

Міністерство освіти і науки України
Національний технічний університет
«Дніпровська політехніка»

Навчально-науковий інститут економіки

Факультет менеджменту

Кафедра менеджменту

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА
кваліфікаційної роботи ступеня бакалавра

студентки Півторак Олександри Сергіївни

академічної групи 073-21-4

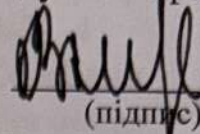
спеціальності 073 Менеджмент

на тему Обґрунтування ефективності управлінських рішень у сфері
формування корпоративної культури підприємства

Керівник кваліфікаційної роботи	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	інституційною	
	Швець В.Я.			
Рецензент	↑ Касьяненко А.В.	90	90	
Нормоконтролер	Швець В.Я.			

ЗАТВЕРДЖЕНО:

завідувач кафедри менеджменту


(підпис)

Швець В.Я.

«05» травня 2025 року

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу
ступеня бакалавра

студентці Півторак О.С. академічної групи 073-21-4

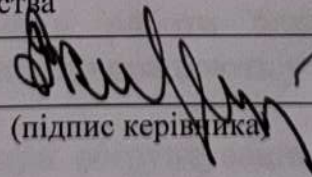
спеціальності 073 Менеджмент

на тему Обґрунтування ефективності управлінських рішень у сфері
формування корпоративної культури підприємства

затверджену наказом ректора НТУ «Дніпровська політехніка» від 06 травня 2025 р. № 347-с

Розділ	Зміст	Термін виконання
Теоретичний	Теоретичні засади формування корпоративної культури підприємства	05.05.2025 р. – 13.05.2025 р.
Аналітичний	Оцінка діяльності ТОВ «ЕММ ЮКРЕЙН» та факторів, що формують його конкурентоспроможність	14.05.2025 р. – 27.05.2025 р.
Рекомендаційний	Розробка заходів щодо формування корпоративної культури підприємства	28.05.2025 р.– 07.06.2025 р.

Завдання видано

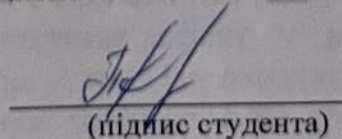

(підпис керівника)

Швець В.Я.

Дата видачі «05» травня 2025 року

Дата подання до екзаменаційної комісії «10» червня 2025 року

Прийнято до виконання


(підпис студента)

Півторак О.С.

РЕФЕРАТ

кваліфікаційної роботи бакалавра
студентки групи 073-21-4
Півторак Олександри Сергіївни
НТУ «Дніпровська політехніка»

Обґрунтування ефективності управлінських рішень у сфері формування корпоративної культури підприємства

КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА, ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІВННЯ, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, УПРАВЛІНСЬКЕ РІШЕННЯ, ЕФЕКТ

Структура роботи: 67 сторінок комп'ютерного тексту; 12 рисунків; 25 таблиця; 43 джерел посилання.

Об'єкт розроблення – оцінка діяльності ТОВ «ЕММ ЮКРЕЙН» та факторів, що формують його конкурентоспроможність

Мета роботи – теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо обґрунтування ефективності управлінських рішень у сфері формування корпоративної культури підприємства.

Основні результати кваліфікаційної роботи бакалавра полягають у такому: визначено поняття «корпоративної культури підприємства» підприємства; досліджено формування системи для забезпечення конкурентоспроможності підприємства; визначено вияв та аналіз проблем ефективності управлінських рішень у сфері формування корпоративної культури підприємства; надано загальну характеристику діяльності підприємства; проведено аналіз факторів конкурентного середовища, що впливають на діяльність ТОВ «ЕММ ЮКРЕЙН»; виконано фінансово-економічний аналіз діяльності ТОВ «ЕММ ЮКРЕЙН»; розроблено заходи щодо формування корпоративної культури підприємства ТОВ «ЕММ ЮКРЕЙН».

Методи дослідження – PEST-аналіз; SWOT-аналіз; аналітичний (дослідно-статистичний) метод, коефіцієнтні методи, порівняльний та якісний аналіз, табличне відображення даних.

Результати кваліфікаційної роботи бакалавра рекомендовано для використання на підприємствах, що працюють у сфері виробництва матраців, подушок, меблів.

Сфера застосування – при обґрунтуванні рішень у сфері управління якістю продукції підприємства.

Практична значущість одержаних результатів полягає у впровадженні \ заходів щодо формування корпоративної культури дозволить збільшити виручку від реалізації на 9,6% або на 81840 тис. грн. та потребує витрат 18642 тис. грн. За прогнозами економістів підприємства ці заходи дозволять ТОВ «ЕММ ЮКРЕЙН» отримати ефект у розмірі 63198 тис. грн., а ефективність складе 4,39 грн. / грн. Це означає, що кожна грн. вкладена в управління збутової політики принесе 4,39 грн. збільшення виручки від реалізації.

ABSTRACT

of qualification paper for the Bachelor's degree
by the student of the academic group 073-21-4

Pivtorak Oleksandra Serhiivna

Dnipro University of Technology

Title: Substantiation of the effectiveness of managerial decisions in the field of forming the corporate culture of an enterprise

QUALITY, PRODUCT QUALITY, COMPETITIVENESS,
MANAGEMENT SOLUTION, EFFECT.

Structure of the work: 67 pages of computer text; 12 figures; 25 tables; 43 sources of reference.

The object of development is an assessment of the activities of LLC "EMM UKRAINE" and the factors that shape its competitiveness

The purpose of the work is theoretical substantiation and development of practical recommendations for substantiating the effectiveness of management decisions in the field of forming the corporate culture of the enterprise.

The main results of the bachelor's qualification work are as follows: the concept of "corporate culture of the enterprise" of the enterprise is defined; the formation of a system for ensuring the competitiveness of the enterprise is studied; the identification and analysis of problems of the effectiveness of management decisions in the field of forming the corporate culture of the enterprise is determined; a general characteristic of the enterprise's activities is provided; an analysis of the factors of the competitive environment that influence the activities of LLC "EMM UKRAINE" is carried out; financial and economic analysis of the activities of LLC "EMM UKRAINE" was performed; measures were developed to form the corporate culture of LLC "EMM UKRAINE".

Research methods - PEST analysis; SWOT analysis; analytical (research and statistical) method, coefficient methods, comparative and qualitative analysis, tabular display of data.

The results of the bachelor's qualification work are recommended for use at enterprises operating in the field of production of mattresses, pillows, furniture.

Scope of application - when substantiating decisions in the field of quality management of the enterprise's products.

The practical significance of the results obtained lies in the fact that the implementation of measures to form a corporate culture will allow increasing sales revenue by 9.6% or by 81840 thousand UAH. and requires expenses of 18642 thousand UAH. According to the forecasts of the enterprise's economists, these measures will allow LLC "EMM UKRAINE" to receive an effect of 63198 thousand UAH, and the efficiency will be 4.39 UAH. / UAH. This means that every UAH invested in sales policy management will bring 4.39 UAH. increase in sales revenue.

ЗМІСТ

Вступ	4
1 Теоретичні засади формування корпоративної культури підприємства	7
1.1 Вплив корпоративної культури на управління розвитком підприємства	7
1.2 Впровадження європейського досвіду впровадження корпоративної культури у діяльність українських підприємств	10
1.3 Принципи, методи та функції корпоративної культури підприємства	17
2 Оцінка діяльності ТОВ «ЕММ ЮКРЕЙН» та факторів, що формують його конкурентоспроможність	25
2.1 Стан та тенденції ринку матраців	25
2.2 Загальна характеристика діяльності підприємства	29
2.3 Аналіз чинників конкурентного середовища ТОВ «ЕММ ЮКРЕЙН»	34
2.4 Аналіз фінансово-економічної діяльності ТОВ «ЕММ ЮКРЕЙН»	41
3 Розробка заходів щодо формування корпоративної культури підприємства	54
3.1 Формування ціннісних орієнтирів корпоративної культури при управлінні персоналом та впровадженні HR-стратегій	54
3.2 Впровадження заходів формування корпоративної культури ТОВ «ЕММ ЮКРЕЙН» та оцінка ефективності запропонованих заходів	59
Висновки	62
Перелік джерел посилань	67

ВСТУП

У сучасних умовах глобалізації та орієнтації на європейські стандарти підприємства, що спеціалізуються на виробництві матраців, переживають суттєві трансформації. Впровадження європейських норм управління, технологій і регуляторних вимог потребує не лише технічного оновлення виробничих потужностей, а й глибокої трансформації корпоративної культури. У таких умовах корпоративна культура перетворюється з другорядного управлінського елементу на стратегічний чинник адаптації, розвитку та зміцнення конкурентоспроможності компанії.

Корпоративна культура у виробничому секторі, зокрема у сфері виготовлення матраців, виконує ключову роль у формуванні організаційних цінностей, єдиного бачення розвитку та поведінкових моделей працівників. Для підприємств, що працюють у динамічному середовищі, з високим рівнем конкуренції, вимогливими споживачами та тиском на ефективність, розвиток сучасної корпоративної культури стає передумовою успішної трансформації.

Успішне оновлення корпоративної культури здатне забезпечити:

ефективне управління змінами – адаптацію до нових технологій, підвищених вимог до якості, екологічності та ергономіки продукції;

підвищення мотивації та продуктивності персоналу – через створення інноваційного, відкритого до ідей середовища, запровадження сучасних підходів до управління персоналом;

розвиток бренду роботодавця – приваблення молодих фахівців, зниження плинності кадрів, формування лояльності серед працівників;

зміцнення репутації на міжнародному ринку – відповідність вимогам партнерів, зростання довіри до українського виробника.

Проте багато українських виробників, у тому числі й у галузі виготовлення матраців, все ще дотримуються традиційних управлінських моделей, які ґрунтуються на вертикальній ієрархії, жорсткому контролі та індивідуальному прийнятті рішень. Натомість досвід європейських компаній

свідчить про ефективність підходів, заснованих на гнучкості, відкритості до інновацій, колективній відповідальності та командній співпраці.

У контексті інтеграції до європейського економічного простору, українським підприємствам важливо не лише вдосконалювати технології виробництва, а й формувати сучасну корпоративну культуру як невід'ємну складову успішного бізнесу.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування управлінських рішень у сфері формування корпоративної культури підприємства.

У відповідності до поставленої мети у роботі сформульовані такі завдання:

- визначено вплив корпоративної культури на управління розвитком підприємства;
- досліджено класифікацію напрямів та методів оцінки персоналу підприємства;
- впроваджено європейський досвід впровадження корпоративної культури у діяльність українських підприємств;
- розглянуто принципи, методи та функції корпоративної культури підприємства;
- проаналізовано стан та тенденції ринку матраців;
- оцінено загальну характеристику діяльності підприємства;
- проаналізовано чинники конкурентного середовища ТОВ «ЕММ ЮКРЕЙН»;
- оцінено фінансово-економічну діяльність ТОВ «ЕММ ЮКРЕЙН»;
- сформовано ціннісні орієнтири корпоративної культури при управлінні персоналом та впровадженні HR-стратегій;
- впроваджено заходи формування корпоративної культури ТОВ «ЕММ ЮКРЕЙН» та оцінено ефективність запропонованих заходів.

Об'єктом розроблення кваліфікаційної роботи виступає процес обґрунтування управлінських рішень у сфері формування корпоративної культури підприємства.

Предметом розроблення є теоретичні, методичні та практичні підходи до обґрунтування ефективності управлінських рішень у сфері формування корпоративної культури підприємства

У роботі використано такі методи дослідження: аналітичний (дослідно-статистичний) метод, коефіцієнтні методи, порівняльний та якісний аналіз, табличне відображення даних.

Практична значущість одержаних результатів полягає у впровадженні заходів щодо формування корпоративної культури, що дозволить збільшити виручку від реалізації на 9,6% або на 81840 тис. грн. та потребує витрат 18642 тис. грн. За прогнозами економістів підприємства ці заходи дозволять ТОВ «ЕММ ЮКРЕЙН» отримати ефект у розмірі 63198 тис. грн., а ефективність складе 4,39 грн. / грн. Це означає, що кожна грн. вкладена в управління збутової політики принесе 4,39 грн. збільшення виручки від реалізації.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Вплив корпоративної культури на управління розвитком підприємства

У процесі аналізу концепцій корпоративної культури та її впливу на ефективність управління підприємством було виокремлено низку ключових підходів, які визначають роль цього феномену в розвитку підприємств меблево-текстильної промисловості [37], зокрема тих, що спеціалізуються на виготовленні матраців (таблиця 1.1).

Таблиця 1.1 – Ключові підходи до визначення корпоративної культури та її впливу на ефективність управління підприємством [19]

Підхід	Характеристика
Традиційна модель корпоративної культури	притаманна багатьом вітчизняним виробничим підприємствам, орієнтується на чітку вертикаль управління, стабільність, контрольованість процесів і розмежування функцій. Такий підхід сприяє підтриманню усталених виробничих стандартів, однак обмежує гнучкість у впровадженні нових технологій та оперативному реагуванні на зміни попиту
інноваційна модель корпоративної культури	активно використовується у країнах ЄС, ґрунтується на принципах командної роботи, децентралізації управління, залучення персоналу до прийняття рішень і відкритості до змін. Така модель є більш результативною у середовищі високої конкуренції, сприяючи модернізації виробничих процесів та зростанню якості продукції
адаптивна модель корпоративної культури	поєднує елементи обох підходів. Вона дозволяє зберегти контрольованість процесів при одночасному впровадженні інноваційних рішень, що є актуальним для підприємств з виробництва матраців, які орієнтуються на динамічний попит і потреби різних цільових груп. У такій моделі важливими стають стратегічне управління змінами, ефективна внутрішня комунікація та відкритість до міжнародного досвіду

Таким чином, корпоративна культура в меблево-текстильній галузі виступає не лише інструментом внутрішнього управління, а й засобом підвищення конкурентоспроможності, адаптації до ринку ЄС та забезпечення

сталого розвитку підприємства [37].

Порівняння моделей корпоративної культури наведено у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Порівняння моделей корпоративної культури [19]

Критерій	Традиційна модель (виробництво матраців)	Інноваційна модель (виробництво матраців)	Адаптивна модель (виробництво матраців)
Організаційна структура	Чітко побудована ієрархія, контроль з боку керівництва	Гнучкі робочі групи, відкриті канали комунікації	Поєднання структури з можливістю самостійності у прийнятті рішень
Підхід до управління	Централізоване прийняття рішень, обмежена участь працівників	Включення працівників до процесів управління, децентралізація	Змішаний підхід: централізоване управління з елементами автономії
Роль корпоративної культури	Орієнтація на стабільність і повторюваність виробничих процесів	Підтримка змін, розвиток навичок, навчання	Прагнення до модернізації та підтримка гнучких рішень
Готовність до змін	Обмежена: підприємство дотримується усталених методів	Висока: постійний пошук нових рішень і технологій	Помірна: зміни впроваджуються вибірково, за стратегічною доцільністю
Основні переваги	Надійність процесів, чіткий розподіл ролей	Швидке реагування на зміни, високий рівень мотивації працівників	Оптимальний баланс між порядком та інноваціями
Основні ризики	Нерозуміння змін, повільне впровадження нововведень	Можливість дезорганізації за відсутності чіткої структури	Потреба в сильному управлінні для збереження рівноваги

На рисунку 1.1 представлено схему, яка демонструє логіку впливу корпоративної культури на процес управління розвитком підприємства, що займається виготовленням матраців.

Цей взаємозв'язок відображає послідовність [19]:

1) корпоративна культура формує стиль управління – культура підприємства (цінності, відкритість, стиль комунікації) безпосередньо визначає, наскільки гнучко та ефективно здійснюється управлінський процес;

2) стиль управління впливає на ключові фактори розвитку, зокрема:

– мотивацію персоналу (через прозорі цілі, можливості росту);

– готовність до змін (впровадження нових технологій у виробництво

матраців);

– соціальну відповідальність (екологічні підходи, добробут працівників);

– імідж роботодавця (привабливість для молодих спеціалістів, лояльність працівників).



Рисунок 1.1 – Вплив корпоративної культури на управління корпоративним розвитком підприємства [19]

Ці фактори визначають ефективність корпоративного розвитку, що виражається в оптимізації виробничих і управлінських процесів; підвищенні якості продукції та продуктивності; зростанні конкурентоспроможності на національному та міжнародному ринках [19].

На основі проведеного аналізу можна зробити висновок: корпоративна культура у виробничій сфері – це не просто система поведінкових норм, а стратегічний інструмент трансформації бізнесу. Чим вищий рівень відкритості, гнучкості та інноваційності культури компанії, тим легше вона здатна адаптуватися до зовнішніх викликів, змін попиту, технологічних інновацій і нових стандартів якості [38].

1.2 Впровадження європейського досвіду впровадження корпоративної культури у діяльність українських підприємств

Європейська інтеграція змінює не лише бізнес-процеси, а й ціннісну основу компаній. Тому корпоративна культура має виконувати функцію «містка» між усталеними традиціями та сучасними вимогами до ефективного управління, відкритого лідерства та командної роботи. Корпоративна культура стає не просто внутрішнім регулятором поведінки персоналу, а ключовим важелем управління розвитком підприємства, особливо в умовах глобалізації та зростаючої конкуренції на ринку товарів для сну [19].

Однією з провідних тенденцій трансформації корпоративної культури сучасних промислових підприємств, зокрема у галузі виробництва матраців, є цифровізація управлінських і виробничих процесів. Інтеграція автоматизованих систем керування, цифрових платформ і технологій аналітики даних значно змінює стиль внутрішньої взаємодії в компаніях. Це сприяє підвищенню прозорості рішень, оперативності управління та ефективності комунікації. Застосування таких інструментів, як штучний інтелект, Big Data, ERP-системи та онлайн-платформи для внутрішніх процесів і зворотного зв'язку, вимагає від підприємств формування нової організаційної культури, заснованої на відкритості до змін, безперервному навчанні персоналу та адаптивності до технологічного прогресу [38].

Ще одним чинником трансформації корпоративної культури є підвищення уваги до екологічних стандартів і формування принципів так званої «зеленої» корпоративної культури. Під впливом глобальних ініціатив, зокрема Європейського зеленого курсу (European Green Deal), підприємства, що займаються виготовленням продукції для щоденного споживання, мають впроваджувати екологічно орієнтовані практики, включаючи ефективне використання ресурсів, мінімізацію відходів, перехід до енергозберігаючих технологій. Це, своєю чергою, вимагає трансформації ціннісної бази підприємства, розбудови культури екологічної відповідальності та

впровадження ESG-принципів – екологічних, соціальних та управлінських аспектів сталого розвитку [39].

Додатковим викликом для підприємств в умовах військової агресії та загальної кризи стало необхідне переосмислення ключових аспектів корпоративного управління. Зміни у постачанні сировини, дестабілізація логістичних ланцюгів, скорочення персоналу – все це обумовлює необхідність впровадження кризового менеджменту, розвитку гнучких організаційних моделей та посилення соціальної відповідальності компанії. На цьому фоні особливу роль відіграє турбота про персонал, реалізація програм соціальної підтримки, залучення до відновлення постраждалих територій та участь у гуманітарних ініціативах [39].

Таким чином, корпоративна культура у виробничих компаніях, що спеціалізуються на виготовленні матраців, постає важливим стратегічним ресурсом. Вона не лише формує внутрішню етику та поведінкові стандарти, а й виступає інструментом адаптації до зовнішніх викликів, забезпечуючи конкурентоспроможність, інноваційність та соціально-екологічну відповідальність підприємства в умовах інтеграції до європейського економічного простору [40].

Наступним етапом дослідження є порівняльний аналіз корпоративної культури українських і європейських виробничих підприємств, що спеціалізуються на виготовленні товарів тривалого користування, зокрема матраців. Умови інтеграції до європейського економічного простору вимагають від таких підприємств не лише технологічного оновлення, а й глибокої трансформації організаційної культури. Цей процес охоплює зміну управлінських моделей, внутрішньої комунікації, цінностей персоналу та корпоративної етики [40].

Визначальними ознаками європейської моделі корпоративної культури є її адаптивність, інноваційність, орієнтація на соціальну відповідальність і довгострокову сталість. Компанії, що виготовляють матраци у країнах ЄС, використовують децентралізовані структури управління, активно залучають

персонал до процесів прийняття рішень і впроваджують практики екологічної відповідальності. Це підвищує як внутрішню ефективність підприємства, так і його привабливість для міжнародних партнерів [19].

Порівняння корпоративної культури українських та європейських підприємств наведено в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Порівняння корпоративної культури українських та європейських підприємств [19]

Критерій	Українські підприємства	Європейські підприємства
Структура управління	Централізована ієрархія, рішення ухвалюються керівниками, обмежена автономія підрозділів	Децентралізована модель, делегування повноважень, участь працівників у прийнятті рішень
Корпоративні цінності	Орієнтація на стабільність виробництва, ефективність, збереження традицій	Орієнтація на інновації, екологічність і довгостроковий сталий розвиток
Стиль керівництва	Авторитарний, з акцентом на контроль, обмежене залучення персоналу	Демократичний, спрямований на взаємодію в команді, розвиток ініціативи та лідерських якостей
Мотивація персоналу	Зарплата, стабільна зайнятість, премії	Поєднання зарплати з розвитком кар'єри, соціальними пакетами, навчанням і гнучкими умовами праці
Підхід до змін	Обережний, повільне впровадження змін	Відкритість до технологічних новацій, гнучкість і постійне оновлення підходів
Залучення персоналу	Низький рівень участі у стратегічному управлінні, відчутна плинність кадрів	Високий рівень залучення до внутрішніх ініціатив, стабільність кадрового складу
Ставлення до екології	Виконання обов'язкових норм, переважно формальний підхід	Висока екологічна свідомість, впровадження ESG-підходів, сталий екологічний менеджмент
Соціальна відповідальність	Окремі соціальні проекти, нерегулярна взаємодія з громадами	Постійна участь у розвитку локальних спільнот, партнерства з НУО, системний підхід до КСВ
Бренд роботодавця	Обмежена впізнаваність як роботодавця, слабкий розвиток HR-маркетингу	Цілеспрямоване формування іміджу, програми залучення молодих спеціалістів та професійного зростання

Для українських підприємств, що працюють у сфері виробництва матраців і прагнуть досягти високих конкурентних позицій на європейському ринку, варто здійснити кроки, що наведені в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 – Дотримання етапів формування корпоративної культури, що рекомендовані європейськими корпораціями [19]

Напрямок	Характеристика
Перехід до гнучких управлінських структур	дозволяє оперативно реагувати на зміни попиту, оновлення технічних норм та споживчих пріоритетів
Активне залучення працівників до виробничих і управлінських процесів	шляхом впровадження командного підходу, горизонтальної комунікації та системи внутрішніх ініціатив
Інтеграція соціально-екологічного виміру у корпоративну культуру	передбачає відповідальне використання ресурсів, зменшення відходів, впровадження стандартів енергоефективності та підвищення безпеки продукції для кінцевих споживачів
Формування сильної репутації роботодавця	через забезпечення умов для професійного розвитку, стабільної зайнятості, гідної оплати праці та підтримки молодих кадрів у галузі меблевого виробництва

Таким чином, корпоративна культура підприємств, що виробляють матраци, має стати не лише інструментом організаційного управління, але й чинником підвищення їхньої гнучкості, інноваційного потенціалу й сталого розвитку в умовах європейської інтеграції.

Отже, впровадження європейських підходів до формування корпоративної культури відіграє важливу роль у забезпеченні ефективного управління розвитком підприємств, сприяючи їхній стабільній динаміці зростання та здатності адаптуватися до вимог європейського ринку. Наступним етапом даного дослідження є проведення SWOT-аналізу корпоративної культури підприємств у контексті євроінтеграційних процесів (таблиця 1.4). Аналіз сильних і слабких сторін, а також визначення потенційних можливостей і зовнішніх загроз дозволяє виявити основні вектори змін, необхідних для трансформації корпоративної культури. Такий підхід дає змогу зрозуміти, які елементи доцільно зберегти та розвивати, а які потребують оновлення задля відповідності сучасним європейським вимогам [41].

Аналізуючи особливості корпоративної культури підприємств меблевої галузі, зокрема тих, що виробляють матраци, можна зробити висновок, що серед сильних сторін таких компаній вирізняються стійкість до криз, лояльність персоналу та тісна співпраця з локальними громадами. Ці

чинники формують основу стабільного функціонування й можуть бути посилені через системні програми розвитку кадрів і впровадження політики корпоративної соціальної відповідальності [41].

Таблиця 1.4 – SWOT-аналіз корпоративної культури українських підприємств [19]

Фактор	Аналіз
Сильні сторони (S)	<ul style="list-style-type: none"> - Висока трудова етика та відповідальність працівників виробництва - Готовність адаптуватися до нестабільних умов (логістика, енергетика, постачання) - Багаторічний досвід функціонування у складних умовах ринку - Вірність компанії серед досвідченого персоналу - Активна участь у житті локальних громад та соціальних ініціативах
Слабкі сторони (W)	<ul style="list-style-type: none"> - Домінування вертикальних управлінських структур, обмежена гнучкість у прийнятті рішень - Низька залученість лінійного персоналу до корпоративних процесів - Висока плинність молоді через відсутність кар'єрного росту - Відсутність сучасних методів мотивації та наставництва - Недостатньо сформована корпоративна ідентичність
Можливості (O)	<ul style="list-style-type: none"> - Впровадження європейських стандартів управління персоналом і культури - Розробка ESG-ініціатив у сфері сталого виробництва матраців - Впровадження HR-інновацій: внутрішнє навчання, коучинг, гейміфікація - Активне використання цифрових платформ для комунікацій і навчання - Підвищення конкурентоспроможності через соціальну відповідальність
Загрози (T)	<ul style="list-style-type: none"> - Супротив змінам з боку керівництва та персоналу, звиклого до старих методів роботи - Нестача кваліфікованих HR-фахівців із досвідом трансформацій - Економічна нестабільність, що стримує інвестиції у розвиток культури - Міграція кваліфікованого персоналу за кордон - Формальне впровадження змін без розуміння їх суті

Серед основних слабких сторін – надмірна вертикалізація управління, обмежена участь працівників у прийнятті рішень, недостатні можливості для кар'єрного зростання. Перехід до відкритіших, гнучких моделей управління та модернізація систем мотивації дозволять підвищити ефективність підприємств і зробити їх більш привабливими для нових працівників, особливо молоді [19].

Інтеграція до європейського ринку відкриває нові можливості для

компаній, які виготовляють матраци, зокрема – впровадження принципів ESG, цифрових HR-рішень і створення корпоративних навчальних платформ. Такі кроки сприятимуть зростанню лояльності персоналу та зміцненню ринкових позицій підприємства [43].

Головними загрозами залишаються кадровий дефіцит, опір організаційним змінам і загальна економічна нестабільність. Успішна трансформація корпоративної культури можлива за умови цілісного підходу, поступової адаптації до нових стандартів та активного залучення всіх працівників у процес змін [43].

Таким чином, проведений SWOT-аналіз підтверджує, що розвиток корпоративної культури підприємств з виробництва матраців є ключовим стратегічним напрямом, який потребує впровадження сучасних управлінських інструментів. Ті компанії, що зможуть ефективно адаптувати внутрішні процеси до європейських вимог, здобудуть конкурентні переваги та забезпечать свій сталий розвиток [19].

На рисунку 1.2 відображено залежність між рівнем розвитку корпоративної культури та ключовими показниками конкурентоспроможності підприємства. Зростання внутрішньої організаційної культури сприяє покращенню ефективності управління, підвищенню мотивації персоналу та готовності до інновацій.

Рівень корпоративної культури безпосередньо впливає на ефективність діяльності підприємств у меблевій галузі (таблиця 1.5).

Рекомендації для підприємств із виробництва матраців щодо адаптації корпоративної культури до сучасних європейських стандартів наведені в таблиці 1.6.

Реалізація цих заходів сприятиме підвищенню продуктивності, зниженню плинності кадрів, посиленню екологічної відповідальності та конкурентоспроможності підприємств із виробництва матраців. Формування сучасної, гнучкої та соціально відповідальної корпоративної культури є перспективним напрямом подальших наукових і прикладних досліджень [19].

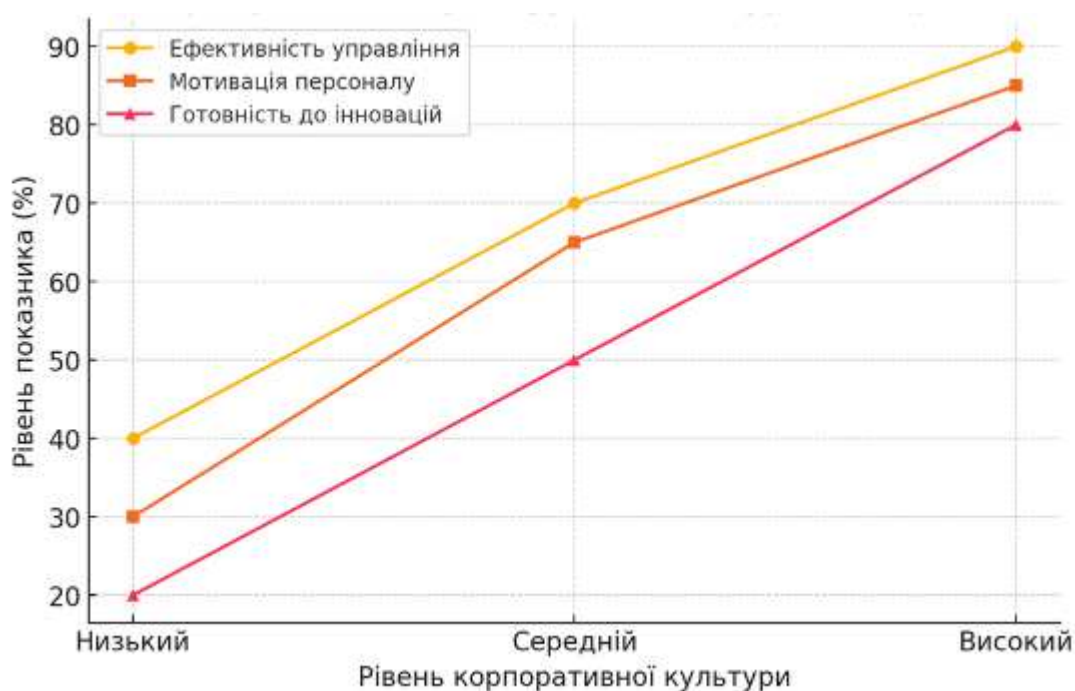


Рисунок 1.2 – Вплив корпоративної культури на конкурентоспроможність [19]

Таблиця 1.5 – Рівні корпоративної культури на підприємствах з виробництва матраців

Рівень	Характеристика
Низький	Низька залученість працівників, відсутність ініціативи, слабка ефективність управління
Середній	Часткова мотивація персоналу, обмежена гнучкість, потреба в подальшому розвитку
Високий	Висока ефективність, сильна мотивація, готовність до інновацій і змін

Таблиця 1.6 – Рекомендації для вдосконалення корпоративної культури підприємств [19]

Напрямок	Заходи
1. Адаптивне управління	Зниження централізації, розширення повноважень команд, відкриті комунікаційні платформи
2. Мотивація персоналу	Навчання, лідерські програми, нефінансове заохочення, розвиток бренду роботодавця
3. ESG-інтеграція	"Зелені" технології, енергоефективність, сортування відходів, корпоративна соціальна відповідальність
4. Цифровізація	ERP-системи, HR-платформи, автоматизація виробництва та управління персоналом
5. Міжнародна інтеграція	Сертифікація (ISO, FSC), адаптація європейського досвіду, вивчення кейсів лідерів ринку

1.3 Принципи, методи та функції корпоративної культури підприємства

Корпоративна культура відіграє ключову роль у розвитку персоналу на підприємстві. Вона формує організаційну ідентичність працівників, забезпечуючи, з одного боку, стабільність у межах організаційного середовища, а з іншого – виступаючи мотиваційним чинником для професійного зростання й внутрішнього розвитку співробітників. Така культура сприяє зміцненню почуття соціальної захищеності та залученості до життя підприємства. Знання основ корпоративної культури дає новим працівникам змогу краще орієнтуватися у внутрішніх процесах організації, правильніше трактувати події, що відбуваються, визначати пріоритети й важливі аспекти корпоративного життя. Це позитивно впливає на рівень упевненості та пришвидшує адаптацію до нових умов праці [20].

Корпоративна культура сприяє розвитку самосвідомості та підвищенню відповідальності персоналу за власну діяльність, а також за результати роботи підприємства в цілому [28]. В умовах війни важливість системного підходу до підтримки корпоративної культури зростає. У таких обставинах важливо не лише гарантувати безпеку та стабільність для працівників, а й зберігати ключові цінності та принципи, на яких базується культура організації [28].

Особливу увагу слід приділяти ефективним каналам внутрішньої комунікації, а також підтримці єдності та довіри у колективі [6]. Реакція підприємства на виклики, спричинені війною, повинна включати заходи щодо зміцнення морального духу працівників, створення сприятливого психологічного клімату, а також впровадження стратегій адаптації до нових умов. Серед таких заходів – надання психологічної підтримки через консультаційні сесії, доступ до професійних ресурсів, організація тренінгів з управління стресом та розв'язання конфліктів. Ці ініціативи сприяють збереженню продуктивності персоналу та покращенню його психологічного стану [7].

Корпоративна культура, навіть якщо її вплив не завжди офіційно визнається керівництвом, все ж залишається невід'ємною складовою будь-якого підприємства. У разі її свідомого використання вона може стати ефективним управлінським інструментом [28].

На думку Ходикіної І., динамічна та ефективна корпоративна культура дозволяє підвищити рівень професійної підготовки працівників завдяки функціонуванню систем оцінювання, навчання та розміщення персоналу; поліпшити якість виконання завдань завдяки стандартизації вимог, системі атестацій та контролю якості. В умовах економіки знань цінність людського капіталу суттєво зростає, зокрема через значення професійних знань, навичок і досвіду. Швидкий розвиток технологій, поява нових матеріалів та обладнання вимагає від працівників постійного оновлення компетентностей, що потребує безперервного навчання протягом усього професійного життя [34].

А. Колот наголошує, що розвиток організаційної культури нерозривно пов'язаний із формуванням базових цінностей, пошуком ефективних механізмів соціального згуртування колективу, встановленням типових моделей взаємин між співробітниками, а також взаємодією з зовнішнім середовищем [16]. Водночас, як зазначає Л. Громко [10], корпоративна культура характеризується внутрішніми суперечностями: з одного боку, вона виконує функцію збереження традицій, що забезпечують стабільність та цілісність організації, злагоджену взаємодію і прихильність працівників до її цілей, а з іншого – повинна забезпечувати гнучкість і здатність до змін, зумовлених динамікою внутрішніх і зовнішніх умов. За надмірної зосередженості на традиціях організація ризикує втратити здатність до розвитку, якщо ці традиції не відповідають сучасним викликам.

Я.А. Олексенко акцентує увагу на процесі формування та еволюції корпоративної культури, визначаючи її як систему формалізованих і неформальних норм, звичаїв, традицій, особливостей поведінки персоналу, які в поєднанні з індивідуальними та колективними інтересами, стилем

управління, рівнем задоволеності працею, співпрацею між працівниками та перспективами розвитку, формують внутрішнє середовище організації [22]. Крім того, вона виокремлює характерні атрибути організаційної культури: статуси, кар'єрне зростання, ставлення до праці, віра у керівництво, успіх, самореалізацію, взаємопідтримку, етичну поведінку та справедливість.

О.Ф. Андросова здійснила систематизацію підходів до трактування корпоративної культури, виокремивши три основні групи: 1) як характеристику діяльності організації та її учасників; 2) як сукупність структурних елементів; 3) як комплексне, інтегральне явище [2].

Таким чином, у сучасній науковій літературі не сформовано уніфікованого підходу до трактування поняття «корпоративна культура». Основні підходи до її визначення охоплюють широкий спектр – від розуміння як системи норм і цінностей до інструмента стратегічного управління та інтеграції персоналу в організаційну структуру. Усі визначення підкреслюють значущість корпоративної культури у формуванні внутрішньої згуртованості, управлінської ефективності та адаптивності підприємства [28].

У сфері виробництва матраців, як і в інших галузях, важливим чинником успішного функціонування є системний розвиток персоналу, що безпосередньо впливає на ефективність корпоративної культури. Якість робочої сили визначає здатність підприємства до стійкого розвитку, зокрема через залучення, утримання та професійне зростання кадрів. Для цього необхідно інвестувати у програми первинного та вторинного професійного навчання, підвищення кваліфікації працівників, що дозволяє забезпечити відповідність персоналу ціннісним орієнтирам компанії [28].

Працівники, які мають відповідний рівень компетентності та поділяють місію й бачення підприємства, є більш мотивованими, ініціативними та здатними підтримувати сприятливу психологічну атмосферу в колективі, що сприяє зміцненню позитивної корпоративної культури [29].

Конкурентоспроможність трудового ресурсу у виробничих компаніях, зокрема у сфері виготовлення матраців, визначається здатністю працівників

ініціювати й впроваджувати інновації, максимально ефективно реалізовувати свої знання, навички, професійний та особистісний потенціал, своєчасно ухвалювати управлінські рішення [28].

Рівень ефективності корпоративної культури напряму впливає на загальний успіх підприємства: комунікацію, мотивацію, адаптивність до змін та досягнення стратегічних цілей [2]. Кожна корпоративна культура формується на основі певної сукупності принципів і методів, що визначають її напрям розвитку. Початковий етап становлення культури є критично важливим, адже саме на цьому етапі закладаються основні цінності, які згодом можуть або закріпитися, або потребуватимуть трансформації.

Практика показує, що підприємства, у яких корпоративна культура розвивалась поступово й органічно, демонструють вищу стабільність і адаптивність до змін [8].

Методологічну основу формування корпоративної культури становлять чотири базові методи: прозорості, системності, апріорності та загальності. Кожен із них відіграє окрему роль у формуванні культурного середовища організації (рисунок 1.3).

Більш докладно методи формування корпоративної культури наведені в таблиці 1.7.

Поряд із основними методами, на яких базується корпоративна культура, розглянемо принципи, що є допоміжною опорою у її формуванні. До цих принципів слід віднести наступні [2] (таблиця 1.8).

Корпоративна культура підприємства виконує певний перелік функцій, які на неї покладено.

Вважається, що чим більше зусиль та вкладень різного характеру поглинає в себе корпоративна культура, то тим досконаліше і ефективніше вона справляється з обсягом функцій та обов'язків, які має виконувати. Найважливіші функції корпоративної культури наведені на рисунку 1.4 та у таблиці 1.9 [7, 8].



Рисунок 1.3 – Схема формування корпоративної культури підприємства [28]

Таблиця 1.7 – Методи формування корпоративної культури підприємства [28]

Назва методу	Суть методу	Основні характеристики
Метод прозорості	Формування єдиного розуміння норм та правил поведінки, які є обов'язковими для всіх працівників підприємства.	- Відсутність подвійних стандартів - Орієнтація на відкритість і гласність - Єдина корпоративна поведінка
Метод системності	Побудова корпоративної культури як єдиної цілісної системи, де всі елементи взаємозалежні і взаємопов'язані.	- Взаємозв'язок усіх компонентів культури - Загальні правила та принципи - Узгоджене бачення розвитку
Метод апріорності	Визначення корпоративної культури на основі сталих, беззаперечних цінностей і цілей, які не потребують доведення.	- Орієнтація на ключові цінності підприємства - Безумовне прийняття основ культури
Метод усезагальності	Відображення ступеня залученості працівників до корпоративної культури, її рівня розвитку та поширення серед персоналу.	- Широке охоплення працівників - Вплив на результати праці - Оцінка глибини впливу культури на колектив

Таблиця 1.8 – Принципи формування корпоративної культури підприємства [28]

Принцип	Суть принципу
Комплексність	Формування корпоративної культури має базуватись на врахуванні психологічних, економічних, організаційних, правових та інших складових діяльності підприємства.
Історичність	Цінності корпоративної культури повинні розвиватися у відповідності до змін у суспільстві та ринку, з урахуванням історичного шляху компанії.
Науковість	При побудові корпоративної культури варто орієнтуватися на перевірені наукові підходи та дослідження, щоб уникнути хаотичних або помилкових рішень.
Регіональність	Культура підприємства повинна враховувати місцеву специфіку – менталітет, традиції, національні особливості населення регіону, де розташоване підприємство.
Ефективність діяльності	Для досягнення високої продуктивності необхідно створити позитивне внутрішнє середовище через цілеспрямований вплив на елементи корпоративної культури.

Таблиця 1.9 – Функції формування корпоративної культури підприємства [28]

Назва функції	Суть функції
Мотиваційна	Сприяє активізації праці працівників, стимулює прояв ініціативності та підвищення ефективності.
Дослідна	Передбачає глибоке вивчення внутрішніх процесів підприємства, прогнозування результатів і врахування зовнішніх чинників.
Адаптаційна	Полегшує процес входження нових працівників у колектив, сприяє їх швидкій інтеграції.
Регулююча	Спрямує поведінку співробітників у потрібне русло, координує їхню діяльність відповідно до цілей компанії.
Виховна	Формує спільну систему цінностей серед працівників, сприяє згуртуванню команди.
Соціальна	Покращує комунікативні навички працівників і їхню інтеграцію в колектив, сприяє соціалізації.
Інтегровальна	Об'єднує працівників у єдину спільноту з узгодженими цілями та мотивацією.
Захисна	Забезпечує адаптацію до зовнішніх викликів і збереження конкурентоспроможності підприємства.
Комунікативна	Забезпечує ефективну взаємодію між працівниками з різним досвідом, культурою та цінностями.
Системоутворювальна	Формує нові організаційні структури, які полегшують прийняття рішень і сприяють розвитку.

Підбиваючи підсумки до першого розділу, відмітимо, що в результаті дослідження визначено, що корпоративна культура для підприємств, що виробляють матраци, є не лише внутрішнім регулятором, а й ключовим

чинником стратегічного розвитку. Вона впливає на ефективність управління, мотивацію персоналу, здатність адаптуватися до змін і конкурувати на європейському ринку. Для успішної трансформації необхідне впровадження сучасних управлінських підходів, інновацій та ESG-принципів.



Рисунок 1.4 – Функції корпоративної культури [28]

SWOT-аналіз показав, що підприємства мають потенціал до розвитку завдяки стійкості, трудовій дисципліні та взаємодії з місцевими громадами, однак їм заважає жорстка ієрархія, низький рівень залученості працівників та слабка система мотивації. Серед можливостей – цифровізація HR-процесів і впровадження гнучких європейських моделей управління. Для досягнення стійкого розвитку та інтеграції до європейського ринку виробникам матраців доцільно модернізувати корпоративну культуру, посилювати участь персоналу, розвивати партнерство та проходити європейську сертифікацію

Корпоративна культура не створюється миттєво — це тривалий процес, у якому ключову роль відіграє людський фактор. Вона є унікальною системою цінностей, що спрямовує діяльність підприємства та адаптується до змін середовища. Культура охоплює всі аспекти роботи компанії, ґрунтуючись на принципах прозорості, науковості, системності та історичності.

Формування корпоративної культури завжди індивідуальне — воно

залежить від специфіки колективу, його цінностей, інтересів і професійного середовища. Попри наявність загальних принципів, кожне підприємство створює власну внутрішню культуру. У сучасних умовах ринкової економіки й трансформації корпоративного законодавства успіх компанії залежить від позитивного іміджу та сформованої, адаптивної корпоративної культури.

2 ОЦІНКА ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЕММ ЮКРЕЙН» ТА ФАКТОРІВ, ЩО ФОРМУЮТЬ ЙОГО КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ

2.1 Стан та тенденції ринку матраців

Ринок домашнього текстилю, зокрема матраців, зазнав суттєвих трансформацій під впливом економічної нестабільності, змін у споживчих вподобаннях та наслідків повномасштабної війни в Україні. Найпомітніша тенденція – зростання попиту на бюджетні моделі через зниження купівельної спроможності. Це підвищило популярність простих, але функціональних виробів [1].

Паралельно зростає попит на екологічно відповідальні рішення. Українські споживачі дедалі більше надають перевагу продукції з натуральних або перероблених матеріалів, наслідуючи приклад міжнародних компаній, які вже активно реалізують концепцію кругового виробництва.

Швидкими темпами розвиваються онлайн-продажі. Покупці очікують зручного доступу до інформації, швидкого порівняння товарів і зручної доставки. Це робить електронну комерцію ключовим каналом збуту.

Ще один актуальний тренд – персоналізація. Попит зростає на матраци, що враховують індивідуальні особливості: ортопедичні, гіпоалергенні, з унікальними параметрами жорсткості чи розмірів [1].

До 2022 р. ринок матраців в Україні демонстрував стабільність (таблиця 2.1). Проте у 2022 р. спостерігалось падіння на 1,4% у грошовому вираженні та на 30% – у натуральному, що обумовлено інфляцією та зростанням цін, особливо на імпорт. У 2023 р. темпи падіння уповільнились за рахунок переходу споживачів до нижчих цінових сегментів та специфіки товару з тривалим життєвим циклом [1].

Ринок матраців в Україні характеризується високою концентрацією: п'ятірка провідних компаній контролює близько 70% ринку. До основних

гравців належать: ТОВ «ЕММ Юкрейн» – лідер ринку з часткою 20,4%, ДП «Сан Гарден» – 13,3%, ТОВ «Матролюкс» – 8,3%, ТОВ «Ком-Фор» – 7,8%, ТОВ «ЮСК Україна» – найбільший імпортер з часткою 21% (рисунок 2.1).

Таблиця 2.1 – Ємність ринку матраців у 2020–2023 рр. [1]

Показник	2020	2021	2022	2023
Виробництво	1,73	1,96	1,41	1,50
Експорт	0,88	1,09	0,87	0,92
Імпорт	0,67	0,95	1,14	0,75
Приріст, %	-	20,2	-1,4	-20,8

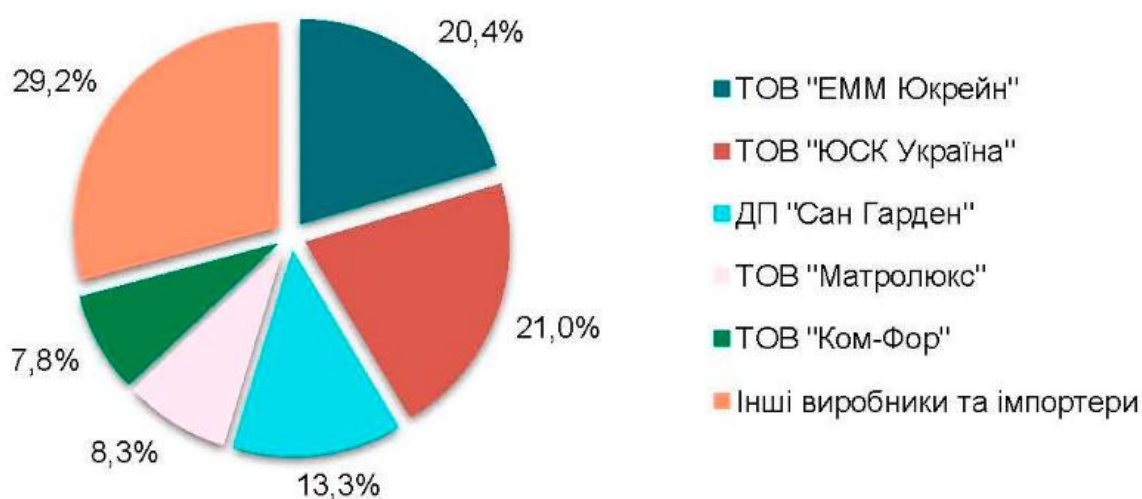


Рисунок 2.1 – Основні оператори ринку матраців в Україні [1]

Основними постачальниками матраців до України є Польща та Китай, які у 2023 р. забезпечили майже 60% імпорту (рисунок 2.2).

Щодо експорту, ТОВ «Сан Гарден» є основним експортером, спеціалізуючись на виробництві матраців та подушок для закордонних ринків, більшість експортерів орієнтовані на зовнішні ринки (рисунок 2.3).

Основна експортна товарна група – основи матраці, що становлять 84% всього експорту [1].

Польща лідирує серед країн-імпортерів української продукції, забезпечивши майже 45% міжнародного попиту в грошовому вираженні у 2023 р. (рисунок 2.4).

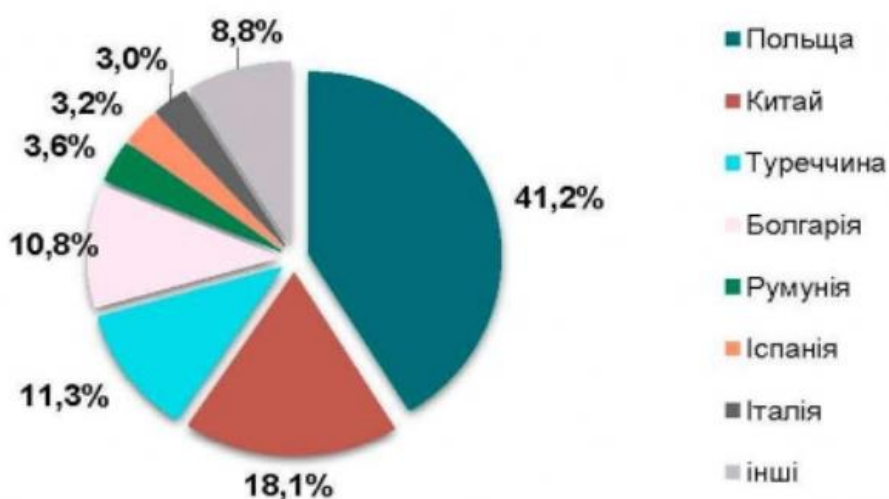


Рисунок 2.2 – Географія імпорту матрасів в Україні, частки імпорту [1]

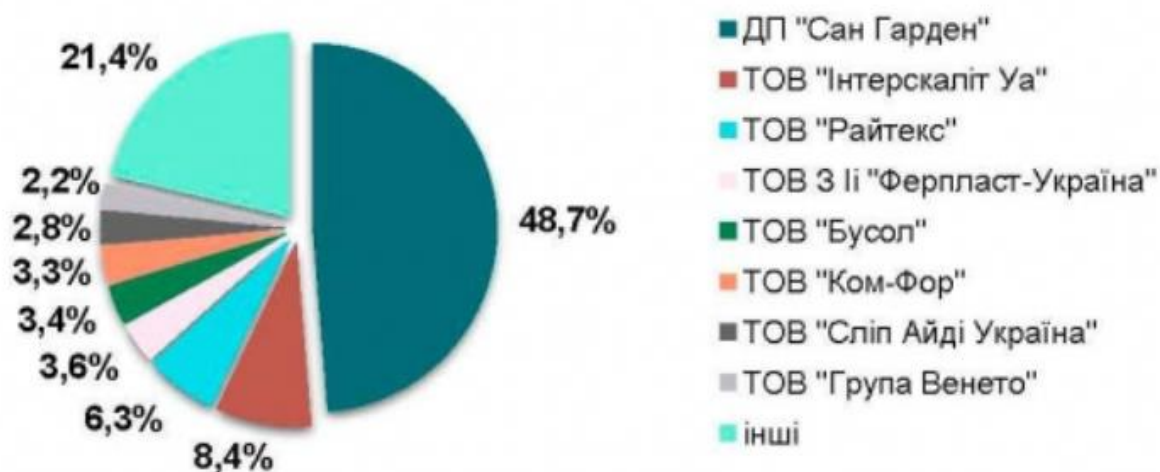


Рисунок 2.3 – Географія експорту матрасів в Україні за виробниками, частки експорту [1]

Ринок матраців в Україні перебуває у стані динамічних змін, спричинених економічними викликами, глобальними трендами та новими споживчими пріоритетами. Вплив війни та фінансової нестабільності змусив багатьох покупців переорієнтуватися на бюджетні сегменти, що створює значні виклики для преміальних брендів, але водночас відкриває можливості для виробників доступних та якісних альтернатив.

Однак не лише ціна визначає вибір споживачів. Українці стають більш екологічно свідомими, що сприяє зростанню попиту на матраци, виготовлені

з натуральних або перероблених матеріалів.

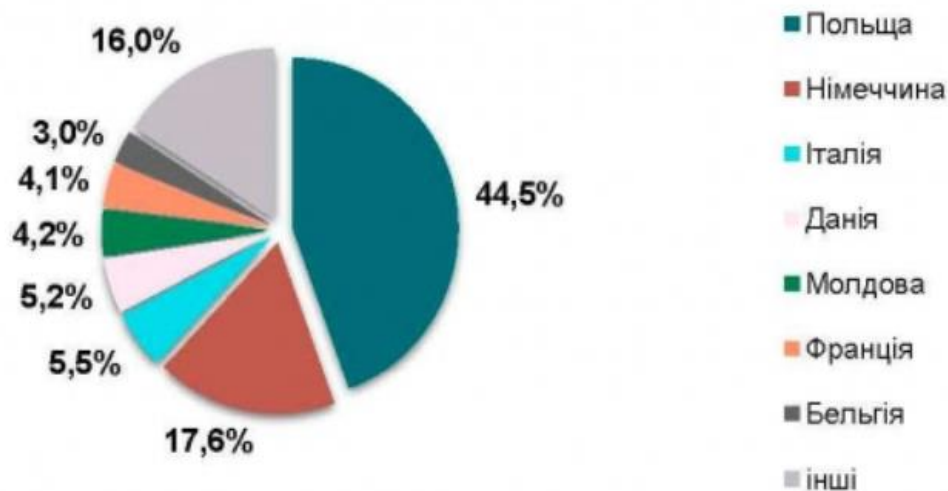


Рисунок 2.4 – Географія експорту матрасів в Україні за країнами, частки експорту [1]

Це відповідає світовим трендам сталого розвитку, які поступово впроваджуються на українському ринку. Використання технологій повторного циклу та екологічно чистих компонентів не лише допоможе знизити негативний вплив на довкілля, а й стане важливим фактором конкурентної переваги для виробників [1].

Ще однією ключовою зміною є цифровізація продажів. Збільшення частки онлайн-замовлень зумовлене як зміною споживчих звичок, так і необхідністю компаній адаптувати свої бізнес-моделі в умовах воєнного часу. Онлайн-платформи дають змогу покупцям отримувати доступ до широкого асортименту, порівнювати характеристики та читати відгуки, що значно впливає на процес ухвалення рішення про покупку [1].

Водночас зростає попит на персоналізовані рішення. Сучасний споживач очікує можливості замовлення матраца з урахуванням індивідуальних параметрів: жорсткості, матеріалу, ортопедичних властивостей, розміру тощо. Це відкриває нові можливості для бізнесу, адже компанії, які готові запропонувати кастомізовані рішення, матимуть значну

перевагу на ринку.

Попри всі виклики, ринок матраців в Україні демонструє здатність до адаптації та розвитку. Скорочення імпорту, переорієнтація на внутрішнє виробництво та зростання популярності доступних і водночас якісних продуктів створюють передумови для стійкого розвитку галузі. Успіх у майбутньому належатиме тим виробникам, які зможуть поєднати економічну доступність, екологічність, зручність онлайн-продажів та індивідуальний підхід до кожного клієнта [1].

Таким чином, ринок матраців в Україні має значний потенціал для подальшого зростання. Ключовими факторами успіху залишаються інновації, гнучкість та здатність швидко реагувати на потреби сучасних споживачів.

2.2 Загальна характеристика діяльності підприємства

ТОВ «ЕММ ЮКРЕЙН» було зареєстровано 22.09.2005 р. за адресою м. Олександрія, пров. Бориса Йогансона. Основним видом діяльності є 31.03 Виробництво матраців, 47.59 Роздрібна торгівля меблями, освітлювальним приладдям та іншими товарами для дому в спеціалізованих магазинах, 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля, 24.34 Холодне волочіння дроту [24].

ТОВ «ЕММ ЮКРЕЙН» понад 19 років виготовляє ортопедичні матраци та аксесуари для сну. Кожен день працівники удосконалюють якість продукції та розширюють дилерську мережу, щоб бути ближче до своїх покупців. Купити ортопедичні матраци можна оптом і в роздріб в гіпермаркетах, торгових мережах і спеціалізованих магазинах (рисунки 2.5).

ТОВ «ЕММ ЮКРЕЙН» – одне з найбільших підприємств України з виробництва ортопедичних матраців. Кожного виробляється продукція для здорового сну українців. Місія підприємства: ЕММ – ортопедичні матраци, сон на яких – в задоволення! [24] (рисунки 2.6).

В асортименті підприємства знайдете є пружинні і безпружинні ортопедичні матраци різних розмірів на будь-який бюджет. Також

пропонується великий вибір тонких мініматраців для покращення якості існуючого спального місця [24].

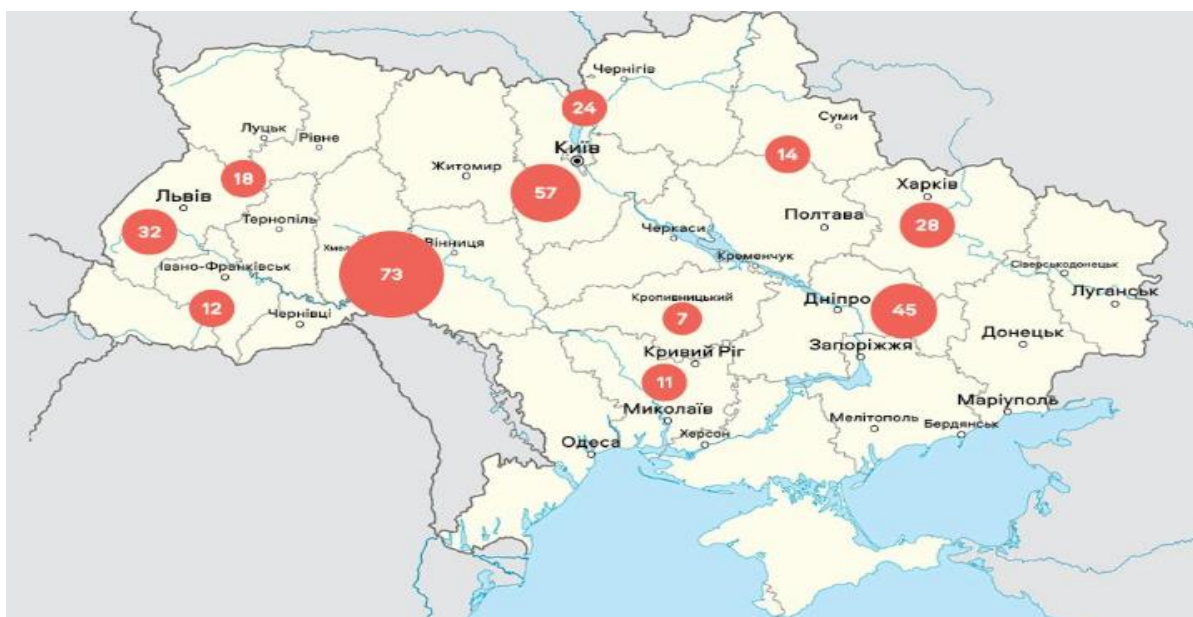


Рисунок 2.5 – Мережа магазинів, де представлено продукція ТОВ «ЕММ ЮКРЕЙН» [24]





Рисунок 2.6 – Візуалізація процесу виробництва матраців у
ТОВ «ЕММ ЮКРЕЙН» [24]

На рисунку 2.7 наведена колекція підприємства та усі асортиментні лінійки.



Рисунок 2.7 – Асортиментна лінійка та колекції матраців у
ТОВ «ЕММ ЮКРЕЙН» [24]

Ортопедичні матраци – це комфортний сон, правильна постава та гарне самопочуття. Індивідуально підібраний ортопедичний матрац покращить якість життя, піклуючись про головне – здоров'я людини. Використовуючи ортопедичні матраци для всієї родини, споживач може стежити як за своїм здоров'ям, так і подбати про якісний сон дітей та батьків – оновивши їхнє спальне місце ортопедичними матрацами Arabeska, Sleep&Fly Organic чи

Lotos, забезпечити повноцінний відпочинок у подорожі або літньому будинку завдяки доступному за ціною ортопедичному матрацу Take & Go, укомплектувати свою спальню надійним ортопедичним матрацом з колекції Evolution, який прослужить довгі роки, забезпечуючи правильне положення тіла під час сну та розслаблюючи м'язи спини після важкого робочого дня [24].

ТОВ «ЕММ ЮКРЕЙН» використовує надійні екологічні матеріали, перевірену технологію та тестує кожен виріб у Лабораторії якості, гарантуючи спокійний сон протягом тривалого терміну експлуатації матраца.

Якість продукції доводиться значним переліком винагород, які отримало підприємство (рисунок 2.8).



Рисунок 2.8 – Винагороди ТОВ «ЕММ ЮКРЕЙН» [24]

Вже другий рік поспіль підприємство отримує всеукраїнську нагороду «Вибір країни». «Вибір Країни» – національна премія, де переможець визначається шляхом об'єктивного аналізу статистичних та маркетингових даних. На основі проведеної аналітики обираються кращі підприємства

України за результатами звітнього року. Завдяки високим показникам компанія EMM увійшла в число номінантів рейтингу й отримала статус «Вибір країни 2021». Для всієї команди ТОВ «ЕММ ЮКРЕЙН» це особлива відзнака, винагорода щоденної роботи кожного співробітника компанії. Це мотивація для створення нових інноваційних колекцій та продовження розвитку культури здорового сну в Україні [24].

У своїй діяльності керівництво дотримується політики високої якості продукції, інноваційності та орієнтації на потреби споживача. Відзнака, що отримує підприємство – це визнання старань колективу та підтвердження вірно обраної стратегії.

Підприємство здійснює навчання у власному Навчальному центрі – безкоштовний професійний центр навчання та підвищення кваліфікації продавців-консультантів магазинів, в асортименті яких представлена продукція виробництва ТОВ «ЕММ Юкрейн» (таблиця 2.2). Місія Навчального центру – підвищення професійного рівня торгового персоналу, що сприяє збільшенню обсягів продажу магазинів-партнерів EMM та забезпечує приріст загального рівня культури сну в Україні. На рисунку 2.9 наведена візуалізація показників щодо навчання працівників-консультантів.



Рисунок 2.9 – Візуалізація показників щодо навчання працівників-консультантів [24]

Таблиця 2.2 – Види та характеристика навчання у Навчальному центрі ТОВ «ЕММ ЮКРЕЙН» [24]

Формат навчання	Типи та зміст навчання
Offline-навчання	- Форум-презентація нової колекції, Індивідуальний тренінг з продажів-Інформація про матеріали, які використовуються у матрацах, Навчання з продукту, Майстер-клас «Як продати матрац ЕММ?», Тематичні інтерактиви для закріплення знань
Online-навчання	- Інформація про компанію та виробництво, Інформація про матеріали, які використовуються у матрацах, Навчання з продукту, Майстер-клас «Як продати матрац ЕММ?», Тематичні вебіари, Тематичні інтерактиви для закріплення знань
Самостійне навчання	- Навчальні матеріали для продавців-консультантів, Тестування на знання продукту ЕММ, Навчальні відеоролики на YouTube, каналі компанії (посилання)

Вся продукція ТОВ «ЕММ ЮКРЕЙН» обов'язково проходить перевірку в державних органах (Госпродпотребслужба – Державна служба України з питань безпеки харчових продуктів і захисту споживачів) на підтвердження безпеки продукції для життя і здоров'я людини, а також її відповідність вимогам гігієнічних норм і ГОСТам. За результатами проведення спеціальних досліджень (радіологічних, токсикологічних, мікробіологічних, санітарно-хімічних, фізико-хімічних тощо) підприємство пройшло санітарно-епідеміологічної експертиза (гігієнічний сертифікат або висновок СЕС), що підтверджує безпеку продукції та отримало Висновок державної санітарно-епідеміологічної експертизи №12.2-18-1 / 19140 от 16.11.2021 Arabeska, Denim, Sleep&Fly, Sleep&Fly Organic, Take&Go, Evolution, ЕКО, Шанс, Ortomed, Sleep&Fly mini, ComFort. На рисунку 2.6 наведені сертифікати, що отримані підприємством на тканини, спальні системи та ліжка, піну, подушки та ковдри, латекс, нитки [24].

2.3 Аналіз чинників конкурентного середовища ТОВ «ЕММ ЮКРЕЙН»

Розглянемо вплив політичних, економічних, соціальних і технологічних факторів на діяльність підприємства ТОВ «ЕММ ЮКРЕЙН»,

використовуючи PEST-аналіз (таблиця 2.3).

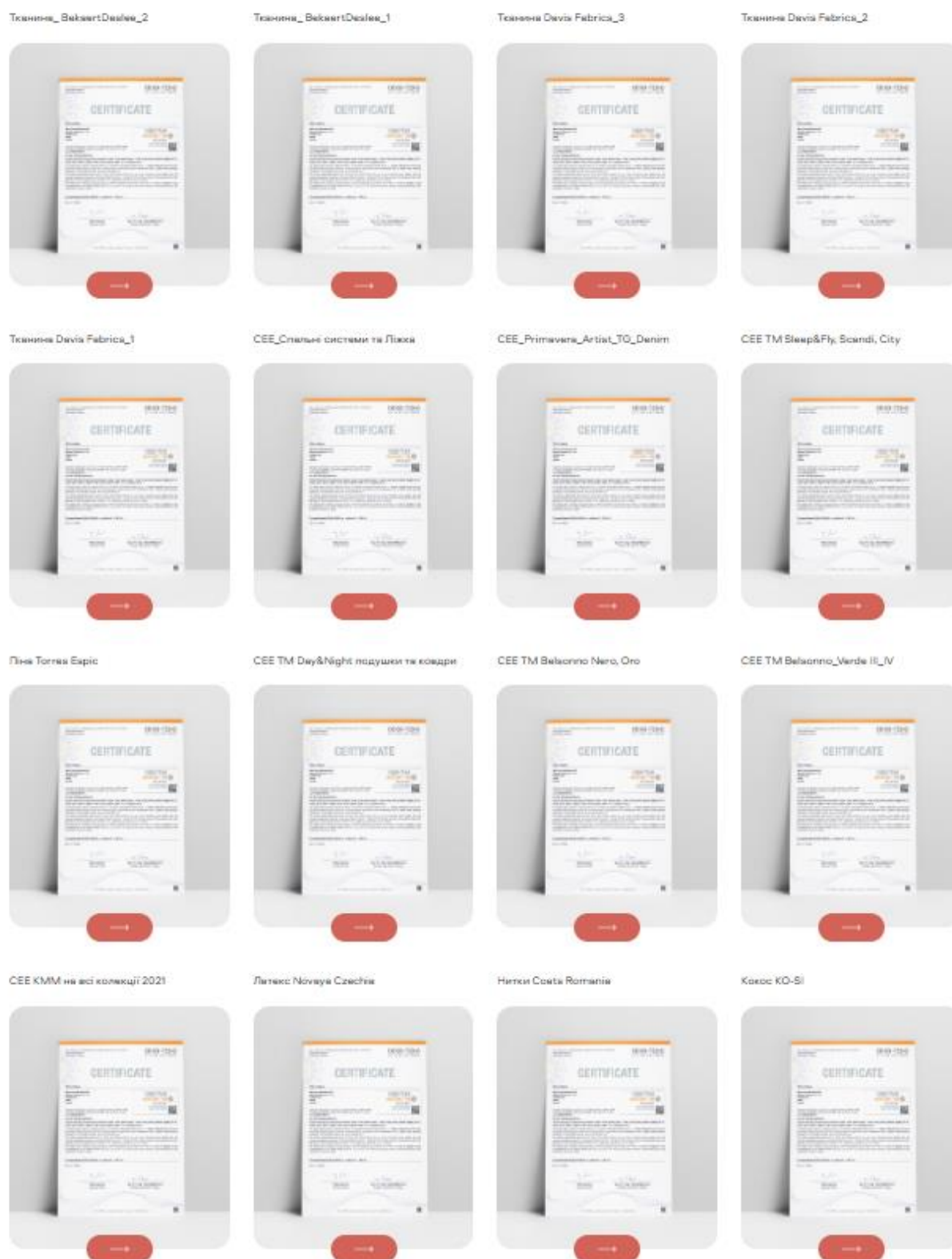


Рисунок 2.6 – Сертифікати, що отримані ТОВ «ЕММ ЮКРЕЙН» на тканини, спальні системи та ліжка, піну, подушки та ковдри, латекс, нитки [24]

Таблиця 2.3 – PEST-аналіз факторів, що впливають на діяльність ТОВ «ЕММ ЮКРЕЙН»

Політичні (Political) фактори	Напрямок впливу
1. Нестійка політична влада	+
2. Зміна податкової політики	
3. Кількісні та якісні обмеження на імпорт з боку держави	
4. Ступінь захисту інтелектуальної власності та закон про авторське право	+
5. Майбутнє та поточне законодавство щодо регулювання правил роботи у галузі	+
6. Військові дії на території країни	
7. Зміна законодавства	
8. Відносини компанії із владою	+
Економічні (Economic) фактори	
1. Рівень економічного розвитку (підвищення цін на матеріали, сировину, транспортні витрати)	
2. Рівень інфляції	+
3. Зміна курсу іноземних валют	+
4. Рівень безробіття, розмір та умови оплати праці. Динаміка зайнятості населення	
5. Кредитно-грошова та податково-бюджетна політика країни	
6. Ринкові відносин та конкуренція на ринку	
7. Рівень доходів населення. Платоспроможність населення	
8. Попит головних споживачів продукції	+
Соціально-культурні (Socio-cultural) фактори	
1. Рівень охорони здоров'я та освіти населення	+
2. Відношення до імпортих та вітчизняних товарам/послугам	+
3. Відношення до економічної ситуації, роботі, відпочинку, кар'єрі, виходу на пенсію	+
4. Вимоги до якості продукції та рівню сервісу	+
5. Культура формування накопичень та кредитування у суспільстві	
6. Образ життя та звички у споживанні	+
7. Зміна смаків та уподобань людей; рівня та стилю життя, цінностей	+
8. Відношення до натуральних та екологічно-чистих продуктів/матеріалів	+
9. Демографічна структура населення	
10. Відношення до здорового способу життя	+
11. Зміна у структурі доходів людей	
Технологічні (Technological) фактори	
1. Рівень інновацій та технологічного розвитку галузі	+
2. Витрати на дослідження, розробки	
3. Розвиток та проникнення(впровадження) Інтернет торгівлі	+
4. Законодавство в області технологічного оснащення галузі	+
5. Використання сучасних технологій та мобільних пристроїв	+
6. Доступ до новітніх технологій та обладнань; ступінь їх використання й впровадження	+
7. Нова продукція	+

Так, PEST-аналіз довів, що найбільший позитивний вплив на ТОВ «ЕММ ЮКРЕЙН» мають соціально-культурні та технологічні фактори. Це

цілком зрозуміло, оскільки політична та економічна ситуації в країні не дозволяють якнайкраще розвивати та поліпшувати вплив даних факторів на роботу підприємства в цілому.

На наступному етапі проведемо SWOT-аналіз ТОВ «ЕММ ЮКРЕЙН». SWOT – це акронім слів Strong's (сили), Weaknesses (слабкості), Opportunities (сприятливі можливості) та Threats (погрози). Внутрішні сили підприємства відображаються у S і W, а зовнішні – в O і T. У таблиці 2.4 наведені фактори, які враховуються при SWOT-аналізі.

Таблиця 2.4 – Результати SWOT-аналізу факторів, що впливають на діяльність ТОВ «ЕММ ЮКРЕЙН»

Фактори внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства	Питома вага фактора	Оцінка	Зважена оцінка
1	2	3	4
Потенційні внутрішні сильні сторони (Strengths)			
1. Високий рівень кваліфікації персоналу	0,03	8	0,24
2. Розвинутий контроль якості: якісні сировина/матеріали – готова продукція	0,1	10	1
3. Висока та позитивна репутація компанії	0,09	9	0,81
4. Широкий асортимент продукції	0,06	7	0,42
5. Власна мережа логістичних зв'язків	0,06	6	0,36
6. Стійка конкурентна позиція у даній галузі	0,09	6	0,54
7. Добре організована структура управління	0,05	7	0,35
8. Стабільна робота підприємства	0,05	8	0,4
9. Доступ к додатковим фінансовим ресурсам	0,02	5	0,1
10. Постійний контроль за діяльністю конкурентів та станом ринку	0,03	7	0,21
11. Сформований імідж компанії	0,07	9	0,63
12. Досвід на міжнародному ринку	0,1	9	0,9
13. Конкурентоспроможні ціни	0,07	8	0,56
14. Наявність власної виробничої бази	0,04	7	0,28
15. Обізнаність щодо уподобань споживачів	0,05	7	0,35
16. Співпраця із всесвітньо відомими брендами	0,05	8	0,4
17. Високі виробничі потужності	0,04	9	0,36
Загалом сильні сторони:	1	-	7,91
Потенційні внутрішні слабкості (Weaknesses)			
1. Недостатньо розвинута стратегія НДПКР	0,05	6	0,3
2. Малорозвинута маркетингова політика	0,15	7	1,05
3. Відносно високі ціни на сировину та матеріали	0,2	8	1,6
4. Висока собівартість продукції	0,3	8	2,4
5. Недостатня робота служб збуту та просування товару на внутрішньому ринку	0,1	6	0,6
6. Тривала відсутність нових ідей	0,06	5	0,3

Кінець таблиці 2.4

1	2	3	4
7. Збої в постачаннях сировини	0,08	6	0,48
8. Відсутність більш дешевого джерела сировини	0,06	4	0,24
Загалом слабкі сторони:	1	-	6,97
Потенційні зовнішні сприятливі можливості (Opportunities)			
1. Зниження компетентності конкурентів	0,07	8	0,56
2. Поява нових, більш вигідних постачальників	0,08	8	0,64
3. Зниження цін на сировину та матеріали	0,08	8	0,64
4. Зниження податків та мита	0,08	8	0,64
5. Вихід на нові ринки	0,08	9	0,72
6. Збільшення долі ринку	0,08	10	0,8
7. Придбання нового додаткового обладнання, що покращить якість та швидкість виробництва	0,09	7	0,63
8. Зростання попиту на продукцію	0,09	7	0,63
9. Розширення асортименту	0,08	7	0,56
10. Розробка та виробництво нових видів продукції	0,06	6	0,36
11. Обслуговування нових груп споживачів (діти, споживачів низького та середнього цінових сегментів)	0,06	5	0,3
12. Сприятливе коливання курсу валют	0,08	7	0,56
13. Освоєння нових сегментів ринку	0,07	8	0,56
Загалом можливості:	1	-	7,52
Потенційні зовнішні загрози (Threats)			
1. Коливання цін на сировину	0,09	7	0,63
2. Зміна смаків та уподобань покупців	0,09	5	0,45
3. Поява нових конкурентів або збільшення конкурентних переваг вже існуючих	0,1	8	0,8
4. Несприятливі демографічні умови	0,08	6	0,48
5. Несприятливе коливання курсу валют	0,1	7	0,7
6. Посилення вимог постачальників	0,09	7	0,63
7. Збільшення податків та мита	0,1	8	0,8
8. Нестабільна соціально-економічна середовище	0,1	9	0,9
9. Ріст інфляції	0,09	9	0,81
10. Ріст безробіття	0,08	8	0,64
11. Втрата довіри існуючих співпрацюючих фірм	0,08	8	0,64
Загалом загрози:	1	-	7,48

Проведення SWOT-аналізу ТОВ «ЕММ ЮКРЕЙН», бачимо, що загалом сильні сторони переважають слабкі, а можливості переважають загрози. Тобто фабрика має достатній потенціал для розвитку та вдосконалення. Нижче у таблиці 2.5 представлена матриця SWOT-аналізу, де наведені рекомендації, як за рахунок свої сильних сторін та можливостей зменшити вплив слабких сторін та загроз відповідно. А також наведені стратегії та проблемні питання, яким варто приділити увагу або намагатися уникати.

Таблиця 2.5 – Матриця SWOT-аналізу ТОВ «ЕММ ЮКРЕЙН»

	МОЖЛИВОСТІ	ЗАГРОЗИ
	<ul style="list-style-type: none"> – Вихід на нові ринки – Збільшення долі ринку – Зниження цін на сировину та матеріали – Сприятливе коливання курсу валют – Поява нових, більш вигідних постачальників – Зростання попиту на продукцію 	<ul style="list-style-type: none"> – Поява нових конкурентів або збільшення конкурентних переваг вже існуючих – Несприятливе коливання курсу валют – Нестабільна соціально-економічна середа – Ріст інфляції – Збільшення податків та мита
СИЛЬНІ СТОРОНИ <ul style="list-style-type: none"> – Висока та позитивна репутація компанії – Розвинутий контроль якості: якісні сировина/матеріали – готова продукція – Досвід на міжнародному ринку – Конкурентоспроможні ціни – Наявність власної виробничої бази 	<p>1. Досвід на міжнародному ринку, конкурентоспроможні ціни та наявність власної виробничої бази дозволять компанії вийти на нові ринку та збільшити свою долю на вже існуючому.</p> <p>2. Висока репутація підприємства та розвинутий контроль якості сприятимуть появі нових вигідних постачальників та зростанню попиту на продукції.</p> <p>3. Конкурентоспроможність ціни може посилитися за рахунок сприятливого коливання курсу валюти.</p>	<p>1. Досвід на міжнародному ринку, . висока та позитивна репутація підприємства та конкурентоспроможні ціни збережуть наявну клієнтську базу, та не дозволять споживачам перейти до конкурентів.</p>
СЛАБКІ СТОРОНИ <ul style="list-style-type: none"> – Малорозвинута маркетингова політика – Відносно високі ціни на сировину та матеріали – Висока собівартість продукції – Недостатня робота служб збуту та просування товару на внутрішньому ринку 	<p>1. Малорозвинута маркетингова політика та недостатня робота служб збуту та просування товару на внутрішнього ринку можуть ускладнити вихід на нові ринки, ускладнити пошук нових постачальників, а також уповільнить або унеможливить ріст долі на існуючому ринку.</p> <p>2. Висока собівартість продукції та високі ціни на сировину та матеріали можуть перешкоджати росту попиту.</p>	<p>1. Висока собівартість продукції та високі ціни на сировину та матеріали можуть збільшити вірогідність переходу клієнтів до конкурентів.</p>

Експертна оцінка конкурентоспроможності підприємства за вирішальними факторами успіху. Оцінка конкурентоспроможності чотирьох основних конкурентів – підприємств галузі виробництва ортопедичних

матраців – ТОВ «ЕММ ЮКРЕЙН», ДП «Сан Гарден», ТОВ «Матролюкс», ТОВ «Ком-Фор». У таблиці 2.6 наведені вирішальні фактори успіху стосовно кожного виробника.

Таблиця 2.6 – Експертна оцінка конкурентоспроможності

Вирішальні фактори успіху	Вага	Оцінка конкурентоспроможності							
		ТОВ «ЕММ ЮКРЕЙН»		ДП «Сан Гарден»		ТОВ «Матролюкс»		ТОВ «Ком-Фор»	
		Абсолютна	Зведена	Абсолютна	Зведена	Абсолютна	Зведена	Абсолютна	Зведена
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Широта асортименту	0,15	7	1,05	5	0,75	5	0,75	4	0,6
Добре вивчений ринок, потреби споживача	0,1	6	0,6	6	0,6	5	0,5	4	0,4
Різноманітна кольорова гамма виробів	0,03	6	0,18	5	0,15	4	0,12	6	0,18
Відповідність моді	0,03	7	0,21	5	0,15	7	0,21	4	0,12
Налагоджене партнерство з постачальниками	0,05	7	0,35	4	0,2	8	0,4	5	0,25
Високий рівень технологічності та якості продукції	0,12	9	1,08	8	0,96	5	0,6	7	0,84
Цінова політика	0,09	8	0,72	9	0,81	3	0,27	6	0,54
Культура обслуговування, індивідуальний підхід до клієнта	0,04	8	0,32	5	0,2	4	0,16	4	0,16
Висока кваліфікація та досвід персоналу	0,11	7	0,77	6	0,66	5	0,55	3	0,33
Рекламна політика	0,05	5	0,25	3	0,15	3	0,15	6	0,3
Достатні фінансові ресурси	0,06	9	0,54	7	0,42	7	0,42	5	0,3

Кінець таблиці 2.6

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Відповідність стандартам та вимогам	0,12	10	1,2	8	0,96	5	0,6	4	0,48
Привабливість торгової марки	0,05	8	0,4	7	0,35	6	0,3	5	0,25
Разом	1	7,67		6,36		5,03		4,75	
Примітка: оцінка підприємства проводиться за 10-ти бальною шкалою									

Проведення аналізу конкурентів, які є лідерами в сегменті ринку матраців, за вирішальними факторами показує, що на першому місці опиняється ТОВ «ЕММ ЮКРЕЙН», отримавши оцінку 7,67; на другому – ДП «Сан Гарден» (6,36 балів); на третьому – ТОВ «Матролюкс» (5,03 балів); та останнє – ТОВ «Ком-Фор» з оцінкою 4,75.

2.4 Аналіз фінансово-економічної діяльності ТОВ «ЕММ ЮКРЕЙН»

Аналіз діяльності ТОВ «ЕММ ЮКРЕЙН» виконаний за даними Балансу (Звіт про фінансовий стан) та Звіту про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) [31] та розміщений у таблиці 2.7. Там же відображено їх умовні позначення, одиниці виміру та розрахунок значень абсолютних та відносних відхилень у порівнянні з попереднім та звітним періодом.

Аналізуючи розрахунки, що наведені у таблиці 2.7, зробимо такі висновки. У 2024 р. відбулося зростання виручки від реалізації на 16,18%, що забезпечено підвищенням ціни готової продукції. Зменшення вартості основних виробничих фондів на -6,55% пояснюється несвоєчасним оновленням устаткуванням та збільшенням частки орендованих технологій. Не дивлячись на це, відбулося збільшення фондів на 24,33% рази при рості виручки від реалізації, внаслідок чого на 1 грн. необоротних активів у 2024 р. приходиться 642,91 грн. виручки від реалізації, що на 125,82 грн. більше, ніж у 2023 р.

Таблиця 2.7 – Економічні показники діяльності ТОВ «ЕММ ЮКРЕЙН»
у 2023–2024

Найменування показника	Од. вим.	Значення за роками		Відхилення	
		2023 р.	2024 р.	абсолютне	темп росту, %
Виручка від реалізації	тис. грн.	733754	852501	118747	16,18
Вартість основних виробничих фондів	тис. грн.	1419	1326	-93	-6,55
Вартість оборотних коштів	тис. грн.	257259	279351	22092	8,59
Середньооблікова чисельність працівників усього	чол.	725	735	10	1,38
адміністративних працівників	чол.	128	128	0	0,00
основних працівників	чол.	597	607	10	1,68
Середня заробітна плата адміністративних працівників	грн./міс	18600	21100	2500	13,44
основних робочих	грн./міс	17100	18400	1300	7,60
Питома вага адміністративних працівників	частка од.	0,177	0,174	-0,002	-1,36
Питома вага основних працівників	частка од.	0,823	0,826	0,002	0,29
Собівартість реалізованої послуги	тис. грн.	590894	674040	83146	14,07
Чистий прибуток	тис. грн.	15448	5480	-9968	-64,53
Річна продуктивність праці в грошовому виразі	грн./чол.	1012,07	1159,87	147,79	14,60
адміністративних працівників	грн./чол.	5732,45	6660,16	927,71	16,18
основного працівника	грн./чол.	1229,07	1404,45	175,38	14,27
Фондовіддача основних фондів	грн./грн.	517,09	642,91	125,82	24,33
Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	разів	2,85	3,05	0,20	7,00
Рентабельність виробництва	%	5,97	1,95	-4,02	-
Рентабельність продукції	%	2,61	0,81	-1,80	-

У 2024 р. відбулося збільшення суми оборотних коштів на 8,59% за рахунок підвищення суми запасів, при незначному зменшенні дебіторської заборгованості, та зменшенні вартості грошових коштів, що є негативною тенденцією для підприємства. Не зважаючи на це спостерігається збільшення коефіцієнту оборотності обігових коштів на 0,20 оборотів, або на 7%. У 2024 р. спостерігається збільшення чисельності працівників на 10 чоловік, або на 1,68%, за рахунок адміністративних основних робочих (на -1,68%). Це пояснюється збільшенням обсягів виробництва при підвищенні заробітної плати основних працівників на 7,60%, а адміністративних працівників – на 13,44% при рості продуктивності праці на 14,27% та 16,18%, відповідно.

Відтак за наведеним аналізом більшість показників поліпилися у 2024 р. по зрівнянню з 2023 р., однак основним критерієм щодо оцінки ефективності, все ж такі залишається рентабельність. У 2024 р. спостерігається скорочення рентабельності виробництва на -4,02%, а рентабельності продукції – на -1,80%. Відтак, більшість показників фінансово-економічної діяльності покращилися, не дивлячись на обстріли, блекаути та війські дії, що мають місце в Україні.

Фінансовий стан підприємства, що виробляє матраци характеризується розміщенням та використанням коштів (активів) та джерелами їх формування (пасивів). З огляду специфіки виробництва матраців особливістю є забезпечення споживача якісною продукцією, що відповідає сертифікації та стандартизації виробництва. Результати оцінки фінансового стану ТОВ «ЕММ ЮКРЕЙН» повністю відповідають вимогам законодавства.

Управління доходами і витратами, рухом фінансових ресурсів неможливе без систематичного аналізу фінансового стану підприємства. Завданням фінансового аналізу ТОВ «ЕММ ЮКРЕЙН» у рамках кваліфікаційної роботи є вивчення причин, що негативно чи позитивно позначаються на фінансовому стані, аналіз недоліків фінансової діяльності.

Основним інформаційним джерелом аналізу фінансового стану ТОВ «ЕММ ЮКРЕЙН» є бухгалтерський баланс, склад активної і пасивної частини та фінансовий звіт. Баланс ТОВ «ЕММ ЮКРЕЙН» відображає фактичну інформацію про господарські операції, які здійснюються безпосередньо ТОВ «ЕММ ЮКРЕЙН» як суб'єктом підприємства.

Для проведення фінансового аналізу вибрані окремі показники за статтями пасиву та активу, які відображено у таблиці 2.8.

Аналіз таблиці 2.8 доводить, що у ТОВ «ЕММ ЮКРЕЙН» є відносно фінансово стабільним. Основні зміни: по-перше, зростання валюти балансу (на 8,50%) при збільшенні виручки від реалізації (на 16,18%) та скорочення чистого прибутку (на -64,53%); по-друге, спостерігається зростання короткострокової кредиторської заборгованості (на 7,34%) при збільшенні

довгострокових пасивів (на 30,82%); по-третє, збільшення суми товарно-матеріальних цінностей (на 20,12%); достатня кількість власних оборотних коштів: у 2023 р. їх сума складала 38123 тис. грн., а у 2024 р. – 43696 тис. грн.; в-четвертих, зменшення суми грошових коштів (на -17,13%) та зменшення дебіторської заборгованості (на -6,85%) є позитивними факторами для підприємства, що впливає на збільшення його ліквідності.

Таблиця 2.8 – Вихідні дані для фінансового аналізу діяльності ТОВ «ЕММ ЮКРЕЙН», тис. грн.

Показник	Індекс	Значення на кінець періоду		Відхилення	
		2023 рік	2024 рік	абсолютне	темп росту, %
1. Джерела власних та прирівняних до них коштів	KS	39542	45022	5480	13,86
2. Валюта балансу	BP	258678	280677	21999	8,50
3. Власні обігові кошти (чисті мобільні активи)	KSO	38123	43696	5573	14,62
4. Основні засоби і інші необоротні активи	OS	1419	1326	-93	-6,55
5. Знос, нарахований на вартість основних засобів	NI	6271	7208	937	14,94
6. Первісна вартість основних засобів	POФ	7066	7869	803	11,36
7. Ліквідні активи	LA	257259	279351	22092	8,59
8. Короткострокова кредиторська заборгованість	KZ	217303	233257	15954	7,34
9. Грошові кошти	DS	13178	10921	-2257	-17,13
10. Сума товарно-матеріальних цінностей	TMZ	152309	182948	30639	20,12
11. Сума дебіторської заборгованості	RD	91772	85482	-6290	-6,85
12. Виручка від реалізації	Вр	733754	852501	118747	16,18
13. Чистий прибуток	Пр	15448	5480	-9968	-64,53
14. Довгострокові зобов'язання	DP	1833	2398	565	30,82

Завданням подальшого аналізу фінансової діяльності ТОВ «ЕММ ЮКРЕЙН» є пошук причин, що призвели до такої ситуації, та шляхів обґрунтування подальшого розвитку і збереження завойованих позицій. Визначимо ступінь залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування (таблиця 2.9).

Таблиця 2.9 – Розрахунок показників фінансової стабільності для ТОВ «ЕММ ЮКРЕЙН»

Показник	Формула розрахунку	Значення на кінець періоду		Відхилення	
		2023 р.	2024 р.	абсолютне	темп росту, %
Коефіцієнт автономії	$KAB = KS/BP$	0,153	0,160	0,008	4,93
Коефіцієнт маневреності	$KM = KSO/KS$	0,964	0,971	0,006	0,67
Власні обігові засоби	$KSO = KS-OS$	38123	43696	5573	14,62
Відношення основного капіталу до власного	$KOC = OS/KS$	0,036	0,029	-0,006	-17,93
Відношення основного капіталу до підсумків балансу	$KOB = OS/BP$	0,005	0,005	-0,001	-13,88
Відношення суми амортизації до первісної вартості основного капіталу	$GA = NI/POФ$	0,887	0,916	0,029	3,21
Коефіцієнт фінансової напруженості	$KFN = KZ/BP$	0,296	0,274	-0,023	-7,61

Розрахунки таблиці 2.9 свідчать про наступне: збільшився коефіцієнт автономії на 4,93%, що свідчить про збільшення власних коштів у структурі балансу; коефіцієнт маневреності збільшився на 0,67% завдяки збільшенню кількості власних (чистих) обігових коштів на 14,62%. Удосконалення бізнес-процесів та змін технології приводить до зменшення величини відношення основного капіталу до власного на -13,88%. Позитивним фактором є зменшення коефіцієнту фінансової напруженості на -7,61% при збільшенні суми кредиторської заборгованості на 7,34% (таблиця 2.8).

Оцінка ліквідності активів. Оцінка ліквідності балансу дозволяє визначити величину покриття зобов'язань підприємства його активами, строки трансформації яких в грошові кошти (ліквідності) відповідають строкам терміновості повернення залучених коштів.

Для визначення абсолютної ліквідності необхідно порівняти групи активів за ступенем зниження ліквідності (А1, А2, А3, А4) та групи пасивів за терміновістю повернення (П1, П2, П3, П4). Умови абсолютної ліквідності витримані, якщо співвідношення відповідає таким значенням [11]:

$$A1 \geq П1, A2 \geq П2, A3 \geq П3, A4 < П4 \quad (2.1)$$

Розрахунок, порівняння показників ліквідності наведено у таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 – Абсолютні показники ліквідності балансу ТОВ «ЕММ ЮКРЕЙН», тис. грн.

Актив	31.12. 2023	31.12. 2024	Пасив	31.12. 2023	31.12. 2024	Платіжний надлишок (+) або нестача (-)	
						31.12. 2023	31.12. 2024
1. Найбільш ліквідні активи (А1)	13178	10921	1. Пасиви негайні (П1)	19324	26385	-6146	-15464
2. Активи, що швидко реалізуються (А2)	91772	85482	2. Пасиви короткострокові (П2)	217303	233257	-125531	-147775
3. Активи, що реалізуються повністю (А3)	152309	182948	3. Пасиви довгострокові (П3)	1833	2398	150476	180550
4. Активи, що важко реалізуються (А4)	1419	1326	4. Пасиви постійні (П4)	39542	45022	-38123	-43696
Баланс	258678	280677	Баланс	258678	280677	0	0

За результатами розрахунків видно, що ліквідність балансу ТОВ «ЕММ ЮКРЕЙН» повністю не відповідає абсолютній і відповідно до формули (2.1) має наступні співвідношення груп активів та пасивів:

$$A1 < П1, A2 < П2, A3 < П3, A4 < П4.$$

Це пояснюється, по-перше, невірно обраною фінансовою стратегією, що не дозволяє планувати скорочення рівня дебіторської заборгованості більшими темпами, ніж кредиторської ($A2 < П2$), по-друге, тенденцією до збільшення власних коштів у структурі балансу у зрівнянні з вартістю основних виробничих фондів – необоротних активів ($A4 < П4$). Відтак,

підтверджується наявність проблеми впровадження заходів щодо покращення ефективності діяльності підприємства, з метою підтримки стабільного рівня виручки від реалізації.

Для оцінки відносних показників фінансового стану визначають коефіцієнти ліквідності, перелік і розрахунок яких наведено у таблиці 2.11.

Таблиця 2.11 – Розрахунок коефіцієнтів ліквідності ТОВ «ЕММ ЮКРЕЙН»

Показник	Формула розрахунку	Значення на кінець		Відхилення	
		2023 р.	2024 р.	абсолютне	темп росту, %
Коефіцієнт покриття грошовими коштами	$KP = LA / KZ$	1,184	1,198	0,014	1,16
дебіторською заборгованістю	$KPD = DS / LA$	0,051	0,039	-0,012	-23,68
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$KPZ = RD / LA$	0,357	0,306	-0,051	-14,22
Коефіцієнт залучення	$KAL = DS / KZ$	0,061	0,047	-0,014	-22,80
	$KPR = (KZ + DP) / РОФ$	31,013	29,947	-1,065	-3,44

Коефіцієнт покриття характеризує загальну ліквідність, його значення збільшилося до 1,198, та залишається більшим за рекомендоване значення – 1,0 [11], що позитивно характеризує ТОВ «ЕММ ЮКРЕЙН». За результатами розрахунків наявною є недостатність грошових коштів у структурі найбільш ліквідних активів для покриття короткострокової заборгованості ТОВ «ЕММ ЮКРЕЙН» у разі потреби. Значення коефіцієнту абсолютної ліквідності зменшилося на -22,80% і вказує на відсутність систематичної роботи щодо перетворення дебіторської заборгованості у грошові кошти. Результати аналізу свідчать про відносно стабільний фінансовий стан ТОВ «ЕММ ЮКРЕЙН», спричинений достатньою кількістю власних обігових коштів, що дозволяє підприємству повністю покривати основну частину своїх зобов'язань своїми коштами для забезпечення безперебійного виробництва устаткування, хоча коефіцієнт залучення мав незначне зменшення на -3,44%.

Кількісні характеристики ділової активності поділяються на дві основні групи: абсолютні та відносні показники. Частина цих індикаторів вже була

розглянута в межах аналізу фінансових та техніко-економічних результатів діяльності ТОВ «ЕММ ЮКРЕЙН». Дослідження ділової активності є важливим елементом фінансового менеджменту підприємства, оскільки воно дає змогу об'єктивно оцінити його фінансове становище. Такий аналіз повинен проводитися систематично та на основі ґрунтовного підходу. Якісні аспекти ділової активності проявляються через рівень попиту на продукцію компанії, її конкурентоспроможність, масштаби охоплення ринку збуту, а також сформований імідж і ділову репутацію серед клієнтів. Основними завданнями аналізу є виявлення динаміки змін показників, оцінка впливу ключових факторів та визначення їхнього внеску у загальний результат діяльності. Під час вивчення динаміки абсолютних показників важливо зіставляти їх з еталонними орієнтирами, зокрема з так званим «золотим правилом економіки підприємництва», яке широко представлено у спеціалізованій літературі [11].

Оптимальність означає додержання певних випереджальних темпів зростання прибутку (T_p), виручки від реалізації послуг (T_v) та активів (T_a) підприємства, порядок яких наведено у формулі (2.2):

$$T_p > T_v > T_a > 100\% \quad (2.2)$$

Динаміка абсолютних показників ділової активності ТОВ «ЕММ ЮКРЕЙН» розраховано у таблиці 2.12.

Таблиця 2.12 – Абсолютні показники ділової активності ТОВ «ЕММ ЮКРЕЙН»

Показник	Індекс	2023 р.	2024 р.	Відхилення	
				абсолютне	темп росту, %
Чистий прибуток	T_p	15448	5480	-9968	35,47
Виручка від реалізації	T_v	733754	852501	118747	116,18
Величина активів	T_a	258678	280677	21999	108,50

У ТОВ «ЕММ ЮКРЕЙН» спостерігається повна невідповідність темпів зростання щодо «золотого правила», тому співвідношення темпів зростання

згідно формули (2.2) має такі результати:

$$T_v (116,18\%) > T_a (108,50\%) > 100\% > T_p (35,47\%).$$

Темп приросту прибутку (35,47%) нижчий за 100%. Обсяг виручки від реалізації збільшився на 116,18% і вище темпів зростання активів підприємства (108,50%), що свідчить про зменшення рентабельності і підтверджується економічним аналізом ТОВ «ЕММ ЮКРЕЙН».

Аналіз відносних показників ділової активності характеризує поточну основну діяльність ТОВ «ЕММ ЮКРЕЙН». Такі показники, як коефіцієнт оборотних активів, фондівдача та продуктивність праці персоналу вже визначено у попередніх розрахунках. Перелік та розрахунок інших показників наведено з врахуванням рекомендованих значень [11] у таблиці 2.13.

Визначимо значення коефіцієнтів ділової активності ТОВ «ЕММ ЮКРЕЙН». Зменшення показника прибутку на гривню реалізованої продукції на -0,1,5% свідчить про незначне погіршення фінансово-економічного стану ТОВ «ЕММ ЮКРЕЙН», хоча показник значно нижчий рекомендованого рівня, підприємство стабільно отримує позитивний чистий прибуток. Аналогічна ситуація склалася із показником ефективності використання фінансових ресурсів, який зменшився на -4,0%, та у 2024 р. став дорівнювати 0,020 проти 0,060 у 2023 р., що негативно характеризує активність підприємства щодо використання фінансових ресурсів.

Темпи зростання виручки від реалізації були вищими за темпи росту валюти балансу, тому спостерігається збільшення коефіцієнту ділової активності на 0,201. Також відмітимо, що значення цього показника перевищує рекомендоване значення (2,5) і дорівнює 2,837 у 2023 р. та 3,037 у 2024 р. При збільшенні обсягу виручки від реалізації, відбулася зміна багатьох показників оборотності. Так, коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості збільшився на 1,98, власного капіталу – на 0,38. Погіршився показник оборотності виробничих запасів (коефіцієнт оборотності зменшився на -0,16). Збільшення терміну оборотності виробничих запасів на

3 дні, призвело до зменшення тривалості операційного циклу на -6 днів та збільшення тривалості оборотності усієї суми обігових коштів на 5 днів. Особлива увага при аналізі ділової активності підприємства, аналітиками приділяється коефіцієнту стійкості економічного зростання, тому що він вказує на можливі темпи розвитку підприємства в середньому. За даними таблиці 2.13 цей коефіцієнт зменшився на -0,27, що підтверджує наявність проблем перспективного росту ТОВ «ЕММ ЮКРЕЙН».

Таблиця 2.13 – Відносні показники ділової активності ТОВ «ЕММ ЮКРЕЙН»

Показник	Формула розрахунку	Значення на кінець періоду		Абсол. відхилення	Рекомендов. знач.
		2023 р.	2024 р.		
1	2	3	4	5	6
Чистий прибуток на 1 грн. реалізованої продукції	$Z = \text{Пр} / \text{Вр}$	0,021	0,006	-0,015	> 0,20
Коефіцієнт ділової активності	$O = \text{Вр} / \text{ВР}$	2,837	3,037	0,201	> 2,5
Коефіцієнт ефективності використання фінансових ресурсів	$R = \text{Пр} / \text{ВР}$	0,060	0,020	-0,040	> 0,2
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	$\text{KORD} = \text{Вр} / \text{RD}$	8,00	9,97	1,98	> 8
Тривалість обороту дебіторської заборгованості	$\text{TRD} = 360 / \text{KORD}$	45	36	-9	< 45 днів
Коефіцієнт оборотності виробничих запасів	$\text{КОб} = \text{Вр} / \text{TMZ}$	4,82	4,66	-0,16	> 12
Тривалість обороту запасів	$\text{Tз} = 360 / \text{КОб}$	75	77	3	< 30 днів
Тривалість операційного циклу	$\text{То} = \text{TRD} + \text{Tз}$	120	113	-6	< 75 днів
Тривалість обороту обігових коштів	$\text{ТоЗ} = 360 / \text{КОб}$	39	44	5	< 90 днів
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	$\text{КОВк} = \text{Вр} / \text{KS}$	18,56	18,94	0,38	> 8
Коефіцієнт використання власних коштів (стійкості економічного зростання)	$\text{Рк} = \text{Пр} / \text{KS}$	0,39	0,12	-0,27	> 0,5

Ділова активність означає зусилля, які підприємство докладає для виходу на ринок послуг, праці, капіталу. З аналізу ділової активності ТОВ

«ЕММ ЮКРЕЙН» можна зробити висновок про недостатність зусиль керівництва щодо формування стратегії підприємства та її в'язання з поточними цілями.

Підбиваючи підсумки до другого розділу кваліфікаційної роботи, відмітимо, що ринок матраців, зазнав суттєвих трансформацій під впливом економічної нестабільності, змін у споживчих вподобаннях та наслідків повномасштабної війни в Україні. Найпомітніша тенденція – зростання попиту на бюджетні моделі через зниження купівельної спроможності. Швидкими темпами розвиваються онлайн-продажі. Покупці очікують зручного доступу до інформації, швидкого порівняння товарів і зручної доставки. Основними постачальниками матраців до України є Польща та Китай, які у 2023 р. забезпечили майже 60% імпорту. Щодо експорту, ТОВ «Сан Гарден» є основним експортером, спеціалізуючись на виробництві матраців та подушок для закордонних ринків, більшість експортерів орієнтовані на зовнішні ринки. Основна експортна товарна група – основи матраці, що становлять 84% всього експорту. Польща лідирує серед країн-імпортерів української продукції, забезпечивши майже 45% міжнародного попиту в грошовому вираженні у 2023 р.

ТОВ «ЕММ ЮКРЕЙН» було зареєстровано 22.09.2005 р. за адресою м. Олександрія, пров. Бориса Йогансона. Основним видом діяльності є 31.03 Виробництво матраців. ТОВ «ЕММ ЮКРЕЙН» понад 19 років виготовляє ортопедичні матраци та аксесуари для сну. Кожен день працівники удосконалюють якість продукції та розширюють дилерську мережу, щоб бути ближче до своїх покупців. В асортименті підприємства знайдете є пружинні і безпружинні ортопедичні матраци різних розмірів на будь-який бюджет. Вся продукція ТОВ «ЕММ ЮКРЕЙН» обов'язково проходить перевірку в державних органах (Госпродпотребслужба – Державна служба України з питань безпеки харчових продуктів і захисту споживачів) на підтвердження безпеки продукції для життя і здоров'я людини, а також її відповідність вимогам гігієнічних норм і ГОСТам.

PEST-аналіз довів, що найбільший позитивний вплив на ТОВ «ЕММ ЮКРЕЙН» мають соціально-культурні та технологічні фактори. Це цілком зрозуміло, оскільки політична та економічна ситуації в країні не дозволяють якнайкраще розвивати та поліпшувати вплив даних факторів на роботу підприємства в цілому. Проведення SWOT-аналізу ТОВ «ЕММ ЮКРЕЙН», виявило, що загалом сильні сторони переважають слабкі, а можливості переважають загрози. Тобто фабрика має достатній потенціал для розвитку та вдосконалення. Нижче у таблиці 2.5 представлена матриця SWOT-аналізу, де наведені рекомендації, як за рахунок свої сильних сторін та можливостей зменшити вплив слабких сторін та загроз відповідно. А також наведені стратегії та проблемні питання, яким варто приділити увагу або намагатися уникати. Проведення аналізу конкурентів, які є лідерами в сегменті ринку матраців, за вирішальними факторами показує, що на першому місці опиняється ТОВ «ЕММ ЮКРЕЙН», отримавши оцінку 7,67; на другому – ДП «Сан Гарден» (6,36 балів); на третьому – ТОВ «Матролюкс» (5,03 балів); та останнє – ТОВ «Ком-Фор» з оцінкою 4,75.

Аналізуючи економічних розрахунків показав, що у 2024 р. відбулося зростання виручки від реалізації на 16,18%, що забезпечено підвищенням ціни готової продукції. Зменшення вартості основних виробничих фондів на - 6,55% пояснюється несвоєчасним оновленням устаткуванням та збільшенням частки орендованих технологій. Не дивлячись на це, відбулося збільшення фондоддачі на 24,33% рази при рості виручки від реалізації, в наслідок чого на 1 грн. необоротних активів у 2024 р. приходиться 642,91 грн. виручки від реалізації, що на 125,82 грн. більше, ніж у 2023 р. У 2024 р. відбулося збільшення суми оборотних коштів на 8,59% за рахунок підвищення суми запасів, при незначному зменшенню дебіторської заборгованості, та зменшенні вартості грошових коштів, що є негативною тенденцією для підприємства. Не зважаючи на це спостерігається збільшення коефіцієнту оборотності обігових коштів на 0,20 оборотів, або на 7%. У 2024 р. спостерігається збільшення чисельності працівників на 10 чоловік, або на

1,68%, за рахунок адміністративних основних робочих (на -1,68%). Це пояснюється збільшенням обсягів виробництва при підвищенні заробітної плати основних працівників на 7,60%, а адміністративних працівників – на 13,44% при рості продуктивності праці на 14,27% та 16,18%, відповідно. Відтак за наведеним аналізом більшість показників поліпшилися у 2024 р. по зрівнянню з 2023 р., однак основним критерієм щодо оцінки ефективності, все ж такі залишається рентабельність. У 2024 р. спостерігається скорочення рентабельності виробництва на -4,02%, а рентабельності продукції – на -1,80%. Відтак, більшість показників фінансово-економічної діяльності покращилися, не дивлячись на обстріли, блекаути та війські дії, що мають місце в Україні.

Фінансовий аналіз довів, що відбулося, по-перше, зростання валюти балансу (на 8,50%) при збільшенні виручки від реалізації (на 16,18%) та скорочення чистого прибутку (на -64,53%); по-друге, спостерігається зростання короткострокової кредиторської заборгованості (на 7,34%) при збільшенні довгострокових пасивів (на 30,82%); по-третє, збільшення суми товарно-матеріальних цінностей (на 20,12%); достатня кількість власних оборотних коштів: у 2023 р. їх сума складала 38123 тис. грн., а у 2024 р. – 43696 тис. грн.; в-четвертих, зменшення суми грошових коштів (на -17,13%) та зменшення дебіторської заборгованості (на -6,85%) є позитивними факторами для підприємства, що впливає на збільшення його ліквідності.

3 РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ЩОДО ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Формування ціннісних орієнтирів корпоративної культури при управлінні персоналом та впровадженні HR-стратегій

Корпоративна культура підприємства з виробництва матраців може стати важливим інструментом розвитку стратегічного HR-менеджменту, оскільки позитивно впливає на мотивацію персоналу, зміцнення соціально-трудових відносин та підвищення як трудової, так і інноваційної активності працівників. Проте в українських реаліях її мотиваційний потенціал часто залишається нереалізованим, що провокує напруження у трудових взаєминах і гальмує розвиток компанії [12].

У науковому середовищі корпоративна культура визнається ключовим елементом стратегічного управління персоналом. При цьому дослідники розрізняють слабку та сильну корпоративну культуру.

Слабка корпоративна культура спостерігається в компаніях, де організаційна структура є лише формальністю, комунікація між працівниками та керівництвом майже відсутня, а корпоративні цінності не поділяються більшістю співробітників [14].

Натомість сильна корпоративна культура характеризується стабільністю, високим рівнем залученості працівників, чітким розумінням спільних цілей і прозорими внутрішніми правилами [26].

Для вивчення цінностей та особливостей корпоративної культури як інструменту HR-менеджменту ми скористалися результатами дослідження [12], які було проведено на підприємстві із чисельністю персоналу 659 осіб.

Застосовуючи метод моделювання, скористаємося отриманими результатами для використання цього наукового результату для розв'язання завдання даної кваліфікаційної роботи.

У дослідженні взяли участь 148 респондентів різного віку, статі, освіти та трудового досвіду, що дозволяє вважати вибірку репрезентативною для компанії. За посадами респонденти розподілилися так: топменеджмент – 2%, керівники підрозділів – 11%, лінійні керівники – 14%, спеціалісти – 42%, робітники – 31%. За віковими категоріями: до 35 років – 48%, 35–50 років – 32%, старші 50 років – 20%. За стажем роботи: 47% працюють від 5 до 10 років, 31% – понад 10 років, 22% – менше 5 років.

Для збору інформації була розроблена анкета, наведена на рисунку 3.1.

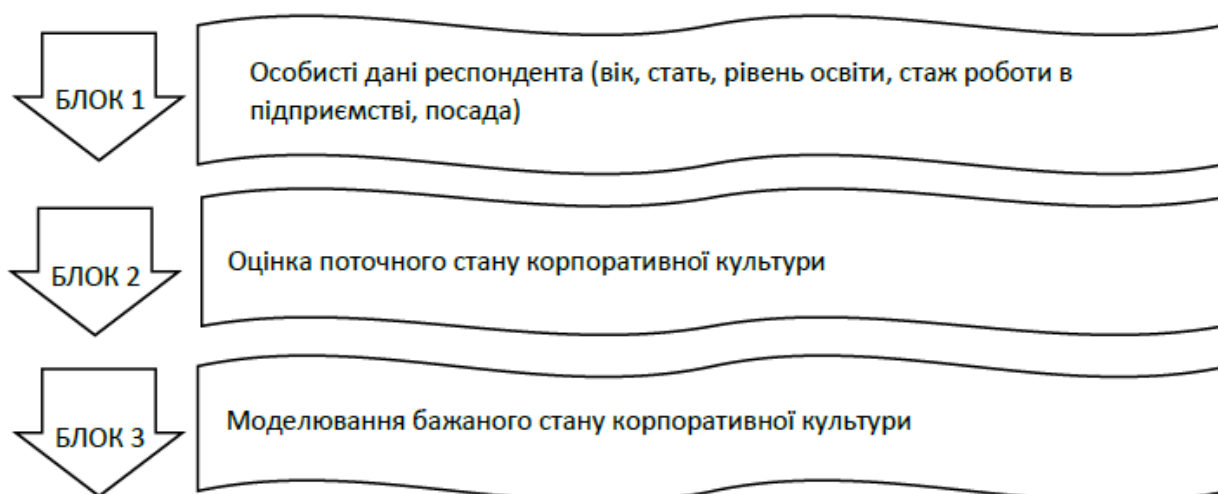


Рисунок 3.1 – Структурні блоки анкети «Оцінка стану корпоративної культури компанії» [12]

Для оцінки стану корпоративної культури на підприємстві з виробництва матраців було використано низку ключових ціннісних орієнтирів, що мають критичне значення для досягнення стратегічних HR-цілей (таблиця 3.1). Для кожного з орієнтирів були визначені групи індикаторів, які дозволяли оцінити рівень їхнього розвитку. Оцінювання здійснювалося за допомогою бальної шкали в межах анкети.

В кваліфікаційній роботі ми скористалися розробленою методикою [12], де кожен індикатор оцінювався за шкалою від 0 до 6 балів, де 0–3 бали означали критично низький рівень розвитку, 3–5 балів – помірно позитивний (середній рівень сформованості), а 5–6 балів – високий, позитивний рівень

розвитку відповідного напрямку.

Таблиця 3.1 – Ціннісні орієнтири оцінки стану корпоративної культури

Ціннісні орієнтири	Індикатори оцінки
Місія та стратегічні цілі компанії	– обізнаність працівників щодо місії підприємства та його стратегічного напрямку;
	– чітке розуміння індивідуального внеску в досягнення загальних цілей;
	– погодженість особистих і командних завдань зі стратегією компанії.
Орієнтація на результат	– ефективне виконання виробничих та управлінських завдань;
	– мотивація на досягнення високих показників;
	– готовність долати труднощі для досягнення мети.
Фокус на клієнтах та якість продукції	– розуміння важливості потреб клієнтів (дилерів, партнерів, кінцевих споживачів матраців);
	– дотримання стандартів якості на всіх етапах виробництва;
	– активна участь у вдосконаленні продукції на основі зворотного зв'язку.
Готовність до змін та розвитку	– відкритість до інновацій у виробництві, використання нових технологій і матеріалів;
	– підтримка безперервного навчання персоналу;
	– впровадження цифрових рішень в управлінні та сервісах (наприклад, CRM, ERP, онлайн-комунікації).
Командна взаємодія	– налагоджені внутрішні комунікації між підрозділами та виробничими змінами;
	– атмосфера взаємоповаги, прозорості та довіри;
	– чіткий розподіл відповідальності та ефективне делегування повноважень.
Формування лояльності персоналу	– ефективне введення нових співробітників у корпоративне середовище (онбординг);
	– можливість гнучкого графіка або підтримки в індивідуальних обставинах;
	– заходи для підтримки балансу між особистим життям та роботою (додаткові вихідні, медичне страхування).

Результати, представлені на рисунку 3.2 виявили, що найвищі оцінки (5–6 балів) отримали такі орієнтири корпоративної культури, як «Фокус на виконання виробничих завдань» (5.3) та «Орієнтація на потреби споживачів» (5.2). Це свідчить про пріоритетність ефективною операційної діяльності та клієнтоцентричного підходу в управлінській практиці компанії, що є потужною основою для подальшого стратегічного зростання [12].



Рисунок 3.2 – Рейтинговий графік індикаторів корпоративної культури [12]

До категорії з помірно позитивною оцінкою (3–5 балів) належать такі чинники: «Відношення до якості продукції» (4.9), «Можливості для професійного розвитку персоналу» (4.4), «Рівень внутрішньої комунікації» (4.2) та «Розуміння цілей і стратегії компанії» (4.2). Це вказує на стабільний розвиток у зазначених напрямках, але й наявність потенціалу для подальшого вдосконалення. Зокрема, високий рівень оцінки показника якості свідчить про наявність відповідності продукції стандартам, проте підкреслює необхідність безперервної оптимізації виробничих процесів для утримання конкурентних позицій на ринку матраців [12].

Можливості професійного розвитку залишаються одним із ключових компонентів корпоративної культури на підприємстві, що спеціалізується на виготовленні матраців. Для підвищення ефективності цього напрямку доцільно запровадити додаткові навчальні програми та системи кар'єрного зростання. Водночас, хоча індикатор «ефективність внутрішніх комунікацій» оцінено як задовільний, існує значний потенціал для оптимізації процесів обміну інформацією між підрозділами.

Індикатор «наявність та розуміння стратегії» засвідчив, що більшість

працівників ознайомлені з цільовими орієнтирами підприємства, однак для виробничого персоналу необхідна глибша інтерпретація стратегічних пріоритетів компанії в доступній формі [12].

До індикаторів, що набрали показники, близькі до критичного рівня, належать: «усвідомлення місії компанії» (4,0), «адаптація нових співробітників» (3,9), «чіткість розподілу ролей і делегування повноважень» (3,7), а також «готовність до змін та інновацій» (3,5). Усі ці напрями потребують активного залучення керівників середньої ланки й HR-фахівців. Так, адаптаційні процеси варто посилити шляхом впровадження системи онбордингу – поетапного ознайомлення нових працівників із виробничим процесом та корпоративними нормами. Формування інноваційної культури передбачає заохочення персоналу до генерації нових ідей щодо удосконалення конструкцій та матеріалів у виробництві матраців [12].

Критичний рівень було зафіксовано для індикатора «відкритість та прозорість у взаємодії» (3,2), що свідчить про потребу у формуванні довірчого середовища. Брак відкритості негативно впливає на морально-психологічний клімат, що може стати бар'єром на шляху до підвищення ефективності виробництва [12].

Аналіз розподілу оцінок за посадовими рівнями показав, що найбільш критично корпоративну культуру оцінюють лінійні керівники та виробничий персонал. Це вказує на необхідність сфокусувати HR-діяльність саме на цих категоріях працівників. Серед основних напрямів покращення – посилення адаптаційних механізмів, розвиток відкритості до інновацій та підвищення рівня прозорості управлінських процесів.

У таблиці 3.2 представлено ціннісні орієнтири корпоративної культури як інструменту управління персоналом на підприємстві з виробництва матраців.

Загалом результати дослідження демонструють високий рівень розвитку клієнтоорієнтованості та ефективності виконання виробничих завдань, водночас виявляючи потенційні зони вдосконалення. Це свідчить

про актуальність цілеспрямованої роботи з розвитку корпоративної культури відповідно до стратегічних HR-пріоритетів компанії [12].

Таблиця 3.2 – Ціннісні орієнтири корпоративної культури у формуванні HR-стратегій [12]

Ціннісні орієнтири	Напрями HR-менеджменту
Формування місії та стратегічних цілей компанії	Відображає ключові принципи організації, зокрема якість, турботу про здоровий сон і довіру споживачів. Забезпечує ціннісну єдність усього колективу.
Підбір персоналу	Окрім професійних компетенцій, кандидатів оцінюють на відповідність принципам якості, відповідальності та клієнтоорієнтованості, притаманним компанії.
Адаптація нових працівників	Включає знайомство з виробничим середовищем, навчання стандартам компанії та підтримку в перші тижні роботи для формування очікуваної корпоративної поведінки.
Навчання та рольова інтеграція	Через програми наставництва та внутрішнього навчання нові працівники швидко оволодівають професійними навичками та усвідомлюють свою роль у створенні якісного продукту.
Поведінкові стандарти та трудова мотивація	Дотримання внутрішніх правил, культури безпеки праці та етики виробництва підкріплюється мотиваційними механізмами і закріплюється у внутрішніх положеннях.
Лояльність та задоволення роботою	Розвиток програм турботи про персонал, медичного страхування, психологічної підтримки та заходів корпоративної згуртованості сприяють зниженню плинності кадрів.
Цифрова трансформація	Використання цифрових HR-сервісів для доступу до довідників, навчальних курсів, розкладу змін і новин компанії посилює залученість працівників до корпоративного середовища.

3.2 Впровадження заходів формування корпоративної культури ТОВ «ЕММ ЮКРЕЙН» та оцінка ефективності запропонованих заходів

Запропоновані заходи щодо формування корпоративної культури передбачає: коригування місії, візії та цінностей компанії, створення корпоративного кодексу поведінки, впровадження системи наставництва, запуск корпоративного порталу, проведення регулярних командоутворювальних заходів, створення програми визнання та нагородження співробітників, організація щорічного опитування щодо корпоративного клімату, навчання керівників щодо лідерства і корпоративної культури, впровадження програми екологічної відповідальності, комунікаційна кампанія з популяризації цінностей компанії.

Таблиця 3.3 – Перелік технічних факторів підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ЕММ ЮКРЕЙН»

Захід	Характеристика	Строк впровадження	Сума витрат, тис. грн.
1. Коригування місії, візії та цінностей компанії	Формулювання чітких корпоративних орієнтирів, які мають стати основою для усіх HR- та управлінських процесів	Січень–лютий	1342
2. Створення корпоративного кодексу поведінки	Розробка документу з етичними нормами, ціннісними орієнтирами та очікуваннями до поведінки співробітників	Лютий–березень	2293
3. Впровадження системи наставництва	Призначення менторів для нових співробітників задля швидкої адаптації та передачі корпоративного досвіду	Березень–квітень	2181
4. Запуск корпоративного порталу	Створення онлайн-платформи для внутрішніх комунікацій, новин, опитувань та навчальних матеріалів	Квітень–червень	4120
5. Проведення регулярних командоутворювальних заходів	Внутрішні заходи для розвитку командної взаємодії та лояльності (квести, тимблдинги, спільні обіди)	Щоквартально	3523
6. Створення програми визнання та нагородження співробітників	Механізм щомісячного відзначення досягнень працівників, «працівник місяця»	Травень–грудень	858
7. Організація щорічного опитування щодо корпоративного клімату	Анонімне дослідження рівня задоволеності, взаємин і цінностей в колективі	Вересень	429
8. Навчання керівників щодо лідерства і корпоративної культури	Спеціальні тренінги для керівного складу для закріплення ролі лідера-культуроносія	Березень–червень	2591
9. Впровадження програми екологічної відповідальності	Корпоративні ініціативи на підтримку сталого розвитку: сортування сміття, економія ресурсів	Червень–грудень	615
10. Комунікаційна кампанія з популяризації цінностей компанії	Візуальні та контентні кампанії (афіші, відео, розсилки) для нагадування про цінності бренду	Протягом року	690
Всього витрат, тис. грн.			18642
Прогнозоване збільшення виручки від реалізації, тис. грн.			81840
Ефект, тис. грн.			63198
Ефективність, грн. / грн.			4,39

Підбиваючи підсумки до третього розділу кваліфікаційної роботи,

відмітимо, що ціннісні орієнтири корпоративної культури є основоположним компонентом формування ефективних HR-стратегій на підприємствах з виробництва матраців. Сучасна практика управління персоналом демонструє, що корпоративна культура виступає не лише елементом внутрішньої організації, а й стратегічним активом, що прямо впливає на конкурентоспроможність компанії у динамічному ринковому середовищі.

Чітко сформовані корпоративні цінності відображаються у всіх сферах діяльності підприємства: від внутрішніх комунікацій до залучення, мотивації та утримання кваліфікованих працівників. В умовах цифровізації та зростаючих ринкових змін зростає значення таких ціннісних орієнтирів, як відкритість до інновацій, прозорість процесів, соціальна відповідальність щодо персоналу та оперативність у прийнятті рішень.

Зазначені орієнтири сприяють створенню сприятливого виробничого клімату, в якому працівники можуть успішно адаптуватися до змін, зберігаючи високий рівень продуктивності та залученості в досягнення стратегічних завдань підприємства. Це особливо важливо для виробничих компаній, що прагнуть стабільного розвитку на фоні технологічних трансформацій та мінливих споживчих очікувань.

Таким чином, системна інтеграція корпоративних цінностей у HR-політику сприяє формуванню стабільної організаційної структури, здатної ефективно реагувати на зовнішні та внутрішні виклики і забезпечувати стійкий розвиток компанії у довгостроковій перспективі.

Впровадження заходів щодо формування корпоративної культури дозволить збільшити виручку від реалізації на 9,6% або на 81840 тис. грн. та потребує витрат 18642 тис. грн. За прогнозами економістів підприємства ці заходи дозволять ТОВ «ЕММ ЮКРЕЙН» отримати ефект у розмірі 63198 тис. грн., а ефективність складе 4,39 грн. / грн. Це означає, що кожна грн. вкладена в управління збутової політики принесе 4,39 грн. збільшення виручки від реалізації.

ВИСНОВКИ

В кваліфікаційній роботі поставлено та вирішено актуальне завдання – обґрунтовано управлінські рішення у сфері формування корпоративної культури підприємства. Отримані результати дозволили зробити такі висновки.

В результаті дослідження визначено, що корпоративна культура для підприємств, що виробляють матраци, є не лише внутрішнім регулятором, а й ключовим чинником стратегічного розвитку. Вона впливає на ефективність управління, мотивацію персоналу, здатність адаптуватися до змін і конкурувати на європейському ринку. Для успішної трансформації необхідне впровадження сучасних управлінських підходів, інновацій та ESG-принципів. SWOT-аналіз показав, що підприємства мають потенціал до розвитку завдяки стійкості, трудовій дисципліні та взаємодії з місцевими громадами, однак їм заважає жорстка ієрархія, низький рівень залученості працівників та слабка система мотивації.

Серед можливостей – цифровізація HR-процесів і впровадження гнучких європейських моделей управління. Для досягнення стійкого розвитку та інтеграції до європейського ринку виробникам матраців доцільно модернізувати корпоративну культуру, посилювати участь персоналу, розвивати партнерство та проходити європейську сертифікацію. Корпоративна культура не створюється миттєво – це тривалий процес, у якому ключову роль відіграє людський фактор. Вона є унікальною системою цінностей, що спрямовує діяльність підприємства та адаптується до змін середовища. Культура охоплює всі аспекти роботи компанії, ґрунтуючись на принципах прозорості, науковості, системності та історичності.

Формування корпоративної культури завжди індивідуальне – воно залежить від специфіки колективу, його цінностей, інтересів і професійного середовища. Попри наявність загальних принципів, кожне підприємство

створює власну внутрішню культуру. У сучасних умовах ринкової економіки й трансформації корпоративного законодавства успіх компанії залежить від позитивного іміджу та сформованої, адаптивної корпоративної культури.

Ринок матраців, зазнав суттєвих трансформацій під впливом економічної нестабільності, змін у споживчих вподобаннях та наслідків повномасштабної війни в Україні. Найпомітніша тенденція – зростання попиту на бюджетні моделі через зниження купівельної спроможності. Швидкими темпами розвиваються онлайн-продажі. Покупці очікують зручного доступу до інформації, швидкого порівняння товарів і зручної доставки. Основними постачальниками матраців до України є Польща та Китай, які у 2023 р. забезпечили майже 60% імпорту. Щодо експорту, ТОВ «Сан Гарден» є основним експортером, спеціалізуючись на виробництві матраців та подушок для закордонних ринків, більшість експортерів орієнтовані на зовнішні ринки. Основна експортна товарна група – основи матраці, що становлять 84% всього експорту. Польща лідирує серед країн-імпортерів української продукції, забезпечивши майже 45% міжнародного попиту в грошовому вираженні у 2023 р.

ТОВ «ЕММ ЮКРЕЙН» було зареєстровано 22.09.2005 р. за адресою м. Олександрія, пров. Бориса Йогансона. Основним видом діяльності є 31.03 Виробництво матраців. ТОВ «ЕММ ЮКРЕЙН» понад 19 років виготовляє ортопедичні матраци та аксесуари для сну. Кожен день працівники удосконалюють якість продукції та розширюють дилерську мережу, щоб бути ближче до своїх покупців. В асортименті підприємства знайдете є пружинні і безпружинні ортопедичні матраци різних розмірів на будь-який бюджет. Вся продукція ТОВ «ЕММ ЮКРЕЙН» обов'язково проходить перевірку в державних органах (Госпродпотребслужба – Державна служба України з питань безпеки харчових продуктів і захисту споживачів) на підтвердження безпеки продукції для життя і здоров'я людини, а також її відповідність вимогам гігієнічних норм і ГОСТам.

PEST-аналіз довів, що найбільший позитивний вплив на ТОВ «ЕММ

ЮКРЕЙН» мають соціально-культурні та технологічні фактори. Це цілком зрозуміло, оскільки політична та економічна ситуації в країні не дозволяють якнайкраще розвивати та поліпшувати вплив даних факторів на роботу підприємства в цілому. Проведення SWOT-аналізу ТОВ «ЕММ ЮКРЕЙН», виявило, що загалом сильні сторони переважають слабкі, а можливості переважають загрози. Тобто фабрика має достатній потенціал для розвитку та вдосконалення. Нижче у таблиці 2.5 представлена матриця SWOT-аналізу, де наведені рекомендації, як за рахунок свої сильних сторін та можливостей зменшити вплив слабких сторін та загроз відповідно. А також наведені стратегії та проблемні питання, яким варто приділити увагу або намагатися уникати. Проведення аналізу конкурентів, які є лідерами в сегменті ринку матраців, за вирішальними факторами показує, що на першому місці опиняється ТОВ «ЕММ ЮКРЕЙН», отримавши оцінку 7,67; на другому – ДП «Сан Гарден» (6,36 балів); на третьому – ТОВ «Матролюкс» (5,03 балів); та останнє – ТОВ «Ком-Фор» з оцінкою 4,75.

Аналізуючи економічних розрахунків показав, що у 2024 р. відбулося зростання виручки від реалізації на 16,18%, що забезпечено підвищенням ціни готової продукції. Зменшення вартості основних виробничих фондів на -6,55% пояснюється несвоєчасним оновленням устаткуванням та збільшенням частки орендованих технологій. Не дивлячись на це, відбулося збільшення фондівіддачі на 24,33% рази при рості виручки від реалізації, в наслідок чого на 1 грн. необоротних активів у 2024 р. приходиться 642,91 грн. виручки від реалізації, що на 125,82 грн. більше, ніж у 2023 р. У 2024 р. відбулося збільшення суми оборотних коштів на 8,59% за рахунок підвищення суми запасів, при незначному зменшенню дебіторської заборгованості, та зменшенні вартості грошових коштів, що є негативною тенденцією для підприємства. Не зважаючи на це спостерігається збільшення коефіцієнту оборотності обігових коштів на 0,20 оборотів, або на 7%. У 2024 р. спостерігається збільшення чисельності працівників на 10 чоловік, або на 1,68%, за рахунок адміністративних основних робочих (на -1,68%). Це

пояснюється збільшенням обсягів виробництва при підвищенні заробітної плати основних працівників на 7,60%, а адміністративних працівників – на 13,44% при рості продуктивності праці на 14,27% та 16,18%, відповідно. Відтак за наведеним аналізом більшість показників поліпшилися у 2024 р. по зрівнянню з 2023 р., однак основним критерієм щодо оцінки ефективності, все ж такі залишається рентабельність. У 2024 р. спостерігається скорочення рентабельності виробництва на -4,02%, а рентабельності продукції – на -1,80%. Відтак, більшість показників фінансово-економічної діяльності покращилися, не дивлячись на обстріли, блекаути та війські дії, що мають місце в Україні.

Фінансовий аналіз довів, що відбулося, по-перше, зростання валюти балансу (на 8,50%) при збільшенні виручки від реалізації (на 16,18%) та скорочення чистого прибутку (на -64,53%); по-друге, спостерігається зростання короткострокової кредиторської заборгованості (на 7,34%) при збільшенні довгострокових пасивів (на 30,82%); по-третє, збільшення суми товарно-матеріальних цінностей (на 20,12%); достатня кількість власних оборотних коштів: у 2023 р. їх сума складала 38123 тис. грн., а у 2024 р. – 43696 тис. грн.; в-четвертих, зменшення суми грошових коштів (на -17,13%) та зменшення дебіторської заборгованості (на -6,85%) є позитивними факторами для підприємства, що впливає на збільшення його ліквідності.

Ціннісні орієнтири корпоративної культури є основоположним компонентом формування ефективних HR-стратегій на підприємствах з виробництва матраців. Сучасна практика управління персоналом демонструє, що корпоративна культура виступає не лише елементом внутрішньої організації, а й стратегічним активом, що прямо впливає на конкурентоспроможність компанії у динамічному ринковому середовищі.

Чітко сформовані корпоративні цінності відображаються у всіх сферах діяльності підприємства: від внутрішніх комунікацій до залучення, мотивації та утримання кваліфікованих працівників. В умовах цифровізації та зростаючих ринкових змін зростає значення таких ціннісних орієнтирів, як

відкритість до інновацій, прозорість процесів, соціальна відповідальність щодо персоналу та оперативність у прийнятті рішень.

Зазначені орієнтири сприяють створенню сприятливого виробничого клімату, в якому працівники можуть успішно адаптуватися до змін, зберігаючи високий рівень продуктивності та залученості в досягнення стратегічних завдань підприємства. Це особливо важливо для виробничих компаній, що прагнуть стабільного розвитку на фоні технологічних трансформацій та мінливих споживчих очікувань.

Таким чином, системна інтеграція корпоративних цінностей у HR-політику сприяє формуванню стабільної організаційної структури, здатної ефективно реагувати на зовнішні та внутрішні виклики і забезпечувати стійкий розвиток компанії у довгостроковій перспективі.

Впровадження заходів щодо формування корпоративної культури дозволить збільшити виручку від реалізації на 9,6% або на 81840 тис. грн. та потребує витрат 18642 тис. грн. За прогнозами економістів підприємства ці заходи дозволять ТОВ «ЕММ ЮКРЕЙН» отримати ефект у розмірі 63198 тис. грн., а ефективність складе 4,39 грн. / грн. Це означає, що кожна грн. вкладена в управління збутової політики принесе 4,39 грн. збільшення виручки від реалізації.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАНЬ

1. Аналіз ринку матраців в Україні. 2025. URL: https://bizmart.info/publications/publications/pub_obz/6402/
2. Андросова О.Ф. Визначення і сутність корпоративної культури в сучасному управлінні. *EIRZNTU (Electronic Institutional Repository of Zaporizhzhya National Technical University)*. 2015. URL:<http://eir.zntu.edu.ua/handle/123456789/3148>.
3. Антохова І.М., Водянка Л.Д., Сибирка Л.А. (2019). Корпоративна культура як ефективний інструмент управління персоналом. *Ефективна економіка*, № 11. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.11.42>.
4. Ведерніков М., Базалійська Н., ВолянськаСавчук Л., Вознюк Р., Клімас В. Формування та розвиток корпоративної культури сучасному бізнес-середовищі підприємства. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2024. № 330(3). С. 157–164. <https://doi.org/10.33271/ebdut/89.209>
5. Гавриш О.М., Драмарецька К.П., Грозовський М.С. (2021). Роль корпоративної культури у мотивації персоналу підприємства. *Ефективна економіка*, № 12. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.12.79>.
6. Гарматюк О., Галюк М. Корпоративна культура як ефективний інструмент управління. Міжнародна науково-технічна конференція «Фундаментальні та прикладні проблеми сучасних технологій» до 60 річчя з дня заснування Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя та 175 річчя з дня народження Івана Пулюя». 2020. С. 245–247.
7. Герасимова В.О., Сидоренко В.О. Вдосконалення системи управління персоналом як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Modern Economics*. 2019. № 14. С. 60–65.
8. Граціотова Г.О., Степанова А.В. Методи формування та удосконалення корпоративної культури на державних підприємствах.

Economic journal Odessa polytechnic university. 2021. №2(16). С. 25–33. DOI: 10.15276/EJ.02.2021.3. DOI: 10.5281/zenodo.4954958.

9. Гриценко Н.В. (2018). Корпоративна культура як елемент системи управління персоналом. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»*. Серія: Економічні науки, № 15(1291). С. 17–20. URL: <https://surl.li/obylix>.

10. Громко Л. Корпоративная культура как ключевой фактор развития торгового предприятия. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2020. №2. С. 114–120. <https://doi.org/10.29038/2411-4014-202002-114-120>.

11. Дропа Я.Б. Фінансовий аналіз : навч. посібник. Електрон. вид. Львів : ЛНУ ім. Івана Франка, 2023. 238 с.

12. Зелінська А.М., Лавриненко С.О., Тарасович Л.В. Значення ціннісних орієнтирів корпоративної культури у формуванні HR-стратегій. *Економічний простір*. 2025. №199. С. 184–190. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.199.184-190>

13. Зеліч В.В. Роль та місце корпоративної культури та її вплив на розвиток підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2017. Вип. 6. С. 21–25.

14. Зеркаль А.В. (2015). Перспективи підвищення якості управління персоналом крізь призму корпоративної культури. *Інвестиції: практика та досвід*, №24. С. 45–48. URL: <http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=4788&i=8>.

15. Козлова І.М. (2023). Управління корпоративною культурою: концептуалізація поняття в сучасних умовах. *Наукові інновації та передові технології*, № 7(21). С. 117–129. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-7\(21\)-117-129](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-7(21)-117-129).

16. Колот А. Соціально-трудова сфера в умовах глобальних викликів: тенденції, проблеми, можливості стійкого розвитку. *Формування ринкової економіки: зб. наук. праць*. Спец. вип.: у 3 т. *Соціально-трудова відносина: теорія і практика*. Т.1. Київ: КНЕУ, 2010. 549 с.

17. Копитко М., Михаліцька Н., Верескля М. (2021). Корпоративна

культура як стратегічний напрям управління підприємством в умовах сучасних викликів. *Вчені записки Університету «КРОК»*. № 2(62). С. 92–99. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2021-62-92-99>.

18. Копитко М.І., Левків Г.Я. (2016). Вплив корпоративної культури на рівень лояльності працівників у процесі забезпечення економічної безпеки підприємств. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія економічна*, Вип. 2. С. 187-200. URL: <https://surl.li/nqzerz>.

19. Коханюк Я. Корпоративна культура як інструмент трансформації аграрних підприємств в умовах євроінтеграції. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2025. №1(77). С. 388–397.

20. Маловичко С.В. Теоретичні засади управління корпоративною культурою підприємства. *Кримський економічний вісник*. 2013. Ч. 2. № 2(03). С. 13–15.

21. Мохненко А.С., Мельникова К. Особливості корпоративної культури на ІТ-підприємствах в сучасних умовах ведення бізнесу. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. Херсон: ХДУ, 2021. № 42. С. 45–49.

22. Олексенко Я.А. Соціально-економічний зміст та передумови становлення корпоративної культури на підприємстві. *Вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки*. 2019. №33. С. 117–122. DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2019-33-23>.

23. Отенко І., Чепелюк М. Корпоративна культура: міжнародний та трансформаційний аспекти: монографія. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. 243 с.

24. Офіційний сайт ТОВ «ЕММ ЮКРЕЙН», м. Дніпро. URL: <https://emm.ua/certificates>

25. Перезозова І.В. Основні постулати при формуванні корпоративної культури компанії. *Ефективна економіка*. 2020. № 1. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8240>

26. Петрова І.Л. (2015). Вплив корпоративної культури на модернізацію соціально-трудових відносин. *Вчені записки*, № 40. С. 145–152. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgiVzuk_2015_40_21.4.KPMG.

27. Семикіна М.В., Беяк Т.О. Корпоративна культура та якість людського капіталу: особливості взаємовпливу. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*. 2015. № 28. С. 68–75.

28. Спіцина А.Є. конкурентоспроможність персоналу транспортної галузі України в умовах євроінтеграції. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2022. №4(80). С. 80-94. <https://doi.org/10.33271/ebdut/89.209>

29. Степанова Л.В., Тужилкіна О.В. Корпоративна культура в контексті регулювання соціально-трудових відносин. Соціально-трудові відносини проблеми науки та практики: монографія. Полтава, 2020. С. 518–534.

30. Терон І.В. (2015). Корпоративна культура в механізмах регулювання соціально-трудових відносин. *Глобальні та національні проблеми економіки*, № 6. С. 739–745. URL: <http://global-national.in.ua/archive/6-2015/131.pdf>.

31. Фінансова звітність підприємства ТОВ «ЕММ ЮКРЕЙН». URL: https://clarity-project.info/edr/42673056/yearly-finances?current_year=2024

32. Фіщук Н.Ю., Ломачинська І.В. (2012). Корпоративна культура організації: сутність, види, принципи та вплив на розвиток організації. *зб. наук. праць ВНАУ. Серія: Економічні науки*, № 1(56). Т. 4. С. 81–85.

33. Химич І.Г. (2015). Формування корпоративної культури підприємства в сучасних економічних умовах. *Сучасні соціально-економічні проблеми теорії та практики розвитку економічних систем*, № 31. С. 105–116. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/21273>.

34. Ходикіна І. Мотивація, розвиток персоналу та створення корпоративної культури – запорука ефективного управління персоналом компанії та успішної діяльності компанії. *Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки*. 2015.

Вип. 10. С. 341–348.

35. Centre for Economic Strategy. (2024). European integration of the Ukrainian agri-sector: *Challenges and opportunities*. URL: <https://ces.org.ua>

36. European Initiative for Sustainable Development in Agriculture (EISA). (2023). Sustainable agriculture and corporate culture in the EU framework. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/European_Initiative_for_Sustainable_Development_in_Agriculture

37. Finger R. (2023). Digital innovations in European agriculture: A sustainability perspective. *European Review of Agricultural Economics*. 50(4), 1277–1298. <https://doi.org/10.1093/erae/jbad021>

38. Kokov D., Ivanova T., Petrov S. (2023). The relationship between corporate governance and performance in European agricultural companies. *Agricultural Economics*. 69(4). 210–225. URL: <https://agricecon.agriculturejournals.cz>

39. Luhmann H., Theuvsen L. (2016). Corporate social responsibility in agribusiness: Literature review and future research directions. *Journal of Agricultural and Environmental Ethics*. 29(4), 673–696. <https://doi.org/10.1007/s10806-016-9620-0>

40. Parzonko, A., & Hązła, P. (2022). The transformation of agricultural enterprises through cultural innovation. *Journal of Agribusiness and Rural Development*. 48(1), 23–37. <https://doi.org/10.17306/JARD.2022.01325>

41. Salamova E., Belyakov K., Melnikov V. (2024). Digitalization and innovation culture in European agriculture: A transformation perspective. *European Proceedings of Management Sciences*. 9(1), 172–188. <https://doi.org/10.15405/epms.2024.09.58>

42. Scoppola M. (2021). The role of multinational enterprises in globalizing agriculture. *European Review of Agricultural Economics*. 48(4), 741–765. <https://doi.org/10.1093/erae/jbab032>

43. Šūmane S. Kunda I. (2023). Organizational culture and sustainable farm management. *Sustainability*. 15(7), 3782. <https://doi.org/10.3390/su15073782>

Відгук на кваліфікаційну роботу бакалавра
студентки групи 073-21-4 спеціальності 073 Менеджмент

Півторак Олександри Сергіївни

на тему «Обґрунтування ефективності управлінських рішень у сфері формування корпоративної культури підприємства»

1) Актуальність теми. В умовах стрімкого технологічного прогресу та зростаючої складності виробничих процесів інтеграція сучасних методів обґрунтування ефективності управлінських рішень у сфері формування корпоративної культури підприємства має вирішальне значення для досягнення успіху. Структурований підхід до якості також допомагає забезпечити дотримання нормативних вимог і стандартів, що є важливою складовою діяльності будь-якої компанії. Запровадження цих систем підвищує конкурентоспроможність компанії на ринку. Водночас, впровадження ефективних практик формування корпоративної культури підприємства підвищує репутацію компанії, що відіграє вирішальну роль у залученні нових клієнтів і партнерів.

2) Півторак Олександра Сергіївна показала достатньо високий рівень концептуальних знань та володіння станом питання, що характеризується наявністю негрубих помилок або описок. При цьому має місце критичне осмислення основних теорій, принципів, методів і понять у професійній діяльності менеджера, що характеризується використанням методів дослідження: PEST-аналіз; SWOT-аналіз; аналітичний (дослідно-статистичний) метод, коефіцієнтні методи, порівняльний та якісний аналіз, табличне відображення даних.

3) Бакалавр проявила уміння виявляти проблеми, формулювати гіпотези та розв'язувати проблеми, обирати адекватні методи та інструментальні засоби, збирати та логічно й зрозуміло інтерпретувати інформацію, використовувати інноваційні підходи до вирішення завдань в практичній діяльності з не грубими помилками.

4) Студентка виявила достатньо високий рівень володіння проблематикою галузі професійної діяльності менеджера з незначними хибами.

5) При цьому мова написання роботи є точною, логічною та виразною. Думки викладено послідовно, наявні логічні власні судження та доречна аргументація, здатність робити висновки та формулювати пропозиції.

6) Відмічається доречна комунікаційна стратегія.

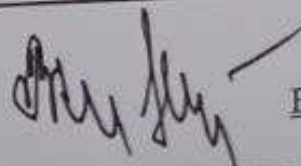
7) Півторак Олександра Сергіївна показала високий рівень автономності та відповідальності, наявні уміння управляти комплексними діями або проектами, високий рівень відповідальності за прийняття рішень у непередбачуваних умовах; високий рівень відповідальності за професійний розвиток окремих осіб та/або груп осіб. Відмітимо здатність до подальшого навчання з високим рівнем автономності.

Кваліфікаційна робота в цілому заслуговує оцінки «відмінно».

Упевнене володіння компетенціями менеджменту особистості (не реалізовано дві вимоги)

Науковий керівник кваліфікаційної роботи

д.е.н., професор кафедри менеджменту



В.Я. Швець

Рецензія на кваліфікаційну роботу
студентки групи 073-21-4 спеціальності 073 Менеджмент

Півторак Олександри Сергіївни

на тему: «Обґрунтування ефективності управлінських рішень у сфері формування корпоративної культури підприємства»

Актуальність постановки і розроблення завдань. В кваліфікаційній роботі поставлено та вирішено актуальне завдання – обґрунтовано управлінські рішення у сфері формування корпоративної культури підприємства. Отримані результати дозволили зробити такі висновки, що корпоративна культура для підприємств, що виробляють матраци, є не лише внутрішнім регулятором, а й ключовим чинником стратегічного розвитку. Вона впливає на ефективність управління, мотивацію персоналу, здатність адаптуватися до змін і конкурувати на європейському ринку. Для успішної трансформації необхідне впровадження сучасних управлінських підходів, інновацій та ESG-принципів. SWOT-аналіз показав, що підприємства мають потенціал до розвитку завдяки стійкості, трудовій дисципліні та взаємодії з місцевими громадами, однак їм заважає жорстка ієрархія, низький рівень залученості працівників та слабка система мотивації.

Використання наукових методів дослідження в кваліфікаційній роботі: для розв'язання визначених завдань, досягнення мети використовувався комплекс взаємодоповнюючих методів дослідження: PEST-аналіз; SWOT-аналіз; аналітичний (дослідно-статистичний) метод, коефіцієнтні методи, порівняльний та якісний аналіз, табличне відображення даних.

Обґрунтованість висновків і пропозицій Висновки, що наведені у кваліфікаційній роботі достатньо обґрунтовані

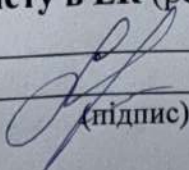
Участь студента у проведених дослідженнях, теоретичній та аналітичній обробці отриманих результатів, формулюванні наукового положення / ідеї/ методики Півторак Олександра Сергіївна приймала активну участь у проведених дослідженнях, теоретичній та аналітичній обробці отриманих результатів, формулюванні наукового положення та методики.

Вміння студента чітко, грамотно й аргументовано викладати матеріал, правильно оформляти його Півторак Олександра Сергіївна грамотно й аргументовано виклала матеріал та оформив його у відповідності із вимогами до оформлення кваліфікаційних робіт бакалаврів та магістрів спеціальності «Менеджмент» та методичними рекомендаціями до виконання кваліфікаційної роботи бакалавра спеціальності 073 Менеджмент

Недоліки щодо змістовної частини роботи, оформлення Бажано додати прогнозування заробітної плати та задоволеності персоналу після реалізації удосконалення корпоративної культури.

Висновок щодо рекомендації до захисту в ЕК (рекомендовано).

Л.С.К. доц. кафедри ПЕППУ
(Місце роботи та посада рецензента)


(підпис)

Касьяненко Л.В.
(ініціали та прізвище)