо анкетування персоналу в контексті його обізнаності про поточний та стратегічний план розвитку ТОВ «Автошанс-плюс» (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Оцінка рівня обізнаності персоналу про поточний та стратегічний план розвитку ТОВ «Автошанс-плюс» у 2024 р.

№ п/п	Запитання	Рівень обізнаності, %	Коефіцієнт обізнаності
1	Ознайомлений(на) з історією створення товариства	30	0,30
2.	Ознайомлений(на) з поточною ситуацією товариства	50	0,50
3.	Ознайомлений(на) зі структурою товариства	70	0,7
4.	Ознайомлений(на) з стратегією управління персоналом та мотиваційним менеджментом	30	0,3
5.	Ознайомлений(на) з комерційною стратегією	40	0,4
6.	Ознайомлений(на) з стратегією технічного розвитку	55	0,55

Джерело: складено автором на підставі анкетування

Проведене анкетування персоналу рівня обізнаності персоналу про поточний та стратегічний план розвитку вказує на оптимальний рівень обізнаності персоналу як поточними завданнями, так стратегічними планами

розвитку. Менеджмент ТОВ «Автошанс-плюс» використовує різні джерела інформування персоналу про цілі та завдання товариства, в тому числі:

- цифрова комунікація;
- збори трудового колективу;
- наради з керівниками структурних підрозділів;
- засідання співробітників у структурних підрозділах;
- особистий прийом керівників;
- неформальні зустрічі.

Підвищення рівня залученості персоналу зазвичай співвідноситься із зростанням задоволеності клієнтів, підвищенням продуктивності праці, зменшенням плинності кадрів, а також зниженням рівня травматизму на виробництві та виробничого браку [32]. Залученість персоналу впливає на основні показники діяльності товариства та сприяє зростанню продуктивності праці, розміру одержаного прибутку на одного працівника, підвищення якості виконання робіт та послуг, зменшення рівня браку, зростання ефективності та результативності.

Особливо важливою складовою під час війни є вміння менеджерів управляти злагоджено та командно персоналом, ефективно реагувати на кризові ситуації, приймати адекватні управлінські рішення. При цьому персонал є креативним потенціалом, здатним до саморозвитку, наділений індивідуальними рисами, визначальним чинником ефективності управління підприємством. Комунікація в колективі є важливим індикатором ефективної організаційної культури. Вона відображає наявність налагоджених вертикальних та горизонтальних зв'язків, які виникають внаслідок узгодження загальних цінностей, правил та норм поведінки співробітників, формування менталітету та загального коду організаційної культури.

Проведено дослідження стосовно наявності у товаристві організаційних свят, традицій та ритуалів. 50% персоналу відзначили, що у товаристві практикується святкування важливих дат та професійних свят. Найбільш поширеними заходами є святкування ювілейних дат працівників. Під час цього

заходу менеджери створюють святкову атмосферу, вручають грамоти та грошові винагороди. Такі святкування корисні для товариства, адже людина відчуючи повагу колективу та керівників, прагне підвищити свою продуктивність праці та креативність у виконанні поставлених завдань.

Сприятливий соціально-психологічний клімат колективу, є результатом взаємодії організаційної культури, відповідності філософії, рівню згуртованості персоналу, а також характеру ціннісних орієнтацій персоналу для стимулювання та мотивації праці.

Оцінку ціннісних орієнтацій персоналу для стимулювання та мотивації праці «Автошанс-плюс» проведемо за 10-ти бальною шкалою шляхом анкетування працівників (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Результати аналізу ціннісних орієнтацій персоналу для стимулювання та мотивації праці «Автошанс-плюс»

№п/п	Найменування цінностей	Оцінка
1.	Справедлива заробітна праця	9
2.	Робота в команді однодумців	8
3.	Моральне задоволення від праці	6
4.	Кар'єрний ріст	6
5.	Участь в управлінні товариством	5
6.	Престижність роботи	5
7.	Самореалізація	6

Джерело: складено автором на підставі анкетування

Результати аналізу ціннісних орієнтацій персоналу для стимулювання та мотивації праці «Автошанс-плюс» вказують на те, що учасники анкетування виділили такі цінності:

- справедлива заробітна плата є найбільшою цінністю персоналу, а отже основним інструментом стимулювання та мотивації праці;

- робота в команді однодумців, такий індикатор визначено серед пріоритетів стимулювання продуктивності праці;
- моральне задоволення, кар'єрний ріст, самореалізація персоналу посіли третю сходинку у визначенні ціннісних орієнтацій персоналу для стимулювання та мотивації праці;
- участь в управлінні товариством та престижність роботи відносяться до середніх пріоритетів, а отже вказують на те, що більшість працівників працюють заради грошей, а не для престижу.

Програма заходів щодо зміцнення корпоративної культури та підвищення конкурентоспроможності (рис. 2.7).

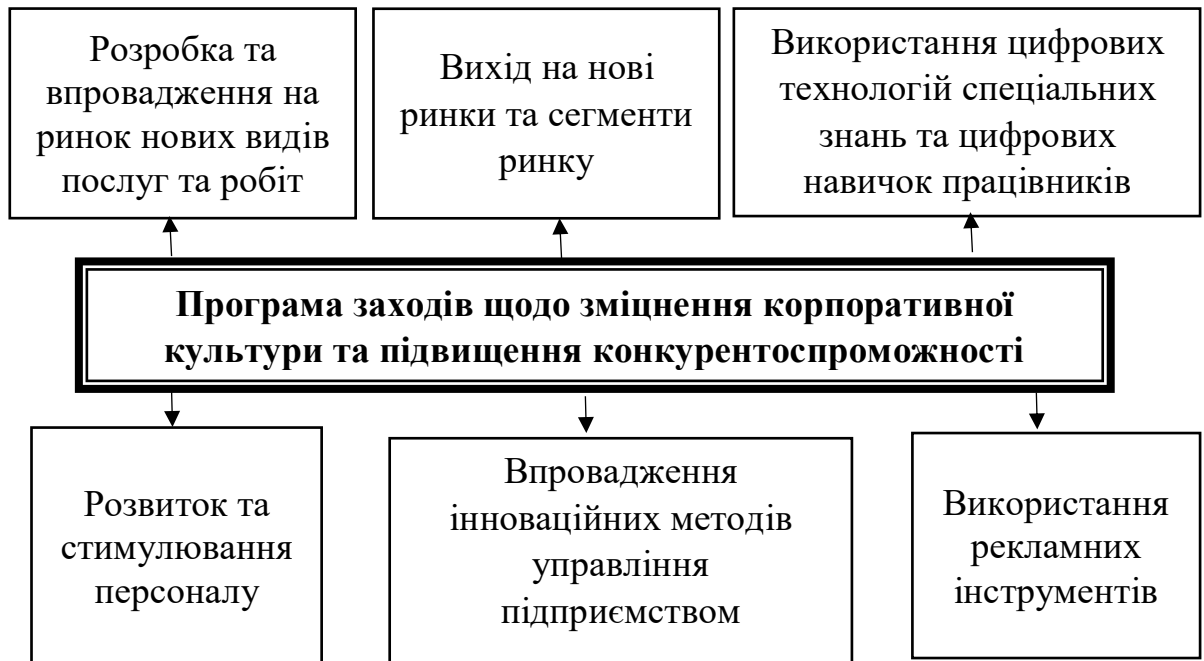


Рис. 2.7. Програма заходів щодо зміцнення корпоративної культури та підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Автошанс-плюс»

Джерело: складено автором на підставі [33].

Менеджменту товариства необхідно звертати увагу на більшу залученість персоналу до управління та прийняття рішень. Задоволеність працівника роботою передбачає суб'єктивну оцінку відповідності умов функціонування товариства наявним потребам співробітника. При високому рівні залученості

працівника, проте відсутності задоволення від праці, може виникати емоційне вигоряння. Сприятлива соціально-психологічна атмосфера в колективі є драйвером професійного розвитку та кретивного ставлення до виконання функціональних обов'язків.

Впровадження програми заходів щодо зміцнення корпоративної культури та підвищення конкурентоспроможності дозволяє збільшити асортимент послуг, обсяги реалізації послуг, сприяє використанню ефективних рекламних інструментів, зростанню кваліфікації та стимулюванню персоналу, підвищенню ринкової вартості ТОВ «Автошанс-плюс».

Висновки до другого розділу

Товариство з обмеженою відповідальністю «Автошанс-плюс» веде господарську діяльність з метою одержання прибутку. Основним видом діяльності ТОВ «Автошанс-плюс» є сервісне технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів.

Організаційною формою управління ТОВ «Автошанс-плюс» є лінійно-функціональна структура, яка передбачає управління на усіх його рівнях з делегуванням повноважень та прийняттям управлінських рішень. Менеджери функціональних підрозділів здійснюють методичне управління структурними підрозділами; формалізацію процедур, правил, обов'язків; централізацію прийняття рішень.

За результатами SWOT – аналізу сильні сторони підприємства більші ніж слабкі, а загрози зовнішнього середовища переважають над можливостями. В результаті можна зробити висновок про необхідність використання ТОВ «Автошанс-плюс» стратегії «сильні сторони і можливості» за рахунок спроможності розширення асортименту послуг, залучення нових клієнтів ціновою політикою та рівнем обслуговування, знань та цифрових навичок працівників.

ВИСНОВКИ

Сприятлива корпоративна культура сприяє зміцненню морально-психологічного клімату, залученню працівників, підвищенню продуктивності праці, зменшенню конфліктів, утриманню талановитих кадрів.

Рівень корпоративної культури впливає на якість комунікації у структурних підрозділах, мотивацію та стимулювання персоналу, координацію та контроль виконання завдань та досягнення успіху підприємства.

Корпоративна культура відображає значення культурних аспектів у сфері управління підприємства, розкриває вплив на працездатність та продуктивність персоналу, здатність адаптувати зміни зовнішнього середовища та використати наявні можливості для підвищення конкурентоспроможності.

Свідома координація персоналу, готовність вкладати інтелектуальний, фізичний, емоційний внесок в діяльність підприємства визначається особистим бажанням, який ґрунтується на мотивації працівника, що визначає ставлення працівників до виконання своїх обов'язків, рівня відданості та задоволеністю працею, організації та координації діяльності підприємства.

Корпоративна культура має значний вплив на ефективність виробництва, продуктивність праці персоналу та прибутковість організації. Сприятливий морально-психологічний клімат підвищує мотивацію працівників, якість виконання завдань, розуміння цілей та місії, економічну ефективність діяльності організації.

Визначаючи вплив корпоративної культури організації на загальну стратегію необхідно враховувати рівні корпоративної культури, а саме організаційний, функціональний, ресурсний та спиратися на модель комплексної оцінки досягнення довгострокового успіху підприємства.

Основним видом діяльності ТОВ «Автошанс-плюс» є сервісне технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів, а також гуртова та роздрібна торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів.

Проведені розрахунки вказують на те, що загальна оцінка впливу конкурентних сил на діяльність ТОВ «Автошанс-плюс» становить + 2,59, що відноситься до категорії помірного впливу. В умовах не визначення зовнішнього середовища, під впливом об'єктивних позитивних та негативних чинників конкуренції та суб'єктивної оцінки ТОВ «Автошанс-плюс» здійснюється адаптація внутрішнього середовища з метою посилення сильних сторін та впровадження заходів щодо їх запобігання або зменшення слабких сторін.

Резервами зростання дохідності ТОВ «Автошанс-плюс» є раціональне використання основних фондів, підвищення якості надання робіт та послуг, прискорення оборотності оборотних коштів.

Внаслідок звільнення робітників за власним бажанням ТОВ «Автошанс-плюс» втратило чистого доходу від реалізації послуг у 2022 р. – 41880 грн, 2023 р. – 69240 грн, 2024 р. – 24270 грн.

Оцінка сприйняття основної мети та цілей ТОВ «Автошанс-плюс» різними категоріями працівників є дещо відмінною. Менеджери пріоритетним завданням вбачають одержання максимально можливого прибутку а персонал - одержання матеріальної та нематеріальної мотивації.

Проведене анкетування персоналу рівня обізнаності персоналу про поточний та стратегічний план розвитку вказує на оптимальний рівень обізнаності персоналу як поточними завданнями, так стратегічними планами розвитку.

Запропоновано програму заходів щодо зміцнення корпоративної культури та підвищення конкурентоспроможності за рахунок розробки та впровадження на ринок нових видів послуг та робіт, виходу на нові ринки та сегменти ринку, розвитку, мотивації та стимулювання персоналу, впровадження інноваційних методів управління підприємством, використання рекламних інструментів та спеціальних знань й цифрових навичок працівників.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Довбня, С., & Красіна, К. (2023). Комплексна оцінка конкурентоспроможності та обґрунтування стратегії її підвищення на підприємствах кондитерської промисловості. *Економіка та суспільство*, (57). URL : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-117>
2. Дуднєва Ю., & Соболев, Т. (2024). Трансформація організаційної культури підприємств в умовах воєнного стану. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*, 18(36). URL: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-18\(36\)-10](https://doi.org/10.33296/2707-0654-18(36)-10)
3. Глива С., & Передало, Х. (2024). Корпоративна культура: значимість, функції та цінності. *Економіка та суспільство*, (61). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-137>
4. Антохова І. М., Водянка Л. Д., Сибирка Л. А. Корпоративна культура як ефективний інструмент управління персоналом. *Ефективна економіка*. № 11, 2019. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2019/44.pdf
5. Миколенко І., Романащенко М. Роль корпоративної культури в успішному розвитку системи управління персоналом підприємств. *Вісник ХНУ: Економічні науки* № 11, 2022. URL: <https://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2022/11/2022-310-06.pdf>
6. Шевченко В. С. Визначення впливу корпоративної культури на діяльність підприємства. *Комунальне господарство міст*. Серія : Технічні науки та архітектура. 2014. Вип. 114. С. 157-161.
7. Крикавський, Є., & Калинець, К. (2023). Вплив корпоративної культури на мотивацію та залученість колективу. *Економіка та суспільство*, (50). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-9>
8. Котова Н. І. Вплив корпоративної культури на мотивацію ефективної діяльності працівників підприємств. *Управління економікою: теорія та практика*. 2013. С. 270-281. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ue_2013_2013_21

9. Ринкевич Н.С. Організаційна культура підприємств: виклики, загрози та тенденції. *Економічний вісник Донбасу*. 2019. № 3 (57). С. 123-136.

10. Химич І. Г. Формування корпоративної культури підприємства в сучасних економічних умовах. Сучасні соціально-економічні проблеми теорії та практики розвитку економічних систем: колективна монографія. Т. : ФОП Осадца Ю.В., 2016. С. 105-116.

11. Гітіс Т. П. Дослідження рівня задоволеності працею персоналу промислових підприємств України. *Економічний вісник Донбасу*. 2018. № 2. С. 206-211. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvd_2018_2_33

12. Швед Т. В. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. Економіка та суспільство : *Електронне наукове фахове видання*. 2017. Вип. 8. С. 405-410.

13. Богацька Н. М. Особливості оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7789>

14. Харчишина, О. В. (2007) Концепція організаційної культури підприємств: ретроспективний аналіз та перспективи практичного застосування. *Вісник Державного агроєкологічного університету* (2). С. 202-208.

15. Гевко В. Л. Організаційна культура підприємства та особливості і умови її зміни. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 16. С. 9-12.

16. Антохова І. М., Водянка Л. Д., Сибирка Л. А. Корпоративна культура як ефективний інструмент управління персоналом. *Ефективна економіка*. 2019. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7385>

17. Ковова І. С. Механізм формування організаційної культури підприємств водного транспорту в Україні. *Причорноморські економічні студії*. 2016. Вип. 11. С. 159-162. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2016_11_36

18. Minchak, N. J., & Slimakovska, I. I. (2018). Організаційна культура підприємства як складник ефективного управління. *Науковий вісник НЛТУ України*, 28(9), 61-64.

19. Михаліцька Н.Я., Цвайг Х.І. Екологічна безпека у підприємстві. Львів: Науковий вісник ЛьвДУВС. Серія економічна. 2015. № 2. С. 95-102. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvldu_e_2015_2_11

20. Апостолук О. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту підприємства в підвищенні його конкурентоспроможності. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2016. № 2. С. 68-73. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/echcenu_2016_2_14

21. Михаліцька Н.Я., Верескля М.Р. Проблеми зміцнення фінансової безпеки в умовах глобалізації. *Innovative technologies in science and practice. Abstracts of VI International Scientific and Practical Conference*. Haifa, Israel. 2021. Pp. 84-86. URL: <https://isg-konf.com>.

22. Верескля М.Р., Михаліцька Н.Я. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту сучасного офісу. *The 12th International scientific and practical conference «Recent Trend in Science and Technology»* (December 1-2, 2020) Liber A, Stockholm, Sweden. 2020. 40-42 pp. URL: https://el-conf.com.ua/wp-content/uploads/2020/12/%D0%A8%D0%B2%D0%B5%D1%86%D1%96%D1%8F_%D1%81%D0%B0%D0%B9%D1%82-1.pdf.

23. Копитко М.І., Верескля М.Р., Михаліцька Н.Я. Організація ділових комунікацій менеджера у професійній діяльності. *The XVIII International Science Conference «Research and development results»*, April 06 – 09, 2021, Athens, Greece. Pp. 80–82. URL: <https://isg-konf.com/wp-content/uploads/2021/04/XVIII-ConferenceApril-06-09-2021-book.pdf>.

24. Гуштан, Т., Лихолат, С., Верескля, М., Михаліцька, Н., & Таранський, І. (2020). Типізація, спеціалізація та форматизація як чинники конкурентоспроможності роздрібної торгівлі. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 3(34), 432–440. URL: <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v3i34.215589>

25. Mariana Vereskliya, 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: http://paper.ijcsns.org/07_book/202209/20220931.pdf.

26. Артеменко Л. П., Піддубна А.С. Організаційно-економічний механізм управління конкурентоспроможністю промислового підприємства. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. С. 259-264.

27. Розвиток підприємства як категорія системного методу наукового дослідження / В.В. Кубиній та ін. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2014. № 1(46). С. 122–131.

28. Хвостіна І.М. Механізм управління розвитком підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 1. С. 30–33.

29. Химич І.Г. Формування корпоративної культури підприємства в сучасних економічних умовах. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/161260657.pdf>

30. Чернобай Л. І., Широн Ю. О. Організаційна культура підприємства: сутнісна характеристика та структурні елементи. *Ефективна економіка*. 2022. № 11. <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.11.37>.

31. Шимановська-Діанич Л.М., Лозова О.В., Барібіна Я.О., Шимановська В.Л. Типи та механізм розробки і впровадження організаційних культур: досвід мультинаціональних та українських компаній і сучасні тренди управління персоналом в умовах війни. *Вісник маріупольського державного університету*. Серія: Економіка, 2023, вип. 25. С. 67-76. URL: <https://visnykeconomics.mdu.in.ua/ARHIV-uk/25/9.pdf>.

32. Ареф'єва, О., Ареф'єв, С. Вплив зміни поколінь персоналу на організаційну культуру компанії. *Економіка та суспільство*, 2023. (52). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-57>.

33. Захарчин Г.М. Чинник організаційної культури в системі організаційної поведінки. *Інфраструктура ринку*. 2022. № 66. С. 105-109. URL: <https://doi.org/10.32843/infrastruct66-19>.

34. Індекс лояльності працівників (eNPS). URL: <https://peopleforce.io/uk/hrglossary/employee-net-promoter-score>.

35. Кір'ян О.І., Дуднєва Ю.Е. Розвиток персоналу в умовах дефіциту часу та коштів при його супротиві змінам. Глобальні та національні проблеми економіки. 2018. № 23. С. 410-414. URL: <http://globalnational.in.ua/component/content/article/31-vipusk-23-cherven-2018/4130>.

36. Корпоративна культура через призму війни. URL: <https://budni.robota.ua/expert-thoughts/korporativna-kultura-cherez-prizmu-viyni>.

37. Лепейко Т. І., Баркова К. О. Обґрунтування теоретичних засад зв'язку організаційної культури та стратегії підприємства. Інтелект ХХІ. 2019. № 3. С. 66-73.

38. Миронова, О., Мазоренко, О. Організаційна культура як фактор мотивації персоналу в умовах військового стану. Економіка та суспільство, 2023, (52). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-6>.

39. Обиденнова Т.С., Дуднєва Ю.Е., Васильєва М. О. Управління командою проєкта в сучасних умовах. Науковий журнал «Економічний вісник Національного гірничого університету», № 2 (70), 2020, с. 168-174. URL: <https://doi.org/10.33271/ev/70.168>.

40. Прохорова, В., Мушнікова, С. Корпоративна культура як домінантна складова інноваційного розвитку підприємств в умовах макроекономічної нестабільності. Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка, 2023. 16(32). URL: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-16\(32\)-07](https://doi.org/10.33296/2707-0654-16(32)-07).

41. Успішний клієнтський досвід – ключ до прибутків бізнесу. URL: <https://hub.kyivstar.ua/news/uspishnyj-kliyentskyj-dosvid-klyuch-do-prybutkivbiznesu/>.

42. Харчишина О.В. Порівняння методологічних підходів до оцінки організаційної культури та перспективи їх використання на підприємствах харчової промисловості. URL: <http://eprints.zu.edu.ua/8425/1/Економіка.%20Управління.%20Інновації%202011.pdf>.