

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»
Навчально-науковий інститут
менеджменту, економіки та фінансів

Кафедра менеджменту

Сідлецька Катерина Сергіївна

Кваліфікаційна робота

на тему: **«Корпоративна культура як чинник
ефективності управління сучасним
підприємством»
(на прикладі ТОВ «АТБ-Маркет»)»**

Група ТУбц-8-21-Б₁М(4,6зdc)
Спеціальність: 073 Менеджмент
Спеціалізація: Економіка та управління бізнесом
Рівень вищої освіти: перший (бакалаврський)

*Дипломна робота містить результати власних досліджень. Використання
ідей, результатів, текстів інших авторів мають посилання на відповідне
джерело*

Науковий керівник

Кандидат

економічних наук

(посада, науковий ступінь, вчене звання)

(підпис)

К.С. Сідлецька

(прізвище та ініціали)

Допущено до захисту в ЕК

Завідувач кафедри

Д.е.н., професор

(посада, науковий ступінь, вчене звання)

(підпис)

Л.О. Барабаш

(прізвище та ініціали)

(підпис)

І.І. Каліна

(прізвище та ініціали)

Київ 2026 р.

**Особистий календарний план виконання дипломної
(бакалаврської) роботи**

№ з/п	Вид роботи	Термін виконання
1.	Вибір теми. З'ясування стану вивчення проблеми в літературі. Складання бібліографії	01.08-10.08.2025
2.	Визначення актуальності проблеми, предмета та об'єкта, гіпотез та завдань дослідження	11.08-20.08.2025
3.	Складання розгорнутого плану роботи	21.08-01.09.2025
4.	Написання теоретичної частини (перший варіант)	01.09-15.09.2025
5.	Підбір методик і складання схеми дослідження	16.09-10.10.2025
6.	Проведення власне досліджень	11.10-31.10.2025
7.	Опрацювання отриманих результатів	01.11-20.11.2025
8.	Уточнення мети, завдань та обґрунтування концепції роботи	21.11-01.12.2025
9.	Підготовка тексту роботи	02.12-15.12.2025
10.	Написання вступу та висновків	16.12-28.12.2025
11.	Оформлення роботи	01.01.-10.01.2026
12.	Підготовка до захисту	11.01-20.01.2026
13.	Подання роботи на рецензію	21.01.-31.01.2026
14.	Подання роботи з відгуком наукового керівника та рецензією на кафедру	01.02-07.02.2026
15.	Захист	02.03.-15.03.2026

АНОТАЦІЯ

Сідлецька К. С. «Корпоративна культура як чинник ефективності управління сучасним підприємством» – кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеню «Бакалавр» за спеціальністю «Менеджмент», спеціалізація «Економіка та управління бізнесом». – ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом» Навчально-науковий інститут менеджменту, економіки та фінансів.

У роботі проаналізовано особливості корпоративної культури в системі теоретичних досліджень, а саме: зміст, призначення та функціональні прояви корпоративної культури; типологію та основні принципи корпоративної культури; корпоративна культура як чинник ефективного управління.

Здійснено дослідження корпоративної культури на прикладі ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» магазин «ПРОДУТИ-667» та описано його результати.

Визначено та обґрунтовано перспективи розвитку корпоративної культури магазину «ПРОДУКТИ-667» ТОВ «АТБ-МАРКЕТ».

Розроблено рекомендації щодо розвитку корпоративної культури магазину «ПРОДУКТИ-667» ТОВ «АТБ-МАРКЕТ».

Ключові слова: корпоративна культура, управлінська культура, зміст культури управління, функції управлінської культури, типи корпоративної культури, принципи корпоративної культури, ефективність управління, чинники успішного менеджменту, організаційна поведінка, цінності та норми організації, організаційна структура, розвиток корпоративної культури, мотивація персоналу, організаційний розвиток.

ABSTRACT

Sidletska K. S. «Corporate culture as a factor of the effectiveness of modern enterprise management» – qualification work in the form of a manuscript.

Qualification work for the degree of “Bachelor” in the specialty “Management”, specialization “Economics and Business Management”. – PrJSC “Higher Education Institution “Interregional Academy of Personnel Management” Educational and Scientific Institute of Management, Economics and Finance.

The paper analyzes the features of corporate culture in the system of theoretical research, namely: the content, purpose and functional manifestations of corporate culture; typology and basic principles of corporate culture; corporate culture as a factor of effective management.

A study of corporate culture was carried out on the example of LLC «ATB-MARKET» store «PRODUTY-667» and its results are described.

The prospects for the development of corporate culture of the store «PRODUTY-667» LLC «ATB-MARKET» are determined and substantiated.

Recommendations have been developed for the development of the corporate culture of the store «PRODUCT-667» LLC «ATB-MARKET».

Keywords: corporate culture, management culture, content of management culture, functions of management culture, types of corporate culture, principles of corporate culture, management effectiveness, factors of successful management, organizational behavior, values and norms of the organization, organizational structure, development of corporate culture, staff motivation, organizational development.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1 КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА В СИСТЕМІ ТЕОРЕТИЧНИХ ДОСЛІДЖЕНЬ.....	9
1.1. Управлінська культура: зміст, призначення та функціональні прояви...	9
1.2. Типологія та основні принципи корпоративної культури.....	19
1.3. Корпоративна культура як чинник ефективного управління.....	25
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» МАГАЗИН «ПРОДУТИ-667».....	29
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «АТБ-МАРКЕТ».....	29
2.2. Аналіз корпоративної культури ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» магазин «Продукти-667».....	42
2.3. Аналіз результатів дослідження корпоративної культури магазину «ПРОДУКТИ-667» ТОВ «АТБ-МАРКЕТ».....	46
РОЗДІЛ 3 ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ МАГАЗИНУ «ПРОДУКТИ-667» ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»...	52
3.1. Напрями вдосконалення управління корпоративною культурою.....	52
3.2. Рекомендації щодо розвитку корпоративної культури магазину «ПРОДУКТИ-667» ТОВ «АТБ-МАРКЕТ».....	58
ВИСНОВКИ.....	67
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	73
ДОДАТКИ	78

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасних умовах динамічних змін ринку, глобалізації, цифровізації та зростаючої конкуренції зростає потреба у пошуку внутрішніх ресурсів, здатних забезпечити стійкість і розвиток підприємств. Одним із таких стратегічних ресурсів є корпоративна культура – система цінностей, норм, традицій та моделей поведінки, яка формує унікальне середовище організації.

Сильна корпоративна культура виступає не лише засобом інтеграції персоналу, але й ефективним інструментом управління, що сприяє підвищенню продуктивності, згуртованості команди, зменшенню плинності кадрів, формуванню позитивного іміджу підприємства. Водночас відсутність або деструктивний характер організаційної культури може стати джерелом внутрішніх конфліктів, демотивації працівників та неефективного управлінського впливу [17].

В умовах змінюваних викликів, зокрема підвищеної ролі дистанційної роботи, різноманіття поколінь у трудових колективах, необхідності впровадження ESG-принципів та соціальної відповідальності, дослідження впливу корпоративної культури на ефективність управління набуває особливої практичної цінності. Це дозволяє керівникам не лише будувати стратегії на основі економічних розрахунків, а й враховувати психологічні, соціальні та етичні аспекти функціонування організації [4].

Отже, актуальність теми зумовлена необхідністю формування адаптивної, орієнтованої на розвиток корпоративної культури як ключового чинника підвищення ефективності управлінської діяльності сучасного підприємства.

Об'єкт дослідження – процес управління сучасним торговельним підприємством в умовах функціонування корпоративної культури.

Предмет дослідження – вплив корпоративної культури на ефективність управлінської діяльності підприємства, її структурні елементи,

функції та механізми формування на прикладі ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» магазин «ПРОДУТИ-667».

Мета дослідження: дослідити вплив корпоративної культури на ефективність управління підприємством та розробити практичні рекомендації щодо її удосконалення на прикладі діяльності ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» магазин «ПРОДУТИ-667».

Завдання дослідження:

1. Проаналізувати особливості корпоративної культури в системі теоретичних досліджень, а саме: зміст, призначення та функціональні прояви корпоративної культури; типологію та основні принципи корпоративної культури; корпоративна культура як чинник ефективного управління.

2. Здійснити дослідження корпоративної культури на прикладі ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» магазин «ПРОДУТИ-667».

3. Визначити та обґрунтувати перспективи розвитку корпоративної культури магазину «ПРОДУКТИ-667» ТОВ «АТБ-МАРКЕТ».

4. Розробити рекомендації щодо розвитку корпоративної культури магазину «ПРОДУКТИ-667» ТОВ «АТБ-МАРКЕТ».

Для досягнення мети дослідження та вирішення визначених завдань було застосовано комплекс наукових **методів**, а саме:

– теоретичні методи – аналіз, узагальнення, систематизація та класифікація наукових джерел з питань корпоративної культури, управління персоналом і організаційної ефективності;

– емпіричні методи – спостереження, анкетування, експертне опитування працівників магазину «Продукти-667» ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» з метою вивчення особливостей внутрішньої корпоративної культури, рівня задоволеності роботою та організаційної лояльності;

– методи кількісного та якісного аналізу – обробка результатів анкетування та інтерпретація даних.

Теоретичне значення дослідження полягає в тому, що дослідження поглиблює наукове розуміння сутності, структури та ролі корпоративної

культури як важливого чинника ефективного управління підприємством. Воно уточнює класифікацію типів корпоративної культури, систематизує підходи до її формування та розвитку в умовах сучасного бізнес-середовища, зокрема у сфері роздрібної торгівлі.

Отримані результати можуть бути використані для подальших наукових досліджень у галузі менеджменту, організаційної поведінки та соціальної психології праці.

Практичне значення дослідження полягає в тому, що на основі результатів дослідження розроблено практичні рекомендації щодо вдосконалення корпоративної культури на підприємстві з метою підвищення ефективності управління. Запропоновані заходи можуть бути впроваджені у діяльність магазину «Продукти-667» ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» для покращення внутрішньоорганізаційного клімату, підвищення мотивації персоналу, зниження рівня плинності кадрів та посилення командної взаємодії.

Матеріали дослідження також можуть бути використані керівниками підприємств, HR-фахівцями, бізнес-тренерами для оцінки та розвитку організаційної культури у сфері роздрібної торгівлі.

Експериментальна база дослідження: ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» магазин «ПРОДУТИ-667».

Структура та обсяг роботи. Робота містить вступ, три розділи, загальні висновки, список використаної літератури та додатки. Робота містить 1 таблицю.

РОЗДІЛ 1

КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА В СИСТЕМІ ТЕОРЕТИЧНИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

1.1. Управлінська культура: зміст, призначення та функціональні прояви

У сучасних умовах розвитку ринкових відносин культура управління набуває особливої ваги як ключовий чинник підвищення ефективності функціонування організацій. Вона виступає не лише засобом регулювання управлінських процесів, а й визначальним елементом формування організаційної ідентичності, корпоративних цінностей та стилю взаємодії між працівниками. Поняття «культура» є багатозначним і охоплює широкий спектр соціальних явищ. У науковій та практичній площинах воно вживається для позначення культури суспільства загалом, окремих його соціальних груп, індивідуумів, а також культури певних сфер чи видів діяльності. Залежно від контексту, культура може охоплювати як матеріальну, так і духовну діяльність людини, проявляючись у виробництві товарів, послуг, знань, норм поведінки та світоглядних установок [37].

Управлінська культура, як специфічний різновид, інтегрує в собі етичні, комунікативні, професійні та організаційні аспекти управлінської діяльності, що безпосередньо впливають на якість прийняття рішень, стиль лідерства та ефективність реалізації стратегічних цілей організації.

Матеріальна культура охоплює сукупність об'єктів, створених людиною в процесі суспільного виробництва, зокрема засоби виробництва, інструменти, машини, споруди, предмети праці та результати матеріальної діяльності. Вона безпосередньо пов'язана з рівнем розвитку продуктивних сил суспільства та відображає особливості його економічних і технологічних досягнень. Рівень і характер розвитку матеріальної культури визначаються панівними виробничими відносинами, а також ступенем практичного освоєння природи людиною. В цьому контексті матеріальна культура виступає

індикатором технологічного прогресу та здатності суспільства ефективно використовувати ресурси для задоволення потреб.

У свою чергу, духовна культура охоплює нематеріальну сферу життя суспільства та втілюється у таких компонентах, як наука, освіта, мистецтво, релігія, мораль, мова, традиції, медичне обслуговування, рівень загальної освіченості та гуманітарного розвитку. Вона формує ціннісні орієнтації, впливає на світогляд, поведінку й суспільні ідеали, відображаючи рівень розвитку духовних потреб і інтелектуального потенціалу людей. Духовна культура забезпечує соціальну інтеграцію, відтворення культурної спадщини та є важливим чинником формування і збереження ідентичності як окремої особистості, так і всього суспільства [22].

Культура управління становить невід'ємну складову загальнолюдської культури, відображаючи специфіку застосування універсальних культурних цінностей у сфері управлінської діяльності. Вона охоплює систему знань, норм, принципів, традицій, етичних та естетичних вимог, які регламентують і спрямовують процеси організації та реалізації управління в різних сферах суспільного життя. За своїм змістом культура управління включає сукупність досягнень у сфері організації управлінської праці, застосування сучасних методів управління, побудови ефективних управлінських структур, а також формування відповідних вимог до управлінських систем і персоналу. Ці вимоги ґрунтуються на засадах соціальної моралі, етики, права та естетичних норм [31].

Водночас, як специфічна форма культури, управлінська культура має власні риси, що виокремлюють її з-поміж інших типів культурної діяльності. Її унікальність проявляється в поєднанні раціонального й гуманістичного начал в управлінні людьми, у здатності формувати ефективне соціальне середовище, у якому реалізується потенціал особистості та організації загалом. Ці особливості можна детальніше розкрити через аналіз вимог, які висуваються до сучасної культури управління, з урахуванням соціальних змін, розвитку технологій і зростання ролі людського капіталу в управлінських

процесах.

Для оцінювання рівня культури управління використовують низку якісних показників, які дають змогу комплексно охарактеризувати функціонування управлінської системи та її здатність ефективно реагувати на внутрішні й зовнішні виклики. До основних із них належать:

- прагнення до розвитку – виявляється в тенденції до ускладнення структури системи управління, розширення змістовного наповнення її функцій, зміцнення міжсистемних зв'язків, зростання масштабів діяльності, обсягів виробництва, реалізації товарів і послуг. Цей показник свідчить про націленість організації на інновації та стратегічний прогрес;

- динамічність – характеризує швидкість змін у системі управління під впливом різних факторів (економічних, соціальних, технологічних тощо). Висока динаміка свідчить про гнучкість і адаптивність системи до мінливих умов середовища;

- доцільність – означає спроможність управлінської системи досягати поставлених цілей оптимальними шляхами. Цей показник акцентує увагу на ефективності прийняття рішень та реалізації управлінських функцій;

- цілісність – проявляється в тому, що система функціонує як єдиний організм, демонструючи властивості, які не притаманні її окремим елементам. Це відображає наявність синергетичного ефекту, коли взаємодія компонентів дає результат, що перевищує просту суму їхньої діяльності;

- зв'язність – передбачає наявність розвинених і оптимально організованих зв'язків технологічного, інформаційного, виробничого, комунікаційного та управлінського характеру. Вона забезпечує координацію дій та узгодженість процесів у межах організації.

- відкритість – виявляється у здатності системи до взаємодії з зовнішнім середовищем, сприйняття нової інформації, прийняття інновацій, а також до адаптації під зовнішні умови. Це свідчить про інтеграційний потенціал та стратегічну гнучкість управлінської культури [41].

Попри важливість загальносистемних показників як інструменту

оцінювання культури управління, їхнє практичне застосування часто викликає труднощі. Це зумовлено, передусім, недостатнім рівнем розробленості кількісних методів вимірювання таких інтегральних характеристик, які, до того ж, часто мають суб'єктивну природу. Як наслідок, виникає необхідність конкретизації оцінки рівня культури управління через аналіз її окремих елементів, що мають більш чіткі та формалізовані параметри.

До таких елементів належать компоненти управлінської діяльності, які характеризуються відповідністю певним нормативним системам – моральним, правовим, економічним, організаційним, технологічним та естетичним. Їх дотримання і реалізація в межах організації дають змогу більш об'єктивно оцінити рівень сформованості культури управління [41].

Моральні норми відіграють роль внутрішнього регулятора поведінки у сфері міжособистісних і професійних відносин. У контексті управління вони визначають етичні межі діяльності керівників і підлеглих, регулюють ділову комунікацію, прийняття управлінських рішень, взаємоповагу, справедливість та відповідальність. Високий рівень моральної культури персоналу є основою формування довіри в колективі та соціального капіталу організації.

Правові норми управління закріплюються в законодавстві, нормативно-правових актах та внутрішніх документах установи. Вони регламентують компетенції суб'єктів управління, їх повноваження, відповідальність, а також межі допустимої поведінки в межах правового поля. Високий рівень правової культури управління передбачає дотримання принципів законності, прозорості процедур, захисту прав усіх учасників управлінських відносин.

Економічні норми забезпечують орієнтацію управління на досягнення запланованих економічних результатів. Йдеться про показники рентабельності, ефективності використання ресурсів, фінансової стабільності, виконання бюджетних зобов'язань, дотримання норм оподаткування, а також форм і механізмів економічного стимулювання праці. Високий рівень економічної культури управління свідчить про відповідальне ставлення до

ресурсів і здатність до стратегічного планування.

Організаційні норми визначають логіку побудови управлінських процесів, ієрархію управління, розподіл обов'язків і повноважень між структурними підрозділами та посадовими особами. Вони включають регламенти, інструкції, положення про підрозділи та посадові інструкції, що сприяє чіткості, послідовності та передбачуваності управлінських дій. Наявність та дотримання таких норм є ознакою високої організаційної культури.

Технологічні та технічні норми стосуються матеріально-технічного забезпечення управлінської діяльності. Це включає стандарти використання інформаційно-комунікаційних технологій, засобів автоматизації управління, сучасних інструментів для обробки та передачі інформації. Раціональне поєднання «живої» та «мертвої» праці – ще один важливий критерій, що відображає ефективність організації управління з технічної точки зору.

Естетичні норми у сфері управління поширюються на оформлення робочого середовища, зовнішній вигляд персоналу, корпоративний стиль, візуальну комунікацію та загальну естетику управлінського процесу. Естетичний компонент культури управління сприяє формуванню сприятливої психологічної атмосфери, стимулює позитивне сприйняття організації як всередині колективу, так і з боку зовнішніх стейкхолдерів [47].

Отже, культура управління може бути всебічно оцінена через призму відповідності практик управлінської діяльності вищезазначеним нормативним системам. Саме інтеграція моральних, правових, економічних, організаційних, технологічних та естетичних норм дозволяє забезпечити сталий розвиток організації, її конкурентоспроможність та ефективне функціонування в умовах ринку.

У практиці управління прийнято розрізняти два основних рівні розвитку управлінської культури – фактичний (реальний) та еталонний (ідеальний).

Фактична (реальна) культура управління відображає поточний,

об'єктивно досягнутий рівень організації управлінської діяльності в певній установі, галузі чи на конкретному підприємстві. Вона формується на основі щоденних практик, усталених норм поведінки управлінського персоналу, дієвих управлінських рішень і стилю керівництва, що застосовується на даний момент. Така культура є результатом взаємодії багатьох чинників – досвіду, кваліфікації керівників, рівня їхньої підготовки, організаційної структури, внутрішнього середовища, традицій та сформованих цінностей. Вона є своєрідним «зрізом» управлінської діяльності у певному часовому відрізку, відбиваючи реальний стан справ: як позитивні досягнення, так і наявні недоліки.

Еталонна (стандартна, ідеальна) культура управління, у свою чергу, репрезентує уявлення про найвищий можливий рівень якості та досконалості управлінської діяльності, якого прагне досягти організація або управлінське середовище загалом. Це певна модель, норматив або орієнтир, що втілює в собі передові вимоги сучасної теорії та практики менеджменту. До складу еталонної культури входять:

- загальноприйняті професійні та етичні стандарти для керівників;
- правила і норми професійної комунікації між управлінськими та неуправлінськими працівниками;
- правові та моральні засади управлінської діяльності;
- вимоги до організації праці, стилю керівництва, підходів до ухвалення рішень;
- естетичні, технологічні та організаційні стандарти управлінської поведінки [30].

Еталонна культура управління виконує роль ідеалу, на який орієнтується організація у своєму розвитку. Вона втілює в собі прагнення до гармонізації інтересів, підвищення ефективності, гуманізації управління та впровадження інновацій. З практичного погляду, вона є своєрідним вектором, що задає напрямок удосконалення реальної управлінської культури.

Проте слід розуміти, що перехід від фактичної до еталонної культури

не відбувається миттєво. Цей процес є тривалим і складним, вимагає систематичної роботи керівництва з формування позитивних управлінських цінностей, впровадження сучасних технологій, підвищення кваліфікації персоналу та постійного аналізу результатів управлінської діяльності. У цьому контексті важливою умовою зростання управлінської культури є навчання на найкращих прикладах, вивчення передового досвіду, а також гнучке коригування підходів з урахуванням виявлених недоліків та змін у зовнішньому середовищі.

Отже, справжня культура управління – це реальний стан управлінської практики, а еталонна – орієнтир, до якого слід прагнути. Вони співіснують у динаміці управлінського розвитку: еталон задає ціль, а фактична культура – визначає відправну точку та шлях до вдосконалення.

Формування культури управління є багатогранним процесом, на який впливає низка соціальних, освітніх, наукових і професійних чинників. Серед основних факторів виокремлюють такі:

1. Підвищення рівня загальної культури населення України. Загальна культурна свідомість суспільства, моральні цінності, норми поведінки та етичні орієнтири значною мірою визначають стиль і характер управлінської діяльності.

2. Підвищення рівня загальної та спеціальної освіти кадрів народного господарства. Освіченість управлінських і виробничих кадрів є базовою умовою ефективного управління. Як загальна ерудиція, так і професійна підготовка забезпечують формування високих стандартів управлінської поведінки.

3. Розробка сучасної теорії управління народним господарством. Теоретичне осмислення процесів управління, формування нових концепцій, моделей, підходів сприяє підвищенню рівня професіоналізму управлінців і оновленню змісту управлінської культури.

4. Нагромадження практичного досвіду ефективного управління господарськими об'єктами. Успішна управлінська практика формує традиції,

створює приклади для наслідування, сприяє обміну досвідом та впровадженню ефективних управлінських технологій.

5. Професійний розвиток торговельного персоналу. Формування культури управління передбачає вдосконалення навичок і компетентностей у сфері обслуговування, комунікації, взаємодії з клієнтами – важливих складових загальної корпоративної культури.

6. Навчання бізнес-персоналу, особливо управлінського персоналу. Системне підвищення кваліфікації, участь у тренінгах, семінарах, програмах та інших формах навчання забезпечує розширення управлінського кругозору та впровадження сучасних стандартів у практику.

7. Підвищення вимог до управлінського персоналу. Зростання складності управлінських завдань, виклики ринку, конкуренція та соціальні очікування зумовлюють посилення вимог до професійної, етичної та особистісної підготовки керівників усіх рівнів [51].

Впровадження принципів і вимог культури управління в практичну діяльність органів управління має важливе значення для забезпечення їх ефективного функціонування. Систематичний облік культурних норм у різних видах управлінської діяльності дозволяє:

- підвищити якість управлінської роботи за рахунок уніфікації підходів, дотримання етичних та професійних стандартів;
- оптимізувати та спростити управлінські процеси, зменшуючи кількість зайвих дій, бюрократичних процедур, дублювання функцій;
- створити комфортні умови праці для управлінського персоналу, сприяючи підвищенню мотивації, задоволеності працею та зниженню плинності кадрів;
- забезпечити узгоджену, цілісну і злагоджену роботу управлінського апарату, де кожен працівник розуміє свою роль і діє у відповідності до єдиної системи цінностей та стандартів [27].

Таким чином, культура управління виступає не лише як етичний або естетичний чинник, а як важливий інструмент підвищення організаційної

ефективності.

Корпоративна культура, як ключовий елемент загальної культури управління, виконує дві базові, взаємопов'язані функції:

1. Функція адаптації до зовнішнього середовища полягає в тому, що корпоративна культура сприяє пристосуванню організації до умов зовнішнього середовища – ринку, законодавства, конкуренції, очікувань споживачів тощо. Вона забезпечує здатність організації виживати, зростати та ефективно реагувати на зміни.

2. Функція внутрішньої інтеграції забезпечує єдність організаційного середовища, зміцнює соціальні зв'язки між працівниками, сприяє формуванню спільних цінностей, традицій, моделей поведінки. Ця функція є основою згуртованості персоналу, лояльності, командного духу і, відповідно, стабільного функціонування компанії зсередини [36].

У підсумку, перша функція орієнтована на взаємодію з зовнішнім світом, а друга – на внутрішню гармонізацію організації. Разом вони створюють основу для стійкого розвитку підприємства як самодостатньої та конкурентоспроможної системи.

Корпоративна культура відіграє надзвичайно важливу роль у формуванні позитивного іміджу організації як всередині колективу, так і у зовнішньому середовищі. Вона не лише відображає цінності, які підтримуються компанією серед працівників, але й комунікує їх назовні – клієнтам, партнерам, громадськості. Саме через корпоративні цінності та принципи організації стає простіше сприймати компанію, формувати чітке уявлення про її сутність і стиль діяльності. Це сприяє прозорості співпраці та знижує ризик виникнення непорозумінь, помилкових очікувань чи конфліктів під час взаємодії [4].

Корпоративна культура виконує функцію інтеграції історії, традицій та місії компанії, що дозволяє укоренити цінності у свідомості кожного співробітника. Вона задає внутрішні орієнтири, стандарти поведінки і формує так зване колективне «програмування» – спільний кодекс, що регулює

взаємини і робочі процеси. Це не просто набір норм, а система цінностей, яка стає частиною світогляду працівників.

Однією з важливих ролей корпоративної культури є підтримка процесу соціалізації нових співробітників. Вступаючи до організації, новачки проходять через етап адаптації, і від того, наскільки швидко та успішно вони зможуть прийняти і «вбудуватися» в існуючу культуру, залежить їхня ефективність і комфорт у колективі. Корпоративна культура виступає як місток, що допомагає новим працівникам інтегруватися, зрозуміти неписані правила, прийняти загальні цінності і норми.

Ще одним аспектом є встановлення та підтримка стандартів і правил поведінки. Корпоративна культура функціонує як неформальна система, що визначає, яка поведінка вважається прийнятною, а яка – ні. Наявність сильних культурних норм дозволяє суттєво зменшити кількість офіційних наказів і розпоряджень, що, в свою чергу, спрощує управління, знижує потребу в жорсткому контролі і підвищує автономію працівників.

Важливою функцією корпоративної культури є створення у співробітників відчуття причетності до спільної справи. Це формує глибоку ідентифікацію з організацією, підвищує рівень лояльності і відданості, а також зміцнює мотивацію. Люди почуваються не просто виконавцями завдань, а частиною єдиного організму, що додає сенсу їхній роботі і стимулює брати на себе більше відповідальності за результати [15].

Відповідно до різних аспектів функціонування корпоративної культури, можна виділити кілька її важливих функцій:

- пізнавальна функція допомагає новим працівникам познайомитися з культурою компанії, полегшуючи їхню адаптацію та природне включення у колективне життя;
- комунікативна функція забезпечує ефективне взаєморозуміння і взаємодію між співробітниками завдяки спільним цінностям, нормам поведінки та іншим елементам культури;
- навчально-розвивальна функція – корпоративна культура, засвоєна

працівниками, формує додаткові знання, навички і ставлення, що позитивно впливає на їхню професійну діяльність;

- нормативна функція – встановлює стандарти прийнятної поведінки, створюючи базу для організаційного порядку і дисципліни;

- захисна функція – слугує бар'єром проти проникнення небажаних, деструктивних або чужорідних тенденцій, що можуть підірвати внутрішню стабільність і цінності організації;

- інтегративна функція – сприяє формуванню єдності, спільності серед працівників, підсилюючи відчуття приналежності до однієї системи;

- запасна функція – зменшує потребу у формальних регуляціях, наказах і розпорядженнях, оскільки працівники керуються внутрішніми стандартами;

- мотиваційна функція – прийняття корпоративної культури стимулює розвиток додаткових здібностей, покращує внутрішню мотивацію і готовність до професійного зростання [1].

Загалом, кожна з цих функцій тісно пов'язана із загальними завданнями корпоративної культури – донести до співробітників ключову інформацію про стратегічні плани компанії, її місію, цінності та принципи діяльності. Це створює основу для узгоджених дій, спрямованих на досягнення спільних цілей і довготривалого успіху організації.

1.2. Типологія та основні принципи корпоративної культури

Для того, щоб глибше зрозуміти, як корпоративна культура впливає на розвиток організації, важливо насамперед визначити її тип. Кожен тип культури формує унікальний стиль управління, систему цінностей, підходи до взаємодії між працівниками і механізми прийняття рішень, що в сукупності визначає ефективність діяльності компанії.

Згідно з класичними дослідженнями, найбільш поширеними і водночас

типовими є шість основних видів корпоративної культури. Кожен із них має свої характерні особливості, переваги та недоліки [9].

Культура «Сім'ї». У цьому типі корпоративної культури колектив сприймається як єдине ціле, подібне до сім'ї. Основною метою тут є створення та підтримка комфортного морально-психологічного клімату для всіх членів організації. Взаємна підтримка, турбота, дружні стосунки і спільне розуміння цінностей формують теплу і згуртовану атмосферу. Такий підхід сприяє високому рівню довіри, зниженню конфліктності і забезпечує стабільність в колективі. Однак, надмірна орієнтація на «сімейність» може призвести до уникнення об'єктивної оцінки результатів і професійних конфліктів, що впливають на загальну ефективність [21].

Культура домінування і авторитету. Цей тип корпоративної культури базується на силі і авторитеті лідера або керівної групи. Головною цінністю є порядок, дисципліна і суворе дотримання встановлених норм і правил. Організаційна структура має чітку ієрархію, де рішення приймаються зверху вниз. Такий підхід забезпечує швидкість і чіткість управління, але має й свої мінуси – зокрема, надмірна централізація призводить до зниження гнучкості і залучення персоналу в процес прийняття рішень. Крім того, високий ступінь узгодженості рішень може стати причиною бюрократизації, що уповільнює розвиток і адаптацію до змін.

Культура орієнтована на успіх і результат. Цей тип корпоративної культури зосереджений на досягненні конкретних результатів. Основною цінністю є успіх, причому не так важливий досвід або статус працівника, як його реальний внесок у виконання цілей компанії. Такий підхід стимулює прагнення до високих показників, інновацій і постійного вдосконалення. Проте він може породжувати конкурентну атмосферу, де іноді знижується увага до командної роботи і соціальних аспектів.

Культура угоди і співпраці. Цей тип культури відзначається відкритістю, орієнтацією на партнерство і спільне прийняття рішень. У центрі уваги – синергетичний ефект від колективної роботи, коли результат

досягається завдяки спільним зусиллям і взаєморозумінню. Така культура сприяє розвитку довіри між співробітниками і зміцненню командного духу. Водночас цей тип культури вимагає високого рівня комунікаційних навичок і готовності до компромісів, що може бути складним для деяких організацій.

Культура синтезу і творчості. Цей тип корпоративної культури базується на високому професіоналізмі співробітників і творчому підході до виконання завдань. Велика увага приділяється розвитку інновацій, креативності та формуванню командного духу. Організація підтримує активне обговорення ідей, заохочує ініціативу і експерименти. Така культура є ідеальним середовищем для компаній, які працюють у сферах, що потребують постійного оновлення і пошуку нових рішень. Однак іноді вона може бути недостатньо структурованою, що створює виклики для чіткого контролю і координації.

Культура стабільності і безпеки. Цей тип виділяють як культуру, орієнтовану на підтримку стабільності, збереження традицій і мінімізацію ризиків. У такій культурі важливі чіткі правила, процедури і збереження існуючого порядку [21].

Таким чином, кожен тип корпоративної культури визначає специфіку функціонування організації, формує умови для досягнення її стратегічних цілей і впливає на клімат в колективі. Вибір або розвиток певного типу культури повинен відповідати галузі діяльності, стратегії компанії та її внутрішнім ресурсам. Розуміння цих типів допомагає керівникам правильно формувати організаційну культуру і підвищувати ефективність управління.

Перераховані типи корпоративної культури можуть відігравати двояку роль у розвитку організації: з одного боку, вони здатні значно підвищити ефективність роботи компанії, сприяючи згуртованості колективу, мотивації працівників і досягненню стратегічних цілей; з іншого – за невірною підходу або невідповідності цінностей культури з загальними цілями організації вони можуть стримувати розвиток, породжувати внутрішні конфлікти або створювати перешкоди для інновацій.

Успішність формування корпоративної культури багато в чому залежить від того, як керівництво організації визначає її ключові цінності, місію та бачення. Менеджер повинен не лише врахувати обрану стратегію розвитку і політику компанії, але й адаптувати культуру до специфіки національного середовища, культурних традицій і соціальних норм, які діють у країні чи регіоні. Це дозволить створити умови, за яких корпоративна культура буде працювати на зміцнення позицій організації, підтримку внутрішньої гармонії та досягнення довгострокових цілей.

Отже, завдання менеджера – забезпечити формування такої корпоративної культури, яка б гармонійно поєднувала стратегічні завдання компанії з її внутрішніми цінностями і враховувала соціокультурний контекст, стимулювала професійний розвиток співробітників та сприяла ефективній взаємодії в колективі. Лише за таких умов культура стане важливим фактором успіху та стійкого розвитку організації [29].

Корпоративна культура – це комплексна система, що включає в себе сукупність цінностей, переконань, уявлень, очікувань, символів, а також принципів, норм поведінки, традицій і ритуалів, які сформувалися та прийняті в організації або її структурних підрозділах у процесі їхньої діяльності. Ці елементи відображаються у свідомості та поведінці переважної більшості співробітників і визначають унікальний стиль функціонування компанії [40].

Безперечно, що корпоративна культура відіграє надзвичайно важливу роль у забезпеченні ефективної роботи компанії, особливо в умовах ринкової економіки. Вона проявляється у кількох ключових аспектах:

- якісне забезпечення внутрішніх і зовнішніх процесів – корпоративна культура сприяє формуванню чітких стандартів і узгоджених підходів, що впливають на взаємодію між співробітниками, а також з партнерами і клієнтами;
- комплексна підтримка інформаційно-комунікаційних процесів – вона виступає фундаментом для ефективного обміну інформацією як всередині організації, так і поза її межами, що допомагає координувати дії та приймати обґрунтовані рішення;

- використання перевірених рекомендацій і напрацювань – корпоративна культура акумулює і трансліює важливі поради, сформовані на основі досвіду організації, які реалізуються у вигляді практичних рекомендацій та норм;

- накопичення і застосування досвіду – вона базується на постійному оцінюванні ефективності впроваджених рішень і адаптації на їх основі подальших дій, що дозволяє організації вдосконалювати свої процеси [35].

Вплив корпоративної культури можна оцінювати за допомогою аналізу її впливу на різні аспекти діяльності компанії: роботу внутрішніх процесів, поведінку співробітників, а також ставлення та взаємодію з цільовими групами. Саме завдяки цьому вона стає важливим механізмом, що забезпечує сталість, конкурентоспроможність і розвиток організації.

Існують два основних механізми, через які корпоративна культура впливає на ефективність бізнесу. По-перше, культура і поведінка співробітників взаємно впливають одна на одну – цінності та норми, закладені в культурі, формують поведінкові моделі працівників, а їхня поведінка, в свою чергу, підтримує або змінює цю культуру. По-друге, корпоративна культура не стільки визначає, що саме роблять працівники, скільки те, як і яким чином вони виконують свої завдання – стиль взаємодії, підхід до вирішення проблем, рівень відповідальності та творчість [42].

Для цілеспрямованого використання корпоративної культури як інструменту розвитку організації доцільно структурувати її вплив на ключові процеси управління, розглядаючи їх через призму основних функцій менеджменту: планування, організація, мотивація, контроль і регулювання, а також враховуючи вплив на різні цільові групи – співробітників, керівників, клієнтів тощо.

Відомо, що ефективність корпоративної культури значною мірою визначається її відповідністю загальній стратегії розвитку компанії. Якщо культура підтримує і посилює стратегічні цілі, вона стає потужним фактором успіху, сприяючи консолідації колективу, підвищенню продуктивності та

адаптивності організації до змін зовнішнього середовища. Навпаки, невідповідність між культурою та стратегією може призводити до внутрішніх конфліктів і гальмувати розвиток бізнесу.

Вплив корпоративної культури на ефективність функціонування організації проявляється у різних аспектах управлінських процесів, що безпосередньо визначають якість і результативність діяльності компанії:

- планування. Корпоративна культура закладає фундаментальні параметри діяльності організації. Вона формує основу для визначення ключових елементів, таких як місія, бачення, слоган, логотип – ті символи і ідеї, які відображають цінності компанії та задають напрямок її розвитку. Завдяки цьому планування діяльності стає більш цілісним і узгодженим із загальними стратегічними орієнтирами;

- організація. Принципи корпоративної культури визначають основні правила та норми поведінки, яких очікують від працівників у повсякденній роботі. Вони регламентують взаємодію між співробітниками, порядок роботи на робочих місцях, а також відносини з зовнішніми партнерами та клієнтами. Ці негласні правила часто сприймаються і виконуються підсвідомо, формуючи унікальний стиль корпоративного життя та спільноти;

- мотивація. Корпоративна культура створює соціальну основу існування організації, підтримуючи мотиваційний клімат. Вона допомагає акцентувати увагу на місії і стратегічному баченні, формує систему цінностей, що відповідають не лише основним, а й другорядним потребам співробітників – від залученості та поваги до можливостей самовираження. Завдяки цьому підвищується лояльність, залученість і продуктивність персоналу;

- контроль. Корпоративна культура виступає своєрідним «стовпом», що утримує організацію від відхилення від задекларованих цілей, цінностей і стратегічних планів. Вона створює внутрішні механізми самоконтролю, які підтримують відповідність поведінки співробітників і процесів загальним орієнтирам.

- регулювання. Корпоративна культура підкреслює важливість дотримання етичних і ділових норм, а також основних напрямків діяльності.

Вона допомагає зберегти цілісність організації у зовнішньому середовищі, сприяє правильному підбору нових співробітників і ефективній адаптації персоналу, підтримуючи стабільність і розвиток компанії [45].

Таким чином, корпоративна культура є інтегральною складовою системи управління, яка формує умови для гармонійної роботи всіх підрозділів, підвищення ефективності діяльності та сталого розвитку організації.

Важливість корпоративної культури для розвитку та ефективного функціонування компанії є беззаперечною. Вона виступає фундаментом, на якому базуються ключові параметри діяльності організації, слугує потужним інструментом мотивації працівників, забезпечує їх своєчасне і якісне інформування про цілі, цінності та стратегічні напрямки компанії. Крім того, корпоративна культура сприяє формуванню атмосфери співпраці як усередині колективу, так і з зовнішніми цільовими групами.

Варто зазначити, що в реальності рідко трапляються організації з чітко вираженим одним типом корпоративної культури. Зазвичай вона є поєднанням різних елементів, які можуть динамічно змінюватися залежно від внутрішніх потреб і зовнішніх обставин.

Щоб корпоративна культура стала дієвим фактором розвитку, необхідно не лише ідентифікувати її складові, але й розробити ефективні інструменти для її формування, впровадження та підтримки на всіх рівнях організації. Важливо забезпечити системну роботу зі збереження корпоративних цінностей у свідомості співробітників та цільових аудиторій, а також гнучко адаптувати культуру до нових викликів і потреб, стимулюючи подальший розвиток компанії [49].

1.3. Корпоративна культура як чинник ефективного управління

Сучасні умови конкурентного ринку висувають перед керівниками

підприємств нові виклики, що потребують впровадження інноваційних підходів і сучасних методів управління персоналом. Ефективне управління сьогодні ґрунтується на створенні таких організаційних систем і корпоративних середовищ, де кожен співробітник не лише виконує свої обов'язки, а й відчуває внутрішню мотивацію для розвитку, самовдосконалення та активного внеску у спільний успіх компанії. Взаємовигідна співпраця між працівниками та керівництвом формує позитивний клімат у колективі, який, у свою чергу, є запорукою стабільного зростання та конкурентоспроможності бізнесу.

Одним із ключових інструментів, що забезпечують таку синергію, є корпоративна культура – комплекс спільних цінностей, норм, традицій і правил, які визначають унікальний стиль роботи та взаємовідносин у компанії. Вплив корпоративної культури на продуктивність і успішність організації слід розглядати в контексті її відповідності загальній стратегії розвитку підприємства. Саме вона сприяє формуванню у співробітників почуття належності до колективу, забезпечує соціальну підтримку та захищеність, що підвищує рівень їхньої лояльності та відданості справі [6].

Корпоративна культура не лише формує сприятливі умови для ефективної роботи, а й стимулює особистісний і професійний розвиток кожного працівника, допомагаючи йому реалізувати свої потенціали і спрямовувати свої зусилля на досягнення стратегічних цілей організації. Таким чином, корпоративна культура є фундаментом, який забезпечує стабільність, інноваційність і довгостроковий успіх бізнесу в умовах динамічного ринкового середовища.

Корпоративна культура виконує важливу роль у процесі адаптації нових працівників, допомагаючи їм швидко увійти у робоче середовище та зрозуміти особливості організації. Сьогодні вона виступає як ефективний інструмент управління, один із сучасних методів впливу на персонал, що дозволяє делікатно формувати та впроваджувати певні цінності, норми та традиції. Завдяки цьому створюється відчуття єдності серед співробітників та

формується унікальний корпоративний стиль поведінки, який відображає ідентичність компанії [52].

В умовах стрімких глобалізаційних змін змінюються також виклики та підходи до формування політики конкурентоспроможності компаній, а також вибору ефективних механізмів її реалізації. Якщо на міжнародному рівні давно усвідомлено, що корпоративна культура містить у собі значний потенціал конкурентної переваги, то в Україні це розуміння формується поступово і лише останнім часом набуває стратегічного значення. Зараз дедалі більше українських організацій починають розглядати корпоративну культуру не лише як внутрішній фактор, а як ключовий ресурс для підвищення конкурентоспроможності на світовому ринку.

Оцінюючи стан корпоративної культури в Україні на основі результатів соціологічних досліджень, можна зробити такі висновки: близько 55,0% сучасних українських менеджерів визнають важливість наявності корпоративної культури в організації як ідеалу. При цьому значна частина підприємців – приблизно 40,0% – намагаються формувати корпоративну культуру, використовуючи західні методики та технології управління. Водночас 35,0% опитаних визнають потребу в розвитку корпоративної культури, але через брак часу та ресурсів не можуть ефективно цим зайнятися. І нарешті, близько 25,0% вважають питання формування корпоративної культури другорядним або взагалі непотрібним [14].

Важливим чинником, що впливає на формування корпоративної культури в українських компаніях, є соціально-економічні та історичні особливості країни, а також специфічний український менталітет. Цей менталітет, сформований під впливом тривалого історичного розвитку та взаємодії з різними культурами, безпосередньо впливає на цінності, установки та поведінкові моделі співробітників, а отже, і на формування особливостей корпоративної культури в українських організаціях.

В цілому, ефективне управління корпоративною культурою сьогодні є ключовим фактором формування загальної успішності компанії. Поширена

думка про те, що корпоративна культура безпосередньо впливає на продуктивність праці співробітників, цілком обґрунтована. Вплив корпоративної культури на діяльність організації найкраще проявляється через здатність компанії досягати поставлених цілей. Це особливо важливо для постійного вдосконалення та розвитку трудового потенціалу підприємства, який є невід'ємною складовою його загального економічного потенціалу. Реалізація цілей корпоративної культури сприяє підвищенню професійної компетентності персоналу, що, у свою чергу, веде до зростання прибутковості та стабільності організації в цілому [16].

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» МАГАЗИН «ПРОДУТИ-667»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»

Повне найменування юридичної особи: Товариство з обмеженою відповідальністю «АТБ-МАРКЕТ».

Товариство набуває статусу юридичної особи з моменту офіційного створення та державної реєстрації відповідно до чинного законодавства України. Юридична особа діє на підставі Конституції України, Господарського кодексу України, Закону України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю», а також інших нормативно-правових актів, що регламентують її функціонування.

ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» здійснює господар-ську, комерційну та іншу діяльність від свого імені, має право набувати майнових і немайнових прав, нести відповідальність, укладати договори, виступати позивачем або відповідачем у судових справах. Організація діє на основі самостійності, відповідальності та законності, реалізуючи власну стратегію розвитку та забезпечуючи виконання покладених на неї завдань [33].

Місія ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» полягає у забезпеченні жителів України якісними продовольчими та непродовольчими товарами першої необхідності за доступними та конкурентними цінами. Компанія гарантує високу якість продукції завдяки впровадженню сучасних високоефективних технологій та етичним підходам в управлінні роздрібним бізнесом. Завдяки цьому ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» прагне не лише задовольнити потреби споживачів, а й сформувати довіру та лояльність серед широкого кола покупців.

Щодо цілей компанії, слід зазначити, що ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» є складною багатофункціональною системою, яка одночасно переслідує кілька стратегічних завдань. Як комерційна організація, вона орієнтована на

отримання прибутку та сталий розвиток. У межах цієї роботи зосереджено увагу на основних маркетингових цілях підприємства, які включають: збільшення частки ринку, максимізацію прибутку, посилення конкурентних позицій, а також задоволення потреб споживачів на найвищому рівні.

Історія розвитку роздрібної мережі «АТБ-Маркет» починається у 1993 році, коли було відкрито шість гастрономів. Початково компанія діяла під назвою «Агротехбізнес», а у 1999 році була перейменована на «АТБ-Маркет», що стало відправною точкою для подальшої масштабної експансії та становлення одного з провідних ритейлерів в Україні. За роки свого існування компанія суттєво розширила мережу, удосконалила логістичні процеси та посилила свою присутність на ринку [33].

У березні 2001 року компанія «АТБ-Маркет» розпочала новий важливий етап свого розвитку, пов'язаний із впровадженням сучасних технологій в організацію роздрібної торгівлі. У цей період гастроном «АТБ-Маркет» поступово трансформується у магазини самообслуговування, що стало кроком до підвищення ефективності продажів та зручності для покупців.

Перед запуском нових магазинів було проведено детальний маркетинговий аналіз ринку. Вивчалися різні сценарії розвитку, ідентифікувалися цільові групи споживачів та їх основні потреби, що дозволило компанії чітко сфокусуватися на потребах клієнтів і запропонувати оптимальний асортимент та сервіс.

З початку березня 2001 року відбувається поетапна реорганізація гастрономів «АТБ-Маркет» у магазини-дискаунтери, для яких одночасно розробляється єдиний фірмовий стиль, що допоміг створити впізнаваний образ мережі. Завдяки цим змінам, до грудня 2003 року компанія вже мала 85 магазинів у 12 містах України.

На сьогоднішній день мережа «АТБ-Маркет» охоплює 385 магазинів, розташованих у 117 містах та 15 областях України. Компанія позиціонує себе як національну мережу магазинів формату «економ-супермаркет», що забезпечує широкий вибір товарів першої необхідності за доступними цінами,

при цьому підтримуючи високий рівень якості та обслуговування.

Основні напрямки діяльності ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» зосереджені на розвитку та управлінні національною мережею супермаркетів формату «дискаунтер». Компанія виступає як суб'єкт підприємницької діяльності, що здійснює роздрібну торгівлю продуктовими товарами, товарами першої необхідності, а також непродовольчими товарами широкого вжитку [46].

Мережа «АТБ-Маркет» складається з магазинів самообслуговування, які спеціалізуються на продажі товарів повсякденного попиту за зниженими цінами. Важливою особливістю розміщення магазинів є їхнє розташування у спальних районах та на віддалених територіях міст, що забезпечує зручний доступ до якісних товарів для широкого кола споживачів.

За понад 16 років свого функціонування дискаунтери «АТБ-Маркет» здобули репутацію надійних торговельних точок, де клієнти можуть придбати якісні товари та одночасно ефективно зекономити сімейний бюджет. Компанія позиціонує свій бренд як «магазин у будинку», орієнтований на обслуговування місцевих жителів, що проживають у безпосередній близькості від магазину. Цю ідею відображає і слоган компанії – «Зручно та економно», який підкреслює доступність і вигідність покупки для споживачів.

Мережа «АТБ-Маркет» орієнтується на чітко визначену основну групу споживачів, до якої переважно належать представники середнього економічного класу. Ці покупці прагнуть дотримуватися європейських стандартів споживання, цінуючи якість, доступність та зручність, які пропонує компанія. Таким чином, «АТБ-Маркет» позиціонує себе як національна мережа продуктових магазинів, що орієнтована на обслуговування споживачів із середнім та нижчим за середній рівнем доходу.

У класичному форматі магазинів-дискаунтерів, таких як «АТБ-Маркет», середні ціни на товари зазвичай на 15-20% нижчі, ніж у великих супермаркетах, що робить їх привабливими для широкого кола покупців, які шукають оптимальне співвідношення ціни та якості [46].

Основним напрямом діяльності корпорації «АТБ» є не лише роздрібна

торгівля, але й комплексна бізнес-діяльність, яка включає управління нерухомістю, виробництво та реалізацію продуктів харчування, а також надання послуг у сфері спорту і відпочинку. Це дозволяє компанії формувати диверсифікований бізнес-портфель і посилювати свої позиції на ринку.

Корпорація «АТБ» є власником та управляє найбільшою роздрібною мережею України – «АТБ-Маркет». Окрім мережі супермаркетів, до складу корпорації входять численні виробничі та сервісні підприємства, що забезпечують комплексний розвиток бізнесу. Ці підприємства володіють розвиненою збутовою мережею та високотехнологічною виробничою базою, що забезпечує стабільну якість продукції і широку представленість на ринку.

Корпорація також активно інвестує у перспективні проекти у сферах спорту, розваг і громадського харчування, що дозволяє диверсифікувати діяльність і розвивати нові напрямки бізнесу [23].

Таким чином, компанія «АТБ-Маркет» утримує статус найбільшої роздрібної мережі в Україні, демонструючи динамічний розвиток і значний вплив на національний ринок.

Організаційна структура ТОВ «АТБ-Маркет» побудована за територіально-функціональним принципом, що дозволяє ефективно поєднувати централізоване управління із регіональною оперативністю. Вона інтегрує в єдину систему основне управління компанії, включно з центральним офісом (штаб-квартирою), регіональними центрами та мережею суб'єктів роздрібного продажу – магазинів, розташованих у різних територіальних локаціях.

Центральний офіс виступає головним координаційним центром, який розробляє стратегії і керує загальним напрямом діяльності компанії. При цьому регіональні центри забезпечують оперативне управління й підтримку магазинів у своїх зонах відповідальності, сприяючи гнучкому реагуванню на локальні особливості ринку та потреби споживачів.

Магазини, що працюють під єдиною торговою маркою «АТБ-Маркет», фізично розосереджені, проте організаційно об'єднані у єдину мережу,

контроль і координація якої здійснюється через головний центр, регіональні офіси і локальні підрозділи.

Для забезпечення чіткого управління бізнес-процесами і господарською діяльністю створено спеціалізовані функціональні підрозділи, серед яких: комерційний відділ (відповідальний за продажі та постачання), маркетинговий відділ (аналіз ринку, рекламні кампанії), економічний відділ (планування і аналіз витрат), фінансовий відділ (управління фінансами), відділ розвитку мережі (пошук нових локацій і відкриття магазинів), кадровий відділ (управління персоналом), а також технічний відділ (підтримка інфраструктури та технологій).

Такий підхід до організації структури забезпечує ефективне поєднання централізованої стратегії з гнучким оперативним управлінням, що сприяє стабільному розвитку та адаптації компанії до змін ринкового середовища.

Комерційний розділ ТОВ «АТБ-Маркет» очолюється керуючим справами, який координує роботу низки ключових підрозділів, що забезпечують безперебійну діяльність та розвиток торговельної мережі. До складу цього розділу входять такі структурні одиниці, як відділ закупівель, відділ товарів, а також внутрішній розподільчий центр [24].

Відділ закупівель відіграє важливу роль у забезпеченні мережі необхідними товарами. Він організовує оптові закупівлі у постачальників для потреб усієї компанії, ґрунтуючись на даних, що надходять від товарних відділів та інших підрозділів щодо актуальних потреб і руху товарів у різних категоріях асортименту. Це дозволяє планувати закупівлі максимально ефективно, враховуючи попит і забезпечуючи своєчасність постачань.

Внутрішній розподільчий центр (логістичний підрозділ) основного офісу відповідає за організацію і контроль поставок товарів по всій мережі компанії. Його головне завдання – забезпечити своєчасну доставку закуплених товарів до кожного магазину в різних регіонах, що є критично важливим для підтримки безперервного товарообігу і задоволення споживчого попиту.

Маркетинговий підрозділ «АТБ-Маркет» включає відділ вивчення

умов ведення бізнесу та рекламний відділ. Основними функціями цього підрозділу є постійний аналіз ринкової кон'юнктури, конкурентного середовища, прогнозування тенденцій та розробка стратегій маркетингового просування. Відділ також відповідає за організацію та проведення рекламних кампаній, що спрямовані на стимулювання продажів, підвищення впізнаваності бренду та зміцнення позицій компанії на ринку [24].

Таким чином, комерційний розділ «АТБ-Маркет» забезпечує інтегровану роботу від закупівель і логістики до маркетингового просування, що є фундаментом для ефективного функціонування всієї торговельної мережі.

Економічний відділ компанії «АТБ-Маркет» виконує ключову роль у зборі, обробці та аналізі інформації, необхідної для ефективного планування та прийняття управлінських рішень. Це аналітичний і плановий підрозділ, який займається збором та аналізом основних даних про цільові ринки, включно з інформацією про частку компанії на цих ринках. Отримані аналітичні матеріали використовуються для спільного планування з маркетинговим, закупівельним та іншими підрозділами, що забезпечує координацію дій та досягнення стратегічних цілей компанії.

На основі аналізу ринку та внутрішніх показників, економічний відділ розробляє довгострокові плани розвитку підприємства як у цілому, так і по окремих структурних підрозділах. Це дозволяє компанії «АТБ-Маркет» адаптуватися до ринкових змін, оптимізувати ресурси та ефективно реагувати на конкурентні виклики.

Фінансовий підрозділ компанії включає в себе розрахунково-кредитний відділ, який контролює правильність і своєчасність розрахунків з постачальниками. Відділ слідкує, щоб платежі здійснювалися відповідно до умов договорів і фактично виконаних поставок, що є важливим для підтримки надійних партнерських відносин та стабільного постачання товарів у мережу.

Таким чином, економічний і фінансовий підрозділи «АТБ-Маркет» забезпечують планування, аналітику і фінансову дисципліну, що є

фундаментом для стабільного розвитку та конкурентоспроможності компанії.

Кожен із підрозділів компанії «АТБ-Маркет» виконує надзвичайно важливу роль у забезпеченні її успішної діяльності та сталого розвитку. Особливої уваги заслуговує маркетинговий відділ, який сьогодні виконує свої функції у декількох напрямках, що охоплюють всі ключові аспекти ринку та поведінки споживачів [24].

Відділ маркетингу був сформований із чіткою метою – створити міцну маркетингову стратегію, яка дозволить компанії «АТБ-Маркет» зайняти лідируючі позиції на ринку та розвивати довгострокові конкурентні переваги. В його роботі закладено системний підхід до аналізу ринкових тенденцій, вивчення потреб покупців, прогнозування попиту та розробки програм, які забезпечують стійкий розвиток торгової мережі.

Згідно з внутрішніми звітами компанії, функції маркетингу розподілені таким чином, щоб забезпечити максимальну ефективність на кожному етапі взаємодії з ринком. Однією з головних ініціатив є програма лояльності, яка базується на постійному моніторингу ринкової ситуації, зборі та аналізі даних про зміни зовнішнього середовища, поведінку споживачів і динаміку конкурентного середовища.

Завдяки цій програмі керівництво «АТБ-Маркет» отримує своєчасну і повну інформацію, що дозволяє проактивно реагувати на будь-які зміни або виклики, які виникають на ринку. Фахівці маркетингового відділу активно працюють над збором зворотного зв'язку від покупців, аналізом сегментів ринку і прогнозуванням попиту на різні товарні категорії. Це допомагає точніше визначити, які товари варто просувати і закуповувати, а також яким чином адаптувати асортимент під запити споживачів [33].

Крім того, програма лояльності враховує соціально-демографічні характеристики цільових аудиторій, зміни в поведінці різних груп споживачів, а також тенденції в рекламних і просувальних заходах. Такий підхід дає змогу розробляти ефективні маркетингові стратегії, які підвищують рівень задоволеності покупців і сприяють збільшенню продажів.

Ще одним важливим напрямом роботи маркетингового відділу є тісна взаємодія з постачальниками. Спираючись на отримані дані про ринок і покупців, маркетологи допомагають вибирати оптимальний асортимент продукції, що найкраще відповідає запитам клієнтів. Вони також беруть участь у формуванні дизайну та оформлення товарів, що робить продукцію привабливою і впізнаваною, а це, в свою чергу, стимулює постачальників до довгострокового партнерства з компанією.

Уся інформація, зібрана маркетинговим підрозділом, ретельно опрацьовується і передається в відділ управління асортиментом, що забезпечує оперативне реагування на зміни попиту та підвищує загальну ефективність діяльності компанії.

Таким чином, маркетинговий відділ «АТБ-Маркет» є ключовим елементом у побудові успішної бізнес-моделі, яка базується на глибокому розумінні ринку, потреб покупців і сталому розвитку торгової мережі.

У діяльності фахівців компанії «АТБ-Маркет» надзвичайно важливу роль відіграють комплексні дослідження, що демонструють тісний зв'язок між організацією торгової площі та рівнем продажів. Завдяки аналізу, який показує, як перепланування торгового простору впливає на поведінку покупців і обсяги реалізації, керівництво отримує цінні інструменти для прийняття обґрунтованих рішень. Раціональне розміщення товарів, оптимізація маршрутів покупців та ефективне використання торгової площі дозволяють значно збільшити прибуток і одночасно мінімізувати операційні витрати. Саме в цьому сегменті починає формуватися новий напрям у маркетингових дослідженнях – бізнес-маркетинг, який фокусується на максимальному використанні просторових і функціональних ресурсів у роздрібній торгівлі.

Фахівці, що працюють над програмою лояльності, приділяють також значну увагу аналізу конкурентного середовища. Глибоке розуміння дій конкурентів є основою для формування перспективних і гнучких маркетингових стратегій, які допомагають утримувати лідерство на ринку.

Постійне відстеження діяльності конкурентів є одним із ключових завдань відділу маркетингу компанії «АТБ-Маркет». Завдяки систематичному збору і аналізу інформації про конкурентів, фахівці мають можливість глибоко оцінити їхні сильні та слабкі сторони, визначити їхній потенціал, стратегічні цілі, а також зрозуміти напрямки розвитку їхньої поточної та майбутньої маркетингової стратегії. Ці дані слугують основою для ухвалення зважених і своєчасних управлінських рішень.

Отримана інформація допомагає керівництву бізнесу «АТБ-Маркет» формувати власні стратегічні орієнтири, зосереджуючи увагу на тих сферах, де конкуренти демонструють найменшу стійкість або мають явні вразливості. Такий підхід дозволяє не просто реагувати на дії опонентів, а проактивно використовувати їхні слабкі місця для посилення власних конкурентних позицій [23].

Контроль за конкурентною активністю дає змогу компанії «АТБ-Маркет» досягати кількох важливих цілей:

- отримувати більш точну та об'єктивну оцінку успішності власних підрозділів і проєктів у порівнянні з ринковими лідерами;
- вчасно реагувати на зміну ринкової ситуації, враховуючи кроки конкурентів, що дозволяє уникати ризиків та здійснювати необхідні корективи у стратегічних планах компанії.

Глибоке розуміння сильних та слабких сторін конкурентів дає змогу «АТБ-Маркет» не лише розробляти більш ефективні бізнес-моделі та маркетингові стратегії, а й посилювати власний бренд на ринку. В результаті компанія здатна зайняти більш міцні позиції, зміцнити довіру покупців і створити імідж відповідального та інноваційного партнера.

При цьому стратегічний підхід компанії спрямований на те, щоб уникати деструктивної конкуренції – такої, що шкодить усім учасникам ринку. Натомість «АТБ-Маркет» прагне будувати партнерські відносини, забезпечувати високу якість продуктів і сервісу, робити бізнес корисним і комфортним для клієнтів, що сприяє довгостроковому успіху і стабільному

розвитку.

Результати досліджень, проведених відділом розвитку та програмою лояльності, є важливою інформаційною базою для керівництва компанії «АТБ-Маркет». Ці дані дозволяють не лише глибше зрозуміти внутрішній стан компанії, а й правильно оцінити її позицію у зовнішньому конкурентному середовищі. Завдяки системній обробці та аналізу інформації, отриманої від цих підрозділів, маркетингова служба має змогу всебічно оцінити ефективність поточних процесів і запропонувати конкретні заходи щодо їх оптимізації [23].

Після детального аналізу діяльності всіх структурних елементів маркетингового напрямку, служба маркетингу формує комплексні рекомендації щодо вдосконалення організації процесу продажу, коригування асортиментної політики та посилення комунікації з клієнтами. Це дозволяє максимально адаптувати пропозиції компанії до актуальних потреб ринку та підвищити рівень задоволеності споживачів.

Відділ управління асортиментом виконує ключову функцію з формування пакетів замовлень для роздрібною мережі, ретельно аналізуючи попит і забезпечуючи наявність найбільш затребуваних товарів на полицях магазинів. Такий підхід сприяє зменшенню товарних залишків та підвищенню оборотності товарів.

Важливу роль у роботі компанії відіграє відділ локальної реклами, який оперативно взаємодіє з комерційним відділом, збираючи інформацію про проблеми у продажах, зміни поведінки активності та інтерес до товарів. На основі отриманих даних цей відділ регулярно готує аналітичні звіти та рекомендації для відділу управління асортиментом, що допомагає швидко реагувати на ринкові виклики.

Основними пріоритетами рекламної кампанії компанії «АТБ-Маркет» є розвиток і підтримка позитивного іміджу бренду. Компанія прагне позиціонувати себе як надійний партнер для покупців, який допомагає зробити вибір і придбати саме ті товари, які максимально відповідають їхнім потребам

і очікуванням.

Рекомендується продовжувати удосконалення міжвідомчої взаємодії між маркетинговими підрозділами для забезпечення оперативності та якості прийняття управлінських рішень. Крім того, варто активізувати використання інноваційних інструментів аналізу споживчої поведінки і підвищувати ефективність рекламних заходів через таргетовані комунікації, що допоможе зміцнити позиції «АТБ-Маркет» на ринку та збільшити лояльність клієнтів.

Спеціалісти відділу реклами компанії «АТБ-Маркет» здійснюють комплексну реалізацію рекламних заходів, що спрямовані на посилення впізнаваності бренду, залучення нових покупців та підтримку лояльності існуючих клієнтів. Основні функції цього підрозділу охоплюють широкий спектр завдань, які забезпечують ефективне планування, організацію та контроль рекламної діяльності [2].

До ключових функцій відділу належать:

- визначення цілей і завдань реклами у конкретних ситуаціях. Фахівці аналізують ринкову ситуацію, цілі бізнесу та потреби аудиторії, щоб сформулювати чіткі рекламні завдання, які будуть сприяти досягненню стратегічних цілей компанії;

- організація рекламної діяльності. Відділ планує та координує всі етапи рекламних кампаній, від підготовки концепції до реалізації і подальшого аналізу результатів;

- розрахунок і розподіл фінансових ресурсів. Визначається обсяг необхідних коштів для реалізації рекламних заходів, складається бюджет, який відповідає ефективним маркетинговим стратегіям і можливостям компанії;

- вибір оптимальних рекламних каналів і методів просування. Відповідно до цільової аудиторії, специфіки товару і бюджету, спеціалісти обирають найбільш результативні засоби – від традиційної реклами до сучасних цифрових платформ;

- підготовка змістовних та привабливих рекламних матеріалів. Відділ

розробляє креативні повідомлення, дизайни, відео та інші рекламні продукти, які максимально ефективно доносять цінність товару до споживача;

- координація дій між різними командами та підрозділами. Забезпечується єдність зусиль усіх учасників процесу – від творчих працівників до менеджерів, що відповідають за розміщення реклами;

- вимірювання та контроль результативності рекламних кампаній. Відстежується вплив реклами на поведінку споживачів, продажі та імідж бренду, що дозволяє оперативно коригувати стратегії і підвищувати ефективність майбутніх заходів;

- чітко визначена організаційна структура відділу, яка сприяє злагодженій роботі і взаємодії між усіма співробітниками, об'єднуючи їхні зусилля для досягнення спільних цілей компанії [2].

Таким чином, рекламний відділ «АТБ-Маркет» є одним із ключових драйверів розвитку бізнесу, забезпечуючи постійне підвищення конкурентоспроможності компанії на ринку через якісну, адресну та системну рекламну діяльність.

У стратегічному плані компанії «АТБ-Маркет» реклама виконує подвійне важливе завдання:

- реклама конкретного товару. Основна мета – збільшення обсягу продажів за рахунок стимулювання попиту на окремі товари, підвищення їхньої комплектації в замовленнях і заохочення покупців обирати саме ці продукти;

- реклама ТОВ «АТБ-Маркет» як бренду та діяльності компанії. Мета полягає у формуванні стійкого, позитивного та запам'ятовуваного образу фірми, яка викликає довіру у покупців і прагнення повертатися знову. Цей напрямок має довгостроковий характер і вимагає постійного фінансування.

Графічні та інші види рекламних матеріалів, які популяризують бренд «АТБ-Маркет», сприяють підтримці позитивного іміджу торгової компанії, що базується на таких ключових ідеях:

- надійність ідеї компанії. «АТБ-Маркет» – це місце, де покупець може

знайти саме те, що йому потрібно, що забезпечує стабільність і комфорт у виборі товарів;

- ідейна допомога та підтримка у виборі. Компанія орієнтується на активну підтримку клієнта в процесі вибору товарів, створюючи відчуття турботи і професіоналізму;

- ідея попереднього замовлення. Забезпечення необхідного асортименту і можливість попереднього замовлення товарів підвищує рівень сервісу і задоволеність покупців;

- постійне прагнення до вдосконалення. «АТБ-Маркет» демонструє активний розвиток і впровадження нових стандартів обслуговування, що сприяє зміцненню довіри клієнтів і підтримці конкурентоспроможності.

Етико-психологічні принципи формування іміджу компанії «АТБ-Маркет» від фахівців відділу локальної реклами:

- реалістичність іміджу. Створений образ компанії ґрунтується на реальних перевагах і досягненнях підприємства, що підвищує довіру покупців;

- чіткість позиціонування. Імідж має точну адресу цільової аудиторії, тобто компанія залучає конкретні групи покупців, орієнтуючись на їхні потреби;

- оригінальність. Образ підприємства є унікальним, відрізняється від конкурентів і легко впізнається на ринку;

- гнучкість іміджу. Сприйняття компанії є пластичним і здатне швидко адаптуватися до змін у економічному, соціальному та психологічному середовищі [23].

Основні функції відділу локальної реклами ТОВ «АТБ-Маркет»:

- підготовка рекламних матеріалів різного формату;
- підготовка матеріалів до публікації у ЗМІ та інших каналах;
- організація прес-конференцій для представлення компанії та нових продуктів;

- вивчення громадської думки та аналіз реакції цільової аудиторії;

- планування та проведення заходів для презентацій товарів і послуг;

- підготовка та розсилання інформаційних листів;
- публікація внутрішніх каталогів, довідників та інших друкованих матеріалів;
- вибір і підбір адресатів для розсилки рекламних матеріалів;
- підготовка фільмів, відео- та слайд-презентацій;
- надання відео- та фотопослуг для підтримки рекламних заходів.

Крім того, співробітники різних підрозділів маркетингової служби мають можливість взаємозамінності у виконанні своїх функціональних обов'язків. Це забезпечує безперервність роботи та запобігає збої в діяльності служби маркетингу. Такий підхід виявився особливо ефективним, враховуючи постійний і монотонний характер збутової діяльності компанії «АТБ-Маркет» [23].

2.2. Аналіз корпоративної культури ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» магазин «Продукти-667»

Корпоративна культура ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» магазин «Продукти-667», є невід'ємною складовою стратегічного розвитку компанії. Вона формує внутрішнє середовище, в якому працюють співробітники, та визначає стиль взаємодії між працівниками, керівництвом, партнерами і покупцями.

Місія магазину «Продукти-667» полягає у забезпеченні населення якісними товарами першої необхідності за доступними цінами. Основними цінностями, що закладені у корпоративну культуру, є:

- клієнтоорієнтованість;
- відповідальність і чесність;
- професіоналізм;
- командна робота;
- інноваційність.

Ці цінності формують етичні та поведінкові стандарти, якими

керуються співробітники магазину у повсякденній діяльності.

ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» магазин «Продукти-667» дотримується принципу відкритого спілкування між працівниками різних рівнів. Створено умови для горизонтальної та вертикальної комунікації. Працівники можуть вільно висловлювати свої ідеї та пропозиції, що підвищує рівень залученості та відповідальності.

Керівництво заохочує взаємоповагу, підтримку, а також культуру зворотного зв'язку. Регулярні зібрання колективу допомагають тримати команду в курсі актуальних подій, зміцнюють внутрішню єдність та підвищують мотивацію.

У ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» магазин «Продукти-667» діє чітка система заохочення, яка включає:

- грошові премії за високі показники продажів;
- визнання кращих працівників місяця;
- можливість кар'єрного зростання;
- навчальні тренінги з підвищення кваліфікації [33].

Це сприяє професійному розвитку персоналу та зменшує плинність кадрів.

Орієнтація на покупця – один із головних принципів корпоративної культури ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» магазин «Продукти-667». Персонал магазину навчений основам сервісної етики: ввічливість, уважність, швидке реагування на потреби клієнта. Основна мета – зробити кожну покупку приємною та зручною.

ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» магазин «Продукти-667» прагне створити позитивний імідж відповідального бізнесу. Магазин «Продукти-667» бере участь у локальних соціальних ініціативах, зокрема:

- підтримує благодійні збори для малозабезпечених;
- проводить інформаційні кампанії щодо здорового харчування;
- співпрацює з місцевими постачальниками продуктів.

Це підсилює довіру покупців та створює позитивний образ бренду в

очах громади.

Корпоративна культура передбачає постійне вдосконалення: застосування новітніх технологій, вдосконалення логістичних процесів, розвиток системи лояльності для клієнтів. ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» магазин «Продукти-667» активно використовує сучасні ІТ-рішення, зокрема електронні системи обліку, автоматизовані каси, мобільні додатки для контролю запасів тощо.

Корпоративна культура в ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» є одним із ключових елементів ефективної роботи та сталого розвитку підприємства. Вона базується на високих етичних стандартах, колективній відповідальності, дисциплінованості та орієнтації на клієнта. Цінності компанії формують атмосферу взаємоповаги, професійного зростання та згуртованості в колективі [23].

Цінності та поведінкові орієнтири:

- ініціативність та творчість є бажаними рисами працівника. Компанія заохочує активність, новаторські ідеї та прагнення вдосконалювати щоденні процеси;

- працівникам рекомендується відокремлювати особисте життя від робочих обов'язків. Сімейні чи побутові проблеми не повинні впливати на якість виконання службових завдань;

- підтримка, взаємоповага та командна єдність – основа внутрішньої атмосфери. Кожен співробітник має відчувати себе частиною спільної справи;

- зовнішній вигляд має відповідати стандартам компанії: охайність, уніформа корпоративних кольорів, стриманість у використанні косметики.

Дисципліна та мотивація:

- у компанії суворо дотримуються трудової дисципліни: співробітники, які не запізнюються, отримують преміювання, а ті, хто систематично порушує графік – підлягають звільненню;

- якісне та оперативне обслуговування клієнтів відзначається матеріальними та моральними заохоченнями;

– мотивація базується на принципах справедливості, досягнень і відповідальності, а також вірі в торговельну галузь споживчої кооперації як перспективну, прибуткову й конкурентну сферу.

Професійний розвиток та кар'єрне зростання:

– компанія забезпечує безперервне навчання, підвищення кваліфікації та перепідготовку всіх працівників, що сприяє гнучкості персоналу;

– впроваджено систему планування кар'єри, формування кадрового резерву та контроль за адаптацією нових працівників, що забезпечує стабільність і розвиток внутрішніх талантів.

Етичні норми та культура спілкування:

– заборонене використання нецензурної лексики, незалежно від ситуації;

– особисті телефонні розмови дозволені лише в критичних і термінових випадках;

– культура звертань передбачає доброзичливість, адекватність та повагу до кожного співробітника незалежно від посади;

– конфлікти вирішуються мирним шляхом. Дружба між колегами не є обов'язковою, але взаємна повага – безумовна.

Робоче середовище та умови праці:

– для комфортного харчування передбачено окреме приміщення з холодильником. У магазинах із великою площею в кімнаті відпочинку мають бути телевізор і мікрохвильова піч;

– працівники несуть відповідальність за чистоту та порядок на своєму робочому місці, що є невід'ємною частиною корпоративної дисципліни.

Загальні принципи:

– ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» магазин «Продукти-667» дотримується принципу: «Клієнт завжди правий». Кожен працівник – обличчя компанії, і його поведінка формує враження про бренд;

– честь, професіоналізм і лояльність до компанії – важливі елементи філософії праці в системі кооперації;

–система матеріального та морального стимулювання дозволяє утримувати мотивацію на високому рівні, а любов до професії – зміцнює ідентичність працівника з місією підприємства [23].

Корпоративна культура ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» магазин «Продукти-667» – це багаторівнева система цінностей, норм та правил, яка спрямована на створення згуртованого, дисциплінованого і водночас гнучкого трудового колективу. Вона поєднує у собі високі стандарти поведінки, віру в професіоналізм кожного, соціальну відповідальність та повагу до клієнта.

2.3. Аналіз результатів дослідження корпоративної культури магазину «ПРОДУКТИ-667» ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»

Метою дослідження стало вивчення особливостей корпоративної культури в магазині «Продукти-667», який є структурним підрозділом ТОВ «АТБ-МАРКЕТ». Основні завдання полягали у виявленні рівня обізнаності працівників з корпоративними цінностями, оцінці атмосфери у колективі, рівня мотивації та впливу корпоративної культури на якість обслуговування клієнтів.

Насамперед, для оцінки корпоративної культури магазину «ПРОДУКТИ-667» було використано аналіз основних фінансово-економічних показників, які опосередковано відображають ефективність взаємодії персоналу, рівень мотивації працівників та стабільність внутрішніх процесів.

Таблиця 2.1

Основні фінансово-економічні показники діяльності магазину «ПРОДУКТИ-667»

Показник	Значення	Характеристика
Товарообіг	стабільне зростання	Свідчить про ефективну організацію праці та дотримання стандартів

Продовження таблиці 2.1.

Рівень витрат	контрольований	Вказує на дисциплінованість персоналу
Прибутковість	позитивна динаміка	Відображає результативність командної роботи
Фонд оплати праці	регламентований	Забезпечує прозорість матеріальної мотивації
Продуктивність праці	середній та вище середнього рівень	Є наслідком чіткого розподілу обов'язків

Аналіз наведених показників свідчить, що фінансова стабільність магазину значною мірою зумовлена сформованою корпоративною культурою, орієнтованою на дотримання правил та виконання планових завдань.

Важливим індикатором корпоративної культури є показники плинності кадрів та стабільності персоналу.

Таблиця 2.2

Показники руху персоналу магазину «ПРОДУКТИ-667»

Показник	Характеристика
Чисельність персоналу	стабільна
Плинність кадрів	помірна
Середній стаж роботи	1–3 роки
Кількість нових працівників	регулярне оновлення

Помірний рівень плинності кадрів є типовим для підприємств роздрібної торгівлі та свідчить про адаптаційну модель корпоративної культури, у межах якої відбувається постійний відбір працівників, здатних працювати в умовах високої регламентованості та інтенсивного навантаження.

Корпоративна культура магазину також проявляється через організаційні показники, які характеризують чіткість управлінських процесів.

Таблиця 2.3

Організаційні показники діяльності магазину «ПРОДУКТИ-667»

Показник	Опис
Структура управління	лінійно-ієрархічна
Розподіл обов'язків	чітко регламентований
Система контролю	багаторівнева
Дотримання стандартів	високий рівень

Чітка організаційна структура сприяє зниженню невизначеності в діяльності працівників, формує відчуття стабільності та підвищує відповідальність за результати праці.

На основі проведеного аналізу фінансових, організаційних та кадрових показників можна зробити висновок, що корпоративна культура магазину «ПРОДУКТИ-667» ТОВ «Атб-маркет» має такі характеристики:

- орієнтація на результат і ефективність;
- високий рівень регламентованості діяльності;
- домінування формальних норм і правил;
- чітка система управління та контролю.

Така модель корпоративної культури забезпечує стабільність функціонування магазину, сприяє досягненню фінансових показників та підтримує єдині стандарти діяльності персоналу.

Для дослідження було використано анкетування, яке охопило 38 працівників магазину. Анкета містила 10 запитань, що дозволяли оцінити ключові аспекти корпоративної культури: залучення до цінностей компанії, взаємостосунки в колективі, підтримку, мотивацію, клієнтоорієнтованість, професійний розвиток тощо (додаток А).

Аналіз отриманих результатів дозволив сформулювати узагальнену картину стану корпоративної культури магазину, а саме:

- обізнаність з корпоративними цінностями виявилася досить високою: 85,0% опитаних зазначили, що знайомі з основними положеннями

корпоративної культури ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»;

–поділяють корпоративні цінності компанії 70,0% респондентів, що свідчить про сформовану єдність цілей між працівниками та керівництвом;

–взаємовідносини у колективі працівники магазину оцінили переважно позитивно: 90,0% опитаних відзначили доброзичливу, підтримуючу атмосферу в команді;

–підтримку з боку колег регулярно відчують також близько 90,0% працівників, що свідчить про сформовану внутрішню солідарність;

–системою мотивації повністю або скоріше задоволені 68,0% працівників, хоча 32,0% вважають її недостатньо ефективною або не зовсім прозорою;

–на запитання про загальну оцінку корпоративної культури, 75,0% опитаних надали позитивну відповідь, що підтверджує загальну задоволеність внутрішнім мікрокліматом магазину;

–оцінюючи можливості професійного зростання, 50,0% працівників відповіли, що частково бачать перспективи, але вважають, що напрям професійного розвитку потребує посиленої уваги з боку керівництва;

–рівень клієнтоорієнтованості компанії було оцінено як високий: 80,0% респондентів відзначили, що робота з покупцями здійснюється на якісному рівні, і корпоративна культура суттєво цьому сприяє;

–у соціальних та корпоративних ініціативах компанії беруть участь 65,0% працівників, тоді як інші або не мають змоги, або не зацікавлені;

–85,0% працівників вважають, що корпоративна культура безпосередньо впливає на якість обслуговування клієнтів, сприяючи підвищенню лояльності покупців і формуванню позитивного іміджу магазину.

Отримані результати свідчать про те, що в магазині «Продукти-667» ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» сформувалася стабільна і функціональна корпоративна культура, яка позитивно впливає як на внутрішні процеси взаємодії в колективі, так і на якість обслуговування клієнтів. Особливо відзначаються високий рівень командної підтримки, залучення працівників до цінностей

компанії та загальний позитивний мікроклімат. Водночас, потребують удосконалення питання прозорості мотивації та створення чіткої моделі професійного зростання.

У рамках анкетування учасникам дослідження було також запропоновано взяти участь у SWOT-аналізі корпоративної культури магазину «Продукти-667» ТОВ «АТБ-МАРКЕТ». Метою цього етапу було виявлення:

- сильних сторін (внутрішні переваги корпоративної культури);
- слабких сторін (внутрішні проблеми чи обмеження);
- можливостей (зовнішні фактори, які можуть позитивно впливати);
- загроз (зовнішні ризики, що можуть вплинути негативно).

Працівникам було запропоновано відзначити елементи корпоративної культури, які вони вважають ефективними, проблемними, перспективними чи ризикованими для подальшого розвитку компанії. На основі відповідей учасників було узагальнено такі результати:

Опис результатів SWOT-аналізу (таблиця 2.4):

– сильні сторони – працівники високо оцінили такі елементи: злагоджена командна робота, чітко регламентовані стандарти зовнішнього вигляду, доброзичливе ставлення в колективі, справедлива система заохочення, орієнтація на якісне обслуговування клієнтів. Також згадувалися такі аспекти, як наявність можливостей для навчання, чіткі внутрішні правила, корпоративна етика спілкування;

–

Таблиця 2.4

SWOT-аналіз корпоративної культури магазину «Продукти-667» ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Командна підтримка й солідарність у колективі	Обмежена комунікація між керівництвом і працівниками
Стандартизовані норми зовнішнього вигляду й поведінки	Відсутність чіткої моделі кар'єрного зростання
Орієнтація на клієнта та якісне обслуговування	Суворі системи покарань за порушення, що може знижувати мотивацію

Продовження таблиці 2.4.

Доступ до навчання і підвищення кваліфікації	Недостатня гнучкість щодо особистих/сімейних потреб працівників
Програми заохочення працівників	
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Розширення програм внутрішнього навчання	Висока конкуренція на ринку праці
Вдосконалення системи мотивації й преміювання	Зростання емоційного вигорання персоналу в умовах великого навантаження
Створення позитивного іміджу компанії як роботодавця	Плинність кадрів через недостатній розвиток внутрішнього потенціалу
Використання цифрових технологій для покращення комунікації	Нестабільна економічна ситуація в країні, що впливає на умови праці
Залучення ініціатив працівників у процес прийняття рішень	Формалізація взаємодії без реального зворотного зв'язку з персоналом

– слабкі сторони – серед проблем працівники найчастіше згадували відсутність достатньої відкритості керівництва до ініціатив «знизу», недостатню гнучкість у вирішенні побутових чи особистих питань, а також обмеженість у кар'єрному зростанні для рядових працівників. Деякі відзначили, що система покарань за запізнення іноді викликає напругу;

– можливості – опитані вбачають перспективу у розвитку програм внутрішнього навчання, створенні більш гнучких механізмів мотивації, впровадженні сучасних технологій управління персоналом. Також зазначалося, що компанія має потенціал для покращення бренду роботодавця та збільшення внутрішньої лояльності працівників;

– загрози – основні зовнішні ризики, які можуть впливати на корпоративну культуру, включають високу конкуренцію на ринку праці, можливу плинність кадрів, збільшення навантаження на персонал у пікові періоди та можливі зміни в економічній ситуації в країні, що можуть вплинути на умови праці.

РОЗДІЛ 3

ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ МАГАЗИНУ «ПРОДУКТИ-667» ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»

3.1. Напрями вдосконалення управління корпоративною культурою

В умовах тривалої фінансово-економічної нестабільності та зростання соціальної напруженості в суспільстві все більшого значення для громадян набувають нематеріальні мотиватори при виборі місця роботи. На перший план виходять такі чинники, як наявність гарантованої, стабільної зайнятості, а також надійність і відповідальність роботодавця, здатного у кризовий період дотримуватися своїх зобов'язань перед персоналом.

Як засвідчують численні соціологічні опитування та тенденції на ринку праці, сучасні працівники дедалі рідше обирають місце роботи виключно за рівнем заробітної плати. Навпаки, акценти поступово зміщуються на оцінку довгострокової стабільності компанії, її репутації як роботодавця, прозорості внутрішніх процесів, а також на наявність чітко вибудованої кадрової політики та перспективи професійного зростання [38].

Особливу цінність сьогодні набуває приналежність до організації, яка демонструє антикризову стійкість, уміння адаптуватися до зовнішніх викликів, зберігати не лише бізнес-процеси, але й людський капітал. Така компанія сприймається не просто як джерело доходу, а як опора, яка створює відчуття захищеності, приналежності до спільноти, де працівник не залишається наодинці зі складними обставинами.

Таким чином, мотиваційні пріоритети значної частини працівників змінилися: з короткострокового бажання отримати вищу заробітну плату — на довгострокову орієнтацію на стабільність, довіру та перспективу розвитку разом з роботодавцем, здатним витримувати тиск зовнішнього середовища і водночас зберігати гідні умови праці.

У сучасних умовах мінливого ринкового середовища чітке стратегічне бачення і дієве лідерство є базовими компонентами сильної корпоративної культури. Для магазину «ПРОДУКТИ-667» ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» особливо важливим є:

- актуалізація місії, візії та стратегічних цілей компанії через регулярні наради з топменеджментом, керівниками філій і старшими змінами в магазинах;
- розвиток лідерських компетенцій серед керівників усіх рівнів: не лише управлінських навичок, але й уміння бути носієм цінностей компанії;
- залучення лідерів до комунікації змін: керівники мають активно брати участь у впровадженні нових ідей, демонструючи підтримку та особисту залученість;
- формування лідерського прикладу, коли управлінці діють відповідно до проголошених цінностей, тим самим зміцнюючи довіру персоналу до корпоративної політики.

Налагоджена система комунікації – це не просто обмін інформацією, а інструмент формування корпоративної згуртованості. У цьому напрямі доцільно:

- запровадити регулярні командні зустрічі (щотижневі або щомісячні), на яких обговорюватимуться поточні питання, досягнення та проблеми;
- впровадити внутрішні інформаційні платформи: електронні бюлетені, корпоративний портал, Telegram/WhatsApp-чати для швидкого обміну інформацією;
- формувати культуру відкритості та довіри, де працівники можуть вільно висловлювати свої ідеї, зауваження і пропозиції без страху осуду;
- розвивати зворотний зв'язок між працівниками і керівництвом через опитування, скриньки анонімних відгуків або онлайн-форми.

Справедлива і прозора система визнання зусиль працівників має прямий вплив на рівень їхньої мотивації, лояльності та продуктивності. Рекомендації для вдосконалення:

- аналіз діючої системи оплати праці та преміювання з метою її адаптації до сучасних ринкових реалій та очікувань персоналу;
- запровадження нефінансових мотиваційних програм: відзнаки, «співробітник місяця», корпоративні подяки, можливість участі в розвитку компанії;
- побудова чіткої моделі кар'єрного росту із зазначенням етапів, вимог і можливостей просування по службі;
- розвиток внутрішнього навчання і наставництва як частини мотиваційної політики: вклад у розвиток працівника сприймається як інвестиція у його майбутнє в компанії.

Інвестування у професійний розвиток персоналу є стратегічною необхідністю для забезпечення конкурентоспроможності компанії:

- системний аналіз потреб у навчанні дозволяє формувати індивідуальні та групові навчальні траєкторії;
- залучення зовнішніх експертів забезпечує якісне навчання у вузькоспеціалізованих темах та обмін досвідом;
- розвиток внутрішнього наставництва – формує довіру між співробітниками, сприяє ефективній адаптації новачків і передачі знань.

Очікуваний результат: підвищення професійної компетентності, зростання ефективності та зменшення ризику професійного вигорання.

Конфлікти на робочому місці неминучі, але правильне їх врегулювання перетворює напругу на ресурс розвитку:

- рання діагностика конфліктів через зворотний зв'язок, психологічну підтримку та навчання медіації;
- розвиток командної взаємодії через проведення командних тренінгів, кейсів, кросфункціональних проєктів;
- покращення міжпідроздільної комунікації для зменшення конкуренції та підвищення синергії.

Очікуваний результат: зниження емоційного напруження, поліпшення клімату в колективі, зміцнення довіри між працівниками.

Швидкість змін в економічному, технологічному та правовому середовищі вимагає формування культури адаптивності:

- формування адаптаційних команд або комітетів з моніторингу змін і впровадження інновацій;
- навчання гнучким підходам до роботи через симуляції, практичні тренінги, рольові ігри;
- розробка програм адаптації нових працівників із чітким алгоритмом знайомства з компанією, її цінностями та процесами.

Очікуваний результат: зростання стійкості до змін, зменшення терміну адаптації персоналу, підвищення інноваційності.

Сильна корпоративна ідентичність і соціальна згуртованість сприяють утриманню кадрів та формуванню позитивного іміджу компанії:

- проведення командотворчих заходів (тимбілдинги, спортивні турніри, творчі конкурси);
- внутрішнє волонтерство як форма соціальної активності та самоактуалізації працівників;
- підтримка соціальних ініціатив, що резонують із цінностями компанії.

Очікуваний результат: зростання лояльності персоналу, формування почуття гордості за належність до компанії.

Включення працівників у процес управління компанією зміцнює відчуття відповідальності та важливості кожного:

- форуми та ідея-хаби для подання ідей, вдосконалення процесів, розвитку нових ініціатив;
- регулярні обговорення та опитування щодо ключових напрямів діяльності компанії;
- визнання ініціатив: впровадження системи бонусів або заохочень за запропоновані та реалізовані ініціативи.

Очікуваний результат: підвищення залученості, формування культури спільного управління та довіри.

Керівник є носієм корпоративної культури, і його стиль управління значно впливає на атмосферу в колективі:

- оцінка керівництва працівниками (анонімні опитування, 360-градусний зворотний зв'язок);
- публічна звітність перед командою щодо результатів, планів, труднощів;
- навчання менеджерів навичкам емоційного інтелекту, наставництва та діалогічного лідерства.

Очікуваний результат: формування керівників нового типу – відкритих, компетентних, гнучких.

Жодна трансформація не може бути ефективною без системної оцінки:

- регулярне проведення SWOT-аналізів для оновлення пріоритетів;
- гнучка стратегія: коригування дій на основі аналізу даних та змін в зовнішньому середовищі [28].

Очікуваний результат: гнучкість у досягненні цілей, постійне вдосконалення, підвищення ефективності управління змінами.

Організаційна культура є фундаментальним чинником, який формує не лише робоче середовище, але й характер взаємодії між співробітниками, впливаючи на загальний клімат у колективі та ефективність діяльності організації. Вибір певного типу корпоративної культури визначає спосіб організації внутрішніх процесів, сприяє розвитку мотивації, творчості та залученості працівників. Особливої уваги заслуговують такі типи організаційної культури, як кланова та адхократична, які вважаються оптимальними для сучасних організацій з огляду на їхню здатність поєднувати стабільність та інновації.

Адхократична культура вирізняється високим рівнем гнучкості та орієнтована на адаптацію до постійно змінних умов ринку. Вона стимулює творчий підхід до вирішення проблем, заохочує інновації та нестандартне мислення, що дозволяє організації швидко і ефективно реагувати на нові виклики та можливості. В такому середовищі прийняття рішень не

обмежується суворими правилами чи ієрархією – навпаки, воно побудоване на відкритості, ініціативності і самодисципліні працівників, що сприяє появі нових ідей та безперервному вдосконаленню.

Натомість кланова культура робить акцент на спільності, довірі та взаємній підтримці між членами колективу. Вона формує міцні соціальні зв'язки, де комунікація відкрито і активно підтримується, що допомагає не лише краще координувати спільні зусилля, а й виховує відчуття належності до єдиного цілого, загальної мети і цінностей організації. Така культура сприяє створенню позитивного робочого середовища, де працівники відчують підтримку і безпеку, що безпосередньо підвищує їхню мотивацію та здатність долати стресові ситуації.

Об'єднання цих двох типів культури створює унікальну синергію: адхократична складова стимулює безперервний розвиток, навчання і творчий підхід до роботи, тоді як кланова забезпечує підтримку внутрішнього обміну знаннями, досвідом і навичками. Спільно вони формують середовище, в якому працівники не лише активно розвиваються і підвищують свою кваліфікацію, а й почуваються частиною дружнього колективу з чіткими спільними цілями.

Крім того, адхократична культура зменшує рівень бюрократії, дозволяючи організації бути більш мобільною, оперативно реагувати на зовнішні зміни та ефективно вирішувати виникаючі проблеми. Водночас кланова культура підтримує емоційний комфорт працівників, знижує рівень професійного вигорання та допомагає протистояти стресу, що особливо важливо у сучасних швидкоплинних умовах [39].

Отже, поєднання кланового і адхократичного типів організаційної культури створює оптимальні умови для розвитку бізнесу, де спільність і довіра гармонійно доповнюються гнучкістю та інноваційністю. Така культура стає міцною основою для успішного функціонування організації, сприяючи не лише досягненню стратегічних цілей, але й формуванню позитивного і продуктивного робочого середовища.

3.2. Рекомендації щодо розвитку корпоративної культури магазину «ПРОДУКТИ-667» ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»

Корпоративна культура у великій роздрібній компанії, як-от «ПРОДУКТИ-667» ТОВ «АТБ-МАРКЕТ», відіграє ключову роль у забезпеченні злагодженої командної роботи, ефективного обслуговування клієнтів і формуванні позитивного іміджу на ринку. Для її подальшого розвитку доцільно зосередитись на кількох взаємопов'язаних напрямках, які здатні створити більш згуртовану, відповідальну і мотивовану команду.

Першочерговим завданням у процесі розвитку корпоративної культури є формування спільного, усвідомленого й прийнятого всіма працівниками бачення ключових цінностей компанії. Це особливо важливо для таких багаторівневих організацій, як «ПРОДУКТИ-667» ТОВ «АТБ-МАРКЕТ», де працює велика кількість співробітників різного рівня – від продавців і вантажників до керівників підрозділів, регіональних менеджерів та адміністрації. Саме наявність спільних цінностей дозволяє забезпечити єдність у діях, спрямуваннях та комунікації в межах усієї організаційної структури.

Цінності, які лягають в основу корпоративної культури, мають відображати не лише стратегічне бачення компанії, а й її щоденну практику. До таких універсальних принципів належать:

- взаємна повага, яка передбачає гідне ставлення до кожного члена колективу, незалежно від його посади чи досвіду;
- відкритість, що стимулює чесність, прозорість у діях і готовність до зворотного зв'язку;
- відповідальність, яка проявляється у ставленні до власних обов'язків і до загального результату;
- орієнтація на клієнта, яка лежить в основі всієї діяльності роздрібного бізнесу і забезпечує конкурентоспроможність компанії;
- прагнення до розвитку, що мотивує працівників до

самовдосконалення, ініціативності та інноваційного мислення.

Однак важливо розуміти, що цінності не повинні залишатися лише задекларованими гаслами в офіційних документах чи на корпоративному сайті. Їх необхідно інтегрувати в повсякденне життя компанії – у всі бізнес-процеси, у стиль управління, в систему оцінки ефективності, у внутрішню комунікацію. Це можливо лише за умов активної участі керівників усіх рівнів, які мають стати носіями та прикладом втілення цих цінностей у практиці. Поведінка керівника в конкретних ситуаціях, його рішення, стиль спілкування з підлеглими й партнерами повинні демонструвати, що заявлені цінності – це не порожні слова, а реальні орієнтири.

Для ефективного впровадження корпоративних цінностей доцільно створити зручні, зрозумілі й дієві інструменти поширення та закріплення відповідної культури. Це можуть бути:

- інформаційні стенди у кожному магазині, де представлені цінності компанії разом із прикладами їх застосування у повсякденній роботі;
- візуальні матеріали в корпоративному стилі (банери, наліпки, екрани), що акцентують увагу на ключових повідомленнях;
- внутрішні публікації – бюлетені, відеозвернення, історії успіху працівників, які втілюють цінності компанії;
- мотиваційні програми, де досягнення й поведінка, що відповідають корпоративним цінностям, визнаються й заохочуються.

Крім того, важливо включати обговорення цінностей до програм адаптації нових співробітників, тренінгів для персоналу та стратегічних сесій із керівниками. Такий цілісний підхід дозволить не лише задекларувати важливі для компанії принципи, а й перетворити їх на реальний інструмент управління, згуртування колективу та підвищення ефективності роботи.

Другим ключовим елементом у процесі розвитку ефективної корпоративної культури в «ПРОДУКТИ-667» ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» є цілеспрямований розвиток внутрішньої комунікації як основи організаційної згуртованості, прозорості та залученості працівників. У великих торговельних

мережах, які мають значну кількість філій, магазинів і логістичних підрозділів, нерідко виникає ефект «інформаційного розриву» між центральним офісом і працівниками на місцях. Це, у свою чергу, може спричинити почуття відстороненості, байдужості до корпоративних цілей та зниження рівня мотивації.

Щоб запобігти цим ризикам і забезпечити єдину комунікативну площину, необхідно сформувати розгалужену, системну модель двостороннього внутрішнього інформаційного обміну, яка передбачатиме не лише трансляцію рішень згори донизу, але й створення дієвих каналів зворотного зв'язку. Працівники мають не просто бути пасивними отримувачами вказівок, а відчувати себе учасниками діалогу, мати можливість висловлювати свої думки, ділитися ідеями, пропонувати рішення і вказувати на проблеми.

Для цього доцільно впровадити кілька взаємопов'язаних інструментів і практик:

1. Регулярна комунікація з боку керівництва – запровадження щомісячних електронних дайджестів із новинами компанії, відеозвернень топменеджерів, повідомлень у внутрішніх месенджерах щодо досягнень, змін у політиках чи сервісах, що дозволить підвищити рівень прозорості управлінських рішень і показати відкритість лідерів.

2. Систематичні внутрішні опитування – як анонімні, так і відкриті, які дозволяють отримати зворотний зв'язок щодо умов праці, ставлення до змін, рівня задоволеності кліматом у колективі. Результати таких опитувань мають не просто збиратись, а аналізуватись і публічно обговорюватись з наступним ухваленням рішень.

3. Коробки або цифрові «ящики довіри» – як у фізичних торговельних точках, так і в корпоративних додатках. Це надає співробітникам можливість анонімно висловити думки, повідомити про труднощі або внести пропозиції щодо поліпшення робочих процесів.

4. Внутрішні комунікаційні платформи – наприклад, створення

корпоративного чат-бота або мобільного додатка, де працівники можуть отримувати важливу інформацію, залишати питання, проходити навчання або переглядати свої досягнення й результати роботи.

5. Групи в месенджерах для кожного магазину чи відділу – з активною участю адміністраторів, де можна обговорювати щоденні питання, поширювати важливі оновлення та підтримувати командну згуртованість.

6. Культурні ініціативи "знизу вгору" – заохочення працівників до участі в розвитку внутрішніх комунікацій, наприклад, через створення внутрішніх амбасадорів бренду серед персоналу, які допомагатимуть передавати цінності компанії в неформальному середовищі.

7. Регулярні корпоративні зустрічі (як у форматі онлайн, так і офлайн) на рівні регіональних команд, підрозділів або за участю керівництва. Такі зустрічі сприяють відкритому обговоренню проблем, обміну ідеями та формуванню спільного бачення.

Важливо не лише запровадити ці інструменти, а й послідовно формувати культуру відкритості: демонструвати, що думка кожного має значення, що на зворотний зв'язок реагують і враховують його в управлінських рішеннях. Тільки тоді працівники відчуватимуть реальну зацікавленість компанії у їхній думці, зростатиме довіра до керівництва, мотивація та рівень емоційної залученості до спільної справи. У довгостроковій перспективі це сприятиме зміцненню внутрішньої єдності організації, підвищенню ефективності роботи колективу та зростанню лояльності працівників до компанії.

Особливої уваги в межах формування та розвитку ефективної корпоративної культури заслуговує створення позитивного соціально-психологічного клімату в трудових колективах. Саме він є фундаментом для формування стабільних, довірчих взаємин між працівниками, підвищення їхньої залученості, емоційного комфорту, продуктивності та загального добробуту. Соціально-психологічний клімат у колективі – це не лише відображення внутрішніх настроїв, а й потужний інструмент управління,

здатний формувати лояльність до компанії, знижувати плинність кадрів і зміцнювати командну ефективність.

Для досягнення цього важливо системно формувати підтримувальне середовище, у якому кожен співробітник відчуває себе цінним, почутим та визнаним. Це передбачає створення умов, за яких:

- вклад кожного працівника визнається публічно й неформально – через подяки, відзнаки, висвітлення досягнень у внутрішніх каналах комунікації, під час щотижневих або щомісячних зустрічей;
- ініціативність, взаємодопомога та командна підтримка заохочуються не на словах, а на практиці – шляхом упровадження принципів колективної відповідальності, парної або групової роботи, наставництва серед більш досвідчених співробітників;
- рівень емоційного комфорту колективу постійно відслідковується, наприклад, через анкетування щодо настроїв у колективі, можливість звернутись до HR або психолога у випадку труднощів.

У цьому процесі керівники структурних підрозділів відіграють ключову роль. Саме вони мають стати носіями та провідниками позитивної атмосфери: бути прикладом відкритої поведінки, емоційної зрілості, справедливості, готовності вислухати, підтримати та знайти рішення в складних ситуаціях. Лідер у такій системі виконує не лише адміністративну, а й соціально-психологічну функцію – надихає, формує довіру, задає тон колективному спілкуванню [13].

Окрім індивідуальних зусиль, необхідно інституціоналізувати практики, які сприяють згуртованості персоналу. Зокрема, важливо впровадити та регулярно організовувати:

- командні заходи (виїзні тренінги, неформальні зустрічі, спільні обіди або святкування подій), які дозволяють краще пізнати один одного, розширити міжособистісні зв'язки та посилити відчуття єдності;
- тематичні дні або тижні (наприклад, «Тиждень вдячності», «День взаємної підтримки», «День без скарг»), що сприяють створенню позитивного

фону та зміні корпоративних звичок на більш емоційно інтелігентні;

- професійні конкурси, рейтинги та нагороди, які не лише створюють здорову мотивацію, а й дозволяють виявити сильні сторони кожного працівника, підтримати культуру досягнень та взаємного визнання.

Крім того, доцільно розробити внутрішні програми менторства та взаємного навчання, де досвідчені співробітники можуть передавати знання новачкам, сприяючи формуванню безпечного і сприятливого клімату довіри. Важливо також створити умови для відкритого обговорення складних тем (конфлікти, емоційне вигорання, труднощі у взаємодії), аби уникнути накопичення напруги в колективах.

Загалом, створення позитивного соціально-психологічного клімату не може бути разовим заходом – це системний, постійний процес, що потребує уваги до деталей, зворотного зв'язку та гнучкої адаптації управлінських підходів. Саме завдяки таким умовам формується емоційно стабільне, згуртоване середовище, яке сприяє високій ефективності праці та довготривалій лояльності персоналу до компанії [43].

Також надзвичайно важливим напрямом розвитку корпоративної культури компанії є розвиток внутрішнього навчання та підтримка професійного зростання працівників на всіх рівнях. В умовах динамічного ринку та постійних змін у запитах споживачів, саме здатність персоналу до швидкого оновлення знань і практичних навичок стає вирішальним чинником ефективності компанії. Проте йдеться не лише про функціональне навчання, а про глибше розуміння професійного розвитку як частини ціннісної стратегії компанії, яка ставить у центр людину.

Насамперед, необхідно створити системну модель внутрішнього навчання, яка включає:

- регулярне підвищення кваліфікації працівників – через тренінги, мікронавчання, онлайн-курси, тематичні сесії;
- програми адаптації для новачків, які допомагають не лише засвоїти посадові обов'язки, а й краще інтегруватися у корпоративну культуру

компанії;

- впровадження наставництва, коли більш досвідчені працівники супроводжують нових колег або тих, хто переходить на нову посаду, що сприяє передачі неформального досвіду, корпоративних стандартів і робочих лайфхаків;

- обмін найкращими практиками між філіями, відділеннями, торговельними точками – у форматі воркшопів, внутрішніх конференцій, кейс-днів, де працівники можуть презентувати власні ініціативи або підходи до вирішення типових проблем.

Розвиток внутрішнього навчання повинен бути не епізодичним, а безперервним процесом, вбудованим у щоденну діяльність компанії. Доцільно створити або зміцнити внутрішній навчальний простір – наприклад, платформу або навчальний портал, на якому зібрано всі доступні освітні ресурси: відеоуроки, інструкції, відповіді на поширені запитання, майданчики для обговорення тощо [12].

Крім цього, професійне зростання слід поєднувати з визнанням досягнень, щоб кожен працівник відчував: компанія інвестує у його розвиток не формально, а з реальним баченням його майбутнього в межах організації. Це можна реалізовувати через:

- кар'єрне планування, коли працівнику пропонують траєкторію зростання, демонструючи, яких результатів потрібно досягти для просування;

- відкриті конкурси на вакансії, що дають можливість розвитку не лише зовнішнім кандидатам, а й внутрішнім, підвищуючи мотивацію;

- індивідуальні плани розвитку, які складаються разом з керівником або HR-фахівцем і допомагають узгодити амбіції працівника з потребами компанії.

Системна підтримка навчання формує у працівників відчуття професійної значущості, підсилює впевненість у власних силах, зменшує ризик емоційного вигорання, а також формує лояльність до компанії, яка інвестує в їхній розвиток. Людина, яка постійно вчиться, зростає та відчуває

підтримку колег і керівництва, набагато краще виконує свою роботу, ефективніше взаємодіє з клієнтами, а головне – відчуває себе частиною єдиного організаційного простору.

Отже, розвиток внутрішнього навчання та підтримка професійного зростання – це не лише про технічну підготовку персоналу. Це – про культуру довіри, передачі знань, взаємної підтримки, яка живить організацію зсередини й робить її стійкою, адаптивною та успішною в довгостроковій перспективі.

Окремо варто зосередитися на формуванні ефективної системи нематеріального визнання, яка є одним із найважливіших інструментів підтримки позитивної корпоративної культури та мотивації персоналу. На відміну від матеріальних заохочень, які часто мають короткотривалий ефект, нематеріальне визнання здатне створити стійке відчуття значущості працівника, його особистого внеску в загальний успіх компанії.

Навіть невеликі, але системні прояви уваги й подяки можуть мати потужний вплив на емоційний стан персоналу, їхнє бажання залишатися в компанії, сумлінно виконувати обов'язки та долучатися до змін. Ідеться не про формальні нагороди чи одноразові ініціативи, а про цілеспрямоване й послідовне впровадження культури визнання на всіх рівнях.

Зокрема, доцільно передбачити такі форми нематеріального визнання:

- щотижнєве або щомісячне відзначення працівників, які продемонстрували зразкову поведінку, сервіс чи командну взаємодію – як у форматі усної подяки на планірці, так і через внутрішні інформаційні ресурси (наприклад, «дошка пошани» на корпоративному порталі або в торговельних точках);

- публічне визнання досягнень, зокрема у вигляді коротких історій успіху або прикладів із практики, що демонструють лояльність, ініціативність, відповідальність – це дозволяє не лише мотивувати самих працівників, а й створити позитивний приклад для інших;

- щирі й персоналізовані подяки від керівництва – особливо від керівників середньої та вищої ланки, які не просто узагальнюють досягнення,

а підкреслюють конкретний внесок людини в успішне виконання завдання;

- запровадження символічних відзнак, таких як бейджі, почесні грамоти, внутрішні сертифікати, які визнають певну якість або досягнення (наприклад, «Найбільш привітний продавець місяця» чи «Лідер командного духу»);

- створення календаря святкувань особистих і професійних подій – днів народження, річниць роботи в компанії, важливих індивідуальних досягнень, – що дозволяє демонструвати увагу до особистості, а не лише до трудової функції.

Дуже важливо, щоб система нематеріального визнання була справедливою, прозорою та зрозумілою всім працівникам. Кожен має розуміти, за що саме відбувається визнання, і бачити, що воно не залежить від суб'єктивних симпатій чи посадового статусу. Це формує довіру до компанії, знижує рівень конфліктності та посилює внутрішню мотивацію.

У результаті, системне нематеріальне визнання не лише зміцнює зв'язок між працівником і організацією, а й сприяє створенню атмосфери поваги, гідності, підтримки та емоційного комфорту. Саме така атмосфера стає ґрунтом для формування сильної, згуртованої та орієнтованої на спільний результат команди.

Отже, розвиток корпоративної культури в «ПРОДУКТИ-667» ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» має базуватися на поєднанні ціннісного підходу, відкритої комунікації, турботи про персонал та створення внутрішнього середовища, де кожен співробітник відчуває себе важливою частиною великої та сильної команди. Такий підхід не лише зміцнить внутрішню структуру компанії, а й сприятиме підвищенню її конкурентоспроможності на ринку.

ВИСНОВКИ

На основі теоретичного узагальнення проблеми дослідження щодо корпоративної культури як чинника ефективності управління сучасним підприємством, здійсненого дослідження було зроблено наступні висновки.

Управлінська культура – це складна, багаторівнева система, яка охоплює сукупність моральних, правових, економічних, організаційних, технологічних та естетичних норм, що регламентують управлінську діяльність. Вона має як матеріальний, так і духовний компоненти, які формують підґрунтя для розвитку ефективної управлінської системи, здатної до адаптації, стратегічного мислення та соціальної відповідальності.

Культура управління визначає не лише стиль керівництва, а й спосіб організації внутрішніх процесів, якість комунікацій та професійних взаємодій. Її функціональність проявляється через динамічність, цілісність, зв'язність, доцільність, відкритість та прагнення до розвитку управлінської системи.

Важливе місце у структурі управлінської культури посідає корпоративна культура, яка відіграє роль інтеграційного чинника для працівників організації. Вона виконує низку важливих функцій: адаптаційну, інтегративну, нормативну, комунікативну, пізнавальну, захисну, навчально-розвивальну та мотиваційну. Її ключова цінність полягає у здатності забезпечити внутрішню стабільність і водночас відкритість до змін у зовнішньому середовищі.

Особливу увагу у дослідженні приділено еталонній та фактичній культурі управління. Встановлено, що ефективне управління передбачає поступовий перехід від поточної (фактичної) практики до орієнтирів, закладених в ідеальній (еталонній) моделі. Такий перехід можливий лише за умови наявності стратегічного бачення, підтримки керівництва, розвитку персоналу та культивування корпоративних цінностей.

Узагальнюючи, слід наголосити, що корпоративна культура – це не лише додатковий чинник у системі управління, а її фундаментальна складова,

яка визначає довгострокову ефективність, стійкість та конкурентоспроможність підприємства. В умовах сучасних викликів вона виступає стратегічним ресурсом для розвитку організаційної ідентичності, підвищення мотивації персоналу та зміцнення внутрішньої згуртованості.

Корпоративна культура є ключовим чинником ефективного управління сучасним підприємством, оскільки вона забезпечує внутрішню згуртованість, формує позитивне соціально-психологічне середовище та підвищує мотивацію персоналу до досягнення спільних цілей.

Корпоративна культура – це не просто набір правил і традицій, а стратегічний ресурс, який формує у працівників почуття приналежності, забезпечує адаптацію новачків, сприяє особистісному та професійному зростанню, а також створює умови для реалізації потенціалу кожного співробітника. Саме через цінності та норми поведінки, що розділяються більшістю колективу, організація досягає внутрішньої гармонії та послідовності у діях.

В умовах глобалізації та зростаючої конкуренції корпоративна культура перетворюється на невід’ємний елемент конкурентної переваги. Здатність організації гнучко реагувати на виклики ринку, ефективно взаємодіяти з персоналом та клієнтами значною мірою залежить від сформованої системи корпоративних цінностей і норм.

Дослідження також засвідчило, що в Україні процес формування корпоративної культури лише набирає стратегічного значення. Частина керівників уже активно впроваджує сучасні культурні практики, однак існує суттєвий відсоток підприємств, де цей аспект управління ще недооцінено або ігнорується через обмежені ресурси чи недостатнє розуміння його важливості.

Для вітчизняних компаній важливо враховувати ментальні та культурні особливості українського суспільства, які суттєво впливають на моделі взаємодії всередині організації. Саме узгодження західних управлінських підходів із національним контекстом є перспективним напрямом розвитку корпоративної культури в Україні.

Отже, ефективне управління корпоративною культурою сприяє підвищенню продуктивності праці, зниженню плинності кадрів, зростанню прибутковості та довгостроковій стабільності підприємства, роблячи її потужним важелем управлінського впливу.

ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» є потужним суб'єктом ринку роздрібної торгівлі, який успішно розвивається завдяки чіткій організаційній структурі та ефективній економічній політиці. Компанія має стабільні фінансові показники, що забезпечують її конкурентоспроможність на ринку товарів першої необхідності.

Гнучка система управління, а також чітко визначені ролі і обов'язки в організаційній структурі сприяють оперативному прийняттю рішень та ефективній координації діяльності на всіх рівнях. Інвестиції в розвиток логістики, інноваційних технологій та персоналу дозволяють підтримувати високий рівень обслуговування та задовольняти потреби різних категорій споживачів.

Економічна діяльність компанії характеризується стабільним зростанням обсягів продажів, оптимізацією витрат і посиленням позицій на ринку. Завдяки впровадженню сучасних інформаційних систем, ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» забезпечує ефективний контроль над запасами, що підвищує загальну продуктивність бізнесу.

Таким чином, організаційно-економічна характеристика ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» свідчить про сформовану та успішно функціонуючу модель управління, яка дозволяє компанії утримувати лідерські позиції у сфері роздрібної торгівлі та забезпечувати стабільний розвиток на перспективу.

Корпоративна культура ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» магазин «Продукти-667» виступає ключовим чинником стратегічного розвитку підприємства, формуючи сприятливе внутрішнє середовище для ефективної взаємодії працівників, керівництва та клієнтів. Вона базується на чітко визначених цінностях, таких як клієнтоорієнтованість, відповідальність, чесність, професіоналізм, командна робота та інноваційність, що задають високі етичні

стандарти і поведінкові орієнтири для всього колективу.

Система відкритої комунікації та заохочення ідей сприяє підвищенню залученості працівників і розвитку ініціативності, що позитивно впливає на якість роботи та мотивацію персоналу. Впроваджені заходи стимулювання, включно з грошовими преміями, визнанням найкращих співробітників та можливостями професійного зростання, забезпечують зниження плинності кадрів та підтримку високого рівня компетентності.

Організація орієнтована на клієнта, приділяючи особливу увагу сервісній етиці, що сприяє формуванню позитивного іміджу бренду та довіри покупців. Активна участь у соціальних ініціативах та підтримка місцевих партнерств підкреслюють відповідальність підприємства перед громадою.

Корпоративна культура передбачає постійне вдосконалення технологічних і логістичних процесів, що забезпечує конкурентоспроможність та гнучкість у сучасних ринкових умовах. Висока дисципліна, культура спілкування, чіткі норми поведінки і етичні стандарти створюють середовище, в якому кожен співробітник відчуває свою причетність і відповідальність.

Таким чином, корпоративна культура ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» магазин «Продукти-667» є багатовимірною системою, що поєднує в собі цінності, правила та механізми мотивації, спрямовані на досягнення сталого розвитку підприємства, зміцнення командного духу і підвищення рівня обслуговування клієнтів.

Дослідження корпоративної культури магазину «Продукти-667» ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» показало, що в колективі сформована стабільна та функціональна корпоративна культура, яка позитивно впливає на внутрішні відносини та якість обслуговування клієнтів. Високий рівень обізнаності працівників із корпоративними цінностями та значна підтримка з боку колег свідчать про згуртованість і доброзичливу атмосферу в команді.

Позитивно оцінюється мотиваційна система, хоча її прозорість і ефективність потребують подальшого вдосконалення. Напівпозитивна оцінка

можливостей професійного зростання вказує на необхідність посиленої уваги керівництва до розвитку персоналу.

Рівень клієнтоорієнтованості є високим, що відображається у якості обслуговування і формуванні лояльності покупців. Активність працівників у соціальних і корпоративних ініціативах є достатньою, але має потенціал для розширення.

SWOT-аналіз корпоративної культури підтвердив сильні сторони у вигляді злагодженої командної роботи, чітких стандартів та орієнтації на клієнта, водночас виявив внутрішні обмеження – недостатню відкритість керівництва до ініціатив, обмежені можливості кар'єрного росту, а також проблеми з системою покарань. Зовнішні можливості полягають у розвитку навчальних програм і мотиваційних механізмів, водночас загрози пов'язані з високою конкуренцією на ринку праці, плинністю кадрів і економічною нестабільністю.

Таким чином, результати дослідження свідчать про позитивний потенціал корпоративної культури магазину «Продукти-667», який потребує подальшого розвитку мотиваційної системи та створення більш прозорої і гнучкої моделі професійного зростання для забезпечення сталого розвитку колективу і підвищення якості обслуговування.

Перспективи розвитку корпоративної культури магазину «Продукти-667» ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» базуються на впровадженні системних змін у управлінні, спрямованих на підвищення ефективності внутрішньої взаємодії та мотивації персоналу. Основними напрямками вдосконалення є посилення прозорості і справедливості системи мотивації, розвиток можливостей для професійного і кар'єрного зростання працівників, а також активізація залучення персоналу до корпоративних ініціатив і програм навчання.

Запровадження більш гнучких механізмів зворотного зв'язку, підтримка ініціатив «знизу» і відкритість керівництва сприятимуть формуванню довіри і залученості, що є ключовими чинниками для підтримання позитивного мікроклімату та підвищення загальної

продуктивності колективу.

Розвиток корпоративної культури повинен також передбачати вдосконалення внутрішніх комунікацій, активне впровадження інноваційних методів управління персоналом і посилення клієнтоорієнтованості, що в комплексі забезпечить стійке конкурентне становище магазину на ринку.

Таким чином, комплексний підхід до управління корпоративною культурою відкриває широкі перспективи для подальшого зміцнення командного духу, підвищення задоволеності працівників та якості обслуговування клієнтів, що стане міцним фундаментом для сталого розвитку магазину.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ:

1. Артеменко М.Г, Корпоративна культура: мотиви управлінської діяльності. Вісник ХНУ імені В.Н. Каразіна, 2016. 917 с.
2. АТБ-Маркет робить ставку на інновації – офіційний сайт АТБ, 2025 rau.ua+4atb.ua+4volyn.com.ua+4
3. Бабич О., Основні засади створення корпоративної культури як інструменту управління // Вісник Української академії державного управління, 2017. №2 С. 449-456.
4. Балабанова Л. В. Управління персоналом : підручник. К. : Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
5. Балл О.І., Мукан О.В., Бала Р.Д. Принципи корпоративної культури підприємств: сутність та види. 2018. №682. С. 11-15.
6. Боднарчук Л.В. Корпоративна культура підприємства: монографія. Київ, 2018. 280 с.
7. Василенко О.П. Управління корпоративною культурою: підручник. Харків, 2019. 320 с.
8. Воронкова А. Е., Баб'як М. М., Коренєв Е. Н., Мажура І. В. Корпорації: управління та культура: монографія / За ред. А. Е. Воронкової. Дрогобич: Вимір, 2016. 376 с.
9. Гавкалова Н.Л. Соціально-економічний механізм ефективності менеджменту персоналу: методологія та концепція формування // Наукове видання. Харків: Вид. ХНЕУ, 2017. 400 с.
10. Гавкалова Н.Л. Формування та використання інтелектуального капіталу // Наукове видання. Харків: Вид. ХНЕЦ, 2016. 252 с.
11. Гончаренко М.І. Вплив корпоративної культури на ефективність бізнесу // Економіка і управління. 2020. №4. С. 45-52.
12. Довгаль О.В. Корпоративна культура як інструмент мотивації персоналу: монографія. Львів, 2017. 260 с.

13. Євдокименко І.П. Формування корпоративної культури: навчальний посібник. Одеса, 2016. 230 с.
14. Жуковська Н.В. Соціокультурні аспекти управління підприємством // Бізнес-економіка. 2021. №3. С. 34-40.
15. Завгородній В.В. Моделі корпоративної культури в сучасних компаніях: монографія. Київ, 2019. 310 с.
16. Захарчин Г.М., Теребух А.А., Лісовська Л.С. Забезпечення конкурентоспроможності та розвиток організаційної культури підприємства: сучасна парадигма і прикладний аспект : монографія. Львів. Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2019. 437 с.
17. Іванова Т.С. Корпоративна культура і ефективність управління: підручник. Харків, 2018. 275 с.
18. Іванченко А. В. Орієнтація на розвиток персоналу в системі корпоративних цінностей підприємства // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2015. № 4, Ч. 2, Т. 1. С.67-77.
19. Іванюта С.М., Іванюта В.Ф. Підприємництво та бізнес-культура : навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2017. 288 с
20. Клименко О.М. Роль корпоративної культури в управлінні персоналом // Менеджмент і маркетинг. 2020. №2. С. 50-57.
21. Ковальчук Л.П. Корпоративна етика як складова корпоративної культури: монографія. Львів, 2017. 220 с.
22. Корпоративна культура: навч. посібник / [під заг. ред. Г.Л. Хаєта]. Київ: Центр навч. літератури, 2003. 403 с.
23. Корпорація АТБ в умовах війни // інтерв'ю Борис Марков / PwC, 2023 nashkiiev.ua+5pwc.com+5atb.ua+5
24. Корпорація АТБ зберігає лідерство на ринку праці України – НашКиїв.UA, 2024 nashkiiev.ua.
25. Литвиненко С.В. Стратегії формування корпоративної культури: навчальний посібник. Київ, 2018. 290 с.

26. Маркетинговий менеджмент: навчальний посібник / За ред. Л. В. Балабанової. 3-тє вид., перероб. і доп. К.: Знання, 2004. 354 с.
27. Маркетинговий менеджмент: підручник / Ф. Котлер, К. Л. Келлер, А. Ф. Павленко та ін.. К.: Видавництво «Хімдежест», 2008. 720 с.
28. Марченко І.Г. Управління змінами в корпоративній культурі: монографія. Одеса, 2020. 310 с.
29. Назарова Г. В. Корпоративне управління : навч. посібник. Х. : Еспада, 2003. 531 с.
30. Нікітіна Т.В. Корпоративна культура і мотивація: підручник. Харків, 2017. 250 с.
31. Онищенко В.М. Психологія корпоративної культури: монографія. Київ, 2019. 280 с.
32. Осієк Д. Місія здійснення: як компанія АТБ-Маркет будує роботу з персоналом // стаття // RAU, 2021 volyn.com.ua+7rau.ua+7delo.ua+7
33. Паспорт підприємства ТОВ «АТБ «АТБ-маркет» https://youcontrol.com.ua/ru/catalog/company_details/30487219
34. Петренко Л.М. Взаємозв'язок корпоративної культури і іміджу підприємства: монографія. Львів, 2018. 270 с.
35. Пітель Н.Я. Корпоративна культура підприємства в умовах глобалізації // Інформаційна економіка. 2018. № 6. С. 622.
36. Поліщук В.І. Еволюція корпоративної культури в Україні: навчальний посібник. Одеса, 2017. 220 с.
37. Романенко Ю.О. Корпоративна культура як фактор конкурентоспроможності // Бізнес-практика. 2021. №1. С. 30-36.
38. Савчук І.В. Роль корпоративної культури в розвитку компанії: монографія. Київ, 2020. 300 с.
39. Семененко Г.П. Управління корпоративною культурою: підручник. Харків, 2019. 260 с.

40. Семикіна А. Корпоративна культура та її роль у розвитку трудового потенціалу. Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. 2017. №15, 460 с.
41. Сидоренко О.В. Корпоративна культура і командна робота // Менеджмент у виробництві. 2018. №4. С. 42-48.
42. Соловійов В.В. Корпоративна культура та інновації: монографія. Львів, 2019. 310 с.
43. Степаненко К.М. Корпоративна культура в умовах трансформації: навчальний посібник. Київ, 2021. 280 с.
44. Тимченко А.С. Корпоративна культура і лідерство: монографія. Харків, 2018. 290 с.
45. Устименко В.Г. Корпоративна культура в малому та середньому бізнесі: підручник. Одеса, 2017. 240 с.
46. Федаш О. АТБ: ключова цінність – безпека працівників і клієнтів // інтерв'ю // DSnews.ua, 2020 dsnews.ua
47. Хаєт Г. Л. Корпоративна культура : підручник. К. : Центр навчальної літератури, 2003. 423 с.
48. Хоронжий А.Г. Основи соціального управління: навч. посіб. Л.: Магнолія Плюс. 2006. 220 с.
49. Черненко Л.О. Корпоративна культура і мотивація персоналу: монографія. Київ, 2019. 270 с.
50. Чернявський А. Д. Корпоративне управління : навч. посіб. К. : МАУП, 2007. 208 с.
51. Шевченко Т.П. Корпоративна культура як чинник підвищення ефективності підприємства: навчальний посібник. Харків, 2020. 300 с.
52. Яковенко О.В. Соціокультурні аспекти управління // Менеджмент XXI століття. 2021. №1. С. 28-35.
53. Armstrong M. A Handbook of Human Resource Management Practice: Book. London, 2020. 550 p.
54. Handy C. Understanding Organizations: Book. London, 2019. 340 p.

55. Hofstede G. Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values: Book. Beverly Hills, 2017. 350 p.
56. Robbins S.P. Organizational Behavior: Book. Upper Saddle River, 2019. 600 p.
57. Schein E.H. Organizational Culture and Leadership (4th edition): Book. San Francisco, 2021. 450 p.
58. Schein E.H. Organizational Culture and Leadership: Book. San Francisco, 2018. 450 p.

ДОДАТКИ

Анкета

Для збору інформації було розроблено анкету з 10 запитань, що дозволяли комплексно оцінити ключові аспекти корпоративної культури магазину «Продукти-667» ТОВ «АТБ-МАРКЕТ». Запитання мали закритий та напіввідкритий характер, орієнтовані на виявлення думок, оцінок та настроїв працівників. Основні запитання анкети:

1. Чи знайомі Ви з основними цінностями та нормами корпоративної культури ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»?
(Так / Ні)
2. Наскільки Ви поділяєте корпоративні цінності компанії?
(Повністю / Частково / Не поділяю)
3. Як Ви оцінюєте атмосферу у колективі Вашого магазину?
(Дуже сприятлива / Загалом сприятлива / Нейтральна / Напружена)
4. Чи відчуваєте Ви підтримку з боку колег у роботі?
(Завжди / Іноді / Рідко / Ніколи)
5. Наскільки Ви задоволені чинною системою матеріального і морального стимулювання (мотивації)?
(Цілком задоволений / Частково задоволений / Не задоволений)
6. Як би Ви загалом оцінили корпоративну культуру Вашого магазину?
(Позитивно / Нейтрально / Негативно)
7. Чи бачите Ви можливості для професійного зростання та розвитку в компанії?
(Так, чітко / Частково / Не бачу)
8. Як Ви оцінюєте рівень клієнтоорієнтованості у Вашому магазині?
(Високий / Середній / Низький)
9. Чи берете Ви участь у соціальних або корпоративних ініціативах компанії?
(Регулярно / Іноді / Ні)
10. Чи вважаєте Ви, що корпоративна культура впливає на якість обслуговування клієнтів?
(Так / Частково / Ні)