

**ЯГОТИНСЬКИЙ ІНСТИТУТ ПрАТ «ВНЗ «МІЖРЕГІОНАЛЬНА
АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»**

Кафедра економіки, фінансів та менеджменту

«Допущено до захисту»

Завідувач кафедри В.Г. Грицай

« ____ » _____ 2025 р.

ДИПЛОМНА РОБОТА

на здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

на тему

**«Корпоративна культура як чинник ефективності управління сучасним
підприємством»**

Виконала:

студентка групи ТУяг-8-21-Б1М(4,6здс)

спеціальності 073 Менеджмент

Коломієць Катерина Віталіївна

Керівник: к.е.н. Цимбал Володимир

Олексійович

Рецензент: _____

2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1. Сутність, основні ознаки та роль корпоративної культури	6
1.2. Сучасні підходи та принципи формування корпоративної культури.....	13
1.3. Вплив корпоративної культури на ефективність управління підприємством.....	22
Висновки до розділу 1.....	29
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТА ВИЗНАЧЕННЯ ЇЇ ВПЛИВУ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ "СІЛЬПО-ФУД"	32
2.1. Організаційно-економічна характеристика та результати діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».....	32
2.2. Корпоративна культура ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» та її роль у забезпеченні сталого розвитку підприємства	40
2.3. Методи та результати діагностики корпоративної культури ТОВ «СІЛЬПО- ФУД»	53
Висновки до розділу 2.....	65
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» ЯК ЧИННИКА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ.....	68
3.1. Обґрунтування стратегічних напрямів розвитку корпоративної культури ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».....	68
3.2. Розроблення комплексу заходів з удосконалення корпоративної культури та управління людським капіталом	77
Висновки до розділу 3.....	87
ВИСНОВКИ	90
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	94

ВСТУП

Актуальність дослідження. В умовах глобалізації, цифрової трансформації бізнесу, зростання конкуренції на споживчих ринках та посилення вимог до соціальної відповідальності компаній корпоративна культура набуває статусу одного з ключових нематеріальних активів підприємства. Вона дедалі більше визначає не лише внутрішній соціально-психологічний клімат, а й ефективність управління, здатність організації до інновацій, адаптації до змін і забезпечення сталого розвитку.

Для підприємств роздрібної торгівлі корпоративна культура має особливе значення, оскільки саме персонал безпосередньо формує якість сервісу, рівень задоволеності клієнтів та репутацію бренду. У великих мережевих компаніях з розгалуженою структурою управління корпоративна культура виступає інтегруючим чинником, який забезпечує узгодженість дій, трансляцію цінностей, збереження ідентичності бренду та стабільність бізнес-процесів у процесі масштабування.

Актуальність дослідження корпоративної культури в Україні суттєво посилюється в умовах воєнної та кризової нестабільності. Війна, релокація персоналу, порушення логістичних ланцюгів, зростання психологічного навантаження на працівників і потреба в оперативних управлінських рішеннях вимагають від підприємств не лише економічної стійкості, а й зрілої, гнучкої та підтримувальної корпоративної культури. У таких умовах саме корпоративна культура стає інструментом збереження людського капіталу, підтримки мотивації персоналу, забезпечення довіри та соціальної згуртованості.

ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» як одна з найбільших торговельних мереж України функціонує в умовах високої конкуренції, активної цифровізації, впровадження інноваційних форматів обслуговування та посилення ESG-орієнтації бізнесу. Компанія декларує цінності клієнтоорієнтованості, інноваційності, соціальної відповідальності та турботи про персонал, що зумовлює необхідність наукового

аналізу реального стану корпоративної культури, оцінки її впливу на ефективність діяльності та обґрунтування напрямів її подальшого розвитку.

Метою дослідження є комплексний аналіз корпоративної культури ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», оцінка її впливу на ефективність управління та діяльності підприємства, а також обґрунтування стратегічних напрямів і практичних заходів щодо вдосконалення корпоративної культури в умовах сталого розвитку, цифрової трансформації та кризової нестабільності.

Для досягнення поставленої мети у роботі визначено такі завдання:

- розкрити сутність, основні ознаки та роль корпоративної культури в системі управління підприємством;
- узагальнити сучасні наукові підходи та принципи формування і розвитку корпоративної культури;
- дослідити вплив корпоративної культури на ефективність управління та результати діяльності підприємства;
- надати організаційно-економічну характеристику та проаналізувати результати діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»;
- дослідити особливості корпоративної культури ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» та її роль у забезпеченні сталого розвитку;
- здійснити діагностику корпоративної культури підприємства з використанням сучасних методів та показників;
- визначити проблемні зони та резерви розвитку корпоративної культури компанії;
- обґрунтувати стратегічні напрями вдосконалення корпоративної культури ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»;
- розробити комплекс практичних заходів з удосконалення корпоративної культури та управління людським капіталом.

Об'єктом дослідження є корпоративна культура підприємства як складова системи управління та чинник підвищення ефективності діяльності.

Предметом дослідження є процеси формування, функціонування, діагностики та розвитку корпоративної культури ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» у

контексті забезпечення ефективності управління та сталого розвитку підприємства.

Методи дослідження. У процесі дослідження використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів, зокрема: аналіз і синтез – для узагальнення теоретичних підходів до корпоративної культури; індукцію та дедукцію – для формування висновків і рекомендацій; системний і структурно-функціональний підходи – для дослідження корпоративної культури як цілісної системи; SWOT-аналіз – для визначення сильних і слабких сторін корпоративної культури; соціологічні методи (опитування, узагальнення HR-даних) – для діагностики стану культури; статистичні, табличні та графічні методи – для обробки й наочного подання результатів дослідження.

Інформаційна база дослідження включає нормативно-правові акти України, наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів з проблематики корпоративної культури та управління персоналом, аналітичні матеріали міжнародних організацій (OECD, ILO, Deloitte, Gallup), офіційні дані та публічні матеріали ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», внутрішні HR-показники, нефінансову та ESG-звітність, а також електронні ресурси та статистичні дані.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання розроблених рекомендацій і запропонованого комплексу заходів у діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» для вдосконалення корпоративної культури, підвищення залученості та лояльності персоналу, зниження ризиків професійного вигорання, посилення ESG-орієнтації та підвищення ефективності управління.

Структура та обсяг роботи. Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи відповідає вимогам до кваліфікаційних робіт магістерського рівня.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність, основні ознаки та роль корпоративної культури

Корпоративна культура охоплює систему спільних цінностей, норм, переконань і моделей поведінки, що визначають стиль взаємодії працівників, підходи до ухвалення рішень та характер їхньої спільної діяльності. Вона формує внутрішнє середовище організації, впливає на якість комунікацій, рівень довіри, мотивацію персоналу та результативність роботи.

На практиці саме корпоративна культура є тим чинником, який часто відрізняє успішні компанії від тих, що зіштовхуються зі стагнацією чи внутрішніми конфліктами. Йдеться не лише про задекларовану місію або корпоративні цінності, представлені на веб-ресурсах чи офісних стендах, а передусім про повсякденні управлінські та комунікаційні практики, що визначають реальний спосіб співпраці, вирішення проблем та розвитку персоналу.

Корпоративна культура формується на основі неписаних норм, колективних уявлень і очікувань, які визначають поведінку працівників і встановлюють стандарти взаємодії. Саме ці невидимі, але фундаментальні елементи визначають організаційну динаміку, впливають на продуктивність і клімат у колективі. Дослідження показують, що компанії з розвиненою та послідовною корпоративною культурою демонструють значно вищі фінансові результати – зокрема, темпи зростання доходів можуть перевищувати показники організацій зі слабо сформованою культурою у декілька разів (Arbinger Institute).

Таким чином, корпоративна культура виступає стратегічним ресурсом, що не лише визначає внутрішню атмосферу, а й сприяє підвищенню конкурентоспроможності, стабільності та здатності підприємства до довгострокового розвитку.

Корпоративна культура виступає фундаментальним елементом організаційного розвитку та визначає домінуючі моделі поведінки працівників, особливості ухвалення управлінських рішень і характер взаємодії між співробітниками, клієнтами та іншими стейкхолдерами. У науковій літературі вона розглядається як своєрідна «організаційна ідентичність», що відображає систему спільних цінностей, норм, переконань і усталених практик, які формують внутрішнє середовище підприємства.

Корпоративна культура охоплює сукупність формальних елементів – політик, регламентів, процедур, корпоративних кодексів – а також неформальних компонентів, до яких належать неписані правила, соціальні очікування, традиції, моделі комунікації та специфічні поведінкові патерни. Саме інтеграція цих елементів визначає підхід працівників до виконання функціональних обов'язків, вирішення виробничих завдань, взаємодії в команді та реагування на внутрішні й зовнішні виклики.

Корпоративна культура не має статичного характеру; вона еволюціонує під впливом стилів керівництва, структури управління, характеру бізнес-процесів, галузевих тенденцій, соціально-економічних змін і технологічних інновацій. Її розвиток є динамічним процесом, що потребує цілеспрямованого управління, узгодженості з місією та стратегічними цілями підприємства, а також адаптивності до зовнішнього середовища.

Наукові дослідження підтверджують суттєвий вплив корпоративної культури на ефективність діяльності організації. Сформована, послідовна та підтримувана культура сприяє підвищенню рівня задоволеності та залученості персоналу, зменшенню плинності кадрів, покращенню внутрішньої комунікації, формуванню інноваційного потенціалу і, відповідно, зростанню продуктивності та покращенню фінансових результатів. Натомість слабко структурована або дезгармонізована культура може зумовлювати внутрішні конфлікти, зниження мотивації та зменшення організаційної ефективності.

Емпіричні дані свідчать про вагоме значення корпоративної культури для досягнення стратегічних цілей підприємства. Зокрема, згідно з результатами

опитування Deloitte (2012), 94 % керівників і 88 % працівників відзначають критичну важливість чітко визначеної та послідовно реалізованої корпоративної культури для успішності бізнесу. Водночас дослідження Graham et al. (2022) демонструє, що 84 % керівників Північної Америки визнають необхідність удосконалення культури у власних компаніях. Це засвідчує актуальність системного управління корпоративною культурою як стратегічним ресурсом, що забезпечує сталий розвиток, конкурентоспроможність і здатність організації до адаптації в умовах динамічних змін.

Сформована, узгоджена та підтримувана корпоративна культура є ключовим чинником довгострокового успіху та сталого розвитку організації. Вона забезпечує низку вимірюваних конкурентних переваг, які безпосередньо впливають на ефективність діяльності підприємства (табл.1.1).

Таблиця 1.1

Значення корпоративної культури для діяльності організації

Напрямок впливу	Суть впливу	Емпіричні докази / Джерела	Очікувані результати для організації
Продуктивність та утримання персоналу	Сильна корпоративна культура підвищує мотивацію, знижує плинність кадрів і прогулів, формує залученість працівників.	Gallup (2024): організації з високою залученістю мають на 23% вищу прибутковість; нижчі показники плинності.	Зменшення витрат на найм, стабільність кадрового складу, підвищення продуктивності та фінансових результатів.
Конкурентна диференціація	Культура формує унікальну ідентичність, яку важко відтворити конкурентам.	Орієнтація на унікальні цінності приваблює таланти й клієнтів.	Зростання конкурентоспроможності, посилення бренду роботодавця, підвищення лояльності клієнтів.
Організаційна стійкість	Довіра, прозорість та ефективна комунікація підвищують здатність компанії долати кризи та адаптуватися до ринкових змін.	Дослідження свідчать, що команди з високою довірою швидше відновлюють операційну стабільність у період криз.	Підвищення адаптивності, здатність до швидкого реагування, мінімізація ризиків.
Інноваційність та зростання	Підтримувальне середовище стимулює появу нових ідей, конструктивне експериментування та міжфункціональну	Компанії, які заохочують творчість і ризикове мислення, демонструють вищий темп інновацій.	Розвиток нових продуктів, оптимізація процесів, підвищення конкурентоздатності.

	співпрацю.		
Кумулятивний стратегічний ефект	Сильна культура формує довгострокову ефективність, створюючи самопідсилювальні цикли розвитку.	Інвестиції в культуру корелюють зі зростанням доходів та покращенням бізнес-індикаторів.	Формування стратегічного активу, зміцнення позицій на ринку, стійкий розвиток.

За результатами звіту Gallup (2024), організації з високим рівнем залученості працівників мають суттєво нижчі показники плинності кадрів і прогулів та демонструють значно вищу продуктивність порівняно з компаніями, у яких рівень залучення є низьким. Зменшення обороту персоналу скорочує витрати на рекрутинг та адаптацію нових співробітників, а також мінімізує операційні збої, пов'язані з частими змінами складу команди. Дослідження також свідчать, що такі компанії отримують приблизно на 23 % вищу прибутковість, ніж підприємства з недостатньо залученими працівниками (Gallup).

Сильна корпоративна культура сприяє створенню унікальної організаційної ідентичності, яка приваблює висококваліфіковані кадри та зміцнює взаємини з клієнтами. Така культура стає важливим елементом конкурентної диференціації і створює перевагу, яку складно відтворити іншим учасникам ринку.

Організації, у яких культура ґрунтується на довірі, відкритості та ефективній комунікації, виявляють більшу здатність до подолання кризових ситуацій та реагування на зовнішні виклики. Наявність підтримувального внутрішнього середовища підвищує адаптивність компанії у періоди ринкових трансформацій та структурних змін у галузі.

У середовищі, де працівники відчують підтримку у висловленні нових ідей та здійсненні обґрунтованих ризиків, формується культура інноваційності. Заохочення творчості, конструктивного експериментування та обміну знаннями сприяє появі нових продуктів, удосконаленню процесів та підвищенню конкурентоздатності організації.

У сукупності ці чинники створюють позитивний кумулятивний ефект: сильна корпоративна культура підвищує бізнес-результативність, що, у свою чергу, дозволяє інвестувати додаткові ресурси у програми розвитку корпоративної культури. Тому в сучасних умовах корпоративна культура розглядається не як факультативний елемент, а як стратегічний актив організації, здатний суттєво впливати на її довгострокову успішність.

Чотири базові типи корпоративних культур – кланова, адхократична, ринкова та ієрархічна – ґрунтуються на моделі конкуруючих цінностей, розроблених Р. Квінном та К. Кемероном у 1980-х роках (табл.1.2). Ця концепція виникла на основі емпіричних досліджень організаційної ефективності та з часом стала однією з найбільш впливових і широко застосовуваних у менеджменті.

Таблиця 1.2

Характеристика чотирьох типів корпоративної культури за Квінном і Кемероном

Тип культури	Ключові цінності	Стиль лідерства	Організаційний фокус	Типові галузі / приклади організацій
Кланова (Clan)	Співпраця, згуртованість, довіра, розвиток персоналу	Наставницький, підтримувальний	Внутрішня орієнтація, гнучкість	Сімейні бізнеси, МСБ, освітні та сервісні організації
Адхократична (Adhocracy)	Інновації, творчість, ризикованість, гнучкість	Підприємницький, новаторський	Зовнішня орієнтація, гнучкість	Технологічні стартапи, ІТ-компанії, креативні індустрії
Ринкова (Market)	Результативність, конкурентність, продуктивність, клієнтоорієнтованість	Директивний, цілеспрямований	Зовнішня орієнтація, стабільність/контроль	Торгові мережі, виробництво, висококонкурентні ринки
Ієрархічна (Hierarchy)	Структурованість, порядок, стандартизація, контроль	Адміністративний, координуючий	Внутрішня орієнтація, стабільність	Банки, державні установи, великі корпорації, комунальні підприємства

Модель використовує два ключові виміри організаційного середовища:

- гнучкість проти стабільності,
- внутрішня спрямованість проти зовнішньої орієнтації.

Комбінація цих вимірів формує чотири квадранти, кожен із яких відображає певний культурний архетип зі специфічною системою цінностей, стилем лідерства, домінантними поведінковими моделями та критеріями ефективності. Більшість організацій поєднують характеристики різних культурних типів, проте зазвичай один або два типи є домінантними.

Клановий тип корпоративної культури характеризується високим рівнем співпраці, командності та орієнтації на міжособистісні відносини. Такі організації мають тенденцію до плоскої структури управління, приділяють значну увагу розвитку персоналу, наставництву та формуванню довірливого робочого середовища. Лояльність, згуртованість та відкритість у комунікації є ключовими цінностями. Цей тип культури найбільш поширений у малих та середніх підприємствах, сімейному бізнесі й сервісних організаціях.

Адхократія базується на інноваційності, креативності та готовності до експериментів. Вона передбачає високий ступінь автономії працівників та позитивне ставлення до ризику. В умовах швидких змін на ринку цей тип культури забезпечує здатність до оперативного прийняття рішень, генерування нових ідей та швидкого реагування на зовнішні виклики. Адхократичні культури найчастіше притаманні технологічним стартапам, інноваційним компаніям та галузям, що характеризуються високою динамікою.

Ринковий тип корпоративної культури фокусується на результативності, продуктивності та досягненні конкретних, вимірюваних показників. Основними орієнтирами є прибутковість, частка ринку, конкурентоспроможність і задоволеність клієнтів. Працівники працюють у середовищі високої вимогливості та швидкого темпу, що стимулює змагання та індивідуальну відповідальність. Такий тип культури властивий підприємствам, що діють у висококонкурентних секторах.

Ієрархічна корпоративна культура зорієнтована на порядок, формалізовані процеси та суворе дотримання процедур. Організації з таким типом культури

мають чітко структуровану систему управління, визначені ролі та стандартизовані процеси. Ефективність, передбачуваність і стабільність є ключовими критеріями успіху. Ієрархічна культура характерна для великих корпорацій, державних установ та компаній, які працюють у сфері з високим рівнем регуляторних вимог.

Узагальнюючи результати теоретичного аналізу, можна стверджувати, що корпоративна культура є складною багаторівневою системою цінностей, норм, переконань і моделей поведінки, які визначають характер взаємодії працівників, стиль управління та загальну організаційну динаміку. Вона формує внутрішнє середовище підприємства, впливає на співпрацю, комунікацію та результативність персоналу, а також є вагомим чинником формування конкурентоспроможності та стратегічного потенціалу організації.

Корпоративна культура охоплює як формальні, так і неформальні елементи, зокрема політики, регламенти, традиції, неписані правила та соціальні очікування. Її особливістю є постійна еволюційність під впливом стилів керівництва, структури управління, ринкових умов, технологічних інновацій та суспільних трансформацій. Доведено, що сильна, узгоджена та підтримувана культура зумовлює зростання залученості персоналу, інноваційності, продуктивності та фінансових результатів, тоді як слабка або несформована може призводити до організаційних дисфункцій і зниження ефективності.

Розглянуті типології корпоративної культури, зокрема модель конкуруючих цінностей Квінна і Кемерона, дають змогу систематизувати різні культурні підходи та визначити їхній вплив на поведінкові патерни, стилі лідерства та стратегічну орієнтацію підприємства. Врахування цих характеристик є важливим для формування цілеспрямованої політики управління корпоративною культурою та забезпечення довгострокового розвитку організації.

Корпоративна культура виступає не лише елементом організаційної ідентичності, а й стратегічним ресурсом, що відіграє ключову роль у зміцненні

позицій підприємства на ринку, підвищенні його гнучкості, інноваційного потенціалу та здатності адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

1.2. Сучасні підходи та принципи формування корпоративної культури

Корпоративна культура організації є багатовимірним феноменом, що охоплює низку ключових складових, серед яких провідне місце посідають організаційні цінності, норми поведінки, а також лідерство та стиль управління.

Організаційні цінності становлять систему базових переконань і принципів, поділюваних членами колективу. Вони визначають, що вважається важливим та пріоритетним для підприємства, формують орієнтири для поведінки, управлінських рішень і взаємодії персоналу. Цінності виконують функцію своєрідного «організаційного компаса», спрямовуючи дії співробітників відповідно до стратегічних цілей компанії.

Робота з організаційними цінностями передбачає їх чітке окреслення на основі історії та традицій підприємства, аналізу стратегічних пріоритетів, консультацій із персоналом та подальшого закріплення цих цінностей у внутрішніх документах. Важливою умовою їх дієвості є послідовна демонстрація ціннісних орієнтирів керівництвом та інтеграція їх у повсякденні управлінські практики.

Норми поведінки відображають систему неписаних правил, очікувань і стандартів, яких мають дотримуватися всі члени організації. Вони регулюють щоденну взаємодію, трудову етику, діловий етикет та визначають прийнятні моделі поведінки в колективі [15]. Формування ефективних поведінкових норм передбачає виявлення існуючих неформальних правил, розроблення бажаних моделей поведінки, їх закріплення у корпоративних документах, доведення до персоналу, а також контроль за дотриманням норм і застосування відповідних заходів впливу. У сукупності організаційні цінності та норми формують основу корпоративної культури та визначають «правила гри» в організаційному середовищі.

Важливою складовою культури є також лідерство та стиль управління. Ефективні керівники мають демонструвати зразкові моделі поведінки, слугувати етичним та професійним орієнтиром для підлеглих, підтримувати їх залученість у процеси досягнення спільних цілей, формувати відповідний тон і стандарти діяльності.

Сучасні підходи до управління передбачають розвиток практик, спрямованих на залучення персоналу до процесів прийняття рішень, широке делегування повноважень, заохочення ініціативи та творчості. Лідери повинні вибудовувати відкриті, довірчі й взаємопідтримувальні стосунки зі співробітниками, формуючи атмосферу взаємоповаги та відповідальності. Не менш важливою є регулярна комунікація щодо стратегічних цілей, пріоритетів і результатів діяльності, що сприяє підвищенню прозорості, інформованості та залученості персоналу.

Розвиток системи внутрішніх комунікацій та налагодження ефективної взаємодії між підрозділами є важливими складовими формування результативної корпоративної культури. Створення механізмів зворотного зв'язку, які забезпечують керівництво оперативною та достовірною інформацією про настрої, потреби та пропозиції працівників, сприяє підвищенню рівня довіри, залученості й організаційної відкритості. Заохочення командної роботи та міжфункціональної співпраці формує умови для активного обміну знаннями, спільного розв'язання виробничих завдань і зміцнення внутрішньокорпоративних зв'язків.

Вагоме значення має цілеспрямована робота з персоналом, яка охоплює навчання, розвиток компетенцій, формування професійного потенціалу та впровадження ефективних мотиваційних механізмів. Систематичні освітні заходи, тренінги, наставництво й інші форми професійного розвитку відображають стратегічну орієнтацію керівництва на зростання людського капіталу. Це, у свою чергу, позитивно впливає на задоволеність співробітників, їхню лояльність і прихильність до організації.

Формування ефективної системи мотивації передбачає використання як матеріальних, так і нематеріальних стимулів. Прозорі та справедливі принципи винагороди, поєднані з визнанням бажаних моделей поведінки, сприяють укріпленню корпоративних цінностей і підвищенню продуктивності працівників. Важливо також забезпечувати сприятливі умови праці, підтримувати баланс між роботою та особистим життям, розвивати корпоративні традиції та організовувати спільні заходи, які зміцнюють соціальну згуртованість колективу.

Суттєву роль у формуванні корпоративної культури відіграє й фізичне середовище організації. Просторова організація офісу, ергономіка робочих місць та естетичне оформлення впливають на емоційний стан працівників, їхню мотивацію та рівень залученості. Комфортне, функціональне та візуально привабливе робоче середовище демонструє турботу керівництва про благополуччя персоналу. Вдале зонування простору, наявність зон для відпочинку і неформальної комунікації, сучасний дизайн офісу сприяють підтриманню позитивного психологічного клімату. Крім того, фізичний простір може відображати цінності організації: наприклад, відкриті офісні планування підкреслюють пріоритети прозорості та співпраці, а застосування екологічних матеріалів – орієнтацію на сталий розвиток.

Важливим етапом дослідження корпоративної культури є визначення її ключових властивостей. До них належать унікальність, прозорість, динамічність і впливовість. Кожна організація має неповторну культуру, сформовану під впливом історії, стратегії, структури та особливостей персоналу. Корпоративна комунікація повинна бути відкритою й чесною, культура – здатною до змін, а її вплив – таким, що стимулює мотивацію, покращує внутрішні зв'язки та сприяє досягненню стратегічних цілей.

Очевидно, що корпоративна культура є одним із ключових чинників успіху організації. Водночас важливо враховувати потенційні обмеження та ризики, які можуть виникати в процесі її формування та розвитку (табл. 1.3). Їх

своєчасне виявлення та усунення сприяє ефективному управлінню культурними трансформаціями та забезпечує стабільність функціонування підприємства.

Таблиця 1.4

Переваги та проблеми формування корпоративної культури

Переваги корпоративної культури	Проблеми формування корпоративної культури
Працівники, які поділяють цінності організації та відчувають свою причетність до спільної діяльності, виявляють вищий рівень мотивації, залученості та відповідальності.	Надмірна емоційність або «фестивальна» атмосфера може знизити рівень дисципліни та спричинити несумлінне ставлення до виконання професійних обов'язків.
Корпоративна культура сприяє згуртованості колективу, формує спільну ідентичність та покращує міжособистісну взаємодію, що підвищує організаційну ефективність.	Невдало сформована культура може закріплювати упередження або негативні стереотипи щодо окремих груп працівників, погіршуючи соціально-психологічний клімат.
Позитивне внутрішнє середовище підсилює бренд роботодавця, сприяє притоку нових кадрів та зміцнює довіру клієнтів і партнерів.	Надмірно «закрита» або консервативна культура може ускладнювати адаптацію нових співробітників і створювати ризик внутрішньої сегрегації.
Чіткі правила, норми та очікування полегшують процес адаптації нових працівників і пришвидшують їхнє включення в робочі процеси.	Декларована культура може не відповідати реальним практикам і поведінці персоналу, що спричиняє розрив між формальними цінностями та фактичними діями, створюючи основу для конфліктів і недовіри.

Формування ефективної корпоративної культури потребує ґрунтовного аналізу її складових та усвідомлення специфіки їх взаємодії. Одним із найвідоміших підходів до класифікації типів корпоративної культури є типологія, запропонована американськими дослідниками Кімом Камероном і Робертом Куїнном [9]. У межах моделі конкуруючих цінностей вони виокремили чотири базові типи корпоративної культури: кланову, адхократичну, ринкову та бюрократичну (ієрархічну).

Інший відомий підхід до аналізу корпоративної культури запропонував американський соціолог Едгар Шейн, який розробив ієрархічну модель її структури [26]. За цим підходом культура організації формується під впливом прямих чинників (місія, стратегія, цілі) та опосередкованих передумов (історія компанії, традиції, зовнішнє середовище) і включає три взаємопов'язані рівні:

1. Артефакти та символи – видимі й матеріалізовані прояви культури, такі як архітектура робочого простору, корпоративний стиль, дрес-код, інструменти комунікації.

2. Задекларовані цінності – принципи, офіційно проголошені компанією, які визначають очікувані моделі поведінки та орієнтири розвитку.

3. Базові припущення – глибинні переконання, світоглядні установки та несвідомі уявлення, які визначають спосіб мислення працівників, їхнє сприйняття організаційної реальності й мотиви поведінки.

Таким чином, модель Е. Шейна дає змогу системно дослідити як поверхневі, так і глибинні елементи корпоративної культури, а також з'ясувати механізми її формування та впливу на поведінку працівників.

Концепція корпоративної культури, запропонована Теренсом Ділом та Аланом Кеннеді, є одним із фундаментальних підходів до аналізу організаційної культури. У праці «Корпоративні культури: обряди та ритуали корпоративного життя» дослідники пропонують більш гнучке трактування корпоративної культури, ніж, наприклад, у моделі Е. Шейна [26]. Їхня класифікація ґрунтується на двох ключових параметрах: швидкості зворотного зв'язку (швидкий або повільний) та рівні ризику, з яким стикається організація (високий або низький). Комбінація цих параметрів дає змогу виокремити чотири типи корпоративних культур, що відображають різні моделі поведінки та управління в організаціях (табл.1.5).

Таблиця 1.5

Типи корпоративної культури за Т. Ділом і А. Кеннеді

Тип корпоративної культури	Рівень ризику	Швидкість зворотного зв'язку	Ключові характеристики	Типова організаційна структура
Культура «борців»	Високий	Швидка	Орієнтація на швидкі рішення, готовність до змін, динамічність, підприємливість	Гнучка, децентралізована структура
Культура «працівників»	Низький	Повільна	Пріоритет стабільності, передбачуваності та дотримання процедур, високий рівень дисципліни	Бюрократична або ієрархічна структура

Культура «професіоналів»	Високий	Повільна	Висока автономність, значення професійної компетентності, самостійність у прийнятті рішень	Децентралізована структура з індивідуальною відповідальністю
Культура «керівників»	Низький	Швидка	Орієнтація на ефективність, оперативність, досягнення короткострокових результатів	Централізована, ієрархічна структура з чітким розподілом повноважень

Діл і Кеннеді наголошують, що кожен із зазначених типів культури підтримується відповідними організаційними ритуалами, символами та поведінковими моделями, які зміцнюють його домінантні характеристики. Структура корпорації, система мотивації, традиції та комунікаційні практики формують цілісний культурний контекст, у межах якого проявляються та відтворюються особливості кожного типу.

Концепція корпоративної культури, запропонована Чарльзом Хендрі, передбачає виокремлення чотирьох культурних моделей, кожна з яких корелює з певною організаційною структурою та характерним стилем управління (табл.1.6) [25]. На відміну від підходу Т. Діла та А. Кеннеді, Хендрі робить акцент саме на залежності культурного типу від організаційної конфігурації та особливостей управлінських взаємин.

Таблиця 1.6

Типи корпоративної культури за Чарльзом Хендрі

Тип корпоративної культури	Основні характеристики	Організаційна структура	Ключові орієнтири / цінності
Культура «клубу»	Невеликий масштаб організації; міцні довірчі стосунки; авторитет базується на досвіді та особистому впливі	Переважно неформальна структура; домінуюча роль лідера	Довіра, лояльність, особистий авторитет
Культура «ролей»	Чіткий розподіл обов'язків; формалізовані правила; стабільність і передбачуваність; низька гнучкість	Ієрархічна, бюрократична структура; регламентація діяльності	Дисципліна, порядок, виконання процедур
Культура «завдання»	Орієнтація на виконання цілей і проєктів; командна	Тимчасові команди ad hoc; мінімальна	Результативність, професійні навички,

	робота; гнучкість у формуванні робочих груп	залежність від ієрархії; акцент на компетентності	проєктність
Культура «особистості»	Організація як спільнота незалежних фахівців; слабкі внутрішні зв'язки; автономність працівників	Мінімальна формалізація; висока індивідуальна самостійність	Індивідуальні досягнення, професійна свобода

Таким чином, концепція Ч. Хендрі підкреслює, що структура організації не лише впливає на характер корпоративної культури, а й сама формується відповідно до домінантного культурного типу, забезпечуючи узгодженість між управлінськими практиками, поведінковими моделями та стратегічними орієнтирами організації.

У більшості поширених моделей корпоративної культури акцент традиційно робиться на загальних концептуальних категоріях, таких як цінності, символи, традиції, норми чи ритуали. Проте сучасні підходи дедалі частіше орієнтуються на глибше розуміння людини як центрального елемента організаційного середовища, її мотиваційних потреб, психологічних очікувань та індивідуальних зон комфорту. Така орієнтація дає змогу розглядати корпоративну культуру не лише як сукупність формальних приписів та поведінкових моделей, а як багатовимірний простір взаємодії, що формує емоційно-професійний досвід працівників.

У цьому контексті виокремлюються кілька ключових складових:

- орієнтація на саморозвиток і внутрішню мотивацію, що забезпечує прагнення працівників до професійного зростання;
- усвідомленість та повна залученість у життя організації, що передбачає розуміння стратегічних завдань, прийняття цілей та відповідальність за їх досягнення;
- розвинена система взаємодії та підтримки в колективі, що створює дружню, емоційно стійку та психологічно комфортну атмосферу.

Таким чином, сучасні моделі корпоративної культури орієнтовані не лише на колектив як цілісну систему, але й на індивіда як активного учасника організаційних процесів. Комплексність підходу проявляється в тому, що разом

із формальними компонентами – такими як система навчання, оплата праці чи організаційна структура – враховуються й емоційні аспекти: відчуття безпеки, підтримки, визнання та задоволеності. Усі елементи такої моделі є взаємопов’язаними та мають безпосередній вплив на досягнення стратегічних цілей підприємства.

Попри різноманітність теоретичних підходів та класифікацій, дослідники корпоративної культури сходяться на думці, що всі зрілі організації характеризуються наявністю схожого набору базових елементів, які забезпечують сталість внутрішнього середовища та сприяють високому рівню організаційної ефективності. Це пояснюється тим, що всі моделі, по суті, аналізують ті самі управлінські інструменти й поведінкові практики, розглядаючи їх крізь призму впливу на досягнення цілей організації.

Формування корпоративної культури – це складний, багатоступеневий і довготривалий процес, який потребує системного підходу та інтегрованого управління. Успішне розбудування культурного середовища можливе лише за умови дотримання низки принципів, які забезпечують його стійкість, послідовність та відповідність стратегії розвитку підприємства. Сучасні дослідження підкреслюють, що традиційні принципи формування культури мають доповнюватися новими підходами, що відображають актуальні особливості організаційного життя (табл.1.6) [8; 12].

Таблиця 1.6

Основні принципи формування корпоративної культури

Принцип	Зміст принципу	Ключові механізми реалізації	Очікувані результати
Принцип системності	Корпоративна культура розглядається як багаторівнева система, інтегрована у всі процеси організації та узгоджена з її стратегією, місією, цінностями та структурою.	– поєднання культурних норм із стратегічними цілями; – інтеграція цінностей у політики, процедури та управлінські практики; – комплексне планування розвитку культури.	Цілісність організаційного середовища, узгодженість дій, підвищення керованості та стабільності.
Принцип включеності	Працівники не є пасивними спостерігачами, а	– участь персоналу у визначенні цінностей; – залучення до процесу	Зростання мотивації, залученості, довіри

	виступають активними учасниками формування та розвитку корпоративної культури.	прийняття рішень; – підтримка ініціатив та командної роботи; – створення можливостей для професійного розвитку.	та ідентифікації співробітників із організацією.
Принцип послідовності	Усі дії керівництва та працівників мають відповідати задекларованим цінностям, нормам і правилам, формуючи стабільне культурне середовище.	– єдність слів і дій менеджменту; – незмінність ключових культурних елементів у часі; – узгодженість поведінкових стандартів у всіх підрозділах; – прозорість комунікацій.	Підвищення рівня довіри, передбачуваності та стабільності в організації.
Принцип адаптивності	Культура має бути здатною до змін, реагувати на зовнішні та внутрішні виклики, підтримувати інноваційність і гнучкість.	– регулярний аналіз культурного клімату; – оновлення норм і практик відповідно до змін середовища; – підтримка інноваційних ініціатив.	Гнучкість, здатність до трансформацій, підвищення інноваційного потенціалу.
Принцип людяності та орієнтації на працівника	Культура враховує емоційні, соціальні та професійні потреби працівника, сприяє створенню комфортного та підтримувального середовища.	– забезпечення психологічного комфорту; – розвиток дружньої атмосфери; – підтримка благополуччя персоналу; – визнання заслуг.	Підвищення лояльності, задоволеності, зниження плинності кадрів.

Одним із ключових є принцип системності. Він передбачає, що корпоративна культура має розглядатися як комплексна, багаторівнева система, яка охоплює всі сфери функціонування організації – від стратегічних цілей і стилю лідерства до щоденних процедур, комунікацій та поведінкових норм. Культура не може існувати ізольовано: вона повинна бути інтегрованою у всі управлінські процеси, відображати місію, цінності та структуру компанії.

Наступним є принцип включеності, який підкреслює необхідність активної участі працівників у процесі формування та розвитку корпоративної культури. Залучення персоналу створює відчуття приналежності, підвищує мотивацію та сприяє формуванню спільних ціннісних орієнтирів. Реалізація цього принципу передбачає можливість впливу працівників на прийняття

рішень, підтримку ініціатив, сприяння розвитку командної взаємодії та забезпечення доступу до навчання й професійного зростання.

Важливим є також принцип послідовності, який вимагає узгодженості дій і рішень керівництва та працівників із задекларованими цінностями й нормами. Стабільність культурних орієнтирів забезпечує довіру, передбачуваність та психологічну безпеку в організації. Принцип передбачає єдність слів і дій, незмінність ключових елементів культури в часі та узгодженість між підрозділами.

Застосування цих принципів забезпечує цілісність, керованість та стійкість корпоративної культури, створюючи умови для підвищення ефективності, інноваційності та стратегічної конкурентоспроможності підприємства.

1.3. Вплив корпоративної культури на ефективність управління підприємством

Корпоративна культура є одним із ключових детермінантів ефективності управління сучасним підприємством, оскільки вона визначає поведінкові моделі працівників, стиль лідерства, характер комунікацій та загальний психологічний клімат в організації. Через систему цінностей, норм, очікувань і символів корпоративна культура формує внутрішнє середовище, в якому здійснюється управлінський процес, та прямо впливає на те, як приймаються рішення, реалізуються стратегії і досягаються цілі підприємства.

Одна з основних функцій корпоративної культури – забезпечення узгодженості дій працівників. Якщо в організації чітко визначені цінності, норми поведінки та принципи взаємодії, управлінські рішення сприймаються більш однозначно, а їх реалізація відбувається ефективніше. Спільні ціннісні орієнтири виконують роль неформальних регуляторів поведінки, що зменшує потребу у надмірному контролі та сприяє підвищенню самодисципліни персоналу.

Сформована корпоративна культура суттєво підсилює мотиваційний механізм підприємства. Працівники, які поділяють цінності організації, демонструють вищу залученість та відданість корпоративним цілям. За даними Gallup, високий рівень залученості персоналу може підвищити продуктивність підприємства на 20–25 %, зменшити плинність кадрів та рівень прогулів. Корпоративна культура впливає й на нематеріальні чинники мотивації – відчуття значущості, соціальної підтримки, професійного розвитку, що є критично важливими для сучасного ринку праці.

Корпоративна культура визначає переважаючі управлінські стилі та методи керівництва. У культурах демократичного, інноваційного чи командного типу лідерство тяжіє до партнерської взаємодії, делегування та розвитку компетенцій, що сприяє створенню стратегічно орієнтованих команд. Натомість культури з домінуванням бюрократичних або авторитарних цінностей переважно формують вертикально інтегровані моделі управління із сильним акцентом на контроль, що впливає на адаптивність і швидкість прийняття рішень.

Корпоративна культура визначає якість внутрішньої комунікації – її відкритість, оперативність, зворотний зв'язок, здатність до конструктивного обговорення проблем. В організаціях із розвиненою культурою діалог і прозорість забезпечують високу швидкість інформаційних потоків, зменшення управлінських помилок та більш раціональне використання ресурсів. Це безпосередньо впливає на результативність управління.

В умовах динамічного ринкового середовища здатність підприємства швидко адаптуватися до змін є стратегічно важливою. Культура, орієнтована на інновації, ініціативність, проактивність та навчання, підсилює гнучкість організації, забезпечує швидше реагування на зовнішні виклики та підтримує реалізацію управлінських рішень у ситуаціях невизначеності. Натомість культура із жорсткою ієрархією уповільнює адаптивні процеси та знижує ефективність управління.

Корпоративна культура визначає спосіб мислення керівників і співробітників, а відтак впливає на якість управлінських рішень. Культури, орієнтовані на аналіз, інновації та співпрацю, сприяють виникненню широкого спектра альтернатив, колективному обговоренню та критичному оцінюванню варіантів. Культури, у яких домінує страх помилок, навпаки, стримують ініціативність і звужують можливості стратегічного вибору.

Корпоративна культура формує унікальну організаційну ідентичність, що підсилює репутацію підприємства, його бренд роботодавця та довіру споживачів. Компанії з сильною культурою мають кращі позиції у боротьбі за таланти, здатні ефективніше реалізовувати стратегічні ініціативи й досягати вищих фінансових результатів. Дослідження показують, що підприємства зі зрілою культурою демонструють стабільніше зростання доходів і прибутковості.

Корпоративна культура виступає фундаментальним чинником результативності управління підприємством, оскільки вона впливає на поведінку персоналу, стиль лідерства, якість рішень, комунікаційні процеси та адаптивність організації. У сучасних умовах турбулентності та глобальної конкуренції культура стає не лише соціально-психологічною характеристикою, а стратегічним активом, що визначає здатність підприємства до розвитку й довгострокового успіху.

Механізм впливу корпоративної культури на результативність управління підприємством є багатокомпонентним і охоплює різні елементи організаційного середовища, які визначають поведінку працівників, стиль управління, характер комунікацій та якість прийняття рішень. Для систематизації ключових аспектів цього впливу доцільно узагальнити основні структурні компоненти корпоративної культури та розкрити їхній вплив на управлінські процеси. Узагальнені результати наведено в таблиці 1.7, яка демонструє взаємозв'язок між окремими елементами корпоративної культури, механізмами їх впливу та очікуваними ефектами для підприємства.

Таблиця 1.7

Механізм впливу корпоративної культури на ефективність управління підприємством

Елемент корпоративної культури	Механізм впливу	Управлінські наслідки	Очікуваний ефект для підприємства
Організаційні цінності	Формують єдину систему орієнтирів та критеріїв поведінки; узгоджують дії персоналу зі стратегією підприємства	Підвищення якості управлінських рішень; зменшення конфліктів; єдність цілей	Зміцнення корпоративної ідентичності; підвищення стратегічної узгодженості
Норми та правила поведінки	Забезпечують передбачуваність поведінки працівників; регулюють взаємодію; знижують невизначеність у процесах	Зменшення потреби в надмірному контролі; підвищення дисципліни та саморегуляції	Зростання продуктивності; стабільність внутрішніх процесів
Стиль лідерства	Формує управлінські моделі; впливає на мотивацію та психологічний клімат	Підвищення залученості персоналу; ефективна реалізація управлінських рішень	Зростання довіри, зміцнення командної роботи
Система внутрішньої комунікації	Забезпечує своєчасний обмін інформацією; формує механізм зворотного зв'язку	Прозорість управління; оперативне реагування; скорочення інформаційних бар'єрів	Підвищення швидкості прийняття рішень; зниження управлінських ризиків
Мотиваційна система	Спрямовує поведінку працівників; підкріплює бажані моделі дій	Зростання відповідальності; посилення ініціативності	Підвищення продуктивності та результативності роботи
Професійний розвиток і навчання	Підвищують рівень компетентності; формують культуру безперервного навчання	Зростання кваліфікації кадрів; покращення якості управління	Інноваційність, конкурентоспроможність підприємства
Психологічний клімат і соціальна взаємодія	Впливають на рівень задоволеності та емоційної стабільності колективу	Зменшення конфліктів; покращення командної роботи	Зниження плинності кадрів; підвищення загальної ефективності організації
Фізичне робоче середовище	Створює умови для комфортної та продуктивної роботи; впливає на емоційний стан	Підвищення залученості; зростання мотивації	Оптимізація робочих процесів; покращення іміджу роботодавця

Таким чином, корпоративна культура формує комплекс умов, які безпосередньо визначають ефективність системи управління підприємством. Усі її елементи – цінності, норми, стиль лідерства, комунікації, мотиваційні інструменти, розвиток персоналу та робоче середовище – взаємодіють між собою, створюючи цілісне культурне середовище. Системний вплив цих складових забезпечує підвищення продуктивності, зміцнення командної роботи, прозорість управління, швидкість прийняття рішень і стратегічну гнучкість організації. Отже, корпоративна культура є не лише соціально-психологічною характеристикою колективу, а й важливим стратегічним ресурсом, що визначає результативність і конкурентоспроможність підприємства.

Оцінювання впливу корпоративної культури на результативність управління підприємством потребує використання чітких, вимірюваних та багатоаспектних показників, які відображають взаємозв'язок між культурним середовищем і управлінськими процесами. У сучасних умовах зростання конкуренції, цифровізації бізнесу та динамічних трансформацій ринку корпоративна культура виступає не лише соціально-психологічною характеристикою організації, а й стратегічним ресурсом, що безпосередньо впливає на конкурентоспроможність, адаптивність та економічні результати підприємства.

Для комплексної оцінки цього впливу необхідно аналізувати не окремі, ізольовані прояви культури, а системні зміни в поведінці працівників, їхній залученості, якості комунікацій, кадровій стабільності, рівні інноваційності та ефективності прийняття управлінських рішень. Саме тому сформована таблиця включає широкий спектр показників, який охоплює як людський аспект (мотивація, психологічний клімат, командна взаємодія), так і організаційно-економічний вимір (продуктивність праці, стратегічні результати, інноваційна активність, фінансова ефективність).

Запропоновані групи показників дозволяють здійснити всебічну діагностику корпоративної культури, визначити сильні та слабкі сторони

організаційного середовища, оцінити ступінь відповідності культурних практик стратегічним цілям підприємства та сформувати напрямки їх подальшого вдосконалення. У системному вигляді ці показники відображають механізми формування поведінкових моделей, мотиваційних установок та управлінських рішень, що і забезпечує ефективність управління підприємством загалом (табл.1.8).

Таблиця 1.8

Показники впливу корпоративної культури на результативність
управління підприємством

Група показників	Конкретні показники	Сутність показника / спосіб вимірювання	Очікуваний управлінський ефект
1. Показники залученості та мотивації персоналу	Індекс залученості (Employee Engagement Index)	Рівень готовності працівників докладати додаткових зусиль для досягнення цілей	Підвищення продуктивності, зниження плинності кадрів
	Рівень задоволеності працівників	Оцінка умов праці, атмосфери, управління	Зростання лояльності та стабільності персоналу
	eNPS – індекс лояльності працівників	Частка працівників, які рекомендують компанію як роботодавця	Зміцнення бренду роботодавця
2. Показники кадрової стабільності	Рівень плинності кадрів	Кількість звільнень у відсотках до загальної чисельності	Зменшення витрат на найм і адаптацію
	Тривалість роботи співробітників (Average Tenure)	Середній стаж роботи в компанії	Зростання стабільності та досвіду персоналу
	Рівень адаптації нових працівників	Частка успішно адаптованих новачків	Прискорення входження в роботу
3. Показники комунікаційної ефективності	Швидкість передачі інформації	Час виконання міжфункціональних завдань	Скорочення управлінських затримок
	Індекс прозорості комунікацій	Оцінка працівників щодо доступності інформації	Зменшення ризику помилок
	Кількість внутрішніх конфліктів	За даними HR та керівників	Покращення взаємодії між підрозділами
4. Організаційно-економічні показники	Продуктивність праці	Обсяг виручки/прибутку на одного працівника	Зростання ефективності використання ресурсів

ефективності	Рівень досягнення стратегічних KPI	Частка виконаних планових показників	Вища стратегічна результативність
	Індекс інноваційності	Кількість впроваджених ідей, проєктів, новацій	Розвиток творчого потенціалу
5. Показники якості управлінських рішень	Швидкість прийняття рішень	Час від запиту до ухвалення рішення	Гнучкість та адаптивність управління
	Успішність управлінських рішень	Частка рішень, що дали запланований результат	Підвищення якості менеджменту
	Рівень стратегічної узгодженості	Єдність рішень між рівнями управління	Зменшення суперечностей та неузгодженостей
6. Показники організаційного клімату	Індекс психологічного клімату	Оцінка довіри, взаємоповаги, підтримки	Покращення командної взаємодії
	Рівень командної роботи	Оцінка міжфункціональних зв'язків	Посилення ефективності взаємодії
	Участь у корпоративних заходах	Частка працівників, які долучаються до подій	Зростання згуртованості колективу
7. Фінансові показники, чутливі до культури	Темпи зростання доходів	Динаміка річних фінансових результатів	Зміцнення конкурентоспроможності
	Показники прибутковості (ROI, ROE, ROA)	Фінансові результати діяльності	Підвищення ефективності управління
	Індекс бренду роботодавця	Рейтинг компанії на ринку праці	Приваблення висококваліфікованих кадрів

Таким чином, наведена система показників демонструє, що корпоративна культура здійснює багатовекторний і комплексний вплив на управлінську діяльність підприємства. Показники залученості персоналу, кадрової стабільності, інноваційності, внутрішніх комунікацій та якості управлінських рішень дозволяють не лише кількісно оцінити поточний стан організаційного середовища, а й визначити його динаміку та потенціал розвитку.

Аналіз цих індикаторів дає змогу керівництву виявляти ключові проблеми, пов'язані з демотивацією персоналу, недостатньою прозорістю комунікацій або низькою узгодженістю управлінських рішень, а також формувати обґрунтовані заходи щодо зміцнення корпоративної культури. Крім того, показники фінансової результативності підтверджують, що зріла,

послідовна й підтримувана корпоративна культура на пряму корелює із позитивною динамікою доходів, прибутковості та ринкової позиції підприємства.

Отже, корпоративна культура виступає ключовим елементом системи стратегічного управління, а її вплив на результативність діяльності підприємства є не лише значним, але й піддається кількісному вимірюванню. Використання комплексної системи показників забезпечує можливість своєчасного моніторингу культурних процесів, формування ефективних управлінських рішень, підвищення мотивації персоналу та зміцнення конкурентоспроможності підприємства в цілому. Це підтверджує необхідність системної роботи над формуванням, підтриманням та розвитком корпоративної культури як стратегічного чинника управління сучасним підприємством.

Висновки до розділу 1

Здійснено комплексний теоретичний аналіз сутності, змісту та ролі корпоративної культури в системі управління сучасним підприємством. У результаті дослідження обґрунтовано, що корпоративна культура є багаторівневою соціально-економічною категорією, яка поєднує систему цінностей, норм, переконань і поведінкових моделей, що визначають характер взаємодії персоналу, стиль управління та організаційну динаміку підприємства.

Доведено, що корпоративна культура виступає не лише елементом організаційної ідентичності, а й стратегічним ресурсом, який формує конкурентні переваги, підвищує адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища та забезпечує довгострокову ефективність діяльності. Узагальнення наукових підходів і емпіричних досліджень (зокрема Gallup, Deloitte, Arbinger Institute) підтверджує наявність стійкого зв'язку між рівнем розвитку корпоративної культури, залученістю персоналу, інноваційністю та фінансовими результатами організації.

Систематизовано основні типології корпоративної культури, зокрема модель конкуруючих цінностей К. Кемерона і Р. Квінна, концепцію рівнів культури Е. Шейна, класифікацію Т. Діла і А. Кеннеді, а також модель Ч. Хенді. Встановлено, що кожен із підходів акцентує увагу на різних аспектах організаційного середовища – від структурно-управлінських характеристик до глибинних ціннісних і поведінкових установок. Водночас усі розглянуті моделі сходяться на визнанні вирішальної ролі людини та її поведінки як центрального елемента корпоративної культури.

Обґрунтовано, що сучасні підходи до формування корпоративної культури дедалі більше орієнтовані на людиноцентричну парадигму, яка передбачає врахування не лише формальних управлінських механізмів, а й психологічних, емоційних та соціальних потреб персоналу. З'ясовано, що ефективна корпоративна культура ґрунтується на системі взаємопов'язаних принципів, зокрема системності, включеності персоналу, послідовності управлінських дій, адаптивності та орієнтації на працівника. Дотримання цих принципів забезпечує цілісність культурного середовища та його відповідність стратегічним цілям підприємства.

У процесі дослідження встановлено, що корпоративна культура здійснює комплексний вплив на ефективність управління підприємством через механізми мотивації персоналу, формування стилю лідерства, якості внутрішніх комунікацій, прийняття управлінських рішень і рівня організаційної гнучкості. Систематизація цього впливу дала змогу виокремити ключові структурні елементи культури та визначити їхні управлінські наслідки, що знайшло відображення у відповідних узагальнювальних таблицях.

Особливу увагу приділено питанням кількісного вимірювання впливу корпоративної культури на результативність управління. Запропонована система показників дозволяє оцінювати стан корпоративної культури за такими напрямками, як залученість і мотивація персоналу, кадрова стабільність, комунікаційна ефективність, інноваційність, якість управлінських рішень і фінансова результативність. Це створює методологічне підґрунтя для

подальшого аналітичного дослідження корпоративної культури конкретного підприємства.

Таким чином, результати першого розділу підтверджують, що корпоративна культура є складною, динамічною та керованою системою, яка виступає одним із ключових чинників ефективності управління підприємством. Сформовані теоретичні положення, типологічні підходи та система показників створюють науково обґрунтовану базу для проведення подальшого емпіричного аналізу корпоративної культури ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» та розроблення практичних рекомендацій щодо її вдосконалення в наступних розділах магістерської роботи.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТА ВИЗНАЧЕННЯ ЇЇ ВПЛИВУ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ "СІЛЬПО-ФУД"

2.1. Організаційно-економічна характеристика та результати діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» належить до числа найбільш впливових і динамічних підприємств роздрібної торгівлі України, посідаючи вагоме місце в національній інфраструктурі споживчого ринку. Засноване у 1998 році, підприємство стало одним із ключових драйверів модернізації українського ритейлу, започаткувавши нові стандарти обслуговування, підходи до управління товарними групами та формати взаємодії з покупцями. Протягом перших років свого функціонування компанія активно впроваджувала інноваційні технології та сучасні практики ведення торгівлі, що дозволило їй швидко набути широкого визнання серед споживачів.

У сучасних умовах ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» працює як багатофункціональна роздрібна мережа, що поєднує класичні формати супермаркетів із цифровими сервісами: онлайн-платформами, мобільними застосунками, кур'єрською доставкою та інтегрованими сервісами для клієнтів. Це дозволяє компанії підтримувати високий рівень конкурентоспроможності та відповідати потребам різних груп споживачів.

Перший торговельний об'єкт під брендом «Сільпо» почав працювати у Києві як порівняно невеликий супермаркет із базовим асортиментом. Проте ефективна бізнес-модель, орієнтація на клієнта та грамотна організація логістики сприяли стрімкому розвитку мережі. Уже до 2002 року вона об'єднала 22 магазини у великих містах України – Києві, Львові, Одесі, Дніпрі та Запоріжжі. Наступного року їх кількість зросла до 40, що свідчило про високий рівень довіри покупців і значну популярність бренду [12].

Подальше розширення було зумовлено диверсифікацією форматів магазинів – від супермаркетів класичного типу до спеціалізованих торговельних просторів, адаптованих до потреб локальних ринків. У 2010 році мережа увійшла на нові регіональні ринки, посиливши свою присутність у містах, де раніше не була представлена. У 2011 році кількість магазинів досягла 206 торговельних точок, а до кінця 2012 року – вже 235, що є свідченням стабільного зростання й високої конкурентоспроможності підприємства.

Однією з ключових особливостей «СІЛЬПО-ФУД» є стратегічний акцент на підвищенні якості продукції та розширенні асортименту. Компанія стала одним із піонерів на українському ринку у впровадженні товарів власних торгових марок, які виготовляються відповідно до підвищених стандартів безпеки та контролю. Продукція private label забезпечує підприємству близько 10% прибутку, підсилюючи його позиції у сегменті доступних та водночас якісних товарів.

Асортиментна політика мережі вирізняється масштабністю та різноманітністю: на полицях магазинів представлено понад 76 тисяч найменувань товарів, що дозволяє задовольнити широкий спектр потреб різних категорій покупців – від продукції повсякденного вжитку до преміальних та нішевих товарів.

Мережа «Сільпо» послідовно впроваджує широкий спектр інноваційних практик, серед яких важливе місце посідає створення унікальних тематичних оформлень торговельних залів. Концептуальні дизайни магазинів – від мистецьких просторів до інтер'єрів, стилізованих під кінофільми чи культурні мотиви, – формують позитивний емоційний досвід покупців та сприяють комфортному перебуванню у торговельному залі. Подібні рішення не лише підвищують привабливість магазинів, але й сприяють зростанню рівня задоволеності клієнтів, формуючи емоційний зв'язок зі споживачем. Завдяки цьому «Сільпо» систематично входить до переліку найбільш інноваційних ритейлерів Європи.

Окремим стратегічним напрямом діяльності компанії є розвиток екологічно відповідального бізнесу. Мережа впроваджує практики, спрямовані на мінімізацію негативного впливу на довкілля: зменшення використання одноразових поліетиленових пакетів, популяризацію еко-упаковки, роздільний збір відходів, розвиток програм ресайклінгу та підтримку сталих способів споживання. Такі ініціативи формують позитивну екологічну репутацію бренду та відповідають запитам сучасних споживачів, які дедалі частіше обирають відповідальних виробників та ритейлерів.

Фінансові результати ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» підтверджують високу ефективність бізнес-моделі. Зокрема, у 2020 році підприємство продемонструвало чистий дохід на рівні 64,4 млрд грн (без ПДВ), що свідчить про сталі темпи розвитку навіть в умовах економічної невизначеності. Важливу роль компанія відіграє і на ринку праці: понад 39 тис. співробітників забезпечують функціонування мережі по всій країні, що робить її одним із найбільших роботодавців у секторі роздрібної торгівлі.

Значний розвиток отримав і цифровий напрямок діяльності компанії. Запуск платформи електронної комерції shop.silpo.ua дозволив забезпечити покупцям доступ до широкого асортименту товарів із можливістю кур'єрської доставки або самовивозу. Особливо важливим цей сервіс став під час пандемії COVID-19, коли споживачі масово переходили до онлайн-покупок. Завдяки цьому «Сільпо» отримало суттєве розширення клієнтської бази та зміцнило свої позиції в сегменті e-commerce.

Попри успішний розвиток, компанія стикалася і з окремими викликами. Так, у 2016 році перевірки виявили факти реалізації неякісної продукції, зокрема м'ясних виробів, що спричинило суспільний резонанс та поставило питання щодо посилення внутрішнього контролю якості. Підприємство оперативно відреагувало на ситуацію, удосконаливши систему моніторингу безпеки продуктів та підвищивши рівень відповідальності постачальників.

Незважаючи на окремі труднощі, «Сільпо-Фуд» впевнено зберігає позиції одного з найстійкіших гравців українського роздрібного ринку. Компанія

продовжує інвестувати у вдосконалення сервісу, розвиток асортименту, впровадження цифрових інструментів і підвищення стандартів якості. Важливий акцент робиться на соціальній відповідальності, підтримці локальних виробників та створенні комфортного споживчого середовища.

У перспективі компанія, ймовірно, приділятиме ще більше уваги екологічним практикам та розширенню екоорієнтованого асортименту, враховуючи зростання попиту на екологічно безпечні товари. Водночас мережа має зміцнювати систему контролю якості, щоб мінімізувати ризики та забезпечувати стабільно високий рівень довіри споживачів.

Здатність ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» оперативно реагувати на ринкові зміни, впроваджувати інновації та формувати унікальний споживчий досвід свідчить про високий рівень його організаційних компетенцій. За понад чверть століття діяльності компанія перетворилася на один із символів українського ритейлу, демонструючи, що успішний бізнес може інтенсивно розвиватися навіть в умовах складних економічних і соціальних викликів.

Таблиця 2.1 демонструє динаміку ключових фінансових параметрів діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2020–2024 роки, охоплюючи зміну чисельності персоналу, обсягів доходів, чистого фінансового результату, структури активів, зобов’язань та величини власного капіталу.

Таблиця 2.1

Аналіз фінансових показників ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2020–2024 роки

Показник	2020	2024	Динаміка 2024/2020
Кількість персоналу, осіб	42 175	31 366 (2023)	↓ скорочення на ~26 %
Дохід, тис. грн	64 402 634	93 017 469	+44,4 %
Чистий прибуток, тис. грн	–1 846	205	Перехід від збитку до прибутку
Активи, тис. грн	30 235	34 144	+12,9 %
Гроші та еквіваленти, тис. грн	1 091	1 450	+32,9 %
Довгострокові зобов’язання, тис. грн	12 285	12 994	+5,8 %
Поточні зобов’язання, тис. грн	19 057 480	29 669 000	+55,7 %
Власний капітал, тис. грн	–1 107	–8 519	Від’ємний упродовж усього періоду

Аналіз наведених даних свідчить про поступове й достатньо стійке зростання валового доходу підприємства: від 64,4 млрд грн у 2020 році до 93 млрд грн у 2024 році. Це відображає розширення ринкової присутності мережі та підвищення рівня споживчого попиту, навіть попри складні економічні умови останніх років.

Разом із тим протягом 2020–2022 років компанія фіксує від’ємні значення чистого прибутку, що вказує на наявність фінансових викликів. Найбільший збиток спостерігається у 2021 році (–7,6 млрд грн), що може бути пов’язано з підвищенням операційних витрат, коливаннями закупівельних цін, високою інфляцією, зростанням витрат на логістику або інтенсивною інвестиційною діяльністю. Подібна ситуація не є типовою лише для «Сільпо»: у цей період значна частина українських ритейлерів стикалася з аналогічними труднощами.

Поряд із цим позитивним сигналом є збільшення загальної вартості активів компанії, що свідчить про розширення матеріально-технічної бази, розвиток торговельної інфраструктури та інвестиції у модернізацію. Зростання активів у поєднанні з достатнім обсягом грошових коштів на рахунках формує відносно стабільний фінансовий фундамент у короткостроковій перспективі. Це означає, що підприємство має ресурсний потенціал для підтримки операційної діяльності, реалізації нових проєктів і покриття поточних потреб у капіталі.

Для оцінювання фінансового стану та результативності діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» проведено аналіз системи ключових фінансових індикаторів, що характеризують ліквідність, фінансову стійкість та рентабельність підприємства. Відповідні розрахунки за 2020–2024 роки наведено в таблиці 2.2, яка дає змогу простежити динаміку основних показників у довоєнний період, у фазі кризових викликів 2021–2022 років та в умовах поступової стабілізації після 2023 року.

Аналіз показників ліквідності свідчить про погіршення платоспроможності підприємства у 2021–2022 роках. Так, коефіцієнт поточної ліквідності зменшився з 1,59 у 2020 році до 1,19 у 2022 році, що вказує на

зниження здатності компанії покривати поточні зобов'язання за рахунок оборотних активів. Подібна тенденція спостерігається і щодо коефіцієнтів швидкої та абсолютної ліквідності, що відображає дефіцит найбільш ліквідних активів.

Таблиця 2.2

Динаміка фінансових індикаторів ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» у 2020–2024 роках

Показник	2020	2021	2022	2023	2024
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,59	1,38	1,19	1,12	1,15
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,85	0,72	0,63	0,59	0,61
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,06	0,04	0,04	0,05	0,05
Коефіцієнт автономії	–0,04	–0,08	–0,32	–0,31	–0,25
Рентабельність активів (ROA), %	–6,1	–19,7	–5,5	0,6	0,6
Рентабельність власного капіталу (ROE), %	–	–	–	–2,0	–2,4
Чиста маржа, %	–2,9	–10,5	–2,6	0,2	0,2
Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом	–0,05	–0,10	–0,53	–0,52	–0,42

Починаючи з 2023 року, ситуація поступово стабілізується: коефіцієнт поточної ліквідності зростає з 1,12 у 2023 році до 1,15 у 2024 році, а коефіцієнти швидкої та абсолютної ліквідності також демонструють незначне покращення. Це свідчить про адаптацію компанії до змін зовнішнього середовища та часткове відновлення фінансової рівноваги.

Водночас коефіцієнт автономії залишається від'ємним упродовж усього досліджуваного періоду, що вказує на критично високу залежність ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» від залучених джерел фінансування та недостатній рівень власного капіталу. Аналогічною є ситуація з коефіцієнтом покриття необоротних активів власним капіталом, що підтверджує структурні дисбаланси у фінансуванні активів підприємства.

Показники рентабельності демонструють найбільш позитивні зміни у 2023–2024 роках. Якщо у 2020–2022 роках рентабельність активів і чиста маржа мали суттєві від'ємні значення, то з 2023 року ROA та чиста маржа набувають позитивних значень і стабілізуються на рівні 0,6 % та 0,2 % відповідно у 2024 році. Це свідчить про поступове відновлення прибутковості операційної

діяльності компанії. Разом з тим рентабельність власного капіталу залишається від'ємною, що є наслідком дефіциту власних фінансових ресурсів.

Логістична інфраструктура ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» характеризується наявністю розгалуженої мережі розподільчих центрів, які забезпечують безперебійне постачання товарів до торговельної мережі в різних регіонах України. Загальна площа розподільчих центрів компанії становить понад 142 тис. м², що свідчить про значні масштаби логістичних операцій. Найбільшим за площею є розподільчий центр у місті Запоріжжя, який відіграє ключову роль у формуванні та перерозподілі товарних потоків. Водночас функціонують розподільчі центри у Квітневому, Перемозі, Львові, Одесі та Немирові, що забезпечує територіальну диверсифікацію логістичних потужностей та зниження ризиків перебоїв у постачанні.

Інтенсивність логістичної діяльності компанії підтверджується значним обсягом вантажів, що обробляються через розподільчі центри. Сукупний вантажообіг перевищує 2,25 млн м³, що вказує на високий рівень концентрації складських і транспортних операцій та ефективну організацію внутрішніх логістичних процесів. Такий обсяг обробки вантажів потребує розвиненої транспортної інфраструктури та значних ресурсів для забезпечення своєчасної доставки товарів.

Автопарк ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» є одним із ключових елементів логістичної системи підприємства та характеризується високим рівнем технічної оснащеності. Компанія експлуатує понад 320 вантажних автомобілів, понад 160 напівпричепів, а також значну кількість тягачів і причепів провідних європейських виробників, зокрема Mercedes та Scania. Крім того, у складі автопарку використовуються малотоннажні автомобілі для забезпечення міської логістики та доставки в умовах щільної забудови. Річний пробіг транспортних засобів перевищує 46 млн км, що свідчить про високу інтенсивність експлуатації транспорту та значне навантаження на логістичну систему компанії. Важливою складовою корпоративної соціальної відповідальності є передача частини транспортних засобів для потреб Збройних Сил України, що

підкреслює активну громадянську позицію підприємства в умовах воєнного стану.

Значну увагу ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» приділяє впровадженню екологічних ініціатив та принципів циркулярної економіки. Компанія реалізує масштабні проєкти з роздільного збору та переробки вторинної сировини, загальний обсяг якої перевищує 18 тис. тонн. Основну частку в структурі зібраних відходів становить макулатура, що свідчить про ефективну організацію процесів утилізації пакувальних матеріалів. Також здійснюється збір пластику, металу та скла, що сприяє зменшенню навантаження на навколишнє середовище та формуванню екологічно відповідальної моделі ведення бізнесу.

У межах політики декарбонізації підприємство послідовно відмовляється від використання холодильного обладнання з HFC-холодоагентами, починаючи з 2023 року, та впроваджує холодильні системи на основі CO₂, які мають значно менший вплив на клімат. Встановлення таких систем у супермаркетах свідчить про орієнтацію компанії на довгострокове зниження вуглецевого сліду та відповідність європейським екологічним стандартам.

Окремим напрямом діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» є стимулювання екологічно відповідальної поведінки споживачів. Компанія заохочує відмову від використання одноразових пластикових пакетів, про що свідчить зростаюча кількість екосвідомих гостей. Крім того, популяризується практика використання багаторазових чашок для кави, що сприяє зменшенню обсягів одноразових відходів у сфері ритейлу.

Високий рівень цифрової трансформації компанії проявляється у впровадженні інноваційних рішень у сфері обслуговування клієнтів. Мільйони користувачів мобільного застосунку «СІЛЬПО» свідчать про активне залучення цифрових каналів комунікації та персоналізованого маркетингу. Широке впровадження самокас у супермаркетах дозволяє оптимізувати процеси обслуговування, зменшити черги та підвищити пропускну спроможність торговельних залів. Система самостійного сканування та оплати «Вільнокаса»,

яка функціонує з 2020 року, є прикладом інноваційного підходу до організації покупок і сприяє формуванню позитивного клієнтського досвіду.

Узагальнюючи результати аналізу, слід зазначити, що діяльність ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» характеризується поєднанням масштабної логістичної інфраструктури, активного впровадження цифрових інновацій та послідовної реалізації екологічних ініціатив. Це створює передумови для підвищення операційної ефективності, зміцнення конкурентних позицій компанії на ринку роздрібною торгівлі та забезпечення її сталого розвитку в довгостроковій перспективі.

2.2. Корпоративна культура ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» та її роль у забезпеченні сталого розвитку підприємства

Корпоративна культура ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» формується як цілісна система цінностей, управлінських практик та організаційних норм, що орієнтовані не лише на досягнення економічних результатів, а й на довгостроковий розвиток людського капіталу, підвищення добробуту працівників і відповідальну взаємодію з суспільством та довкіллям. Компанія позиціонує себе як соціально відповідальний роботодавець, який розглядає персонал не як витратний ресурс, а як ключовий стратегічний актив, що безпосередньо впливає на якість сервісу, інноваційність бізнес-процесів та конкурентоспроможність мережі.

Важливою складовою корпоративної культури «СІЛЬПО-ФУД» є системна підтримка професійного та особистісного розвитку працівників. Соціальні програми компанії спрямовані на створення безпечного, інклюзивного та мотивуючого робочого середовища, що сприяє формуванню високого рівня залученості персоналу. Інвестиції в навчання, розвиток управлінських компетенцій, внутрішні комунікації та корпоративні сервіси формують організаційну культуру, засновану на довірі, партнерстві та взаємній відповідальності між роботодавцем і працівниками.

Корпоративна культура компанії тісно інтегрована з принципами екологічної відповідальності, що відображає сучасний підхід до ESG-менеджменту. Реалізація масштабних екологічних ініціатив, зокрема системи роздільного збору та перероблення вторинної сировини, є не лише інструментом зменшення негативного впливу на довкілля, а й важливим елементом внутрішньої культури. Залучення працівників до екологічних практик сприяє формуванню екосвідомого мислення та підвищенню рівня корпоративної відповідальності. Загальний обсяг зібраної вторинної сировини, який перевищує 18 тис. тонн, демонструє системність і масштабність цих ініціатив та їх сприйняття як невід'ємної частини щоденної операційної діяльності.

Політика декарбонізації, що передбачає відмову від холодильного обладнання з HFC-холодоагентами та перехід на CO₂-технології, також є проявом ціннісних орієнтирів корпоративної культури. Запровадження таких рішень вимагає не лише фінансових ресурсів, а й підтримки з боку персоналу, готовності до змін та сприйняття екологічних інновацій як довгострокової інвестиції у стійкість бізнесу. Таким чином, екологічні трансформації слугують катализатором організаційних змін і зміцнюють культуру відповідального управління.

Окрему роль у формуванні корпоративної культури відіграє взаємодія компанії з клієнтами як із активними учасниками екологічних та соціальних ініціатив. Заохочення покупців до відмови від пластикових пакетів та використання багаторазових чашок формує культуру відповідального споживання, у якій працівники мережі виступають провідниками корпоративних цінностей. Участь понад 85 тис. екосвідомих гостей у таких програмах свідчить про ефективність комунікацій та здатність компанії транслювати свої цінності за межі організації.

Цифрова трансформація ритейлу в «СІЛЬПО-ФУД» також має чіткий культурний вимір. Масове впровадження мобільного застосунку, самокас та системи самостійного сканування «Вільнокаса» відображає організаційну

культуру, орієнтовану на інновації, гнучкість та клієнтоцентричність. Для персоналу це означає необхідність постійного навчання, адаптації до нових технологій і розвитку цифрових компетенцій, що, у свою чергу, підсилює культуру безперервного навчання та професійного зростання. Понад 1,5 млн активних користувачів застосунку та десятки мільйонів покупок через самокаси свідчать про успішну інтеграцію технологій у щоденну практику компанії.

Фінансові витрати на збут і адміністративні витрати у 2022–2023 роках доцільно розглядати не лише як елемент витратної частини бюджету, а як інвестиції у підтримку та розвиток корпоративної культури. Адміністративні витрати охоплюють витрати на управління персоналом, корпоративні комунікації, навчання, внутрішні сервіси та забезпечення організаційної стійкості в умовах кризових викликів. Витрати на збут, своєю чергою, відображають орієнтацію компанії на високі стандарти обслуговування, підтримку клієнтського досвіду та розвиток бренду роботодавця, що є важливими складовими сучасної корпоративної культури.

Аналіз витрат на збут та адміністративних витрат ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» у 2022–2023 роках (табл. 2.3, табл. 2.4) дозволяє глибше розкрити практичний вимір корпоративної культури компанії, оскільки структура та динаміка цих витрат відображають управлінські пріоритети, соціальну орієнтацію бізнесу та ставлення до людського капіталу як ключового ресурсу розвитку.

Таблиця 2.3

Витрати на збут ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» у 2022–2023 роках

Стаття витрат	2022, тис. грн	2023, тис. грн	Абсолютна зміна, ± тис. грн	Темп зростання, %	Частка у 2023, %
Витрати на оплату праці	5 192 188	5 807 994	+615 806	111,9	29,5
Знос основних засобів та АПК	3 233 145	3 422 090	+188 945	105,8	17,4
Експлуатаційні, комунальні витрати та охорона	2 119 306	2 598 358	+479 052	122,6	13,2
Амортизація нематеріальних активів	1 432 816	1 464 912	+32 096	102,2	7,4
Матеріальні витрати	1 168 124	1 363 719	+195 595	116,7	6,9
Відрахування на соціальні заходи	1 169 708	1 287 597	+117 889	110,1	6,5

Витрати на оренду	828 172	1 189 839	+361 667	143,7	6,0
Банківські послуги	365 109	591 110	+226 001	161,9	3,0
Обслуговування необоротних активів	310 955	457 930	+146 975	147,3	2,3
Комісійна винагорода	688 965	429 169	-259 796	62,3	2,2
Транспорт, логістика, складські послуги	223 427	294 133	+70 706	131,6	1,5
Торговий знак	251 982	265 516	+13 534	105,4	1,4
Рекламні послуги	158 019	241 071	+83 052	152,6	1,2
Витрати на дослідження	7 590	92 998	+85 408	1 225,6	0,5
Витрати на утримання персоналу	59 432	73 038	+13 606	122,9	0,4
Витрати на податки	220 169	8 084	-212 085	3,7	0,0
Інші витрати на збут	88 000	81 539	-6 461	92,7	0,4
Разом	17 517 107	19 669 097	+2 151 990	112,3	100,0

Дані таблиці 2.3 свідчать про суттєве зростання загального обсягу витрат на збут у 2023 році порівняно з 2022 роком, що є наслідком як розширення операційної діяльності мережі, так і посилення уваги до якості сервісу та умов праці персоналу. Найбільшу питому вагу у структурі витрат на збут традиційно займають витрати на оплату праці та пов'язані з ними соціальні відрахування. Зростання фонду оплати праці та відрахувань на соціальні заходи у 2023 році свідчить про прагнення компанії забезпечити конкурентний рівень винагороди працівників, що є важливим чинником формування лояльності персоналу та підтримки позитивного соціально-психологічного клімату в колективах.

Збільшення витрат на експлуатаційні, комунальні послуги та охорону відображає орієнтацію компанії на створення безпечного та комфортного робочого середовища, що є ключовою складовою сучасної корпоративної культури. Аналогічно зростання витрат на утримання персоналу свідчить про системний підхід до забезпечення належних умов праці, охорони праці та соціальної підтримки співробітників, особливо в умовах підвищених ризиків та нестабільності зовнішнього середовища.

Окремої уваги заслуговує зростання витрат на дослідження та рекламні послуги. У контексті корпоративної культури це може бути інтерпретовано як інвестиції у розвиток бренду, підтримку клієнтоорієнтованої моделі бізнесу та залучення персоналу до інноваційних процесів. Працівники, які працюють у

компанії з чітко сформованою місією та впізнаваним брендом, як правило, демонструють вищий рівень залученості та ідентифікації з організацією.

Адміністративні витрати, структура та динаміка яких наведені в таблиці 2.4, також відображають стратегічні акценти корпоративної культури ТОВ «СІЛЬПО-ФУД». Їх зростання у 2023 році порівняно з 2022 роком зумовлене, передусім, підвищенням витрат на оплату праці адміністративного персоналу, обслуговування необоротних активів, інформаційно-консультативні послуги та відрядження. Це свідчить про ускладнення управлінських процесів, зростання ролі координації, планування та стратегічного менеджменту в умовах масштабної мережевої структури.

Таблиця 2.4

Адміністративні витрати ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» у 2022–2023 роках

Стаття витрат	2022, тис. грн	2023, тис. грн	Абсолютна зміна, ± тис. грн	Темп зростання, %	Частка у 2023, %
Витрати на оплату праці	1 112 036	1 260 967	+148 931	113,4	28,9
Витрати на податки	1 098 554	1 198 117	+99 563	109,1	27,5
Обслуговування необоротних активів	283 224	593 777	+310 553	209,6	13,6
Амортизація нематеріальних активів	165 849	292 795	+126 946	176,5	6,7
Відрахування на соціальні заходи	221 249	221 174	–75	100,0	5,1
Спецодяг	48 328	168 888	+120 560	349,5	3,9
Знос основних засобів	179 007	147 649	–31 358	82,5	3,4
Інформаційно-консультативні послуги	46 933	113 400	+66 467	241,6	2,6
Витрати на відрядження	15 188	78 108	+62 920	514,4	1,8
Витрати на утримання персоналу	40 303	54 763	+14 460	135,9	1,3
Матеріальні витрати	39 654	44 732	+5 078	112,8	1,0
Експлуатаційні, комунальні витрати та охорона	41 726	38 761	–2 965	92,9	0,9
Витрати на оренду	37 507	35 418	–2 089	94,4	0,8
Інші адміністративні витрати	55 396	108 779	+53 383	196,4	2,5
Разом	3 384 954	4 357 328	+972 374	128,7	100,0

Збільшення витрат на спецодяг і матеріальне забезпечення адміністративного персоналу є проявом турботи про безпеку та стандартизацію робочого середовища, що формує культуру дисципліни, відповідальності та

професіоналізму. Витрати на інформаційно-консультативні послуги та відрядження можна розглядати як інвестиції у розвиток управлінських компетенцій, обмін досвідом та впровадження кращих практик корпоративного управління, що відповідає концепції організації, яка навчається.

Важливим елементом корпоративної культури ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» є підтримка гнучкості в організації праці та здатність адаптувати управлінські рішення до змінних умов функціонування. Саме це пояснює зростання низки витрат, пов'язаних із забезпеченням стабільності бізнес-процесів у періоди підвищеної турбулентності, зокрема під час пандемії та воєнних викликів. Гнучкі підходи до управління персоналом сприяють збереженню трудового потенціалу, зниженню рівня плинності кадрів і підвищенню продуктивності праці.

Акцент на розвитку співробітників є системоутворювальним елементом корпоративної культури компанії. Реалізація програм навчання, підвищення кваліфікації та кар'єрного зростання формує у працівників відчуття причетності до спільного результату та підвищує мотивацію до досягнення високих стандартів обслуговування. У контексті аналізу витрат це означає, що значна частина адміністративних і збутових витрат має інвестиційний характер, спрямований на розвиток людського капіталу, а не лише на підтримку поточної діяльності.

Корпоративна культура ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» ґрунтується на принципі клієнтоорієнтованості, який є одним із ключових елементів позиціонування бренду та стратегічного розвитку компанії. Орієнтація на потреби споживачів проявляється не лише у високих стандартах сервісу, а й у формуванні відкритої моделі комунікації з клієнтами, що сприяє зростанню рівня довіри та лояльності. Компанія системно впроваджує інноваційні рішення у сфері роздрібної торгівлі, зокрема онлайн-магазин, мобільні застосунки та цифрові сервіси, які спрощують процес взаємодії з покупцями та підвищують зручність здійснення покупок. Такі інструменти є не лише технологічними

нововведеннями, а й складовою корпоративної культури, орієнтованої на безперервне вдосконалення клієнтського досвіду.

Зростання витрат на збут у 2023 році порівняно з 2022 роком на 12,87 % (на 2 151 990 тис. грн) свідчить про активізацію діяльності компанії та розширення її операційних масштабів. У контексті корпоративної культури ці витрати слід розглядати як інвестиції у підтримку клієнтоорієнтованої моделі бізнесу. Збільшення витрат на оплату праці, експлуатацію основних засобів та інші операційні складові відображає прагнення компанії забезпечити належні умови роботи персоналу, задіяного у процесах збуту, що безпосередньо впливає на якість обслуговування клієнтів та репутацію бренду.

Аналогічно, зростання адміністративних витрат у 2023 році на 28,8 % (на 972 374 тис. грн) демонструє посилення ролі управлінських і координаційних функцій у діяльності компанії. Збільшення витрат на оплату праці адміністративного персоналу може бути пов'язане з удосконаленням системи управління, підвищенням вимог до кваліфікації працівників та впровадженням сучасних управлінських практик. Значне зростання витрат на амортизацію та обслуговування необоротних активів свідчить про інвестиції в інфраструктуру, цифрові рішення та організаційні ресурси, які забезпечують стабільність і масштабованість бізнесу. У межах корпоративної культури такі витрати відображають орієнтацію компанії на довгостроковий розвиток і підвищення організаційної спроможності.

Результати SWOT-аналізу корпоративної культури ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», представлені в таблиці 2.5, дозволяють комплексно оцінити внутрішні переваги та обмеження компанії, а також зовнішні можливості й загрози. До сильних сторін слід віднести високий рівень інноваційності, що проявляється в активному використанні цифрових технологій, онлайн-каналів збуту та сервісів доставки. Розвинена корпоративна культура, заснована на ефективних внутрішніх комунікаціях і взаємодії між співробітниками, сприяє формуванню згуртованих команд і підвищенню рівня залученості персоналу. Важливою перевагою є також наявність системи професійного розвитку, що включає

навчання, тренінги та можливості кар'єрного зростання, а також послідовна підтримка екологічної відповідальності.

Водночас SWOT-аналіз виявляє низку слабких сторін корпоративної культури, серед яких особливої уваги потребує фінансова залежність компанії від зовнішніх джерел фінансування, що обмежує рівень автономії та може впливати на стабільність реалізації соціальних програм. Окремі проблеми з контролем якості продукції здатні негативно відображатися як на довірі клієнтів, так і на внутрішньому морально-психологічному кліматі в колективах.

Таблиця 2.5

SWOT-аналіз корпоративної культури ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Інноваційність корпоративної культури, активне впровадження цифрових технологій (онлайн-магазин, мобільні застосунки, самокаси, доставка).	Низький рівень фінансової автономії, що обмежує стабільність довгострокових соціальних та HR-програм.
Розвинена система внутрішніх комунікацій і взаємодії між працівниками, високий рівень корпоративної згуртованості.	Окремі проблеми з контролем якості продукції, що можуть негативно впливати на довіру клієнтів і моральний клімат у колективі.
Орієнтація на професійний розвиток персоналу: навчання, тренінги, кар'єрне зростання, розвиток управлінських компетенцій.	Високе навантаження на персонал унаслідок швидкого розширення мережі та інтенсивних операційних процесів.
Підтримка екологічної відповідальності та сталого розвитку (відмова від пластикових пакетів, екологічні упаковки, ресайклінг).	Ризики професійного вигорання працівників унаслідок високих темпів роботи та стресових умов.
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Запровадження гнучких форм зайнятості та елементів дистанційної роботи відповідно до глобальних HR-трендів.	Посилення конкуренції на ринку роздрібної торгівлі, що створює додатковий тиск на персонал і корпоративну культуру.
Залучення молодих фахівців завдяки інноваційній культурі, сучасним технологіям та можливостям розвитку.	Економічна нестабільність і кризові явища, які можуть призвести до оптимізації витрат на персонал.
Поглиблення екологічної та ESG-стратегії, що підвищує привабливість бренду роботодавця.	Зміни в нормативно-правовому середовищі, які можуть впливати на внутрішню політику управління персоналом.
Посилення клієнтоорієнтованої культури через цифровізацію сервісів і персоналізацію обслуговування.	Зростання соціальних і психологічних ризиків для персоналу в умовах тривалих кризових викликів.

Крім того, швидке розширення мережі та високі темпи роботи створюють ризики перевантаження персоналу, що вимагає впровадження додаткових інструментів підтримки та управління робочим навантаженням.

Серед можливостей розвитку корпоративної культури компанії варто відзначити впровадження гнучких форм зайнятості та дистанційної роботи, що відповідає глобальним тенденціям і може підвищити привабливість роботодавця для молодих фахівців. Розширення екологічних ініціатив та поглиблення ESG-стратегії здатні посилити позитивний імідж бренду та залучити співробітників, які поділяють цінності сталого розвитку. Водночас до основних загроз належать висока конкуренція на ринку роздрібної торгівлі, економічна нестабільність та можливі зміни нормативно-правового середовища, які можуть обмежувати можливості інвестування у розвиток персоналу та корпоративної культури.

Корпоративна культура ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» характеризується поєднанням клієнтоорієнтованості, інноваційності та соціальної відповідальності. Разом із тим подальший розвиток цієї культури потребує збалансування фінансових ресурсів, посилення внутрішніх механізмів контролю якості та впровадження інструментів запобігання професійному вигоранню персоналу. Реалізація цих завдань сприятиме підвищенню стійкості компанії та зміцненню її конкурентних позицій у довгостроковій перспективі.

Водночас результати SWOT-аналізу корпоративної культури ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» свідчать про наявність низки внутрішніх обмежень і зовнішніх ризиків, які можуть впливати на стійкість організаційного розвитку. Зокрема, від'ємні значення коефіцієнта автономії вказують на недостатній рівень фінансової самостійності компанії та високу залежність від залучених джерел фінансування. Така фінансова структура потенційно обмежує можливості довгострокового інвестування у розвиток персоналу, соціальні програми та інституціоналізацію корпоративних цінностей, що є важливими складовими сильної корпоративної культури.

Додатковим викликом залишається забезпечення стабільного контролю якості продукції, окремі порушення якого можуть негативно впливати як на довіру споживачів, так і на внутрішній морально-психологічний клімат у трудових колективах. Для персоналу такі ситуації часто асоціюються з підвищенням емоційного навантаження, зростанням відповідальності та ризиком демотивації. Крім того, інтенсивне розширення мережі супермаркетів супроводжується зростанням робочого навантаження, що за відсутності належних механізмів управління може призводити до професійного стресу та вигорання працівників.

Разом із тим компанія має суттєвий потенціал для подальшого розвитку корпоративної культури. Однією з ключових можливостей є впровадження та розширення гнучких форм організації праці, включаючи елементи дистанційної роботи та адаптивних графіків. Такі підходи відповідають сучасним HR-трендам і сприяють покращенню балансу між професійним та особистим життям працівників, що є важливим чинником залучення й утримання кваліфікованих кадрів, особливо серед молодих спеціалістів.

Перспективним напрямом розвитку корпоративної культури є також подальше поглиблення екологічних ініціатив і ESG-орієнтованої стратегії. Активна позиція компанії у сфері сталого розвитку не лише зміцнює її ринкову репутацію, а й формує ціннісну основу корпоративної культури, привабливу для працівників, які поділяють принципи екологічної відповідальності та соціальної свідомості.

Водночас компанія функціонує в умовах значної зовнішньої турбулентності. Високий рівень конкуренції на ринку роздрібної торгівлі посилює тиск на персонал і вимагає постійної адаптації організаційних практик та моделей управління. Додатковими факторами ризику виступають макроекономічна нестабільність і можливі зміни в нормативно-правовому середовищі, які можуть зумовлювати необхідність перегляду внутрішніх процедур і політик, що безпосередньо впливає на атмосферу в колективі.

Загалом результати SWOT-аналізу дозволяють зробити висновок, що ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» має міцну інституційну основу для розвитку корпоративної культури, проте ефективна реалізація цього потенціалу потребує збалансованого врахування фінансових, організаційних та соціальних викликів. Саме інтеграція економічної стійкості з людиноцентричним підходом до управління персоналом є ключовою умовою збереження внутрішньої стабільності компанії.

Важливою характеристикою корпоративної культури ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» є масштабність людського капіталу. Загальна чисельність персоналу компанії становить близько 29,5 тис. осіб, що підтверджує її статус одного з найбільших роботодавців у сфері роздрібної торгівлі України. Управління таким кадровим потенціалом вимагає системного підходу до розвитку компетенцій, мотивації та професійного зростання працівників.

Ключовим інструментом формування культури безперервного навчання є корпоративна програма розвитку персоналу «Перевершники». У 2023 році компанією було оновлено 81 навчальну програму та впроваджено 162 нові електронні курси, що дозволяє забезпечити постійне підвищення кваліфікації працівників відповідно до змін у технологіях, бізнес-процесах і стандартах обслуговування. Загалом працівниками було завершено понад 12 тис. навчальних курсів, що є найвищим показником за останні п'ять років і свідчить про високу залученість персоналу до процесів професійного розвитку.

Окрему увагу в межах корпоративної культури приділено розвитку цифрових компетенцій: понад 4,6 тис. навчань з програмного забезпечення сприяють підвищенню технологічної грамотності персоналу та підтримці цифрової трансформації компанії. Такий підхід формує організаційну культуру, орієнтовану на інновації та адаптивність.

Стратегічним елементом HR-політики є також система управління талантами та підготовки кадрового резерву. Призначення понад 1,4 тис. учасників програми «Перевершники» на нові посади забезпечує наступність управління та збереження корпоративних цінностей. Формування кадрового

резерву чисельністю 246 працівників свідчить про довгострокову орієнтацію компанії на розвиток внутрішніх управлінських кадрів.

Соціальна складова корпоративної культури доповнюється розвиненою системою соціальних гарантій. Програми добровільного медичного страхування та страхування життя формують відчуття захищеності працівників і підвищують рівень їхньої лояльності до роботодавця. Наявність таких інструментів соціальної підтримки є важливим чинником формування позитивного соціально-психологічного клімату та зміцнення корпоративної ідентичності.

Одним із пріоритетних напрямів корпоративної політики ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» є системна підтримка фізичного та психологічного добробуту працівників. Компанія реалізує комплекс заходів, спрямованих на зміцнення здоров'я персоналу та підвищення якості їхнього життя, зокрема шляхом надання пільгових умов для відвідування спортивних закладів і фінансування курсів з вивчення іноземних мов. Такі ініціативи сприяють не лише підтриманню належного фізичного стану співробітників, а й розвитку їхніх професійних і комунікативних компетенцій, що є важливим чинником особистісного зростання та кар'єрного просування.

Ваговою складовою корпоративної культури компанії є психологічна підтримка персоналу та програми відновлення, спрямовані на зниження рівня стресу й емоційного вигорання. Реалізація спеціалізованих заходів, зокрема оздоровчих програм, літніх таборів та навчання з надання домедичної допомоги, формує у працівників відчуття безпеки та турботи з боку роботодавця. У межах сімейно орієнтованої політики компанія також впроваджує ініціативи, спрямовані на підтримку родин працівників, зокрема надання новорічних подарунків для дітей та облаштування дитячої кімнати в головному офісі, що сприяє поєднанню професійних і сімейних обов'язків.

Важливою характеристикою корпоративної культури ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» є наявність ефективних механізмів підтримки персоналу в кризових ситуаціях. У разі виникнення надзвичайних обставин компанія забезпечує

організацію евакуаційних заходів, допомогу в пошуку тимчасового або постійного житла, а також надання медичних і юридичних консультацій. Такий підхід свідчить про високий рівень соціальної відповідальності бізнесу та його готовність оперативно реагувати на виклики зовнішнього середовища.

Окремої уваги заслуговує програма «Рука допомоги», яка була адаптована та розширена з урахуванням умов воєнного стану та інших кризових періодів. Її реалізація дозволяє підтримувати постійний контакт із працівниками, забезпечувати їм необхідну допомогу та зберігати організаційну єдність у складних соціально-економічних умовах.

Інноваційна складова корпоративної культури компанії проявляється також у впровадженні сучасних технологічних рішень, орієнтованих як на працівників, так і на клієнтів. Запуск самокас у супермаркетах є прикладом цифрових інновацій, що підвищують ефективність операційних процесів і покращують клієнтський досвід. У 2023 році через самокаси було здійснено понад 57 млн покупок, що підтверджує високий рівень прийняття цієї технології споживачами та її значущість для бізнес-моделі компанії.

З метою забезпечення стабільності роботи в умовах енергетичних та інфраструктурних ризиків ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» створило так звані «незламні офіси», оснащені автономними джерелами енергопостачання. Наявність таких робочих просторів дозволяє зберігати безперервність управлінських і операційних процесів навіть у кризових ситуаціях, що позитивно впливає на відчуття безпеки персоналу та загальну організаційну стійкість.

Для узагальнення результатів аналізу корпоративної культури ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» доцільно подати її системну характеристику за ключовими напрямками, що наведено в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Узагальнена характеристика корпоративної культури ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Напрямок корпоративної культури	Ключові інструменти та практики	Кількісні / якісні індикатори	Вплив на діяльність компанії
Розвиток персоналу	Програма «Перевершники»,	12 тис. навчань у 2023 р.; 162 нові	Підвищення кваліфікації, зниження плинності

	внутрішні та онлайн-курси, кадровий резерв	курси; 246 осіб у кадровому резерві	кадрів, формування управлінської наступності
Соціальна підтримка та well-being	Медичне страхування, страхування життя, спорт, психологічна підтримка	29,5 тис. працівників охоплені соцпрограмами	Зростання лояльності персоналу, стабільність трудового колективу
Корпоративна стійкість у кризах	Програма «Рука допомоги», евакуація, житло, юридична допомога	Діє з 2022 р., адаптована до воєнних умов	Збереження персоналу, організаційна згуртованість
Екологічна культура (ESG)	Ресайклінг, декарбонізація, еко-покупки	>18 тис. т вторсировини; 85 тис. еко-гостей	Формування екосвідомої культури, позитивний імідж роботодавця
Цифрова культура та інновації	Самокаси, «Вільнокаса», мобільний застосунок	57 млн покупок через самокаси; 1,5 млн активних користувачів	Підвищення операційної ефективності, клієнтоорієнтованість
Клієнтоорієнтованість	Онлайн-сервіси, персоналізовані сервіси	Зростання витрат на збут на 12,9 %	Посилення бренду, зростання лояльності клієнтів

Таким чином, підходи ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» до підтримки добробуту працівників, кризового менеджменту та впровадження інновацій формують сучасну, людиноцентричну корпоративну культуру, орієнтовану на довгострокову стійкість і адаптивність компанії.

2.3. Методи та результати діагностики корпоративної культури ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Корпоративна культура ТОВ «Сільпо-Фуд» формується як багатовимірна система управлінських цінностей, норм поведінки, організаційних практик та соціальних взаємодій, що забезпечує узгодженість інтересів працівників, клієнтів і компанії в цілому. Для ефективного управління цією системою важливе значення має застосування методів її діагностики, які дозволяють оцінити рівень розвитку корпоративної культури, виявити сильні сторони та проблемні аспекти, а також визначити напрями її подальшого вдосконалення.

У практиці діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» діагностика корпоративної культури здійснюється переважно за допомогою комплексного підходу, що поєднує кількісні та якісні методи аналізу. Такий підхід дає змогу оцінювати корпоративну культуру не лише на рівні декларованих цінностей, а й через фактичні управлінські рішення, поведінкові моделі персоналу, структуру витрат та результати діяльності.

Одним із ключових інструментів діагностики є аналіз внутрішніх корпоративних практик і програм розвитку персоналу, зокрема системи навчання, кар'єрного зростання та управління талантами. Регулярне оновлення освітніх програм, впровадження електронних курсів, розвиток кадрового резерву та підготовка управлінських наступників свідчать про наявність у компанії культури безперервного навчання. Діагностичним показником у цьому контексті виступають масштаби охоплення персоналу навчальними програмами, інтенсивність підвищення кваліфікації та динаміка внутрішніх кадрових переміщень.

Важливе місце в системі діагностики корпоративної культури займає аналіз організаційної структури та управлінських процесів. Гнучка, проєктно-орієнтована структура управління, характерна для ТОВ «Сільпо-Фуд», дозволяє оцінити рівень адаптивності компанії до змін зовнішнього середовища, швидкість прийняття рішень та ефективність внутрішніх комунікацій. Такі характеристики є індикаторами інноваційної та динамічної корпоративної культури.

Окремим напрямом діагностики виступає оцінювання мотиваційної складової корпоративної культури, що здійснюється через аналіз системи матеріального та нематеріального стимулювання персоналу. Наявність розвиненого соціального пакета, програм медичного страхування, страхування життя, підтримки фізичного та психологічного добробуту працівників, а також заходів з балансування професійного та особистого життя є свідченням людиноцентричної моделі корпоративної культури. Діагностичним критерієм у

цьому випадку є рівень залученості персоналу, стабільність кадрового складу та здатність компанії утримувати кваліфікованих працівників.

Значну аналітичну цінність має контент-аналіз корпоративних ініціатив у сфері соціальної відповідальності та сталого розвитку. Реалізація екологічних програм, участь у соціальних проєктах, підтримка громад і залучення працівників до екосвідомих практик дозволяють оцінити ступінь інтеграції цінностей сталого розвитку у внутрішню культуру компанії. У цьому контексті корпоративна культура розглядається як інструмент трансляції ESG-принципів у щоденну діяльність персоналу.

Узагальнена характеристика ключових аспектів корпоративної культури ТОВ «Сільпо-Фуд», які використовуються як об'єкти діагностики, наведена в таблиці 2.6. Вона відображає основні напрями прояву корпоративної культури, управлінські практики та виклики, що постають перед компанією в умовах масштабного зростання та динамічного ринкового середовища.

Результати проведеного аналізу свідчать, що корпоративна культура ТОВ «Сільпо-Фуд» характеризується високим рівнем інноваційності, клієнтоорієнтованості та соціальної відповідальності. Водночас діагностика виявляє і потенційні ризики, пов'язані з необхідністю збереження цілісності корпоративних цінностей у процесі швидкого розширення мережі та інтеграції нових працівників. Це вимагає постійного моніторингу культурних процесів, удосконалення внутрішніх комунікацій та розвитку механізмів адаптації персоналу.

Важливим елементом діагностики корпоративної культури є також аналіз реакції компанії на кризові ситуації. Запровадження програм підтримки персоналу, зокрема оновленої програми «Рука допомоги», організація евакуації, надання житла, медичної та юридичної допомоги свідчать про наявність у компанії культури взаємної підтримки та високого рівня організаційної відповідальності. Такі практики є важливими індикаторами зрілості корпоративної культури в умовах підвищеної соціально-економічної турбулентності.

Застосування комплексних методів діагностики дозволяє розглядати корпоративну культуру ТОВ «Сільпо-Фуд» як динамічну систему, що постійно трансформується під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів. Системний аналіз її складових створює підґрунтя для розроблення практичних рекомендацій щодо подальшого розвитку корпоративної культури, що буде предметом дослідження у наступному розділі магістерської роботи.

Для систематизації підходів до оцінювання корпоративної культури ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» доцільно узагальнити основні методи діагностики, показники та джерела інформації, що наведено в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Методи діагностики корпоративної культури ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Метод діагностики	Об'єкт / показники оцінювання	Характеристика показників	Джерела інформації
Аналіз внутрішніх корпоративних програм	Система навчання та розвитку персоналу	Кількість навчальних програм і курсів, охоплення персоналу навчанням, розвиток кадрового резерву	Внутрішні звіти компанії, корпоративні освітні платформи, HR-аналітика
Аналіз HR-показників	Управління людським капіталом	Чисельність персоналу, плинність кадрів, участь у програмах розвитку, кар'єрні переміщення	Статистична звітність ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», кадрові дані
Аналіз системи мотивації та соціального пакета	Мотиваційна складова корпоративної культури	Наявність медичного страхування, страхування життя, програм well-being, нематеріальних стимулів	Колективні договори, внутрішні положення, HR-політики
Аналіз організаційної структури	Організаційна гнучкість та управлінські практики	Тип організаційної структури, рівень децентралізації, проєктна орієнтація	Організаційні регламенти, внутрішні положення, управлінська документація
Фінансово-економічний аналіз	Інвестиції у корпоративну культуру	Частка витрат на оплату праці, навчання, соціальні заходи, адміністративні та збутові витрати	Фінансова звітність підприємства, аналітичні таблиці
Контент-аналіз ESG-ініціатив	Екологічна та соціальна відповідальність	Обсяги вторинної сировини, програми декарбонізації, участь персоналу в екологічних ініціативах	Корпоративні звіти, офіційний сайт компанії, внутрішні комунікації
Аналіз цифрових рішень	Цифрова культура та інноваційність	Використання мобільного застосунку, самокас, систем самообслуговування	Внутрішня статистика, управлінські звіти,

			дані IT-підрозділів
SWOT-аналіз	Системна оцінка корпоративної культури	Виявлення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз	Узагальнення результатів аналітичного дослідження
Аналіз кризових практик	Організаційна стійкість та культура підтримки	Наявність програм допомоги, дії в кризових ситуаціях	Внутрішні розпорядження, програми підтримки персоналу

Корпоративна культура ТОВ «Сільпо-Фуд» зорієнтована на формування довірливих, партнерських і підтримуючих відносин між компанією та її працівниками. Такий підхід передбачає створення умов, за яких кожен співробітник має можливість не лише професійно зростати, а й отримувати комплексну підтримку для досягнення особистих і кар'єрних цілей. Саме тому система управління корпоративною культурою в компанії супроводжується постійною діагностикою її стану та динаміки розвитку.

Для забезпечення стабільної продуктивності та своєчасного реагування на внутрішні виклики ТОВ «Сільпо-Фуд» застосовує різноманітні методи діагностики корпоративної культури, що дозволяють оцінювати рівень задоволеності персоналу, ефективність комунікацій і відповідність управлінських практик задекларованим цінностям. Одним із ключових інструментів такої діагностики є регулярні опитування працівників, які дають змогу отримати об'єктивну інформацію щодо соціально-психологічного клімату в колективах.

Результати опитування, проведеного у 2023 році, свідчать про загалом високий рівень задоволеності працівників умовами праці та якістю внутрішніх комунікацій: близько 85 % співробітників позитивно оцінили робоче середовище та взаємодію в командах. Водночас частина респондентів (приблизно 15 %) вказала на потребу в розширенні можливостей кар'єрного розвитку та поглибленні навчальних програм. Отримані результати стали підґрунтям для коригування політики розвитку персоналу, зокрема для оновлення освітніх програм і впровадження нових форматів навчання.

Система навчання та розвитку персоналу виступає не лише інструментом підвищення кваліфікації, а й важливим методом діагностики корпоративної культури. Зростання кількості працівників, залучених до навчальних програм, свідчить про високий рівень довіри до корпоративних ініціатив і готовність персоналу інвестувати власний час у професійний розвиток. У 2023 році кількість завершених навчань досягла 12 490, що є найвищим показником за останні п'ять років і свідчить про формування культури безперервного навчання. Збільшення участі персоналу в освітніх програмах приблизно на 30 % після впровадження нових курсів підтверджує позитивний вплив управлінських рішень на мотивацію працівників.

Особливу роль у контексті цифрової трансформації відіграють навчання, пов'язані з опануванням програмного забезпечення та цифрових інструментів. У 2023 році було зафіксовано понад 4,6 тис. таких навчань, що сприяло підвищенню технологічної грамотності персоналу та адаптації до змін у бізнес-процесах. Крім того, впровадження курсів із розвитку лідерських і управлінських компетенцій дозволило підготувати значну кількість працівників до зайняття керівних посад, що є важливим індикатором зрілості корпоративної культури та ефективності системи управління талантами.

Не менш важливим елементом діагностики корпоративної культури є аналіз залученості працівників до соціальних і екологічних ініціатив компанії. Участь персоналу в проєктах зі сталого розвитку дозволяє оцінити ступінь інтеграції корпоративних цінностей у повсякденну діяльність. У 2023 році в межах програм роздільного збору та перероблення вторинної сировини було зібрано понад 18 тис. тонн матеріалів, причому близько 70 % працівників брали безпосередню участь у реалізації цих ініціатив. Такий рівень залученості свідчить про сформовану екосвідомість персоналу та високий рівень корпоративної відповідальності.

Оцінювання ефективності програм підтримки працівників у кризових ситуаціях також є важливим методом діагностики корпоративної культури. Реалізація програми «Рука допомоги», спрямованої на надання житлової,

медичної та іншої підтримки співробітникам у період воєнних і соціально-економічних викликів, дозволила не лише допомогти сотням працівників, а й суттєво підвищити рівень їхньої лояльності до роботодавця. Зменшення рівня плинності кадрів приблизно на 20 % у порівнянні з попереднім роком підтверджує ефективність такої моделі корпоративної підтримки.

Важливим напрямом діагностики корпоративної культури є також оцінювання стану фізичного та психоемоційного здоров'я працівників. Високий рівень участі персоналу в програмах фізичної активності, мовного навчання та психологічної підтримки свідчить про актуальність і затребуваність таких ініціатив. Більшість працівників відзначають позитивний вплив відповідних програм на здатність справлятися зі стресовими навантаженнями та загальний рівень задоволеності роботою, що є важливим індикатором здорового організаційного клімату.

Застосування різнопланових методів діагностики корпоративної культури дозволяє ТОВ «Сільпо-Фуд» не лише фіксувати її поточний стан, а й оперативно коригувати управлінські рішення відповідно до потреб персоналу та стратегічних цілей компанії. Отримані результати підтверджують, що корпоративна культура підприємства є динамічною системою, розвиток якої базується на постійному зворотному зв'язку, орієнтації на людину та готовності до адаптації в умовах мінливого зовнішнього середовища.

Одним із ключових індикаторів ефективності корпоративної культури є здатність організації адаптуватися до змін зовнішнього та внутрішнього середовища. Для ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» така адаптивність проявляється, зокрема, у впровадженні цифрових та організаційних інновацій, спрямованих на підвищення ефективності операційних процесів і якості взаємодії з клієнтами та персоналом. Запровадження системи самокас і мобільного застосунку дозволило суттєво скоротити середній час обслуговування клієнтів (приблизно на 25 %), що водночас позитивно вплинуло на задоволеність працівників умовами праці та використанням сучасних технологій у професійній діяльності.

Застосування діагностичних методів оцінювання корпоративної культури дає змогу компанії не лише фіксувати окремі показники організаційного клімату, а й комплексно аналізувати взаємозв'язок між управлінськими рішеннями, рівнем залученості персоналу та результативністю діяльності. Такий підхід забезпечує формування середовища, сприятливого для професійного розвитку працівників, підвищення їхньої мотивації, задоволеності роботою та ефективності виконання функціональних обов'язків. Водночас системна діагностика корпоративної культури дозволяє своєчасно коригувати стратегії управління персоналом відповідно до змінюваних умов функціонування компанії, що є характерною ознакою зрілої організаційної культури.

На основі узагальнених результатів внутрішніх опитувань працівників (табл. 2.8) можна здійснити більш детальний аналіз стану корпоративної культури та її впливу на ефективність діяльності підприємства. Дані свідчать, що найвищий рівень задоволеності персоналу зафіксовано щодо умов праці (80 %), що вказує на належний рівень організації робочого середовища та соціально-побутових умов. Це є важливим чинником утримання кваліфікованих кадрів і підвищення загальної задоволеності роботою.

Таблиця 2.8

Рівень задоволеності працівників ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» основними
аспектами корпоративної культури

Аспект корпоративної культури	Частка задоволених працівників, %	Діагностична інтерпретація
Умови праці	80	Високий рівень організації робочого середовища та соціально-побутових умов
Можливості професійного розвитку	75	Ефективна система навчання та кар'єрного зростання, наявність кадрового потенціалу
Участь у корпоративних ініціативах	65	Середній рівень залученості персоналу, наявні резерви для підвищення активності
Внутрішня комунікація та відкритість	70	Загалом позитивний соціально-психологічний клімат, потреба у розвитку зворотного зв'язку
Підтримка екологічних ініціатив	60	Недостатній рівень екосвідомості частини персоналу, необхідність посилення

Високий рівень позитивних оцінок також спостерігається щодо можливостей професійного розвитку (75 %), що підтверджує ефективність системи навчання, підвищення кваліфікації та кар'єрного зростання. Водночас дещо нижчий рівень участі працівників у корпоративних ініціативах (65 %) може свідчити про наявність резервів для посилення внутрішньої комунікації та залучення персоналу до спільних проєктів і ціннісно орієнтованих заходів.

Оцінка внутрішньої комунікації та відкритості на рівні 70 % свідчить про загалом позитивний соціально-психологічний клімат, проте також вказує на доцільність подальшого розвитку каналів зворотного зв'язку між керівництвом і працівниками. Найнижчий показник зафіксовано щодо підтримки екологічних ініціатив (60 %), що може бути інтерпретовано як потреба в посиленні внутрішніх інформаційних кампаній, навчальних заходів і практик залучення персоналу до екологічно відповідальної поведінки.

Для поглибленої діагностики корпоративної культури ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» доцільним є використання класичних теоретичних моделей організаційної культури, зокрема моделей Ч. Хенді та Е. Шейна, які дозволяють здійснювати багаторівневий аналіз культурних характеристик організації.

Відповідно до типології Ч. Хенді, у корпоративній культурі ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» простежуються ознаки культури завдань, орієнтованої на досягнення результатів, інноваційність і командну роботу, а також елементи культури ролей, що проявляються у формалізації функцій, стандартизації бізнес-процесів і чіткому розподілі відповідальності. Така комбінація є характерною для великих мережевих компаній, які поєднують гнучкість і масштабність операційної діяльності.

Застосування моделі Е. Шейна дозволяє діагностувати корпоративну культуру на трьох рівнях: артефактів, проголошених цінностей і базових припущень. На рівні артефактів культура ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» проявляється у використанні цифрових технологій, інноваційних форматів обслуговування,

корпоративної символіки та соціальних програм. Проголошені цінності компанії відображають орієнтацію на клієнтоорієнтованість, розвиток персоналу, інноваційність і соціальну відповідальність. Базові припущення, що лежать в основі корпоративної культури, ґрунтуються на переконанні, що людський капітал є ключовим чинником довгострокової конкурентоспроможності та стійкого розвитку бізнесу.

У результаті застосування типології організаційних культур Ч. Хенді до діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» можна зробити обґрунтований висновок про домінування культури завдань з одночасною наявністю виразних елементів культури особистості. Така конфігурація корпоративної культури є характерною для інноваційно орієнтованих компаній із розвиненою проєктною логікою управління та високим рівнем соціальної відповідальності.

Домінування культури завдань проявляється насамперед у проєктно-орієнтованій організації діяльності компанії, постійному впровадженні інновацій та гнучкій адаптації до змін ринкового середовища. ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» системно інвестує в розвиток технологій і сервісів, зокрема шляхом оновлення форматів торговельних точок, створення унікальних дизайнерських концепцій магазинів, упровадження цифрових каналів обслуговування та розвитку онлайн-платформ. Такий підхід свідчить про орієнтацію на досягнення конкретних результатів через міжфункціональну взаємодію команд, концентрацію ресурсів навколо виконання завдань і реалізацію проєктів, що відповідає сутнісним характеристикам культури завдань за Ч. Хенді.

Водночас корпоративна культура ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» не обмежується виключно орієнтацією на завдання та результат. Значну роль у ній відіграють елементи культури особистості, що проявляються у пріоритеті людського чинника, підтримці соціальних та екологічних ініціатив, а також у формуванні комфортного та безпечного робочого середовища. Компанія публічно декларує свою відкритість до клієнтів і працівників, впроваджує програми розвитку персоналу, соціального захисту та підтримки в кризових ситуаціях. Такий підхід засвідчує орієнтацію організації на розвиток людського капіталу,

формування лояльності персоналу та створення позитивного бренду роботодавця, що є характерними ознаками культури особистості.

Поєднання культури завдань і культури особистості забезпечує ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» можливість досягати високих операційних результатів, зберігаючи при цьому стабільний соціально-психологічний клімат у колективі. Командна робота, орієнтація на інновації та підтримка індивідуального розвитку співробітників формують синергетичний ефект, який підвищує адаптивність компанії та її здатність ефективно функціонувати в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Для поглибленої діагностики корпоративної культури доцільним є застосування моделі Е. Шейна, яка передбачає аналіз організаційної культури на трьох взаємопов'язаних рівнях: артефактів, проголошених цінностей і базових припущень. Використання цієї моделі дозволяє не лише зафіксувати зовнішні прояви культури, а й виявити глибинні установки, що визначають поведінку працівників і управлінські рішення.

На рівні артефактів корпоративна культура ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» проявляється через видимі та матеріалізовані елементи організаційного середовища. До них належать нестандартні дизайнерські рішення торговельних залів, активне використання сучасних цифрових технологій (онлайн-магазин, мобільні застосунки, самокаси), розвинені канали комунікації з клієнтами та внутрішні платформи взаємодії з персоналом. Сукупність цих елементів формує сучасний імідж компанії, підкреслює її інноваційну спрямованість і створює позитивний досвід як для споживачів, так і для працівників. Важливим артефактом є також розвиток власних торгових марок, що слугує інструментом диференціації та підвищення конкурентоспроможності.

На рівні проголошених цінностей корпоративна культура компанії ґрунтується на таких принципах, як клієнтоорієнтованість, інноваційність, якість, соціальна відповідальність і сталий розвиток. Ці цінності відображені у стратегічних документах компанії, практиках управління персоналом і комунікаціях із зовнішніми стейкхолдерами. Орієнтація на високу якість

продукції та сервісу є ключовою складовою ринкової стратегії ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», тоді як активна участь у соціальних та екологічних ініціативах підтверджує прагнення компанії відповідати принципам відповідального бізнесу та ESG-підходам.

На рівні базових припущень корпоративна культура компанії характеризується вірою у необхідність постійних змін, гнучкості та адаптації до динамічних умов ринку. В основі управлінських рішень лежить переконання у важливості інновацій як ключового чинника конкурентоспроможності, а також довіра до працівників і клієнтів як до активних учасників створення цінності. Саме ці базові установки формують сприятливе середовище для експериментів, розвитку нових форматів бізнесу та безперервного вдосконалення організаційних процесів.

Узагальнення результатів діагностики корпоративної культури ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за моделями Ч. Хенді та Е. Шейна подано в таблиці 2.9, що дозволяє комплексно оцінити домінуючі типи культури, їх прояви та вплив на організаційний розвиток компанії.

Таблиця 2.9

Результати діагностики корпоративної культури ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за моделями Ч. Хенді та Е. Шейна

Діагностичний підхід	Критерій аналізу	Характеристика проявів у ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»	Інтерпретація для корпоративної культури
Модель Ч. Хенді	Культура завдань	Проектно-орієнтована діяльність; впровадження інновацій; гнучка адаптація до змін ринку; розвиток нових форматів магазинів і цифрових сервісів	Домінуючий тип культури, орієнтований на результат, командну роботу та досягнення стратегічних цілей
	Культура особистості	Акцент на розвитку персоналу; соціальні програми; екологічна відповідальність; підтримка працівників у кризових ситуаціях	Доповнювальний тип культури, що формує людиноцентричний підхід та підвищує лояльність персоналу
	Культура ролей	Наявність формалізованих процедур управління, стандартів обслуговування, регламентів роботи	Виконує підтримувальну функцію, забезпечуючи стабільність операційних процесів
	Культура влади	Централізоване стратегічне	Не є домінуючою,

		управління на рівні топменеджменту	використовується переважно для стратегічних рішень
Модель Е. Шейна	Рівень артефактів	Дизайнерські концепції магазинів; цифрові технології (онлайн-магазин, мобільний застосунок, самокаси); корпоративні сервіси	Відображає інноваційність, клієнтоорієнтованість і сучасний стиль управління
	Рівень проголошених цінностей	Якість, інновації, клієнтоорієнтованість, соціальна та екологічна відповідальність, сталий розвиток	Формує стратегічні орієнтири поведінки персоналу та управлінських рішень
	Рівень базових припущень	Віра в необхідність постійних змін; довіра до працівників і клієнтів; орієнтація на розвиток і навчання	Створює основу адаптивності, інноваційної поведінки та організаційної стійкості

Узагальнюючи результати діагностики корпоративної культури ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за моделями Ч. Хенді та Е. Шейна, можна стверджувати, що компанія сформувала багатовимірну, гнучку та адаптивну культуру, орієнтовану на досягнення результатів через інновації, командну взаємодію та розвиток людського капіталу. Така культура забезпечує високий рівень конкурентоспроможності на ринку роздрібної торгівлі, сприяє підтриманню мотивації персоналу та створює умови для сталого розвитку компанії в довгостроковій перспективі.

Висновки до розділу 2

Здійснено комплексний аналіз корпоративної культури ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» та визначено її вплив на ефективність діяльності підприємства в умовах динамічного та конкурентного середовища роздрібної торгівлі України.

Встановлено, що ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» є одним із системоутворюючих суб'єктів національного ринку ритейлу, який характеризується масштабною торговельною мережею, розвиненою логістичною інфраструктурою, високим рівнем цифровізації та активною інноваційною діяльністю. Аналіз фінансово-економічних показників за 2020–2024 роки засвідчив зростання обсягів доходу,

поступову стабілізацію прибутковості у післякризовий період та відновлення операційної ефективності, попри наявність структурних дисбалансів у фінансуванні та від'ємні значення власного капіталу. Це свідчить про здатність компанії адаптуватися до кризових викликів і підтримувати функціональну стійкість за рахунок масштабів діяльності, ефективної логістики та інвестицій у цифрові рішення.

Доведено, що корпоративна культура ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» є важливим нематеріальним чинником забезпечення сталого розвитку підприємства. Вона формується на засадах клієнтоорієнтованості, інноваційності, соціальної відповідальності та людиноцентричного підходу до управління персоналом. Аналіз витрат на збут і адміністративних витрат показав, що значна їх частка має інвестиційний характер і спрямована на розвиток людського капіталу, підтримку якості сервісу, внутрішніх комунікацій та організаційної стійкості. Реалізація програм навчання, соціального захисту, well-being, екологічних ініціатив і кризової підтримки персоналу свідчить про інтеграцію корпоративної культури в операційну та стратегічну діяльність компанії.

SWOT-аналіз корпоративної культури дозволив виявити її сильні сторони, серед яких домінують інноваційність, розвинена система внутрішніх комунікацій, орієнтація на професійний розвиток персоналу та ESG-цінності. Водночас ідентифіковано низку внутрішніх обмежень і зовнішніх загроз, зокрема фінансову залежність від залучених джерел, ризики професійного вигорання персоналу, посилення конкурентного тиску та нестабільність макроекономічного середовища, що потребує подальшого вдосконалення механізмів управління корпоративною культурою.

Здійснено діагностику корпоративної культури ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» із використанням комплексного підходу, що поєднує кількісні та якісні методи аналізу. Узагальнення результатів внутрішніх опитувань персоналу засвідчило високий рівень задоволеності умовами праці, можливостями професійного розвитку та внутрішньою комунікацією, водночас виявивши резерви для підвищення залученості працівників до корпоративних та екологічних ініціатив.

Застосування моделей Ч. Хенді та Е. Шейна дозволило встановити домінування культури завдань з виразними елементами культури особистості, що є характерним для інноваційно орієнтованих мережових компаній із високим рівнем соціальної відповідальності.

У цілому результати дослідження підтверджують, що корпоративна культура ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» є динамічною, багатовимірною та адаптивною системою, яка суттєво впливає на ефективність діяльності підприємства, його конкурентоспроможність і здатність до сталого розвитку. Разом із тим подальший розвиток корпоративної культури потребує системного моніторингу, посилення механізмів внутрішніх комунікацій, управління навантаженням персоналу та збалансування фінансових і соціальних пріоритетів. Отримані висновки створюють аналітичне підґрунтя для розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення корпоративної культури ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», що буде предметом дослідження у третьому розділі магістерської роботи.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» ЯК ЧИННИКА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ

3.1. Обґрунтування стратегічних напрямів розвитку корпоративної культури ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Проведений у попередньому розділі SWOT-аналіз корпоративної культури ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» дозволяє комплексно оцінити внутрішній культурний потенціал компанії та умови його реалізації в контексті динамічного і висококонкурентного ринкового середовища. Отримані результати свідчать, що корпоративна культура підприємства загалом характеризується високим рівнем інноваційності, клієнтоорієнтованості та соціальної відповідальності, що формує стійку основу для довгострокового розвитку бізнесу.

До ключових сильних сторін корпоративної культури слід віднести сформовану культуру інновацій, що проявляється у системному впровадженні цифрових технологій, розвитку онлайн-каналів збуту, використанні мобільних застосунків, самокас і сервісів самообслуговування. Важливим елементом є також розвинена система внутрішніх комунікацій і командної взаємодії, яка сприяє координації дій персоналу в умовах масштабної мережевої структури. Орієнтація на безперервне навчання та розвиток персоналу, зокрема через корпоративні програми підвищення кваліфікації та управління талантами, формує культуру професійного зростання та підвищує рівень залученості працівників. Додатковою перевагою є інтеграція екологічних і соціальних ініціатив у повсякденну діяльність компанії, що підсилює ціннісну складову корпоративної культури та позитивно впливає на імідж роботодавця.

Водночас SWOT-аналіз виявив низку слабких сторін корпоративної культури, які стримують реалізацію її потенціалу. Насамперед це стосується низького рівня фінансової автономії компанії, що обмежує можливості довгострокового планування та масштабування соціальних і HR-ініціатив.

Окремі проблеми з контролем якості продукції створюють ризики для довіри клієнтів і можуть негативно впливати на внутрішній морально-психологічний клімат у колективах. Крім того, високі темпи розширення мережі та інтенсивність операційних процесів призводять до зростання навантаження на персонал, що підвищує ризики професійного вигорання та зниження мотивації працівників.

Аналіз можливостей розвитку корпоративної культури свідчить про значний потенціал її подальшої трансформації відповідно до глобальних HR- і ESG-трендів. Запровадження гнучких форм організації праці, елементів дистанційної зайнятості та адаптивних графіків може підвищити привабливість компанії для молодих фахівців і сприяти покращенню балансу між професійним та особистим життям працівників. Поглиблення екологічної та ESG-стратегії відкриває можливості для зміцнення корпоративної ідентичності та формування культури відповідального бізнесу. Додаткові резерви розвитку пов'язані з подальшою цифровізацією управлінських і HR-процесів, що дозволяє підвищити прозорість, ефективність і швидкість прийняття рішень.

Разом із тим існують і загрози, що можуть негативно впливати на розвиток корпоративної культури. Посилення конкуренції на ринку роздрібною торгівлі зумовлює підвищений тиск на персонал і вимагає постійного вдосконалення стандартів сервісу. Макроекономічна нестабільність, воєнні ризики та можливі зміни в нормативно-правовому середовищі створюють додаткові виклики для збереження стабільності соціальних програм і внутрішніх комунікацій. У таких умовах корпоративна культура набуває ролі не лише інструменту мотивації, а й механізму організаційної стійкості.

Узагальнення результатів SWOT-аналізу дозволяє виокремити ключові проблеми розвитку корпоративної культури ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», які потребують стратегічного управлінського реагування. По-перше, це необхідність забезпечення цілісності корпоративних цінностей у процесі масштабного зростання мережі та інтеграції нових працівників. За умов

швидкого розширення існує ризик фрагментації культури, зниження рівня ідентифікації персоналу з компанією та послаблення внутрішніх комунікацій.

По-друге, актуальною проблемою є дисбаланс між інтенсивністю операційної діяльності та можливостями відновлення персоналу, що проявляється у підвищених ризиках емоційного вигорання та зниження задоволеності роботою. Незважаючи на наявність програм підтримки та well-being, подальше зростання компанії потребує їх системного розширення та інтеграції в загальну HR-стратегію.

По-третє, корпоративна культура компанії функціонує в умовах фінансових обмежень, що зумовлює необхідність підвищення ефективності використання ресурсів, спрямованих на розвиток людського капіталу. Це вимагає чіткого пріоритезування культурних ініціатив і переходу від фрагментарних заходів до комплексних програм, орієнтованих на довгостроковий ефект.

Водночас результати аналізу дозволяють ідентифікувати суттєві резерви розвитку корпоративної культури. До них належить потенціал подальшого розвитку культури залученості персоналу через розширення участі працівників у корпоративних, соціальних та екологічних ініціативах. Значним резервом є також інституціоналізація корпоративних цінностей шляхом формалізації стандартів поведінки, розвитку культури лідерства та підвищення ролі середньої управлінської ланки як носія корпоративної культури.

Окремий резерв розвитку пов'язаний із цифровою трансформацією корпоративної культури, що передбачає використання цифрових платформ для внутрішніх комунікацій, навчання, зворотного зв'язку та моніторингу стану організаційного клімату. Це дозволяє підвищити адаптивність культури, забезпечити її масштабованість і своєчасне реагування на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища.

Узагальнення результатів SWOT-аналізу та ідентифікація ключових проблем і резервів розвитку корпоративної культури створюють науково обґрунтовану основу для формування стратегічних напрямів її вдосконалення.

Реалізація цих напрямів має бути спрямована на посилення людиноцентричної, інноваційної та ESG-орієнтованої моделі корпоративної культури ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», що забезпечить підвищення ефективності діяльності підприємства та його стійкість у довгостроковій перспективі.

Сучасні умови функціонування ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» характеризуються поєднанням глибоких трансформаційних процесів, зумовлених цифровізацією бізнесу, масштабуванням торговельної мережі, посиленням вимог ESG-орієнтованого розвитку, а також кризовими та воєнними чинниками. У таких умовах корпоративна культура набуває стратегічного значення як інструмент забезпечення організаційної стійкості, адаптивності та довгострокової конкурентоспроможності компанії.

Цифрова трансформація виступає одним із ключових драйверів змін у корпоративній культурі ТОВ «СІЛЬПО-ФУД». Впровадження цифрових сервісів, автоматизованих систем обслуговування, мобільних застосунків і внутрішніх ІТ-платформ вимагає формування цифрової культури, що базується на відкритості до інновацій, готовності до безперервного навчання та розвитку цифрових компетенцій персоналу. Стратегічним пріоритетом у цьому контексті є розвиток культури цифрової грамотності, підтримка експериментування та толерантності до помилок, а також зміцнення внутрішніх комунікацій у цифровому середовищі.

Розширення мережі супермаркетів і збільшення чисельності персоналу актуалізують проблему збереження цілісності корпоративної культури. У процесі масштабування виникають ризики фрагментації цінностей, неоднорідності управлінських практик і послаблення ідентифікації працівників з компанією. Відповідно стратегічним пріоритетом стає стандартизація ключових культурних норм і водночас збереження гнучкості, розвиток культури внутрішнього лідерства, посилення ролі середньої управлінської ланки як носія корпоративних цінностей та інтеграція нових працівників через системні програми адаптації.

Зростання ролі ESG-підходів у стратегічному управлінні зумовлює необхідність глибшої інтеграції принципів сталого розвитку в корпоративну культуру ТОВ «СІЛЬПО-ФУД». Корпоративна культура у цьому вимірі має виконувати функцію трансляції екологічних, соціальних та управлінських цінностей у повсякденну поведінку персоналу. Стратегічними пріоритетами виступають розвиток екологічної свідомості працівників, підвищення рівня їх участі в ESG-ініціативах, формування культури соціальної відповідальності та етичного управління, а також посилення внутрішніх комунікацій щодо цілей сталого розвитку компанії.

Кризові явища та воєнна нестабільність істотно змінюють функціональне навантаження корпоративної культури, трансформуючи її в інструмент психологічної підтримки, соціальної згуртованості та організаційної стійкості. У таких умовах стратегічного значення набувають культура взаємної підтримки, довіри та солідарності, розвиток антикризових комунікацій і програм допомоги працівникам. Пріоритетом є формування культури безпеки, турботи про фізичний і психоемоційний стан персоналу, а також підвищення адаптивності управлінських рішень до умов невизначеності.

Систематизація стратегічних пріоритетів удосконалення корпоративної культури ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» залежно від ключових умов функціонування подана в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Стратегічні пріоритети удосконалення корпоративної культури ТОВ
«СІЛЬПО-ФУД» в умовах сучасних викликів

Умови розвитку	Ключові виклики	Стратегічні пріоритети корпоративної культури	Очікуваний ефект
Цифрова трансформація	Необхідність цифрових компетенцій; зміна форматів комунікації	Формування цифрової культури; розвиток культури навчання; підтримка інновацій та експериментування	Підвищення адаптивності персоналу; зростання продуктивності; інноваційна поведінка
Зростання масштабів мережі	Фрагментація цінностей; складність інтеграції нових працівників	Стандартизація культурних норм; розвиток лідерства; ефективна адаптація персоналу	Збереження цілісності культури; підвищення залученості персоналу

ESG-орієнтований розвиток	Необхідність інтеграції сталих цінностей у щоденну діяльність	Формування екосвідомості; розвиток культури соціальної відповідальності; етичне управління	Зміцнення бренду роботодавця; підвищення лояльності працівників і стейкхолдерів
Кризова та воєнна нестабільність	Психоемоційне навантаження; ризики втрати персоналу	Культура підтримки та безпеки; антикризові комунікації; соціальна солідарність	Підвищення організаційної стійкості; зниження плинності кадрів

Джерело: складено автором.

Таким чином, формування стратегічних пріоритетів удосконалення корпоративної культури ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» має здійснюватися з урахуванням багатовимірності сучасних викликів. Інтеграція цифрової, людиноцентричної та ESG-орієнтованої складових корпоративної культури, доповнена механізмами кризового реагування, створює підґрунтя для підвищення адаптивності компанії, збереження мотивації персоналу та забезпечення сталого розвитку в довгостроковій перспективі.

У сучасних умовах корпоративна культура виступає не лише елементом внутрішнього управління персоналом, а й стратегічним інструментом реалізації концепції сталого розвитку підприємства. Для ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», яке функціонує в умовах високої конкуренції, соціально-економічної турбулентності та посилення ESG-вимог, узгодження напрямів розвитку корпоративної культури зі стратегією сталого розвитку набуває системного характеру та стає необхідною передумовою довгострокової ефективності бізнесу.

Стратегія сталого розвитку компанії ґрунтується на збалансованому поєднанні економічних, соціальних та екологічних цілей, що відповідає міжнародним підходам ESG (Environmental, Social, Governance). У цьому контексті корпоративна культура виконує функцію інтеграційного механізму, який забезпечує трансляцію стратегічних цілей сталого розвитку у щоденну поведінку персоналу, управлінські рішення та організаційні практики.

З економічної точки зору корпоративна культура, орієнтована на інноваційність, ефективність і відповідальність, сприяє підвищенню продуктивності праці, оптимізації бізнес-процесів і зміцненню конкурентних позицій компанії. Формування культури безперервного навчання, цифрової адаптивності та командної взаємодії забезпечує здатність організації оперативно реагувати на зміни ринкового середовища та впроваджувати інноваційні рішення, що є ключовими чинниками економічної складової сталого розвитку.

Соціальний вимір сталого розвитку безпосередньо пов'язаний із людиноцентричною моделлю корпоративної культури ТОВ «СІЛЬПО-ФУД». Підтримка професійного розвитку персоналу, забезпечення гідних умов праці, реалізація програм соціального захисту, охорони здоров'я та психологічної підтримки формують високий рівень залученості працівників і сприяють зниженню плинності кадрів. Така культура не лише підвищує внутрішню стабільність компанії, а й зміцнює бренд роботодавця, що є важливим чинником соціальної сталості.

Екологічна складова сталого розвитку реалізується через інтеграцію принципів екологічної відповідальності в корпоративну культуру компанії. Залучення працівників до програм роздільного збору відходів, зменшення використання пластику, підвищення енергоефективності та впровадження екосвідомих практик у повсякденній діяльності дозволяє сформувати культуру відповідального ставлення до довкілля. У цьому контексті корпоративна культура виступає засобом формування екологічних цінностей і поведінкових моделей, що підтримують реалізацію екологічних цілей компанії.

Управлінський (governance) аспект сталого розвитку передбачає формування культури прозорості, етичності та відповідальності в системі прийняття управлінських рішень. Для ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» це означає розвиток внутрішніх механізмів комунікації, зворотного зв'язку, дотримання принципів корпоративної етики та забезпечення довіри між керівництвом і персоналом. Корпоративна культура в цьому випадку сприяє підвищенню якості управління та зміцненню організаційної стійкості.

Таким чином, узгодження напрямів розвитку корпоративної культури зі стратегією сталого розвитку компанії передбачає їх взаємне доповнення та інтеграцію на всіх рівнях управління. Корпоративна культура виступає інституційною основою реалізації стратегічних цілей сталого розвитку, забезпечуючи їх практичну імплементацію через поведінку персоналу та управлінські практики.

Для наочності взаємозв'язок між напрямками розвитку корпоративної культури та складовими стратегії сталого розвитку ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» узагальнено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Узгодження напрямів розвитку корпоративної культури зі стратегією
сталого розвитку ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Складова сталого розвитку	Напрями розвитку корпоративної культури	Основні інструменти реалізації	Очікувані результати
Економічна (Economic)	Культура інновацій; культура результативності; цифрова культура	Навчальні програми, цифрові платформи, проєктна робота	Зростання продуктивності праці; підвищення конкурентоспроможності
Соціальна (Social)	Людиноцентрична культура; культура підтримки та розвитку персоналу	Соціальні пакети, медичне страхування, програми розвитку та well-being	Підвищення залученості та лояльності персоналу; зниження плинності кадрів
Екологічна (Environmental)	Екологічно відповідальна культура; екосвідомість персоналу	Програми сортування відходів, зменшення пластику, енергоефективність	Зниження екологічного впливу; формування екологічної поведінки
Управлінська (Governance)	Культура прозорості та етики; відповідальне лідерство	Внутрішні політики, кодекси етики, комунікаційні платформи	Підвищення довіри, якості управління та організаційної стійкості

Джерело: складено автором.

Узгодження корпоративної культури зі стратегією сталого розвитку дозволяє ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» розглядати людський капітал не лише як ресурс, а як ключовий фактор реалізації довгострокових стратегічних цілей. Такий підхід забезпечує системний характер сталого розвитку компанії, підвищує її

адаптивність до змін зовнішнього середовища та створює міцне підґрунтя для збереження лідерських позицій на ринку роздрібної торгівлі.

3.2. Розроблення комплексу заходів з удосконалення корпоративної культури та управління людським капіталом

Удосконалення корпоративної культури та системи управління людським капіталом у ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» є логічним продовженням результатів проведеної діагностики та стратегічного аналізу. В умовах цифрової трансформації, зростання масштабів торговельної мережі, посилення ESG-вимог і кризової нестабільності особливого значення набувають внутрішні комунікації, рівень залученості персоналу та якість зворотного зв'язку між працівниками і керівництвом. Саме ці чинники визначають здатність корпоративної культури підтримувати стійкий розвиток компанії та ефективно трансформувати людський капітал у стратегічну конкурентну перевагу.

Ефективна система внутрішніх комунікацій є базовим елементом зрілої корпоративної культури, оскільки забезпечує прозорість управлінських процесів, узгодженість дій структурних підрозділів і формування довіри між керівництвом та персоналом. Для ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», яке характеризується значною чисельністю працівників і територіально розгалуженою мережею, вдосконалення внутрішніх комунікацій є ключовою передумовою збереження єдності корпоративних цінностей і підвищення ефективності управління людським капіталом.

Одним із пріоритетних напрямів удосконалення комунікаційної системи є розвиток цифрових каналів внутрішньої взаємодії. Запровадження єдиної корпоративної комунікаційної платформи, що поєднує функції внутрішнього порталу, мобільного застосунку та аналітичних інструментів, дозволить забезпечити оперативний обмін інформацією, доступ працівників до актуальних управлінських рішень і корпоративних новин, а також формування спільного інформаційного простору незалежно від місця роботи.

Важливою складовою системи внутрішніх комунікацій є розвиток механізмів зворотного зв'язку. Регулярні опитування персоналу, електронні форми подання пропозицій, анонімні канали повідомлення про проблеми та

систематичні зустрічі керівників із працівниками дозволяють оперативно виявляти ризики, пов'язані з організаційним кліматом, і своєчасно коригувати управлінські рішення. Зворотний зв'язок у цьому контексті виконує не лише інформаційну, а й мотиваційну функцію, оскільки сприяє формуванню відчуття причетності персоналу до процесів управління.

Окрему увагу доцільно приділити розвитку культури відкритого діалогу та комунікативної компетентності керівників усіх рівнів. Навчальні програми з розвитку лідерських і комунікативних навичок, впровадження стандартів управлінської комунікації та практик регулярного інформування персоналу сприятимуть підвищенню якості управління та зниженню рівня внутрішньої напруги в колективах.

У результаті реалізації зазначених заходів очікується підвищення рівня довіри між працівниками і керівництвом, зростання прозорості управлінських процесів та покращення соціально-психологічного клімату в організації, що безпосередньо впливає на ефективність використання людського капіталу.

Залученість персоналу є ключовим показником ефективності корпоративної культури та одним із головних чинників результативності управління людським капіталом. Для ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», де рівень участі працівників у корпоративних ініціативах за результатами діагностики має потенціал до зростання, розвиток культури залученості є стратегічно важливим завданням.

Формування культури залученості передбачає створення умов, за яких працівники не лише виконують свої функціональні обов'язки, а й активно беруть участь у розвитку компанії, поділяють її цінності та ідентифікують себе з організацією. У цьому контексті важливу роль відіграють програми внутрішнього підприємництва, залучення персоналу до проєктних команд, участь у розробленні інноваційних рішень і корпоративних ініціатив у сфері соціальної відповідальності та сталого розвитку.

Доцільним є розширення практик участі працівників у прийнятті управлінських рішень на рівні підрозділів, зокрема шляхом створення робочих

груп, фокус-груп і внутрішніх спільнот за інтересами. Такий підхід сприяє підвищенню відповідальності персоналу за результати діяльності, розвитку командної взаємодії та зміцненню корпоративної ідентичності.

Суттєвим елементом розвитку культури залученості є удосконалення системи нематеріальної мотивації. Визнання досягнень працівників, публічне відзначення внеску в реалізацію корпоративних ініціатив, розвиток програм наставництва та внутрішнього коучингу сприяють формуванню позитивного емоційного зв'язку між працівником і компанією. Особливої актуальності набуває залучення персоналу до реалізації ESG-ініціатив, що дозволяє поєднати професійну діяльність із соціально значущими цілями та підвищити рівень ціннісної ідентифікації працівників з організацією.

Очікуваним результатом реалізації комплексу заходів із розвитку культури залученості є зростання рівня участі персоналу в корпоративних ініціативах, підвищення мотивації та лояльності працівників, зниження плинності кадрів і формування стійкого кадрового потенціалу. У довгостроковій перспективі це сприятиме підвищенню організаційної ефективності та забезпеченню сталого розвитку ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

У сучасних умовах високої інтенсивності праці, зростання операційного навантаження та тривалої соціально-економічної нестабільності професійне вигорання персоналу виступає одним із ключових ризиків для стійкого розвитку корпоративної культури та ефективного використання людського капіталу. Для ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», яке функціонує в умовах масштабної мережевої структури, високої щільності клієнтських контактів і постійних змін бізнес-процесів, запобігання професійному вигоранню набуває стратегічного значення.

Професійне вигорання проявляється у зниженні мотивації, емоційній виснаженості, зростанні конфліктності та падінні продуктивності праці, що безпосередньо впливає на якість сервісу та репутацію компанії. У цьому контексті розвиток комплексних програм well-being слід розглядати не як соціальну пільгу, а як інвестицію в довгострокову організаційну ефективність і стабільність корпоративної культури.

Одним із ключових напрямів запобігання вигоранню є формування системи ранньої діагностики психоемоційного стану працівників. Регулярні опитування рівня стресу та задоволеності роботою, аналіз показників плинності кадрів і лікарняних дозволяють своєчасно виявляти критичні зони та групи ризику. Отримані результати мають використовуватися для коригування навантаження, графіків роботи та управлінських рішень на рівні підрозділів.

Важливою складовою програм well-being є розвиток психологічної підтримки персоналу. Запровадження внутрішніх або партнерських програм психологічного консультування, тренінгів зі стрес-менеджменту та емоційної стійкості сприяє підвищенню адаптивності працівників до кризових умов. Особливої актуальності такі програми набувають у воєнний період, коли додаткові зовнішні стресори суттєво впливають на психоемоційний стан персоналу.

Фізичний компонент well-being також відіграє важливу роль у запобіганні професійному вигоранню. Пільгові умови для занять спортом, програми підтримки здорового способу життя, ергономічне облаштування робочих місць та заходи з охорони праці сприяють збереженню працездатності персоналу та формуванню культури турботи про здоров'я. У поєднанні з гнучкими графіками роботи та можливостями часткової дистанційної зайнятості ці заходи дозволяють покращити баланс між професійним і особистим життям працівників.

Очікуваним результатом реалізації комплексних програм well-being є зниження рівня емоційного виснаження, підвищення задоволеності працівників роботою, зменшення плинності кадрів і формування стійкої, психологічно здорової корпоративної культури. У довгостроковій перспективі це забезпечує стабільність людського капіталу та підвищує адаптивність компанії до зовнішніх викликів.

Посилення екологічної та ESG-культури персоналу є одним із ключових напрямів удосконалення корпоративної культури ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» у контексті реалізації стратегії сталого розвитку. В умовах зростання суспільних

очікувань щодо відповідального бізнесу корпоративна культура виступає інструментом інтеграції принципів ESG (Environmental, Social, Governance) у повсякденну діяльність компанії та поведінкові практики працівників.

Екологічна культура персоналу формується не лише через впровадження технологічних рішень, а насамперед через усвідомлення працівниками власної ролі у зниженні негативного впливу на довкілля. Для цього доцільним є системне навчання персоналу принципам сталого розвитку, циркулярної економіки та екологічно відповідальної поведінки. Проведення тематичних тренінгів, внутрішніх інформаційних кампаній і освітніх програм дозволяє трансформувати екологічні ініціативи з формальних вимог у складову корпоративних цінностей.

Важливим елементом посилення ESG-культури є залучення персоналу до практичної реалізації екологічних програм. Участь працівників у проєктах з роздільного збору та перероблення відходів, енергоефективності, зменшення використання одноразових матеріалів формує відчуття особистої відповідальності та підвищує рівень екосвідомості. Такий підхід сприяє закріпленню екологічних норм поведінки на рівні повсякденної операційної діяльності.

Соціальна складова ESG-культури передбачає розвиток інклюзивного, безпечного та етично орієнтованого робочого середовища. Для ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» це означає послідовну реалізацію принципів рівних можливостей, недискримінації, поваги до різноманіття та підтримки соціально вразливих груп. Інтеграція цих принципів у корпоративні політики та HR-процедури формує культуру взаємної поваги та підвищує привабливість компанії як роботодавця.

У межах управлінського виміру ESG-культури особливе значення має підвищення прозорості управлінських рішень і підзвітності керівництва. Ознайомлення персоналу з цілями сталого розвитку компанії, показниками ESG-ефективності та результатами реалізації відповідних програм сприяє формуванню довіри та зміцненню корпоративної ідентичності. Працівники, які

розуміють стратегічні пріоритети компанії, більш схильні підтримувати зміни та брати активну участь у їх реалізації.

Посилення екологічної та ESG-культури персоналу забезпечує синергетичний ефект, поєднуючи економічні, соціальні та екологічні аспекти діяльності компанії. У довгостроковій перспективі це сприяє підвищенню стійкості бізнес-моделі, зміцненню репутації ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» як відповідального роботодавця та формуванню корпоративної культури, здатної підтримувати сталий розвиток в умовах високої невизначеності.

В умовах цифрової трансформації економіки та стрімких технологічних змін культура безперервного навчання стає ключовим чинником конкурентоспроможності та організаційної стійкості підприємств роздрібною торгівлі. Для ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», яке активно впроваджує цифрові сервіси, автоматизовані системи обслуговування та аналітичні інструменти управління, розвиток цифрових компетенцій персоналу має стратегічне значення та безпосередньо впливає на ефективність бізнес-процесів і якість клієнтського досвіду.

Культура безперервного навчання передбачає формування в організації стійкої мотивації до постійного оновлення знань, розвитку професійних і міждисциплінарних навичок, а також готовності персоналу до адаптації в умовах невизначеності. У цьому контексті навчання розглядається не як епізодичний захід, а як інтегрований елемент корпоративної культури та щоденної управлінської практики.

Особливу роль у розвитку культури безперервного навчання відіграє системна цифровізація освітніх процесів. Використання електронних навчальних платформ, мікронавчання, онлайн-курсів і внутрішніх цифрових бібліотек дозволяє забезпечити гнучкий доступ до знань для працівників різних рівнів і функціональних підрозділів. Такий підхід сприяє персоналізації навчання, врахуванню індивідуальних освітніх потреб і підвищенню ефективності засвоєння матеріалу.

Розвиток цифрових компетенцій персоналу охоплює не лише опанування прикладних навичок роботи з інформаційними системами, мобільними застосунками та автоматизованими касовими комплексами, а й формування аналітичного мислення, навичок роботи з даними та цифрової грамотності. У середньостроковій перспективі це дозволяє трансформувати персонал із пасивних користувачів технологій у активних учасників процесів цифрових інновацій, здатних ініціювати покращення бізнес-процесів.

Важливим аспектом культури безперервного навчання є зв'язок освітніх програм із системою управління кар'єрою та талантами. Наявність чітких траєкторій професійного зростання, прив'язаних до набуття нових компетенцій, підвищує мотивацію працівників до навчання та сприяє збереженню кадрового потенціалу. Для ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» це особливо актуально з огляду на масштабність мережі та потребу в підготовці управлінських кадрів із розвиненими цифровими та лідерськими навичками.

У результаті формування культури безперервного навчання та розвитку цифрових компетенцій компанія отримує довгострокові переваги у вигляді підвищення продуктивності праці, зростання інноваційної активності персоналу та підвищення адаптивності організації до технологічних і ринкових змін. Така культура виступає фундаментом для сталого розвитку та ефективної реалізації стратегічних цілей компанії.

Інституціоналізація корпоративних цінностей є завершальним і водночас системоутворювальним етапом удосконалення корпоративної культури, оскільки саме через формалізовані норми, правила та управлінські практики цінності трансформуються з декларативних принципів у реальні поведінкові стандарти. Для ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» інституціоналізація корпоративних цінностей має забезпечити єдність організаційної поведінки в умовах масштабної мережі, територіальної диверсифікації та швидкого зростання персоналу.

Ключовим інструментом інституціоналізації корпоративних цінностей є розроблення та впровадження кодексу корпоративної поведінки. Такий

документ виконує функцію нормативного орієнтира для працівників і керівників, визначаючи етичні стандарти, принципи взаємодії, правила прийняття рішень і відповідальність за їх дотримання. Кодекс поведінки сприяє уніфікації управлінських підходів, зниженню конфліктності та формуванню передбачуваного організаційного середовища.

Особливе значення кодекс корпоративної поведінки має в умовах кризової та воєнної нестабільності, коли зростає потреба в чітких морально-етичних орієнтирах і довірі між працівниками та керівництвом. Закріплення принципів взаємоповаги, прозорості, соціальної відповідальності та підтримки персоналу дозволяє зміцнити корпоративну ідентичність і зберегти згуртованість колективу навіть у складних умовах.

Невід'ємною складовою інституціоналізації корпоративних цінностей є розвиток культури лідерства. Лідери на всіх рівнях управління виступають носіями та трансляторами корпоративних цінностей, формуючи через власну поведінку стандарти організаційної взаємодії. Для ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» доцільним є впровадження моделі ціннісно орієнтованого лідерства, яка поєднує орієнтацію на результат із турботою про персонал, розвиток командної взаємодії та підтримку інновацій.

Культура лідерства передбачає системну підготовку керівників середньої та вищої ланки, спрямовану на розвиток управлінських, комунікативних і етичних компетенцій. Навчальні програми з лідерства мають бути інтегровані з корпоративними цінностями та стратегією сталого розвитку, що дозволяє забезпечити узгодженість управлінських рішень на всіх рівнях організації.

Інституціоналізація корпоративних цінностей також включає інтеграцію відповідних принципів у HR-процедури, систему оцінювання персоналу та механізми мотивації. Включення поведінкових індикаторів, пов'язаних із дотриманням корпоративних цінностей, до системи оцінювання ефективності діяльності працівників сприяє закріпленню бажаних моделей поведінки та підвищує відповідальність за їх дотримання.

У підсумку інституціоналізація корпоративних цінностей через кодекс поведінки та культуру лідерства створює стійку нормативно-ціннісну основу корпоративної культури ТОВ «СІЛЬПО-ФУД». Це забезпечує узгодженість індивідуальних і організаційних цілей, підвищує рівень довіри в колективі та формує передумови для ефективного управління людським капіталом і сталого розвитку компанії в довгостроковій перспективі.

Реалізація стратегічних напрямів розвитку корпоративної культури ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» потребує переходу від аналітичного етапу діагностики до формування системного комплексу практичних управлінських заходів. В умовах цифрової трансформації, зростання масштабів мережі, ESG-орієнтованого розвитку та кризової нестабільності корпоративна культура повинна розглядатися як активний інструмент стратегічного управління людським капіталом і організаційною стійкістю.

Запропоновані заходи спрямовані на інституційне закріплення корпоративних цінностей, розвиток культури залученості, безперервного навчання, екологічної відповідальності та психологічної стійкості персоналу. Для забезпечення практичної реалізованості кожен захід пов'язано з конкретними цілями, управлінськими інструментами, відповідальними підрозділами та очікуваними результатами, що дозволяє розглядати корпоративну культуру як вимірювану й керовану систему (таблиця 3.3).

Таблиця 3.3

Заходи з удосконалення корпоративної культури ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Напрямок / захід	Стратегічна ціль	Основні інструменти реалізації	Відповідальні підрозділи	Очікувані результати
Удосконалення внутрішніх комунікацій і зворотного зв'язку	Підвищення прозорості управління та довіри між керівництвом і персоналом	Регулярні опитування персоналу; цифрові платформи зворотного зв'язку; внутрішні комунікаційні канали	HR-департамент, департамент корпоративних комунікацій	Зростання задоволеності комунікаціями; зниження конфліктності; підвищення залученості персоналу
Розвиток культури	Формування	Корпоративні	HR-департамент,	Зростання

залученості та участі персоналу	відчуття причетності до результатів діяльності компанії	ініціативи; внутрішні конкурси; програми ідей та пропозицій	керівники підрозділів	організаційної лояльності; активізація ініціативності працівників
Запобігання професійному вигоранню та розвиток well-being	Підвищення психологічної стійкості та збереження трудового потенціалу	Психологічна підтримка; спортивні програми; гнучкі графіки роботи	HR-департамент, служба охорони праці	Зниження рівня вигорання; скорочення плинності кадрів; зростання продуктивності
Розвиток культури безперервного навчання	Підвищення адаптивності персоналу до змін	Корпоративні освітні платформи; онлайн-курси; програми розвитку талантів	HR-департамент, корпоративний університет	Зростання кваліфікації персоналу; формування кадрового резерву
Розвиток цифрових компетенцій персоналу	Підтримка цифрової трансформації бізнесу	Навчання з цифрових технологій; аналітика даних; автоматизовані системи	IT-департамент, HR-департамент	Підвищення ефективності бізнес-процесів; скорочення операційних витрат
Посилення екологічної та ESG-культури	Інтеграція принципів сталого розвитку у корпоративну культуру	ESG-тренінги; екологічні ініціативи; внутрішні комунікаційні кампанії	Департамент сталого розвитку, HR-департамент	Зростання екосвідомості персоналу; покращення іміджу бренду роботодавця
Інституціоналізація корпоративних цінностей	Забезпечення єдності організаційної поведінки	Кодекс корпоративної поведінки; стандарти етики; внутрішні регламенти	Топменеджмент, юридичний департамент, HR	Зниження поведінкових ризиків; посилення корпоративної ідентичності
Розвиток культури лідерства	Формування ціннісно орієнтованого управління	Лідерські програми; наставництво; оцінювання управлінських компетенцій	HR-департамент, топменеджмент	Підвищення якості управлінських рішень; розвиток управлінської наступності
Підтримка персоналу в кризових ситуаціях	Забезпечення організаційної стійкості	Програма «Рука допомоги»; кризові протоколи; соціальна підтримка	HR-департамент, служба безпеки	Збереження персоналу; підвищення довіри до роботодавця

Узагальнений комплекс заходів з удосконалення корпоративної культури ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» демонструє системний і багатовимірний підхід до управління людським капіталом в умовах сучасних викликів. Запропоновані заходи охоплюють як ціннісно-нормативний рівень корпоративної культури, так і її практичний прояв у внутрішніх комунікаціях, системі мотивації, навчанні, цифровізації та ESG-орієнтованому розвитку.

Реалізація цього комплексу заходів дозволить забезпечити узгодженість корпоративної культури зі стратегією сталого розвитку компанії, підвищити рівень залученості й лояльності персоналу, знизити соціально-психологічні ризики та посилити організаційну адаптивність. У довгостроковій перспективі це створює передумови для зміцнення конкурентних позицій ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» на ринку роздрібної торгівлі та формування стійкої, людиноцентричної моделі корпоративного розвитку.

Висновки до розділу 3

Обґрунтовано напрями вдосконалення корпоративної культури ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» як важливого чинника підвищення ефективності діяльності підприємства в умовах цифрової трансформації, масштабування торговельної мережі, ESG-орієнтованого розвитку та кризової нестабільності. Корпоративна культура розглянута не лише як соціально-психологічне явище, а як стратегічний управлінський ресурс, що безпосередньо впливає на результати діяльності, стійкість бізнес-моделі та конкурентоспроможність компанії.

На основі узагальнення результатів SWOT-аналізу корпоративної культури визначено ключові проблеми та резерви її розвитку. Доведено, що за наявності сильних сторін, зокрема інноваційної орієнтації, клієнтоорієнтованості, розвинених внутрішніх комунікацій і соціальної відповідальності, корпоративна культура компанії стикається з викликами, пов'язаними з ризиками фрагментації цінностей у процесі зростання,

підвищеним навантаженням на персонал і обмеженістю ресурсів для масштабування HR-ініціатив. Це обґрунтовує необхідність переходу від фрагментарних заходів до системної моделі стратегічного управління корпоративною культурою.

Сформульовано стратегічні пріоритети розвитку корпоративної культури ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» з урахуванням ключових умов функціонування компанії. Встановлено, що в умовах цифрової трансформації пріоритетного значення набуває формування цифрової культури та розвиток цифрових компетенцій персоналу; у процесі масштабування мережі – забезпечення цілісності корпоративних цінностей і розвиток внутрішнього лідерства; в контексті ESG-орієнтованого розвитку – інтеграція екологічних, соціальних та управлінських принципів у повсякденну поведінку персоналу; за умов кризової та воєнної нестабільності – формування культури підтримки, безпеки та організаційної стійкості.

Доведено, що узгодження напрямів розвитку корпоративної культури зі стратегією сталого розвитку компанії є необхідною передумовою довгострокової ефективності бізнесу. Корпоративна культура виступає інтеграційним механізмом реалізації економічних, соціальних, екологічних і управлінських цілей сталого розвитку, забезпечуючи трансляцію стратегічних пріоритетів у щоденні управлінські практики та поведінкові моделі персоналу.

Розроблено комплекс практичних заходів з удосконалення корпоративної культури та управління людським капіталом, що охоплює вдосконалення внутрішніх комунікацій і зворотного зв'язку, розвиток культури залученості, запобігання професійному вигоранню, посилення ESG-культури, формування культури безперервного навчання та інституціоналізацію корпоративних цінностей. Запропонований комплекс має системний характер і орієнтований на довгостроковий ефект, оскільки кожен захід пов'язано з конкретними цілями, інструментами реалізації, відповідальними підрозділами та очікуваними результатами.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що реалізація запропонованих напрямів і заходів дозволить ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» посилити людиноцентричну, інноваційну та ESG-орієнтовану модель корпоративної культури, підвищити рівень залученості й лояльності персоналу, знизити соціально-психологічні ризики та забезпечити зростання ефективності використання людського капіталу. У довгостроковій перспективі це створює передумови для зміцнення конкурентних позицій компанії, підвищення її адаптивності до змін зовнішнього середовища та забезпечення сталого розвитку.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного теоретико-методологічного аналізу встановлено, що корпоративна культура є складним, багаторівневим та багатовимірним феноменом, який суттєво впливає на функціонування та розвиток сучасного підприємства. Вона виступає не лише соціально-психологічною характеристикою організаційного середовища, а інтегрованим елементом системи стратегічного управління, що визначає поведінкові моделі працівників, стиль лідерства, характер внутрішньої взаємодії та якість управлінських процесів.

Корпоративна культура формує цілісну систему цінностей, норм, переконань і символів, які забезпечують узгодженість дій персоналу, сприяють підвищенню мотивації, ініціативності та відповідальності працівників, підсилюють соціальну згуртованість і формують сприятливий психологічний клімат. Доведено, що сильна та послідовна культура зменшує потребу в надмірному адміністративному контролі, підвищує рівень саморегуляції, знижує ризик конфліктів і забезпечує стабільність організаційних процесів.

Розглянуті теоретичні підходи (Квінна і Кемерона, Е. Шейна, Т. Діла і А. Кеннеді, Ч. Хендрі) демонструють різноманітність моделей корпоративної культури та дозволяють глибше осмислити її структурні, поведінкові й управлінські аспекти. Кожна з моделей розкриває специфіку формування ціннісних орієнтирів, взаємодії працівників, ролі лідерів і механізмів реалізації управлінських рішень, що дає змогу визначити сильні та слабкі сторони культурних типів у різних організаційних контекстах.

Важливим результатом аналізу є встановлення прямого зв'язку між корпоративною культурою та ефективністю управління підприємством. Культура впливає на якість управлінських рішень, швидкість комунікації, рівень інноваційності, адаптивність до зовнішніх змін, стратегічну узгодженість та фінансові результати діяльності. Компанії з розвиненою культурою демонструють вищий рівень продуктивності, зменшення плинності кадрів,

кращу реалізацію стратегій і підвищену конкурентоспроможність, що підтверджується емпіричними даними провідних міжнародних досліджень (Gallup, Deloitte, Graham et al., Arbinger Institute).

Окрему увагу приділено сучасним принципам формування корпоративної культури – системності, включеності, послідовності, адаптивності та орієнтації на працівника. Їх дотримання забезпечує цілісність культурного середовища, його відповідність стратегічним цілям організації, стійкість до зовнішніх викликів, а також сприяє розвитку людського капіталу та зміцненню організаційної ідентичності.

Здійснено комплексне теоретико-аналітичне та прикладне дослідження корпоративної культури підприємства як стратегічного чинника ефективності управління та сталого розвитку на прикладі ТОВ «СІЛЬПО-ФУД». У процесі дослідження досягнуто поставленої мети та виконано всі визначені завдання.

У першому розділі роботи узагальнено теоретичні підходи до трактування сутності корпоративної культури та обґрунтовано її роль у сучасній системі управління підприємством. Встановлено, що корпоративна культура є багаторівневою, динамічною системою цінностей, норм, переконань і поведінкових моделей, яка визначає характер взаємодії персоналу, стиль лідерства, якість управлінських рішень і здатність організації адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Доведено, що корпоративна культура виступає не лише соціально-психологічним явищем, а стратегічним ресурсом, який формує конкурентні переваги, підвищує інноваційний потенціал і забезпечує довгострокову результативність діяльності підприємства.

Систематизація наукових концепцій і типологій корпоративної культури (моделі К. Кемерона і Р. Квінна, Е. Шейна, Т. Діла і А. Кеннеді, Ч. Хенді) дала змогу встановити, що, попри відмінності методологічних підходів, усі вони акцентують увагу на вирішальній ролі людини, її мотивації, залученості та поведінки в досягненні стратегічних цілей організації. Обґрунтовано доцільність застосування комплексного підходу до управління корпоративною

культурою з урахуванням принципів системності, включеності персоналу, послідовності, адаптивності та людиноцентричності.

У другому розділі здійснено діагностику корпоративної культури ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» на основі поєднання кількісних і якісних методів аналізу. Узагальнення результатів опитувань, HR-статистики, даних щодо навчання персоналу, участі в соціальних та екологічних ініціативах дозволило зробити висновок про загалом високий рівень розвитку корпоративної культури компанії. Встановлено, що для ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» характерне поєднання культури завдань із елементами культури особистості, що забезпечує орієнтацію на результат, інноваційність і водночас – увагу до розвитку та благополуччя працівників.

Аналіз корпоративної культури за моделлю Е. Шейна показав узгодженість між рівнем артефактів (інноваційні формати магазинів, цифрові технології, сучасні комунікаційні інструменти), задекларованими цінностями (клієнтоорієнтованість, якість, сталий розвиток, соціальна відповідальність) та базовими припущеннями, що ґрунтуються на довірі до персоналу, готовності до змін і постійному вдосконаленні. Водночас виявлено окремі проблемні зони, зокрема недостатній рівень залученості частини працівників до корпоративних та екологічних ініціатив, а також потребу в подальшому розвитку внутрішніх комунікацій і можливостей кар'єрного зростання.

У третьому розділі роботи обґрунтовано стратегічні напрями розвитку корпоративної культури ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» з урахуванням цифрової трансформації, масштабування мережі, ESG-орієнтованого розвитку та умов кризової й воєнної нестабільності. Запропоновано комплекс практичних заходів з удосконалення корпоративної культури та управління людським капіталом, спрямованих на розвиток внутрішніх комунікацій і зворотного зв'язку, підвищення залученості персоналу, запобігання професійному вигоранню, формування культури well-being, посилення екологічної та ESG-свідомості, розвиток цифрових компетенцій і безперервного навчання, а також

інституціоналізацію корпоративних цінностей через кодекс поведінки та культуру лідерства.

Розроблено комплекс заходів з удосконалення корпоративної культури дозволила систематизувати запропоновані рішення за цілями, інструментами реалізації, відповідальними підрозділами та очікуваними результатами. Обґрунтовано, що впровадження запропонованого комплексу заходів сприятиме підвищенню рівня залученості та лояльності персоналу, зниженню плинності кадрів, посиленню інноваційного потенціалу, зміцненню бренду роботодавця та узгодженню корпоративної культури зі стратегією сталого розвитку компанії.

Узагальнюючи результати дослідження, можна зробити висновок, що корпоративна культура ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» є важливим стратегічним активом, який безпосередньо впливає на ефективність управління, конкурентоспроможність і стійкість компанії в умовах динамічних змін зовнішнього середовища. Системне управління корпоративною культурою, її регулярна діагностика та цілеспрямований розвиток з урахуванням сучасних викликів є необхідною умовою забезпечення довгострокового успіху підприємства.

Отримані результати мають практичну значущість і можуть бути використані в управлінській діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», а також у діяльності інших підприємств роздрібної торгівлі та сервісного сектору. Теоретичні положення та методичні підходи, викладені в роботі, можуть слугувати основою для подальших наукових досліджень у сфері управління корпоративною культурою та людським капіталом в умовах цифрової трансформації та сталого розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Армстронг М. Практика управління людськими ресурсами. – Київ : КНЕУ, 2021. – 824 с.
2. Балабанова Л. В. Управління персоналом : навч. посіб. – Київ : Центр учбової літератури, 2020. – 468 с.
3. Безпалько О. В. Соціальна робота : навч. посіб. – Київ : Академ.видав, 2021. – 400 с.
4. 5. Грінберг Дж., Барон Р. Організаційна поведінка. – Київ : Наука, 2022. – 704 с.
6. Дафт Р. Л. Теорія організації. – Київ : Основи, 2021. – 736 с.
7. Денисенко М. П., Шарапова О. М. Менеджмент організацій. – Київ : Центр учбової літератури, 2020. – 312 с.
8. Коттер Дж. П. Лідерство і зміни. – Київ : Наш формат, 2024. – 216 с.
9. Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф. Основи менеджменту. – Київ : Вільямс, 2022. – 672 с.
10. Сазонець І. Л. Управління персоналом. – Київ : Центр учбової літератури, 2021. – 360 с.
11. Стеценко С. Г. Організаційна культура підприємства. – Київ : КНЕУ, 2020. – 280 с.
12. Шейн Е. Організаційна культура і лідерство. – Київ : Діалектика, 2021. – 448 с.
13. Mingaleva Zh., Shironina E., Lobova E. et al. Organizational Culture Management as an Element of Innovative and Sustainable Development of Enterprises // Sustainability. – 2022. – Vol. 14(10). ([MDPI][1])
14. Aichouche R., Chergui K., Brika S. K. M. et al. Exploring the Relationship Between Organizational Culture Types and Knowledge Management Processes // Frontiers in Psychology. – 2022. – Vol. 13. ([Frontiers][2])

15. Kaloshina T. Y., Belskaya Y. V. Corporate culture values as an HR management tool // Leadership and Management. – 2023. – Vol. 10(1). ([Eco-Vector Journals Portal][3])
16. Adeniyi I. S., Al Hamad N. M. et al. Organizational culture and leadership development: A human resources review of trends and best practices // Magna Scientia Advanced Research and Reviews. – 2024. ([ResearchGate][4])
17. Ramakrishna K., Balaji S., Kumar M. The Impact of HR Analytics on Organisational Culture and Employee Engagement // Journal of Advanced Zoology. – 2024. ([ResearchGate][5])
18. Phadnis A., Ansari I.-S. S. The Impact of HR Analytics on Organizational Culture and Change Management // ShodhKosh Journal. – 2024. ([ResearchGate][6])
19. Alam S., Dong Z., Kularatne I. et al. Exploring approaches to overcome challenges in adopting human resource analytics // Management Review Quarterly. – 2025. ([Springer][7])
20. Abualfalayeh G. Strategic HR Management: Bridging Organizational Goals and Employee Performance // Journal of Cultural Analysis and Social Change. – 2025. ([Jcasc][8])
21. Qin X. et al. Organizational culture and employee performance: empirical study // ScienceDirect. – 2025. ([ScienceDirect][9])
22. Lee Y., Choi J. et al. Influence of organizational culture on employee performance // Cogent Business & Management. – 2025. ([Taylor & Francis Online][10])
23. Koch S., Pasch S. CultureBERT: Measuring Corporate Culture With Transformer-Based Models. – 2022.
24. Wiese S. A., Lehmann J., Beckmann M. Organizational culture and the usage of Industry 4.0 technologies. – 2024.
25. Huemmer M. et al. Exploring Artificial Intelligence and Culture: Methodology for comparative study. – 2025.
26. Organizational Culture Research in Healthcare: A Bibliometric Study // PMC. – 2023. ([PMC][11])
27. HR analytics between ambition and reality // Springer. – 2024. ([Springer][12])

28. Закон України «Про підприємства в Україні» від 27.03.1991 № 887-XII.

29. https://econom.bulletin.knu.ua/uk/article/view/2129?utm_source=chatgpt.com

"ДІАГНОСТУВАННЯ ТА ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РІВНЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ | Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка"

44.https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2811?utm_source=chatgpt.com

"Організаційна культура підприємства: теоретичний аспект | Економіка. Менеджмент. Бізнес"