

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО  
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД  
«МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_  
(підпис)

к.е.н., доцент кафедри

**Мінакова Олена Олександрівна**  
(вчене звання, науковий ступінь, ПІБ)

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2026р.

## КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
на тему: «Корпоративна культура як чинник ефективності  
управління сучасним підприємством»

**Виконав:**

студент групи ТУод-8-21-Б1М(4,6зс)  
(шифр групи)

Освітньої програми: «Менеджмент»

Спеціальності: 073 Менеджмент  
(код і найменування спеціальності)

**Прикоп Флорін-Тудор Флорінович**  
(ПІБ студента)

\_\_\_\_\_  
(підпис студента)

**Керівник:** кандидат економічних наук

**Жовняк Ольга Вікторівна**  
(вчене звання, науковий ступінь, ПІБ)

\_\_\_\_\_  
(підпис наукового керівника)

2026 р.

## АНОТАЦІЯ

*Прикоп Флорін-Тудор Флорінович. «Корпоративна культура як чинник ефективності управління сучасним підприємством» - Рукопис.*

*Кваліфікаційна робота на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр», 2026.*

**Актуальність теми** зумовлена посиленням конкурентного середовища та прискоренням технологічних змін, що вимагають від сучасних підприємств не лише підвищення операційної ефективності, а й формування такого організаційного середовища, яке сприяє розвитку інноваційності, ефективній командній взаємодії, гнучкості управлінських процесів і готовності персоналу до постійних змін. За таких умов корпоративна культура виступає важливим стратегічним чинником, що забезпечує адаптивність підприємства, узгодженість дій працівників та підвищення загальної результативності управління.

**Метою кваліфікаційної роботи** є комплексне дослідження корпоративної культури як чинника підвищення ефективності управління сучасним підприємством та розробка практичних рекомендацій щодо її вдосконалення.

**Методологічну основу дослідження** становлять загальнонаукові та спеціальні методи: аналіз і синтез, порівняння, системний підхід, методи структурного та економічного аналізу, спостереження, прогнозування, узагальнення та формалізація даних. Застосування комплексного підходу дозволило дослідити корпоративну культуру як багатовимірне явище, що охоплює організаційні, економічні та соціально-психологічні аспекти діяльності підприємства.

**Ключові слова:** *корпоративна культура; ефективність управління; організаційна культура; конкурентні переваги; управління персоналом; організаційна стійкість.*

## ANNOTATION

*Prykop Florin-Tudor Florinovyich. “Corporate Culture as a Factor of Effective Management of a Modern Enterprise” – Manuscript.*

*Bachelor’s qualification thesis, 2026.*

**The relevance of the topic** is обусловлена by the intensification of competitive environments and the acceleration of technological changes, which require modern enterprises not only to improve operational efficiency but also to create an organizational environment that promotes innovation, effective teamwork, flexibility of management processes, and staff readiness for continuous change. Under such conditions, corporate culture acts as an important strategic factor that ensures enterprise adaptability, coherence of employees’ actions, and improvement of overall management effectiveness.

**The purpose of the qualification thesis** is a comprehensive study of corporate culture as a factor in improving the management efficiency of a modern enterprise and the development of practical recommendations for its improvement.

**The methodological basis of the research** consists of general scientific and special methods, including analysis and synthesis, comparison, систем approach, methods of structural and economic analysis, observation, forecasting, generalization, and data formalization. The application of a comprehensive approach made it possible to examine corporate culture as a multidimensional phenomenon encompassing organizational, economic, and socio-psychological aspects of enterprise activity.

**Keywords:** *corporate culture; management efficiency; organizational culture; competitive advantages; personnel management; organizational resilience.*

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП.....</b>	<b>4</b>
<b>РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ЯК ЧИННИКА ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ.....</b>	<b>8</b>
1.1 Теоретичні підходи до сутності та змісту корпоративної культури в системі сучасного управління.....	8
1.2 Роль корпоративної культури в забезпеченні ефективності управління підприємством.....	14
1.3 Стратегічне значення корпоративної культури у формуванні конкурентних переваг підприємства.....	21
<b>Висновки до розділу 1</b>	<b>27</b>
<b>РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ОСОБЛИВОСТЕЙ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТОВ «КВАДРО».....</b>	<b>29</b>
2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «КВАДРО» як основа формування корпоративної культури підприємства.....	29
2.2 Аналіз корпоративної культури та її впливу на ефективність діяльності ТОВ «КВАДРО».....	38
2.3 Стратегічні напрями розвитку корпоративної культури як інструменту підвищення ефективності управління ТОВ «КВАДРО».....	44
<b>Висновки до розділу 2.....</b>	<b>52</b>
<b>РОЗДІЛ 3 ПРАКТИЧНІ МЕХАНІЗМИ РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ.....</b>	<b>53</b>
3.1 Організаційно-управлінський механізм впровадження корпоративної культури на підприємстві.....	53
3.2 Економічна та організаційна ефективність впровадження заходів розвитку корпоративної культури на підприємстві.....	58
<b>Висновки до розділу 3.....</b>	<b>62</b>
<b>ВИСНОВКИ.....</b>	<b>64</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>	<b>68</b>

## ВСТУП

У XXI столітті корпоративна культура розглядається не лише як елемент організаційної ідентичності, а як стратегічний ресурс розвитку підприємства, що безпосередньо впливає на результативність управління, рівень конкурентоспроможності та довгострокову стійкість бізнесу. Глобалізація економічних процесів, цифрова трансформація, зростання ролі інтелектуального капіталу та зміна управлінських парадигм спричинили переосмислення ролі людського потенціалу в організації. У цих умовах корпоративна культура виступає інтегруючим механізмом, що забезпечує узгодженість стратегічних цілей підприємства із цінностями працівників, формує спільний стиль поведінки та сприяє ефективній взаємодії всіх учасників управлінського процесу.

Сучасні тенденції розвитку управління свідчать про поступовий перехід від жорстко регламентованих моделей організації праці до гнучких, адаптивних систем менеджменту, у центрі яких знаходиться людина як носій знань, компетенцій та інноваційного потенціалу. У таких умовах корпоративна культура перестає бути другорядним елементом внутрішнього середовища і набуває статусу стратегічного інструменту, здатного визначати ефективність реалізації управлінських рішень, швидкість організаційного навчання та здатність підприємства адаптуватися до зовнішніх викликів. Вона формує основу для розвитку внутрішньої довіри, взаємної відповідальності та командної взаємодії, що особливо важливо для підприємств виробничого сектору.

Особливої актуальності проблема формування та розвитку корпоративної культури набуває в умовах сучасної України. Воєнні та соціально-економічні виклики, необхідність адаптації бізнесу до нестабільного зовнішнього середовища, релокація підприємств, впровадження гнучких форматів зайнятості й інтеграція у європейський економічний простір формують нові вимоги до системи управління

підприємствами. У таких умовах саме корпоративна культура стає фактором організаційної стійкості (organizational resilience), здатності колективу ефективно реагувати на зміни, підтримувати продуктивність та забезпечувати безперервність бізнес-процесів.

Додаткового значення проблема корпоративної культури набуває у контексті трансформації українського ринку праці. Зміна мотиваційних очікувань працівників, зростання ролі нематеріальних стимулів та посилення конкуренції за кваліфіковані кадри спонукають підприємства формувати організаційне середовище, у якому працівники відчують залученість, професійне зростання та відповідність особистих цінностей корпоративним принципам. Таким чином, корпоративна культура стає не лише інструментом внутрішнього управління, але й важливим фактором побудови бренду роботодавця та утримання людського капіталу.

**Актуальність теми дослідження** зумовлена посиленням конкурентного середовища та прискоренням технологічних змін, що вимагають від сучасних підприємств не лише підвищення операційної ефективності, а й формування такого організаційного середовища, яке сприяє розвитку інноваційності, ефективній командній взаємодії, гнучкості управлінських процесів і готовності персоналу до постійних змін. За таких умов корпоративна культура виступає важливим стратегічним чинником, що забезпечує адаптивність підприємства, узгодженість дій працівників та підвищення загальної результативності управління.

Корпоративна культура формує основу для розвитку адаптивних моделей управління, орієнтованих на гнучкість, відкритість до нових ідей та цифровізацію процесів. Одночасно вона стає важливим елементом побудови бренду роботодавця (employer brand), адже сучасні працівники дедалі частіше обирають компанії, цінності яких відповідають їхнім особистим переконанням, очікуванням щодо професійного розвитку та балансу між роботою і особистим життям.

Суттєвим є також вплив корпоративної культури на формування

репутаційного капіталу підприємства. В умовах високої інформаційної прозорості та активного розвитку принципів соціальної відповідальності бізнесу корпоративні цінності, етичні стандарти та стиль управління визначають рівень довіри з боку споживачів, партнерів, інвесторів та суспільства загалом. Таким чином, корпоративна культура виступає важливим чинником управління репутаційними ризиками та забезпечення стабільного розвитку організації.

Сучасні управлінські концепції, зокрема ESG-підхід та людиноцентрична модель менеджменту (human-centric management), підтверджують, що ефективність підприємства значною мірою залежить від якості внутрішнього організаційного середовища, у якому працівники відчують залученість, мотивацію та спільність стратегічних цілей. У цьому контексті дослідження корпоративної культури як чинника ефективності управління є своєчасним і науково значущим.

**Об'єктом дослідження** є діяльність ТОВ «КВАДРО».

**Предметом дослідження** виступає корпоративна культура підприємства на прикладі магазину непродовольчих товарів ТОВ «КВАДРО» та її вплив на ефективність управлінських процесів.

**Метою кваліфікаційної роботи** є комплексне дослідження корпоративної культури як чинника підвищення ефективності управління сучасним підприємством та розробка практичних рекомендацій щодо її вдосконалення.

Для досягнення поставленої мети визначено такі **завдання**:

- розкрити сутність та визначити роль основних елементів корпоративної культури в системі управління підприємством;
- здійснити аналіз впливу корпоративної культури на діяльність та результати функціонування ТОВ «КВАДРО»;
- розробити практичні пропозиції щодо формування та розвитку корпоративної культури досліджуваного підприємства з урахуванням сучасних управлінських тенденцій.

**Методологічну основу дослідження** становлять загальнонаукові та спеціальні методи: аналіз і синтез, порівняння, системний підхід, методи структурного та економічного аналізу, спостереження, прогнозування, узагальнення та формалізація даних. Застосування комплексного підходу дозволило дослідити корпоративну культуру як багатовимірне явище, що охоплює організаційні, економічні та соціально-психологічні аспекти діяльності підприємства.

**Інформаційною базою дослідження** стали матеріали фінансової та статистичної звітності підприємства, дані відкритих інформаційних ресурсів, результати власних аналітичних розрахунків, а також сучасні наукові праці вітчизняних і зарубіжних дослідників. Теоретичною основою роботи є фундаментальні положення менеджменту, концепції організаційної поведінки, сучасні підходи до управління людськими ресурсами та нормативно-правові акти України.

**Практичне значення кваліфікаційної роботи** полягає у розробленні прикладних рекомендацій щодо вдосконалення корпоративної культури, які можуть бути використані ТОВ «КВАДРО» та іншими підприємствами для підвищення ефективності управлінських процесів, зміцнення організаційної стійкості та покращення соціально-економічних результатів діяльності.

**Структура кваліфікаційної роботи** визначена послідовністю наукового дослідження та відображає логіку розкриття обраної тематики. Робота включає вступ, три взаємопов'язані розділи, у яких послідовно висвітлено теоретичні засади, аналітичну складову та практичні аспекти дослідження, а також загальні висновки та список використаних джерел. Основні результати дослідження пройшли апробацію шляхом використання окремих розроблених положень і рекомендацій у практичній діяльності ТОВ «КВАДРО», що підтверджує їх прикладну значущість і можливість практичного застосування.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ЯК ЧИННИКА ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

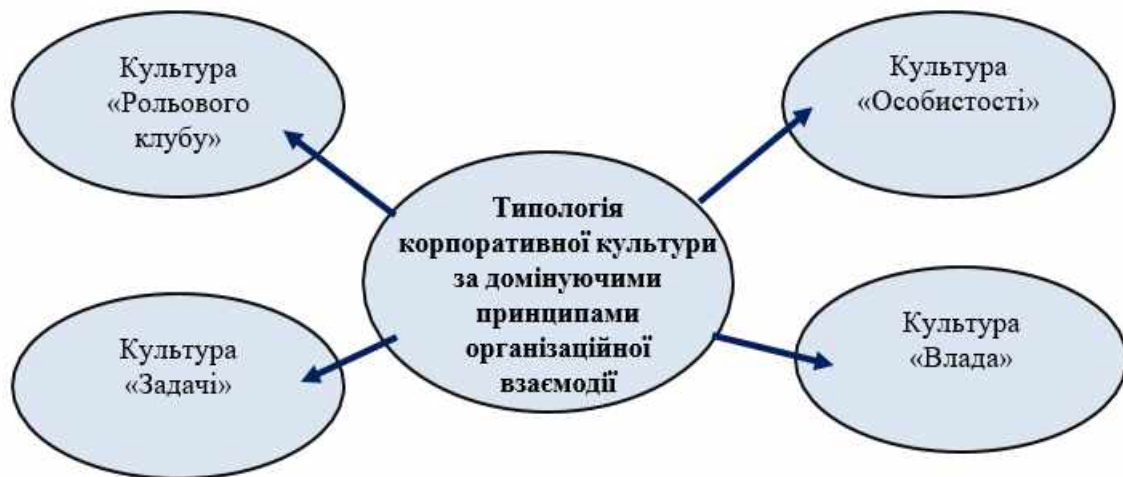
### 1.1 Теоретичні підходи до сутності та змісту корпоративної культури в системі сучасного управління

Корпоративна культура є одним із ключових понять сучасної теорії менеджменту та організаційної поведінки, оскільки відображає внутрішню соціально-психологічну структуру підприємства та визначає характер взаємодії між його учасниками. У науковій літературі корпоративна культура трактується як сукупність цінностей, переконань, норм поведінки, традицій та моделей взаємодії, які формують специфічний стиль діяльності організації та впливають на процес прийняття управлінських рішень [9]. Вона визначає не лише атмосферу в колективі, але й рівень організаційної ефективності, здатність підприємства до адаптації та інноваційного розвитку.

Поява поняття «корпоративна культура» пов'язана із трансформацією управлінських підходів у другій половині ХХ століття. З розвитком теорій людських відносин у 1950–1970-х роках акцент досліджень змістився з технічних аспектів управління на людський фактор, мотивацію працівників та соціальну динаміку в організаціях. Саме тоді з'явилося розуміння того, що ефективність підприємства залежить не лише від формальної структури, а й від неформальних норм та спільних цінностей колективу [12]. У 1980-х роках поняття корпоративної культури набуло широкого поширення завдяки працям дослідників організаційної поведінки, зокрема Едгара Шайна, який розглядав культуру як багаторівневу систему базових припущень, цінностей і символів, що формуються в процесі спільного досвіду діяльності організації [37].

Подальший розвиток концепції корпоративної культури був стимульований дослідженнями успішних компаній, які демонстрували зв'язок між внутрішніми цінностями організації та її ринковими результатами. У сучасній управлінській науці корпоративна культура розглядається як стратегічний інструмент, що сприяє підвищенню продуктивності праці, формуванню організаційної ідентичності та зміцненню конкурентних переваг підприємства.

Важливим аспектом дослідження є класифікація типів корпоративної культури, яка дозволяє зрозуміти особливості управлінських моделей та поведінки персоналу. Однією з класичних типологій є модель, що виокремлює культури, орієнтовані на владу, рольову структуру, завдання та особистість (рис. 1.1). Кожен тип характеризується специфічною логікою організації діяльності, рівнем формалізації процесів, механізмами прийняття рішень та ступенем автономії працівників.



**Рис 1.1 Типологія корпоративної культури за домінуючими принципами організаційної взаємодії**

Джерело: розроблено автором на основі [10].

Культура ролей характеризується високим рівнем формалізації, чітким розподілом функцій та стабільністю управлінських процесів. Культура влади, навпаки, ґрунтується на централізації управління та швидкому прийнятті рішень вузьким колом керівників. Культура завдань орієнтована на проектну

діяльність, командну взаємодію та гнучкість, що є характерним для сучасних інноваційних компаній. Культура особистості акцентує увагу на індивідуальних цілях працівників та високому рівні автономності [10].

Корпоративна культура формується як багаторівнева система елементів, що забезпечують внутрішню цілісність організації. До основних складових належать корпоративні цінності, які визначають стратегічні пріоритети підприємства; норми поведінки, що регулюють взаємодію між працівниками; символіка та ритуали, які формують організаційну ідентичність; система комунікацій, що забезпечує відкритість та прозорість управлінських процесів; а також система мотивації й визнання, яка закріплює бажані моделі поведінки [3]. Взаємодія цих елементів створює унікальне організаційне середовище, яке визначає рівень залученості персоналу та ефективність досягнення стратегічних цілей.

Серед сучасних підходів до класифікації корпоративної культури значне поширення отримала модель Кемерона і Квінна, яка виокремлює кланову, ієрархічну, ринкову та адхократичну культури. Кланова культура орієнтована на партнерські відносини та підтримку командної роботи; ієрархічна — на стабільність і контроль; ринкова — на результативність і конкурентність; адхократична — на інноваційність і швидку адаптацію до змін [28]. У практиці сучасного менеджменту часто спостерігається поєднання кількох типів культури, що дає змогу підприємству зберігати баланс між стабільністю та гнучкістю.

Формування корпоративної культури відбувається під впливом внутрішніх та зовнішніх чинників. До внутрішніх належать місія та стратегічні цілі підприємства, стиль лідерства, система комунікацій, організаційні процедури та механізми мотивації персоналу. Зовнішні фактори включають галузеву специфіку, національні культурні особливості, економічну ситуацію, технологічний розвиток та соціальні тенденції [1; 14]. Сукупність цих чинників визначає напрям трансформації корпоративної культури та її здатність відповідати новим викликам бізнес-середовища.

Особливої актуальності питання розвитку корпоративної культури набуває в сучасних умовах функціонування українських підприємств. Наслідки пандемії COVID-19, воєнні ризики, цифровізація бізнес-процесів і зміна форматів зайнятості вимагають формування культури організаційної стійкості, що передбачає гнучкість управління, відкриту комунікацію та підтримку персоналу. У таких умовах корпоративна культура виконує не лише інтегруючу, але й стабілізуючу функцію, забезпечуючи психологічну безпеку працівників, збереження командної взаємодії та підтримку стратегічного розвитку підприємства [11].

Таким чином, корпоративна культура є складною багатовимірною системою, яка визначає ефективність управління підприємством, рівень організаційної адаптивності та конкурентоспроможність. Її дослідження дозволяє глибше зрозуміти механізми формування внутрішнього середовища організації та обґрунтувати напрями підвищення результативності управлінської діяльності в сучасних умовах.

Варто підкреслити, що корпоративна культура виконує низку важливих функцій у системі управління підприємством. Передусім вона виконує інтеграційну функцію, об'єднуючи працівників навколо спільних цілей і цінностей, що сприяє формуванню єдиного корпоративного простору. Завдяки цьому знижується рівень внутрішніх конфліктів, посилюється взаємна довіра та покращується якість командної взаємодії. Окрім цього, корпоративна культура виконує регулятивну функцію, оскільки саме через систему норм і неписаних правил формується прийнятна модель професійної поведінки працівників [3].

Не менш важливою є мотиваційна функція корпоративної культури. Цінності та принципи, що поділяються працівниками, створюють відчуття причетності до спільної справи та сприяють підвищенню рівня залученості персоналу до діяльності організації. У сучасних умовах, коли управління людським капіталом стає ключовим ресурсом конкурентоспроможності, культура підприємства виступає інструментом нематеріальної мотивації,

який доповнює традиційні економічні стимули [12].

Корпоративна культура також виконує адаптивну функцію, забезпечуючи здатність підприємства реагувати на зміни зовнішнього середовища. Організації з розвинутою культурою характеризуються вищим рівнем організаційної гнучкості, швидше впроваджують інновації та ефективніше проходять через кризові періоди. У цьому контексті культура стає своєрідним механізмом внутрішньої стабілізації, який дозволяє підтримувати ефективність управління навіть за умов невизначеності та ризиків [3].

Суттєвого значення набуває взаємозв'язок корпоративної культури зі стилем управління. Лідерство в сучасних організаціях виступає не лише джерелом стратегічних рішень, але й носієм корпоративних цінностей, які транслиуються працівникам через управлінські практики та комунікацію. Саме поведінка керівників формує стандарти організаційної етики, визначає рівень відкритості внутрішнього середовища та впливає на готовність персоналу до співпраці й інноваційної діяльності [14].

У сучасній теорії менеджменту дедалі більше уваги приділяється взаємозв'язку корпоративної культури з ефективністю управління знаннями та цифровою трансформацією підприємств. Розвиток інформаційних технологій змінив підходи до організації праці, сприяв поширенню дистанційних форм зайнятості та цифрових комунікацій. У таких умовах культура відкритості, довіри та постійного навчання стає необхідною передумовою для успішної реалізації стратегічних змін. Відповідно, корпоративна культура дедалі частіше розглядається як елемент стратегічного управління, що забезпечує довгострокову конкурентоспроможність підприємства [19].

Окремої уваги потребує роль корпоративної культури у формуванні позитивного іміджу організації. Система цінностей і поведінкових стандартів впливає не лише на внутрішні процеси, але й на зовнішнє сприйняття підприємства клієнтами, партнерами та суспільством загалом. Сильна

корпоративна культура сприяє формуванню бренду роботодавця, підвищує лояльність персоналу та сприяє зниженню плинності кадрів, що є важливим чинником стабільного розвитку підприємства [22].

З огляду на сучасні тенденції розвитку економіки, корпоративна культура дедалі більше визначається як стратегічний нематеріальний актив підприємства, здатний забезпечити його довгострокову ефективність. Її значення виходить за межі внутрішньої організації праці, охоплюючи питання стратегічної адаптації, інноваційності та підвищення загальної результативності управлінської системи.

Водночас слід зазначити, що сучасна корпоративна культура формується у тісному зв'язку з концепціями людиноцентричного управління, сталого розвитку та соціальної відповідальності бізнесу. Це означає, що успішна організація повинна забезпечувати не лише економічні результати, але й створювати умови для професійного розвитку працівників, підтримки балансу між роботою та особистим життям, а також формувати позитивний соціальний вплив. Саме тому корпоративна культура дедалі частіше розглядається як стратегічний фактор підвищення інвестиційної привабливості підприємства та його довгострокової стійкості.

Крім того, корпоративна культура відіграє важливу роль у формуванні організаційної пам'яті та накопиченні управлінського досвіду. Через усталені цінності, традиції та норми поведінки передаються знання між поколіннями працівників, що сприяє збереженню стабільності організаційних процесів і зменшенню ризиків втрати критично важливих компетенцій.

Отже, корпоративна культура є складною багаторівневою системою цінностей, норм і моделей поведінки, яка визначає характер внутрішніх взаємодій на підприємстві та суттєво впливає на ефективність управлінських процесів. Теоретичні підходи до її трактування свідчать про трансформацію ролі корпоративної культури від допоміжного елемента організаційної структури до стратегічного ресурсу розвитку підприємства. Аналіз типологій корпоративної культури дозволяє визначити її різноманітні форми та

управлінські особливості, що формуються під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників. У сучасних умовах розвитку бізнесу корпоративна культура виступає важливим механізмом забезпечення організаційної стійкості, інноваційності та конкурентоспроможності підприємства.

Таким чином, дослідження сутності корпоративної культури створює теоретичне підґрунтя для подальшого аналізу її впливу на ефективність управління та обґрунтування напрямів її вдосконалення на практиці, що буде розкрито в наступних підрозділах роботи.

## **1.2 Роль корпоративної культури в забезпеченні ефективності управління підприємством**

Ефективне управління підприємством є складним багатокомпонентним процесом, що охоплює планування, організацію, мотивацію, координацію та контроль діяльності з метою досягнення стратегічних і оперативних цілей організації. У сучасних умовах господарювання управління передбачає не лише раціональне використання матеріальних, фінансових і трудових ресурсів, а й формування управлінського середовища, здатного забезпечити стійкість підприємства, його адаптивність та конкурентоспроможність [3]. Саме тому поряд із традиційними інструментами менеджменту дедалі більшого значення набувають нематеріальні чинники, серед яких особливу роль відіграє корпоративна культура.

Зміна парадигми сучасного менеджменту — від технократичного до людиноцентричного підходу — спричинила переосмислення ролі внутрішнього організаційного середовища в системі управління. Якщо раніше ефективність підприємства розглядалася переважно через призму економічних показників і технологічної результативності, то сьогодні значна увага приділяється соціальним і поведінковим аспектам організації. У цьому контексті корпоративна культура виступає своєрідною «управлінською

інфраструктурою», яка об'єднує формальні процедури і неформальні взаємовідносини, забезпечуючи цілісність управлінської системи [19].

У сучасній теорії управління корпоративна культура трактується як система колективних цінностей, норм і поведінкових моделей, що визначають характер прийняття рішень, стиль лідерства та рівень взаємодії між працівниками. Вона створює внутрішні орієнтири поведінки, які дозволяють персоналу діяти узгоджено навіть за умов високого рівня невизначеності. Саме тому корпоративна культура дедалі частіше розглядається не як супровідний елемент менеджменту, а як стратегічний інструмент забезпечення управлінської ефективності.

Особливої актуальності роль корпоративної культури набуває в умовах сучасних економічних трансформацій, що характеризуються цифровізацією бізнес-процесів, глобалізацією ринків та необхідністю швидкого впровадження інновацій. Розвиток дистанційних форм роботи, активне використання цифрових комунікацій і зміна моделей трудової взаємодії висувають нові вимоги до управління персоналом. За таких умов саме корпоративна культура забезпечує збереження організаційної єдності, підтримує командну ідентичність та сприяє ефективній координації діяльності [26].

Крім того, сучасні підприємства функціонують у середовищі постійних змін, які вимагають від організацій високого рівня гнучкості. У цьому контексті корпоративна культура виконує роль механізму організаційної адаптації: вона формує готовність працівників до змін, сприяє формуванню інноваційного мислення та підтримує процеси організаційного навчання. Організації з розвиненою корпоративною культурою швидше реагують на зовнішні виклики та демонструють вищу стійкість у кризових умовах.

Корпоративна культура виступає важливим елементом управлінської системи, оскільки визначає поведінкові стандарти працівників, формує стиль взаємодії між керівництвом і персоналом та впливає на процес прийняття управлінських рішень. Вона забезпечує узгодженість індивідуальних цілей

працівників із загальною стратегією підприємства, що створює основу для підвищення результативності управління. Сформована корпоративна культура сприяє зниженню рівня організаційної невизначеності, прискорює адаптацію нових працівників та підвищує рівень внутрішньої згуртованості колективу [22].

У сучасному менеджменті ефективність управління розглядається як здатність підприємства досягати поставлених цілей із оптимальним використанням ресурсів та забезпеченням довгострокової стійкості розвитку. Корпоративна культура в цьому процесі виконує роль внутрішнього регулятора, який впливає на продуктивність праці, рівень мотивації персоналу та якість управлінських комунікацій. Вона формує атмосферу довіри, підтримує інноваційну активність та сприяє розвитку відповідальності працівників за результати діяльності підприємства [19].

Корпоративна культура також виступає чинником, що зменшує витрати управління. У середовищі, де працівники розділяють спільні цінності й розуміють очікування організації, значно знижується потреба у надмірному контролі та формалізованих санкціях. Таким чином, культура виконує функцію неформального механізму регулювання поведінки, що позитивно впливає на швидкість управлінських процесів та загальну ефективність організації.

Водночас необхідно підкреслити, що корпоративна культура впливає на якість прийняття управлінських рішень через формування певного стилю мислення керівників і працівників [14]. Культура, орієнтована на відкритість і співпрацю, сприяє кращому обміну інформацією та підвищує обґрунтованість рішень. Натомість культура, що базується на жорсткій ієрархії, може забезпечувати стабільність процесів, але водночас обмежувати інноваційність. Отже, рівень ефективності управління значною мірою залежить від відповідності типу корпоративної культури стратегічним цілям підприємства.

Таким чином, корпоративна культура виступає багатофункціональним

управлінським інструментом, який забезпечує інтеграцію працівників, формує ефективні поведінкові моделі та сприяє реалізації стратегічних цілей підприємства (рис. 1.2). Її дослідження в контексті ефективності управління дозволяє глибше зрозуміти механізми організаційної результативності та визначити напрями подальшого вдосконалення управлінських практик.



**Рис. 1.2 Ключові складові ефективності управління підприємством**

Джерело: розроблено автором на основі [14].

Ефективність управління підприємством визначається сукупністю кількісних і якісних показників, серед яких можна виокремити такі ключові аспекти:

1. Досягнення стратегічних цілей. Ефективна система управління передбачає чітке формулювання цілей підприємства та координацію діяльності всіх структурних підрозділів для їх реалізації. Корпоративна культура сприяє формуванню спільного бачення розвитку та підвищенню відповідальності персоналу за результати діяльності. В умовах нестабільного ринку саме спільність цінностей дозволяє забезпечити сталість курсу організації незалежно від зовнішніх змін.

2. Продуктивність і раціональне використання ресурсів. Організаційне середовище, яке підтримує співпрацю та ініціативність, дозволяє підвищити

ефективність бізнес-процесів, оптимізувати витрати та забезпечити стабільне зростання продуктивності. Корпоративна культура, що заохочує відповідальність і самостійність працівників, сприяє більш раціональному використанню трудових і фінансових ресурсів.

3.Мотивація та залученість персоналу. Культура підприємства формує рівень лояльності працівників, впливає на їхню готовність до професійного розвитку та залучення до реалізації стратегічних завдань. Працівники, які поділяють цінності компанії, демонструють вищий рівень ініціативності, відповідальності та зацікавленості в результатах роботи.

4.Інноваційність та здатність до змін. Корпоративна культура, орієнтована на розвиток та навчання, стимулює пошук нових рішень, підтримує експерименти та сприяє впровадженню інновацій. Вона знижує психологічний бар'єр перед змінами та формує позитивне ставлення до нових управлінських підходів.

5.Ефективні комунікації. Відкрита та прозора система внутрішніх комунікацій забезпечує швидке поширення інформації та зменшує ризики управлінських помилок. Культура діалогу дозволяє уникати конфліктів і сприяє прийняттю більш обґрунтованих рішень.

6.Фінансова результативність та конкурентоспроможність. Позитивна корпоративна культура сприяє стабільності внутрішніх процесів, що зрештою відображається на фінансових показниках підприємства [15].

Окрім зазначених аспектів, до показників ефективності сучасного управління дедалі частіше відносять рівень організаційної стійкості, здатність підприємства до кризового реагування та швидкість адаптації до технологічних змін. Саме корпоративна культура визначає готовність колективу діяти узгоджено в умовах невизначеності [6].

Важливо підкреслити, що корпоративна культура впливає на всі функції менеджменту. На етапі планування вона формує спільне розуміння цілей; у процесі організації — визначає рівень відповідальності; в мотивації — створює нематеріальні стимули; у контролі — забезпечує саморегуляцію

поведінки працівників. Тобто культура пронизує всі управлінські процеси, створюючи цілісну систему, у межах якої формується управлінська ефективність.

Управлінська практика демонструє, що навіть сучасні системи управління можуть бути малоефективними за відсутності відповідної корпоративної культури. Наявність регламентів і стратегічних планів не гарантує результату, якщо працівники не розуміють цінностей організації або не поділяють її цілей.

Слід зазначити, що сучасні підходи до оцінювання ефективності управління передбачають застосування комплексних методик, які враховують не лише фінансові результати, а й організаційні та соціальні аспекти діяльності. Серед найбільш поширених підходів виділяють балансову систему показників (Balanced Scorecard), методологію EFQM, стандарти ISO 9001, систему KPI та методику Six Sigma [3].

Балансована система показників дозволяє оцінювати підприємство з точки зору фінансів, клієнтів, внутрішніх процесів і навчання персоналу. У цьому контексті корпоративна культура виступає основою реалізації кожної із цих складових, оскільки саме вона забезпечує взаємозв'язок між цілями й реальними діями працівників.

Методологія EFQM акцентує увагу на лідерстві та залученості персоналу, що безпосередньо пов'язано з культурними характеристиками організації. Аналогічно стандарти ISO 9001 передбачають культуру постійного вдосконалення, орієнтацію на якість і відповідальність.

Важливо підкреслити, що корпоративна культура суттєво впливає на результати застосування цих методик. Наприклад, впровадження KPI або систем якості буде ефективним лише за умови існування культури відповідальності, взаємної довіри та орієнтації на постійне вдосконалення.

У контексті сучасних викликів — цифровізації економіки, посилення глобальної конкуренції, розвитку дистанційних форматів роботи — роль корпоративної культури значно посилюється. Цифрова трансформація

змінює характер комунікацій, структуру робочих процесів і вимоги до працівників. В умовах віддаленої взаємодії саме культура довіри та самоорганізації стає основою ефективного управління.

Для українських підприємств, що функціонують в умовах економічної нестабільності та високого рівня ризиків, корпоративна культура виступає важливим інструментом підтримки ефективності управління та збереження конкурентних позицій [6]. Вона допомагає зберігати психологічну стабільність колективу, підтримувати внутрішню дисципліну та забезпечувати безперервність діяльності.

Організаційна стійкість є здатністю підприємства ефективно реагувати на кризи та адаптуватися до змін. Корпоративна культура формує внутрішню готовність до трансформацій, сприяє підтримці командної єдності та швидкому відновленню після кризових ситуацій. Підприємства з розвиненою культурою демонструють вищу адаптивність та швидше впроваджують нові управлінські рішення.

Суттєвий вплив на роль корпоративної культури у забезпеченні ефективності управління має лідерство. Керівники виступають носіями цінностей організації та визначають стандарти поведінки через власний приклад. Послідовність управлінських рішень, справедливість і прозорість керівництва безпосередньо формують довіру персоналу та підтримують позитивний організаційний клімат.

У сучасній економіці знань людський капітал стає визначальним фактором розвитку підприємства. Корпоративна культура створює умови для навчання, розвитку компетенцій та залучення талановитих працівників. Саме вона впливає на здатність підприємства утримувати кваліфікований персонал і формувати довгострокові конкурентні переваги.

Отже, корпоративна культура не є другорядним елементом організаційної системи, а виступає невід'ємною складовою ефективного управління, що впливає на стратегічну результативність, якість управлінських рішень і довгостроковий розвиток підприємства.

Таким чином, корпоративна культура відіграє ключову роль у формуванні ефективної системи управління підприємством, оскільки забезпечує узгодженість цілей організації та поведінки персоналу, підвищує рівень мотивації, сприяє інноваційності та покращує комунікаційні процеси. Вона виступає важливим нематеріальним чинником, що впливає на результативність управлінських рішень та загальну конкурентоспроможність підприємства. Аналіз сучасних підходів до оцінювання ефективності управління підтверджує, що саме корпоративна культура створює основу для успішного впровадження стратегічних змін і управлінських інструментів. Дослідження ролі корпоративної культури є необхідною передумовою для подальшого аналізу її практичного впливу на діяльність підприємства та розробки напрямів її удосконалення.

Проведений аналіз засвідчує, що корпоративна культура є вагомим чинником забезпечення ефективності управління підприємством, оскільки впливає на мотивацію персоналу, якість комунікацій, інноваційність та загальну результативність управлінських процесів. Водночас її значення не обмежується лише внутрішнім функціонуванням організації. У сучасних умовах розвитку бізнесу корпоративна культура дедалі більше виступає інструментом стратегічного впливу, що визначає здатність підприємства формувати конкурентні переваги, зміцнювати ринкові позиції та вибудовувати ефективну взаємодію із зовнішнім середовищем. Саме тому подальше дослідження доцільно спрямувати на розгляд корпоративної культури як складової стратегічного управління підприємством та чинника його довгострокової конкурентоспроможності.

### **1.3 Стратегічне значення корпоративної культури у формуванні конкурентних переваг підприємства**

У сучасній теорії та практиці менеджменту корпоративна культура

розглядається як важливий стратегічний ресурс, що безпосередньо впливає на довгостроковий розвиток підприємства, його конкурентоспроможність і здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища. На відміну від матеріальних ресурсів, корпоративна культура є нематеріальним активом, який формується поступово та забезпечує сталість управлінської системи через узгодження цінностей, поведінки працівників і стратегічних цілей організації [4]. Її стратегічне значення полягає у створенні внутрішньої цілісності організації та формуванні єдиного підходу до вирішення управлінських завдань.

Сучасні концепції стратегічного управління дедалі частіше підкреслюють, що конкурентні переваги підприємства формуються не лише за рахунок технологічних чи фінансових ресурсів, але й через здатність організації створювати унікальне внутрішнє середовище. Корпоративна культура в цьому контексті виступає складовою стратегічного капіталу підприємства, яка забезпечує довгострокову стабільність і сприяє реалізації стратегічних ініціатив. Вона формує систему внутрішніх орієнтирів, що сприяють узгодженості рішень на всіх рівнях управління та підвищують ефективність реалізації обраної стратегії.

Стратегічне управління підприємством передбачає постійний процес взаємодії із зовнішнім середовищем, до якого належать клієнти, партнери, конкуренти, постачальники та суспільство загалом. Саме корпоративна культура визначає характер цієї взаємодії, оскільки відображається у стилі комунікації, рівні сервісу, принципах ведення бізнесу та репутації компанії [7]. Сильна корпоративна культура формує позитивний імідж підприємства, сприяє зростанню довіри з боку клієнтів і партнерів та зміцнює позиції організації на ринку.

У сучасному конкурентному середовищі підприємства стикаються з високою динамікою змін, що потребує швидкої адаптації стратегічних рішень. Корпоративна культура створює передумови для стратегічної гнучкості, оскільки забезпечує єдині принципи поведінки працівників у

нестандартних ситуаціях. Вона виступає інструментом, який дозволяє мінімізувати управлінські ризики, підвищити якість прийняття рішень у ситуаціях невизначеності та забезпечити стабільність функціонування підприємства у довгостроковій перспективі.

Одним із ключових напрямів стратегічного впливу корпоративної культури є її роль у формуванні відносин із клієнтами. Культура, орієнтована на потреби споживачів, забезпечує високий рівень обслуговування, стимулює персонал до якісної взаємодії та формує довгострокову лояльність клієнтів [11]. У свою чергу, слабо сформована культура може призводити до зниження якості сервісу, втрати довіри та погіршення ринкової репутації підприємства. Клієнтоорієнтованість як елемент корпоративної культури перетворюється на конкурентну перевагу, що складно копіюється іншими учасниками ринку.

У відносинах із партнерами корпоративна культура виступає фактором стабільності та передбачуваності співпраці. Організації, які демонструють прозорість, відповідальність та чіткі етичні стандарти, мають більше можливостей для формування стратегічних альянсів і довгострокових партнерських проєктів. Водночас недосконалі внутрішні норми та низький рівень корпоративної відповідальності можуть стати причиною конфліктів і втрати ділових зв'язків.

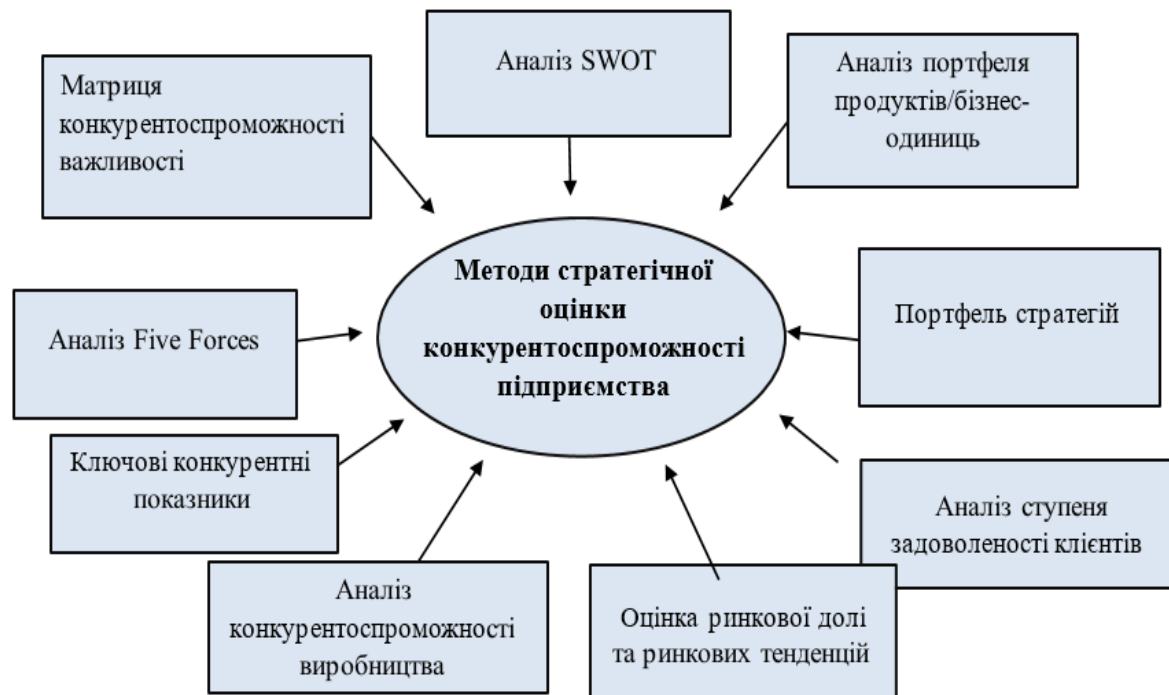
Щодо конкурентного середовища, корпоративна культура виконує роль внутрішнього об'єднавчого чинника, який забезпечує мобілізацію персоналу для досягнення стратегічних цілей. Вона підвищує готовність працівників до змін, сприяє впровадженню інновацій і формує командну орієнтацію на результат, що безпосередньо впливає на конкурентоспроможність підприємства [16].

Конкурентоспроможність підприємства визначається здатністю ефективно використовувати ресурси, створювати цінність для споживача та підтримувати стабільні позиції на ринку. Корпоративна культура впливає на всі складові конкурентоспроможності — виробництво, управління, маркетинг, фінанси та людські ресурси [22]. Зокрема, культура

інноваційності сприяє впровадженню нових продуктів і технологій, а культура відповідальності забезпечує стабільну якість бізнес-процесів.

Важливо підкреслити, що конкурентні переваги, побудовані на корпоративній культурі, є довгостроковими та складними для копіювання конкурентами. На відміну від технологічних або фінансових переваг, культура формується через накопичений досвід організації, взаємодію працівників і специфічні внутрішні цінності. Саме тому вона розглядається як стратегічний капітал підприємства.

Для оцінювання конкурентоспроможності підприємств застосовуються різноманітні методи стратегічного аналізу (рис.1.3), серед яких SWOT-аналіз, модель п'яти конкурентних сил М. Портера, матриця конкурентного профілю, система KPI та інші інструменти[39]. При цьому ефективність використання зазначених методів значною мірою залежить від рівня розвитку корпоративної культури, оскільки саме вона формує готовність персоналу до впровадження стратегічних змін та підтримки управлінських рішень.



**Рис. 1.3 Методи стратегічної оцінки конкурентоспроможності підприємства**

Джерело: розроблено автором на основі [27].

Сучасні управлінські підходи доводять, що стратегія підприємства може бути ефективно реалізована лише за умов відповідності корпоративної

культури задекларованим цілям. Якщо стратегія орієнтована на інновації — культура повинна стимулювати творчість, експериментування та відкритість до нового. Якщо стратегічний фокус спрямований на клієнта — культура має формувати сервісну орієнтацію та відповідальність кожного працівника за якість взаємодії зі споживачем [21].

Корпоративна культура також виконує функцію внутрішнього мотиваційного механізму. Працівники, які поділяють цінності організації, демонструють вищу залученість, продуктивність та лояльність до підприємства. Це сприяє зниженню плинності кадрів і підвищує стабільність управлінських процесів [18]. У стратегічному аспекті мотиваційна функція культури забезпечує синхронізацію індивідуальних інтересів працівників із загальними цілями компанії.

Корпоративна культура безпосередньо впливає на формування іміджу підприємства, який є важливим елементом конкурентної боротьби. Імідж компанії формується через досвід взаємодії клієнтів із працівниками, стиль комунікацій, візуальну ідентичність та репутацію організації в суспільстві. Позитивний імідж, заснований на сильній корпоративній культурі, підвищує довіру споживачів та сприяє довгостроковому розвитку бізнесу [32].

Формування іміджу є системним процесом, що потребує стратегічного підходу, узгодженості внутрішніх цінностей із зовнішнім позиціонуванням підприємства та постійного моніторингу громадської думки. У цьому контексті корпоративна культура виступає фундаментом бренду підприємства, оскільки саме вона визначає реальний зміст тих цінностей, які компанія транслює назовні [28].

У сучасних умовах швидких економічних змін підприємства потребують адаптивної корпоративної культури, здатної підтримувати гнучкість управління та швидке реагування на зовнішні виклики. Інертна культура, орієнтована на збереження статус-кво, може стримувати розвиток і знижувати конкурентоспроможність. Натомість адаптивна культура сприяє впровадженню інновацій, підтримує навчання персоналу та забезпечує

стратегічну стійкість підприємства [23].

Особливої актуальності ця проблема набуває для українських підприємств, які функціонують в умовах економічної нестабільності та високого рівня невизначеності. У таких умовах корпоративна культура стає не лише фактором внутрішньої згуртованості, а й інструментом збереження ефективності управління та забезпечення безперервності бізнесу. Підприємства з адаптивною культурою здатні швидше перебудовувати процеси, підтримувати мотивацію працівників і зберігати конкурентні позиції навіть за несприятливих умов.

У сучасній економіці знань конкурентоспроможність дедалі більше залежить від здатності підприємства генерувати та впроваджувати інновації. Корпоративна культура, що підтримує творчість і обмін знаннями, стимулює працівників до ініціативності та створює передумови для інноваційного розвитку. Інноваційна культура формується через відкриту комунікацію, толерантність до помилок і підтримку нових ідей керівництвом.

Таким чином, корпоративна культура виступає важливим стратегічним ресурсом підприємства, який забезпечує узгодження внутрішніх управлінських процесів із вимогами зовнішнього середовища та сприяє формуванню конкурентних переваг. Її вплив проявляється у взаємодії підприємства з клієнтами, партнерами та конкурентами, а також у формуванні позитивного корпоративного іміджу. Корпоративна культура забезпечує реалізацію стратегічних цілей через підвищення мотивації персоналу, розвиток інноваційності та підтримку адаптивності організації.

Отже, у сучасних умовах розвитку бізнесу корпоративна культура слугує не лише внутрішнім регулятором організаційної поведінки, але й стратегічним механізмом формування довгострокових конкурентних переваг. Саме тому її дослідження є необхідною передумовою аналізу практичних аспектів впливу корпоративної культури на ефективність управління підприємством, що буде розглянуто в наступному розділі роботи.

## Висновок до розділу 1

У першому розділі кваліфікаційної роботи було розглянуто теоретико-методологічні засади дослідження корпоративної культури та її значення для забезпечення ефективності управління сучасним підприємством. Проведений аналіз наукових підходів дозволив встановити, що корпоративна культура є багаторівневою системою цінностей, норм поведінки, управлінських принципів і моделей взаємодії, які формують внутрішнє середовище організації та визначають характер її функціонування. Вона виступає не лише соціально-психологічним феноменом, а й важливим стратегічним ресурсом, що забезпечує узгодженість дій працівників із цілями підприємства та сприяє підвищенню результативності управлінської діяльності.

У ході дослідження встановлено, що корпоративна культура виконує низку ключових функцій у системі управління підприємством, зокрема інтеграційну, мотиваційну, регулятивну та адаптивну. Її вплив проявляється у формуванні організаційної ідентичності, забезпеченні ефективної комунікації, підвищенні рівня залученості персоналу та створенні сприятливого середовища для інноваційного розвитку. З'ясовано, що ефективність управління значною мірою залежить від ступеня відповідності корпоративних цінностей стратегічним цілям підприємства, оскільки саме культура забезпечує внутрішню узгодженість управлінських процесів.

Дослідження ролі корпоративної культури в системі забезпечення ефективності управління дозволило визначити її як важливий нематеріальний чинник, що впливає на продуктивність праці, якість управлінських рішень, рівень мотивації персоналу та загальну конкурентоспроможність підприємства. Було встановлено, що сучасні методи оцінювання ефективності управління, зокрема Balanced Scorecard, EFQM, ISO 9001, KPI та Six Sigma, демонструють високу результативність лише за умови існування культури відповідальності, співпраці та орієнтації на постійне

вдосконалення.

Особливу увагу приділено стратегічному значенню корпоративної культури у формуванні конкурентних переваг підприємства. З'ясовано, що корпоративна культура визначає характер взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем, впливає на рівень довіри клієнтів і партнерів, формує позитивний корпоративний імідж та забезпечує довгострокову ринкову стійкість. Установлено, що культура адаптивності та інноваційності є необхідною умовою для ефективного функціонування підприємства в умовах економічної нестабільності, цифровізації та високої динаміки змін.

Результати теоретичного аналізу підтверджують, що корпоративна культура виступає важливим інструментом стратегічного управління, який забезпечує реалізацію управлінських рішень через формування спільних цінностей, мотивацію персоналу та підтримку організаційної гнучкості. Її значення особливо посилюється в сучасних умовах розвитку українських підприємств, які функціонують у середовищі підвищених ризиків та потребують внутрішньої стійкості й здатності до швидкої адаптації.

Таким чином, узагальнення теоретичних положень дозволяє стверджувати, що корпоративна культура є ключовим чинником ефективного управління підприємством та вагомою передумовою формування його конкурентних переваг. Отримані результати створюють методологічну основу для подальшого практичного дослідження корпоративної культури на прикладі ТОВ «КВАДРО», аналізу її впливу на результати діяльності підприємства та розробки рекомендацій щодо її вдосконалення.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ОСОБЛИВОСТЕЙ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТОВ «КВАДРО»

#### **2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «КВАДРО» як основа формування корпоративної культури підприємства**

У сучасних умовах розвитку ринкової економіки ефективність діяльності підприємства визначається не лише матеріальними ресурсами чи технологічними можливостями, але й особливостями організаційного середовища, у межах якого функціонують працівники. Саме тому дослідження організаційно-економічних характеристик підприємства є необхідною передумовою аналізу корпоративної культури, оскільки вона формується під впливом структури управління, масштабу діяльності, виробничих процесів і стратегічних цілей компанії.

Об'єктом дослідження є товариство з обмеженою відповідальністю «КВАДРО» — виробниче підприємство меблевої галузі, що здійснює діяльність на території України та має багаторічний досвід роботи на ринку.

Повне найменування юридичної особи — ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «КВАДРО», скорочена назва — ТОВ «КВАДРО». Код ЄДРПОУ — 25052759. Дата державної реєстрації — 12.01.1998 року, що свідчить про понад двадцятирічний досвід функціонування підприємства у виробничому секторі.

Статутний капітал становить 12010000 грн., що характеризує підприємство як суб'єкт господарювання із достатнім ресурсним потенціалом для підтримки виробничих процесів, інвестицій у розвиток та модернізацію. Керівником підприємства є Шарапов Андрій Олексійович, який здійснює стратегічне керівництво та координацію діяльності структурних підрозділів [17].

Організаційно-правова форма — товариство з обмеженою відповідальністю — забезпечує баланс між централізованим управлінням і гнучкістю прийняття управлінських рішень, що позитивно впливає на адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища.

Головним видом діяльності підприємства є виробництво інших меблів (КВЕД 31.09). Крім основного напрямку, підприємство здійснює:

- виробництво меблів для офісів і підприємств торгівлі;
- виготовлення дерев'яних будівельних конструкцій та столярних виробів;
- установлення столярних виробів.

Такий спектр діяльності формує інтегровану виробничу модель, що поєднує виготовлення продукції, обробку матеріалів та сервісні послуги. Комплексність виробничого циклу сприяє підвищенню конкурентоспроможності та створює умови для формування стабільних партнерських відносин із замовниками.

Асортимент підприємства включає меблеві заготовки, комплектуючі, дерев'яні елементи конструкцій, фурнітуру та інші матеріали, необхідні для виготовлення корпусних меблів. Орієнтація на різні сегменти ринку дозволяє підприємству диверсифікувати джерела доходів та мінімізувати вплив коливань попиту.

Організаційна структура ТОВ «КВАДРО» сформована за функціональним принципом і передбачає чіткий розподіл управлінських повноважень між виробничими, адміністративними та сервісними підрозділами (рис.2.1). До ключових елементів структури належать:

- керівництво підприємства;
- виробничий підрозділ;
- відділ збуту;
- логістично-складська служба;
- фінансово-бухгалтерський відділ;
- адміністративний персонал.

Функціональна модель управління відповідає класичним підходам організаційної теорії та забезпечує координацію діяльності через вертикальні управлінські зв'язки. Водночас сучасні умови господарювання потребують посилення горизонтальної комунікації та розвитку командної взаємодії, що безпосередньо пов'язано з рівнем корпоративної культури.



**Рис. 2.1 Організаційно-функціональна структура управління ТОВ «КВАДРО»**

Джерело: розроблено автором на основі результатів дослідження.

Організаційна структура підприємства побудована за функціональним принципом управління, що передбачає чітке розмежування повноважень між основними напрямками діяльності. Центральне місце в системі управління посідає керівництво підприємства, яке координує виробничі, збутові, логістичні та фінансово-адміністративні процеси.

Виробничий підрозділ відповідає за технологічний цикл виготовлення продукції та контроль її якості. Відділ збуту забезпечує взаємодію з клієнтами, формування замовлень та розвиток комунікаційної політики підприємства. Логістично-складська служба виконує функції забезпечення матеріальних потоків, зберігання та доставки продукції. Фінансово-бухгалтерський відділ здійснює економічний контроль діяльності, тоді як адміністративний персонал забезпечує організаційну підтримку функціонування підприємства.

Така структура забезпечує узгодженість управлінських рішень та створює передумови для формування ефективної корпоративної культури, основаної на координації, відповідальності та професійній взаємодії між підрозділами.

Стійкість економічної діяльності підприємства визначається низкою факторів, серед яких особливе значення мають:

- наявність значного статутного капіталу;
- тривалий досвід роботи на ринку;
- виробнича спеціалізація;
- стабільна клієнтська база;
- диверсифікація видів діяльності.

Водночас підприємство функціонує в умовах конкурентного середовища, де ключовими факторами успіху виступають ефективність внутрішніх процесів, інноваційність і здатність до організаційних змін.

У сучасній управлінській науці корпоративна культура розглядається як система спільних цінностей, норм поведінки, переконань і моделей взаємодії, що визначають спосіб функціонування організації. Відповідно до концепції Е. Шейна, корпоративна культура включає видимі артефакти, проголошені цінності та базові припущення, які формують поведінку працівників [37].

Для виробничих підприємств, зокрема ТОВ «КВАДРО», корпоративна культура відіграє роль інтеграційного механізму, що забезпечує узгодженість

дій працівників у межах складних виробничих процесів. Вона проявляється через:

- професійну дисципліну та відповідальність;
- орієнтацію на якість продукції;
- взаємодію між виробничими й адміністративними підрозділами;
- підтримку професійного розвитку працівників;
- дотримання корпоративних норм взаємоповаги.

З позиції теорії конкурентних цінностей К. Камерона і Р. Куїнна, підприємство демонструє поєднання ринкових та ієрархічних елементів культури: з одного боку — орієнтацію на результат та продуктивність, з іншого — регламентованість і стабільність внутрішніх процесів.

Таким чином, корпоративна культура виступає не лише соціально-психологічним явищем, а й економічним ресурсом, що впливає на продуктивність праці, рівень залученості персоналу та якість управлінських рішень.

Разом із тим комплексна оцінка корпоративної культури потребує системного аналізу її внутрішніх і зовнішніх проявів, оскільки ефективність організаційної культури визначається не лише внутрішньою узгодженістю цінностей, а й здатністю підприємства використовувати їх як інструмент адаптації до умов зовнішнього середовища. Саме тому для подальшого дослідження доцільним є застосування SWOT-аналізу, який дозволяє інтегрувати оцінку внутрішніх сильних і слабких сторін корпоративної культури з аналізом зовнішніх можливостей і загроз.

Використання SWOT-аналізу у даному дослідженні має методологічне обґрунтування, оскільки цей інструмент дає змогу визначити, якою мірою наявна корпоративна культура сприяє реалізації стратегічних цілей підприємства та формуванню його конкурентних переваг. Крім того, SWOT-підхід дозволяє виявити потенційні управлінські ризики, пов'язані з культурними аспектами організації, а також окреслити напрями подальшого вдосконалення управлінських практик.

З огляду на це, у межах дослідження проведено SWOT-аналіз корпоративної культури підприємства, результати якого систематизовано у відповідній таблиці. Аналіз дозволяє не лише структурувати поточний стан корпоративної культури, але й визначити її стратегічний потенціал як чинника підвищення ефективності управління та конкурентоспроможності підприємства.

Результати SWOT-аналізу корпоративної культури підприємства наведено в таблиці 2.1.

**Таблиця 2.1**

**Стратегічний профіль ТОВ «КВАДРО» (SWOT-аналіз)**

<b>Сильні сторони</b>	<b>Слабкі сторони</b>
Тривалий досвід діяльності	Висока залежність від вартості матеріалів
Розвинена виробнича база	Потреба у постійній технологічній модернізації
Значний статутний капітал	Обмеження кадрових ресурсів у виробничому секторі
Комплексність послуг	Висока конкуренція на ринку
<b>Можливості</b>	<b>Загрози</b>
Розширення ринку збуту	Економічна нестабільність
Впровадження інноваційних технологій	Коливання цін на сировину
Розвиток партнерських програм	Підсилення конкурентного тиску
Індивідуалізація продукції	Логістичні ризики

Джерело: розроблено автором на основі результатів дослідження.

Результати проведеного SWOT-аналізу дозволяють комплексно оцінити вплив корпоративної культури на функціонування підприємства та визначити її стратегічний потенціал у контексті підвищення ефективності управління. Аналіз внутрішнього середовища свідчить, що сильні сторони корпоративної культури підприємства пов'язані насамперед із сформованою системою цінностей, орієнтацією на результативність діяльності, наявністю корпоративних стандартів поведінки та достатнім рівнем професійної взаємодії між працівниками. Ці фактори створюють основу для стабільності управлінських процесів і забезпечують внутрішню узгодженість діяльності

підрозділів.

Водночас виявлені слабкі сторони вказують на наявність окремих аспектів, що потребують подальшого вдосконалення, зокрема у сфері внутрішніх комунікацій, розвитку підтримуючої атмосфери та розширення можливостей професійного зростання персоналу. Наявність таких факторів може обмежувати потенціал корпоративної культури як інструменту мотивації та інноваційного розвитку, що в перспективі здатне впливати на загальну результативність управління.

Зовнішні можливості, відображені у SWOT-аналізі, демонструють перспективи використання корпоративної культури як чинника стратегічної адаптації підприємства до сучасних викликів бізнес-середовища. Поширення цифрових технологій, розвиток сучасних методів управління персоналом та посилення ролі бренду роботодавця відкривають додаткові можливості для зміцнення корпоративної ідентичності та підвищення залученості працівників.

Одночасно зовнішні загрози, пов'язані з нестабільністю економічного середовища, посиленням конкуренції та змінами на ринку праці, підкреслюють необхідність формування адаптивної корпоративної культури, здатної забезпечити організаційну стійкість підприємства. У цьому контексті корпоративна культура виступає не лише елементом внутрішньої організації праці, а й інструментом зниження стратегічних ризиків.

Узагальнюючи результати SWOT-аналізу, можна зробити висновок, що корпоративна культура підприємства має значний потенціал для формування довгострокових конкурентних переваг, однак потребує цілеспрямованого розвитку окремих складових. Виявлені сильні сторони можуть бути використані як основа для реалізації стратегічних можливостей, тоді як мінімізація слабких сторін і врахування зовнішніх загроз повинні стати пріоритетними напрямками подальших управлінських рішень.

SWOT-аналіз підтверджує, що корпоративна культура є важливим стратегічним ресурсом підприємства та водночас визначає необхідність

розроблення практичних заходів щодо її вдосконалення, що стане предметом подальшого дослідження.

Узагальнення результатів SWOT-аналізу дозволило визначити сильні та слабкі сторони корпоративної культури підприємства, а також оцінити зовнішні можливості й загрози, що впливають на його розвиток. Проте для більш об'єктивної оцінки ролі корпоративної культури у забезпеченні ефективності управління доцільно доповнити якісний аналіз кількісними характеристиками діяльності підприємства. Саме економічні результати функціонування організації дозволяють оцінити практичний ефект управлінських рішень і рівень реалізації стратегічних цілей.

Економічні показники діяльності відображають ступінь результативності функціонування підприємства та виступають важливим індикатором ефективності управлінської системи в цілому. Аналіз динаміки фінансових результатів, витрат, прибутковості та інших економічних параметрів дає можливість встановити взаємозв'язок між внутрішнім організаційним середовищем, зокрема корпоративною культурою, та фактичними результатами господарської діяльності.

З огляду на це, наступним етапом дослідження є узагальнення економічних характеристик діяльності підприємства, що дозволить сформулювати комплексне уявлення про його поточний стан і визначити підґрунтя для подальшого аналізу впливу корпоративної культури на ефективність управління.

Узагальнені економічні показники діяльності підприємства наведено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

**Узагальнені економічні показники діяльності ТОВ «КВАДРО» за  
2020–2024 рр.**

<b>Показник</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
Дохід (виручка), грн	180419400	237208900	118054100	152376700	98784900
Темп зміни доходу, %	—	+31,48	–50,23	+29,07	–35,17
Чистий прибуток, грн	4358900	17633800	2 403500	1889100	1429000
Активи, грн	67803600	103057000	102226600	78986400	78728900
Зобов'язання, грн	—	53766300	52587600	30539000	28852500
Кількість працівників, осіб	—	197	158	128	104
Дохід на одного працівника, грн	—	1204106	747178	1190443	949855

Джерело: сформовано автором на основі даних фінансової звітності компанії

Аналіз узагальнених економічних показників дозволяє зробити висновок про циклічний характер фінансових результатів підприємства впродовж досліджуваного періоду. Найвищий рівень доходу спостерігався у 2021 році, після чого відбулося суттєве скорочення показників у 2022 році, що може бути пояснено впливом зовнішніх економічних і безпекових факторів. Водночас у 2023 році підприємство продемонструвало часткове відновлення обсягів діяльності, що свідчить про здатність організації адаптуватися до змін ринкового середовища.

Позитивною характеристикою є збереження прибутковості підприємства впродовж усього аналізованого періоду, що підтверджує ефективність системи управління ресурсами та внутрішньої організації бізнес-процесів. Одночасно спостерігається тенденція до оптимізації чисельності персоналу, що може свідчити про підвищення продуктивності праці та трансформацію управлінських підходів.

Проведений аналіз узагальнених економічних показників діяльності підприємства дозволяє зробити висновок, що його фінансові результати мають залежність не лише від зовнішніх ринкових чинників, а й від внутрішньої організації управлінських процесів. Незважаючи на коливання

доходів і зміну економічних умов функціонування, підприємство демонструє здатність підтримувати прибутковість та зберігати стабільність основних операційних процесів. Це свідчить про наявність внутрішніх механізмів, що забезпечують організаційну стійкість і адаптацію до змін.

У сучасних умовах такі характеристики діяльності дедалі частіше пов'язують із впливом корпоративної культури, яка формує поведінкові моделі працівників, визначає рівень координації між підрозділами та впливає на якість управлінських рішень. Саме корпоративна культура здатна забезпечити узгодженість дій персоналу, підвищити відповідальність за результати праці та сприяти більш ефективному використанню ресурсів підприємства.

Крім того, стабільність економічних показників за умов зовнішньої невизначеності може свідчити про наявність сформованого внутрішнього середовища, в якому працівники поділяють спільні цінності та орієнтовані на досягнення стратегічних цілей. Таким чином, аналіз фінансово-економічних результатів створює підґрунтя для глибшого дослідження корпоративної культури як чинника, що опосередковано впливає на ефективність діяльності підприємства.

Отже, з метою визначення причинно-наслідкових зв'язків між внутрішнім організаційним середовищем і результативністю господарської діяльності, доцільно перейти до детального аналізу елементів корпоративної культури та оцінки їхнього впливу на ефективність управління підприємством.

## **2.2. Аналіз корпоративної культури та її впливу на ефективність діяльності ТОВ «КВАДРО»**

У сучасних умовах розвитку підприємств корпоративна культура розглядається як важливий нематеріальний ресурс, здатний визначати рівень

ефективності управління, продуктивність праці персоналу та загальну конкурентоспроможність організації. Виробничі підприємства, діяльність яких ґрунтується на координації складних технологічних процесів і взаємодії різнопрофільних працівників, особливо потребують сформованої системи корпоративних цінностей та норм поведінки. Саме тому аналіз корпоративної культури досліджуваного підприємства є ключовим етапом оцінки чинників його результативного функціонування.

Сучасні українські підприємства функціонують в умовах економічної нестабільності, високої конкуренції та постійних змін у зовнішньому середовищі. За таких умов корпоративна культура виступає не лише елементом внутрішньої політики, а й механізмом підтримки організаційної стійкості. Вона дозволяє працівникам діяти узгоджено навіть у ситуаціях невизначеності, знижує рівень стресу та забезпечує адаптивність організації.

Корпоративна культура ТОВ «КВАДРО» сформувалася під впливом виробничої специфіки, тривалого досвіду діяльності та управлінського стилю керівництва. Її основу становить система цінностей, норм і моделей поведінки, які регламентують взаємодію працівників між собою, а також визначають стандарти відносин із клієнтами та партнерами.

Аналіз внутрішніх управлінських документів і практики функціонування підприємства дозволяє визначити, що корпоративна культура має формалізований характер: її ключові положення закріплені у внутрішніх регламентах та кодексі корпоративної етики. Такий підхід відповідає сучасним тенденціям управління персоналом і свідчить про усвідомлення ролі корпоративної культури як стратегічного інструменту розвитку підприємства.

Формалізація корпоративної культури створює підґрунтя для стабільності організаційної поведінки працівників і забезпечує прогнозованість управлінських процесів.

Система корпоративних цінностей підприємства включає:

- орієнтацію на якість продукції та відповідальність за результат;

- професіоналізм і компетентність працівників;
- клієнтоорієнтований підхід до ведення діяльності;
- взаємоповагу та командну взаємодію;
- відкритість у комунікаціях і дотримання етичних норм.

Вказані цінності формують поведінкові стандарти працівників та визначають загальну атмосферу в колективі.

Корпоративна культура підприємства проявляється через комплекс взаємопов'язаних елементів, серед яких особливе значення мають норми поведінки, символіка, традиції та система мотивації.

Норми та правила поведінки включають вимоги до професійної етики, відповідальності за виконання посадових обов'язків, дотримання виробничої дисципліни та правил безпеки. Наявність чітко визначених стандартів поведінки сприяє підвищенню організаційної дисципліни та зниженню конфліктності в колективі.

Символічні елементи культури представлені корпоративним стилем, логотипом підприємства та єдиними візуальними атрибутами, що формують відчуття належності працівників до організації. Використання корпоративної символіки сприяє розвитку командної ідентичності та підвищенню рівня залученості персоналу.

Традиції та ритуали включають проведення корпоративних заходів, спільне святкування професійних та календарних подій, неформальні командні зустрічі. Такі практики сприяють покращенню міжособистісних відносин і зміцнюють соціально-психологічний клімат у колективі.

Ціннісна система підприємства виконує інтегруючу функцію, сприяючи узгодженню індивідуальних і колективних інтересів у межах організації.

З позиції теорії Е. Шейна корпоративна культура підприємства проявляється на трьох рівнях [36]:

- артефакти — видимі елементи культури (стиль одягу, організація робочого простору, корпоративна символіка);

- проголошені цінності — формалізовані принципи діяльності, що відображені у кодексі корпоративної етики;
- базові припущення — неписані правила поведінки, що регулюють взаємодію працівників.

Аналіз свідчить, що корпоративна культура підприємства має переважно інтегруючий характер, оскільки спрямована на об'єднання працівників навколо спільних цілей.

Згідно з моделлю конкурентних цінностей К. Камерона та Р. Куїнна, корпоративну культуру підприємства можна охарактеризувати як поєднання елементів ієрархічної та ринкової культур [28]. Це проявляється у високій регламентованості виробничих процесів та одночасній орієнтації на результат і задоволення клієнтів.

Поєднання різних типів корпоративної культури забезпечує баланс між стабільністю внутрішніх процесів і гнучкістю реагування на вимоги ринку.

Особливу увагу варто приділити впливу корпоративної культури на процес прийняття управлінських рішень. На підприємстві простежується зв'язок між рівнем узгодженості цінностей персоналу та швидкістю виконання управлінських завдань.

Узагальнення результатів аналізу дозволило сформулювати наступну аналітичну таблицю 2.3).

**Таблиця 2.3**

**Вплив елементів корпоративної культури на управлінську ефективність**

<b>Елемент корпоративної культури</b>	<b>Прояв у діяльності підприємства</b>	<b>Вплив на ефективність управління</b>
Єдині цінності	Узгодженість дій працівників	Скорочення часу прийняття рішень
Командна взаємодія	Спільне вирішення виробничих питань	Підвищення продуктивності
Комунікації	Відкритий обмін інформацією	Зниження помилок у процесах
Мотиваційна система	Поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів	Зростання залученості персоналу
Корпоративні традиції	Неформальна взаємодія	Підтримка соціальної стабільності

Джерело: розроблено автором на основі результатів дослідження.

Наведені дані свідчать, що корпоративна культура виступає каталізатором ефективного управління, оскільки формує передумови для координації управлінських процесів.

Важливою складовою корпоративної культури є система мотивації персоналу, яка поєднує матеріальні та нематеріальні стимули.

До матеріальних інструментів мотивації належать:

- стабільна система оплати праці;
- преміювання за результати діяльності;
- фінансова підтримка працівників у складних життєвих ситуаціях.

Нематеріальна мотивація реалізується через:

- соціальні гарантії та підтримку працівників;
- гнучкі підходи до організації праці;
- підтримку психологічного комфорту;
- сприяння професійному розвитку.

Поєднання різних мотиваційних механізмів сприяє підвищенню рівня лояльності працівників і зменшенню плинності кадрів.

Система мотивації підприємства забезпечує не лише короткострокове стимулювання працівників, а й формування стабільного кадрового потенціалу.

Для визначення ефективності функціонування корпоративної культури було проведено опитування працівників підприємства. Результати показали достатньо високий рівень обізнаності персоналу щодо місії, цінностей і принципів діяльності організації.

Більшість працівників зазначили, що:

- розуміють стратегічні цілі підприємства;
- підтримують існуючий стиль керівництва;
- позитивно оцінюють систему внутрішньої комунікації.

Разом із тим частина респондентів виявила потребу у більшому роз'ясненні корпоративних цінностей, що свідчить про необхідність подальшого вдосконалення внутрішніх комунікаційних процесів.

Дослідження руху персоналу свідчить про відносну стабільність кадрового складу підприємства. Причини звільнення працівників переважно мають зовнішній характер (особисті обставини, міграційні процеси), що дозволяє зробити висновок про відсутність системних внутрішніх проблем у сфері управління персоналом.

Результати анкетування за шкалою оцінювання показали високий рівень задоволеності працівників комунікацією та співпрацею в колективі. Водночас окремі показники, зокрема атмосфера підтримки та можливості професійного зростання, потребують подальшої уваги керівництва.

Середній рівень оцінки корпоративної культури можна визначити як достатньо високий, що підтверджує позитивний вплив організаційного середовища на ефективність діяльності підприємства.

Результати опитування підтверджують загалом позитивний стан корпоративної культури, але вказують на потенціал її подальшого розвитку.

Проведений аналіз дає підстави стверджувати, що корпоративна культура підприємства виконує такі ключові функції:

- інтеграційну — забезпечує єдність цілей і дій працівників;
- мотиваційну — стимулює продуктивність і професійний розвиток;
- регулятивну — визначає стандарти поведінки;
- іміджеву — формує позитивне сприйняття підприємства з боку клієнтів і партнерів.

Наявність сформованої корпоративної культури сприяє підвищенню ефективності управлінських рішень, покращенню комунікацій між підрозділами та зростанню організаційної стійкості в умовах змін зовнішнього середовища.

Проведений аналіз підтверджує, що корпоративна культура виконує інтеграційну, мотиваційну, регулятивну та іміджеву функції. Вона сприяє узгодженню дій працівників, покращенню комунікацій і підвищенню ефективності управлінських рішень.

У сучасних умовах економічної нестабільності корпоративна культура

також виступає інструментом забезпечення організаційної стійкості та адаптивності підприємства.

Корпоративна культура є стратегічним чинником ефективності діяльності підприємства та основою його довгострокового розвитку.

Таким чином, корпоративна культура ТОВ «КВАДРО» є структурованою системою цінностей, норм і управлінських практик, яка позитивно впливає на ефективність діяльності підприємства. Вона сприяє формуванню сприятливого соціально-психологічного клімату, підвищує залученість персоналу та підтримує стабільність організаційних процесів.

Разом із тим результати аналізу свідчать про необхідність подальшого удосконалення окремих елементів корпоративної культури, зокрема розвитку внутрішніх комунікацій та програм професійного зростання працівників. Зазначене зумовлює потребу у розробці практичних рекомендацій щодо вдосконалення корпоративної культури підприємства.

### **2.3. Стратегічні напрями розвитку корпоративної культури як інструменту підвищення ефективності управління ТОВ «КВАДРО»**

У сучасних умовах конкурентного середовища корпоративна культура розглядається як один із ключових нематеріальних активів підприємства, що здатний забезпечити довгострокову стійкість організації, підвищення продуктивності праці та адаптивність до зовнішніх змін. На відміну від традиційних підходів, які зосереджувалися переважно на матеріальних ресурсах і технологічних факторах, сучасна управлінська наука все більше акцентує увагу на ролі людського капіталу, організаційних цінностей і внутрішнього соціального середовища як основи ефективного функціонування підприємства.

Актуальність розвитку корпоративної культури особливо посилюється в сучасних умовах функціонування українських підприємств, які працюють в

обставинах економічної нестабільності, трансформації ринку праці, цифровізації бізнес-процесів та необхідності швидкої адаптації до змін зовнішнього середовища. У таких умовах корпоративна культура виконує роль стабілізуючого механізму, що забезпечує узгодженість дій працівників, підвищує рівень довіри в організації та сприяє збереженню кадрового потенціалу.

Проведений аналіз засвідчив, що корпоративна культура ТОВ «КВАДРО» загалом має позитивний вплив на діяльність підприємства, сприяє формуванню сприятливого соціально-психологічного клімату, забезпечує стабільність колективу та підвищує ефективність управлінських процесів. Водночас результати дослідження виявили окремі аспекти, що потребують подальшого вдосконалення, зокрема в частині внутрішніх комунікацій, розвитку професійного потенціалу персоналу та посилення нематеріальних мотиваційних механізмів.

Необхідність розроблення стратегічних напрямів розвитку корпоративної культури зумовлена тим, що саме вона виступає своєрідною «інфраструктурою» управління — середовищем, у межах якого реалізуються управлінські рішення, формуються поведінкові моделі працівників і забезпечується організаційна взаємодія між структурними підрозділами. Для виробничих підприємств, діяльність яких базується на координації складних процесів та взаємозалежності окремих функцій, рівень розвитку корпоративної культури безпосередньо впливає на продуктивність праці, якість продукції та конкурентоспроможність на ринку.

Корпоративна культура виконує інтеграційну, мотиваційну та регулятивну функції, які мають безпосередній вплив на результати господарської діяльності. Інтеграційна функція забезпечує єдність цілей працівників і підприємства; мотиваційна — формує внутрішню зацікавленість персоналу в досягненні результатів; регулятивна — встановлює норми поведінки та стандарти взаємодії, що знижують рівень організаційної невизначеності.

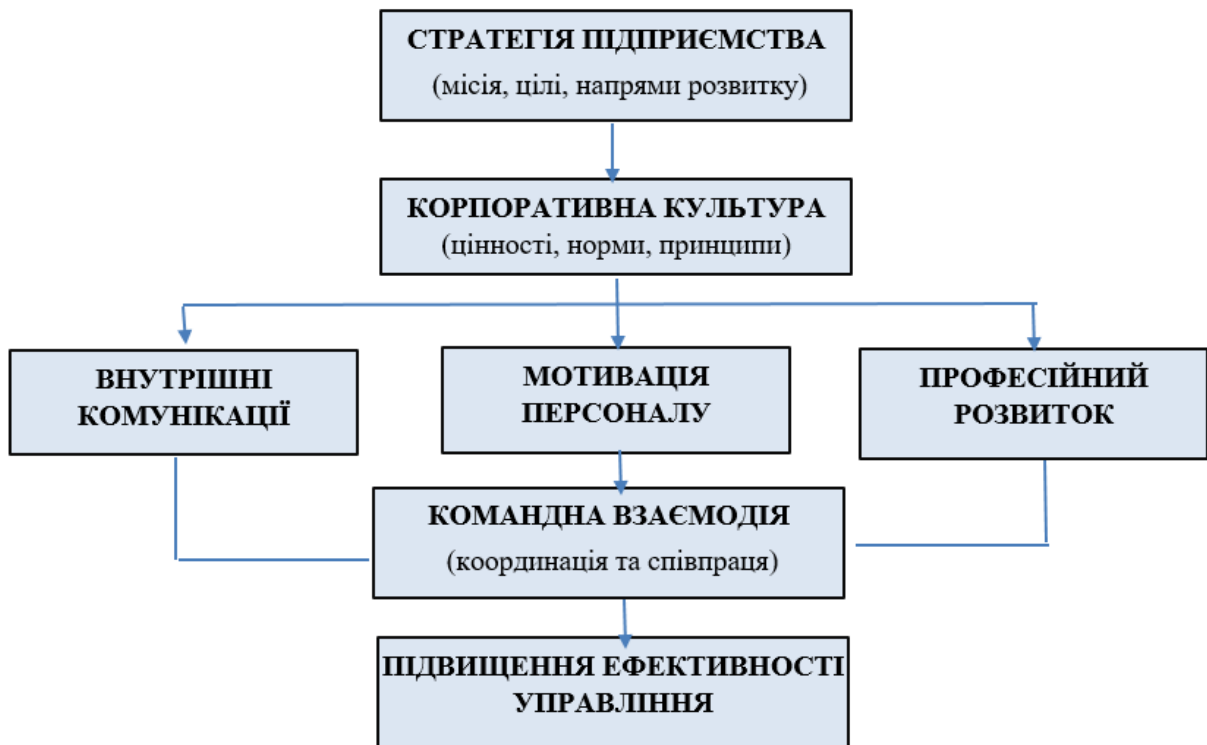
З позицій сучасних концепцій стратегічного управління, корпоративна культура розглядається як динамічна система, що потребує постійного розвитку відповідно до змін зовнішнього середовища. Вона не є статичним елементом організації, а формується у процесі взаємодії керівництва та персоналу, трансформується під впливом технологічних інновацій, економічних викликів і соціальних тенденцій. Саме тому вдосконалення корпоративної культури слід розглядати як безперервний управлінський процес, спрямований на підвищення організаційної ефективності.

Проведений аналіз дозволив визначити такі ключові аспекти, що потребують подальшого розвитку:

- необхідність посилення внутрішньої комунікації між підрозділами;
- підвищення рівня залученості працівників до стратегічних цілей компанії;
- розвиток системи професійного навчання;
- формування більш вираженої підтримуючої атмосфери в колективі;
- удосконалення нематеріальної мотивації.

Зазначені напрями вдосконалення відповідають сучасним концепціям управління персоналом, згідно з якими корпоративна культура розглядається як один із провідних чинників організаційної ефективності, інноваційної активності та довгострокової стабільності підприємства.

З метою систематизації визначених напрямів подальшого розвитку корпоративної культури доцільно представити їх у вигляді узагальненої моделі, що дозволяє відобразити взаємозв'язок між окремими елементами організаційного середовища та їхнім впливом на результати діяльності підприємства (рис. 2.2).



**Рис. 2.2 Модель розвитку корпоративної культури ТОВ «КВАДРО»**

Джерело: розроблено автором на основі результатів дослідження.

На рисунку 2.2 представлено узагальнену модель впливу корпоративної культури на ефективність управління підприємством. Модель відображає системний характер взаємодії між стратегічними орієнтирами підприємства та ключовими елементами корпоративної культури, що формують внутрішнє організаційне середовище. В основі моделі знаходиться стратегія розвитку підприємства, яка визначає напрям формування цінностей, норм поведінки та управлінських підходів, що транлюються на всі рівні організаційної структури.

Ключовими складовими корпоративної культури, представленими в моделі, виступають система внутрішніх комунікацій, мотивація персоналу, професійний розвиток працівників та командна взаємодія. Ці елементи взаємопов'язані між собою і формують єдину управлінську систему, у межах якої забезпечується узгодженість дій працівників, підвищення рівня відповідальності та підтримка корпоративної ідентичності. Сукупний вплив

зазначених складових сприяє зростанню результативності управлінських процесів, покращенню координації між підрозділами та підвищенню загальної ефективності діяльності підприємства.

Зазначена модель демонструє, що корпоративна культура не є ізольованим соціальним явищем, а виступає інтегруючим елементом системи управління, який впливає як на поведінку персоналу, так і на організаційні результати. Таким чином, розвиток корпоративної культури слід розглядати як довгострокову управлінську інвестицію, що забезпечує адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища та підсилює його конкурентні позиції.

Одним із найважливіших напрямів розвитку корпоративної культури є вдосконалення внутрішніх комунікацій. Для виробничих підприємств характерна складна структура взаємозалежних процесів, тому будь-які комунікаційні бар'єри можуть призводити до затримок у прийнятті рішень, зниження продуктивності праці та зростання організаційних ризиків. Ефективна комунікація забезпечує своєчасний обмін інформацією, сприяє формуванню довіри між працівниками та підвищує рівень залученості персоналу до реалізації стратегічних цілей підприємства.

З огляду на результати проведеного аналізу, для ТОВ «КВАДРО» доцільно впровадити комплекс заходів, спрямованих на підвищення ефективності внутрішньої комунікаційної системи, зокрема:

- запровадження коротких щотижневих виробничих брифінгів для узгодження оперативних завдань;
- використання цифрових каналів внутрішньої комунікації для підвищення швидкості обміну інформацією;
- впровадження системи регулярного зворотного зв'язку між керівництвом і працівниками з метою підвищення прозорості управлінських процесів.

Для більшої наочності доцільно узагальнити очікувані результати зазначених заходів (табл.2.4).

Таблиця 2.4

**Очікуваний вплив удосконалення внутрішніх комунікацій на діяльність підприємства**

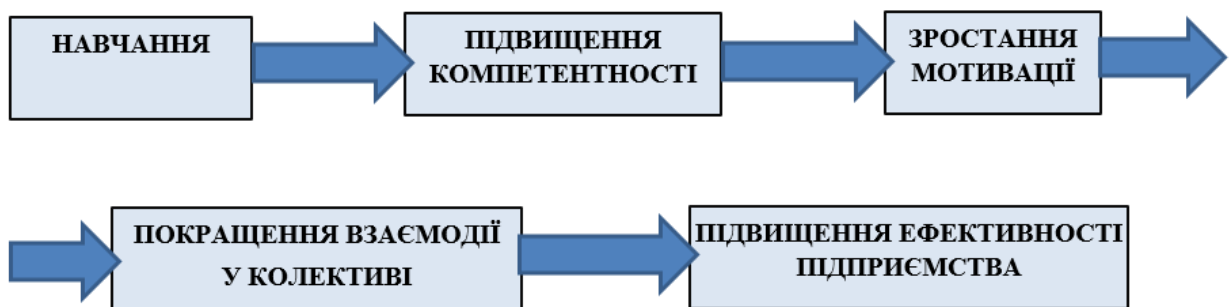
<b>Запропонований захід</b>	<b>Очікуваний організаційний ефект</b>	<b>Потенційний вплив на ефективність</b>
Щотижневі брифінги	Підвищення узгодженості дій підрозділів	Скорочення часу виконання завдань
Цифрові канали комунікації	Оперативність обміну інформацією	Зниження кількості помилок у процесах
Система зворотного зв'язку	Підвищення довіри до керівництва	Зростання залученості персоналу

Джерело: розроблено автором на основі результатів дослідження.

Сучасна корпоративна культура орієнтується на концепцію безперервного навчання (learning organization). Для виробничого підприємства це особливо важливо у зв'язку з оновленням технологій та вимог ринку.

Доцільно реалізувати такі заходи:

- внутрішні майстер-класи та навчальні сесії;
- наставництво для нових працівників;
- участь у професійних виставках та галузевих заходах.



**Рис. 2.3 Вплив професійного розвитку на корпоративну культуру**

Джерело: розроблено автором на основі результатів дослідження.

Результати попереднього аналізу засвідчили, що мотиваційна система підприємства є ефективною, однак потребує розвитку нематеріальних інструментів.

Таблиця 2.5

## Рекомендовані напрями вдосконалення мотивації

Вид мотивації	Запропоновані інструменти	Очікуваний ефект
Матеріальна	Прозора система преміювання	Зростання продуктивності
Нематеріальна	Визнання досягнень, подяки	Підвищення лояльності
Соціальна	Корпоративні заходи	Зміцнення командного духу
Кар'єрна	План розвитку працівника	Зниження плинності кадрів

Джерело: розроблено автором на основі результатів дослідження.

Посилення мотиваційної складової корпоративної культури сприятиме формуванню більш стійкої організаційної поведінки персоналу.

Позитивна атмосфера в колективі є важливим чинником збереження стабільності персоналу. Для підприємства рекомендовано:

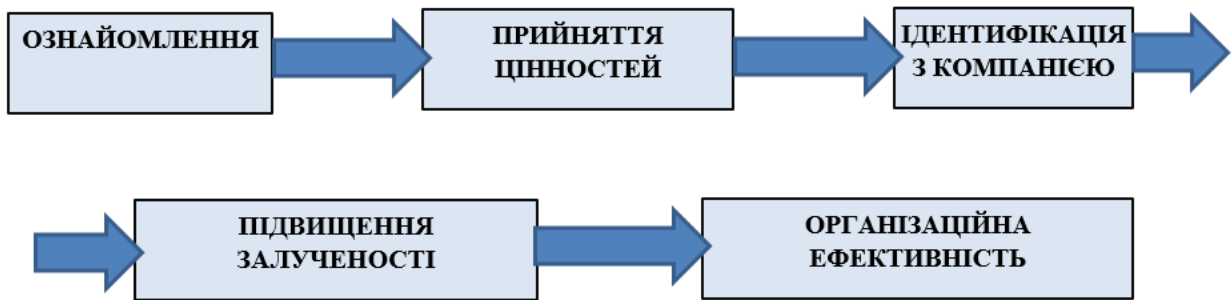
- розширення практики командоутворення;
- регулярні неформальні заходи;
- створення програм психологічної підтримки працівників.

Такі заходи сприятимуть зниженню стресового навантаження та підвищенню рівня довіри між працівниками.

Корпоративна ідентичність формує відчуття приналежності працівників до підприємства, що позитивно впливає на залученість персоналу (рис.2.4).

Рекомендується:

- оновлення корпоративного кодексу;
- адаптаційні програми для нових працівників;
- візуалізація цінностей у робочому просторі.



**Рис. 2.4** Етапи формування корпоративної ідентичності

Джерело: розроблено автором на основі результатів дослідження.

Комплексне впровадження запропонованих заходів дозволить досягти таких результатів:

- покращення внутрішньої координації;
- підвищення рівня задоволеності персоналу;
- зниження кадрової плинності;
- посилення корпоративної згуртованості;
- підвищення ефективності управлінських рішень.

**Таблиця 2.6**

**Очікуваний вплив заходів на діяльність підприємства**

Напрямок змін	Вплив на корпоративну культуру	Вплив на ефективність
Комунікації	Підвищення прозорості	Швидкість рішень
Навчання	Зростання компетентності	Якість роботи
Мотивація	Лояльність персоналу	Продуктивність
Командна взаємодія	Зниження конфліктності	Стабільність процесів

Джерело: розроблено автором на основі результатів дослідження.

Отже, вдосконалення корпоративної культури ТОВ «КВАДРО» повинно здійснюватися комплексно та охоплювати комунікаційні, мотиваційні, навчальні та соціально-психологічні аспекти діяльності підприємства. Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню ефективності управління, зміцненню внутрішньої згуртованості колективу та посиленню конкурентних позицій підприємства на ринку.

## **Висновки до розділу 2**

У другому розділі здійснено комплексне дослідження організаційно-економічних характеристик підприємства, особливостей його корпоративної культури та впливу останньої на ефективність управлінської діяльності. Встановлено, що корпоративна культура підприємства виконує інтегруючу та мотиваційну функції, забезпечуючи узгодженість дій персоналу та формуючи сприятливий соціально-психологічний клімат.

Доведено, що рівень розвитку корпоративної культури безпосередньо впливає на продуктивність праці, стабільність кадрового складу та ефективність управлінських процесів. Аналіз показав наявність позитивних практик корпоративної взаємодії, водночас виявлено напрями подальшого вдосконалення, пов'язані з розвитком комунікацій, професійного навчання та системи мотивації.

Запропоновані стратегічні напрями розвитку корпоративної культури мають комплексний характер і спрямовані на підвищення організаційної стійкості підприємства в умовах динамічного зовнішнього середовища.

## РОЗДІЛ 3

### ПРАКТИЧНІ МЕХАНІЗМИ РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

#### **3.1. Організаційно-управлінський механізм впровадження корпоративної культури на підприємстві**

У сучасних умовах функціонування українських підприємств ефективність корпоративної культури визначається не лише наявністю задекларованих цінностей, але й здатністю організації інтегрувати їх у повсякденні управлінські процеси. Враховуючи результати аналізу, проведеного у другому розділі, актуальним є формування цілісного механізму впровадження корпоративної культури на практичному рівні діяльності підприємства [24].

На відміну від концептуальних рекомендацій, поданих раніше, даний підрозділ спрямований на розроблення практичної моделі реалізації корпоративних принципів у системі управління ТОВ «КВАДРО» з урахуванням сучасних економічних реалій України, цифровізації бізнесу та посилення ролі людського капіталу.

Ефективне функціонування корпоративної культури можливе лише за умови її системної інтеграції у ключові управлінські процеси підприємства. Корпоративна культура не повинна розглядатися як ізольований соціально-психологічний феномен, а як складова управлінської системи, що впливає на стратегічне планування, організацію внутрішніх процесів, мотивацію персоналу та механізми прийняття рішень. Саме комплексний підхід до управління корпоративною культурою забезпечує її здатність виступати інструментом підвищення результативності діяльності підприємства та формування довгострокових конкурентних переваг [20].

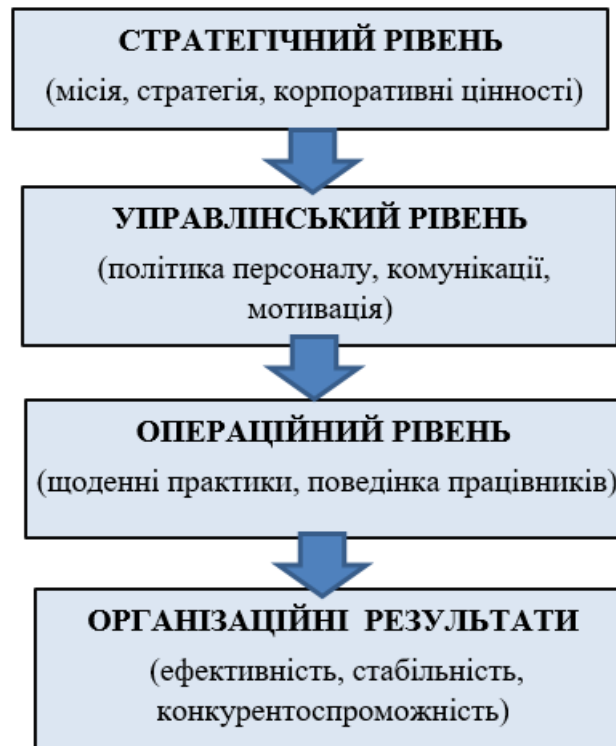
З огляду на це, доцільним є застосування поетапного організаційного

механізму розвитку корпоративної культури, який охоплює стратегічний, управлінський та операційний рівні діяльності підприємства. Такий підхід дозволяє забезпечити узгодженість між загальними стратегічними цілями компанії та щоденними управлінськими практиками, а також сприяє формуванню єдиного корпоративного середовища, орієнтованого на результативність і стабільність.

На стратегічному рівні визначаються ключові цінності та принципи корпоративної культури, що відповідають довгостроковим цілям підприємства. Управлінський рівень передбачає інтеграцію цих принципів у систему управління персоналом, комунікаційні процеси та мотиваційні механізми. Операційний рівень, у свою чергу, забезпечує практичну реалізацію корпоративних стандартів у повсякденній діяльності працівників та бізнес-процесах організації.

З метою візуалізації взаємозв'язку зазначених рівнів і послідовності впровадження управлінських заходів доцільно представити організаційний механізм розвитку корпоративної культури у вигляді структурної моделі.

Узагальнену схему поетапного організаційного механізму інтеграції корпоративної культури в систему управління підприємством подано на рисунку 3.1.



**Рис. 3.1** Механізм інтеграції корпоративної культури у систему управління підприємством

Джерело: розроблено автором на основі результатів дослідження.

Зазначена модель демонструє, що корпоративна культура повинна бути інтегрованою частиною управлінських рішень, а не окремим соціальним явищем.

Сучасна практика українських підприємств свідчить про посилення ролі цифрових технологій у формуванні корпоративних відносин. Для підприємства доцільним є використання цифрових інструментів як засобу посилення корпоративної культури.

Основні напрями цифровізації:

- створення єдиного цифрового комунікаційного простору;
- використання внутрішніх онлайн-платформ для обміну знаннями;
- цифрові інструменти адаптації нових працівників;
- онлайн-опитування для моніторингу корпоративного клімату.

Цифровізація дозволяє підвищити прозорість управління та сприяє формуванню культури відкритості.

В умовах нестабільного зовнішнього середовища корпоративна культура виступає інструментом адаптації підприємства до змін. Для українських підприємств особливо актуальним є розвиток гнучкості та стресостійкості організаційних процесів.

Таблиця 3.1

### Роль корпоративної культури в управлінні організаційними змінами

Етап змін	Роль корпоративної культури	Очікуваний ефект
Ініціювання змін	Формування спільного бачення	Зниження опору
Реалізація	Підтримка комунікації	Координація дій
Закріплення	Формування нових норм	Стабілізація процесів

Джерело: розроблено автором на основі результатів дослідження.

Таким чином, корпоративна культура забезпечує психологічну готовність персоналу до трансформаційних процесів.

Сучасна управлінська практика передбачає кількісне оцінювання нематеріальних факторів. Для підприємства доцільно впровадити систему показників ефективності корпоративної культури (табл.3.2).

Таблиця 3.2

### Запропоновані КРІ корпоративної культури

Показник	Метод оцінки	Мета вимірювання
Рівень залученості персоналу	Анкетування	Оцінка мотивації
Плинність кадрів	HR-аналітика	Стабільність колективу
Рівень внутрішніх комунікацій	Опитування	Ефективність взаємодії
Індекс задоволеності працівників	Щорічний моніторинг	Соціально-психологічний клімат

Джерело: розроблено автором на основі результатів дослідження.

Використання КРІ дозволяє перевести корпоративну культуру з теоретичної площини у площину управлінського контролю.

В умовах дефіциту кваліфікованих кадрів в Україні важливо розглядати

корпоративну культуру як інструмент формування бренду роботодавця.

До ключових заходів належать:

- демонстрація корпоративних цінностей у зовнішніх комунікаціях;
- прозорість кадрової політики;
- підтримка соціальних ініціатив;
- формування позитивного іміджу підприємства серед працівників та

партнерів.

Це дозволить підвищити привабливість підприємства на ринку праці.

Запровадження організаційно-управлінського механізму розвитку корпоративної культури забезпечить:

- підвищення адаптивності підприємства до ринкових змін;
- покращення внутрішньої координації;
- зростання залученості персоналу;
- підвищення результативності управління;
- зміцнення конкурентних позицій підприємства (рис. 3.2).



**Рис. 3.2 Очікуваний вплив реалізації механізму розвитку корпоративної культури**

Джерело: розроблено автором на основі результатів дослідження.

Отже, розвиток корпоративної культури підприємства повинен здійснюватися через практичні механізми інтеграції цінностей у систему управління, цифровізацію внутрішніх процесів та використання інструментів управління змінами. Запропонований організаційно-управлінський механізм дозволяє забезпечити системність впровадження корпоративної культури та підвищити ефективність управлінської діяльності підприємства в сучасних умовах економічних трансформацій України.

### **3.2. Економічна та організаційна ефективність впровадження заходів розвитку корпоративної культури на підприємстві**

У сучасних умовах функціонування підприємств оцінювання ефективності запропонованих управлінських рішень є завершальним етапом дослідження, що дозволяє підтвердити практичну цінність наукових рекомендацій. Корпоративна культура, будучи нематеріальним ресурсом підприємства, має опосередкований, але суттєвий вплив на економічні результати діяльності через підвищення мотивації персоналу, покращення внутрішньої координації та зниження організаційних ризиків.

З огляду на проведений аналіз, у даному підрозділі здійснено оцінку очікуваної економічної та організаційної результативності впровадження запропонованого механізму розвитку корпоративної культури на підприємстві.

Оцінювання впливу корпоративної культури на діяльність підприємства має комплексний характер і передбачає врахування як кількісних, так і якісних показників. До основних критеріїв оцінювання належать:

- продуктивність праці персоналу;
- рівень плинності кадрів;
- ефективність внутрішніх комунікацій;

- рівень залученості працівників;
- якість управлінських рішень;
- стабільність виробничих процесів.

У межах дослідження застосовується інтегрований підхід, який поєднує економічні показники з організаційними індикаторами.

Реалізація запропонованих заходів спрямована насамперед на оптимізацію внутрішніх процесів підприємства. Основними очікуваними організаційними результатами є:

1. Підвищення рівня координації між підрозділами. Завдяки розвитку комунікацій зменшується час погодження рішень та підвищується оперативність виконання завдань.

2. Зниження рівня організаційних конфліктів. Запровадження єдиних стандартів поведінки та прозорих комунікаційних каналів сприяє формуванню довірчого середовища.

3. Покращення адаптації нових працівників. Розвиток корпоративної ідентичності та наставництва скорочує адаптаційний період персоналу.

4. Посилення командної взаємодії. Формування культури співпраці позитивно впливає на якість виробничих процесів.

**Таблиця 3.3**

**Очікувані організаційні результати впровадження заходів**

<b>Напрямок впливу</b>	<b>Поточний стан</b>	<b>Очікувані зміни</b>
Внутрішні комунікації	Функціональні, але фрагментовані	Системна взаємодія підрозділів
Командна робота	Помірний рівень координації	Посилення горизонтальних зв'язків
Адаптація персоналу	Індивідуальний підхід	Стандартизовані процедури
Соціально-психологічний клімат	Стабільний	Підвищення рівня довіри

Джерело: розроблено автором на основі результатів дослідження.

Корпоративна культура безпосередньо не генерує прибуток, однак її вплив відображається через покращення економічних показників діяльності підприємства. Для виробничого підприємства такими ефектами є:

- зростання продуктивності праці;
- скорочення витрат, пов'язаних із плинністю кадрів;
- зменшення втрат часу через неузгодженість процесів;
- підвищення якості продукції за рахунок зростання професійної відповідальності.

Умовно очікувані зміни можна відобразити таким чином.

**Таблиця 3.4**

**Прогнозований економічний ефект від впровадження заходів**

<b>Показник</b>	<b>Очікувана динаміка</b>	<b>Економічний вплив</b>
Продуктивність праці	↑ на 8–12 %	Зростання обсягів виробництва
Плинність кадрів	↓ на 10–15 %	Зниження витрат на адаптацію
Час прийняття рішень	↓ на 15–20 %	Оптимізація операційних витрат
Якість виконання робіт	↑	Зменшення витрат на виправлення помилок

Джерело: розроблено автором на основі результатів дослідження.

Таким чином, впровадження заходів щодо розвитку корпоративної культури створює передумови для непрямого підвищення фінансових результатів підприємства.

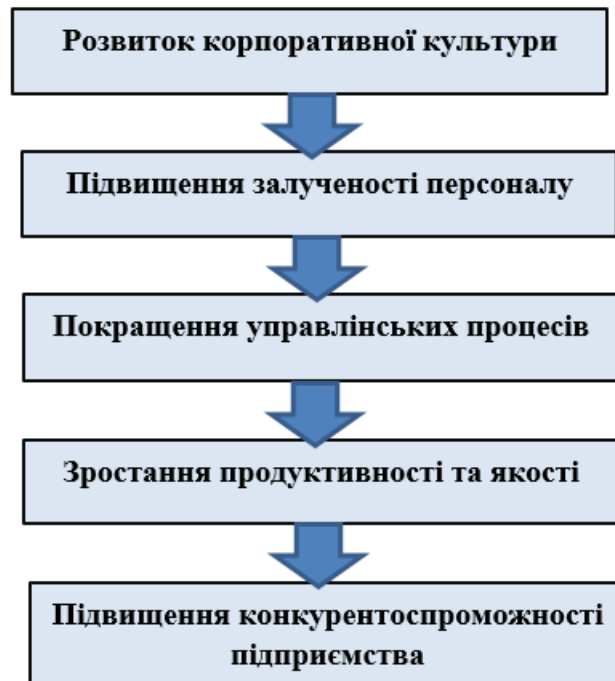
У сучасних реаліях України збереження кваліфікованого персоналу є одним із ключових чинників конкурентоспроможності підприємств. Сильна корпоративна культура сприяє підвищенню лояльності працівників та формуванню довгострокових трудових відносин.

Очікувані ефекти:

- зниження ймовірності звільнень;
- зростання мотивації до професійного розвитку;
- підвищення рівня відповідальності персоналу;
- формування позитивного бренду роботодавця.

На стратегічному рівні розвиток корпоративної культури дозволяє підприємству:

- швидше адаптуватися до змін зовнішнього середовища;
- підвищити інноваційну активність;
- посилити конкурентні переваги;
- забезпечити стабільність виробничої діяльності в умовах економічної невизначеності (рис.3.3).



**Рис. 3.3 Логіка стратегічного впливу корпоративної культури на результати діяльності**

Джерело: розроблено автором на основі результатів дослідження.

Узагальнюючи отримані результати, можна зробити висновок, що корпоративна культура виступає мультиплікативним фактором організаційного розвитку. Її вдосконалення забезпечує синергетичний ефект, коли сукупний результат перевищує ефект від окремих управлінських заходів.

Комплексна реалізація запропонованих рішень дозволить:

- підвищити ефективність управління;
- покращити якість внутрішньої взаємодії;
- забезпечити довгострокову стабільність підприємства;
- сформуванати передумови сталого розвитку.

Отже, оцінювання економічної та організаційної ефективності підтверджує доцільність впровадження запропонованих заходів розвитку корпоративної культури підприємства. Встановлено, що посилення корпоративних цінностей, вдосконалення внутрішніх комунікацій та розвиток людського капіталу створюють умови для зростання продуктивності праці й підвищення результативності управлінських процесів. Корпоративна культура виступає стратегічним ресурсом, що здатний забезпечити стабільність і конкурентоспроможність підприємства в довгостроковій перспективі.

### **Висновки до розділу 3**

У третьому розділі кваліфікаційної роботи обґрунтовано практичні напрями розвитку корпоративної культури та досліджено ефективність їх впровадження в діяльність ТОВ «КВАДРО» з урахуванням сучасних економічних умов функціонування підприємств в Україні.

У процесі дослідження встановлено, що підвищення ефективності управління підприємством можливе за умови системної інтеграції корпоративної культури у стратегічні, управлінські та операційні процеси. Запропоновано організаційно-управлінський механізм розвитку корпоративної культури, який передбачає вдосконалення внутрішніх комунікацій, розвиток професійного потенціалу працівників, посилення мотиваційної політики та формування стійкої корпоративної ідентичності.

Доведено, що використання сучасних інструментів цифровізації та управління знаннями сприяє підвищенню відкритості комунікацій, оперативності управлінських рішень та рівня залученості персоналу. Зазначені заходи відповідають актуальним тенденціям розвитку українських підприємств і забезпечують адаптивність організації до змін зовнішнього середовища.

Проведене оцінювання економічної та організаційної ефективності показало, що реалізація запропонованих рішень здатна забезпечити підвищення продуктивності праці, зниження плинності кадрів, покращення координації між підрозділами та загальне зростання результативності управління. Отримані результати підтверджують мультиплікативний характер впливу корпоративної культури на економічні показники діяльності підприємства.

Таким чином, результати третього розділу свідчать про те, що розвиток корпоративної культури є стратегічним напрямом підвищення ефективності управління ТОВ «КВАДРО», який забезпечує зміцнення організаційної стійкості та створює передумови для довгострокового конкурентного розвитку підприємства.

## ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі проведено комплексне дослідження корпоративної культури як чинника ефективності управління сучасним підприємством на прикладі ТОВ «КВАДРО». Актуальність обраної теми зумовлена посиленням ролі нематеріальних ресурсів у забезпеченні конкурентоспроможності підприємств, трансформацією сучасних підходів до управління персоналом та необхідністю адаптації організаційних систем до складних соціально-економічних умов розвитку України.

Особливого значення досліджувана проблематика набуває в умовах повномасштабної війни, яка суттєво вплинула на бізнес-середовище країни. Воєнні ризики, релокація підприємств, трансформація ринку праці, зростання психологічного навантаження на персонал та необхідність швидкого прийняття управлінських рішень актуалізували питання внутрішньої організаційної стійкості. У таких умовах корпоративна культура виступає не лише інструментом управління, а й чинником збереження цілісності колективу, підтримки мотивації працівників і забезпечення безперервності бізнес-процесів.

У процесі виконання роботи досягнуто поставленої мети та вирішено основні завдання дослідження, що дозволило сформулювати такі узагальнені науково-практичні висновки.

По-перше, на основі теоретичного аналізу сучасних наукових підходів встановлено, що корпоративна культура є багаторівневою системою цінностей, норм поведінки та управлінських практик, яка формує внутрішнє середовище організації та суттєво впливає на ефективність управління. Визначено, що корпоративна культура виконує інтеграційну, мотиваційну, регулятивну, адаптивну та іміджеву функції, забезпечуючи узгодженість дій персоналу, формування спільних орієнтирів та стабільність управлінських процесів. Теоретичні узагальнення підтвердили, що в умовах економіки знань корпоративна культура перетворюється на стратегічний нематеріальний

актив підприємства.

По-друге, у ході аналізу організаційно-економічних характеристик підприємства встановлено, що ТОВ «КВАДРО» є стабільним виробничим підприємством із тривалим досвідом діяльності, чіткою організаційною структурою та ресурсним потенціалом для подальшого розвитку. Дослідження показало, що особливості виробничої діяльності та функціональної системи управління створюють сприятливі передумови для формування системної корпоративної культури, орієнтованої на результативність і стабільність внутрішніх процесів.

По-третє, аналіз стану корпоративної культури підприємства засвідчив наявність сформованої системи корпоративних цінностей, орієнтованої на професіоналізм, відповідальність, командну взаємодію та клієнтоорієнтованість. Результати дослідження підтвердили позитивний вплив корпоративної культури на соціально-психологічний клімат, мотивацію персоналу та стабільність кадрового складу. Водночас виявлено окремі напрями вдосконалення, що стосуються розвитку внутрішніх комунікацій, підтримки професійного зростання працівників і посилення елементів підтримуючої культури.

По-четверте, встановлено, що в умовах воєнної нестабільності корпоративна культура набуває додаткових функцій — стабілізуючої та психологічно підтримуючої. Вона сприяє збереженню командної єдності, формує довіру між керівництвом і персоналом, а також забезпечує готовність працівників до швидкої адаптації в умовах змін. Підприємства з розвиненою корпоративною культурою демонструють вищий рівень організаційної стійкості (*organizational resilience*) та здатність підтримувати ефективність діяльності навіть за несприятливих зовнішніх умов.

По-п'яте, розроблено практичні рекомендації щодо вдосконалення корпоративної культури підприємства, які охоплюють розвиток системи внутрішніх комунікацій, удосконалення мотиваційних механізмів, посилення корпоративної ідентичності та формування культури безперервного

навчання. Запропоновано організаційно-управлінський механізм інтеграції корпоративної культури у систему управління підприємством із використанням сучасних інструментів цифровізації та управління змінами, що особливо актуально в умовах трансформації української економіки.

По-шосте, проведене оцінювання економічної та організаційної ефективності запропонованих заходів підтвердило їхній позитивний вплив на діяльність підприємства. Очікуваними результатами реалізації рекомендацій є підвищення продуктивності праці, зниження плинності кадрів, покращення координації між підрозділами, зростання рівня залученості персоналу та загальне підвищення результативності управлінських процесів. Це дозволяє розглядати корпоративну культуру як фактор довгострокової конкурентоспроможності підприємства.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій керівництвом підприємства для вдосконалення системи управління персоналом, підвищення організаційної ефективності та зміцнення конкурентних позицій підприємства в умовах сучасного ринку. Особливо важливою є можливість використання результатів дослідження для підвищення організаційної стійкості підприємства в період тривалих зовнішніх викликів.

Узагальнюючи результати дослідження, можна стверджувати, що корпоративна культура є ключовим чинником ефективності управління сучасним підприємством. Її цілеспрямований розвиток забезпечує підвищення економічної результативності, стабільність колективу, зростання адаптивності організації та формування довгострокових конкурентних переваг. У сучасних умовах України корпоративна культура виступає також важливим елементом соціально-економічної стійкості підприємства, що дозволяє зберігати ефективність діяльності та підтримувати розвиток навіть за умов зовнішньої нестабільності.

Таким чином, результати роботи підтверджують наукову та практичну значущість дослідження корпоративної культури як стратегічного ресурсу

управління підприємством та обґрунтовують доцільність подальших досліджень у напрямі інтеграції культурних і управлінських механізмів у систему забезпечення сталого розвитку організацій.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Добров С. Теоретичні основи корпоративної культури: поняття та принципи. Вчені записки Університету «КРОК». 2024. - № 2 (74). С. 228–236. URL: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-74-228-236> (дата звернення: 01.10.2025).
2. Довгань Л. Є. Корпоративне управління : навч. посіб. для вищ. навч. закл. – Київ : Кондор, 2007. – 178 с.
3. Захарова І.О., Денежніков С.С. Основи корпоративного управління : навчальний посібник. Суми : Вид-во СумДПУ імені А. С. Макаренка, 2025. – 80 с.
4. Ігнат'єва І. А., Гарафонова О.І. Корпоративне управління : підручник. – Київ : ЦУЛ, 2013. – 600 с.
5. Карпюк Г.І. Основи підприємництва: навчальний посібник.- Донецьк: навчально-методична рада професійної (професійно-технічної) освіти Донецької області, 2021.- 108 с.
6. Качмала В. І., Фонові О. В. Ефективність управління підприємством в контексті формування корпоративної культури. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2021. - №1 (35). С. 56 – 61. URL: <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2535/2436> (дата звернення: 12.10.2025).
7. Копитко М., Михаліцька Н., Верескля М. Корпоративна культура як стратегічний напрям управління підприємством в умовах сучасних викликів. Вчені записки Університету «КРОК». 2021. № 2 (62). С. 92–99. URL: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2021-62-92-99> (дата звернення: 03.11.2025).
8. Корпоративна культура. Навчальний посібник. / Захарчин Г.М., Любомудрова Н.П., Винничук Р.О., Смолінська Н. В. Львів: НУ “Львівська політехніка”, 2011. 317 с.
9. Корпоративне управління: навчальний посібник» (для студентів

спеціальностей 073 «Менеджмент», 242 «Туризм» (усіх форм навчання)). / Балабаниць А.В., Горбашевська М.О., Кислова Л.А., Мацука В.М. Маріуполь : МДУ, 2019. 234 с.

10. Мальська М. П., Мандюк Н.Л., Занько Ю.С. Корпоративне управління: теорія та практика : підручник. – Київ : ЦУЛ, 2012. – 360с.

11. Мирошниченко Ю. Корпоративна культура як основний чинник сталого розвитку торговельного підприємства. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. 2021. - № 26. С. 66. URL: <https://doi.org/10.30977/ppb.2226-8820.2021.26.66> (дата звернення: 02.10.2025).

12. Морозова О. Формування корпоративної культури на підприємствах торгівлі. Актуальні проблеми економіки. 2025. № 7 (289). С. 159–168. DOI: 10.32752/1993-6788-2025-1-289-159-168 (дата звернення: 05.09.2025).

13. Негрей М. В., Тужик К.Л. Теорія прийняття рішень : навч. посіб. – Київ : ЦУЛ, 2017. – 272с.

14. Нестеренко, Н. В. Теоретико-методологічні засади корпоративної культури та організаційної відданості в управлінській діяльності: загальнопсихологічний контекст. Науковий вісник Ужгородського національного університету: Серія: Психологія. Ужгород: Видавничий дім «Гельветика», 2022. – Вип. 2. С. 104–109. URL: <http://psy-visnyk.uzhnu.uz.ua/index.php/psy/article/view/132/223> (дата звернення: 25.09.2025).

15. Основи підприємництва: Підручник / Біляк Т.О., Бірюченко С.Ю., Бужимська К.О., та ін.; під заг. ред. Н.В. Валінкевич. – Житомир : ЖДТУ, 2019. – 493 с.

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

17. Офіційні дані ТОВ «КВАДРО» URL:

[https://youcontrol.com.ua/catalog/company\\_details/25052759/](https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/25052759/) (дата звернення: 14.10.2025).

18. Писаревська Г., Шуба Т., Вавілов Б. Розвиток бізнес-комунікацій як елемента управління корпоративною культурою підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки. 2024. - Т. 336, № 6. С. 468–474. URL: <https://doi.org/10.18664/btie.89.330626> (дата звернення: 01.11.2025).

19. Пічик К.В., Храпкіна В.В. Менеджмент : навч. посіб.; Нац. ун-т «Києво-Могилянська академія». – Київ : ВД «Києво-Могилянська академія», 2021. – 460 с.

20. Подра О. П., Петришин Н. Я. Бренд-бук як інструмент формування ідентичності та індивідуальності підприємства. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2022. - № 5. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-5-04-04> (дата звернення: 14.12.2025).

21. Рудаченко О., Прасол В., Бажанов П. Корпоративна культура в системі стратегічного розвитку суб'єктів підприємництва. Development Service Industry Management. 2025. - № 2. С. 251–256. URL: [https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10\(33\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10(33)) (дата звернення: 29.10.2025).

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

23. Сулімов В. Роль корпоративної культури як чинника стійкості системи управління персоналом в умовах невизначеності. Економіка і організація управління. 2024. - №1 (53). С. 115-121. URL: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2024.1.12> (дата звернення: 24.09.2025).

24. Чернікова Н., Долгов С., Бондаренко Д. Удосконалення корпоративної культури вітчизняних підприємств в умовах динамічного бізнес-середовища. Економіка та суспільство. 2023. № 56. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-44> (дата звернення: 15.11.2025).

25. Чобіток В.І., Гавриш О.М. Ефективність бізнес-комунікацій в розвитку підприємництва в умовах глобалізації. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2025. № 89. С. 155-164. URL: <https://doi.org/10.18664/btie.89.330626> (дата звернення:20.11.2025).
26. Чобіток В.І., Гавриш О.М. Цифрові технології як основні інструменти трансформації бізнесу в умовах глобалізації. Modeling the development of the economic systems. 2025. №1. С. 281-287. URL: <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-15-37> (дата звернення: 15.10.2025).
27. Шпильова В., Білик В., Романенко М. Корпоративна культура як чинник стратегічного розвитку підприємства: сучасні підходи та інструменти формування. Modeling the Development of the Economic Systems. 2025. - № 2. С. 349–356. URL: <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-16-44> (дата звернення: 25.10.2025).
28. Cameron K. S., Quinn R. E. Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the competing values framework. Hoboken : John Wiley & Sons, 2006.
29. Dunning T. J. Trades' unions and strikes: their philosophy and intention. London, 1860. 52 p.
30. Eldridge J., Crombie A. A sociology of organization. London : Allen & Unwin, 1974. 232 p.
31. Gold K. Managing for Success: A Comparison of the Private and Public Sectors. Public Administration Review. 1982. Nov.–Dec. P. 568–575.
32. Harris P. R., Moran R. T. Managing cultural differences. Houston : Gulf Publishing Co., 1991. 231 p.
33. Hofstede G. Cultures and Organizations: Software of the Mind. London : McGraw-Hill, 1991. 550 p.
34. Hoseus M., Liker J. K. Toyota Culture: The Heart and Soul of the Toyota Way. New York : Print Matters Inc., 2008.
35. Sathe V. Culture and related corporate realities. Homewood : Richard D. Irwin, Inc., 1985.

36. Schein E. H. Organizational Culture and Leadership. San Francisco : Jossey-Bass, 1992.
37. Schein E. H. Organizational Culture and Leadership: A dynamic view. San Francisco, CA : Jossey-Bass Inc., 1985.
38. Smircich L. Concepts of culture and organizational analysis // Administrative Science Quarterly. 1983.
39. Williams A., Dobson P., Walters M. Changing culture: New organizational approaches. London : Institute of Personnel Management, 1993. 235 p.