

Міністерство освіти і науки України  
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»  
Навчально-науковий інститут фінансів, економіки, управління та права  
Кафедра менеджменту і логістики

Кваліфікаційна робота  
на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»  
зі спеціальності 073 «Менеджмент»  
освітньо-професійної програми «Менеджмент організацій і адміністрування»  
на тему: «Вплив корпоративної культури на ефективність управління  
персоналом на українських підприємствах»

Виконав:

студент групи 601-ЕМо

Пигида Антон Сергійович \_\_\_\_\_

Керівник:

д.е.н., професор

Гришко Володимир Васильович \_\_\_\_\_

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ВПЛИВУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА .....	6
1.1. Сутність, значення та складові корпоративної культури сучасного підприємства.....	6
1.2. Характеристика впливу корпоративної культури на систему управління персоналом підприємства .....	12
1.3. Зарубіжний досвід формування корпоративної культури та її вплив на ефективність управління персоналом .....	18
Висновки до розділу 1.....	25
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ВПЛИВУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ТАКРОМ УКРАЇНА» .....	27
2.1. Характеристика об'єкта та суб'єкта системи управління ТОВ «Такром Україна».....	27
2.2. Фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ТОВ «Такром Україна».....	36
2.3. Оцінка існуючої корпоративної культури та її впливу на ефективність управління персоналом ТОВ «Такром Україна».....	48
Висновки до розділу 2.....	56
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ТАКРОМ Україна» .....	58
3.1. Стратегічні напрями удосконалення корпоративної культури ТОВ «Такром Україна» .....	58
3.2. Розробка комплексу заходів з удосконалення корпоративної культури для підвищення ефективності управління персоналом ТОВ «Такром Україна».....	65
3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів.....	72
Висновки до розділу 3.....	76
ВИСНОВКИ.....	78
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	82
ДОДАТКИ.....	87

## ВСТУП

Актуальність теми дослідження зумовлена сучасними умовами господарювання, що характеризуються високим рівнем конкуренції, глобалізацією ринків і швидкими змінами в економічному середовищі. Успішна діяльність підприємств дедалі більше залежить від їхньої здатності формувати ефективну систему управління персоналом, де корпоративна культура відіграє ключову роль.

Корпоративна культура впливає на мотивацію, залученість і продуктивність працівників, формує їхнє ставлення до виконання завдань, взаємодії з колегами й адаптації до змін. Особливо це важливо в умовах українських підприємств, які стикаються з викликами, пов'язаними з трансформацією економіки, цифровізацією, впровадженням інновацій і необхідністю інтеграції до міжнародних стандартів управління. Крім того, зростає значення створення позитивного іміджу компаній як роботодавців, що сприяє залученню та утриманню висококваліфікованих кадрів. У цьому контексті корпоративна культура виступає не лише інструментом підвищення ефективності управління, а й засобом забезпечення конкурентних переваг на ринку праці.

Важливу роль у вивченні проблем формування корпоративної культури відіграли А.Е. Воронкова, С.Р. Глива, Н.Є. Каличева, О.В. Колянко, М.М. Надейко, І.П. Отенко, Х.Б. Стамбульська та інші. Питання корпоративного управління підприємствами досліджували такі видатні економісти, як: О.В. Вараксіна, О.В. Гарматюк, О.Е. Гречаник, Г.В. Долга, С.О. Топалова, І.А. Шутяк, Л.В. Щетініна та інші. Ці експерти пропонують інструменти й методики для аналізу та управління корпоративною культурою, що дозволяє організаціям ефективніше усвідомлювати, як вони можуть вдосконалити свою культуру для досягнення поставлених цілей і завдань. Проте, вплив корпоративної культури на ефективність управління персоналом на українських підприємствах залишається важливим напрямом для подальших досліджень. Формування позитивного корпоративного середовища сприяє підвищенню мотивації працівників, їх залученості до робочих

процесів та вдосконаленню взаємодії між різними рівнями управління. Водночас це дозволяє оптимізувати внутрішні комунікації, знизити рівень конфліктів і забезпечити стійкий розвиток підприємства, що є ключовим для збереження конкурентних переваг у сучасних умовах ринку.

Мета кваліфікаційної роботи полягає у визначенні впливу корпоративної культури на ефективність управління персоналом на українських підприємствах та розробці рекомендацій щодо формування і вдосконалення корпоративної культури з метою підвищення продуктивності праці, мотивації співробітників та загальної конкурентоспроможності підприємства.

Для досягнення цієї мети передбачено *завдання*:

визначити сутність, значення та складові корпоративної культури сучасного підприємства;

охарактеризувати вплив корпоративної культури на систему управління персоналом підприємства;

розглянути зарубіжний досвід формування корпоративної культури та її вплив на ефективність управління персоналом;

ознайомитися з об'єктом та суб'єктом системи управління ТОВ «Такром Україна»;

провести фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ТОВ «Такром Україна»;

оцінити існуючу корпоративну культуру та її вплив на ефективність управління персоналом ТОВ «Такром Україна»

запропонувати стратегічні напрями удосконалення корпоративної культури ТОВ «Такром Україна»;

розробити комплекс заходів з удосконалення корпоративної культури для підвищення ефективності управління персоналом ТОВ «Такром Україна»;

оцінити ефективність запропонованих заходів.

Об'єкт дослідження – процеси управління персоналом на ТОВ «Такром Україна».

Предмет дослідження – вплив корпоративної культури на ефективність управління персоналом, зокрема на мотивацію, продуктивність праці та рівень залученості співробітників.

Методи дослідження. У дослідженні використано комплекс методів: загальнонаукові методи аналізу та синтезу для вивчення теоретичних основ корпоративної культури та її впливу на ефективність підприємства. Метод порівняльного аналізу застосовано для оцінки різних підходів до розвитку корпоративної культури в сучасних компаніях. Опитування та анкетування співробітників дозволили виявити актуальні проблеми та потреби персоналу, а методи спостереження та експертних оцінок – отримати якісну інформацію про реальний стан корпоративної культури на ТОВ «Такром Україна». Методи узагальнення для формування практичних рекомендацій і прогнозів було застосовано при формуванні рекомендацій щодо вдосконалення корпоративної культури товариства.

Практична значимість дослідження полягає в розробці рекомендацій щодо вдосконалення корпоративної культури ТОВ «Такром Україна», які спрямовані на підвищення ефективності управління, мотивації персоналу та конкурентоспроможності компанії. Запропоновані підходи: впровадження програм професійного розвитку, удосконалення внутрішніх комунікацій, акцент на соціальну відповідальність і створення умов для лідерства, можуть стати основою для формування корпоративної культури, яка відповідатиме сучасним викликам ринку, що забезпечить зміцнення командного духу, зниження плинності кадрів і підвищення привабливості підприємства як для співробітників, так і для партнерів.

Структура кваліфікаційної роботи. Робота включає вступ, 3 розділи (9 підрозділів), висновки, список використаних джерел, додатки. Обсяг роботи – 86 сторінок. Містить 22 таблиць, 17 рисунків, список літературних джерел – 48 найменувань, 8 додатків.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ВПЛИВУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Сутність, значення та складові корпоративної культури сучасного підприємства

Корпоративна культура є невід'ємною складовою сучасного підприємства, незалежно від їх напрямку діяльності, місії чи сфери функціонування. Вона складається із комплексу цінностей, норм, ритуалів, вірувань та переконань, які поділяють і практикують всі учасники, об'єднані спільною метою виконання завдань у межах організаційної структури. Проте, для багатьох вітчизняних підприємств дане поняття являється лише формальністю, яка сприймається як зовнішній атрибут, що має мало спільного з реальними процесами та взаємовідносинами на підприємстві.

Термін «корпоративна культура» почав використовуватися у ХІХ ст., коли дослідники та керівники компаній почали акцентувати увагу на важливості взаємодії між працівниками та їх ролі у створенні успішного підприємства. У другій половині ХХ ст. американські та європейські дослідники почали формулювати більш чіткі визначення культури організації та здійснювали пошуки моделі організації корпоративного середовища [2].

Не дивлячись на тривале дослідження та використання поняття корпоративної культури, наразі науковці не мають спільного підходу до його трактування. Сучасні науковці крім традиційного підходу щодо набору цінностей, переконань та норм поведінки, підкреслюють взаємозалежність корпоративної культури з управлінським середовищем кожного підприємства (табл. 1.1).

## Сучасні підходи до трактування поняття «корпоративна культура»

Автор	Рік трактування	Сутність трактування «корпоративна культура», джерело
1	2	3
О. Дяків	2015	система <b>матеріальних і духовних цінностей</b> , а також проявів, які взаємодіють між собою, притаманна конкретній компанії, відображає її унікальність і сприйняття себе в соціальному та матеріальному середовищі, що виявляється в поведінці, взаємодії, а також у здатності адаптуватися до навколишнього середовища [8, с. 346]
К. Щепаньська-Вощина	2018	багатогранне явище, яке охоплює <b>цінності, переконання та практики</b> , які поділяють члени організації. Корпоративна культура має вирішальне значення для формування організаційної поведінки, скерування прийняття рішень і виховання почуття причетності серед співробітників [47, с. 4]
І. Отенко, М. Чепелюк	2018	<b>управлінське середовище</b> , створене цілеспрямовано певними особами, з набором певних і зрозумілих для них цінностей. Не може бути внутрішньо суперечливою, інакше вона переходить із ресурсів управління у сферу неконтрольованих умов [17, с. 16]
Гортон Гері Б., Зентефіс Олександр К.	2019	термін, що охоплює <b>норми, цінності, знання та звичаї</b> , які впливають на діяльність фірми [40, с. 9]
Л. Сікорська, О. Лесько	2019	дієвий <b>стратегічний інструмент</b> , що дозволяє об'єднати всі підрозділи організації та її співробітників навколо спільних цілей та є критично важливою для сприяння інноваціям та адаптації до змін, які є необхідними в умовах сучасного цифрового світу [28]
М. Надейко	2019	<b>інтегрований набір компонентів</b> , які формують основу для усвідомленого прийняття управлінських рішень, опираючись на суспільні норми та практичний досвід, що був напрацьований у процесі діяльності компанії [16]
Х. Стамбульська, Х. Передало	2022	<b>прихований фундамент</b> кожної організації, незалежно від того, чи визнає її наявність керівництво або активно використовує її елементи. Якщо існування корпоративної культури усвідомлене, то її можна керувати та використовувати для досягнення стратегічних цілей компанії. У протилежному випадку, вплив корпоративної культури стає стихійним і непередбачуваним [29]
А. Піотровський	2023	система, що включає <b>набір цінностей, переконань, норм і правил</b> та визначає поведінку працівників у межах компанії. Корпоративна культура відображає очікування керівництва щодо етичних стандартів, взаємодії між співробітниками та підходу до вирішення проблем, які виникають у процесі діяльності організації.
С. Топалова	2023	<b>система цінностей, норм, та поведінкових моделей</b> , яка не лише відображає внутрішнє середовище організації, а й активно <b>впливає</b> на її здатність до <b>інновацій та клієнтоорієнтованості</b> й виступає важливим чинником в управлінні бізнесом, сприяючи ефективній комунікації з клієнтами та орієнтації на їхні потреби [30, с. 159]

1	2	3
I. Шутяк	2024	« <b>програмне забезпечення</b> » <b>свідомості</b> , яке створює ціннісно-сміслову поле і спрямовує як поведінку, так і діяльність співробітників. <b>Система цінностей та смислів</b> , яка формує загальні орієнтири та визначає основні принципи взаємодії в рамках організації, тим самим впливаючи на стратегічний напрямок та ефективність роботи підприємства [33, с. 86]

Досліджені трактування свідчать про те, що корпоративну культуру можна представити у вигляді айсберга, де видима частина – це вершина, яка складається із символів, традицій, норм поведінки та зовнішніх проявів підприємства. Проте, значно більша, прихована частина – це ті глибинні системи цінностей та переконань, що формують взаємовідносини співробітників компанії, їх підхід до роботи та розвитку підприємства. Саме ці невидимі аспекти впливають на поведінку працівників, їхні взаємини з колегами, партнерами та клієнтами, створюючи фундамент для корпоративної культури.



Рис. 1.1. Складові корпоративної культури

*Джерело: систематизовано автором за даними [1; 11]*

Едгар Шейн визначає три основні групи складових корпоративної культури: Артефакти – видимі елементи культури, які легко спостерігаються, але можуть бути важко інтерпретовані. Сюди входять фізичні об'єкти, такі як офісний дизайн, технології, символи, церемонії та ритуали;

Цінності – це середня група складових культури, що включають основні принципи та норми, які організація вважає важливими та визначають функціонування організації, її цілі та способи взаємодії співробітників;

Основні припущення – глибокі, часто непомітні переконання та уявлення, які лежать в основі корпоративної культури підприємства. Вони визначають, як працівники сприймають світ, взаємодіють один з одним і ухвалюють прийняті рішення [39].

Зазначені групи складових взаємопов'язані та формують корпоративну культуру, яка впливає як на поведінку працівників, їх продуктивність, так і на конкурентоспроможність підприємства.

Ф. Харріс і Р. Моран пропонують аналізувати конкретну корпоративну культуру через призму десяти її складових: визначення і цілі, спілкування та мовні аспекти, стиль одягу і зовнішність, взаємодії та індивідуальні відмінності, ціннісні орієнтації і норми поведінки, переконання і стосунки, розумові звички та процеси навчання, специфіка і підходи до роботи [11, с. 83]

Сучасні керівники ІТ-компаній стали одними з перших, хто активно впроваджує корпоративну культуру в діяльність своїх організацій. Аналіз закордонних досліджень дозволив виділити ключові елементи корпоративної культури, розглядаючи їх у контексті актуальних функцій трудового колективу (рис. 1.2)

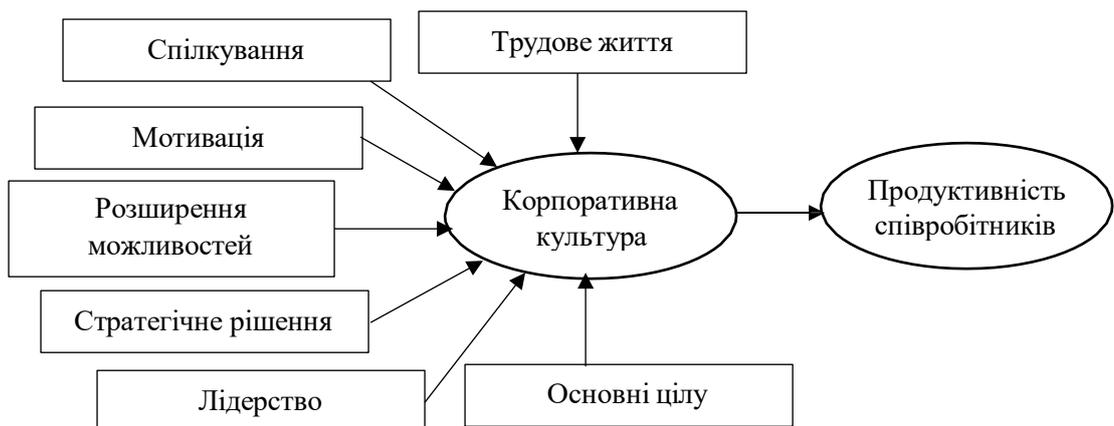


Рис. 1.2. Модель корпоративної культури на сучасному підприємстві

Джерело: узагальнено автором [36; 41; 42; 46]

Корпоративна культура впливає на формальні та неформальні очікування працівників підприємства, визначає тип людей, які вписуються в компанію, і впливає на те, як працівники взаємодіють один з одним у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Правила, встановлені корпоративною культурою, визначають бажану чи небажану поведінку всередині компанії, відсутність якої серйозно заважає оптимальному функціонуванню.

Фактори, що впливають на корпоративну культуру, можна розділити на дві групи зовнішнього та внутрішнього середовища (рис. 1.3):



Рис. 1.3. Фактори, які визначають значення корпоративної культури

Джерело: систематизовано автором за [5; 14; 34]

Для членів колективу корпоративна культура є справжнім «стилем життя», вплив якого часто недооцінюється й стає помітною лише у порівнянні з іншими організаціями або під час змін. Оскільки культура включає в себе базові припущення, цінності та переконання, вона має тенденцію бути досить стабільною з плином часу. Корпоративна культура має значний вплив на ефективність організації та задоволеність її членів, її значення полягає в наступному:

об'єднання колективу. Корпоративна культура сприяє згуртованості співробітників, створюючи спільне бачення та підхід до роботи, що покращує командну роботу і взаємодію між різними підрозділами;

підвищення ефективності. Чітко сформульовані норми поведінки й очікування допомагають працівникам краще розуміти свої ролі в компанії, що збільшує продуктивність і якість виконуваних завдань;

мотивація персоналу. Корпоративна культура може мотивувати співробітників, коли вони відчують причетність до спільної мети і цінностей компанії. Відданість цілям організації часто пов'язана з високою залученістю працівників;

покращення репутації. Компанії з сильною корпоративною культурою викликають більшу довіру як у клієнтів, так і у партнерів, що сприяє зміцненню ринкових позицій та репутації;

адаптація до змін. Сучасні ринки вимагають гнучкості та інновацій. Корпоративна культура, яка підтримує інновації та адаптивність, забезпечує компанії здатність швидко реагувати на зміни в зовнішньому середовищі.

Таким чином, корпоративна культура досі не має універсального трактування, оскільки різні науковці акцентують увагу на різних її аспектах. Сучасні дослідники, окрім традиційного набору цінностей, норм та переконань, підкреслюють її тісний зв'язок з управлінським середовищем кожного підприємства. Вони звертають увагу на роль корпоративної культури у формуванні організаційної поведінки, прийнятті рішень, підтримці інновацій та адаптації до змін, що особливо актуально в умовах сучасних ринкових викликів. Попри значний вплив, для багатьох українських підприємств корпоративна культура залишається формальністю, проте її стратегічне впровадження сприяє згуртованості колективу та підвищенню конкурентоспроможності.

## 1.2. Характеристика впливу корпоративної культури на систему управління персоналом підприємства

У сучасному менеджменті корпоративна культура набула значної важливості за рахунок можливості формування її основних принципів, підходів до мотивації, відносин всередині колективу та рівня задоволеності працівників. Впровадження ефективної корпоративної культури сприяє підвищенню продуктивності праці, знижує рівень плинності кадрів і стимулює професійний розвиток працівників. Злагодженість між корпоративними цілями і особистими інтересами співробітників дозволяє забезпечити гармонію у відносинах між керівництвом і персоналом, що позитивно позначається на загальному успіху підприємства. Проте, процес формування корпоративної культури досить тривалий, і навіть безкінечний. Якщо змін стратегії організації відбувається протягом шести місяців, зміна структури – за півтора року, то трансформація корпоративної культури – постійний, довготривалий процес [10].

Експерт у сфері менеджменту Даніель Денісон запропонував модель, яка демонструє вплив корпоративної культури на результативність компанії, зокрема через такі фактори, як залученість, узгодженість, адаптивність і місія організації (рис. 1.4).

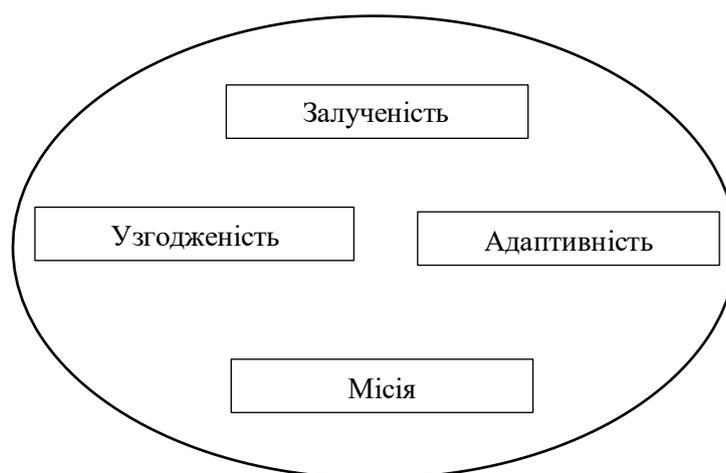


Рис. 1.4. Вплив корпоративної культури на підприємство за моделлю Денісона [38]

Залученість відображає рівень участі працівників у процесах прийняття рішень та відповідальності за виконання цілей організації. Високий рівень залученості працівників сприяє підвищенню мотивації та продуктивності.

Узгодженість означає наявність загальних цінностей і норм, які поділяють усі працівники компанії. Узгодженість дозволяє команді діяти більш організовано та ефективно, забезпечуючи єдність у досягненні стратегічних цілей.

Адаптивність – здатність організації швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі та адаптувати свої внутрішні процеси під нові умови. Високий рівень адаптивності дозволяє підприємству залишатися конкурентоспроможним.

Місія – це чітке розуміння основної мети існування організації, її стратегічних цілей і напрямків розвитку. Чітка місія надає працівникам розуміння того, куди рухається компанія і як їхня робота сприяє досягненню загальних цілей [38].

Згідно з поглядами науковців О.Е. Гречаник Л.Д. Зеленська та Г.Д. Долга [6; 7], корпоративна культура має значний вплив на систему управління персоналом підприємства через внутрішньокорпоративні процеси: спілкування, обмін досвідом, співпраця між відділами, вирішення конфліктів, прийняття рішень (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

### Вплив корпоративної культури на внутрішньокорпоративні процеси

Назва процесу	Показники впливу корпоративної культури
1	2
Спілкування	Налагоджений обмін думками. Частота обговорень на засіданнях та в неформальних зустрічах. Усталені звертання. Використання єдиних термінів і формулювань у комунікації. Однозначність тлумачень основних термінів. Визначеність у використанні ключових термінів, що зменшує непорозуміння.
Обмін досвідом	Створення платформ для обміну досвідом. Наявність системи або програми для обміну знаннями між співробітниками. Регулярні зустрічі для обговорення найкращих практик. Проводяться сесії для обміну досвідом та успішними кейсами. Зворотний зв'язок після заходів. Оцінка ефективності програм обміну досвідом від учасників.

Продовження табл. 1.2

1	2
Кар'єра та соціалізація	Визначені кар'єрні шляхи. Чітко окреслені можливості для просування, доступні для всіх співробітників. Соціальні заходи для налагодження контактів. Регулярні корпоративні події для зміцнення відносин між співробітниками. Задоволеність програмами розвитку кар'єри. Оцінка працівниками наявних можливостей для навчання і зростання.
Співпраця між відділами	Спільні проекти між відділами. Кількість спільних ініціатив або проектів, в яких беруть участь кілька відділів. Взаємопідтримка. Відкритість до допомоги та підтримки між співробітниками різних відділів. Чітка координація дій. Наявність структурованих процесів для взаємодії між відділами.
Вирішення конфліктів	Швидкість реагування на конфлікти. Час, який витрачається на початок вирішення конфлікту. Залучення нейтралітету. Використання медіаторів або третіх сторін для об'єктивного вирішення суперечок. Оцінка результатів вирішення. Відгуки учасників конфліктів про задоволеність вирішенням.
Прийняття рішень	Включення всіх рівнів управління. Залучення працівників різних рівнів до процесу прийняття рішень. Прозорість процесу. Чіткість у процедурах та інформаційних каналах щодо прийняття рішень. Аналіз наслідків прийнятих рішень. Оцінка впливу рішень на результати діяльності організації.
Корпоративна поведінка	Дотримання етичних норм. Відсоток співробітників, які слідують корпоративним етичним стандартам. Культура зворотного зв'язку. Відкритість до отримання і надання конструктивної критики. Спільні цінності. Поділ спільних цінностей, які визначають поведінку співробітників у компанії.

*Джерело: систематизовано автором за даними [6; 7]*

Основною метою запровадження корпоративної культури в компанію є збільшення трудового потенціалу працівників, яка полягає в особистісному зростанню, професійному розвитку працівників та підвищення якості керування менеджменту підприємства.

Результати практичної діяльності передових вітчизняних корпорацій показав пряму залежність професіоналізму працівників на прибутковість компанії, що пов'язано з тим, що працівники з високим рівнем професійної компетентності можуть ефективно працювати на більш сучасному обладнанні та використовувати вдосконалені технології. Вони також вміють генерувати нові ідеї, впроваджувати

інновації і креативно вирішувати виробничі завдання у разі необхідності. Всі ці фактори сприяють збільшенню прибутку організації, включаючи доходи від розробки власних технологій, методик і підходів до роботи [30].

Вплив корпоративної культури на менеджмент підприємства є беззаперечним, проте існує кілька основних видів корпоративної культури, кожен з яких має свої унікальні характеристики, цінності та підходи до управління. На рис. 1.5 розглянуто основні види корпоративної культури.

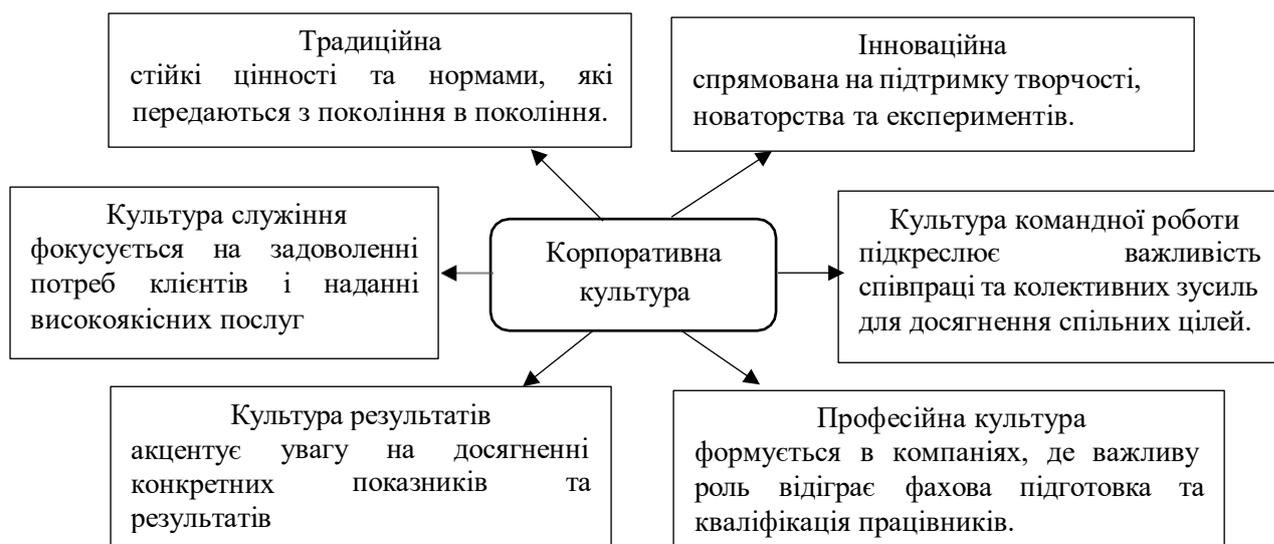


Рис. 1.5. Види корпоративної культури

*Джерело: систематизовано автором за [10; 12]*

Копитко М.І підкреслює, що в традиційних компаніях переважає формалізований підхід до управління персоналом, що ґрунтується на довгострокових зв'язках та стабільності [12]. У таких організаціях часто спостерігається ієрархічна структура, де важливу роль відіграють правила та процедури. Традиційні компанії більше акцентують на збереженні стабільності та дотриманні норм.

На думку І. Провознюка інноваційні компанії ризикують, проте активно підтримують ідеї співробітників, що призводить до швидкого розвитку та адаптації [19]. У таких компаніях як Google або Apple, співробітники мають змогу реалізовувати свої ідеї, що стимулює створення нових продуктів і послуг.

Інноваційна культура зазвичай має горизонтальну структуру управління, що сприяє вільному обміну ідеями.

Культуру служіння використовує організацію, яка ставить пріоритетною цінністю якісне обслуговування клієнтів [3]. У таких компаніях працівники активно залучені до розуміння потреб клієнтів, що забезпечує високий рівень задоволеності та лояльності. Прикладами таких компаній є американських інтернет-магазин Zappos і та авіакомпанія Southwest Airlines, які акцентують увагу на клієнтському сервісі.

Гельман В. стверджує, що в таких компаніях працівники вважають себе частиною єдиного цілого і готові підтримувати одне одного [4]. Такі компанії реалізують спільні проекти, де всі члени команди мають рівні можливості для висловлення своїх ідей та пропозицій.

У таких компаніях основним критерієм оцінки роботи є виконання завдань і досягнення цілей, тому організації активно використовують систему показників для моніторингу ефективності та продуктивності працівників. Культура результатів часто пов'язана з конкурентними підходами та прагненням до постійного покращення [6].

Останній тип корпоративної культури переважає в компаніях, які потребують спеціалістів високого рівня (ІТ, медицина і т.д). Акцент в управлінні персоналом робиться на професійних навичок і компетенцій співробітників [17].

Кожен вид корпоративної культури має свої сильні та слабкі сторони, а також впливає на різні аспекти управління підприємством. Розуміння різноманітності корпоративних культур дозволяє організаціям формувати стратегії, що відповідають їхнім цілям, цінностям та ринковим умовам. Вибір певного виду корпоративної культури може суттєво впливати на ефективність управління, задоволеність працівників та успішність компанії.

Як було зазначено раніше, зміни, пов'язані з формуванням корпоративної культури, можуть викликати опір серед співробітників. Тому для мінімізації цього опору рекомендується розробити цільовий проект з удосконалення корпоративної культури на основі системного та партисипативного управління, що буде

зрозумілим для кожного працівника. Усі нововведення слід заздалегідь обговорювати на адміністративних зборах, а особливо значні та кардинальні зміни – на засіданнях всіх структурних підрозділів і загальних зборах. Важливо залучати співробітників до обговорення програми чи проекту та враховувати їхні пропозиції.

Визнання важливості усвідомленого підходу до управління розвитком корпоративної культури співробітників організації, а також управління змінами, їх прогнозування, регулювання і адаптація до зовнішніх умов, прискорює процес модернізації методів і форм управлінської діяльності. Взаємозв'язок між управлінням персоналом та корпоративною культурою можна представити через основні аспекти (табл. 1.3)

Таблиця 1.3

**Взаємозв'язок між управлінням персоналом та корпоративною культурою**

Аспект корпоративної культури	Вплив на управління персоналом	Приклади
Цінності та переконання	Визначають основи поведінки співробітників і їх ставлення до роботи	Розвиток команди, взаємопідтримка, інновації
Норми та правила	Встановлюють рамки для прийняття рішень та взаємодії в колективі	Стандарти комунікації, процедури виконання завдань
Комунікаційні процеси	Впливають на відкритість та прозорість спілкування між працівниками	Регулярні зустрічі, відгуки, обговорення ініціатив
Стиль управління	Визначає підхід до лідерства та делегування повноважень	Директивний, демократичний, коучинг
Мотивація та залученість	Формують методи стимулювання та підтримки працівників	Системи преміювання, визнання досягнень
Професійний розвиток	Стимулюють ініціативи з навчання та розвитку персоналу	Програми тренінгів, менторство
Задоволення працею	Впливають на загальний рівень задоволення працівників	Оцінка роботи, опитування, культурні заходи
Адаптація до змін	Спрощують процеси адаптації до змін у зовнішньому середовищі	Гнучкість в управлінні, готовність до інновацій

*Джерело: власна розробка*

Джон Коттер зазначав, що управління людьми – це основа корпоративної культури, оскільки саме через людей реалізуються цінності та норми [13].

Процеси підбору, навчання, оцінки та винагороди працівників формують середовище, в якому розвивається культура. Якщо компанія акцентує увагу на

інноваціях, HR-практики повинні включати підтримку творчих ініціатив, підвищення кваліфікації та стимулювання комунікації.

Корпоративна культура визначає стиль управління, способи взаємодії між працівниками, рівень залученості та задоволення роботою, а також сприяє створенню комфортного робочого середовища, що, в свою чергу, підвищує продуктивність праці та знижує плинність кадрів. У свою чергу, ефективне управління персоналом може зміцнити корпоративну культуру, сприяючи її розвитку та адаптації до змін у зовнішньому середовищі.

Взаємозв'язок між управлінням персоналом та корпоративною культурою є складним і багатограним. Вони взаємодіють один з одним, формуючи основи для розвитку компанії. Управління персоналом має бути адаптованим до корпоративної культури, а культура, в свою чергу, повинна підтримувати ефективні HR-практики. Така взаємозалежність сприяє створенню продуктивного та інноваційного робочого середовища, що є запорукою успішності компанії.

Таким чином, корпоративна культура відіграє ключову роль у сучасному менеджменті, оскільки впливає на продуктивність працівників, їх мотивацію, рівень задоволеності та загальну ефективність організації. Ефективна корпоративна культура сприяє узгодженню цілей компанії та інтересів співробітників, забезпечує гармонійні відносини між персоналом і керівництвом, підтримує професійний розвиток і адаптивність компанії до змін. Взаємодія між управлінням персоналом і корпоративною культурою створює міцну основу для успішного розвитку компанії в динамічних ринкових умовах.

### 1.3. Зарубіжний досвід формування корпоративної культури та її вплив на ефективність управління персоналом

Ментально українська національна культура має багато спільного з європейськими країнами, особливо з точки зору цінностей, орієнтації на індивідуалізм, демократичність та значення спільного блага. Як і в більшості європейських країн, українська культура цінує свободу слова, громадянську участь

і права людини. Такі риси, як гостинність, колективізм на побутовому рівні, прагнення до незалежності та національної ідентичності, тісно пов'язані з історичним і культурним розвитком Європи.

У корпоративному контексті українські компанії поступово інтегрують європейські підходи до управління, такі як горизонтальні організаційні структури, відкритість до інновацій, соціальна відповідальність бізнесу та підтримка сталого розвитку. У багатьох українських компаніях, особливо тих, що працюють на міжнародному ринку, активно впроваджуються принципи дотримання прав працівників, рівних можливостей, відповідального управління та турботи про корпоративну культуру.

Подібність та відмінності корпоративної культури європейських країн розглядалося на прикладі Польщі, Франції та Німеччини.

Польська бізнес-культура підкреслює важливість сімейних цінностей та зв'язків. Взаємодія між різними рівнями управління в компаніях зазвичай характеризується доброзичливістю та відкритістю. Все більше польських організацій прагнуть підтримувати командний дух та гармонію всередині колективу. Дослідження свідчать, що працівники в Польщі демонструють високу відданість своїм професійним обов'язкам, а їхній підхід до виконання завдань, як правило, зосереджений на дотриманні стандартів якості та досягненні запланованих результатів [44].

Щодо ієрархії в польському бізнес-середовищі, спостерігається певна формальність, особливо у спілкуванні з вищим керівництвом. Однак молодші покоління активно прагнуть до демократизації стосунків та зниження корпоративних бар'єрів.

Освітній аспект займає важливе місце в польському бізнес-середовищі. Значна увага приділяється безперервному навчання, професійному розвитку та підвищенню кваліфікації співробітників. Польські компанії демонструють ефективний підхід до збалансування робочих обов'язків та особистого життя, підкреслюючи значення відпочинку та рекреації. Зростаюча відкритість до інновацій і технологічних досягнень стала визначальною рисою сучасного

польського бізнесу, що сприяло активному впровадженню новітніх технологічних рішень для оптимізації діяльності багатьох польських компаній [32].

Корпоративна культура у Франції відображає багату культурну спадщину та характерні риси цієї нації. Вона цінується за своє особливе ставлення до мистецтва, естетики та творчості. Однією з ключових рис французької корпоративної культури є значення, яке надається міжособистісним стосункам та комунікації. Французькі компанії акцентують увагу на співпраці, активному обміні ідеями і взаєморозумінні серед працівників, що сприяє зміцненню колективної роботи. Проте, керівництво компаній має привілеї і часто є недоступним. Генеральні директори великих компаній називаються Mr. PDG, що є більш престижною аббревіатурою, ніж CEO та означає President Director General [37].

У Франції приділяють велику увагу освіті та навчанню. Співробітники активно підтримуються в їхньому професійному зростанні, що допомагає тримати високий рівень кваліфікації. Французькі компанії вирізняються різноманітністю та готовністю приймати різні культурні підходи, що може бути зумовлено інтернаціоналізацією бізнесу та діяльністю великих корпорацій, що мають свої офіси у Франції [31].

Одним із ключових елементів французької корпоративної культури є увага до підтримки працівників і забезпечення соціального захисту. Французи надають велике значення балансу між роботою та особистим життям, що відображається як у законодавчих нормах, так і в підходах до робочого часу. Згідно із законом, працівникам гарантується не менше 11 годин безперервного відпочинку, тому більшість із робітників недоступні після завершення робочого дня. Права працівників є однією з головних цінностей французької корпоративної культури.[43].

Німецька корпоративна культура вирізняється своїм специфічним підходом до бізнесу, що відрізняє її від інших культурних традицій. Вона має глибоке історичне підґрунтя, засноване на культурних цінностях, які формувало німецьке суспільство та економічні процеси. Однією з ключових характеристик є акцент на спільності, що підкреслює важливість командної роботи та пріоритет загальних

інтересів над індивідуальними, що добре проявляється в робочому середовищі, де співпраця і командний дух мають високу ціну. Професіоналізм, прагнення до досконалості та бездоганних стандартів роботи є основоположними принципами для німецьких компаній. Детальне планування, системний підхід до вирішення проблем і точність – це риси, що зробили німецьку продукцію та послуги синонімом до слова «якість». Важливим аспектом є відкритий обіг інформації та активне обговорення ідей. Німецькі компанії роблять ставку на довгострокове планування, що допомагає вибудовувати стабільні партнерські відносини та здійснювати зважені інвестиції. Пунктуальність і дотримання дедлайнів є одними з основних цінностей, що підтримуються чіткою організацією робочого процесу. Значна увага приділяється розвитку працівників через різноманітні навчальні програми та тренінги. Також у німецькій культурі велика роль відводиться балансу між роботою та відпочинком, а співпраця з науково-дослідними установами забезпечує постійне вдосконалення технологій та продукції [35].

Корпоративна культура Німеччини віддзеркалює національну ідентичність та багатий досвід, що сприяє встановленню високих стандартів якості та професіоналізму в бізнес-процесах.

Загальний аналіз корпоративних культур показав, що кожна з досліджуваних країн має унікальні характеристики в області корпоративного управління. У табл. 1.4 узагальнено переваги та недоліки даних корпоративних культур.

Таблиця 1.4

### **Переваги та недоліки української корпоративної культури та деяких європейських країн**

Корпоративна культура	Переваги	Недоліки
1	2	3
Україна	Гнучкість в управлінні	Нестабільність економіки.
	Розвиток стартапів	Недостатня структурованість компаній
	Зростаюча адаптивність до змін.	Низька орієнтація на клієнтів
	Ініціативність та креативність	
Польща	Сильні сімейні цінності	Консерватизм
	Відкритість до інновацій	Формальність у спілкуванні
	Підтримка командної роботи	Небажання ризикувати
	Дисципліна, порядок	

1	2	3
Франція	Висока цінність на мистецтво та креативність,	Підвищена бюрократичність,.
	Акцент на соціальний захист.	Складність у прийнятті рішень
	Значний акцент на навчанні та розвитку	Залежність від формальностей
	Відкритість до різноманітності	
Німеччина	Високий рівень професіоналізму	Жорстка ієрархія
	Пунктуальність, дотримання термінів і детальне планування	Можлива бюрократія
	Лаконічний і систематизований підхід до спілкування.	Недостатня гнучкість у змінах.
	Акцент на якості та точності.	

Джерело: систематизовано автором за [31; 32; 35; 37; 43; 44]

Згідно з інформацією, представленою на веб-платформі Deloitte [37], культурні відмінності між Україною та європейськими країнами не такі вже й суттєві (рис. 1.6).

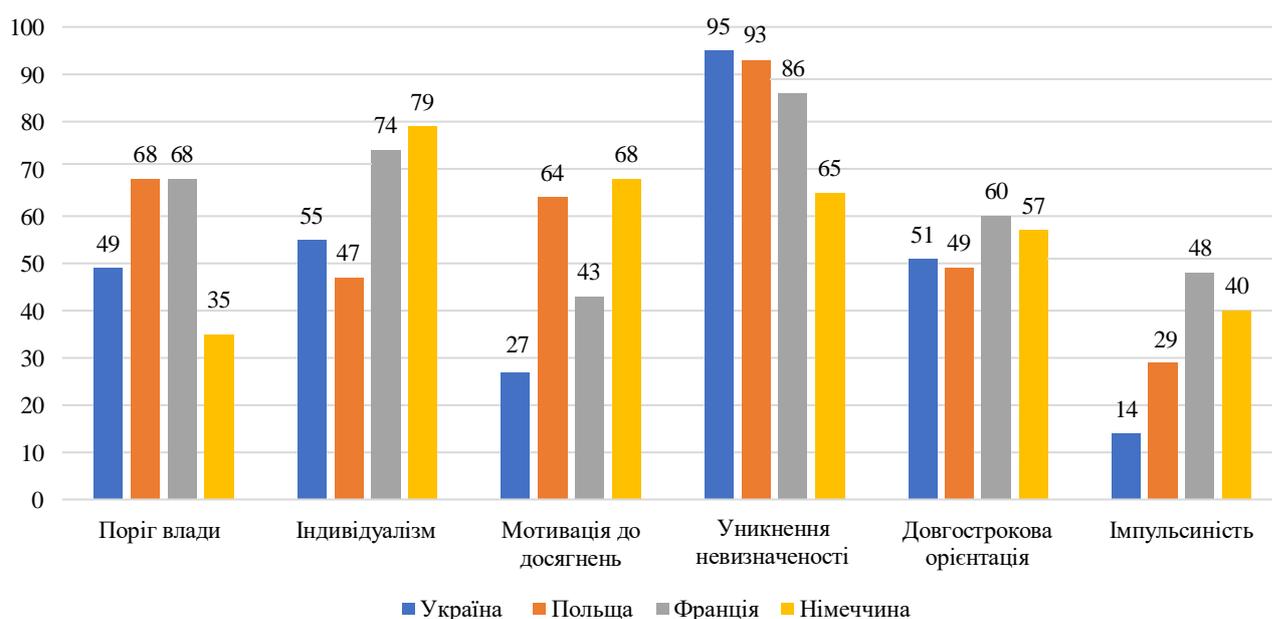


Рис. 1.6. «Culture Compass» України, Польщі, Франції та Німеччини [37]

Згідно з дослідженням, 68% працівників Польщі та Франції приймають те, що влада в компанії розподіляється нерівномірно. В Україні цей показник нижчий, що свідчить про більшу схильність українських працівників до ідеї рівноправності та більшої рівності в управлінні, що відображається у культурних особливостях та соціальних цінностях, які акцентують на важливості колективного підходу та

більшої демократизації у процесах прийняття рішень. Найвищі результати за даним показником має Німеччина, у якій права працівників є широкими і повинні враховуватися керівництвом. Поширеним є прямий і партисипативний стиль спілкування та зустрічей, працівникам не подобається контроль, тому керівництво ставлячи завдання має демонструвати компетентність та обізнаність з даного питання.

Найвищий рівень індивідуалізму демонструє корпоративна культура Німеччини, що свідчить про готовність працівників компанії дбати не лише про себе, а й допомагати колегам та підтримувати інших працівників. В основі лояльності лежать особисті переваги до людей, а також почуття обов'язку і відповідальності. Високий показник має й французька корпоративна культура.

Корпоративна культура Німеччини та Польщі підтримують конкуренцію. Люди в таких країнах живуть для того, щоб працювати, а від керівництва очікують рішучості та наполегливості. Україна наразі має найвищий показник, що свідчить про скромність та применшення особистих досягнення працівників.

Набравши 95 балів, українці відчувають велику загрозу через неоднозначні трудові ситуації. Польща також має високий показник. Країни з високим рівнем уникнення невизначеності дотримуються жорстких кодексів вірувань та поведінки та нетерпимі до неортодоксальної поведінки та ідей. Впевненість німецьких працівників у власних рішеннях не покривається великою відповідальністю начальника, німці вважають за краще компенсувати свою невизначеність своїм досвідом.

Франція та Німеччина є суспільствами з прагматичною орієнтацією, де вважають, що істина дуже залежить від ситуації, контексту та часу. Українське суспільство вважає за краще дотримуватися перевірених часом традицій і норм.

Стриманий характер української корпоративної культури добре видно через її дуже низький бал (14 балів). Українське суспільство має схильність до цинізму та песимізму, не приділяє особливої уваги дозвіллю і контролює задоволення своїх бажань. Слід зазначити, що за даним показником всі країни мають стриманий характер.

Наразі корпоративна культура в українських компаніях характеризується різноманітністю та ефективністю, що відповідає потребам сучасного бізнесу. По-перше, вона сприяє глибшому розумінню клієнтів та партнерів. По-друге, дозволяє залучати та зберігати найкращих співробітників. По-третє, забезпечує компаніям можливість бути більш інноваційними (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

**Аналіз української корпоративної культури та корпоративної культури деяких європейських країн**

Характеристика	Польська корпоративна культура	Українська корпоративна культура	Французька корпоративна культура	Німецька корпоративна культура
Стиль управління	Менеджери покладаються на чіткі структури та процеси (73%)	Менеджери покладаються на особисті стосунки та співпрацю (76%)	Менеджери покладаються на структури, але з акцентом на творчість (71%)	Менеджери покладаються на структури та планування (64%)
Важливість командної роботи	Важлива (81%)	Важлива (73%)	Дуже важлива (85%)	Помірно важлива (59%)
Важливість особистої ефективності	Дуже важлива (88%)	Важлива (82%)	Дуже важлива (89%)	Дуже важлива (89%)
Важливість балансу між роботою та особистим життям	Не дуже важливою (51%)	Дуже важлива (89%)	Помірно важлива (63%)	Важлива (81%)

*Джерело: систематизовано автором за даними [31; 32]*

Дані табл. 1.5 надають чітке уявлення про відмінності в корпоративній культурі європейських та українських підприємств. Зокрема, вона демонструє, що співробітники європейських країн виявляють більшу схильність до структурованості процесів, тоді як українські працівники більш покладаються на співпрацю, відзначається висока важливість особистої ефективності, тоді як для українських працівників дуже важливим є баланс між роботою та особистим життям.

Таким чином, ментально українська національна культура виявляє значну близькість до європейських цінностей, таких як індивідуалізм, демократичність та

важливість спільного блага, що створює сприятливе середовище для інтеграції європейських підходів до корпоративного управління. У процесі адаптації до міжнародних стандартів, українські компанії все більше впроваджують принципи відкритості, інноваційності та соціальної відповідальності. Порівняння з корпоративними культурами Польщі, Франції та Німеччини вказує на унікальні риси кожної з країн, зокрема, на різні акценти на командну роботу, структурованість процесів та баланс між роботою і особистим життям.

## Висновки до розділу 1

Дослідження сутності, значення та складових корпоративної культури сучасного підприємства показало, що корпоративна культура є ключовим фактором успішності будь-якого сучасного підприємства, незалежно від його сфери діяльності. Вона складається з цінностей, норм, традицій та переконань, які об'єднують співробітників і визначають підходи до роботи. Проте на багатьох вітчизняних підприємствах цей аспект сприймається лише формально, не маючи реального впливу на щоденну діяльність та взаємодію між працівниками. Сучасні дослідники акцентують увагу на взаємозалежності культури з управлінським середовищем компанії. Вони підкреслюють, що корпоративна культура не лише відображає внутрішнє середовище, але й формує поведінку працівників, впливає на продуктивність, мотивацію та конкурентоспроможність організації.

Корпоративна культура в сучасному менеджменті відіграє вирішальну роль у формуванні основних принципів управління персоналом, мотивуванні співробітників, налагодженні відносин усередині колективу та підвищенні рівня задоволеності працівників. Впровадження ефективної корпоративної культури позитивно впливає на продуктивність праці, зменшує плинність кадрів і сприяє професійному розвитку співробітників. Гармонія між цілями організації та особистими інтересами працівників підвищує злагодженість колективу, що, у свою чергу, сприяє успіху підприємства. Модель Денісона підкреслює важливість залученості, узгодженості, адаптивності та місії як основних факторів впливу на

результативність компанії. Водночас корпоративна культура впливає на управлінські підходи та формує відповідні HR-практики, підтримуючи розвиток інновацій та професійне зростання.

Зарубіжний досвід формування корпоративної культури показав, що українська національна культура, хоча і має свої особливості, демонструє значну схожість з європейськими традиціями в контексті цінностей і соціальних орієнтацій. У корпоративному середовищі українські компанії поступово впроваджують європейські підходи, зокрема, акцент на соціальну відповідальність, горизонтальні структури управління, а також принципи рівності можливостей для всіх працівників, що особливо помітно в компаніях, що працюють на міжнародному ринку, де існує потреба в дотриманні високих стандартів управління та корпоративної культури. Аналіз корпоративних культур Польщі, Франції та Німеччини виявив специфіку в управлінні та особистісних цінностях, які відображаються в стилях управління, важливості командної роботи та балансі між роботою і особистим життям. Польща акцентує на сімейних цінностях і відкритості до інновацій, Франція на творчості та соціальному захисті, а Німеччина на професіоналізмі та якості.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ВПЛИВУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ТАКРОМ УКРАЇНА»

#### 2.1. Характеристика об'єкта та суб'єкта системи управління ТОВ «Такром Україна»

ТОВ «Такром Україна» функціонує на вітчизняному ринку добування нафти та природного газу з 2017 р. і входить у групу компаній «Такром», яка була заснована у 2006 р. з метою надання високоякісних послуг для нафтогазової промисловості в регіоні Східної Європи. Товариство є сервісним провайдером у нафтогазовій сфері, що спеціалізується на послугах з стимуляції видобутку вуглеводнів, включаючи гідравлічний розрив пласта, колтюбінг, азотні установки та гравійне набивання.

Головний офіс компанії «Такром» знаходиться в м. Плоєшті (Румунія). На українському ринку компанія представлена двома базами: у Полтаві та Києві. Юридична адреса товариства: м. Київ, вул. Володимирська, б. 61-Б, поверх 7.

Загальна структура компанії представлена на рис. 2.1

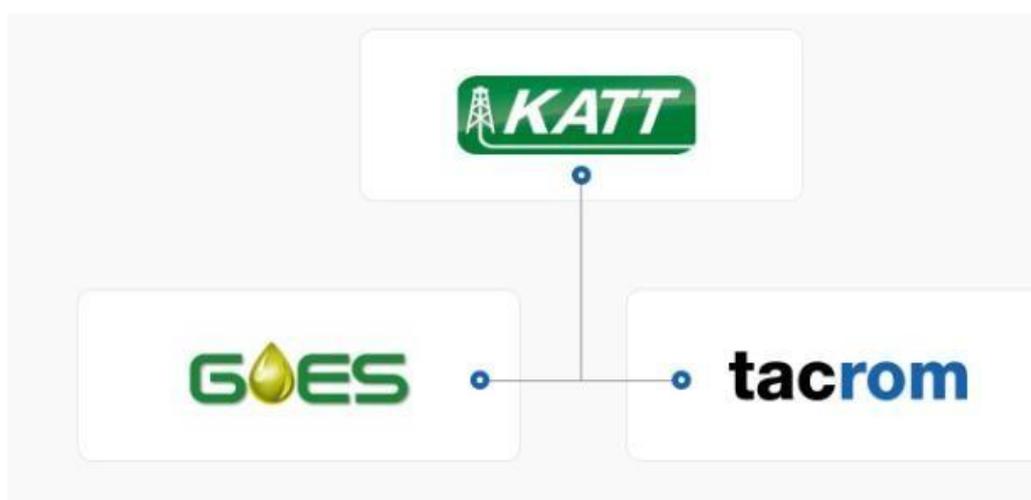


Рис. 2.1. Загальна структура компанії «Такром» [18]

Засновником «Такром» є ТОВ «КАТТ ГмбХ» (Німеччина) зі 100% акціями кінцевого бенефіціарного власника, яким є Бартельс Хеннінг з непрямим вирішальний вплив [48].

Мета товариства – забезпечити швидке і ефективне обслуговування, не ставлячи під загрозу безпеку та активи наших клієнтів [18].

Загальні відомості про досліджуване товариство представлені у табл. 2.1

Таблиця 2.1

### Загальна інформація ТОВ «Такром Україна» [48]

№	Найменування статті	Характеристика
1	Повна назва підприємства	Товариство з обмеженою відповідальністю «Такром Україна»
2	Скорочена назва	ТОВ «Такром Україна»
3	Код ЄДРПОУ	41134939
4	Дата реєстрації	07.01.2017
5	Уповноважена особа	Січінава Олександр Шотайович
6	Розмір статутного капіталу	272 600,00 грн
7	Основний вид діяльності	09.10 Надання допоміжних послуг у сфері добування нафти та природного газу
8	Основні ринки збуту	Україна, Румунія, Індія, Канада, Азейбарджан, Об'єднані Арабські Ємірати

Об'єктом управління в ТОВ «Такром Україна» є процеси та ресурси, які забезпечують діяльність компанії в нафтогазовій сфері (рис. 2.2)

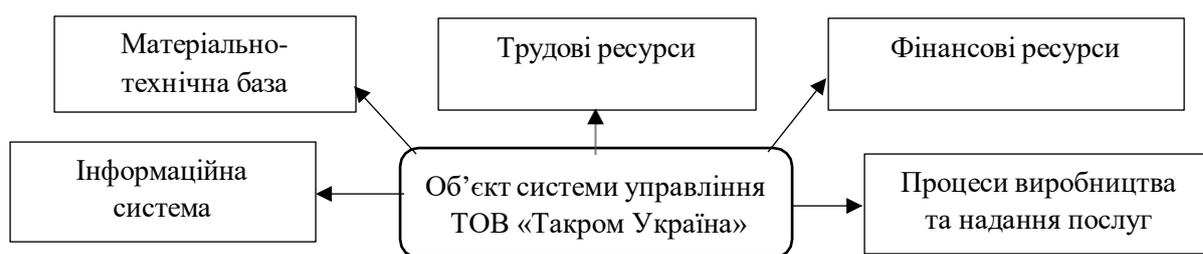


Рис. 2.2. Об'єкти системи управління ТОВ «Такром Україна»

ТОВ «Такром Україна» використовує у своїй діяльності найсучасніше обладнання, яке оснащено інноваційними технологічними рішеннями. Уся техніка продемонструвала високу надійність у складних експлуатаційних умовах, що дало можливість товариству протягом семи років діяльності здійснити більше 1 000

гідророзривів, понад 450 пробурених свердловин та більше 1 100 виконаних робіт з колтюбінгу [18].

ТОВ «Такром Україна» спеціалізується на обслуговуванні нафтогазової галузі України, охоплюючи стратегічно важливі родовища в таких регіонах України як Полтавська, Харківська, Сумська, Львівська та Івано-Франківська області, де знаходяться великі запаси вуглеводнів. Останні роки, підприємство почало розширювати свою діяльність на інші області України: Дніпропетровську, Волинську, Закарпатську та Чернівецьку.

ТОВ «Такром Україна» обслуговує широкий спектр клієнтів у нафтогазовій індустрії, серед яких вітчизняна компанія СУНП «Укргазвидобування», для якої досліджуване товариство регулярно проводить гідравлічний розрив пласта (ГРП), виконує колтюбінгові операції та надає інші спеціалізовані сервісні послуги. Також ТОВ «Такром Україна» активно співпрацює з провідними приватними нафтогазовими компаніями, зокрема ДТЕК та Burisma Holdings, які потребують сучасних технологічних рішень для підвищення ефективності видобування вуглеводнів. Серед іноземних компаній можна назвати компанії Socar, Geo Alliance, Stratum, Romgaz, Petrofac, OMV, OMV Petrom, Oil India Limited, Iskander Energy, XP, Amromco Energy, Orlen, Eni та інші [18].

Загальний розподіл споживачів послуг ТОВ «Такром Україна» можна здійснити за наступними критеріями:

за розміром компанії (великі державні корпорації, середні підприємства та малі приватні компанії);

за географічним розташуванням родовищ (західний, центральний та східний регіони);

за типом необхідних послуг (гідравлічний розрив пласта (ГРП), колтюбінгові роботи, азотні операції, гравійні набивки, буріння);

за частотою співпраці (постійні, разові та потенційні клієнти);

за технологічними потребами (клієнти, які потребують стандартних рішень; клієнти, які потребують індивідуальних рішень).

Такий розподіл дозволяє ТОВ «Такром Україна» більш ефективно організувати свої маркетингові стратегії та підходи до обслуговування клієнтів.

У своїй комунікаційній діяльності ТОВ «Такром Україна» застосовує кілька різних каналів для просування своїх послуг. Основним методом отримання масштабних контрактів є участь у тендерах, що дозволяє компанії конкурувати на ринку з великими державними підприємствами. Також ТОВ «Такром Україна» активно займається прямими продажами через спеціалізований відділ, де професійні менеджери пропонують клієнтам індивідуальні рішення, орієнтуючись на їх специфічні потреби.

Компанія також розвиває партнерські відносини з іншими сервісними компаніями, що дозволяє надавати комплексні рішення та розширювати спектр послуг. ТОВ «Такром Україна» бере участь у галузевих виставках та конференціях, що забезпечує їй можливість демонструвати свої технології та досягнення, а також налагоджувати нові ділові контакти.

Онлайн-канали комунікації, такі як соціальні мережі та веб-сайт, також активно використовуються для інформування про новини, інновації та послуги компанії, що дозволяє залучати нових клієнтів та підтримувати взаємодію з існуючими партнерами. Завдяки цим різноманітним каналам, ТОВ «Такром Україна» ефективно охоплює широку аудиторію потенційних клієнтів і підтримує свій імідж надійного постачальника в галузі.

Команда ТОВ «Такром Україна» складається з професіоналів, які віддані своїй справі і працюють разом, прагнучи досягти найвищих стандартів. Близько 100 фахівців компанії сприяють максимальному розкриттю потенціалу природних родовищ, використовуючи сучасні методи, як гідравлічний розрив пласта, робота з колтубінговими установками, заходи для запобігання піскопроявленням, фільтрація та інш. Кадрова структура товариства націлена на ефективні виробничі процеси та подальший розвиток (табл. 2.2).

Загальна кількість працівників у 2023 р. становить 100 осіб, що є найвищим показником за останні 3 роки, порівняно з 2021 р. вона збільшилася на 26 осіб. У

2023 р. чисельність управлінського персоналу зросла до 16 осіб (16,00% від загальної кількості), що на 2,02% більше, ніж у 2022 р.

Таблиця 2.2

**Характеристика загальної структури персоналу ТОВ «Такром Україна»  
за категоріями зайнятих у 2021-2023 рр.**

Категорія зайнятих	2021 р.		2022 р.		2023 р.		Зміна (+; -) питомої ваги у в.п. 2023 р. від	
	Кіль- кість, осіб	Пито- ма вага, %	Кіль- кість, осіб	Пито- ма вага, %	Кіль- кість, осіб	Пито- ма вага, %	2021 р.	2022 р.
Управлінський персонал	12	16,22	13	13,98	16	16,00	-0,22	2,02
у тому числі:								
Керівники	4	5,41	4	4,30	4	4,00	-1,41	-0,30
Спеціалісти	5	6,76	6	6,45	8	8,00	1,24	1,55
Технічні працівники	3	4,05	3	3,23	5	5,00	0,95	1,77
Виробничий	62	83,78	80	86,02	84	84,00	0,22	-2,02
Разом	74	100	93	100	100	100	x	x

*Джерело: розраховано за звітністю товариства*

Частка управлінського персоналу у загальній структурі становить близько 16%. При чому, кількість керівників залишалася сталою і становила 4 особи, кількість спеціалістів зросла до 8 осіб (8,00%), що позитивно позначилося на їх питомій вазі, кількість технічних працівників збільшилася на 2 особи, збільшивши свою частку до 5,00%.

Виробничий персонал у 2023 р. становив 84 особи (84,00%), що є дещо нижчим у відносному значенні за показники 2022 р. (86,02%), що свідчить про збалансоване зростання управлінського та технічного персоналу, незважаючи на стабільну чисельність виробничих працівників.

Отже, загальна структура зайнятості в ТОВ «Такром Україна» залишається стабільною, але спостерігається позитивна динаміка в розвитку управлінського та спеціалізованого персоналу, що свідчить про фокус на підвищенні ефективності управління та впровадженні нових технологій. Важливо продовжувати інвестиції в

розвиток управлінського та технічного персоналу, щоб забезпечити подальший ріст компанії та її конкурентоспроможності на ринку.

Суб'єктом системи управління є керівництво ТОВ «Такром Україна», яке включає технічного директора, керівників профільних відділів (технічного, фінансового, комерційного, адміністративного), головного інженера, начальника служби охорони та відділу якості. Організаційну структуру управління товариства має наступний вигляд (рис. 2.3).

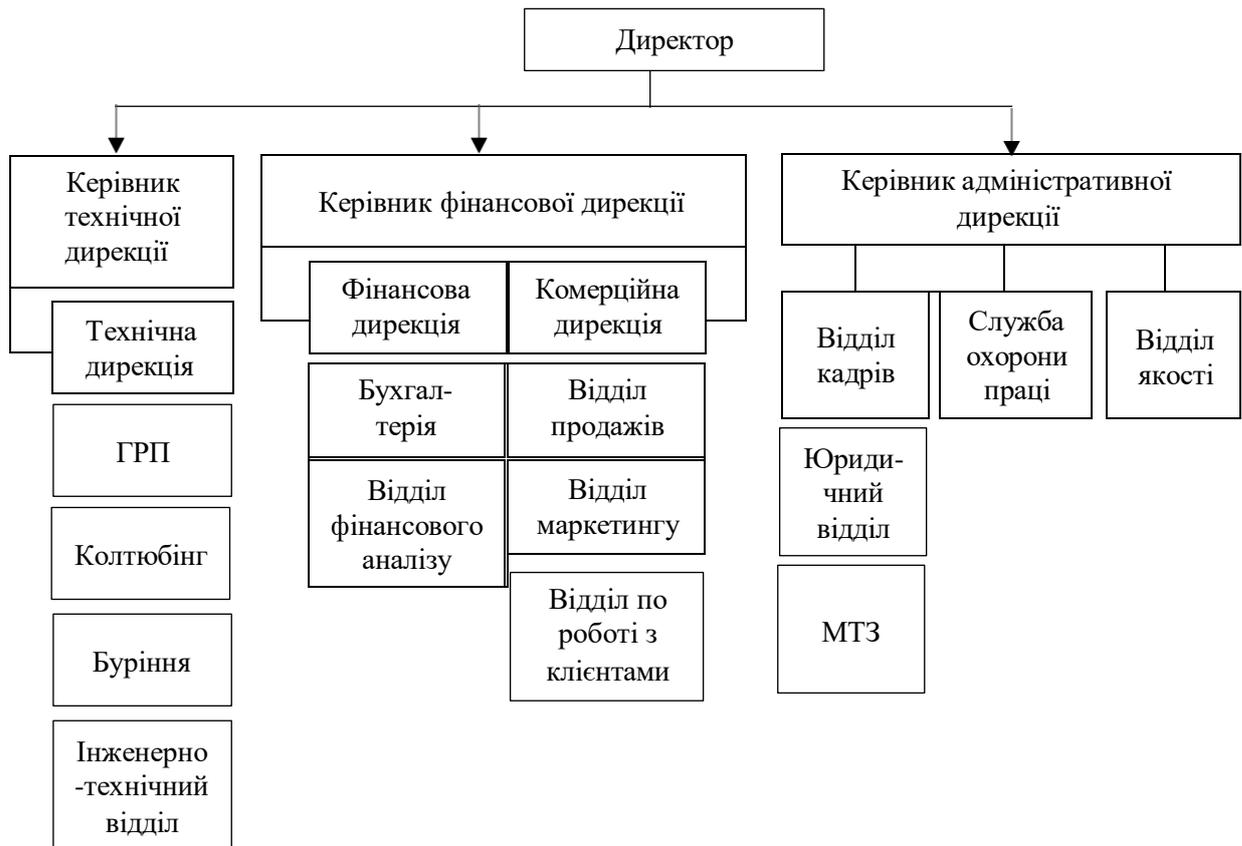


Рис. 2.3. Організаційна структура системи управління ТОВ «Такром Україна» у 2023 р.

Технічний директор на чолі технічної дирекції є важливою фігурою у системі управління товариством. Основні завдання включають розробку і втілення виробничої стратегії, координацію дій усіх підрозділів, запровадження новітніх технологій та обладнання, а також моніторинг дотримання технологічних стандартів і норм безпеки на виробництві.

Начальники профільних підрозділів ТОВ «Такром Україна» відповідають за організацію та контроль виробничих процесів у своїх відділах. Вони забезпечують виконання виробничих планів, ефективне використання ресурсів та дотримання встановлених стандартів якості. До їх обов'язків входить координація роботи підлеглих, оптимізація виробничих процесів для підвищення продуктивності та вирішення поточних технічних завдань. Вони також беруть участь у впровадженні нових технологій та інновацій, сприяючи розвитку компанії та підвищенню її конкурентоспроможності на ринку.

Головний інженер несе відповідальність за технічне забезпечення виробничих процесів, організацію ремонту та обслуговування обладнання. Він також координує впровадження нових технічних рішень та модернізацію виробничих потужностей. Заступник директора з охорони праці займається питаннями промислової безпеки, розробляє та контролює виконання заходів із техніки безпеки, а також проводить інструктажі та навчання для персоналу.

Розгалужена структура управління ТОВ «Такром Україна» забезпечує ефективну взаємодію між об'єктом і суб'єктом. Керівництво аналізує результати діяльності, приймає рішення на основі отриманих даних та впроваджує зміни, щоб покращити ефективність роботи компанії. При цьому важливо забезпечити зворотний зв'язок, що дозволяє адаптувати управлінські рішення до змінюваних умов ринку та потреб клієнтів.

Слід зазначити, що ТОВ «Такром Україна» посідає 4 місце серед ТОП-5 підприємств в галузі надання допоміжних послуг у сфері добування нафти та природного газу, охопивши в 2023 р. 7,70% цього ринку, що свідчить про високу конкурентоспроможність та професіоналізм компанії. (рис. 2.4).

Як можна зазначити з даних рис. 2.4. п'ятірка лідерів галузі забезпечила 45,16% усіх потреб ринку.

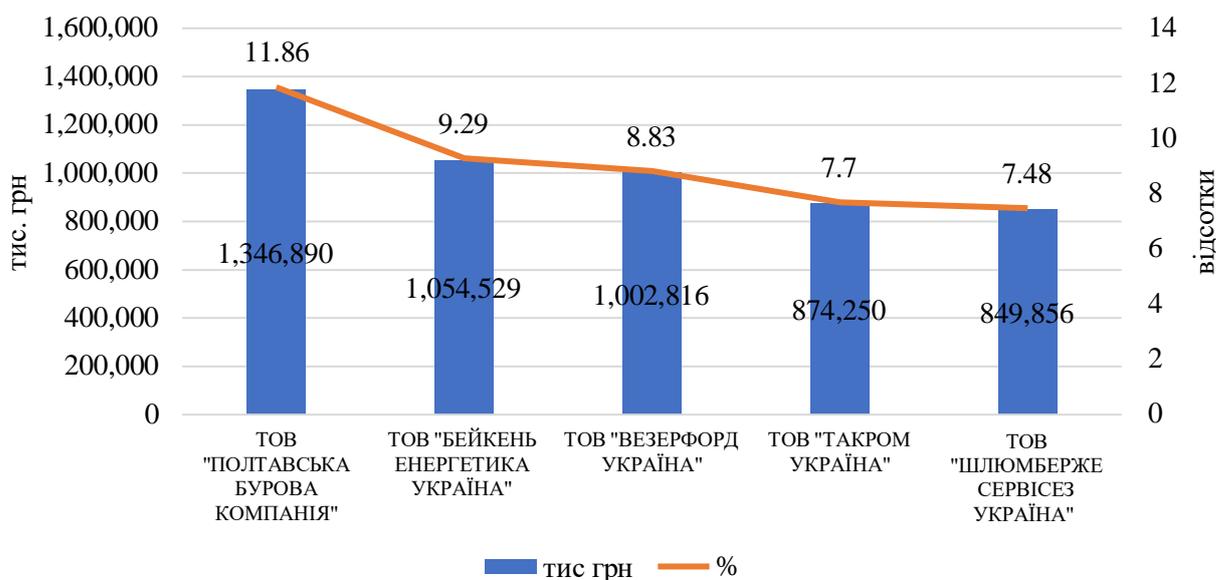


Рис. 2.4. Місце ТОВ «Такром Україна» на вітчизняному ринку надання допоміжних послуг у сфері добування нафти та природного газу у 2023 р.

Джерело: побудовано автором за даними [48]

Для детальнішого аналізу стратегічного становища ТОВ «Такром Україна» було проведено SWOT-аналіз, результати якого представлені в табл. 2.3

Таблиця 2.3

### Матриця SWOT-аналізу ТОВ «Такром Україна»

Зовнішнє середовище	
Можливості	Загрози
1. Зростання попиту на послуги з інтенсифікації видобутку 2. Розвиток нових нафтогазових родовищ в Україні 3. Впровадження нових екологічних стандартів у галузі 4. Державні програми підтримки енергетичної незалежності 5. Партнерство з місцевими компаніями для розширення присутності 6. Диверсифікація послуг у суміжні галузі	1. Ускладнення військово-політичної та економічної ситуації в країні 2. Коливання цін на нафту і газ 3. Посилення конкуренції з боку невеликих приватних компаній 4. Зміни в законодавстві у сфері надкористування 5. Валютні ризики 6. Дефіцит кваліфікованих кадрів на місцевому ринку праці 7. Технологічні зміни, що можуть зробити поточні методи застарілими
Внутрішнє середовище	
Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Інноваційні технології (пінний ГРП) 2. Міжнародний досвід та підтримка 3. Широкий спектр послуг 4. Висококваліфікований персонал 5. Сучасне обладнання	1. Висока залежність від імпортного обладнання 2. Обмежена присутність на внутрішньому ринку 3. Високі операційні витрати 4. Недостатня адаптація до місцевих умов ринку

Сформована матриця SWOT-аналізу дозволила визначити подальшу стратегію розвитку ТОВ «Такром Україна» (табл. 2.4)

Таблиця 2.4

### Матриця SWOT-аналізу ТОВ «Такром Україна»

Внутрішнє середовище організації	Зовнішнє середовище	
	Можливості (6)	Загрози (7)
Сильні сторони (5)	Поле «СіМ» – 11	Поле «СіЗ» – 12
Слабкі сторони (4)	Поле «СлМ» – 10	Поле «СлЗ» – 11

Аналіз матриці SWOT показує, що ТОВ «Такром Україна» перебуває в стратегічній зоні «Сильні сторони і Загрози» (СіЗ) з оцінкою 12 балів, що вказує на потребу активного використання переваг компанії для протистояння зовнішнім загрозам. Отже, стратегічні альтернативи для ТОВ «Такром Україна» повинні бути орієнтовані на максимальне використання сильних сторін компанії, таких як технологічний потенціал, кваліфікований персонал та наявність стабільної клієнтської бази, що дозволить ефективно протистояти зовнішнім загрозам, зокрема нестабільності ринку та конкуренції. Досліджуваному товариству варто зосередитись на розвитку інноваційних рішень, розширенні асортименту послуг та посиленні партнерських відносин з ключовими споживачами послуг. Крім того, важливим напрямком є диверсифікація ринків і зменшення залежності від окремих сегментів, що підвищить стійкість до зовнішніх викликів.

Таким чином, ТОВ «Такром Україна» є провідним сервісним провайдером на ринку нафтогазових послуг, спеціалізуючись на стимуляції видобутку вуглеводнів з використанням сучасних технологій, таких як гідравлічний розрив пласта та колтубінг. Завдяки розширенню географії діяльності та співпраці з великими державними і приватними компаніями, «Такром Україна» зміцнила свою конкурентоспроможність на українському ринку. Висококваліфікований персонал і інноваційні рішення сприяють ефективній роботі та подальшому розвитку компанії, незважаючи на виклики зовнішнього середовища.

## 2.2. Фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ТОВ «Такром Україна»

Фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ТОВ «Такром Україна» є ключовим інструментом оцінки ефективності функціонування підприємства, що дозволяє виявити його фінансові можливості, сильні та слабкі сторони, а також визначити напрямки для підвищення прибутковості. Узагальнені результати фінансово-економічного аналізу досліджуваного підприємства представлено у додатку Г.

Активи підприємства є основним засобом забезпечення його фінансової стабільності та конкурентоспроможності. Достатній обсяг активів дозволяє здійснювати операційну діяльність, інвестувати в нові технології, розширювати виробництво, забезпечувати безперебійне функціонування бізнесу та задовольняти потреби клієнтів. Ефективне управління активами здійснює балансування короткострокових та довгострокових потреб підприємства, підвищує його ліквідність, забезпечує фінансову гнучкість і стійкість до економічних змін.

Загальні активи ТОВ «Такром Україна» за останні 3 роки зросли на 106 642 тис. грн, що становить приріст у 33,32% та свідчить про позитивну динаміку розвитку досліджуваного товариства. Основний приріст відбувся за рахунок збільшення необоротних активів, які виростили на 41,16% протягом досліджуваного періоду.

У 2023 р. спостерігався значний приріст необоротних активів за рахунок зростання основних засобів (+45,33%) та інших необоротних активів, які вперше з'явилися в цьому році (5 099 тис. грн). Натомість нематеріальні активи зменшилися на 64,10%, що вказувало на недостатнє інвестування в інновації та інтелектуальну власність. Поява незавершених капітальних інвестицій у 2023 р. свідчить про активний розвиток товариства та його наміри щодо оновлення або розширення виробничих потужностей. Відсутність в балансі підприємства довгострокових біологічних активів та довгострокових фінансових інвестицій свідчить про те, що ТОВ «Такром Україна» зосереджене на власній операційній

діяльності та розвитку своїх внутрішніх активів, не вдаючись до диверсифікації через фінансові інструменти або біологічні активи.

Не зважаючи на зростання загальних оборотних активів, які збільшилися протягом 2021–2023 рр. на 29,51%, темпи їх приросту значно знизилися в 2023 р. (+0,84%). Запаси у 2023 р. збільшилися на 84,68%, у порівнянні з 2021 р., що свідчить про накопичення сировини на складах компанії. Дебіторська заборгованість зменшилась на 10,66%, що є позитивною динамікою та сприяє підвищенню ліквідності ТОВ «Такром Україна». Грошові кошти та їх еквіваленти також демонстрували динаміку до зростання та збільшилися на 53,23% протягом аналізованого періоду, що свідчить про покращення фінансової стабільності товариства.

Аналіз структури активів підприємства за 2021-2023 рр. показує зміну в частці необоротних і оборотних активів. У 2021 р. необоротні активи становили 32,7%, у 2022 р. їх частка знизилась до 25,7%, а в 2023 р. знову зросла до 34,6%. Водночас частка оборотних активів в 2021 р. була 67,3%, зросла до 74,3% у 2022 р., а в 2023 р. зменшилась до 65,4% (рис. 2.5)

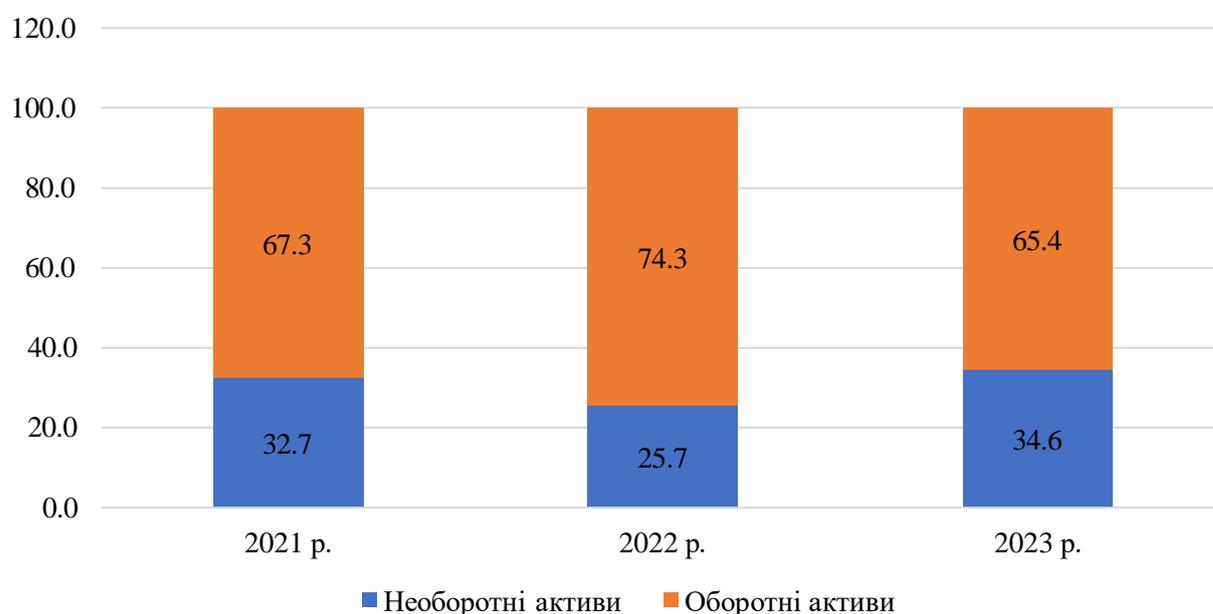


Рис. 2.5. Динаміка структури активів ТОВ «Такром Україна» у 2021–2023 рр.

Джерело: побудовано автором за Додатком Г

Такі зміни вказують на коливання в інвестиційній стратегії підприємства та необхідність оптимізації управління активами для забезпечення фінансової стабільності та ефективності. Переважання оборотних активів у структурі активів досліджуваного товариства свідчить про високу мобільність ресурсів та гнучкість у фінансовому управлінні, що дозволяє підприємству швидко конвертувати значну частку активів в грошові кошти. Така структура активів є стандартною для виробничих підприємств.

Загальний аналіз зобов'язань ТОВ «Такром Україна» за 2021-2023 рр. показує суттєві зміни у фінансовому стані компанії, які можуть бути важливими для оцінки її ліквідності та фінансової стабільності. Загальна сума зобов'язань зросла з 197,939 тис. грн у 2021 р. до 307,985 тис. грн у 2022 р., проте у 2023 р. спостерігалось зниження до 293,560 тис. грн. Темп приросту за три роки становили 48,3%, що свідчить про значне збільшення зобов'язань у 2022 р., але зниження обсягу зобов'язань у 2023 р. на 4,68% вказувала на коригування та зменшення фінансових витрат підприємства.

Поточні зобов'язання у 2021 р. становили 197,939 тис. грн, тоді як у 2023 р. підвищилися до 293,560 тис. грн та займають всю структуру зобов'язань, оскільки довгострокові зобов'язання на досліджуваному товаристві відсутні. Динаміка зобов'язань мала коливальний характер, збільшившись на 48,3% у 2022 р. та зменшившись у 2023 р. на 4,68%, що свідчить про вживання менеджментом ТОВ «Такром Україна» заходів для оптимізації своїх короткострокових боргів.

Кредиторська заборгованість за товари збільшилась з 108,541 тис. грн у 2021 р. до 217,745 тис. грн у 2022 р., але у 2023 р. знизилась до 180,016 тис. грн. Така тенденція засвідчує, що підприємство зменшило свої борги перед постачальниками, що є позитивним знаком та підвищує фінансову стабільність. Кредиторська заборгованість за розрахунками показала загальне зростання на 27,01% з 89,398 тис. грн у 2021 р. до 113,544 тис. грн у 2023 р., що вказує на покращення відносин з постачальниками, проте підвищення цього показника вимагає пильної уваги, щоб уникнути потенційних проблем з ліквідністю.

Відсутність в балансі товариства статті «Доходи майбутніх періодів» свідчить про те, що підприємство не має зобов'язань за отриманими авансовими платежами, що вказувало на стабільність фінансових потоків і обережну облікову політику. Необхідно наголосити, що у 2022 р. темпи зростання зобов'язань були значно вищими за темпи зростання активів підприємства. У 2023 р. спостерігалася інша тенденція: активи продовжили зростати, а зобов'язання мали спадну динаміку (рис. 2.6)

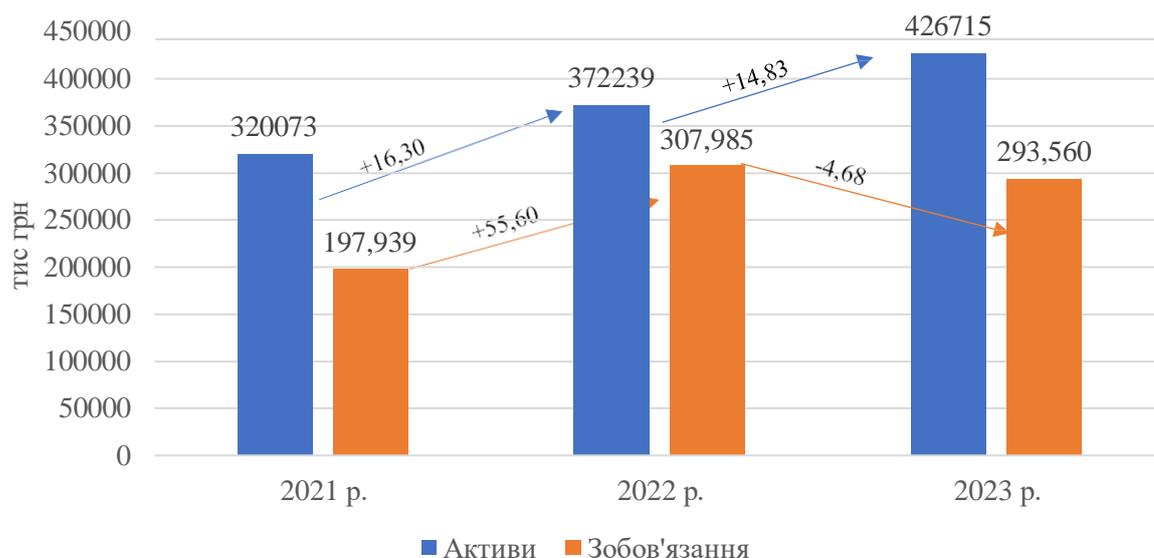


Рис. 2.6. Динаміка активів та зобов'язань ТОВ «Такром Україна» у 2021–2023 рр.

*Джерело: побудовано автором за Додатком Г*

Загальна тенденція динаміки активів і зобов'язань підприємства вказує на зміцнення його фінансової позиції, що буде сприяти подальшому розвитку та інвестиційній привабливості ТОВ «Такром Україна».

У діяльності підприємства капітал є однією з ключових складових ефективного функціонування, оскільки забезпечує фінансову основу для розвитку, інвестицій та оперативної діяльності. Раціональне управління капіталом сприяє стабільності, зростанню прибутковості та підтримці довгострокової фінансової стійкості підприємства, що особливо важливо в умовах економічних коливань та складної військово-політичної ситуації.

Аналіз даних про власний капітал ТОВ «Такром Україна» за періоди 2021–2023 рр. свідчить про значні зміни у фінансовій структурі. Загальний власний капітал у 2023 р. становив 133 155 тис. грн, що на 11 021 тис. грн (9,02%) більше, ніж у 2021 р., і на 68 901 тис. грн (приблизно 107,23%) більше, порівняно з 2022 р. Незважаючи на позитивну динаміку, зареєстрований (пайовий) капітал, резервний капітал і додатковий капітал залишилися незмінними на рівні 273 тис. грн, 68 тис. грн і -3 тис. грн відповідно, що свідчить про відсутність нових інвестицій. Основним фактором зростання власного капіталу є нерозподілений прибуток, який збільшився до 132 817 тис. грн у 2023 р., що на 11 021 тис. грн більше, ніж у 2021 р. (на 9,05%) та на 68 901 тис. грн більше, ніж у 2022 р. (на 107,80%). Таким чином, досліджуване товариство демонструє відновлення прибутковості та фінансової стабільності, що сприятиме його подальшому розвитку.

Основні ресурси ТОВ «Такром Україна» представлені у вигляді основних засобів, необоротних та оборотних активів. Первинна вартість основних засобів зростає з 208,68 тис. грн у 2021 р. до 333,86 тис. грн у 2023 р., що свідчить про інвестиції в оновлення та розширення виробничих потужностей товариства. Знос основних засобів також зріс з 104,09 тис. грн до 195,25 тис. грн, що вказує на старіння активів і потребу в їхньому заміщенні. Середньорічна вартість основних засобів зростає на 45,06%, досягнувши 281,43 тис. грн у 2023 р.

Первинна вартість нематеріальних активів збільшилася з 100 тис. грн до 111 тис. грн, що свідчить про невелике, але позитивне зростання в інвестиціях у нематеріальні ресурси. Водночас знос нематеріальних активів зріс на 59,02%, що вказує на активне використання цих активів, а також на необхідність їх оновлення.

Загальна сума оборотних активів зростає з 215,44 тис. грн до 279,01 тис. грн, що свідчить про покращення ліквідності підприємства. Проте дебіторська заборгованість знизилася з 115,94 тис. грн до 103,58 тис. грн, що свідчить про покращення ефективності збору боргів. Середні залишки оборотних засобів зросли на 39,83%, досягнувши 277,85 тис. грн у 2023 р.

Економічні та фінансові показники показали, що чистий дохід від реалізації продукції зріс з 348,45 тис. грн у 2021 р. до 874,25 тис. грн у 2023 р., що свідчить

про значне зростання обсягу продажів. Темп приросту склав 150,898%, що вказує на активний розвиток підприємства. Собівартість реалізованої продукції також зросла з 332,33 тис. грн до 747,94 тис. грн, проте темп приросту склали 125,062%, тобто були нижчими за темпи зростання чистого доходу.

Відповідно, валовий прибуток ТОВ «Такром Україна» збільшився з 16,12 тис. грн у 2021 р. до 126,31 тис. грн у 2023 р., демонструючи позитивну динаміку зростання на 683,476%, що вказує на значне поліпшення фінансових результатів підприємства. Операційний прибуток показав негативну динаміку у 2022 р., знизившись до -53,54 тис. грн, але у 2023 р. відновився до 76,61 тис. грн, зл свідчить про поліпшення операційної діяльності підприємства, зокрема відновлення прибутковості. Чистий прибуток також показує позитивну тенденцію, з 9,02 тис. грн у 2021 р. до 68,90 тис. грн у 2023 р., незважаючи на значний збиток у 2022 р. Темп приросту склав 663,95%, що свідчить про відновлення фінансової стабільності підприємства (рис. 2.7)

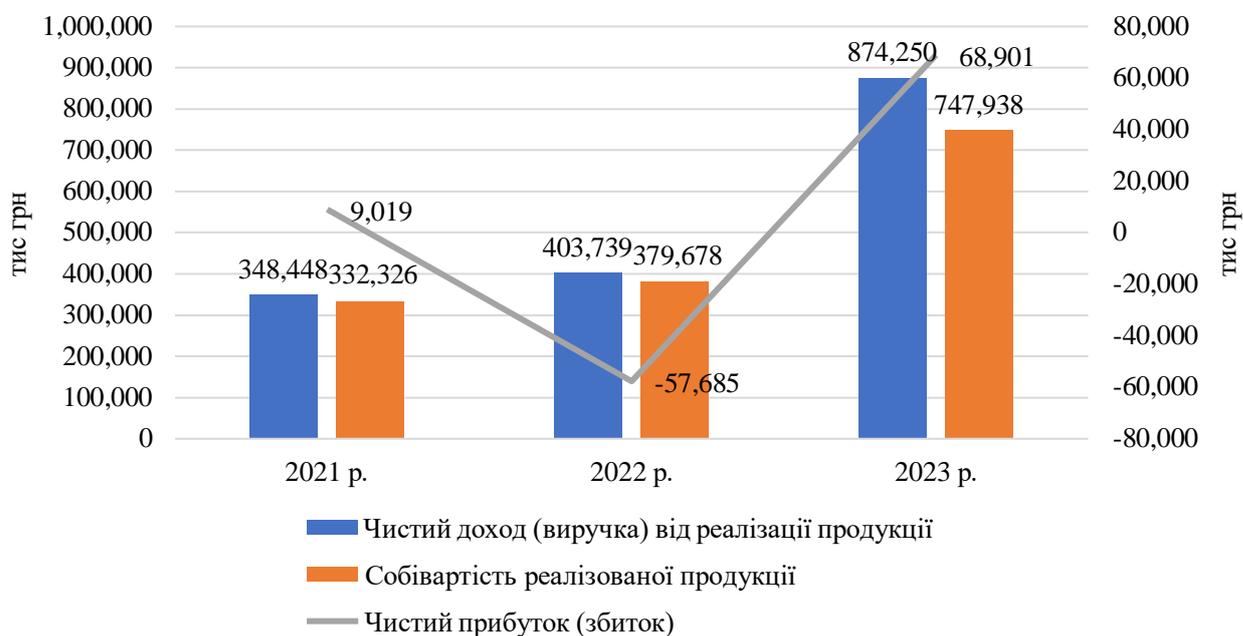


Рис. 2.7. Основні фінансові результати ТОВ «Такром Україна» за 2021–2023 рр.

Джерело: побудовано автором за Додатком Г

ТОВ «Такром Україна» демонструє значне зростання доходів та валового прибутку, а також відновлення операційного та чистого прибутків після збитків у 2022 р., що вказує на позитивну динаміку в розвитку бізнесу, ефективність

управлінських рішень та здатність до адаптації в складних умовах військового стану і відповідних змін на ринку. Проте, товариству необхідно продовжувати контролювати витрати, щоб підтримувати позитивну динаміку в майбутньому.

Аналіз показників ефективності використання ресурсів ТОВ «Такром Україна» дав змогу зробити наступні висновки:

коефіцієнт зносу зріс з 0,50 у 2021 р. до 0,58 у 2022 і 2023 рр., що свідчить про поступове збільшення рівня амортизації основних засобів;

коефіцієнт оновлення підвищився з 0,15 у 2021 р. до 0,34 у 2023 р., що вказує на активне оновлення основних засобів та інвестиції в основні засоби. Загальні теми зростання даного показника склали 127,84%;

коефіцієнт вибуття основних засобів зріс з 0,01 у 2021 р. до 0,18 у 2022 р., але знизився до 0,04 у 2023 р. Абсолютне зменшення на 0,15 у 2023 р. вказує на зменшення рівня вибуття основних засобів.

фондовіддача збільшилася з 1,80 грн/грн у 2021 р. до 3,11 грн/грн у 2023 р., що свідчить про підвищення ефективності використання основних засобів;

коефіцієнт обіговості оборотних засобів також демонстрував динаміку до зростання з 1,75 у 2021 р. до 3,15 у 2023 р. Така динаміка зумовлена підвищенням ефективності використання оборотних засобів;

період обороту скоротився з 205 днів у 2021 р. до 114 днів у 2023 р., що вказує на пришвидшення обороту оборотних засобів та покращення в управлінні оборотними активами;

коефіцієнт обіговості активів збільшився з 1,10 у 2021 р. до 2,19 у 2023 р., що свідчить про значне підвищення ефективності використання всіх активів підприємства.

ТОВ «Такром Україна» демонструє позитивну динаміку в ефективності використання активів, основних та оборотних засобів. Збільшення коефіцієнтів оновлення та фондовіддачі вказує на ефективне оновлення основних засобів. Одночасно скорочення середнього періоду обороту оборотних засобів свідчить про покращення управління обіговими активами.

Фінансову стійкість ТОВ «Такром Україна» було досліджено в два етапи: перший – оцінка стійкості за абсолютними та відносними показниками, що ґрунтуються на аналізі співвідношення активів та джерел їх фінансування; другий – оцінка резерву фінансової стійкості, яка включає розгляд критичного обсягу реалізації, операційного та фінансового важелів.

Результати розрахунків абсолютних та відносних показників фінансової стійкості ТОВ «Такром Україна» наведено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

**Аналіз показників фінансової стійкості ТОВ «Такром Україна»  
за 2021-2023 рр.**

Показники	Норма- тив	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення (+,-) від нормативу		
					2021 р.	2022 р.	2023 р.
Коефіцієнт автономії	≥ 0,5	0,38	0,17	0,31	-0,12	-0,33	-0,19
Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	< 0,5	0,62	0,83	0,69	-0,12	-0,33	-0,19
Коефіцієнт фінансової залежності	< 2	2,62	5,79	3,20	-0,62	-3,79	-1,20
Коефіцієнт фінансування	> 1	0,62	0,21	0,45	-0,38	-0,79	-0,55
Коефіцієнт заборгованості	<1	1,62	4,79	2,20	-0,62	-3,79	-1,20
Коефіцієнт забезпеченості запасів	> 0,8	0,24	-0,23	-0,11	-0,56	-1,03	-0,91
Коефіцієнт забезпеченості обігових засобів	≥ 0,5	0,08	-0,11	-0,05	-0,42	-0,61	-0,55
Коефіцієнт маневреності	> 0,5	0,14	-0,49	-0,11	-0,36	-0,99	-0,61
Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	-	0,00	0,00	0,00	x	x	x
Коефіцієнт короткострокової заборгованості	-	1,00	1,00	1,00	x	x	x

*Джерело: розраховано автором за фінансовою звітністю товариства*

Аналіз коефіцієнтів фінансової стійкості показує, що ТОВ «Такром Україна» має певні відхилення від нормативних значень. Коефіцієнт автономії в 2023 р. становив 0,31, що нижче нормативного значення 0,5, але показує позитивну динаміку порівняно з 2022 р., що свідчить про зростання частки власного капіталу в загальній структурі фінансування компанії.

Коефіцієнт фінансової залежності в 2023 р. склав 3,20, що перевищує нормативне значення 2 та демонструє покращення порівняно з попереднім роком, що вказує на зменшення залежності компанії від зовнішніх джерел фінансування.

Коефіцієнт забезпеченості запасів та коефіцієнт забезпеченості обігових засобів мають від'ємні значення, що свідчить про недостатність власного оборотного капіталу для фінансування поточної діяльності.

Для аналізу ключових показників ліквідності ТОВ «Такром Україна» було проведено дослідження таких коефіцієнтів як покриття, швидкої та абсолютної ліквідності (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

### Аналіз показників платоспроможності (ліквідності)

#### ТОВ «Такром Україна» за 2021-2023 рр.

Показники	Норматив	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення (+,-) від нормативу		
					2021 р.	2022 р.	2023 р.
Коефіцієнт покриття	> 1-1,5	1,09	0,90	0,95	0,09	-0,10	-0,05
Коефіцієнт швидкої ліквідності	> 0,5-0,6	0,71	0,46	0,49	0,21	-0,04	-0,01
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	> 0,2-0,3	0,12	0,11	0,13	-0,08	-0,09	-0,07

*Джерело: розраховано автором за фінансовою звітністю товариства*

Коефіцієнт покриття в 2023 р. становив 0,95, що трохи нижче нормативного значення 1-1,5 та вказує на те, що компанія може мати певні труднощі з погашенням поточних зобов'язань тільки за рахунок оборотних активів.

Коефіцієнт швидкої ліквідності був найнижчим у 2022 р. становив 0,46, що дещо є нижче за нормативний показник, що вказує на незначну обмеженість швидкого погашення поточних зобов'язань за рахунок тільки найбільш ліквідних активів.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності в 2023 р. становив 0,13 та був найвищим за весь досліджуваний період, проте таке значення нижче нормативу, що означає неможливість ТОВ «Такром Україна» негайно погасити поточні зобов'язання за рахунок наявних грошових коштів та їх еквівалентів.

Для визначення типу фінансової стійкості ТОВ «Такром Україна» було проаналізовано узагальнюючі показники фінансової стійкості, результати яких представлені в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

**Аналіз узагальнюючих показників фінансової стійкості  
ТОВ «Такром Україна» за 2021-2023 рр.**

Показники	Методика розрахунку за балансом	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Наявність власних обігових коштів для формування запасів – Н1	Ряд. 1495 – ряд. 1095	17501	-31302	-14547
Наявність власних обігових та довгострокових позикових коштів для формування запасів – Н2	Н1 + ряд. 1595	17501	-31302	-14547
Наявність власних обігових, довгострокових і короткострокових позикових коштів для формування запасів – Н3	Н2 + ряд. 1600 + ряд. 1610	17501	-31302	-14547
Запаси – Н4	Ряд. 1100	73954	133984	136578
Надлишок (+) нестача (-) власних обігових коштів для формування запасів – Е1	Н1-Н4	-56453	-165286	-151125
Надлишок (+) нестача (-) власних обігових та довгострокових позикових коштів для формування запасів – Е2	Н2-Н4	-56453	-165286	-151125
Надлишок (+) нестача (-) власних обігових, довгострокових і короткострокових позикових коштів для формування запасів – Е3	Н3-Н4	-56453	-165286	-151125

*Джерело: розраховано автором за фінансовою звітністю товариства*

Аналіз узагальнюючих показників фінансової стійкості ТОВ «Такром Україна» виявив, що всі три ключові індикатори (Е1, Е2, Е3) демонструють від’ємні значення протягом усього досліджуваного періоду. Така динаміка, відповідно до загальноприйнятих критеріїв оцінки, свідчить про наявність ознак кризового фінансового стану підприємства та вказує на суттєвий дефіцит власних оборотних коштів для забезпечення фінансування запасів та поточної діяльності, що створює значні виклики для підтримки належного рівня фінансової стійкості компанії.

Далі було проведено аналіз структури операційних витрат ТОВ «Такром Україна», який є важливим елементом фінансового управління, оскільки дозволяє виявити основні статті витрат та оцінити їх динаміку (табл. 2.8).

## Динаміка структури операційних витрат за економічними елементами

## ТОВ «Такром Україна» за 2021–2023 рр.

Витрати	Звітні роки						Зміна (+; -) 2023 р. від			
	2021		2022		2023		2021		2022	
	тис. грн.	Частка, %	тис. грн.	частка, %	тис. грн.	Частка, %	тис. грн.	частка, %	тис. грн.	частка, %
Матеріальні витрати	103 959	26,89	158 718	31,31	307 610	39,43	203 651	12,54	148 892	8,12
Витрати на оплату праці	42 192	10,91	59 981	11,83	108 115	13,86	65 923	2,94	48 134	2,02
Відрахування на соціальні заходи	7 418	1,92	10 140	2,00	18 187	2,33	10 769	0,41	8 047	0,33
Амортизація	54 545	14,11	56 137	11,07	68 117	8,73	13 572	-5,38	11 980	-2,34
Інші операційні витрати	178 516	46,17	221 941	43,78	278 186	35,66	99 670	-10,52	56 245	-8,13
Разом	386 630	100	506 917	100	780 215	100	393 585	0,00	273 298	0,00

Джерело: розраховано автором за фінансовою звітністю товариства

У 2021 р. матеріальні витрати становили 103 959 тис. грн, що складало 26,89% загальної суми витрат. До 2023 р. ці витрати значно зросли до 307 610 тис. грн (39,43%), що свідчить про суттєве збільшення залежності підприємства від матеріальних ресурсів, що пов'язано із зростанням обсягів виробництва та підвищенням цін на матеріали.

Витрати на оплату праці також зростали протягом досліджуваного періоду з 42 192 тис. грн у 2021 р. (10,91%) до 108 115 тис. грн у 2023 р. (13,86%), що пов'язано з підвищенням заробітних плат та розширенням штату працівників. Відповідно, відрахування на соціальні заходи також зростали. Частка амортизаційних витрат на кінець досліджуваного періоду знизилася з 14,11% у 2021 р. до 8,73% у 2023 р., що свідчить про відносну стабільність основних засобів підприємства. Інші операційні витрати займають найбільшу питому вагу у структурі операційних витрат, хоча у 2023 р. частка таких витрат знизилася на 10,52% до рівня 35,66%, що вказує на скорочення непередбачених та нерегулярних операційних витрат у загальній структурі витрат.

Досліджуючи динаміку показників рентабельності ТОВ «Такром Україна» можна відмітити основну тенденцію – різке відновлення фінансової ефективності у 2023 р. після складного 2022 р., що вказує на адаптацію підприємства до ринкових умов та проведення успішної стратегії відновлення (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

**Динаміка показників рентабельності (збитковості)  
ТОВ «Такром Україна» за 2021–2023 рр., %**

Показники	Звітні роки			Зміна(+; -) 2023 р. від	
	2021	2022	2023	2021	2022
Рентабельність власного капіталу	7,63	-61,90	69,81	62,17	131,70
Рентабельність позичково капіталу	4,54	-22,80	22,91	18,37	45,71
Рентабельність активів	2,85	-16,66	17,25	14,40	33,91
Рентабельність витрат	2,33	-11,38	8,83	6,50	20,21
Рентабельність оборотних коштів	4,54	-23,44	24,80	20,26	48,24

*Джерело: розраховано автором за фінансовою звітністю товариства*

Можна відмітити значне коливання рентабельності власного капіталу. У 2022 р. спостерігається різке падіння до негативних значень (-61,90%), що свідчило про серйозні фінансові труднощі, проте, у 2023 р. рентабельність різко покращилася до 69,81%, що вказує на суттєве відновлення фінансової стійкості та ефективності використання власного капіталу.

Рентабельність позичкового капіталу як і попередній показник мала подібну динаміку, що засвідчує покращення ефективності використання позичкових коштів у 2023 р. та оптимізацію фінансових витрат товариства. Рентабельність активів у 2022 р. була негативною (-16,66%), але в 2023 р. зросла до 17,25%, що підтверджує ефективність використання активів підприємства на кінець досліджуваного періоду. Рентабельність витрат впала до -11,38% у 2022 р. та збільшилася до 8,83% у 2023 р., що говорить про те, що підприємство стало краще контролювати витрати, що призвело до підвищення рентабельності. Рентабельність оборотних коштів мала подібну динаміку, як і всі попередні показники. На кінець досліджуваного періоду ТОВ «Такром Україна» покращило управління оборотними коштами.

Таким чином, фінансово-економічний аналіз ТОВ «Такром Україна» за 2021–2023 рр. вказав на загальну позитивну динаміку розвитку підприємства, зростання активів та прибутковості, а також поліпшення фінансової стабільності. Незважаючи на коливання в показниках зобов'язань та витрат, товариство успішно адаптувалося до змін, активно інвестувало в основні засоби й демонструвало здатність відновлювати фінансові показники після складного військово-економічного періоду. Проте, для підтримання сталого розвитку в майбутньому, необхідно продовжувати контролювати витрати та ефективно керувати активами.

### 2.3. Оцінка існуючої корпоративної культури та її впливу на ефективність управління персоналом ТОВ «Такром Україна»

ТОВ «Такром Україна» зосереджує увагу на розвитку ефективної корпоративної комунікації, що ґрунтується на довірі та командному дусі. Досліджуване товариство заохочує конструктивні ініціативи та створює умови для їх реалізації. Дискримінація за ознаками національності, статі, віку, культури чи іншими характеристиками у компанії є неприпустимою. Керівництво компанії вивчає, аналізує та оцінює фактори, що можуть вплинути на задоволеність клієнтів і акціонерів, а також на стабільність діяльності та цілісність управлінських систем. Таким чином, ризик-орієнтоване мислення лежить в основі управлінської стратегії, забезпечуючи ефективність і адаптивність ТОВ «Такром Україна».

Менеджмент товариства встановлює високі вимоги та стандарти у діяльності компанії. Принципи, за якими працює компанія чітко окреслені в системі корпоративної культури. Компанія надає великої уваги безпеці в роботі. Прихильність до розвитку та вдосконалення системи управління в галузі охорони праці, здоров'я, навколишнього середовища та якості проявляється в таких напрямках: забезпечення необхідними ресурсами; ефективне навчання працівників; система внутрішнього контролю; відповідність всім нормативним актам, регламентам та стандартам; постійне поліпшення процесів діяльності.

Організація корпоративних заходів у вигляді банкетів, вечірок, спортивних змагань сприяють зміцненню стосунків у колективі, формуючи єдину команду. Двічі на рік проводяться заходи, де співробітників нагороджують у різних номінаціях та розігрують цінні призи. Загальна характеристика існуючої корпоративної культури представлена у табл. 2.10.

Таблиця 2.10

### Характеристика існуючої корпоративної культури ТОВ «Такром Україна»

Складові корпоративної культури	Характеристика
1	2
Місія	полягає в забезпеченні високоякісних послуг та рішень у своїй галузі, спрямованих на підвищення ефективності бізнесу клієнтів, сталий розвиток і впровадження інноваційних підходів без будь-якої шкоди.
Бачення компанії	стати лідером у своїй галузі, впроваджуючи інноваційні рішення та найкращі практики, спрямовані на сталий розвиток і задоволення потреб клієнтів. Компанія прагне бути прикладом корпоративної відповідальності, створювати комфортні умови для професійного зростання співробітників і активно розвивати партнерські відносини на основі довіри та взаєморозуміння.
Цінності	Відкритість та правдивість – прагне діяти максимально чесно, прозоро й відверто. Шанобливе ставлення до навколишнього середовища – прагне забезпечити максимальну повагу до людського життя та ключових екологічних цінностей. Соціальна відповідальність – активно працюємо над реалізацією заходів, що сприяють загальному добробуту. Фінансова стійкість – забезпечує довготривале зростання та стабільність, що дозволяє клієнтам почуватися впевнено. Професіоналізм – високий рівень компетентності, етики та відповідальності, що дозволяє ефективно використовувати технічні знання та досвід.
Короткострокові цілі	збільшення обсягів реалізованих послуг на 20%
Офіційне закріплення корпоративних цінностей у документах	прописані в Кодексі корпоративної поведінки
Корпоративна символіка	Компанія має власний логотип у вигляді поєднання двох частин назви компанії у чорно-синьому кольорі. Такі ж кольори переважають і в одязі та інтер'єрі оформлення та кольорах техніки.
Стратегічна направленість компанії	розвиток інноваційних технологій, покращення якості продукції та послуг, а також підвищення ефективності бізнес-процесів. Компанія прагне до сталого зростання, активної участі в екологічних ініціативах та соціальної відповідальності.

1	2
Корпоративні традиції	корпоративні святкування, спортивні змагання, тренінги та семінари, участь у соціальних проектах, подарунки
Корпоративні бонуси	обіди за рахунок компанії, медичне страхування, доплата за новаторські ідеї, які вдалося реалізувати
Культура управління	базується на принципах прозорості, відповідальності та поваги до співробітників

*Джерело: побудовано автором за даними товариства*

Отже, корпоративна культура ТОВ «Такром Україна» акцентує увагу на розвитку довірчих і командних комунікацій, що сприяє створенню конструктивного середовища для ініціатив. Відсутність дискримінації, ризик-орієнтоване управління, високі стандарти та безпека праці формують основу її діяльності. Компанія підтримує професіоналізм, фінансову стабільність і соціальну відповідальність, активно організуючи корпоративні заходи для зміцнення командного духу. Стратегічно, ТОВ «Такром Україна» прагне до інновацій, покращення якості послуг та сталого розвитку, відображаючи свої цінності у щоденній практиці.

Оцінка існуючої корпоративної культури компанії може здійснюватися з використанням різноманітних методів та інструментів. Серед найбільш поширених у вітчизняній практиці можна назвати: анкетування та опитування працівників; інтерв'ю та фокус-групи; аналіз корпоративних документів; метод «360 градусів»; порівняння з бенчмарками; спостереження за поведінкою; корпоративний аудит та використання спеціалізованих програмних засобів.

Сучасні підприємства користуються послугами консалтингових компаній, таких як McKinsey & Company, Deloitte та Bain & Company, які займаються проведенням досліджень і наданням консультацій з питань корпоративної культури. Їх фахівці пропонують різноманітні інструменти та методики для оцінки й управління культурою організації, що допомагає підприємствам краще усвідомити, як вони можуть вдосконалити власну корпоративну культуру задля успішного досягнення своїх стратегічних цілей і завдань.

Для оцінювання існуючої корпоративної культури ТОВ «Такром Україна» використано кілька поширених методів: анкетування, моніторинг показників, індексний метод. Діагностика категорій співробітників, проведена у вигляді анкетування 75 працівників ТОВ «Такром Україна» за дев'ятьма критеріями з використанням вибору оптимальної відповіді (додаток Е)

У процесі аналізу ефективності корпоративної культури, перша, друга та сьома позиції відображають ставлення до роботи, а позиції з третьої по шосту – стосунки всередині колективу та особисті норми поведінки. Узагальнені результати опитування представлені у табл. 2.11.

Таблиця 2.11

### Результати діагностики опитування персоналу ТОВ «Такром Україна»

№	Позиція	Індекс
1.	Бажання підвищувати професійний рівень (I <sub>проф</sub> – індекс вдосконалення професійного рівня)	0,84
2.	Переважаючий вид мотивації. «Я готовий працювати ще ефективніше, якщо ...» (I <sub>мот</sub> – індекс мотивації)	0,57
3.	Соціальна відповідальність (I <sub>соц</sub> – індекс соціальної відповідальності)	0,49
4.	Участь у процесі прийняття управлінських рішень (I <sub>пур</sub> - індекс участі співробітників у прийнятті управлінських рішень)	0,25
5.	Адаптивність (I <sub>адапт</sub> – індекс адаптивності)	0,39
6.	Ставлення до ризику (I <sub>риз</sub> – індекс ризику)	0,63
7.	Тип лідерства (I <sub>лід</sub> – індекс лідерства)	0,60
8.	Відношення до контролю (I <sub>контр</sub> – індекс контролю)	0,52
9.	Тип колективних відносин (I <sub>відн</sub> – індекс відносин у колективі)	0,31
Середній індекс корпоративної культури		0,51

*Джерело: побудовано автором на основі результатів дослідження*

Отже, середній індекс корпоративної культури ТОВ «Такром Україна» становить 0,51, що свідчить про наявність певного рівня розвитку корпоративної культури в компанії. Отримане значення показника є компромісом між різними аспектами, які впливають на робоче середовище. Найвищий індекс вдосконалення професійного рівня (0,84) вказує на те, що працівники активно зацікавлені у розвитку своїх професійних навичок, що є важливим для забезпечення конкурентоспроможності організації та готовність співробітників інвестувати в себе та підвищувати якість своєї роботи.

Значний вплив на корпоративну культуру має індекс мотивації (0,57) та ставлення до ризику (0,63). Вони демонструють, що працівники ТОВ «Такром Україна» готові підвищувати свою продуктивність, якщо отримують матеріальне стимулювання, а також готові ризикувати заради досягнення потенційно вигідних результатів. Проте, невисокі значення індексів соціальної відповідальності (0,49) та участі у процесі прийняття управлінських рішень (0,25) свідчать про необхідність поліпшення у даних напрямках. Більшість працівників не усвідомлює свого впливу на навколишнє середовище, а також не відчуває необхідності участі у важливих процесах, що може негативно позначатися на їхній мотивації та залученості. Також варто звернути увагу на індекс адаптивності (0,39) та відносин у колективі (0,31), які вказують на деякі труднощі в сприйнятті змін і в командній взаємодії, що вказує на необхідність досліджуваному товариству приділити увагу зміцненню командного духу та сприянню відкритій комунікації.

Для співставлення отриманих результатів щодо рівня розвитку корпоративної культури на думку її працівників, було визначено рівень розвитку корпоративної культури на думку управлінського персоналу (12 осіб). Для цього було використано кваліметричну модель оцінки якості управління розвитком кадрового потенціалу, розроблену науковцями О. Гречаник та Л. Зеленська [6].

Критерії даної моделі включають нормативний, операційний, психологічний і результативний аспекти. Кожен з цих критеріїв відображається через систему показників. Коефіцієнт відповідності для кожного показника визначалися за такою шкалою: 0 – показник відсутній; 0,25 – показник слабо виражений; 0,5 – показник недостатньо виражений; 0,75 – показник достатньо виражений; 1 – показник оптимально виражений. Часткова оцінка показника розраховувалася як добуток коефіцієнта відповідності на його вагомість, тоді як часткова оцінка критерію є результатом добутку суми всіх часткових оцінок показників і вагомості цього критерію (додаток Є). Узагальнені результати дослідження представлені в наступній таблиці.

**Узагальнені результати кваліметричної моделі рівня розвитку  
корпоративної культури ТОВ «Такром Україна»**

Критерії	Вагомість критерію	Часткова оцінка
Нормативний	0,22	0,146
Операційний	0,3	0,159
Психологічний	0,16	0,086
Результативний	0,32	0,133
Загальний рівень розвитку корпоративної культури	1	0,523

*Джерело: розраховано автором на основі результатів дослідження*

Загальна оцінка управління розвитком корпоративної культури ТОВ «Такром Україна» визначалася за формулою 2.1:

$$K_{\text{заг}} = K_1 + K_2 + K_3 + K_4, \quad (2.1)$$

де  $K_1, K_2, K_3, K_4$  – часткові оцінки критеріїв

На основі проведеного аналізу можна зробити висновок про загальний рівень розвитку корпоративної культури, який за думкою керівного складу компанії, складає 0,523, що свідчить про середній стан корпоративної культури та вказує на необхідність подальших зусиль для підвищення ефективності корпоративних процесів. Нормативний критерій має вагомість 0,22. Часткова оцінка показників цього критерію варіює від 0,10 до 0,17. Найбільш вираженими є формування норм поведінки та наявність документів, що регламентують роботу структурних підрозділів, що свідчить про важливість чіткої нормативної бази для підтримання корпоративної культури.

Операційний критерій займає вагомість 0,3, де часткова оцінка коливається від 0,03 до 0,16. Створення та підтримка іміджу компанії має найвищий показник, що вказує на успішні маркетингові зусилля. Проте низька оцінка застосування процесу онбордингу вказує на потенційні проблеми в адаптації нових співробітників. Психологічний критерій має вагомість 0,16, з частковою оцінкою, що коливається від 0,11 до 0,18. Позитивна оцінка сприяння здоровому соціально-

психологічному клімату в колективі вказує на наявність певних успіхів у створенні комфортного робочого середовища.

Результативний критерій є найвагомим з 0,32, з частковими оцінками від 0,05 до 0,12, що підкреслює важливість згуртованості колективу та визнання спільних цілей. Проте, відносно низькі оцінки ідентифікації працівників з компанією та їхньої лояльності вказують на можливі проблеми, які потребують уваги керівництва. Слід зазначити, що погляди менеджерів ТОВ «Такром Україна» та працівників компанії щодо рівня існуючої корпоративної культури співпадають. Загальний рівень розвитку корпоративної культури можна визначити за наступною школю (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

### Шкала визначення рівня корпоративної культури компанії

Рівень розвитку	Значення
критичний	$0 < KK_{\text{зар}} \leq 0,5$
недостатній	$0,5 < KK_{\text{зар}} \leq 0,65$
середній	$0,65 < KK_{\text{зар}} \leq 0,7$
достатній	$0,7 < KK_{\text{зар}} \leq 0,89$
високий	$0,89 < KK_{\text{зар}} \leq 1$

Відповідно отриманим результатам ТОВ «Такром Україна» наразі має недостатній рівень корпоративної культури. Науковець Іваненко О. пропонує для оцінки рівня корпоративної культури використовувати основні три показник:

індекс навчання;

індекс кадрового забезпечення;

індекс результативності персоналу [9].

Інтегральний показник якості персоналу розраховується за формулою 2.2:

$$K_i = K_n \cdot W_n + K_{кз} \cdot W_{кз} + K_p \cdot W_p, \quad (2.2)$$

де  $K_n$  – індекс навчання співробітників;

$K_{кз}$  – індекс кадрового забезпечення;

$K_p$  – індекс результативності роботи персоналу;

$W_H$ ,  $W_{KЗ}$ ,  $W_P$  – вагові коефіцієнти, які відображають значущість відповідного індикатора.

Розподіл ваги для різних груп показників якості персоналу визначався на основі експертних оцінок, якими виступили спеціалісти ТОВ «Такром Україна» (табл. 2.14).

Таблиця 2.14

### Динаміка інтегрального показника якості персоналу

#### ТОВ «Такром Україна» за 2021–2023 рр.

Показник	Досліджувані роки		
	2021	2022	2023
Індекс рівня навчання	0,35	0,41	0,44
Ваговий індекс навчання $W_H = 0,3$	0,11	0,12	0,13
Індекс рівня кадрового забезпечення	0,74	0,89	0,91
Ваговий індекс кадрового забезпечення $W_{KЗ} = 0,3$	0,22	0,27	0,27
Індекс результативності персоналу	0,92	0,96	0,97
Ваговий індекс результативності персоналу $W_P = 0,4$	0,37	0,38	0,39
Інтегральний показник якості персоналу	0,69	0,77	0,79

З табл. 2.14 видно, що інтегральний показник якості персоналу ТОВ «Такром Україна» зростає протягом трьох років: з 0,69 у 2021 р. до 0,79 у 2023 р., що свідчить про загальне поліпшення в якості роботи персоналу та успішну реалізацію стратегій підвищення кваліфікації, кадрового забезпечення та результативності. Така динаміка вказує на покращення корпоративної культури компанії.

Таким чином, корпоративна культура ТОВ «Такром Україна» демонструє середній рівень розвитку, акцентуючи увагу на довірливій комунікації, безпеці праці та професіоналізмі працівників. Високий індекс бажання підвищувати професійний рівень (0,84) свідчить про активну зацікавленість співробітників у власному розвитку, тоді як недостатні значення індексів соціальної відповідальності (0,49) та участі в управлінських рішеннях (0,25) вказують на потребу вдосконалення цих аспектів для підвищення залученості працівників. Загальна оцінка корпоративної культури за думкою управлінського складу складає 0,523, що підкреслює важливість подальших зусиль для покращення

корпоративних процесів та адаптації нових співробітників, щоб забезпечити сталий розвиток і досягнення стратегічних цілей компанії.

## Висновки до розділу 2

ТОВ «Такром Україна» є важливим гравцем на ринку нафтогазової індустрії України, функціонуючи з 2017 р. та входячи до складу групи компаній «Такром». Компанія спеціалізується на наданні високоякісних сервісів для стимуляції видобутку вуглеводнів, використовуючи сучасне обладнання та технології, що дозволило виконати значну кількість гідророзривів та інших робіт. Основними ринками є Україна, Румунія та інші країни, а клієнтами – як великі державні, так і приватні компанії. У 2023 р. товариство демонструвало збалансований ріст, зокрема збільшення чисельності персоналу та частку управлінського складу, що свідчить про акцент на розвитку управлінських компетенцій та впровадження новітніх технологій. Система управління підприємством ефективно взаємодіє з виробничими процесами, забезпечуючи належний контроль, координацію і модернізацію виробництва. SWOT-аналіз показує перспективи зростання попиту на послуги та диверсифікації діяльності, попри можливі загрози внаслідок економічної нестабільності.

Фінансово-економічний аналіз діяльності ТОВ «Такром Україна» демонструє позитивні тенденції розвитку та ефективності управління ресурсами. За період 2021–2023 рр. спостерігалось зростання активів, що вказує на інвестиції в основні засоби та розширення виробничих потужностей. Оборотні активи мали коливальний характер, що потребує оптимізації управління запасами. Аналіз зобов'язань свідчить про стабілізацію фінансової діяльності компанії, зокрема за рахунок скорочення заборгованості перед постачальниками, що позитивно вплинуло на ліквідність підприємства та його здатність контролювати витрати. Доходи товариства зросли, валовий прибуток також, що вказує на ефективну діяльність товариства. Незважаючи на збитки в 2022 р., чистий прибуток у 2023 р. досяг 68,90 тис. грн, відновивши фінансову стабільність.

Корпоративна культура ТОВ «Такром Україна» характеризується позитивними аспектами, такими як розвиток довірчих і командних комунікацій, висока мотивація працівників до підвищення професійних навичок та дотримання принципів прозорості і соціальної відповідальності. Компанія активно запроваджує інноваційні рішення, спрямовані на сталий розвиток, і надає значну увагу безпеці праці та створенню комфортного робочого середовища. Проте, результати оцінки існуючої корпоративної культури свідчать про наявність певних проблем, зокрема у сферах соціальної відповідальності, участі працівників у прийнятті управлінських рішень, адаптивності до змін та колективних відносин, що вказує на необхідність удосконалення внутрішніх комунікацій та активізації залучення працівників до процесів прийняття рішень. Середній індекс корпоративної культури (0,51) та оцінка менеджменту (0,523) підтверджують, що існує достатній рівень розвитку, проте є потреба в подальшому вдосконаленні корпоративних процесів для досягнення стратегічних цілей компанії. ТОВ «Такром Україна» має значний потенціал для розвитку корпоративної культури, але для цього необхідно активно працювати над усуненням виявлених недоліків та зміцненням командного духу.

## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ТАКРОМ Україна»

#### 3.1. Стратегічні напрями удосконалення корпоративної культури ТОВ «Такром Україна»

Трансформація корпоративної культури – це складний та довготривалий процес, особливо для працівників нафтової та газової сфери, чий досвід спрямований на вирішення технічних завдань, що є особливо складно, оскільки зміна культури є адаптивним, а не технічним викликом. Адаптивні виклики вимагають мислення, спрямованого на зростання, і бажання експериментувати – пробувати, зазнавати невдач, вчитися та повторювати – для досягнення задовільного результату. Для подальшого дослідження було використано модель, розроблену групою фахівців консалтингової компанії з операційного консалтингу dss+ [27].

Запропонована модель описує чотири фактори, які впливають на особисті цінності людини та в значній мірі є контрольованими нею. Постійна взаємодія людей із ширшим контекстом створює коливання того, як кожна з них впливає на культуру компанії – і навпаки. Зазначеним аспектом необхідно керувати на постійній основі, щоб забезпечити відповідність корпоративній культурі (рис. 3.1).

Психологічну безпеку забезпечують чотири складових: правила та процедури, переконання та ставлення, поведінка, ситуаційна обізнаність.

Існуючі правила та процедури в колективі мають бути чіткими, визначати позитивні наслідки та бути частиною оцінки ефективності працівників. Враховуючи специфіку роботи компанії, працівники ТОВ «Такром Україна» мають відчувати себе впевнено при повідомлення про виробничі інциденти, гаслом у

сфері безпеки має стати: «ніхто не повинен постраждати та жодної шкоди не завдати»

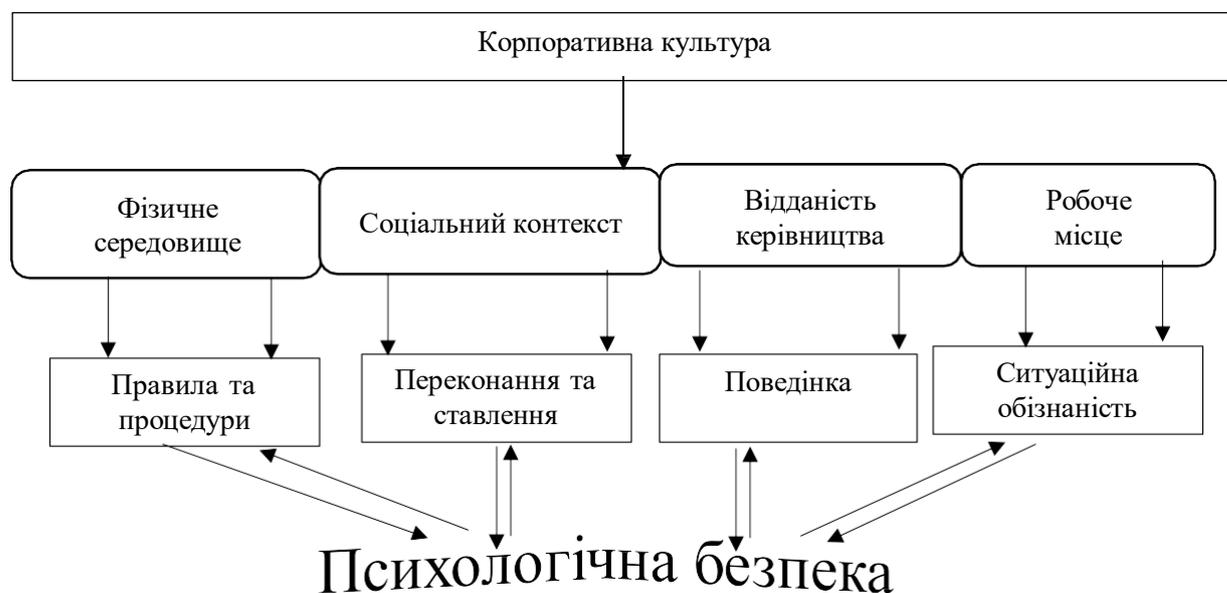


Рис. 3.1. Модель корпоративної культури для ТОВ «Такром Україна»

*Джерело: власна розробка*

Для того, щоб дії працівників компанії були націлені на підвищення ефективності підприємства, компанія повинна спонукати своїх співробітників адаптувати своє мислення під загальну стратегію розвитку та розуміння зростання. Схвалення поведінки, що відповідає корпоративній культурі ТОВ «Такром Україна», полягає у підтримці та заохоченні співробітників до дотримання встановлених норм та цінностей компанії, що повинно включати надання можливостей для професійного розвитку, відзначення досягнень працівників, які демонструють ініціативу та відповідальність, а також підтримку командної роботи та відкритого спілкування. Компанії необхідно впроваджувати механізми зворотного зв'язку, щоб заохочувати працівників висловлювати свої ідеї та пропозиції для покращення робочих процесів. Така підтримка корпоративної культури сприяє розвитку лояльності, підвищує мотивацію і залученість співробітників.

Формування ситуаційної обізнаності на ТОВ «Такром Україна» можна досягти завдяки впровадженню систематизованих підходів до збору та аналізу

інформації про внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на діяльність компанії, включаючи сучасні інформаційні системи та технології для моніторингу ринкових тенденцій, відстеження змін у нормативно-правовому середовищі та спостереження за діяльністю конкурентів. Формування ситуаційної обізнаності може підтримуватися шляхом проведення регулярних нарад, тренінгів та навчань, що допомагають співробітникам швидко адаптуватися до нових викликів. Комунікаційні канали, такі як внутрішні інформаційні платформи або спеціалізовані чати, можуть використовуватися для швидкого обміну даними та попередження про зміни в операційній діяльності, що дозволить усім підрозділам діяти швидко та злагоджено.

Фізичне середовище включає обладнання, приміщення, уніформу та ту інформацію, яка постійно оточує працівника. Використання ергономічного дизайну та інклюзивних практик допоможе зробити фізичне середовище психологічно безпечним та безпечним для працівників, зосередившись на створенні комфортного робочого простору, де обладнання, меблі та інструменти оптимально налаштовані під фізичні потреби працівників, що включає зручне розміщення робочих місць, регульовані столи та стільці, належне освітлення, а також зниження рівня шуму в приміщенні. Інклюзивні практики, такі як забезпечення доступності для людей з обмеженими можливостями, зручна навігація в приміщеннях, адаптована уніформа та використання зрозумілої інформації на інформаційних стендах, також відіграють важливу роль. Робоче місце працівника має стати тим місцем, де працівник відчуває підтримку, врахування своїх індивідуальних потреб та рівні можливості для роботи. Така увага до фізичного середовища позитивно впливає на психологічну безпеку співробітників, сприяє їхньому добробуту та продуктивності, що важливо для корпоративної культури та ефективної роботи компанії.

Формування соціального контексту корпоративної культури підприємства можна здійснити за допомогою підтримки взаємодії між працівниками, розвитку колективних цінностей та традицій, а також організації заходів для зміцнення командного духу. Розширити існуючі заходи можна за рахунок регулярних командних тренінгів та воркшопів, які сприяють розвитку комунікації, співпраці та

довіри між працівниками та створення відкритого каналу комунікації для зворотного зв'язку, корпоративних новин та обміну ідеями, що допоможе співробітникам брати активну участь у житті компанії. Такі заходи формують соціальний контекст, у якому працівники відчують себе частиною спільноти та розділяють загальні цінності та мету, що є основою сильного корпоративного духу та єдності на підприємстві.

Формування корпоративної культури у ТОВ «Такром Україна» через відданість керівництва можна досягти, демонструючи приклад для наслідування, підтримуючи відкриту комунікацію та активно просуваючи корпоративні цінності. Інвестиції в навчання та розвиток працівників, визнання їх досягнень, організація командних заходів та залучення співробітників до прийняття рішень сприяють зміцненню довіри, мотивації та почуття приналежності, що у свою чергу формує позитивну атмосферу.

Для підвищення психологічної безпеки працівників ТОВ «Такром Україна» важливо створити безпечне робоче місце через програми психологічної допомоги, навчання з безпеки, зорову комунікацію та заохочення взаємоповаги. Впровадження інклюзивних практик, організація зон відпочинку, моніторинг робочого навантаження, а також визнання та винагородження досягнень сприяють зниженню стресу, попередженню вигорання та формуванню позитивної корпоративної культури, де кожен співробітник відчуває підтримку та захищеність.

У психологічно безпечній культурі всі працівники відчувають, що вони мають право голосу, що його цінують і поважають. В результаті кожен процвітає і докладає максимум зусиль для досягнення цілей компанії. Впровадження високопродуктивної корпоративної культури у ТОВ «Такром Україна» передбачає інтеграцію чотирьох ключових елементів, які сприяють розвитку удосконаленої корпоративної культури у довгостроковій перспективі: помітне лідерство, чітке усвідомлення, критичні активатори, розвиток можливостей (рис. 3.2)

Помітне лідерство як один із чотирьох елементів трансформації корпоративної культури ТОВ «Такром Україна» полягає у здатності керівників

впливати на працівників через особистий приклад, емоційну підтримку та чітке формулювання бачення компанії.

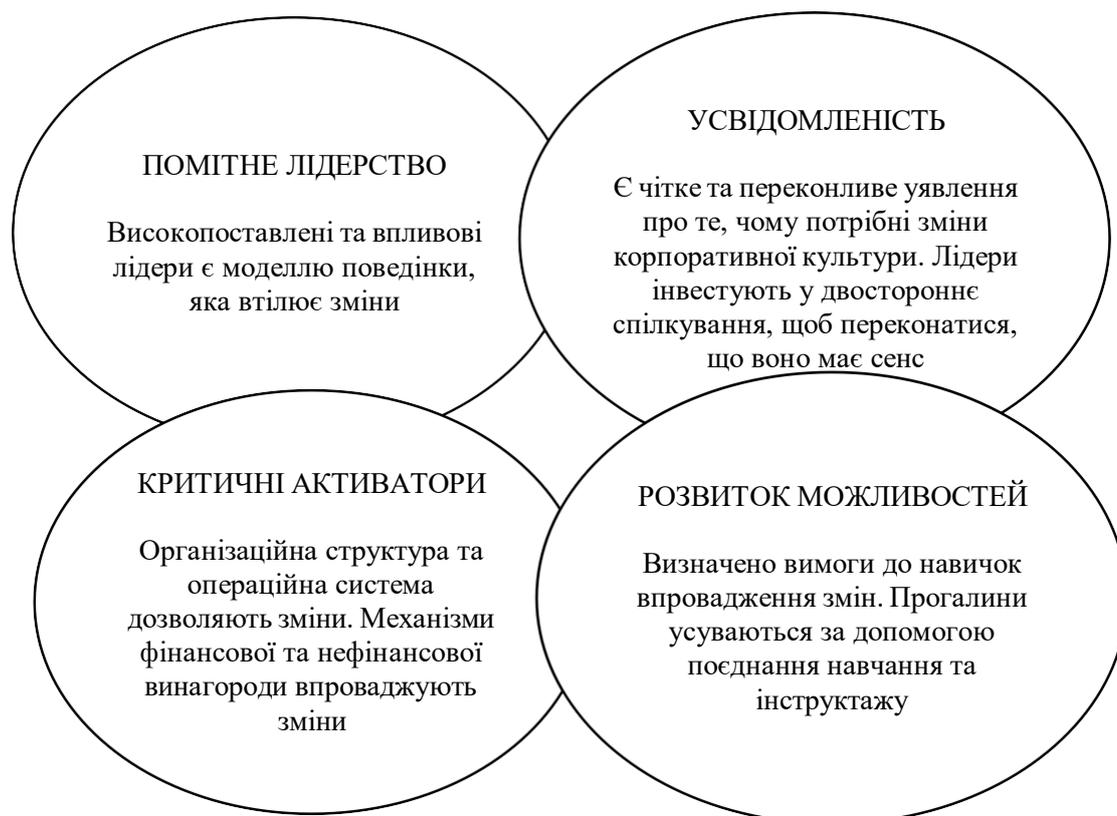


Рис. 3.2. Чотири елементи трансформації корпоративної культури ТОВ «Такром Україна»

*Джерело: власна розробка*

Лідери повинні активно демонструвати цінності та принципи компанії, заохочувати відкриту комунікацію та зворотний зв'язок, а також створювати атмосферу довіри та співпраці. Менеджменту товариства необхідно також здійснювати вибір та розвиток лідерів, які здатні надихати та підтримувати своїх співробітників. Такі якості як емоційний інтелект, комунікативні навички, здатність приймати зважені рішення та відчуття відповідальності, мають бути пріоритетними при відборі потенційних лідерів. Проведення внутрішніх опитувань, а також обговорень для визначення кандидатів, яких поважають та підтримують у колективі, допоможе забезпечити прийняття майбутнього лідера командою. Створення програм навчання для управлінців та керівників, що включають навички ефективного управління командою, мотивацію персоналу та комунікацію. Обрані

лідери повинні бути доступними для працівників, забезпечувати прозорість у прийнятті рішень та мати чіткі цінності, що сприяє зростанню довіри та прихильності до них. Помітне лідерство формує позитивний імідж компанії, сприяє залученню та утриманню талантів, а також зміцнює корпоративну культуру, що в кінцевому результаті підвищує загальну ефективність товариства.

Основні заходи, що сприяють процесу усвідомлення необхідності трансформації корпоративної культури, включають організацію інформаційних сесій, регулярні зустрічі з працівниками для обговорення змін, а також збір зворотного зв'язку, що дозволяє адаптувати підходи та врахувати думки співробітників, зміцнюючи таким чином їх залученість та відповідальність.

Критичні активатори визначають ключові показники ефективності для оцінки прогресу у трансформації, створення спеціальних команд для реалізації ініціатив, а також активну підтримку інноваційних практик та ідей з боку працівників. Критичні активатори забезпечують структуру та ресурси, необхідні для здійснення змін, а також заохочують співробітників до активної участі в процесах трансформації, що в кінцевому результаті призводить до зміцнення корпоративної культури та досягнення стратегічних цілей компанії.

Розвиток можливостей полягає у створенні умов для професійного зростання та розвитку співробітників та включає впровадження програм навчання та розвитку, що дозволяють працівникам здобувати нові навички, покращувати вже наявні компетенції та адаптуватися до змін у зовнішній середовищі. Крім того, важливо забезпечити доступ до ресурсів, які сприяють інноваціям та креативному мисленню, а також заохочувати командну роботу та співпрацю між різними підрозділами. Розвиток можливостей також передбачає впровадження системи наставництва та коучингу, що дозволяє більш досвідченим працівникам ділитися своїми знаннями з молодшими колегами. В результаті цього, співробітники стають більш залученими, мотивованими та здатними ефективно реагувати на виклики, що стоять перед компанією.

Психологічна безпека є одним із найсуттєвіших факторів. Вплив усіх чотирьох елементів на загальний результат щоразу змінюється і його часто важко прогнозувати. Підвищення ефективності підходу є неперервним процесом.

Вищому керівництву ТОВ «Такром Україна» необхідно усвідомлювати та регулярно демонструвати належну поведінку, важливими аспектами якої є:

- залучення ключових впливових лідерів у всіх підрозділах для надання необхідної підтримки та коучингу;

- розробка та донесення упевнених аргументів на користь змін, а також уявлення про те, як виглядає успіх;

- забезпечення частих, інтерактивних та неформальних комунікацій, акцентуючи увагу на особистій значущості цих змін.

На практичному рівні створення плану дій відбуватиметься на кількох рівнях через ініціативи, що охоплюють всю компанію, конкретні майданчики та індивідуально орієнтовані проєкти. Потрібно бути впевненим, що всі аспекти бізнесу, від головного офісу до розвідки та видобутку – і кожне робоче місце – включені у план дій удосконалення корпоративної культури ТОВ «Такром Україна».

Таким чином, трансформація корпоративної культури в ТОВ «Такром Україна» є складним і тривалим процесом, що потребує адаптивного підходу та мислення, орієнтованого на зростання. Для успішної реалізації змін необхідно врахувати чотири ключові елементи: помітне лідерство, чітке усвідомлення, критичні активатори та розвиток можливостей, що сприятимуть формуванню психологічно безпечної середовища. Важливо забезпечити відкриту комунікацію, підтримувати професійний розвиток працівників, заохочувати командну роботу та взаємодію, а також впроваджувати системи зворотного зв'язку для підвищення залученості та мотивації. Успішна трансформація культури дозволить досліджуваному товариству адаптуватися до змін, зміцнити корпоративний дух і досягти стратегічних цілей.

### 3.2. Розробка комплексу заходів з удосконалення корпоративної культури для підвищення ефективності управління персоналом ТОВ «Такром Україна»

Програма удосконалення корпоративної культури ТОВ «Такром Україна» базується на трьох ключових компонентах: підвищення рівня безпеки, професійного розвитку персоналу та покращення соціальних складових (рис. 3.3).



Рис. 3.3. Основні заходи удосконалення корпоративної культури ТОВ «Такром Україна»

*Джерело: власна розробка*

Перший блок заходів направлений на підвищення як безпеки праці так і психологічної безпеки працівників. Специфікою роботи ТОВ «Такром Україна» є постійне впровадження нових інструментів та механізмів у діяльність виробничого персоналу. Для ефективного використання того чи іншого обладнання менеджмент компанії має не тільки придбати цей інструмент, а й потурбуватися про зручне його розміщення на робочому місці працівника. Пропонуємо поліпшити ергономіку для персоналу шляхом спеціальних крісел, інструментів для зниження втоми та

оптимального розташування обладнання в місцях, де працівники проводять значний час.

Для регулярного аудиту безпеки робочих місць пропонуємо відповідальним особам: начальнику відділу охорони праці, інженеру з безпеки та старшим оператори установок (гідравлічний розрив, колтюбінг, азотні установки) провести підготовчий тренінг з аналізу ризиків для відповідальних осіб. Створити детальні інструкції та чек-листи для кожного виду операцій (гідравлічний розрив, колтюбінг, азотні установки). Слідкувати за постійним оновленням індивідуальних засобів до специфіки процесів:

для гідравлічного розриву пласта: протиударні каски, захисні окуляри, хімічно стійкі костюми.

для колтюбінгу: костюми, стійкі до порізів, вогнестійкі рукавиці, респіратори.

для азотних установок: ізолюючі дихальні апарати, газоаналізатори, детектори витоків.

Слід враховувати, що якою б не була досконалою система безпеки з боку менеджменту, практичну її ефективність зможуть перевірити тільки самі працівники. Тому пропонуємо, начальнику відділу охорони праці впровадити систему збору зворотного зв'язку від працівників щодо зручності та ефективності індивідуальних засобів, пропозицій щодо подальшого удосконалення техніки безпеки.

Для підвищення рівня ситуативної обізнаності працівників ТОВ «Такром Україна», крім існуючих інструктажів перед кожною зміною, практичних навчань із симуляцією аварійних ситуацій, системи постійних нагадувань та інформувань, які наразі існують на підприємстві, пропонуємо проводити практичні навчання щодо розпізнавання та реагування на потенційні небезпеки під час виконання операцій, таких як гідравлічний розрив пласта, колтюбінг або робота з азотними установками. Рекомендується залучити фахівців із промислової безпеки для поглибленого аналізу ситуаційних прикладів. Аналізувати інциденти, які сталися не тільки на своєму підприємстві, але й на інших подібних підприємствах, вносити відповідні коригувальні заходи.

Досить ефективно буде впровадження програмного забезпечення для відстеження обізнаності, які підтримують щоденні оновлення з безпеки, відстеження ризиків та зворотний зв'язок, що дозволяє швидко оцінювати рівень розуміння поточних ризиків (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

**Можливі програмні рішення для підвищення рівня ситуативної обізнаності працівників ТОВ «Такром Україна»**

Назва програмного продукту	Функціонал	Вартість на місяць, грн
Donesafe	дозволяє відстежувати небезпеки в режимі реального часу, надсилати сповіщення з безпеки, розподіляти завдання та автоматично генерувати звіти. Система налаштовується під конкретні потреби компанії, що дозволяє інтегрувати її у процеси з високим рівнем ризику.	800
SafetyCulture iAuditor	пропонує щоденні контрольні списки з безпеки, зворотний зв'язок після змін та сповіщення про безпеку в режимі реального часу. Зручний для роботи в умовах змінюваних умов безпеки, як-от під час роботи з колтубінгом.	7600
Workhub	пропонує звітування про інциденти, відстеження комплаєнсу та управління навчанням. Дозволяє підвищити обізнаність, надаючи регулярні оновлення з безпеки та виявлення небезпек, що робить його простим та ефективним вибором для високоризикових галузей.	120 (один користувач)

*Джерело: [21; 22; 25; 26]*

Усі розглянуті додатки пропонують щоденні оновлення безпеки, відгуки після зміни та опитування для виявлення рівня розуміння поточних ризиків. Враховуючи специфіку роботи товариства психологічний стан працівників є дуже важливим. Негативний щоденний вплив військових дій на території України погіршує ментальне здоров'я українців, тому менеджменту ТОВ «Такром Україна» необхідно впроваджувати психологічні програми, які допомагатимуть підтримувати емоційне благополуччя працівників та сприяти їхній продуктивності на роботі. Для ТОВ «Такром Україна», яке працює в умовах високих ризиків, особливо важливим є створення умов, що забезпечуватимуть стресостійкість і психологічну підтримку.

Перш за все, необхідно створити зони відпочинку з мінімальним рівнем шуму для відновлення персоналу після робіт у важких умовах. Наступним заходом має бути встановлення додаток для психологічної підтримки «BetterMe: Mental Health» – українська платформа з фокусом на емоційну підтримку, вправи для релаксації та дихальні техніки. Додаток має широкий вибір медитацій, курсів із самоконтролю та стрес-менеджменту, що дозволяє співробітникам регулювати свій психологічний стан в будь-який момент. Є безкоштовна вартість додатку та корпоративний тариф з більш широкими можливостями, вартість якого близько 7 000 грн на місяць [20].

Сесії з психотерапевтами на основі «Психологічної допомоги Online» – платформа для відеоконсультацій з ліцензованими українськими психологами, яка дозволяє компаніям створити індивідуальні чи групові програми. Доступні різні спеціалізації (посттравматичні стани, стрес, вигорання), вартість сесії від 400 грн залежно від спеціаліста та тривалості.

Програма «Mindly» – популярний додаток з інструментами для рефлексії, дихальних практик і медитацій. Він зручний для співробітників, оскільки доступний на смартфоні, а також пропонує структуровані плани для боротьби зі стресом. Плата за доступ від 150 грн на місяць для одного користувача, також є корпоративні плани [24].

«Calm» та «Headspace» – популярні міжнародні додатки з великим вибором медитацій та аудіокурсів для розслаблення, що сприяють покращенню сну та зниженню рівня тривожності. Обидві платформи пропонують корпоративні плани, вартість яких стартує від 5 доларів на одного користувача на місяць [23].

Наступний блок заходів націлений на професійне зростання трудового колективу ТОВ «Такром Україна» без якого неможлива ефективна корпоративна культура.

Розробка персоналізованих планів розвитку для кожного працівника з визначенням цілей та навичок для освоєння може здійснюватися за наступним алгоритмом (рис. 3.4)

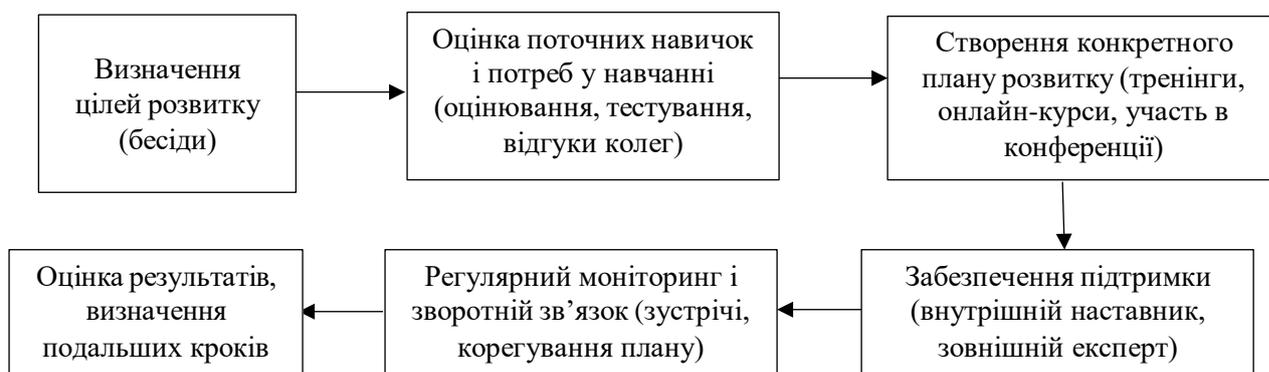


Рис. 3.4. Алгоритм створення індивідуальних планів розвитку співробітника ТОВ «Такром Україна»

*Джерело: власна розробка*

Для полегшення реалізації даного заходу можна використовувати такі інструменти:

LMS-системи (TalentLMS, Prometheus, Coursera) для надання доступу до онлайн-курсів;

HR-платформи (BambooHR, Workday) для управління планами розвитку та моніторингу результатів;

інструменти для оцінювання (360-градусна оцінка в рамках платформи SurveyMonkey, Culture Amp) для отримання зворотного зв'язку від колег.

Наступним заходом розвитку персоналу ТОВ «Такром Україна» є отримання міжнародного досвіду від спеціалістів корпорації Katt GmbH. Пропонує розглянути можливість проведення навчання передовими спеціалістами компанії Tacom Servis GmbH, Німеччина. Найкращим варіантом був б виїзд працівників ТОВ «Такром Україна» до Німеччини для проходження програми підвищення кваліфікації, проте, враховуючи, що більшість працівників товариства чоловіки, а у військовий час їм складно покидати територію України, пропонуємо організувати приїзд групи спеціалістів Tacom Servis GmbH до України у відносно спокійну Львівську область.

Програма навчання із залученням групи фахівців з Tacom Servis GmbH може мати наступний вигляд (табл. 3.2).

**Програма навчання працівників ТОВ «Такром Україна» із залученням фахівців із Німеччини**

Вид навчання	Мета	Формат	Тривалість
Навчальні семінари та воркшопи	Познайомити працівників із передовими технологіями та методиками, що застосовуються в Tacom Servis GmbH	Групові семінари з акцентом на специфіку робіт, таких як гідравлічний розрив пласта, колтюбінг, робота з азотними установками.	5 днів
Стажування та коучинг у робочих умовах	Забезпечити практичний досвід та підтримку працівників через коучинг від досвідчених наставників.	Стажування на робочих місцях із застосуванням безпосередньої роботи під керівництвом наставників із Tacom Servis.	3 тижні
Індивідуальні коуч-сесії	Розвинути навички прийняття рішень, управління проектами та лідерські здібності.	Персоналізовані сесії з коучами, які надають зворотний зв'язок і оцінюють прогрес кожного учасника.	Протягом 6 місяців
Онлайн-курси та вебінари	Розширити базу знань працівників з основних аспектів безпеки та новітніх технологій.	Онлайн-навчання із залученням експертів із Tacom Servis та використанням цифрових платформ.	На постійній основі один раз на місяць

*Джерело: власна розробка*

Запропонована програма допоможе підвищити професіоналізм співробітників ТОВ «Такром Україна» через безпосередній обмін досвідом зі спеціалістами компанії Tacom Servis GmbH і забезпечить інтеграцію нових методів роботи у поточні робочі процеси.

Відповідно до виконуваних робіт на ТОВ «Такром Україна» дуже важливе вміння - працювати в команді, адже більшість робіт виконує певна бригада. Для формування даного навичку пропонуємо впровадити ряд заходів, спрямованих на розвиток командного духу та ефективної співпраці. Серед них регулярні тренінги з командоутворення, які включатимуть практичні вправи та ігри, що покращать комунікацію серед членів бригад. Також доцільно проводити сесії обміну досвідом, де працівники зможуть ділитися успішними практиками та обговорювати труднощі, а організація спільних проектів між бригадами сприятиме налагодженню стосунків.

Додатково важливо використовувати технології для співпраці, впровадивши програмне забезпечення для управління проектами, що дозволить ефективно планувати та відстежувати виконання завдань. Регулярні зворотні зв'язки сприятимуть розвитку прозорості та довіри у команді, підвищуючи загальний моральний дух та ефективність роботи на підприємстві. Такі заходи допоможуть сформувати згуртовану команду, що є ключовим фактором успішної роботи в умовах нафтогазової сфери.

Не дивлячись на те, що ТОВ «Такром Україна» приділяє багато уваги соціальному аспекту формування корпоративної культури, пропонує внести деякі зміни і в цьому напрямку. Для заохочення ініціативних працівників товариства необхідно запровадити систему матеріального стимулювання, яка передбачає виплату бонусів за реалізацію інноваційних ідей, що позитивно впливають на ефективність роботи ТОВ «Такром Україна». Умови отримання матеріального заохочення включають: ініціювання проекту або ідеї, яка проходить оцінку комітету з інновацій; підтвердження економічної вигоди або підвищення продуктивності в результаті впровадження цієї ідеї; та реалізація ідеї в межах визначеного терміну.

Виплата бонусу буде здійснюватися у вигляді грошової винагороди, яка буде складати 3% від економічного ефекту реалізованої ідеї. Для забезпечення прозорості процесу та чесності оцінювання, комітет буде складатися з представників різних підрозділів, які зможуть об'єктивно оцінити внесок працівника. Така система мотивації не лише підвищить ініціативність співробітників, але й сприятиме розвитку інноваційної культури в компанії.

Соціальна підтримка співробітників у складних життєвих ситуаціях є важливим елементом корпоративної культури ТОВ «Такром Україна», який підкреслює цінність людського капіталу та солідарність колективу. Запропонований захід передбачає, що в разі виникнення важкої життєвої ситуації, працівники можуть добровільно скинутися фінансовими внесками протягом тижня, щоб підтримати колегу в потребі. Важливо, що керівництво компанії також виділяє таку ж суму, яка додається до загального внеску, таким чином, створюючи атмосферу підтримки і єдності.

Така ініціатива не лише надає матеріальну допомогу, але й зміцнює корпоративну культуру, сприяючи розвитку довіри між співробітниками та керівництвом. Вона демонструє, що компанія піклується про своїх працівників не тільки в робочих аспектах, але й у особистих справах, що, в свою чергу, підвищує лояльність та задоволеність працівників.

Запровадження зазначених заходів сприятиме формуванню міцної корпоративної культури, орієнтованої на безпеку та професійний розвиток, що забезпечить підвищення продуктивності праці, згуртованість команди та зростання конкурентоспроможності ТОВ «Такром Україна» на ринку.

Таким чином, для підвищення ефективності управління персоналом ТОВ «Такром Україна» важливо розробити та реалізувати комплекс заходів, спрямованих на удосконалення корпоративної культури, який включає впровадження регулярних навчань і тренінгів, використання сучасних технологій для поліпшення ситуаційної обізнаності працівників, організацію відкритих брифінгів для обміну інформацією, створення каналів зворотного зв'язку, а також проведення командних вправ для зміцнення співпраці. Важливими є також ініціативи з управління стресом та використання візуальних нагадувань про безпекові протоколи. Загалом, систематичне впровадження цих заходів сприятиме формуванню позитивної атмосфери у компанії, що, в свою чергу, підвищить обізнаність, безпеку і продуктивність працівників.

### 3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів

Програма підвищення безпеки та вдосконалення корпоративної культури в ТОВ «Такром Україна» має комплексний вплив, який відображається через економічні, соціальні та корпоративні аспекти. З економічної точки зору, зменшення кількості нещасних випадків на виробництві та скорочення випадків непередбачуваних ситуацій призведуть до зниження витрат, пов'язаних із лікуванням, страховими виплатами та заміною тимчасово непрацездатного персоналу. Зниження рівня захворюваності та лікарняних завдяки увазі до

психологічного та фізичного стану працівників підвищить продуктивність, дозволяючи ефективніше використовувати трудові ресурси та знизити витрати на найм тимчасових працівників.

З соціальної точки зору, увага до добробуту працівників покращує атмосферу в колективі, сприяє зміцненню командного духу та формує взаємопідтримку між співробітниками, що підвищує рівень задоволеності та знижує плинність кадрів, що є важливим чинником збереження кваліфікованого персоналу. Корпоративний аспект програми проявляється у посиленні цінностей компанії, спрямованих на безпеку, розвиток та підтримку працівників, що підвищує її привабливість як роботодавця та зміцнює її позитивний імідж на ринку.

Трансформація професійного розвитку персоналу ТОВ «Такром Україна» базується на інтеграції навчальних програм, розвитку кар'єрного потенціалу та залученні міжнародних експертів для підвищення кваліфікації працівників. З економічної точки зору, це дозволить компанії скоротити витрати на залучення нових працівників, оскільки підвищення кваліфікації діючих співробітників забезпечує заповнення вакантних посад всередині компанії. Вклад у навчання й розвиток персоналу також підвищує продуктивність, адже працівники краще обізнані з новітніми технологіями й передовими методами в галузі.

Соціальний аспект трансформації в професійному розвитку сприяє підвищенню мотивації та залученості працівників. Коли компанія інвестує в розвиток свого персоналу, це підвищує задоволеність співробітників і знижує плинність кадрів, працівники відчувають себе цінними членами команди, маючи можливість кар'єрного зростання та постійного розвитку.

Корпоративний аспект полягає у формуванні сильної кадрової політики, яка підтримує культуру безперервного навчання та самовдосконалення. Залучення досвідчених спеціалістів, зокрема з Tacrom Servis GmbH, збагачує команду знаннями та створює зв'язки між компаніями в межах корпорації Katt GmbH, що допомагає у стандартизації процесів та підвищенні корпоративних цінностей та підсилює лояльність працівників, зміцнює позиції компанії на ринку та покращує її

репутацію як роботодавця, який надає великі можливості для професійного розвитку.

Для оцінки ефективності запропонованих заходів у програмі розвитку корпоративної культури ТОВ «Такром Україна» було використано такі показники, як продуктивність праці, дохідність компанії та операційні витрати (табл. 3.3)

Таблиця 3.3

**Очікуваний ефект від підвищення корпоративної культури  
ТОВ «Такром Україна»**

Показник	Економічний ефект	Показники 2023 р.	Очікуваний економічний ефект
Підвищення продуктивності праці	Завдяки створенню комфортної, безпечної середовища, працівники стають більш мотивованими та продуктивними, що призводить до підвищення якості виконання робочих завдань на 15%	8742,5	1311,4
Покращення іміджу компанії	Високий рівень корпоративної культури, орієнтований на безпеку та розвиток, підвищує репутацію компанії як надійного роботодавця, що приваблює талановитих спеціалістів та потенційних партнерів, що сприяє зростанню дохідності компанії на 5%	874250	43712,5
Зниження кількості інцидентів і ризиків	Посилення уваги до безпеки робочої середовища зменшує ризик виникнення нещасних випадків, що сприяє створенню стабільної та безпечної робочої атмосфери та знижує операційні витрати на 10%	780215	78021,5
Підвищення рівня задоволеності працівників	Орієнтація на їх професійний розвиток, можливості для навчання та кар'єрного зростання позитивно впливає на загальний рівень задоволеності та залученості працівників, що впливає на дохідність підприємства на 7%	874250	61197,5
Стабільність і зростання прибутковості	Інвестиції в корпоративну культуру сприяють злагодженій роботі, збільшують рівень продуктивності та підтримують загальний фінансовий успіх, створюючи міцну основу для сталого розвитку компанії на ринку		184242,9

*Джерело: власна розробка*

Отже, загальний економічний ефект від впровадження запропонованих заходів становить близько 184 млн. грн., що включає значне зниження витрат на компенсації за лікарняні, страхові виплати та тимчасову заміну працівників завдяки покращенню умов безпеки та зменшенню кількості нещасних випадків на

виробництві. Покращення соціального клімату та корпоративної культури створює мотивуюче робоче середовище, що призводить до підвищення продуктивності та стабільності команди. У підсумку, ці заходи забезпечують компанії сталі конкурентні переваги на ринку, зміцнюють її репутацію як надійного роботодавця і позитивно впливають на її фінансові показники.

Якість персоналу за методикою О. Іваненко зростає з 0,79 у 2023 р. до 0,88. Збільшення цього показника свідчить про успішне впровадження заходів з підвищення кваліфікації, професійного розвитку та інших навчальних програм, які сприяють зміцненню кадрового потенціалу та забезпечують персонал необхідними знаннями й навичками для кращого виконання своїх обов'язків. Такий приріст зменшить потребу в зовнішньому рекрутингу та наймі тимчасових працівників, оскільки власні співробітники здатні виконувати складніші завдання. З економічної точки зору, це дозволяє знижувати витрати на рекрутинг та адаптацію нових кадрів, а також підвищувати загальну конкурентоспроможність компанії завдяки якіснішому виконанню проєктів і завдань. (рис. 3.5).

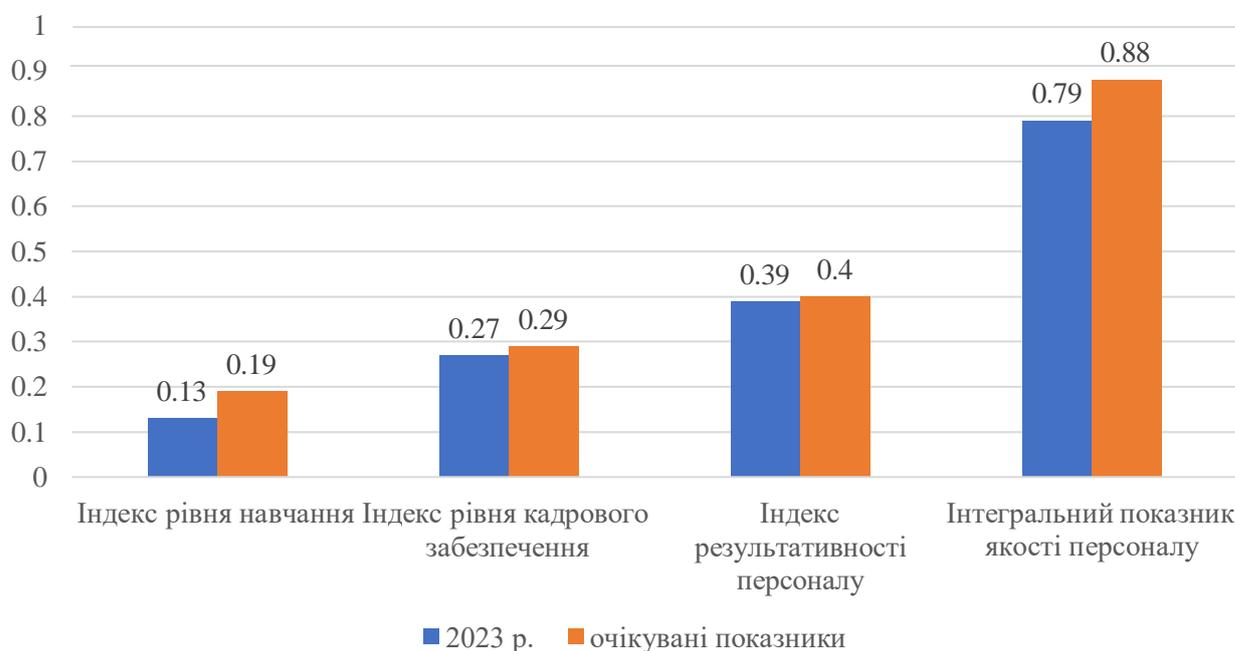


Рис. 3.5 Динаміка інтегрального показника якості персоналу ТОВ «Такром Україна» після реалізації програми трансформації корпоративної культури

*Джерело: побудовано автором*

Таким чином, запровадження програми розвитку корпоративної культури в ТОВ «Такром Україна» позитивно вплине на фінансові результати, соціальний клімат та корпоративний імідж компанії. Реалізація розробленої програми сприятиме підвищенню продуктивності праці, покращенню умов безпеки та мотивації співробітників, що знизить витрати та забезпечить стабільність колективу. Завдяки посиленню корпоративних цінностей та інвестуванню у професійний розвиток, ТОВ «Такром Україна» закріпить свої конкурентні переваги, зміцнюючи позиції на ринку та приваблюючи талановитих спеціалістів.

### Висновки до розділу 3

Трансформація корпоративної культури в ТОВ «Такром Україна» є комплексним і тривалим процесом, який потребує глибокого розуміння специфіки роботи в нафтовій та газовій галузі. Такий процес не є лише технічним викликом, а потребує адаптивних підходів, спрямованих на розвиток та експериментування. Важливо формувати довкілля, в якому співробітники можуть вільно висловлювати свої думки, вчитися на помилках і підтримувати один одного в процесі змін. Запропонована модель трансформації корпоративної культури включає чотири ключові елементи: помітне лідерство, чітке усвідомлення, критичні активатори та розвиток можливостей. Кожен з цих елементів відіграє важливу роль у створенні психологічно безпечного середовища, що сприяє високій залученості та мотивації працівників.

Для досягнення успішної трансформації необхідно залучити ключових лідерів у всіх підрозділах, забезпечити чіткі комунікації та підтримувати активну участь співробітників у змінах. Реалізація даних ініціатив потребує зусиль на всіх рівнях організації, щоб гарантувати, що трансформація стане спільною метою і кожен працівник зможе зробити свій внесок у покращення корпоративної культури. Програма удосконалення корпоративної культури ТОВ «Такром Україна» ґрунтується на трьох ключових компонентах: підвищення рівня безпеки, професійного розвитку персоналу та покращення соціальних складових. Ці

елементи взаємодіють один з одним, створюючи сприятливе середовище для роботи. Підвищення рівня безпеки є пріоритетом, оскільки забезпечує захист працівників та знижує ризики на виробництві. Професійний розвиток персоналу сприяє підвищенню кваліфікації та мотивації працівників, що, у свою чергу, позитивно впливає на ефективність управління. Соціальні складові, включаючи підтримку командного духу і ініціативи з поліпшення умов праці, формують позитивний клімат у компанії. Систематичне впровадження цих компонентів створює основу для розвитку корпоративної культури, що позитивно впливає на покращення результатів діяльності товариства.

Підвищення корпоративної культури у ТОВ «Такром Україна» сприяє значним економічним, соціальним і корпоративним вигодам, що формує комплексний позитивний ефект для компанії. В економічному аспекті заходи з покращення умов праці зменшують витрати на страхові виплати та компенсації, пов'язані з нещасними випадками, знижують рівень захворюваності та необхідність залучення тимчасових працівників, що оптимізує використання трудових ресурсів та підвищує продуктивність праці. Розвиток корпоративної культури створює здоровий і мотивуючий соціальний клімат, який покращує командний дух, знижує плинність кадрів і підвищує задоволеність працівників, що зміцнює стабільність та ефективність колективу. Посилення корпоративних цінностей, безпеки, розвитку та підтримки працівників, сприяє зміцненню позитивного іміджу компанії як надійного роботодавця, що підвищує її привабливість для талановитих фахівців та потенційних партнерів.

## ВИСНОВКИ

У результаті визначення впливу корпоративної культури на ефективність управління персоналом на українських підприємствах та розробці рекомендацій щодо формування і вдосконалення корпоративної культури з метою підвищення продуктивності праці, мотивації співробітників та загальної конкурентоспроможності підприємства, було отримано наступні висновки:

1. Дослідження сутності, значення та складових корпоративної культури сучасного підприємства показало, що корпоративна культура є ключовим фактором успішності будь-якого сучасного підприємства, незалежно від його сфери діяльності. Вона складається з цінностей, норм, традицій та переконань, які об'єднують співробітників і визначають підходи до роботи. Проте на багатьох вітчизняних підприємствах цей аспект сприймається лише формально, не маючи реального впливу на щоденну діяльність та взаємодію між працівниками. Сучасні дослідники акцентують увагу на взаємозалежності культури з управлінським середовищем компанії.

2. Корпоративна культура в сучасному менеджменті відіграє вирішальну роль у формуванні основних принципів управління персоналом, мотивуванні співробітників, налагодженні відносин усередині колективу та підвищенні рівня задоволеності працівників. Впровадження ефективної корпоративної культури позитивно впливає на продуктивність праці, зменшує плинність кадрів і сприяє професійному розвитку співробітників. Гармонія між цілями організації та особистими інтересами працівників підвищує злагодженість колективу, що, у свою чергу, сприяє успіху підприємства. Модель Денісона підкреслює важливість залученості, узгодженості, адаптивності та місії як основних факторів впливу на результативність компанії.

3. Зарубіжний досвід формування корпоративної культури показав, що українська національна культура, хоча і має свої особливості, демонструє значну схожість з європейськими традиціями в контексті цінностей і соціальних

орієнтацій. У корпоративному середовищі українські компанії поступово впроваджують європейські підходи, зокрема, акцент на соціальну відповідальність, горизонтальні структури управління, а також принципи рівності можливостей для всіх працівників, що особливо помітно в компаніях, що працюють на міжнародному ринку, де існує потреба в дотриманні високих стандартів управління та корпоративної культури. Аналіз корпоративних культур Польщі, Франції та Німеччини виявив специфіку в управлінні та особистісних цінностях, які відображаються в стилях управління, важливості командної роботи та балансі між роботою і особистим життям. Польща акцентує на сімейних цінностях і відкритості до інновацій, Франція на творчості та соціальному захисті, а Німеччина на професіоналізмі та якості.

4. ТОВ «Такром Україна» є важливим гравцем на ринку нафтогазової індустрії України, функціонуючи з 2017 р. та входячи до складу групи компаній «Такром». Компанія спеціалізується на наданні високоякісних сервісів для стимуляції видобутку вуглеводнів, використовуючи сучасне обладнання та технології, що дозволило виконати значну кількість гідророзривів та інших робіт. Основними ринками є Україна, Румунія та інші країни, а клієнтами – як великі державні, так і приватні компанії. У 2023 р. товариство демонструвало збалансований ріст, зокрема збільшення чисельності персоналу та частку управлінського складу, що свідчить про акцент на розвитку управлінських компетенцій та впровадження новітніх технологій. Система управління підприємством ефективно взаємодіє з виробничими процесами, забезпечуючи належний контроль, координацію і модернізацію виробництва. SWOT-аналіз показує перспективи зростання попиту на послуги та диверсифікації діяльності, попри можливі загрози внаслідок економічної нестабільності.

5. Фінансово-економічний аналіз діяльності ТОВ «Такром Україна» демонструє позитивні тенденції розвитку та ефективності управління ресурсами. За період 2021–2023 рр. спостерігалось зростання активів, що вказує на інвестиції в основні засоби та розширення виробничих потужностей. Оборотні активи мали коливальний характер, що потребує оптимізації управління запасами. Аналіз

зобов'язань свідчить про стабілізацію фінансової діяльності компанії, зокрема за рахунок скорочення заборгованості перед постачальниками, що позитивно вплинуло на ліквідність підприємства та його здатність контролювати витрати. Доходи товариства зросли, валовий прибуток також, що вказує на ефективну діяльність товариства. Незважаючи на збитки в 2022 р., чистий прибуток у 2023 р. досяг 68,90 тис. грн.

6. Корпоративна культура ТОВ «Такром Україна» характеризується позитивними аспектами, такими як розвиток довірчих і командних комунікацій, висока мотивація працівників до підвищення професійних навичок та дотримання принципів прозорості і соціальної відповідальності. Компанія активно запроваджує інноваційні рішення, спрямовані на сталий розвиток, і надає значну увагу безпеці праці та створенню комфортного робочого середовища. Проте, результати оцінки існуючої корпоративної культури свідчать про наявність певних проблем у сферах соціальної відповідальності, участі працівників у прийнятті управлінських рішень, що вказує на необхідність удосконалення внутрішніх комунікацій та активізації залучення працівників до процесів прийняття рішень. Середній індекс корпоративної культури (0,51) та оцінка менеджменту (0,523) підтверджують, що існує достатній рівень розвитку, проте є потреба в подальшому вдосконаленні корпоративних процесів для досягнення стратегічних цілей компанії. ТОВ «Такром Україна» має значний потенціал для розвитку корпоративної культури, але для цього необхідно активно працювати над усуненням виявлених недоліків та зміцненням командного духу.

7. Трансформація корпоративної культури в ТОВ «Такром Україна» є комплексним і тривалим процесом, який потребує глибокого розуміння специфіки роботи в нафтовій та газовій галузі. Такий процес не є лише технічним викликом, а потребує адаптивних підходів, спрямованих на розвиток та експериментування. Важливо формувати довкілля, в якому співробітники можуть вільно висловлювати свої думки, вчитися на помилках і підтримувати один одного в процесі змін. Запропонована модель трансформації корпоративної культури включає чотири ключові елементи: помітне лідерство, чітке усвідомлення, критичні активатори та

розвиток можливостей. Кожен з цих елементів відіграє важливу роль у створенні психологічно безпечного середовища, що сприяє високій залученості та мотивації працівників.

8. Для досягнення успішної трансформації необхідно залучити ключових лідерів у всіх підрозділах, забезпечити чіткі комунікації та підтримувати активну участь співробітників у змінах. Реалізація даних ініціатив потребує зусиль на всіх рівнях організації, щоб гарантувати, що трансформація стане спільною метою і кожен працівник зможе зробити свій внесок у покращення корпоративної культури. Програма удосконалення корпоративної культури ТОВ «Такром Україна» ґрунтується на трьох ключових компонентах: підвищення рівня безпеки, професійного розвитку персоналу та покращення соціальних складових. Підвищення рівня безпеки є пріоритетом, оскільки забезпечує захист працівників та знижує ризики на виробництві. Професійний розвиток персоналу сприяє підвищенню кваліфікації та мотивації працівників, що, у свою чергу, позитивно впливає на ефективність управління. Соціальні складові, включаючи підтримку командного духу і ініціативи з поліпшення умов праці, формують позитивний клімат у компанії.

9. Підвищення корпоративної культури у ТОВ «Такром Україна» сприяє значним економічним, соціальним і корпоративним вигодам, що формує комплексний позитивний ефект для компанії. В економічному аспекті заходи з покращення умов праці зменшують витрати на страхові виплати та компенсації, пов'язані з нещасними випадками, знижують рівень захворюваності та необхідність залучення тимчасових працівників, що оптимізує використання трудових ресурсів та підвищує продуктивність праці. Розвиток корпоративної культури створює здоровий і мотивуючий соціальний клімат, який покращує командний дух, знижує плинність кадрів і підвищує задоволеність працівників, що зміцнює стабільність та ефективність колективу. Посилення корпоративних цінностей, безпеки, розвитку та підтримки працівників, сприяє зміцненню позитивного іміджу компанії як надійного роботодавця, що підвищує її привабливість для талановитих фахівців та потенційних партнерів.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Вараксіна О.В., Шульга В.Ю. Роль корпоративної культури у сучасному бізнес-середовищі. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 49. С. 2–9.
2. Воронкова А.Е., Баб'як М.М., Коренєв Е.Н., Мажура І.В. Корпорації: управління та культура: монографія. Дрогобич: Вимір, 2006. 376 с.
3. Гарматюк О.В. Корпоративна культура як ефективний інструмент управління. *Фундаментальні та прикладні проблеми сучасних технологій*: матеріали Міжнародної науково-технічної конференції 14–15 травня 2020 року. Тернопіль, 2020. С. 245–246.
4. Гельман В.М., Маказан Є.В., Буряк А.М. Розвиток персоналу як запорука успішності підприємства. *Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки*. 2019. № 3 (43). С. 112—115. DOI: <https://doi.org/10.26661/2414-0287-2019-3-43-18> (дата звернення: 17.10.2024).
5. Глива С.Р., Передало Х.С. Корпоративна культура: значимість, функції та цінності. *Економіка та суспільство*. Серія: Менеджмент. 2024. Вип. 61. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3870> (дата звернення: 16.10.2024).
6. Гречаник О.Е., Зеленська Л.Д. Управління розвитком корпоративної культури персоналу організації. *Наукові перспективи*. 2023. Вип. 1(31). С. 272–297.
7. Долга Г.В. Вплив корпоративної культури на управління персоналом підприємства. *Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics»*. 2018. Вип.7 (2018). С. 60–67.
8. Дяків О.П. Корпоративна соціальна відповідальність в стратегії управління персоналом. Сучасні тенденції розвитку економічних систем: монографія. За заг. ред. В.І. Гринчуцького. Тернопіль: ТНЕУ. 2015. С. 223-234.
9. Іваненко О.І. Діагностування та оцінювання ефективності рівня корпоративної культури. *Економіка*. 2024. Вип. 1 (224). С. 21–27. DOI: <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2024/224-1/3> (дата звернення: 18.10.2024)

10. Каличева Н.Є., Виноградова К.С., Помазановська А.В. Корпоративна культура як складова управління кадровим потенціалом підприємства в сучасних умовах. *Вісник економіки транспорту і промисловості* № 83, 2023. С. 37-47
11. Колянко О.В. Структура корпоративної культури організації. Вісник Львівського торговельно-економічного університету. *Економічні науки*. 2021. Вип. 62. С. 81–85.
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. Вип. 2(62). С. 92–99.
13. Коттер Джон П. Корпоративна культура та продуктивність. Вільна преса. 2011.
14. Лагодієнко В.В., Ігуменцева Н.В., Пономарьов С.В. Зарубіжний досвід мотиваційного впливу на організаційну культуру підприємства. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2023. Вип. 5-6. С. 6–10.
15. Мінков М., Кааса А. Чи об'єктивно існують виміри культури? Валідація переглянутої моделі культури Мінкова-Хофстеде з пунктами та балами Всесвітнього дослідження цінностей для 102 країн. *Журнал міжнародного менеджменту*. 2022. Вип. 28(4). 100 с.
16. Надейко М.М. Теоретичні засади системи корпоративної культури підприємства. *Ефективна економіка*. 2019. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7449> (дата звернення: 15.10.2024).
17. Отенко І.П., Чепелюк М.І. Корпоративна культура: міжнародний та трансформаційний аспекти: монографія. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. 243 с.
18. Офіційний сайт компанії «Такром Україна». URL: <https://tacrom.com/ua/> (дата звернення: 15.10.2024).
19. Поворознюк І.М. Інноваційний менеджмент підприємств індустрії гостинності. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 59. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-63> (дата звернення: 16.10.2024).
20. Сайт компанії BetterMe. URL: <https://betterme.world/> (дата звернення: 18.10.2024)

21. Сайт компанії Donesafe. URL: <https://www.donesafe.com/ehs-solutions/health-safety-software> (дата звернення: 24.10.2024)
22. Сайт компанії Envoy. URL: <https://envoy.com/> (дата звернення: 18.10.2024)
23. Сайт компанії Headspace. URL: <https://www.headspace.com/> (дата звернення: 21.10.2024)
24. Сайт компанії Mindly. URL: <https://mindlyspace.com/> (дата звернення: 20.10.2024)
25. Сайт компанії Pixaera. URL: <https://pixaera.com/> (дата звернення: 22.10.2024)
26. Сайт компанії Safetyculture. URL: <https://safetyculture.com/app/health-and-safety-software/> (дата звернення: 19.10.2024)
27. Сайт консалтингової компанії dss+. URL: [www.consultdss.com](http://www.consultdss.com) (дата звернення: 18.10.2024)
28. Сікорська Л.В., Лесько О.Й. Формування корпоративної культури підприємства. *Матеріали XLVIII науково-технічної конференції підрозділів ВНТУ*. Вінниця: ВНТУ, 2019. URL: <https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/27863/7016.pdf?sequence=3&isAllowed=y> (дата звернення 12.10.2024).
29. Стамбульська Х.Б., Передало Х.С. Корпоративна культура: сутність, типи та роль у розвитку організації. *Електронне фахове видання «Ефективна економіка»*. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1\\_2022/206.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2022/206.pdf) (дата звернення: 15.10.2024).
30. Топалова С.О. Корпоративна культура, орієнтація на клієнта, інновації як функції менеджменту та базові передумови ефективності бізнесу. *Modern Economics*. 2023. № 38(2023). С. 158-163. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V38\(2023\)-24](https://doi.org/10.31521/modecon.V38(2023)-24) (дата звернення 10.10.2024).
31. Філіпова Н.В. Особливості корпоративної культури європейських країн. *Проблеми сучасних трансформацій*. Серія: економіка та управління. 2023. Вип. 10. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-10-04-02> (дата звернення: 17.10.2024).

32. Чернух Д.В. Корпоративна культура польських та українських підприємств в умовах цифровізації: порівняльний аналіз. *Вісник економічної науки України*. 2023. Вип. 1 (44). С. 151–160.

33. Шутяк І.А., Коцман П.І, Підвисоцька О.В., Нікіпчук Н.М. Значення корпоративної культури для організації. *Modern engineering and innovative technologies*. 2024. URL: <http://www.moderntechno.de/index.php/meit/article/view/meit32-00-036> (дата звернення: 15.10.2024).

34. Щетініна Л.В., Рудакова С.Г., Твердохліб Ю.В., Турова К.С. Корпоративна культура в системі менеджменту персоналу: значення, характер та взаємозв'язки. *Формування ринкових відносин України*. 2020. №11. С. 79-87. DOI: <http://doi.org/10.5281/zenodo.4475559> (дата звернення: 16.10.2024).

35. Augustine A. What You Need to Know About the Workplace Culture in Germany. Retrieved from. 2023. URL: <https://www.ue-germany.com/news-centre/blog/what-you-need-to-know-about-the-workplace-culture-in-germany> (дата звернення: 17.10.2024).

36. Chatman J., O'Reilly C., Paradigm lost: reinvigorating the study of organizational culture. *Research in Organizational Behavior*. 2016. Vol. 38. P. 199—224. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.riob.2016.11.004> (дата звернення: 15.10.2024).

37. Deloitte. Deloitte 2024 CxO Sustainability Report. URL: <https://www.theculturefactor.com/resources/report/global-report-2024#flexibility> (дата звернення: 17.10.2024).

38. Denison D.R. Corporate culture and organizational effectiveness. John Wiley & Sons. 1997.

39. Edgar H. Schein, Peter A. Schein (With) .Organizational Culture and Leadership, 5th Edition. 2016. 416 p.

40. Gorton Gary B., Zentefis Alexander K. Social Progress and Corporate Culture. NBER Working Papers 25484. 2019. National Bureau of Economic Research, Inc. URL: <https://www.nber.org/papers/w25484.pdf> (дата звернення 10.10.2024).

41. Graham J. R., Grennan J. A., Campbell R. H. Corporate culture: The interview evidence. *Journal of Applied Corporate Finance*. 2022. Vol. 34. № 3. P. 22-41. DOI: <https://doi.org/10.1111/jacf.12528> (дата звернення: 16.10.2024).

42. Mafrudoh. Impact of organizational culture on employee performance. *Journal of Finance, Economics and Business (JFEB)* Vol. 1 No. 2, May 2023.

43. Maguire A. 13 Interesting Things You Should Know About French Business Culture. Retrieved from. 2022. URL: <https://www.thepolyglotgroup.com/blog/things-you-should-know-about-french-business-culture/> (дата звернення: 17.10.2024).

44. Oniszczyk M. Company formation and registration in Poland. oniszczyk.com: website. Retrieved from. URL: [https://oniszczyk.com/en/services/company-in-poland/?gclid=EAIaIQobChMIyNjNyPrygQMVBlaRBR1CogCfEAAAYAiAAEgK50PD\\_BwE](https://oniszczyk.com/en/services/company-in-poland/?gclid=EAIaIQobChMIyNjNyPrygQMVBlaRBR1CogCfEAAAYAiAAEgK50PD_BwE) (дата звернення: 17.10.2024).

45. Piotrowski A. *Kultura. Organizacyjna: teoria, badania, praktyka*. Wydawnictwo Difi. 2023. 384 p.

46. Shamnad Shamsudin, V.P. Velmurugan. A study on the drivers of corporate culture impacting employee performance in it industry. *Intern. Journal of Profess. Bus. Review*. 2023. v. 8. p. 01-19.

47. Szczepańska-Woszczyna K. Strategy, Corporate Culture, Structure and Operational Processes as the Context for the Innovativeness of an Organization. *Foundations of Management, Sciendo*, 2018. Vol. 10(1). P. 1-12, March. DOI: <https://doi.org/10.2478/fman-2018-0004> (дата звернення 10.10.2024).

48. Youcontrol. ТОВ «Такром Україна». URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=25508551#express-universal-file> (дата звернення: 18.10.2024)

## ДОДАТКИ