

Харківський національний університет імені В.Н.Каразіна

Економічний факультет

Кафедра економіки та менеджменту

Кваліфікаційна робота магістра

на тему: «ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ОРГАНІЗАЦІЇ»

Виконала студентка 2 курсу,
групи ЕТз – 21

Спеціальності 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійної програми
«Адміністративний менеджмент»
_____ Рибалка Я.Р.

Керівник наукової роботи: доктор
економічних наук, професор
_____ Матросова Л.М.

Харків 2022

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Факультет _____ економічний _____
Кафедра _____ економіки та менеджменту _____
Освітньо-кваліфікаційний рівень _____ магістр _____
Спеціальність _____ 073 «Менеджмент» _____
Освітньо-професійна програма _____ «Адміністративний менеджмент» _____

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ Г.О.Дорошенко

« 15 » грудня 2022 року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

_____ Рибалка Яни Русланівни _____

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Формування корпоративної культури організації»
керівник роботи Матросова Людмила Миколаївна, доктор економічних наук, професор
затверджені наказом вищого навчального закладу від 11.10.2022 року № 2101 – 5/1728
2. Строк подання студентом роботи «12» грудня 2022р.
3. Перелік питань, які потрібно розробити: розглянути теоретичні основи управління корпоративної культури організації; з'ясувати етапи формування корпоративної культури; провести аналіз діяльності корпоративної культури та її впливу на роботу компанії «Адідас»; розробити пропозиції щодо вдосконалення корпоративної культури.

4. План роботи

№	Назва етапів роботи
1	Вибір теми і подання заяви на кафедру.
2	Розробка та узгодження змісту. Опрацювання літератури з теми дослідження.
3	Формулювання мети, завдання досліджень. Робота над теоретичним розділом Написання першого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника.
4	Написання другого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи.
5	Доопрацювання третього розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання вступу, висновків кваліфікаційної роботи магістра; оформлення списку використаних джерел.
6	Доопрацювання кваліфікаційної роботи згідно з рекомендаціями наукового керівника, подання до рецензування.
7	Подання роботи на кафедру.

5. Дата видачі завдання «21» вересня 2022р.

Здобувач вищої освіти

(підпис)

Рибалка Я.Р

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

Матросова Л.М.

(прізвище та ініціали)

Гарант освітньої програми

(підпис)

Тешєва Л.В.

(прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1	7
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	7
1.1. Поняття та функції корпоративної культури організації.....	7
1.2. Типологія корпоративних культур організації.....	11
1.3. Роль корпоративної культури та управління персоналом у діяльності організації.....	16
1.4. Формування корпоративної культури організації.....	22
РОЗДІЛ 2	30
АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ КОМПАНІЇ «АДІДАС – УКРАЇНА»	30
2.1. Характеристика корпоративної культури компанії Адідас – Україна	30
2.2. Управління персоналом як складова розвитку корпоративної культури компанії	32
2.3. Утворення корпоративної культури компанії	37
2.4. Аналіз корпоративної культури компанії Адідас.....	47
РОЗДІЛ 3	52
ОСНОВНІ НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ.....	52
3.1. Шляхи спрямовані на вдосконалення корпоративної культури.....	52
3.2. Організаційно – економічна характеристика компанії Адідас	60
ВИСНОВКИ	66
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	68

ВСТУП

Останнім часом стає все більш очевидним, що корпоративна культура має важливе значення в організаціях. Все більше керівників та HR – менеджерів сьогодні замислюються над необхідністю цілеспрямованого формування корпоративної культури організації. Однак, не багато підприємств, які прийняли рішення про створення корпоративної культури, насправді знають, як вона буде виглядати. Корпоративна культура організації – це середовище, в якому співробітники відчують себе частиною бізнесу. Таке сприятливе середовище створюється всіма культурами, незалежно від того, чи це культура поведінки, спілкування, зовнішнього вигляду або мови. Корпоративна культура дає бізнесу цілком конкретну матеріально вигоду.

Актуальність теми полягає в тому, що корпоративна культура є вагомим фактором функціонування організації, і керівництву слід брати її до уваги. Успіхи та невдачі організації часто є наслідком факторів, які прямо чи опосередковано пов'язані з культурою організації. На результати діяльності будь-якої організації, безсумнівно, впливають стиль управління, командна динаміка та імідж організації. Для того, щоб формувати та змінювати корпоративну культуру належним чином, менеджери повинні вміти аналізувати корпоративну культуру організації.

Корпоративна культура сьогодні є міждисциплінарною темою досліджень, яка спирається на менеджмент, організаційну поведінку, соціологію, психологію та культурологію, серед інших галузей знань. Для багатьох шукачів роботи вона стає вирішальним фактором при виборі посади. Якщо ви шукаєте співробітника у сфері, де існує значний попит на фахівців, корпоративна культура є надзвичайно важливою. Одним зі способів комунікації корпоративної культури за межами організації є бренд роботодавця.

Корпоративна культура організації часто демонструється, наприклад, спонсорством або заходами, сферами, які підтримує громада, такими як спорт або мистецтво, наскільки важливим є розвиток персоналу для організації, або

чи пов'язані стажери з університетами та, чи працюють вони з ними. Те, за що виступає організація, і ті добрі зміни, які вона прагне здійснити у світі та в житті своїх клієнтів і працівників, також є частиною її корпоративної культури.

Об'єктом дослідження є процес формування корпоративної культури компанії «Адідас».

Предметом дослідження є процес формування та розвитку корпоративної культури компанії «Адідас» та впливу на трудову поведінку персоналу.

Метою дипломної роботи є дослідження теоретичних особливостей корпоративної культури в організації та пропозиція стратегій її розвитку. Покращуючи управління людськими ресурсами, забезпечуючи лояльність працівників до керівництва та заохочуючи почуття приналежності до організації, корпоративна культура спрямована на досягнення високої прибутковості організації.

Основна мета корпоративної культури як явища полягає в тому, щоб дати можливість людям підвищити свою продуктивність і захоплення від роботи у своїх організаціях. А це, своєю чергою, призводить до покращення загальних економічних показників організації.

Методи дослідження: метод системного підходу, статистичного аналізу, анкетування та опитування.

Апробація результатів дослідження. За темою дипломної роботи були написані тези доповіді на V Міжнародній студентській науковій конференції «Наука сьогодні: від досліджень до стратегічних рішень».

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Поняття та функції корпоративної культури організації

Корпоративна культура – це набір основних цінностей і стандартів, що підтримує організація, вірувань, етичних стандартів, переконань і очікувань, які більшість співробітників приймає як належне, вона дає людям орієнтири для їх дій і визначає спосіб поєднання керівництва, структурних підрозділів і окремих співробітників та координує їх. Вона визначає правильний спосіб поведінки в організації.

Корпоративна культура передає індивідуальність організації. Вона включає, наприклад, цінності, норми, принципи та ставлення, з яких організація та її співробітники базують свої дії та рішення, як працівники ставляться до клієнтів і розв'язують проблеми між собою. Це допомагає компанії виживати, перемагати конкурентів, завойовувати нові ринки та успішно розвиватися.

Корпоративна культура організації дає уявлення про спільні норми та очікування співробітників. Вона визначає те, як все відбувається в організації. Відчутні характеристики, такі як дрес-код, меблі та планування офісу, сприяють корпоративній культурі, так само як і нематеріальні компоненти, такі як бачення компанії, основні цінності та те, наскільки добре працівники знають своїх начальників і колег і чи спілкуються вони поза роботою.

Термін «корпоративна культура» взагалі вперше з'явився в індустріально розвинених країнах у 1920-х роках, коли виникла потреба в удосконаленні взаємовідносин всередині великого бізнесу і корпорацій та осмисленні їх ролі в рамках економічних, торговельних і трудових відносин. Корпоративна культура організації є найважливішою складовою успіху сучасного бізнесу, фундаментом його динамічного розширення, своєрідним страховим полісом для прагнення до підвищення продуктивності праці.

Вважається, що стиль управління керівника та цінності, на яких він побудований, безпосередньо впливають на корпоративну культуру організації. Для працівників дуже важливо, щоб вони відчували себе добре в організації, в якій працюють, щоб вони добре ладнали з колегами, і щоб їхні зусилля цінувалися. Для формування корпоративної культури організації все це має бути конструктивним.

Корпоративна культура виконує ряд функцій всередині організації:

1. Створює відчуття ідентичності для членів організації

Багато хто створює компанію як цікаве місце для роботи, яке цінує задоволеність працівників та лояльність клієнтів більше, ніж корпоративні прибутки. Стриманість – одна з етичних рис, яка має величезні переваги; вона стримує хаотичні, імпульсивні та непередбачувані дії працівників. Такі риси, як щирість, чесність, шаноблива поведінка відіграють велику роль у створенні здорового робочого середовища.

2. Створює колективні зобов'язання

Корпоративна культура сприяє формуванню прихильності до місії організації, яка є більшою, ніж особистий інтерес. Коли існує сильна, всеосяжна корпоративна культура, люди відчують, що вони є частиною цього більшого, чітко визначеного цілого. Організації з хорошою корпоративною культурою можуть прагнути до найвищої якості обслуговування клієнтів.

3. Зміцнення цінностей та поведінки

Корпоративна культура уточнює та зміцнює стандарти поведінки, направляє співробітників словами і вчинками. Це особливо корисний новачкам. У цьому сенсі корпоративна культура забезпечує стабільність поведінки, це також зміцнює цінності в організації та допомагає співробітникам зрозуміти, чому організація робить те, що вона робить, і як вона збирається досягти довгострокових цілей.

4. Сприяє стабільності соціальної системи

Корпоративна культура підвищує стабільність соціальної системи. Стабільність соціальної системи відображає, наскільки робоче середовище

сприймається як позитивне та підкріплювальне, а також ступінь ефективного управління конфліктами та змінами.

5. Надає членам організації чітке бачення

Корпоративна культура дає її членам чітке бачення місії організації. Вона також представляє послідовний імідж для своїх ринків, споживачів та клієнтів. З часом цей імідж може надати організації конкурентну перевагу, формуючи прихильність до її продукції або послуг.

6. Визначає заходи заохочення та покарання

Корпоративна культура організації визначає винагороди та санкції, які можуть використовувати менеджери. Розробляються правила щодо того, як буде винагороджуватися хороша робота і які санкції будуть накладатися за погану роботу. Корпоративні культури відрізняються тим, як вони використовують системи винагород. Корпоративна культура забезпечує необхідний стимул та заохочення для працівників активно розвивати свої таланти та навички і використовувати їх для досягнення власного зростання, приносячи при цьому користь організації.

7. Інтегрує підсистеми та процеси

Корпоративна культура також допомагає інтегрувати підсистеми та процеси організації, інтеграція дозволяє організації ефективно координувати різні дії. Спільна мова розвивається в рамках культури, допомагаючи комунікації.

8. Визначає межі групи

Корпоративна культура визначає межі групи та критерії включення до групи. Чітко визначені межі групи посилюють ідентифікацію членів з групою та її роботою. Сильні групи підтримують і допомагають іншим членам виконувати свою роботу.

9. Визначає правила влади та взаємовідносин

Корпоративні культури визначають правила влади, правила соціальної стратифікації та способи визначення соціального статусу. Одні надають соціальний статус і владу людям з високими досягненнями. Інші базуються на

статусі та владі за вислугою років. Характер і якість взаємовідносин з колегами та міжособистісної взаємодії також визначаються корпоративною культурою організації.

10. Виконує функцію контрольного механізму

Корпоративна культура також слугує контрольним механізмом для формування поведінки. Норми, які керують поведінкою, є частиною корпоративної культури.

11. Розвиває ідеологію

Останньою функцією корпоративної культури є розробка та комунікація ідеології, яка визначає, чим є організація. Ідеологія – це набір всеосяжних цінностей, які збирають всі основні припущення, закладені в культурі організації. Ідеологія – це керівництво до дії, її доносять до новачків.

12. Інші функції:

- 1) Корпоративна культура є важливим джерелом стабільності та безперервності діяльності організації.
- 2) Допомогає новим працівникам зрозуміти, що відбувається в організації.
- 3) Допомогає стимулювати ентузіазм працівників до виконання своїх завдань.
- 4) Виражає правила гри для того, щоб уживатися і виконувати роботу, а також способи взаємодії із зовнішнім світом.
- 5) Визначає цілі організації. Оскільки корпоративна культура узгоджується з цілями організації, засвоєння працівниками корпоративної культури призводить до єдності між цілями працівників та цілями організації.

З іншої точки зору, функції корпоративної культури можна розділити на три категорії:

- Корпоративні цілі
- Внутрішні дії
- Зовнішні дії

Всі ці три фактори впливають на ефективність організації, Корпоративні цілі показують, наскільки благородними є наміри компанії. Дії показують,

наскільки серйозно компанія ставиться до реалізації цих цілей. Внутрішні дії демонструють, чи сприяє корпоративна культура організації продуктивній взаємодії між співробітниками. Зовнішні дії проливають світло на те, чи має організація здорові відносини із зовнішніми зацікавленими сторонами. Обидві ці дії суттєво впливають на корпоративну ефективність.

1.2. Типологія корпоративних культур організації

Що робить вашу компанію унікальною? Якщо ви подумаєте: «Звичайно ж, наша корпоративна культура!», то, мабуть, матимете рацію. Але що це насправді означає? Незважаючи на те, що культура компанії організації стала гарячою темою в останні роки, вона все ще залишається чимось нематеріальним і складним для сприйняття.

Корпоративна культура організації – це обіцянка, яку ви даєте своїм співробітникам і кандидатам про те, що насправді означає працювати у вас. В якому середовищі люди можуть очікувати працювати? Які ваші основні цінності? Які ваші норми? Думайте про корпоративну культуру як про обличчя організації. Вона відображає спільні переконання та поведінку, які визначають, як члени команди взаємодіють та приймають рішення.

Зрозуміло, що корпоративна культура організації має велике значення. Працівники вважають, що особлива корпоративна культура на робочому місці важлива для успіху бізнесу. Також визначають, що типи корпоративної культури на робочому місці, які створюють компанії, є більш важливими, ніж саме місце розташування робочого місця, додаючи, що віддалена робота створила низку викликів у підтримці організаційної культури.

Для того, щоб сформувати корпоративну культуру, яка адекватно підтримує команду та бізнес-цілі, спочатку потрібно зрозуміти, з чого почати. Проте, визначити поточну корпоративну культуру може бути непросто. Давайте розглянемо чотири різні типи корпоративної культури.

Перш ніж почати розмірковувати про те, що таке хороша, погана і потворна корпоративна культура, можна звернутись до роботи професорів

бізнесу Роберта Е. Квінна і Кіма Камерона. Майже 40 років тому вони провели фундаментальне дослідження культури компанії і прийшли до висновку, що жодна культура не є однозначно «хорошою» чи «поганою», а лише різною, та виділили 4 типи корпоративної культури.

«Це не вигадані типи культур, – пояснює Кім Кемерон, професор Школи бізнесу Росса Мічиганського університету. «Скоріше, вони з'явилися в результаті емпіричного аналізу даних великої кількості організацій. В результаті виявилось, що майже 90 відсотків організацій по всьому світу можна віднести до тих, в яких домінує один або декілька з цих типів корпоративної культури». [17, с. 38]

Хоча ці типи є різними, один з них не є за своєю суттю кращим за інших. Всі вони мають свої плюси та мінуси. Крім того, організація може поєднувати ці різні типи корпоративної культури. Корпоративна культура може змінюватися в залежності від конкретної команди або проєкту, важливо лише знати, куди вписується ваша конкретна корпоративна культура.

Розглянемо 4 типи корпоративної культури:

1. Кланова культура

Ви чули, щоб люди називали своїх колег сім'єю? Це свідчить про те, що вони працюють у клановій культурі (яку також називають «культурою співпраці»), де велика увага приділяється командній роботі та згуртованості.

Кланові культури пропонують дуже дружнє робоче середовище, де такі речі, як відносини, мораль, участь і консенсус займають центральне місце. З точки зору лідерства, керівники розглядаються як наставники, а не як керівники, які роздають вказівки та догани. Цінностями кланової культури є соціальна орієнтація на роботу в команді, адаптивність, солідарність, причетність, підтримка, готовність до використання делегованих повноважень, відсутність схильності до конфліктів та агресії, задоволення від спілкування в команді.

Плюси цього типу:

- Щаслива команда, якій щиро подобається працювати разом.

- Покращена комунікація між співробітниками.

Мінуси цього типу:

- Занадто багато спільної роботи або непотрібних розмов, що може призвести до зниження продуктивності.
- Нездатність приймати складні рішення, оскільки почуття інших людей мають високий пріоритет.

2. Культура адхократії

Цей тип корпоративної культури, живе за філософією «рухатися швидко і ламати стереотипи», яка була популярною серед багатьох стартапів. Ви також можете почути, що її називають «культурою створення». Термін «адхократія» походить від латинського «ad hoc», що означає «для даного випадку» і пропонує дію, направлену на розв’язання специфічної проблеми тут і зараз, без попереднього планування. Квінн і Кемерон пояснюють, що цей тип культури сприяє створенню дуже підприємницького типу робочого середовища, де працівники заохочуються до ризику і агресивного пошуку нестандартних ідей. В результаті відбувається багато інновацій, навчання і зростання – як для працівників, так і для організації в цілому.

Плюси цього типу:

- Величезна кількість інновацій та зростання.
- Підвищена психологічна безпека, що означає, що працівники відчують себе захищеними, пробуючи щось нове.

Мінуси цього типу:

- Відсутність стабільності, оскільки так багато вкладається в нові ініціативи.
- Відчуття залякування для новачків, які не мають досвіду для швидкої та агресивної роботи.

3. Ринкова культура

Цей тип корпоративної культури не має нічого спільного з поняттям маркетингової функції та з уявленням про споживачів на ринку. Ринкову

культуру ще називають «культурою конкуренції», оскільки акцент робиться на результатах. Простіше кажучи, люди хочуть перемагати і досягати поставлених цілей.

Працівники дуже цілеспрямовані, а керівники жорсткі та вимогливі для того, щоб досягти показників успіху, які визначила компанія. Це може бути середовище високого тиску, але водночас і винагорода, коли ця важка робота окупається реальними, вимірюваними результатами.

Плюси цього типу:

- Працівники є цілеспрямованими та високо мотивованими для досягнення своїх цілей.
- Покращення результатів діяльності компанії, оскільки всі націлені на успіх.

Мінуси цього типу:

- Заохочення постійної конкуренції може призвести до створення токсичного робочого середовища.
- Працівники можуть відчувати стрес і навіть вигорання в результаті постійного тиску.

4. Культура ієрархії

Культура ієрархії (також відома як «культура контролю») застосовується до робочого середовища, яке є більш структурованим і орієнтованим на процес. Більшість видів діяльності та рішень продиктовані чинними процедурами, а не великою кількістю інновацій та вільнодумства.

Лідери прагнуть, щоб їхні команди працювали як добре змащені механізми, і вони зосереджують основну увагу на стабільності, результатах і надійному виконанні завдань.

Плюси цього типу:

- Існує багато ясності в комунікації та очікуваннях, оскільки майже все прописано.
- Працівники відчують більше почуття безпеки та передбачуваності.

Мінуси цього типу:

- Надання пріоритету процедурам, а не людям, може призвести до того, що середовище відчуватиметься негнучким і навіть несприятливим.
- Занадто велика жорсткість може стримувати інновації та зростання, оскільки люди бояться мислити нестандартно.

Важливо чітко розуміти поточну корпоративну культуру вашої організації. «Ключ до цього – знати, де вона знаходиться зараз і де хоче бути в майбутньому», – пояснює Роберт Е. Квінн, професор Бізнес-школи Росса Мічиганського університету. [17, с. 39]

Не можна внести зміни або покращити корпоративну культуру, не знаючи, з чого ви починаєте. Як доповнення до свого дослідження Квінн і Кемерон розробили інструмент оцінки організаційної культури. «Він був використаний тисячами організацій для надійної оцінки своєї корпоративної культури», – пояснює Кемерон. Все дуже просто: Ви відповісте на опитування, яке займе близько 15 хвилин, і інструмент визначить, яка організаційна культура найкраще підходить для вашої компанії, а також якій з них ви надасте перевагу.

Ви отримаєте глибоку, перевірену інформацію про вашу організацію. Маючи цю інформацію, ви зможете здійснити стратегічні зміни, щоб створити середовище, яке допоможе вашій команді процвітати, а не корпоративну культуру, яка породжує розчарування.

Розглянемо інші типи корпоративної культури. Організація унікально формується завдяки своєму баченню, місії та керівництву. Гройсберг, Лі, Прайс та Ченг у своєму дослідженні, опублікованому в *Harvard Business Review* (2018), виділили наступні додаткові типи корпоративної культури:

- Корпоративна культура цілей – керівники та працівники компанії підтримують альтруїстичні ідеали впливу на глобальні зміни та забезпечення розподілу ресурсів на користь тих, хто перебуває в уразливому становищі.
- Корпоративна культура навчання – фокусується на дослідженнях, інноваціях, творчості, навчанні та розвитку.

- Корпоративна культура задоволення – отримання задоволення та почуття гумору – це те, що визначає цю корпоративну культуру.
- Корпоративна культура, орієнтована на результат – характеризується виконанням завдань, досягненням цілей та орієнтована на продуктивність.
- Корпоративна культура влади – визначається сильним керівництвом та впевненими в собі працівниками. Це конкурентне робоче середовище, де працівники прагнуть бути кращими у своїй галузі.
- Корпоративна культура безпеки – може бути несхильною до ризику, де лідери процвітають у зміцненні безпеки шляхом планування та прийняття зважених або незначних ризиків, і роблять те, що працювало в минулому.
- Корпоративна культура порядку – зазвичай визначається правилами, процедурами і де працівники мають чітко визначені ролі.
- Турботлива корпоративна культура – характеризується середовищем, яке піклується про своїх співробітників і де може бути сильна залученість і лояльність.

Щоб визначити найбільш відповідну корпоративну культуру, потрібно враховувати цілі організації, стиль роботи команди та зміни, які відбуваються у бізнесі. Незалежно від обраної корпоративної культури, для досягнення успіху на сучасному ринку праці для організацій стає все більш важливим забезпечити позитивний досвід співробітників та бути гнучкими.

1.3. Роль корпоративної культури та управління персоналом у діяльності організації

Корпоративна культура не є статичним елементом, адже вона постійно розвивається на основі змін – як внутрішніх, так і зовнішніх стосовно бізнесу. Управління людськими ресурсами відіграє важливу стратегічну роль у впливі на корпоративну культуру та її формуванні. Численні дослідження підтверджують, що працівники, які повністю поглинені корпоративною культурою організації та є одним цілим з нею, як правило, мають кращі

показники роботи, що гарантує підвищення рівня продуктивності та покращення корпоративного клімату в компанії.

Існування корпоративної культури може зробити великий внесок у покращення економічних результатів, оскільки окрім цінування працівників, вона також сприяє розвитку більш прозорого бізнесу. Відкритість і прозорість є важливими факторами, оскільки це також приваблює більше інвесторів, які цікавляться компанією. В організації важливу роль відіграють залучення та спілкування з усіма працівниками, а також мотивація та співпраця працівників.

Для компаній, як і для будь-якого іншого суб'єкта господарювання, результати діяльності залежать від багатьох факторів, серед яких одним з головних є якість людських ресурсів.

У порівнянні з минулим, сучасний бізнес вже не базується на жорсткій пірамідальній та ієрархічній структурі, з «шефом», який зверху смикає за віжки працівників, які просто виконують свої окремі завдання. Сьогодні управління людськими ресурсами є набагато складнішим і витонченішим і виходить за рамки класичного пошуку «потрібної людини, в потрібний час, для потрібної роботи». Кадрові служби повинні розглядати загальну картину, на яку безпосередньо впливає корпоративна культура (термін, який часто використовується неправильно), так само, як і місія бізнесу, і водночас виступати в якості інструменту для власного просування.

Співробітники компанії, які поділяють одну корпоративну культуру та єдиний підхід, є щасливішими та ефективнішими, що має водоспадний ефект на інші людські ресурси. Це, однак, означає подвійне навантаження на відділ кадрів будь-якої компанії. З одного боку, життєво важливо знайти нових людей, здатних повністю перейнятися корпоративною культурою, а з іншого боку, необхідно мотивувати людей, які вже працюють в компанії, для більшого залучення.

Хороший менеджер або управлінська команда повинні створювати, впроваджувати та поширювати корпоративну культуру, зосереджуючись на

тому, щоб цей процес був плавним і природним, а не керованим керівництвом, колегами або примусовим.

Важливість корпоративної культури в управлінні компанією сьогодні, на жаль, не завжди розуміють і погоджуються з нею, особливо коли мова йде про те, наскільки тісно вона пов'язана з бізнесом і з досягненням цілей, які ставить перед собою компанія. Насправді вплив, який має дотримання спільної корпоративної культури, що охоплює всі ресурси, на конкурентоспроможність, ефективність та результативність (а також економічну стійкість), є величезним, навіть якщо його нелегко усвідомити та зрозуміти.

Корпоративна культура компанії має вирішальне значення, оскільки вона може допомогти компанії досягти значних бізнес-цілей. Наприклад, працівників можуть приваблювати компанії, корпоративна культура яких їм близька, що може допомогти утримати існуючих працівників та залучити нові таланти. Створення культури інновацій може мати важливе значення для підприємств, які надають пріоритет інноваціям, якщо вони хочуть зберегти свою конкурентну перевагу, коли мова йде про патенти та інші види інтелектуальної власності. Подібно до цього, корпоративна культура може функціонувати як різновид зв'язків з громадськістю, допомагаючи у просуванні компанії серед клієнтів та широкої громадськості.

Колись вважалося, що управління персоналом відіграє другорядну допоміжну роль і займається виключно адміністративними аспектами найму та звільнення, розвитку та навчання, а також оцінкою ефективності роботи. Однак з розвитком стратегічного управління людськими ресурсами бізнес знову усвідомив, наскільки важливу роль відіграють люди для успіху організації.

Хоча обґрунтована стратегія є важливою, компанія повинна визначити організаційні можливості, необхідні для підтримки бізнесу, оцінити внутрішні прогалини, якщо такі є, а потім розробити та впровадити кадрову політику, яка дозволить диференціювати ці можливості.

Для компаній, які виходять на міжнародний ринок, одне з головних рішень полягає в тому, чи наполягати на узгодженості або диференціації

кадрової політики між головним офісом і дочірніми компаніями в країнах, в яких вони працюють. Хоча управлінські практики, включаючи управління персоналом, можуть бути джерелом конкурентних переваг на батьківщині, вони можуть не перетворитися на бажані організаційні можливості в різних культурних та адміністративних контекстах.

Корпоративні структури – функціональні, дивізіонні, географічні, матричні, мережеві – часто є результатом історичного розвитку компанії. Для компаній, що виходять на міжнародний ринок, їхня структура часто залежить від того, чи мають вони чіткі продуктові лінійки та помітно відрізняються географічні ринки. Хоча дослідження і практика показують, що не існує єдиної найкращої корпоративної структури, роль служби управління персоналом повинна полягати в тому, щоб компенсувати недоліки, властиві структурі, яку прийняла фірма. Наприклад, якщо фірма організована у вигляді підрозділів по країнах з великою кількістю повноважень, централізованих у головному офісі, процеси управління персоналом повинні врівноважувати концентрацію влади створенням зв'язків між підрозділами по країнах за межами формальної організаційної структури; цього можна досягти, наприклад, за допомогою програм ротації, міжнаціональних командних проєктів, короткострокової експатріації, репатріації та заохочення місцевих талантів.

Корпоративною культурою за своєю суттю важко керувати зверху вниз, і сильна корпоративна культура часто відображає цінності та практику, відточені протягом багатьох років. Управління персоналом є дуже гарною відправною точкою для формування корпоративної культури. За визначенням, корпоративна культура має справу з внутрішньою інтеграцією та зовнішньою адаптацією. Тобто нові працівники повинні відповідати вже наявній корпоративній культурі, але вони також відіграють важливу роль у її формуванні. Таким чином, функція управління персоналом відіграє важливу роль в управлінні змінами шляхом залучення та відбору, розвитку та оцінки ефективності роботи, щоб забезпечити розуміння, поділ, створення та реалізацію цінностей, важливих для організації, а також їх дотримання.

Досвідчені HR – менеджери вже усвідомлюють, і часто розчаровані недостатньою увагою, яку отримує їхня функція з боку вищого керівництва, особливо коли йдеться про глобальні питання управління персоналом. Як згадувалося раніше, керівники кадрових служб повинні бути залучені до процесу розробки стратегії, оскільки будь-яка стратегія повинна враховувати поточні організаційні можливості, які підтримуються людським капіталом, для того, щоб визначити прогалини, які необхідно заповнити кадровою службою в розвитку або придбанні талантів, необхідних для майбутніх організаційних можливостей, що підтримують нову стратегію. Тому їх головне завдання в тому, щоб передбачити ротацію у відділі кадрів для розвитку молодих лідерів, які обов'язково займуть вищі керівні посади.

Сильна корпоративна культура дає компанії ряд переваг. Наприклад, більша залученість співробітників, більш лояльний персонал, сильна ідентичність бренду, підвищення ефективності, краща командна робота, легший набір найкращих спеціалістів і навіть більша плинність кадрів. Люди, які працюють в організації з сильною корпоративною культурою, відчують приналежність і єдність і тому готові робити більший внесок у свою роботу.

Силу корпоративної культури організації можна оцінити за допомогою опитування про задоволеність працівників. Це допомагає зрозуміти, якою є організація в очах співробітників і чи збігається культура співробітників і компанії. Це спосіб дізнатися, чи взагалі цінності організації дійшли до співробітників, чи ідентифікують вони себе з ними.

Керівництво організації відіграє ефективну роль у створенні та формуванні корпоративної культури, оскільки вони повинні бути зразком для наслідування в організації та свідомо створювати та підтримувати корпоративну культуру в організації. З рівня керівництва виходять вказівки, які сфери та цінності характерні для компанії. Також цінності організації виражаються в стилі управління компанією, в управлінні командами і співробітниками. Наприклад, деякі компанії пропонують коучинг менеджерам, щоб допомогти досягти амбітних цілей розвитку та втілити їх у життя.

Сутність управління персоналом:

1. Управління персоналом містить функції працевлаштування, розвитку та оплати праці – ці функції виконуються в першу чергу службою управління персоналом за погодженням з іншими підрозділами.
2. Управління персоналом є продовженням загального управління. Воно займається просуванням і стимулюванням компетентної робочої сили для того, щоб вона робила свій повний внесок у діяльність концерну.
3. Кадрова служба існує для того, щоб консультувати і допомагати лінійним керівникам у вирішенні кадрових питань. Таким чином, відділ кадрів є кадровою службою організації.
4. Управління персоналом робить акцент на дії, а не на складанні довгих графіків, планів, методів роботи. Проблеми та скарги людей на роботі можуть бути вирішені більш ефективно через обґрунтовану кадрову політику.
5. В її основі лежить орієнтація на людину. Вона намагається допомогти працівникам повністю розкрити свій потенціал на користь концерну.
6. Вона також мотивує співробітників за допомогою ефективних планів заохочення, щоб співробітники забезпечували повну співпрацю.
7. Управління персоналом має справу з людськими ресурсами підприємства. У контексті людських ресурсів воно управляє як індивідуальними, так і робітничими кадрами.

Менеджер з персоналу очолює відділ кадрів. Він виконує як управлінські, так і оперативні функції управління. Його роль можна коротко охарактеризувати наступним чином:

1. Менеджер з персоналу надає допомогу вищому керівництву – вище керівництво – це люди, які приймають рішення та формують основну політику концерну. Всі види політики, пов'язані з персоналом або робочою силою, можуть бути ефективно сформульовані менеджером з персоналу.

2. Він консультиє лінійного керівника як фахівець з персоналу – менеджер з персоналу виступає в ролі радника з персоналу та допомагає лінійним керівникам у вирішенні різноманітних кадрових питань.
3. Як консультант, менеджер з персоналу прислухається до проблем і скарг співробітників і направляє їх. Він намагається вирішити їх в міру своїх можливостей.
4. Менеджер з персоналу виступає в ролі посередника – він є сполучною ланкою між керівництвом і працівниками.
5. Виступає в якості прес-секретаря – оскільки він знаходиться в безпосередньому контакті з працівниками, він зобов'язаний виступати в якості представника організації в комітетах, призначених урядом. Він представляє компанію в навчальних програмах.

1.4. Формування корпоративної культури організації

Корпоративна культура компанії має безпосередній вплив на її дух та лояльність персоналу. Підтримка корпоративного духу як в окремому працівнику, так і в трудовому колективі в цілому, об'єднання працівників зі спільними інтересами та спільним розумінням цілей компанії – одна з найважливіших функцій організації.

Щоб сформувати корпоративну культуру, що відповідає вимогам сучасної економіки та бізнесу, необхідно переформатувати цінності людей, які сформувалися під впливом менеджменту та методів управління, і спрямувати це впровадження у свідомість усіх категорій працівників впровадження елементів, що утворюють базову структуру корпоративної культури ринкового типу. Одним із найважливіших показників такої культури є націленість не лише на створення сприятливої атмосфери, нормальних стосунків у колективі, а й на досягнення цілей та результатів компанії.

Розробляючи нову стратегію організації, вносячи зміни в стратегію, структуру та інші елементи системи управління, менеджери та менеджери внутрішніх зв'язків з громадськістю повинні оцінити ступінь їх імплементації в

існуючу корпоративну культуру, і при необхідності, вжити заходів або змінити її. При цьому необхідно враховувати, що корпоративна культура компанії за своєю суттю більш інертна, ніж інші елементи системи управління. Тому дії щодо зміни корпоративної культури в компанії мають випереджати всі інші зміни, розуміючи, що результат буде видно не відразу. Для керівника, який бажає сформувати корпоративну культуру, важливо сформулювати для себе основні цінності своєї організації чи підрозділу.

Кожна компанія, що тільки з'явилася на ринку або давно працює і відома, зацікавлена в тому, щоб донести інформацію про себе до своїх безпосередніх клієнтів, але вкладаючи значні кошти в іміджеву рекламу, менеджери часто забувають, що їхні співробітники також є носіями інформації про компанію, а в деяких випадках саме вони представляють компанію в ситуаціях обслуговування клієнтів. Дуже часто працівники обговорюють свої особисті та сімейні проблеми, коли працюють у присутності сторонніх людей. Прибиральниця може мити підлогу брудною ганчіркою, чи навіть зачепити когось та не звернути на це увагу, охоронець перевіряючи документи може нагрубити.

Чому ми продовжуємо стикатися з цим? У чому причина такої байдужості до цих потенційних клієнтів? Поведінка персоналу стосовно клієнтів як дзеркало відображає, які порядки в компанії. Якщо психологічний клімат залишає бажати кращого, існує багато сперечань і конфліктів між начальством і підлеглими, це неминуче позначається на ставленні до клієнтів, і як наслідок, на репутації компанії. Причин такої поведінки персоналу в організації може бути багато, багато з них пов'язані з поточною кадровою політикою і незнанням основ компанії. Запорука успіху проста: головне досягнення компанії – це персонал. Завжди потрібно спонукати працівника працювати краще. Зараз багато менеджерів почали усвідомлювати, що кваліфікований персонал є активом, який потрібно захищати та зміцнювати.

Формуванню корпоративної культури організації сприяє використання оригінальних стандартів корпоративної етики, які є обов'язковими для

виконання всіма працівниками норм поведінки. Кадрова служба також відіграє важливу роль у формуванні корпоративної культури та впливі на лідерство. HR – лідери несуть відповідальність за приведення менеджерів та працівників у відповідність до бажаної корпоративної культури, виховання почуття причетності до цієї корпоративної культури та підтримання підзвітності на всіх рівнях компанії. Таким чином, HR має навчати та оснащувати лідерів та менеджерів для моделювання культурних цінностей та усвідомлення своєї ролі у формуванні бажаної культури.

Корпоративна культура визначається як спосіб, у який члени організації ставляться один до одного, до своєї роботи та зовнішнього світу у порівнянні з іншими організаціями. Вона відноситься до того, як ваша компанія поводить себе в цілому, включаючи унікальні способи управління діяльністю, процесами та філософією.

Менеджери можуть зробити ряд речей, щоб переконатися, що інклюзивна та дбайлива корпоративна культура пронизує компанію та щоб команда досягла успіху на робочому місці. Вони мають прямий вплив на стиль роботи людей, відданість і розвиток на роботі. Важливо, щоб керівники розуміли цінності, які переважають в організації, і вміли їх донести. Корпоративна культура формується в результаті еволюції подій та практик, які відбуваються в організації. Знання того, що на це впливає, може допомогти увічнити сильну культуру, яка буде підтримувати бізнес-стратегію і дозволить досягти відмінних результатів.

Деякі з факторів, що впливають на формування корпоративної культури, охоплюють:

1. Чітке спілкування

Уміння добре спілкуватися – найкращий спосіб покращити корпоративну культуру. Неefективне спілкування є основною причиною того, що люди не задоволені своєю роботою і починають шукати нові можливості. Надсилаючи електронні листи та відвідуючи зустрічі, потрібно чітко висловлювати свої ідеї. Іноді допомагає надати співробітникам базову інформацію про проблему або

навести конкретні приклади. Якщо люди здаються збентеженими, шукайте способи спростити ваше повідомлення та заохочуйте людей ставити запитання. Те, як кожен спілкується, може впливати на відносини між співробітниками, між співробітниками та керівництвом і між співробітниками та клієнтами. Це також демонструє, як люди обмінюються інформацією та демонструють прозорість.

2. Прислухайтесь до проблем та ідей працівників

Якщо ви займаєте керівну посаду, надайте своїм співробітникам публічну (або анонімну) платформу, на якій їм буде легко ділитися своїми думками. Заохочуйте особисті зустрічі з членами команди, щоб вони могли обговорити делікатні проблеми публічно, але все ж приватно. Повідомляйте співробітникам, що вони можуть звернутися до вас, якщо у них виникнуть запитання, це допоможе їм відчувати себе цінними.

3. Заохочуйте зворотний зв'язок

Якщо ви помітили, що якийсь аспект бізнесу потребує вдосконалення, знайдіть час, щоб надати відгук про проблему та заохотити інших зробити те саме. Деякі компанії встановили політику, яка визначає процес зворотного зв'язку, тоді як інші є більш відкритими. Під час надання зворотного зв'язку спілкування має залишатися професійним і чесним. Надайте огляд ситуації та запропонуйте можливі шляхи вирішення проблем.

1. Будьте послідовними

Послідовність допомагає людям відчувати стабільність. Після створення корпоративної структури компанії зробіть усе можливе, щоб підтримувати процеси та процедури. Ставтеся до всіх однаково професійно та уникайте преференційного ставлення.

2. Стиль управління

Це стосується того, як здійснюється управління компанією, а також ступеня ієрархічності структури, методів прийняття рішень і способів забезпечення дотримання політики в організації.

3. Місія, бачення та цінності

Яка мета вашого бізнесу? Що означають ваші продукти та послуги? Місія, бачення та цінності бізнесу віддзеркалюють ваші наміри і є важливими факторами, які надихають ваших співробітників. Важливо розуміти причини існування компанії та який вплив компанія хоче надавати світові. Також дуже важливу роль мають принципи, якими керується компанія при формуванні бізнес-процесів і корпоративної культури.

4. Робоче середовище

Тип робочого місця визначає те, як працівники виконують свої завдання та взаємодіють зі своїми колегами. Це також впливає на рівень їхньої концентрації та психічне здоров'я. Різноманітні дослідження підтвердили, що сприятливе робоче середовище впливає на продуктивність бізнесу і сприйняття компанії співробітниками.

Корпоративна культура формується під впливом природних і спрямованих факторів. До перших відносяться зовнішнє середовище, в якому функціонує підприємство, в тому числі соціальні норми, ринкова та економічна ситуація, місце підприємства в суспільстві. До других – цілеспрямовані дії керівництва та рядових працівників щодо формування корпоративної культури.

Звичайно, найлегше створити корпоративну культуру з нуля. Але це можливо лише при утворенні нових підприємств. Більшість підприємств, що діють в Україні та за її межами, існують не один десяток років і мають вже сформовану систему внутрішніх ціннісних орієнтацій, переконань і правил поведінки. При формуванні корпоративної культури слід проводити коригування її елементів (заміну небажаних/застарілих цінностей, норм і правил на елементи, що відповідають сучасним реаліям). Причому робити це слід поступово і тактовно, щоб уникнути різкого опору і неприйняття нововведень з боку співробітників (особливо тих, хто має тривалий стаж роботи в даній організації).

При формуванні корпоративної культури можна йти двома основними шляхами:

1. Шукайте характеристики успішної корпоративної культури, які найкраще узгоджуються з наступними елементами: організаційна технологія, можливості та обмеження зовнішнього середовища, організація, рівень професіоналізму персоналу, особливості національного менталітету.
2. Інтегрувати визначені цінності корпоративної культури на рівні співробітників компанії.

При цьому, якщо перший напрям розвитку культури організації відноситься до сфери стратегічного управління, в рамках якого визначаються цінності організації, що найбільше відповідають цілям розвитку організації та характеристикам її персоналу, то другий блок завдань відноситься до сфери тактичного управління, в рамках якого розробляється система конкретних дій та процедур, спрямованих на закріплення визначених на першому етапі цінностей.

Ці два етапи взаємопов'язані та взаємозалежні: від того, наскільки правильно визначені та сформульовані цінності організації на першому етапі, залежить глибина прихильності до них, підкріплена діями на другому етапі. І навпаки, правильність, послідовність і системність конкретних заходів, що вживаються для підтримки організаційної культури, в кінцевому підсумку значною мірою визначатимуть її міцність.

Для виконання завдань першого блоку здійснюються наступні дії: дослідження унікальних особливостей національного менталітету щодо специфічних організаційних принципів управління; визначення навичок та обмежень персоналу; визначення ключових технологічних можливостей та можливостей у зовнішньому середовищі.

Першочерговим завданням другого етапу їх розробки в організації є бажані цінності культури, які були визначені керівництвом на першому етапі. Другий комплекс заходів здійснюється шляхом визначення ключових осіб або розробників корпоративної культури, перед якими ставиться завдання розробити організаційні цінності, необхідні для корпоративної культури.

Для прикладу розглянемо корпоративну культуру компанії Microsoft. У Microsoft головне завдання полягає не в тому, як створювати нові продукти, а в тому, як емпатія може створити інноваційне мислення. Співробітники заохочуються до сприйняття уроків з реального життя, які допомагають їм бачити речі з точки зору інших. Корпорація Майкрософт докладно багато часу та зусиль для того, щоб забезпечити згуртованість колективу. Вони проводять зустрічі та програми, що сприяють згуртуванню колективу, а потім розподіляють завдання між групами, щоб перевірити їх командний дух на міцність. Працівників заохочують працювати разом, як одну команду, оскільки жодна велика справа не може бути зроблена індивідуально. Великі мрії стають реальністю лише завдяки колективним зусиллям. Щоб забезпечити співпрацю в компанії, Microsoft організовує щорічний глобальний Хакатон, де співробітники збираються разом, обмінюються думками та займаються творчістю. Хакатон – це відкрите запрошення для всіх співробітників з інноваційними ідеями, незалежно від їхнього підрозділу. Таким чином, співробітники можуть відчувати силу командної роботи та прийняти її.

Також розглянемо компанію Google, яка у 13-му щорічному рейтингу Glassdoor "Employees' Choice Awards" посіла 6 місце з рейтингом 4,5 у списку найкращих місць для роботи у 2021 році. Культура Google є провідним прикладом здорового робочого середовища. Їхні співробітники отримують привілей працювати з новітніми технологіями та беруть активну участь у розв'язанні світових проблем з найкращим можливим використанням технологій. Від професійних перукарів до тренажерних залів та басейнів, від незамінних капсул для сну до фітнесу та оздоровчих центрів на місці, від відеоігор до настільного футболу та пінг-понгу, від мікрокухні до безплатних обідів та вечерь, Google розмістив все це в одному місці – робочому місці Google. Цей технологічний гігант успішно створив інноваційне та веселе робоче середовище для своїх співробітників. Це підвищує ефективність команди, покращує продуктивність працівників та допомагає їм позбутися

нудного простору кабінетів, похмурих переговорних кімнат або формального корпоративного середовища.

Google, який починався в гаражі, тепер працює в Googleplex. Штаб-квартира Google в Маунтін-В'ю приваблює багато туристів з усього світу. Тут є різноколірні велосипеди Gbikes для пересування кампусом, спортивні майданчики, органічні сади та багато іншого, на що варто подивитися.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ КОМПАНІЇ «АДІДАС – УКРАЇНА»

2.1. Характеристика корпоративної культури компанії Адідас – Україна

Компанія Адідас – це німецька транснаціональна корпорація, заснована зі штаб-квартирою в місті Герцогенаурах ще у 1920 році, що займається розробкою та виробництвом спортивного взуття, одягу та аксесуарів. На початку 2020 року в компанії Адідас налічується 2500 магазинів по всьому світу. Перший магазин Адідас в Україні був відкритий у 1996 році. У своєму сегменті компанія є однією з найбільших роздрібних мереж в Україні, яка складається з понад 120 магазинів та близько 1400 співробітників.

Також компанія має офіційний сайт в Україні, тож вибір товару може початися в магазині та продовжитися на сайті, або навпаки переміститися в магазин торгової мережі.

У місії компанії Адідас можна виділити три частини: науково-технічну, фінансово-економічну та соціальну. Наполеглива та послідовна реалізація місії дозволяє компанії досягати фінансових успіхів та забезпечувати гідне існування своїм співробітникам. Компанія створює нові висококваліфіковані робочі місця та надає співробітникам гідні умови для роботи та розвитку. Цим самим компанія дає можливість професійного розвитку, забезпечувати себе та своїх близьких, бути впевненими у завтрашньому дні. Дає змогу кожному співробітнику працювати на своє благо і, внаслідок кореляції інтересів, на благо компанії.

Компанія надає можливість співробітникам постійно підвищувати свій професійний та загальноосвітній рівень на курсах англійської мови та курсах спеціальних дисциплін, а також на спеціалізованих тренінгах, які безпосередньо стосуються особистісного та професійного зростання. Компанія Адідас ставить співробітників на перше місце, тому що розуміє, що люди

мають важливе значення для успіху. Становлення світовим лідером в індустрії спортивних товарів залежить від продуктивності, потенціалу, ентузіазму та відданості справі співробітниками. Компанія створила робоче середовище, яке стимулює командний дух, азарт, взаємодію та досягнення, також постійно розвиває працівників з можливостями для професійного прогресу.

Корпоративні заходи – це важливий інструмент формування корпоративної культури: вони мотивують співробітників, згуртовують колектив, виявляють основні проблеми в компанії, використовуються в як інструмент організаційної діагностики, підвищують лояльність персоналу, покращують психологічний клімат. Корпоративні заходи компанії Адідас класифікуються, як ділові, навчальні, презентаційні, командоутворюючі, спортивні та громадські. HR – менеджери заздалегідь складають графік корпоративних заходів на рік, які повинні відвідати співробітники, дуже часто заходи бувають в онлайн форматі та іноді цей графік може поповнюватись.

У компанії існує негласне правило про перевагу вибору тільки товарів компанії Адідас з усіх інших спортивних брендів. Якщо бути точнішим, то це скоріше традиція, тому що правило має контролюватися, а традиції приймаються добровільно. Для цього компанією створено всі умови: співробітник магазину, наприклад, двічі на рік отримує фірмову форму, також усі співробітники компанії мають привілеї під час купівлі товарів компанії Адідас, значних розмірів знижка, якою можуть користуватися не тільки співробітники, а ще їхні найближчі родичі або друзі. За пів року – рік роботи в компанії прихильність до бренду зростає до такої міри, що питання про вибір не стоїть. Цікавим є той факт, що співробітники мають повне право одягатися так, як вони вважають за потрібне. Але з часом людина сама починає купувати цю продукцію, і ця прихильність залишається з нею навіть після завершення роботи в компанії.

Роздрібні відділення компанії пропонують різноманітні послуги, що полегшують життя клієнтів та сприяють формуванню культури якісного обслуговування:

1. Зустріч з клієнтами та з'ясування їхніх потреб. Продавці привітно зустрічають покупця, який завітав до магазину. Крім того, позитивне враження справляють порядок і чистота торгового залу, а також охайний зовнішній вигляд працівників магазину;
2. Допомога у виборі товару. Торговець звертає увагу покупця на якості конкретних товарів, пропонує додаткові однорідні товари замість відсутніх;
3. Надання додаткових вказівок. Продавець консультує покупця за необхідності;
4. Розрахунок за товари та їх пакування.

2.2. Управління персоналом як складова розвитку корпоративної культури компанії

Управління персоналом – це адміністративна функція в організації, яка контролює наймання, організацію та підтримку посад співробітників. Управління персоналом пов'язане з управлінською функцією оцінки та класифікації потреб у людських ресурсах для досягнення цілей організації через людей на роботі та їхні стосунки один з одним. Воно включає в себе стратегії, які забезпечують необхідну кількість персоналу, правильне поєднання таланту, навчання та виконання роботи. Зосереджується на підборі правильних людей, які відповідають посаді, і підтримці тих, хто вже працює в компанії. Менеджери працюють над тим, щоб забезпечити співробітників ресурсами та інструментами, необхідними для щоденного процвітання в робочому середовищі.

Для того, щоб персонал був зацікавлений у розвитку своєї кар'єри, менеджери контролюють розвиток співробітників через безперервну освіту. Це містить проведення семінарів, навчальних заходів та організацію участі співробітників у професійних конференціях. Також всі співробітники зобов'язані проходити курси та навчальні матеріали на спеціальній платформі, розробленій для компанії Адідас.

Навчання персоналу – один із найсерйозніших напрямів діяльності в компанії Адідас. У компанії існує цілий підрозділ, який займається навчанням персоналу, проведенням та створенням тренінгів, персональним розвитком співробітників (коучинг). Це пов'язано з внутрішньою системою розвитку персоналу. Винятковим явищем у компанії може стати співробітник, запрошений зі сторони. Компанія є, скажімо, «кузнею» кадрів. Невичерпним джерелом кадрів є роздріб: магазини. З моменту приходу в компанію в співробітника починають «вкладатися», навчаючи його на ранкових зборах і на спеціальних тренінгових програмах. Завдяки спеціально створеним тренінговим програмам, компанія закладає у своїх співробітників тільки ті знання, вміння та навички, які не тільки не суперечать загальній корпоративній культурі, а й максимально їй відповідають.

В компанії Адідас немає проблем з плинністю кадрів, тому що менеджери компанії добре справляються з тим, щоб утримувати її на низькому рівні. В компанії щільно працюють над тим, щоб співробітники були задоволені вже на початку своєї роботи, стимулами для цього є конкурентоспроможна заробітна плата та соціальні пакети. Компанія Адідас вважає працівників найважливішим аспектом компанії. Це важлива частина іміджу бренду для потенційних і нинішніх працівників. Робота в організації, яка надає пріоритетне значення підтримці співробітників, створює позитивне середовище, в якому співробітники відчують, що їх цінують. Це впливає на продуктивність їхньої праці та тривалість роботи в компанії, а також зниження плинності кадрів економить гроші і робить компанію більш продуктивною.

Нові працівники піддаються різноманітним організаційним впливам зсередини, які мають на меті змусити їх розглянути існуючу систему корпоративних цінностей і визначити, чи можуть вони їх прийняти. Внутрішнє визнання та просування по службі тих, хто може бути прикладом для наслідування для колег, є останнім етапом у процесі прийняття працівниками цінностей та принципів. Такі працівники заохочуються компанією за гарний приклад шляхом просування по службі або зарахування до кадрового резерву.

Після того, як рішення про приймання на роботу прийнято, постає питання створення його «унікальної» позиції в колективі, тобто створення умов, за яких робота цього працівника буде організована таким чином, щоб його здібності розкрилися з найбільшою вигодою для компанії. Підприємство призначає співробітника з-поміж досвідчених працівників, який допомагає новим працівникам відчувати корпоративну культуру. З цього моменту починається цілеспрямоване формування установок людини, занурення її в професійну культуру на робочому місці.

Корпоративна культура загалом вибудовується з потенціалу кожного співробітника. Людина – головний орієнтир і основна одиниця ефективності правильно сформованої корпоративної культури. Її можливості та ділові якості підіймаються на висоту завдяки корпоративній культурі. Лояльність компанії до співробітників закономірно впливає на лояльність співробітників і, як наслідок, тягне за собою лояльність ринку до компанії. А це, своєю чергою, позитивно впливає на взаємини із замовниками, партнерами, береться до уваги бізнес-спільнотою та громадськістю.

Важливо відзначити, наскільки тісно пов'язані між собою корпоративна культура та мотивація працівників. Безумовно, справедлива і прозора система мотивації (включаючи матеріальну винагороду) може сприяти позитивному сприйняттю будь-яких нормативних актів компанії.

Не слід забувати і про вільний час, яким користуються працівники. Спільні свята, ювілеї повинні відзначатися як радісні події для всього колективу, доповнюватися різноманітними іграми, конкурсами та змаганнями. У невимушених обставинах люди розкриваються і зближуються. Це, мабуть, найпривабливіший і найвагоміший аспект корпоративної культури організації.

Правила корпоративної поведінки працівників Адідас визначають етичні стандарти професійної поведінки працівників, а також роз'яснюють, як працівники повинні діяти в різноманітних ситуаціях, що можуть виникнути під час виконання службових обов'язків та у взаємодії з іншими членами колективу і зовнішніми діловими партнерами.

Корпоративні правила компанії Адідас охоплюють такі аспекти, як:

- Ділова етика та ділова поведінка
- Трудові відносини та робота з персоналом
- Відносини з діловими партнерами
- Ведення документації та правила відшкодування службових витрат
- Захист конфіденційної та службової інформації
- Запобігання зловживань
- Конфлікт інтересів
- Робочі обставини, здоров'я і безпека співробітників
- Дотримання правил

Ключовими принципами компанії Адідас є автентичність, пристрась, інновації, натхнення, відданість та чесність. Відповідно, варто зазначити, що згідно з корпоративними принципами компанії Адідас, незалежно від посади в компанії, основний акцент робиться на тому, що поведінка всіх співробітників повинна характеризуватися максимальною чесністю, доброчесністю та відповідальністю.

Звідси впливає наступний керівний принцип Адідас: дотримання закону. Кожен співробітник зобов'язаний дотримуватися законів і нормативних актів, які регулюють діяльність конкретного підрозділу організації. Порушення закону не допускається ні за яких обставин. Чесність і порядність є одними з основних цінностей роботи в компанії Адідас, це стосується і взаємодії між працівниками та керівництвом, а також між працівниками та діловими партнерами.

Бізнес – настанови компанії роблять сильний акцент на тому, як люди взаємодіють один з одним:

- 1) Взаємодія з колегами: ефективна робота та вища мотивація працівників вимагають відкритого, довірливого робочого місця. Кожен працівник потребує поваги.

- 2) Взаємовідносини: оскільки компанія працює по всьому світу, кожен співробітник неминуче інтегрується в суспільство, як частина компанії. Співробітники повинні поводитися так, щоб інші ставилися до них з повагою, оскільки, куди б вони не пішли, вони повинні сприйматися як представники Адідас.
- 3) Взаємовідносини з місцевими громадами: співробітники повинні працювати так, щоб не завдавати шкоди місцевості, в якій вони працюють, і, коли це можливо, покращувати якість життя в ній. Кожен з співробітників зобов'язаний дотримуватися правил і законів, що регулюють навколишнє середовище, здоров'я, працю і безпеку.

Корпоративні правила компанії містять низку тез, які відрізняють її від конкурентних підприємств та характеризують її діяльність як таку, що має сильну соціальну спрямованість. Серед прикладів можна навести наступні: «Надання всім рівних можливостей для працевлаштування є одним з основних принципів компанії». Рівні можливості для працевлаштування є одним з керівних принципів компанії. Ці принципи побудовані таким чином, щоб не обмежувати права працівників у всіх аспектах трудових відносин, зокрема щодо умов наймання, розподілу обов'язків, переведення, просування, звільнення, пільг, компенсацій, відбору на навчання.

Директори магазинів проводять щоквартальні зустрічі зі своїми співробітниками, на яких обговорюється процес навчання, оцінюються індивідуальні риси та визначаються цілі особистого розвитку для кожного працівника. На цій зустрічі директор магазину повинен оцінити свій персонал на основі компетенцій, унікальних для кожного рівня зайнятості. Оцінювання штатних працівників проводиться щоквартально, а стажерів – щомісяця, доки вони не будуть призначені на штатні посади. Директори магазинів, регіональні менеджери та регіональні менеджери можуть використовувати звіти для пошуку талановитих працівників та підзвітних показників для подальшого особистого зростання співробітників. Щоб переконатися, що цей персонал відповідає необхідним специфікаціям,

регіональний менеджер повинен зустрітися з потенційними кандидатами та провести з ними співбесіду.

Завершуючи тему тренінгів, слід зазначити, що компанія, попри колосальні вкладення коштів у навчання, не має системи оцінки ефективності навчання. Та навіть категорично проти створення системи оцінки знань. З чим це пов'язано? З тим що компанія Адідас пропагує свободу вибору: «якщо цей інструмент вам підходить – застосуйте його, вам цей інструмент не до душі – працюйте так, як вважаєте за потрібне. Головне, щоб від цього не страждав результат», – кажуть тренери на тренінгах. Цей принцип втілено не тільки в програмах тренінгу, а й у реальній ситуації. На думку керівництва компанії, перевірка – означає те, що знання на тренінгу нав'язуються і прищеплюються насильницьким способом.

2.3. Утворення корпоративної культури компанії

Корпоративна культура розглядається компанією Адідас як основний метод реального підвищення ефективності діяльності компанії. Вона має важливе значення для бізнесу, оскільки має потенціал для цього:

- Мотивація працівників;
- Мотивація співробітників;
- Привабливість компанії як роботодавця, про що свідчить плинність кадрів;
- Моральні якості кожного працівника та його репутація в трудовому колективі;
- Продуктивність та ефективність трудової діяльності;
- Стандартом роботи, що виконується працівниками;
- Характер міжособистісних і трудових відносин в організації;
- Ставлення працівників до роботи;
- Творчий потенціал працівників.

Максимальної продуктивності вдається досягти лише тоді, коли люди усвідомлюють не тільки, скільки вони отримують за свою працю, а й для чого

вони працюють. Збіг цінностей людини з цінностями компанії є чинником, що забезпечує самовіддачу та лояльність співробітників протягом тривалого часу. Одночасно «м'який», але ефективний спосіб впливу – формування корпоративної культури компанії.

Першочерговими кроками у створенні корпоративної культури є:

- визначення місії організації
- визначення її основних цінностей
- розробка стандартів поведінки членів організації на основі цих стандартів
- опис традицій, які відображають все вищезазначене.

Якщо говорити про канони корпоративної культури, то ілюстрацією сильної корпоративної культури може слугувати компанія Адідас:

1. Ініціативи бізнесу у сфері корпоративної культури є легітимними і, по суті, відповідають її керівним принципам.
2. Існує послідовний набір ідеалів, які відображені в нормативних документах компанії, кадровій політиці та навчанні.
3. Для підтримки корпоративної культури постійно використовується низка заходів.
4. Кожен співробітник дотримується корпоративних політик компанії під час роботи.
5. На підприємстві застосовується демократичний стиль управління, який встановлюється генеральним директором та розвивається через навчання.

Надбання засновника компанії підтримується всіма відомими методами підтримки корпоративної культури, це і традиції, і мотивація, і система внутрішньої інформаційної комунікації, це і спеціальні заходи. Основним інструментом у підтримці корпоративної культури стало навчання та розвиток персоналу. Це пов'язано з тим, що компанія дотримується політики внутрішнього зростання, а також з тим, що це є розв'язанням проблеми взаємодії такої великої кількості співробітників. Найсерйозніший акцент у навчанні ставиться на управління.

Також в компанії для формування корпоративної культури існує досить ефективний інструмент – корпоративні правила. Корпоративні правила – точне визначення того, що слід робити співробітникам в організації в конкретній ситуації. Розробка корпоративних правил – це безперервний процес: змінюється життя, змінюються правила. У компанії існує процедура, яка дає змогу співробітникам пропонувати зміни до корпоративних правил. Однак окрім створення самих правил і вимог керівництва, необхідно сформулювати умови для їхнього виконання, а також механізм перевірки: чи працюють правила, або ж є насправді звичайною декларацією вимог і побажань керівників компанії до персоналу. Якісні правила та гідні умови їхньої реалізації можуть послужити значним стимулом для розвитку організації. Важливо, щоб декларовані речі обов'язково відповідали дійсності.

Корпоративну культуру можна розглядати як систему, що існує щонайменше на трьох різних рівнях: змістовному, ментальному та діяльнісному. Корпоративна культура, на більш фундаментальному рівні, являє собою сукупність будівельних блоків, які зафіксовані в текстах і документах, що складають організаційну нормативну базу. Люди, які працюють в цій організації та так чи інакше самовизначаються щодо навколишнього середовища, визначають зміст цих блоків під час розробки корпоративної культури організації.

Однак існування корпоративної культури поза ментальністю працівників організації є абсурдним. Про ментальний рівень корпоративної культури – тобто про те, що вона існує на рівні людської свідомості та в усіх її проявах – найкраще думати як про сферу зі значно складнішими проблемами, ніж проєктна розробка стратегій, технологій, правил тощо. Для того, щоб перспективна тактика, нові програми, більш продуктивні норми, ефективний стиль управління тощо почали «працювати» і давати відчутні фінансові результати, необхідно змінити переконання, прихильність, мотивацію керівників і працівників. Компанія Адідас віддана ідеї «високої планки», корпоративним принципам та орієнтації на вищий рівень життя в цілому.

Компанія також націлена на розвиток, прорив до нових рівнів ефективності та нових перспектив.

Ступінь активності людей у просуванні місії та стратегії організації через застосування ідей, філософії компанії, корпоративних цінностей і стандартів, належних методів управління, традицій, програм і проєктів – це рівень активності корпоративної культури. Люди поведуться відповідно до своїх орієнтацій, амбіцій, уявлень про найближче оточення та навколишній світ. Поведінка працівників та ефективність цих дій залежить від змісту та якості корпоративної культури, а також від широти та ступеня ментального прийняття її працівниками організації.

Відданість співробітників є одним з ключових результатів ефективної роботи з побудови та розвитку корпоративної культури організації. Бажання працювати на організацію та сприяти її успіху є вираженням приналежності людини до цієї організації.

Нижче наведені основні елементи зобов'язань компанії Адідас:

1. Інтеграція – полягає у прийнятті корпоративних цілей співробітниками та приведенні їх у відповідність з цими цілями.

2. Залучення – бажання співробітників докладати індивідуальних зусиль для підтримки цілей організації.

3. Лояльність – бажання продовжувати залишатися членом організації.

Розглянемо наведені в таблиці 2.1 стратегії заохочення працівників до підтримки цілей та основних цінностей компанії.

Таблиця 2.1 – Методи формування корпоративної культури

Складові прихильності	Методи формування
Інтеграція	Брендинг Корпоративні ЗМІ Корпоративні стандарти

Продовження таблиці 2.1

Залученість	Навчання та розвиток персоналу Корпоративні конференції, семінари Конкурси, заохочення ініціатив
Лояльність	Соціальні програми, пільги та привілеї Корпоративні свята, привітання Спорт, культура, благодійність

Джерело: [7]

З метою трансформації цінностей людей, сформованих під впливом командно-адміністративних методів управління, та створення корпоративної культури організації, що відповідає сучасним вимогам економіки та бізнесу, в компанії здійснюються заходи з роз'яснення всім категоріям працівників складових, які складають фундаментальну основу корпоративної культури ринкового типу. Однією з найважливіших ознак такої корпоративної культури є акцент, який робиться не тільки на підтримці позитивної атмосфери та нормальної динаміки колективу, але й на досягненні намічених результатів.

Лише завдяки наполегливій розробці та використанню всеосяжної системи поглядів можна побудувати міцну організацію з яскраво вираженою індивідуальністю та спільними цінностями. І починати слід з індивідуальної внутрішньої корпоративної культури персоналу. Іншими словами, побудова згуртованої корпоративної культури повинна починатися на низовому рівні, з кожного співробітника.

Занижуючи культурну планку при прийманні на роботу, роботодавець ризикує зіткнутися з поганою поведінкою, порушеннями дисципліни та проблемами в колективі. Впровадження простих пропозицій щодо зміни корпоративної культури поведінки в компанії може трансформувати її, зміцнити згуртованість колективу та виховати віддане ставлення до справи. Останнє є вкрай важливим, адже відданий працівник завжди прагне бути

правдивим і щирим з бізнесом, переживає і вболіває за його успіх, прагне виконати свою частину роботи максимально ефективно і навіть готовий йти на певні жертви заради успіху компанії, відчуючи гордість за її перемоги.

Розвитку доброзичливого клімату в колективі та ефективному розв'язанню деяких проблем сприяє робота над власною корпоративною культурою. Якщо ж конфлікти все ж виникають, то вони вирішуються у спосіб, що підвищує ефективність роботи компанії, а не призводить до ескалації міжособистісних протистоянь.

Оскільки корпоративна культура виходить за межі організації, основний етап побудови корпоративної культури є найскладнішим. Клієнти, ділові партнери та інвестори будуть відчувати її та цінувати. У цій ситуації відсутність корпоративної культури може дорого коштувати компанії. Тому корпоративна культура на даному етапі зароджується зверху. Директор, HR – менеджер, керівники підрозділів, а можливо, і рядові співробітники входять в спеціальну робочу групу, яку формує топменеджмент для її побудови. Разом вони визначають і втілюють у життя керівні принципи та систему цінностей бізнесу, вивчають середовище, яке було створено, створюють норми поведінки. Менеджер завжди відповідає за те, щоб задавати тон корпоративній культурі компанії Адідас. Він часто контролює всю процедуру, починаючи з висунення ідей і закінчуючи збором інформації від команди.

Ідея має вирішальне значення, оскільки вона формує фундамент корпоративної культури та значно полегшує її сприйняття колективом. Завдання керівництва – визначити ключові сильні сторони організації та чітко описати мету діяльності та обґрунтування існування. Ідея-місія визначає позицію компанії та стратегію її розвитку. До найважливіших аспектів бізнес-культури також відносяться наступні:

- затвердження або зміна певного управлінського підходу;
- підвищення відповідальності персоналу за роботу з клієнтами;
- створення та впровадження правил, норм і процедур (внутрішніх правил, критеріїв надання першокласного обслуговування клієнтів, навчальних

матеріалів для нових співробітників) та розв'язання інших технічних проблем.

Для того, щоб формувати корпоративну культуру організації, керівник повинен мати досить глибокі знання про культуру в цілому та корпоративну культуру зокрема. Він зобов'язаний усвідомлювати функції і значення своєї особистої та корпоративної культури в досягненні цілей організації, правильно визначати її особливості, адаптувати і підтримувати її на найвищому рівні.

Компанія Адідас – лідер на ринку спортивних товарів, який випереджає своїх конкурентів майже вдвічі, однак, має амбітні плани щодо подальшого розвитку.

До складу компанії Адідас входять лише дві фабрики, одна з яких знаходиться в Америці, а інша – в Німеччині. Однак, практично все виробництво здійснюється 130 окремими фірмами-партнерами. Ці компанії мають у своєму розпорядженні 289 фабрик, з яких 71% знаходяться в Азії, 18% – в Америці, 6% – в Африці, 5% – в Європі.

Бізнес спортивних товарів вважається найбільшим у світі за обсягом, у 2019 році він був близький до подолання бар'єра у 249 млрд доларів США на рік (за деякими оцінками – 100 млрд доларів США). Приблизно 40% світового валового доходу припадає на продажі спортивного обладнання щорічно, що перевищує сукупні обсяги індустрії спортивного взуття (20%) та ринку спортивного одягу (38%).

Фінансові показники бізнесу компанії Адідас стабільно зростали протягом останніх п'яти років, але бізнес має схильність до сезонності: на IV квартал припадає найбільша прибутковість, а на II квартал – найгірші показники. Складемо таблицю з ключовими фінансово-економічними показниками компанії Адідас за 2018 – 2020 роки на основі інформації з фінансової звітності компанії.

Дані у таблиці 2.2 демонструють, що доходи щорічно зростають, досягнувши у 2020 році 10 600 000 євро (на 6% більше, ніж у 2019 році). Якщо порівнювати 2018 рік з 2019 роком, то балансовий прибуток зріс на 300 млн

євро. Зростання прибутковості свідчить про те, що компанія Адідас ефективно використовує свої ресурси.

Таблиця 2.2 – Основні фінансово-економічні показники діяльності компанії Адідас за 2018 – 2020 роки

№	Показники	Одиниці виміру	Роки			Абсолютне	У %
			2018	2019	2020		
1	Виручка від реалізації продукції	млн.євро	9500	10000	10600	600	6
2	Продуктивність праці	млн.євро	630	660	700	40	6
3	Річний фонд заробітної плати	млн.євро	1800	1950	2300	180	9
4	Середньорічна заробітна плата одного працівника	млн.євро	120	130	142	12	9
5	Собівартість продукції, послуг	млн.євро	4900	5200	5500	300	6
6	Балансовий прибуток	млн.євро	4600	4800	5100	300	6
7	Чистий прибуток	млн.євро	3496	3648	3876	228	6
8	Середньорічна вартість основних виробничих фондів	млн.євро	4000	4100	4150	50	1

Продовження таблиці 2.2

9	Рентабельність продукції	%	48	48	48,1	0,1	20
10	Рентабельність продаж	%	36	36,5	36,6	0,1	8

Джерело: [49]

Слід зазначити, що двома основними конкурентами компанії Адідас є Найк та Пума. Ці компанії борються за ринок певної моделі, колекції або бренду в цілому, оскільки вони вже давно є порівняними за якістю, асортиментом, кольорами та розташуванням магазинів. Відсоткове співвідношення конкурентів на світовому ринку спортивних товарів показано на рис. 2.1.

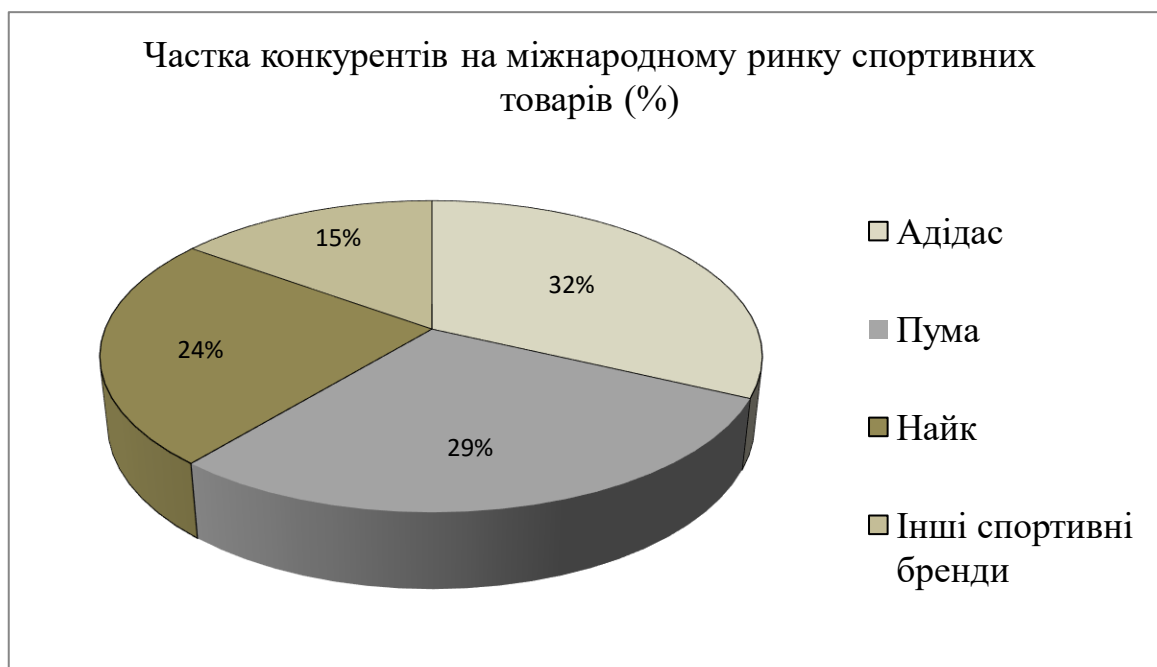


Рисунок 2.1 – Частка конкурентів на міжнародному ринку спортивних товарів

Джерело: складено автором

Існує низка факторів, які сприяють успіху компанії Адідас, серед яких: перш за все, фірма-франчайзинг Адідас, яка вже 90 років займається виробництвом спорядження, підтримала зростання в унікальний спосіб, який зробив заняття спортом максимально приємними та дозволив досягти найвищих результатів. Пріоритетами компанії є розробка спортивного одягу та взуття, які запобігатимуть травмам, приносять успіх та задоволення. Але не варто забувати, що не менш важливим є досягнення найкращих фінансових показників. На корпоративному рівні щорічно створюються стратегії розвитку. Організація досягне більшого в цілому, якщо завдання будуть більш складними. Звісно, найбільшу допомогу підрозділ отримує від штабу, адже це єдина злагоджена команда, яка працює над спільними завданнями.

2.4. Аналіз корпоративної культури компанії Адідас

Відповідно до закономірностей економічних процесів сучасний економічний аналіз зростає, поглиблюється, доповнюється новою інформацією. Ринкове середовище максимальною мірою визначає вимогу до системності аналізу, багатоваріантності пошуку на багатокритеріальній основі, рейтингової оцінки, альтернативних порівнянь тощо. Це зумовлює зміну спрямованості економічного аналізу: від оціночно-статистичних методів до пошукових і прогнозних, які дають змогу ефективно приймати управлінські рішення в ризикованих і непередбачуваних умовах.

У кожній компанії є своя індивідуальна і неповторна корпоративна культура. Спочатку це просто звіт неформальних законів, які встановилися в колективі.

Розглянемо аналіз корпоративної культури компанії, використовуючи метод поелементної якісної оцінки. Корпоративна культура компанії Адідас Україна – це відображення індивідуальності компанії.

1. Мета – «через спорт ми можемо змінювати життя людей» – визначає те, як компанія Адідас керує компанією, як працює з партнерами, як створює продукцію і як взаємодіє зі споживачами. Компанія завжди буде прагнути розширювати межі людських можливостей, залучати та об'єднувати людей у спорті та створювати більш сталий світ.
2. Місія – бути найкращим спортивним брендом у світі.
3. Стратегія, яка складається з 3 факторів:
 - Лідерство: компанія розвиває лідерів, які будуть виступати в якості рольових моделей, що дасть змогу всім людям реалізувати свої можливості.
 - Покращення: компанія вірить в безперервне навчання та вдосконалення і зобов'язується надавати відповідні можливості для підвищення кваліфікації та перекваліфікації для майбутнього.

- Ефективність: компанія створює найкращі команди, які грають на перемогу, визнаючи та винагороджуючи як індивідуальні, так і командні досягнення.

У компанії існує *tone of voice*, колеги вітаються незалежно від того, де вони: на вулиці, у ліфті чи в коридорі, також завжди на «ти» та по імені один до одного. Та всі разом створюють позитивну атмосферу в офісі.

Традиції є ефективними засобами управління корпоративною культурою компанії Адідас. Найважливішою функцією традицій, обрядів і ритуалів є об'єднання співробітників. Заведено вважати, що саме традиції та цінності є ядром, яке визначає корпоративну культуру в цілому.

Традиції компанії Адідас:

- Загальні збори. Це місячні збори команди, на яких обговорюються підсумки та досягнення минулого місяця, а також плани та пропозиції на майбутній.
- Зворотний зв'язок. Ефективний зворотний зв'язок, як позитивний, так і негативний, є дуже корисним. Зворотний зв'язок – це цінна інформація, яка буде використана для прийняття важливих рішень. Найефективніші компанії є найефективнішими, тому що вони постійно шукають шляхи для того, щоб зробити свою роботу ще кращою.
- Майстер-клас. У компанії кожен співробітник має можливість провести свій власний майстер-клас. Якщо співробітник має цікаву тему для виступу і прагне поділитися своїми знаннями з колегами, то він може з легкістю це зробити, головне попередити керівництво.
- Понаднормова робота. Якщо співробітники залишаються на роботі понаднормово, то компанія обов'язково сплачує за таксі додому.
- Винагороди. Кожні три місяці в кожному магазині обирається кращий працівник, якого корпорація нагороджує одягом, взуттям або аксесуарами. Співробітники офісу також беруть участь у цих конкурсах. У компанії діє система матеріального заохочення, що включає купони, премії та інші винагороди за досягнення найвищих результатів продажів.

Прикладом нематеріальної винагороди є ранкові зустрічі, на яких висвітлюються досягнення співробітників, публічно визнаються їхні заслуги та наводяться приклади. Керівництво магазинів мотивує співробітників на досягнення нових цілей. Цьому їх навчають на спеціалізованих тренінгах.

- Щорічно проводяться корпоративні заходи для роздрібного та офісного персоналу. Двічі на рік компанія Адідас проводить заходи для своїх співробітників – у грудні – січні та липні – серпні. Корпоративні заходи компанії вирізняються своїми масштабами (через велику кількість працівників) та неформальною атмосферою. Вечірки проводяться в різноманітних тематичних декораціях, таких як вечірка 80-х, маскарад, вечірка в білому тощо, щоб зробити свято незабутнім та особливим. Вручення премій співробітникам за підсумками півріччя є одним з найбільш стратегічно важливих аспектів вечірки, тому на ній присутні представники корпоративного керівництва. Весь колектив магазину обирає кращий персонал. Вони отримують диплом та можливість придбати обрані товари з магазину Адідас.

Такі зустрічі дають можливість сприяти згуртуванню колективу в рамках корпоративної культури. З досвіду українського та закордонного бізнесу можна зробити висновок, що стиль управління відіграє важливу роль у розвитку корпоративної культури. Стиль управління, природно, визначає генеральний директор компанії Ростислав Черевко. Він належить до тих керівників, які виступають за індивідуальний, персоналізований підхід до кожного працівника. Ініціатива та лідерство працівників заохочуються демократичною філософією управління компанії Адідас. Внутрішньокорпоративні тренінги побудовані на філософії та практиках управління, які найкраще працюють для бізнесу, що уніфікує спосіб управління менеджерами вищої, середньої та нижчої ланки. Оскільки це суперечить політиці компанії щодо підтримки та утримання людей, автократичний стиль управління є неприйнятним. Як наслідок, більшість взаємодій з керівництвом відбувається на «ти», виняток становлять лише

випадки спілкування з людьми різних вікових груп. У компанії, наприклад, немає жодних обмежень щодо телефонних дзвінків до керівників: у будь-який час, навіть вночі, у вихідний день. Це пов'язано з тим, що в організації пріоритетом є виконання спільних цілей, а не дотримання ієрархії. Такий підхід до управління має на меті сприяти командній роботі, а також створенню невимушеної та комфортної робочої атмосфери. Враховуючи, що середній вік працівників організації становить від 18 до 27 років, це має вирішальне значення.

В Україні налічується близько 120 торгових точок компанії Адідас. Проте, як генеральний директор, так і менеджер з роздрібною торгівлі організують регулярні зустрічі з персоналом. Генеральний директор компанії відвідує кожен регіон і спілкується з найкращими працівниками роздрібною торгівлі віч-на-віч. Такий підхід є ефективним з усіх боків:

1. Генеральний директор краще розуміє ситуацію в регіонах.
2. Керівник має можливість розпізнати осіб, які мають потенціал для зростання в організації.
3. Надаючи працівникам можливість поділитися з керівництвом своєю думкою щодо поточної ситуації, бізнес підтверджує свою прихильність до відкритості та чесності.
4. Організація розвиває позитивне сприйняття себе в очах керівництва.

Вивчивши літературу та офіційні канали компанії, на рисунку 2.2 зобразимо діаграму, що відображає основний цільовий ринок компанії на сьогоднішній день.

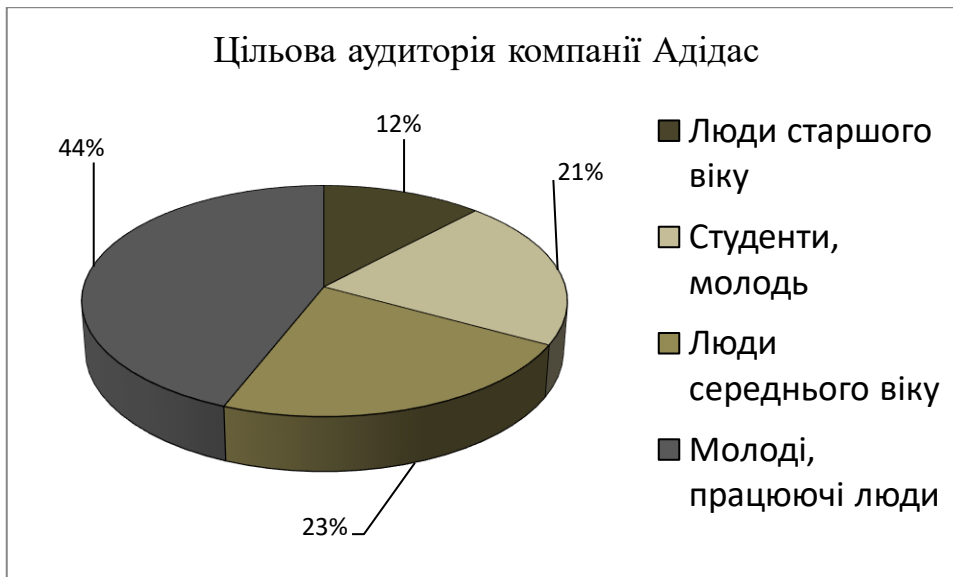


Рисунок 2.1 – Цільова аудиторія компанії Адідас

Джерело: складено автором

Цільовий ринок дуже широкий. І це не дивно, адже спортивного одягу та взуття потребує кожна людина на планеті. Більшість споживачів віддають перевагу взуттю та одягу для професійного спорту, але значна частина також віддає перевагу одягу для активного способу життя та відпочинку на природі. Дизайн, якість, ціна, виробник та бренд – це лише деякі з елементів, які впливають на рішення кінцевого споживача щодо купівлі у компанії Адідас.

РОЗДІЛ 3

ОСНОВНІ НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ

3.1. Шляхи спрямовані на вдосконалення корпоративної культури

Навіть успішні компанії із сильною корпоративною культурою потребують постійної підтримки та розвитку своїх культурних цінностей, тому що чинники зовнішнього середовища, добір і приймання нових співробітників, звільнення співробітників – усе це сприяє зміні корпоративної культури. Складові успіху компанії залежать від наявності професійного керівництва, незвичайної атмосфери, команди співробітників, здатних демонструвати бездоганний сервіс та багатьох інших важливих складових. Непрофесійна робота може зіпсувати всі інші складові успішної діяльності компанії.

Для вдосконалення корпоративної культури розглянемо, як приклад, корпоративну культуру Сполучених Штатів Америки. США є найбільшим «експортером» духовних ідеалів, а їх культурний вплив на весь світ є неоціненним. Держава також розвинула одну з найсильніших економік світу, що додає інтриги досвіду ділових зв'язків та корпоративної культури.

З ВВП у 22,7 трильйона доларів США мають другу за величиною економіку у світі. З точки зору туризму, вона має масу перспектив. Через свою географічну ізольованість від решти земної кулі, Сполучені Штати унікальні тим, що їх жителі віддають перевагу внутрішнім подорожам.

Американська модель корпоративних відносин має найбільший вплив на решту світу в силу історичних процесів. Це пов'язано з тим, що:

- 1) Поява в США величезних організацій з розгалуженою мережею філій породила необхідність створення систем, що дозволяють управляти ними.
- 2) Американці були першими практиками і теоретиками, які значно просунули дослідження корпоративних культур.

Заохочення командного суперництва є однією з яскравих відмінних рис американського бізнесу. Американська модель приділяє менше уваги створенню сильної команди, натомість вона зосереджується на створенні

середовища, в якому люди можуть проявити себе якнайкраще у порівнянні з іншими працівниками. Фундаментом для створення бізнес-культури в США є дух конкуренції та індивідуальної ініціативи. Для того, щоб реалізувати це на практиці, було створено набір інструментів для заохочення конкурентоспроможності серед працівників. Вартість акцій також враховується як показник того, наскільки ефективно ведеться бізнес в США, на додаток до зростання прибутку і міцності їх ринкових позицій. Американський бізнес створює такі умови, щоб можна було швидко заробити якомога більше грошей. Для досягнення цієї мети корпоративна культура компанії створюється таким чином, щоб реакція на зовнішнє середовище була максимально мобільною, що дозволяє отримувати негайний прибуток навіть у складних обставинах. Співробітники мотивовані на розробку нових товарів і підтримку якісного сервісу власною ініціативою і конкурентоспроможністю.

Економічний клімат у Сполучених Штатах надзвичайно диверсифікований, населення є інтернаціональним та багатоконфесійним, кожен штат має широкі адміністративні свободи, корпоративна культура Сполучених Штатів може характеризуватися єдиними рисами в результаті цих впливів, проте корпоративні культури всередині країни є різноманітними. Не слід ігнорувати той факт, що вони безпосередньо пов'язані з питаннями власності. Жорстка ієрархія та чітке розуміння прав і можливостей працівників і керівництва виробляються в США шляхом формалізації та документального закріплення прав власності кожного члена корпорації або їх відсутності. Це формує корпоративну культуру.

В США існує низка цікавих методів організації роботи. Один з них полягає в тому, що на робочому місці заведено припиняти всі заплановані наради щонайменше за п'ять хвилин до часу їх закінчення. Наприклад, якщо зустріч запланована з 12:00 до 13:00, хороші манери вимагають, щоб вона закінчилася не пізніше 12:55. Люди можуть «видихнути» в цей момент в типовій корпоративній культурі, пройти в іншу кімнату і підготуватися до нової зустрічі.

На жаль, в Україні така поведінка не практикується. Один з головних постулатів – ніколи не зупинятися на досягнутому результаті і постійно йти вперед. Через це у нас більш поширена інша стратегія: якщо до кінця зустрічі залишилося п'ять хвилин, це означає, що цей час можна використати, наприклад, для вирішення ще однієї проблеми.

Вважаю, що нам варто наслідувати приклад США і завершувати наради на п'ять хвилин раніше, щоб день був організований комфортно і враховувалося психологічне самопочуття персоналу.

Оскільки багато українських компаній все ще розробляють цей інструмент, основна і фундаментальна відмінність між Україною і Заходом полягає в тому, що, хоча ми в цілому розуміємо, як підтримувати корпоративну культуру, розуміння корпоративної культури та її цінності все ще розвивається. Однак, є вагомі причини для бізнесу продовжувати докладати зусиль у цьому напрямку.

По-перше, корпоративна культура сприяє створенню середовища, необхідного для ефективної роботи команди, залучаючи людей, які поділяють однакові цінності. По-друге, вона допомагає людям орієнтуватися на ринку праці та обирати найкращого роботодавця, попередньо оцінивши, наскільки ця організація підходить і які шанси вона надає.

Корпоративна культура – це те, що зрештою виходить на перший план у непередбачуваних ситуаціях та кризових ситуаціях, як це було, наприклад, у випадку з пандемією. Такі моменти, як розуміння співробітників, їхнього драйву до роботи, звичок та принципів, що укорінилися до автоматизму, визначають, наскільки швидко люди зможуть адаптуватися до цих змін і не втратити вектор розвитку в часи турбулентності.

Якщо компанія хоче розвиватися за межами свого поточного ринку та бути стійкою перед викликами, важливо думати про зв'язки, які будуть пов'язувати людей через рік, п'ять років, а можливо, і через сто років.

Класик наукового управління Ф. Тейлор так описує проблему низької корпоративної культури: «Коли працівник приходить на роботу, то він свідомо прагне працювати так мало, як тільки може, роблячи не більш як однієї третини або половини належного денного виробітку... І якби він усіма силами прагнув до можливого підвищення свого виробітку, то за це його товариші-робітники поставилися б до нього вкрай недобррозичливо...». Колектив, прагнучи не допустити підвищення плану, не дозволяє своїм членам на свідомому і підсвідомому рівнях працювати ефективніше. Ця проблема існує не тільки на рівні рядових співробітників, а й на всіх рівнях управління організації. Через це мотивування окремих співробітників є малорезультативним. [3, с. 97]

В основі ключових проблем українських організацій людський фактор має важливе значення. Від самого початку, колективне мислення або корпоративна культура в будь-якій компанії не відповідає цілям організації і навіть може їм суперечити, тому що люди приходять працювати в компанію насамперед для досягнення своїх особистих цілей, тому якщо цілеспрямовано не формувати це мислення або корпоративну культуру, то складається стихійно і перешкоджає підвищенню продуктивності праці в компанії. Цю проблему можна розв'язати лише формуванням ефективної корпоративної культури на організаційному рівні.

У сучасному світі існує безліч тренінгів та курсів з корпоративної культури, за допомогою яких менеджери та керівники зможуть покращити корпоративну культуру свого підприємства. Тренінг розвитку корпоративної культури – це курс індивідуальних тренінгів для керівників і працівників організацій, призначений для підвищення ефективності діяльності та скорочення витрат організації за допомогою формування ефективної корпоративної культури. Це тренінг мотивації, що формує в організації місію, бачення, систему корпоративних цінностей як основу для подальшого формування стратегії розвитку організації. Це тренінг організаційної культури з точки зору її внутрішньої зрілості, цілісності та стійкості до кризових ситуацій, тренінг організаційних змін, становлення організації як самонавчальної

організації, що дає змогу вчасно адаптуватися до мінливих умов ведення бізнесу. Сьогодні вирішальним чинником є те, щоб усі співробітники організації знали місію, розуміли і поділяли її. Роль лідера полягає в тому, щоб розвинути в співробітниках ентузіазм щодо місії організації. Коли співробітники повністю розуміють і поділяють місію, вони присвячують весь свій потенціал майбутньому компанії.

Зміна поведінки співробітників показує, що учасники на практиці застосовують знання і навички, отримані на тренінгу. Це найважливіший показник ефективності, оскільки основна мета тренінгу – поліпшення бізнес-показників шляхом вдосконалення поведінки учасників. Адже нові знання та вміння марні, якщо їх не застосовувати. Оскільки зміна поведінки відбувається після завершення тренінгу, для її оцінки використовується спеціально організоване спостереження на робочому місці. При цьому виокремлюються одиниці спостереження (тобто елементарні ситуації, коли співробітник поводить себе правильно) і підраховується їхня кількість, відповідно, до і після тренінгу. Цей спосіб дає змогу отримувати відносно точну кількісну характеристику ефективності навчання. Водночас він є вельми трудомістким, тому частіше використовується інший, простіший і якісніший спосіб – опитування керівників, колег або клієнтів про те, як, на їхню думку, вплинув тренінг на роботу співробітників, які пройшли навчання.

Також для поліпшення корпоративної культури необхідно проводити більше неформальних заходів. Свята, ювілеї, спортивні змагання, дні народження організації стали одним із найважливіших напрямів успішних організацій.

Однією з найважливіших стратегій натхнення працівників є соціальна політика компанії, яка передбачає створення та реалізацію політики та ініціатив, що гарантують працівникам гарне соціальне становище та соціальну захищеність. Це стосується робочого часу, корпоративних свят, корпоративного одягу. Наприклад, наявність певного набору елементів корпоративного стилю на підприємстві сприяє формуванню гордості за приналежність до конкретної

організації, оскільки працівники починають функціонувати як єдина команда зі своїми законами, правами та обов'язками. Однак дуже важливо, щоб кожен аспект корпоративного стилю був роз'яснений кожному працівнику та дотримувався ним.

Чим цікавіший соціальний пакет для співробітника, тим більше він триматиметься за роботу саме в цій організації. Підтримка в навчанні та професійному зростанні, спецодяг, медичне страхування здоров'я, корпоративні свята – все це працює на мотивацію персоналу та створює неповторну атмосферу.

Існує два фактори привабливості компанії як роботодавця: матеріальні та нематеріальні. До матеріальних чинників відносять рівень доходу співробітників організації і соціальну політику, які були розглянуті вище, до нематеріальних – кар'єрні можливості, репутація.

Корпоративні свята – один із дієвих механізмів нематеріального стимулювання персоналу. Важливість правильної організації свят часто недооцінюється з боку керівництва компанії. Тим часом планування корпоративних заходів має бути частиною загальної стратегії організації.

Корпоратив – це один із найголовніших інструментів розвитку комунікативних навичок між працівниками та чудовий спосіб закріплення корпоративних цінностей. Чудово, коли ставлення співробітників до роботи відповідальне і серйозне, але щоб цей настрій зберігся надовго, потрібно час від часу влаштовувати гарний відпочинок. А якщо відпочивати в неформальній обстановці, всім колективом, то можна поєднати приємне з корисним – і розважитися, і невимушено поспілкуватися.

Умовно, корпоративи можна розділити на два види:

1. розважальний вечір;
2. корпоративний захід, спрямований на розвиток корпоративної культури.

Розважальні заходи насамперед спрямовані на відволікання колективу від роботи, завдань і проблем компанії, на зниження психологічної напруженості.

Другий різновид корпоративів спрямований на вдосконалення корпоративної культури компанії. Складність організації подібного заходу полягає в тому, що необхідно зберегти дуже тонку грань між діловим спілкуванням і розвагою. А для цього необхідно грамотно розставити акценти між офіційним і розважальним етапом програми.

Одним із видів заходів, що поліпшують корпоративну культуру організації, є святкування дня народження компанії. День народження компанії це – особливе свято, що символізує стабільність, міцність і надійність її становища. Кожен новий день народження компанії – новий етап її діяльності, нові досягнення, нові клієнти, нові успіхи. Саме в цей день кожен співробітник, чи то директор, чи то консультант з продажу або новачок, який нещодавно прийшов на роботу, відчують свою причетність до спільної справи. І це відчуття згуртованості є найсильнішим стимулом до хорошої злагодженої роботи колективу і досягнення нових висот.

Головні цілі святкування дня народження організації:

- створення духу єдиної і згуртованої команди професіоналів;
- зміцнення кадрового складу, пошук і виявлення талановитих співробітників;
- запобігання витоку кадрів і нейтралізація конфліктних ситуацій у колективі;
- прищеплення співробітникам почуття корпоративної гордості за фірму;
- підвищення якісних і кількісних показників у роботі персоналу за рахунок створення і використання додаткових нематеріальних можливостей для заохочення співробітників.

Сприятливий імідж компанії починається з думки про неї власних співробітників. Основне призначення святкування дня народження підприємства – створити підґрунтя для неформального спілкування. Це дія, яка збирає службовців компанії разом і допомагає їм усвідомлювати, що між ними є багато спільного. Дослідження показують, що після корпоративних заходів значно підвищується відсоток задоволеності співробітників.

На дні народженні компанії, відбуваються такі пам'ятні події для компанії та її співробітників, як нагородження найефективніших працівників, а також підбиваються загальні підсумки роботи компанії. Підсумки компанії мають на увазі те, чого домоглася компанія за допомогою своїх співробітників за минулий рік, а також називаються плановані цілі компанії на найближче майбутнє. Такі заходи – це серйозні інструменти внутрішніх комунікацій у компанії, які впливають на спілкування компанії та співробітників.

Найголовнішою метою корпоративних святкувань є донесення до всього штату компанії тих цінностей і культури, яка діє в тій чи іншій корпорації, згідно з корпоративними стандартами. Таким чином, регулярна додаткова освіта, професійна перепідготовка співробітників і проведення заходів зі згуртування колективу може скласти досить значних витрат. Тому необхідно ще до ухвалення рішення про корпоративне навчання, продумати, як захистити інвестиції та скоротити майбутні витрати.

Відправляючи співробітників на тренінг, або під час проведення неформальних заходів необхідно розробити систему контролю. Грамотний аналіз підсумків навчання допоможе збільшити ефективність програм і, тим самим, заощадити чималі гроші. А тимчасові та фінансові витрати з оцінки заходів будуть невеликі порівняно з вартістю самих програм з удосконалення корпоративної культури.

Люди, які працюють в організації, через свою відмінність по-різному сприймають ситуацію, в якій вони опиняються. Відмінність у сприйнятті часто призводить до того, що люди не погоджуються один з одним. Ця розбіжність виникає тоді, коли ситуація справді має конфліктний характер. Конфлікт визначається тим, що свідомо поведінка однієї зі сторін вступає в супереч з інтересами іншої сторони. Виділяють такі джерела конфліктів:

- 1) Непорозуміння. Через щирість щодо сказаного або мається на увазі іншою стороною.

- 2) Відмінності в цінностях і переконаннях. Виникають розбіжності щодо загальних питань, щодо цілей і як має працювати компанія.
- 3) Відмінності інтересів. Організаційні блага, що розподіляються всередині компанії, бажають мати більшість людей.
- 4) Відмінності між людьми. Виникають як наслідки взаємного роздратування через несхожість характерів, відмінності в темпераментах.

Менеджер згідно зі своєю роллю зазвичай перебуває в центрі будь-якого конфлікту в організації та покликаний розв'язувати її всіма доступними засобами. У компанії Адідас зазвичай використовують такі стратегії управління конфліктами:

- 1) Стимування або послаблення. Конфлікт вирішується швидко шляхом встановлення згоди щодо правомірності обох точок зору.
- 2) Вирішення конфлікту. Це довгострокова стратегія орієнтована на пошук розв'язання конфліктів і створення умов, за яких стає менш імовірним виникнення деструктивного конфлікту.

Важливо пам'ятати, що трансформації корпоративної культури не станеться, якщо в процес не залучити абсолютно всіх членів підприємства, не створити їх схильність до змін і активну підтримку.

3.2. Організаційно – економічна характеристика компанії Адідас

Рівень доходів населення, динаміка темпів інфляції, очікування зростання цін, рівень безробіття тощо є ключовими економічними факторами, які впливають на діяльність компанії.

Наразі високі темпи інфляції, що перевищують темпи зростання доходів населення, можуть призвести до падіння купівельної спроможності населення і, як наслідок, до зниження попиту на спортивні товари та взуття. З іншого боку, інфляція призводить до зростання вартості сировини, з якої виготовляється спортивне взуття. Тому, разом з цінами зростають витрати на виробництво, що може призвести до зниження споживчого попиту на товари компанії. Всі ці фактори негативно впливають на розвиток ринку в цілому.

Щодо науково-технічного середовища, то керівництво бізнесу має уважно слідкувати за змінами та інноваціями у цій сфері, співпрацювати з науково-технічними експертами, проводити науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи, впроваджувати нові технології у виробництво, вдосконалювати свою продукцію для того, щоб компанія залишалася конкурентоспроможною та утримувала свої позиції на ринку. Політичні та правові міркування, включаючи державну політику, податкове законодавство, трудове законодавство, міжнародне право та інші нормативно-правові акти, що регулюють різноманітну господарську діяльність підприємства, мають безпосередній вплив на діяльність компанії. На виробництво та реалізацію спортивного взуття також може впливати фізичне та екологічне середовище (збільшення витрат на енергоносії, забруднення).

На відміну від факторів мікросередовища (споживачі, конкуренти, постачальники, посередники, контактні аудиторії), які знаходяться під впливом компанії і визнаються регульованими, всі вищезазначені фактори є неконтрольованими, і компанія може лише адаптуватися до їх змін.

Розглянемо SWOT – аналіз корпорації Адідас в таблиці 3.1. Він дасть змогу визначити переваги та недоліки компанії. За допомогою такого аналізу можна дізнатися більше про переваги, недоліки, можливості, загрози, стратегію та життєвий цикл компанії.

Таблиця 3.1 – SWOT аналіз компанії Адідас

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> 1. Провідні позиції. 2. Бренд сприймається як елемент статусного положення. 3. Найбільша кількість магазинів, що мають вигідне географічне положення. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Мала частка самостійності у прийнятті рішень. 2. Брак фінансових коштів для здійснення стратегічної ініціативи. 3. Відсутність товарної лінії

<ul style="list-style-type: none"> 4. Сильна внутрішня корпоративна культура. 5. Реклама та імідж торгового підприємства. 6. Вихід на нові ринки – репутація, гнучка цінова політика, активна роль маркетингу. 7. Розширення ринку збуту за рахунок відкриття нових торгових точок. 	<p>для покупців середнього віку.</p> <ul style="list-style-type: none"> 4. Відсутність торгових точок в інших частинах міста. 5. Моделі орієнтовані, переважно, на молодь
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> 1. Зростання популярності спорту серед населення. 2. Високі темпи зростання у галузі. 3. Розвиток інтернет – торгівлі. 4. Вихід на нові ринки або сегменти ринку. 5. Розширення асортиментної лінії. 	<ul style="list-style-type: none"> 1. Ріст цінової чутливості клієнтів. 2. Ріст конкуренції на ринку. 3. Підробки товарів 4. Зменшення числа покупців продукції внаслідок демографічної кризи. 5. Тиск з боку конкурентів.

Джерело: складено автором

Сфері «слабкі сторони» слід приділяти найбільшу увагу при розробці стратегії, оскільки саме вона пропонує можливості для вдосконалення. Насамперед порівняння сильних сторін створює сприятливі умови для перспективних товарів з усталеними брендами. Ці товари повинні займати активну наступальну позицію, нарощувати виробництво, займати позиції в нових цінових діапазонах. Загрози в першу чергу пов'язані з посиленням тиску з боку конкурентів. Стратегію можна охарактеризувати як оборонну, враховуючи сильні сторони компанії Адідас (гнучка цінова політика, репутація), оскільки вкрай важливо враховувати елементи, які підпадають під

категорію «слабкі сторони та загрози». Оборонна стратегія сформульована на основі результатів маркетингових досліджень у вигляді стратегій позиціонування основних видів товарів магазинах Адідас.

Таким чином для підприємства основними проблемами, на які варто звернути увагу в першу чергу є:

- Великі фінансові затрати
- Пошук нових шляхів управління
- Відсутню увагу стосовно клієнтів
- Зростаюча собівартість товару
- Відстеження підробленого товару
- Перенасичення ринку

Рекламна стратегія компанії Адідас – це сукупність взаємопов'язаних маркетингових ініціатив, які охоплюють певний проміжок часу і пропонують різноманітні маркетингові інструменти, що допомагають рекламодавцю реалізувати певну маркетингову мету. Над плануванням рекламної кампанії працює команда менеджерів з реклами та рекламна компанія. Як видно з таблиці 3.2, завдяки популярності бренду Адідас використовуються практично всі канали розподілу.

Таблиця 3.2 – Канали розповсюдження рекламних повідомлень

Рекламний носій	Доля використання, %
Телереклама	35
Друкована реклама	20
Міська реклама	15
Реклама у транспорті	15
Радіореклама	10
Інтернет реклама	5

Джерело: [8]

Оскільки телевізійна реклама є більш ефективною та має найбільше технічне охоплення, вона є найпопулярнішою. Телевізійна реклама є найдорожчою з усіх видів реклами. Оскільки політика компанії Адідас дозволяє використовувати готові телевізійні рекламні ролики, що транслюються в країнах ЄС та США, розробка цього виду рекламного ролика, як правило, не генерується, що зменшує частку витрат на рекламну кампанію (приблизно 20% від загального бюджету рекламної кампанії). Основна частина роботи виконується на етапі медіапланування, коли обирається ефірний час і рекламні канали, а також коли оцінюється рентабельність цих рекламних вкладень. У друкованій рекламі ситуація вже інша, цільовим ринком є насамперед молодь (чоловіки та жінки 18 – 27 років), а серійність та повторюваність є запорукою успішної друкованої реклами. Згідно з дослідженням, проведеним компанією Адідас у 2015 році серед своїх клієнтів, реклама запам'ятовується на 10 – 20% при повторному впливі. При створенні друкованої складової рекламної кампанії враховується колір і те, як він сприймається, носій повідомлення, де розміщується на рекламному майданчику, як часто буде з'являтися тощо. Компанія усвідомлює, що споживачі будуть платити більше за бренди, які вони вважають більш модними, надійними та якісними. Потужна торгова марка дає змогу її власнику випереджати конкурентів за доходами, зростанням цін та часткою ринку.

Щодо маркетингової стратегії компанії Адідас можна сказати, що бізнес в цілому є достатньо адаптивним до змін у ринковому середовищі та націлений на ефективне використання основоположних принципів маркетингової концепції. Керівництво компанії вживає необхідних заходів для вирішення тих викликів, які існують зараз. Компанія взяла на себе ряд обов'язків з координації, планування та контролю маркетингових служб організації.

Реклама є потужним інструментом маркетингової нецінової конкуренції у поєднанні з методами стимулювання збуту і продажів та аспектами пропаганди. Реклама виконує роботу протилежного характеру, пристосовуючи споживчий

попит до вже вироблених товарів, тоді як комерційні цілі фірми зосереджені на розробці товарів та їх пристосуванні до особливостей попиту.

Можна зробити висновок, що компанія усвідомлює, що добре спланований маркетинг буде більш успішним, ніж багатонадійна рекламна кампанія, хоча вона також впливає на сприйняття бізнесу споживачами. Такий маркетинг передбачає постійне пропонування споживачам високоякісних товарів, які вони дійсно потребують. Початковий успіх компанії Адідас був результатом чудових характеристик спортивних товарів, а також постійної модернізації та вдосконалення продукції. Початковий успіх компанії Адідас зумовлений перевагою експлуатаційних якостей спортивного екіпірування, а також постійною модернізацією товарів та інновацій.

ВИСНОВКИ

Розглянувши теоретичні засади управління корпоративною культурою, зрозуміло, що побудова корпоративної культури повинна починатися на етапі концепції організації, зі встановлення організаційних цінностей, стандартів поведінки та правил для різноманітних сценаріїв розвитку подій. Встановлено, що корпоративна культура охоплює широкий спектр явищ, пов'язаних з матеріальним і духовним добробутом організації, включаючи моральні норми і цінності, яких найчастіше дотримуються співробітники, прийнятий кодекс поведінки, а також укорінені ритуали. Це проявляється в організаційних ритуалах, святкуваннях досягнень, традиціях. Крім того, цілях, стратегіях, порядку управління, організаційною структурою та методами розподілу ресурсів компанії.

Послідовна поведінка працівників визначається сильною корпоративною культурою. Працівники усвідомлюють очікування від своїх дій. Високий рівень формалізації створює передбачуваність, одноманітність і впорядкованість в діяльності організації. Без будь-яких документів і підрозділів сильна корпоративна культура досягає тієї ж мети. Чим менше уваги керівництву доводиться приділяти створенню чітких правил і норм для контролю за поведінкою співробітників, тим сильнішою буде корпоративна культура.

Доведено, що досвід компанії Адідас зі своєю корпоративною культурою, розглянутий у даній роботі, показує, що принципи й основи культури, які закладають керівники організації, мають сильний вплив на поведінку співробітників, а отже, і на поведінку всієї організації загалом. Корпоративна культура має великий потенціал сили, адже саме завдяки їй можна згуртувати колектив і надихнути його на досягнення піднесених і серйозних цілей, і, як наслідок, зробити компанію успішнішою та ефективною.

Компанія Адідас – лідер на ринку спортивних товарів, який випереджає своїх конкурентів майже вдвічі, і проте, має амбітні плани щодо подальшого розвитку. Вважається, що галузь, у якій працює компанія, молода і динамічна,

однак, досить насичена конкурентами. З усім тим в активі у компанії достатньо сильних сторін для того, щоб вона змогла бути кращою у своїй справі. Звісно, для цього необхідно буде багато працювати, адже в теперішніх умовах неможливо зберегти колишні показники без будь-яких дій.

Проаналізувавши корпоративну культуру компанії Адідас, доведено що вона є добре сформованою. Про це свідчить загальна манера поведінки, уніформа співробітників, довірливе ставлення один до одного. Слід підкреслити, що в компанії дуже важлива командна робота, а просуваються по службі лише співробітники компанії, тому професійне просування відбувається поступово. Дивлячись на результати діяльності компанії Адідас, можна тільки брати приклад, тому що компанія стабільно демонструє високі показники на українському ринку.

Проведений аналіз формування корпоративної культури компанії Адідас свідчить, що у разі формування ефективної корпоративної культури будь-який бізнес стає більш прибутковим. Вивчення закордонної практики показує, що особливо високих результатів досягають виробники, діяльність яких ґрунтується на засадах корпоративної культури. На жаль, в Україні корпоративному управлінню приділяється недостатньо уваги, що є критичною управлінською помилкою, яка може спричинити проблеми з функціонуванням та розвитком організації чи бізнесу, наприклад, через зниження загальної прибутковості.

У даній роботі розглянуті основні положення, принципи та складові елементи формування корпоративної культури. Встановлено, що організація приречена на невдачу, якщо вона не бере активної участі в процесі формування організаційної культури і не надає їй того значення, на яке вона заслуговує. У конкурентному бізнес-середовищі сьогодення компанія може вижити лише в тому випадку, якщо вона має сильну, згуртовану команду всіх співробітників, або іншими словами, якщо вона має ефективну корпоративну культуру. Все це демонструє, наскільки складним є управління людськими ресурсами в бізнесі, але водночас і наскільки важливим воно є для успіху підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Базалійська Н. П., Гук А. В. Формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі підприємства: *Вісник Одеського національного університету*, 2016. 56 – 60 с.
2. Башук Т. О., Жолудєва А. М. Доцільність формування корпоративної культури на підприємстві: *Маркетинг і менеджмент інновацій*, 2011. 179 – 184 с.
3. Березянюк Т. В., Безпалько О. В., Бергер А. Д., Гринюк Ю. М., Грищенко Д. Г., Драган О. І., Лисак О. Ю., Лозовська Н. М., Мазник Л. В., Ніконенко А. В., Тертична Л. І., Олійник О. І., Олійниченко О. М., Сологуб В. Д., Чигринєць О. А. Економічні і соціально-трудоі аспекти управління персоналом: теорія та практика: колективна монографія Національного університету харчових технологій, 2017. 272 с.
4. Вахович І. М. Теоретичні засади формування моделі сталого розвитку суспільства: *науковий вісник Волинського національного університету імені Лесі Українки*, 2009. 17 – 27 с.
5. Воронько Л. О. Сучасний керівник у системі державної служби України: пошук оптимальної моделі. *Державне управління: теорія та практика*, 2013. 157 – 162 с.
6. Воронько Л. О. Сучасний керівник у системі державної служби України: пошук оптимальної моделі. *Державне управління: теорія та практика*, 2013. 157 – 170 с.
7. Гавкалова Н. Л. Соціально-економічний механізм ефективності менеджменту персоналу: методологія та концепція формування, 2007. 400 с.
8. Голубєва Т. С., Колос І. В. Методологічні підходи до оцінки ефективності діяльності підприємства: *Актуальні проблеми економіки*, 2016. 66 – 71 с.
9. Горбаль Н. І., Романишин С. Б. Еволюція управління конкурентоспроможністю підприємства: *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*, 2009. 179 – 183 с.

10. Гошовська В. А. Комунікації в публічному управлінні: Аспекти організаційної культури та ділового спілкування. 2016. 130 с.
11. Грішнова О. А., Наумова О. О. Оцінювання персоналу: сучасні підходи до забезпечення ефективності. Формування ринкової економіки: управління персоналом в організаціях, 2005. 435 с.
12. Дериховська В. І. Взаємозв'язок розвитку персоналу та стратегії управління персоналом, 2013. – 7. 341 – 347 с.
13. Діагностика економічної культури підприємства. Культура підприємства: її сутність і значення, 2021. 26 – 27 с.
14. Захарчин Г. М. Методичні положення із аналізування корпоративної культури: *Навчальний посібник*, 2016. 312 – 317 с.
15. Зінов'єв Ф. В. Сутність і складові організаційної культури підприємства: *Держава та регіони*. – № 4, 2010. 46 – 50 с.
16. Казакова Н. А. Сучасний стратегічний аналіз, 2016. 500 – 505 с.
17. Камерон К., Квінн Р. Діагностика та зміна організаційної культури: Теорія і практика менеджменту, 2001, 320 с.
18. Клімова О. І. Управління трудовими ресурсами: Управління персоналом, 2007. 24 – 28 с.
19. Кобелєв В. Н. Шляхи підвищення економічної ефективності підприємства: Вісник НТУ «ХП», 2015. 73 – 77 с.
20. Коломінський Н.Л. Психологія педагогічного менеджменту: *Навчальний посібник Центрального інституту післядипломної педагогічної освіти АПН України*, 2006. 176 с.
21. Кравченко О., Никифорова В. Корпоративна культура, як стратегічна конкурентна перевага на підприємстві: *Вісник Хмельницького національного університету*, 2011. 270 с.
22. Кузьмін О. Є., Горбаль Н. І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства, 2005. 304 с.

23. Легкий В. І. Етапи оцінки конкурентоспроможності підприємства та види стратегій її підвищення: *Науково-інформаційний вісник. Економіка*, 2015. 267 – 273 с.
24. Лєскова Л. Формування сприятливого соціально-психологічного клімату у колективі установи соціальної сфери: *Чернігівський національний технологічний університет*, 2017. 98 – 103 с.
25. Мажник Л. О. Місце технології управління персоналом підприємства у системі управління. *Вісник Криворізького економічного інституту КНЕУ*, 2008. – 4. 63–65 с.
26. Мартиненко В. М., Гайдученко С. Організаційна культура як об'єкт управлінської діяльності у сфері державної служби: *Публічне управління: теорія та практика*, 2012. 59 – 63 с.
27. Монастирський Г. Л. Теорія організаційної культури підприємства. – 2, 2014. 288 с.
28. Мороз О. В., Андрущенко В. М. Брендинг як інструмент підвищення конкурентоспроможності. Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка», 2015. 55 – 62 с.
29. Нестеренко Н. В. Ділова активність як невід'ємна частина фінансового стану підприємства. *Економічний аналіз*, 2012. – 10. – Частина 3. 411 с.
30. Новікова М. М., Мажник Л. О. Технологія управління персоналом: теоретичні та методичні аспекти: монографія ХНАМГ, 2012. 215 с.
31. Новосад М. Г. Корпоративна культура підприємств в контексті сучасних європейських стандартах, 2013. 14 – 18 с.
32. Олексенко Я. А. Соціально-економічний зміст та передумови становлення корпоративної культури на підприємстві: *Науковий вісник Херсонського державного університету*, 2019. 5 – 9 с.
33. Пашенцев Є. Н. Глобальна конкурентоспроможність, 2014. 480 – 490 с.
34. Письменний І. В., Липовська Н. Етос публічної служби в Україні: теоретичний та емпіричний аспекти. *Аспекти публічного управління*, 2015. 5 – 11 с.

35. Пілецька С. Т. Оцінка фінансово-економічного стану підприємства в системі антикризового управління: Тернопільський національний економічний університет, 2016. 139 – 145 с.
36. Попович Т. Я. Економічна думка: економічний аналіз діяльності суб'єктів господарювання, 2014. 454 с.
37. Рибалка Я. Р. Наука сьогодення: від досліджень до стратегічних рішень, 2022. 58 – 59 с.
38. Рубін Ю. Б. Конкурентні позиції учасників ринку в конкурентному середовищі: Сучасна конкуренція, 2017. 121 – 143 с.
39. Сардак О. В. Позиція персонал-маркетингу в управлінні працівниками підприємств. Економічний аналіз, 2011. 307 с.
40. Слоньовський М. Мотивація як основний принцип розвитку людських ресурсів системи публічного управління. Ефективність державного управління, 2018. 56 – 61 с.
41. Туленков В. М. Технологізація управління кадровим потенціалом сучасної організації: *вісник академії праці і соціальних відносин Федерації профспілок України*, 2011. 49 – 59 с.
42. Федулова Л. І. Підходи до оцінки рівня готовності підприємства щодо інноваційного розвитку: *Вісник Київського національного університету ім. Т. Шевченка*, 2011. 36 – 40 с.
43. Філософа Т. Г., Биков В. А. Конкуренція. Інновації. Конкурентоспроможність. 2015. 296 – 306 с.
44. Харун О. А., Стецюк О. В. Сутнісні характеристики корпоративної культури підприємств: *Економіка і суспільство*, 2017. 139 с.
45. Хміль Ф. І. Теорія менеджменту, 2005. 351 с.
46. Шиміль С. Корпоративна культура традиції і сучасність: *Довідник Кадровика*, 2009. 32 – 34 с.
47. Шипілов С. Корпоративна культура на місцях: *Управління компанією*, 2006. 25 – 27 с.

48. Шубін О. О. Організаційна культура як соціально-економічний феномен у контексті сучасної парадигми управління. Проблеми економіки, 2013. 239 – 246 с.
49. Щорічний звіт компанії Адідас : виробництво товарів, 2018.
50. Янковий О. Г. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення, 2013. 470 с.
51. Яркіна Н. М. Економіка підприємства: *навчальний посібник*, 2015. 498 с.