

ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Навчально-науковий інститут економіки, управління, права
та інформаційних технологій
Кафедра менеджменту ім. І. А. Маркіної

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття ступеня вищої освіти «Бакалавр»

на тему **«Управління корпоративною культурою підприємства»**

Виконав: здобувач вищої освіти
за освітньою програмою
Менеджмент підприємства
спеціальності 073 Менеджмент
ступеня вищої освіти бакалавр
групи 1
денної форми здобуття освіти
Федоренко В. В.
Керівник: Баган Н. В.
Рецензент: Дорофєєв О. В.

Полтава 2026 рік

ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Навчально-науковий інститут економіки, управління, права та
інформаційних технологій
Кафедра менеджменту ім. І. А. Маркіної

Освітня програма Менеджмент підприємства
Спеціальність 073 Менеджмент
Рівень вищої освіти бакалаврський

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри _____
Тетяна ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА
«08» грудня 2025 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ
Федоренко Вікторії Валентинівни

1. Тема роботи «Управління корпоративною культурою підприємства», керівник роботи доктор філософії з економіки, доцент кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної Баган Н. В.
Затверджено засіданням кафедри протокол № 18 від «08» грудня 2025 р.
2. Строк подання здобувачем вищої освіти роботи «01» червня 2026 р.
3. Вихідні дані до роботи:
 - звітність організації за 2023-2025 рр.
 - інші інформаційні дані:
 - нормативно–довідкова література,
 - літературні джерела,
 - Інтернет-джерела,
 - власні спостереження автора
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):
Розділ 1. Теоретичні основи управління корпоративною культурою підприємства
Розділ 2. Аналіз корпоративної культури підприємства
Розділ 3. Напрями удосконалення управління корпоративною культурою підприємства
5. Перелік графічного матеріалу: схеми, рисунки, графіки, діаграми за темою та об'єктом дослідження.

6. Дата видачі завдання: «08» грудня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів роботи	Строк виконання етапів кваліфікаційної роботи	Примітка
1	Вибір і затвердження теми роботи	08.12.2025	виконано
2	Складання та погодження розгорнутого плану та завдання на кваліфікаційну роботу	09.12.2025-12.12.2025	виконано
3	Опрацювання джерел інформації	15.12.2025-19.01.2026	виконано
4	Збір, вивчення і обробка інформації, необхідної для виконання роботи	22.12.2025-23.02.2026	виконано
5	Виконання теоретичного розділу роботи	22.12.2025-16.02.2026	виконано
6	Виконання дослідницько-аналітичного розділу роботи	17.02.2026-13.04.2026	виконано
7	Виконання проектно-рекомендаційного розділу роботи	14.04.2026-08.05.2026	виконано
8	Оформлення тексту роботи та перевірка на наявність текстових запозичень	11.05.2026-27.05.2026	виконано
9	Попередній захист роботи на кафедрі	01.06.2026	виконано
10	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень і пропозицій	02.06.2026-11.06.2026	виконано
11	Нормоконтроль	12.06.2026	виконано
12	Захист кваліфікаційної роботи	15.06.2026-16.06.2026	виконано

Здобувач вищої освіти

(підпис) **Вікторія ФЕДОРЕНКО**

Керівник роботи

(підпис) **Надія БАГАН**

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ КУЛЬТУРОЮ ПІДПРИЄМСТВА	8
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА	18
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	18
2.2. Оцінка стану та особливостей корпоративної культури підприємства.....	25
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ КУЛЬТУРОЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	34
ВИСНОВКИ.....	44
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	48
ДОДАТКИ.....	52

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах сучасного розвитку економіки, посилення конкурентної боротьби та глобалізаційних процесів особливої актуальності набуває питання формування ефективної корпоративної культури підприємства. Саме корпоративна культура виступає важливим нематеріальним ресурсом, що визначає рівень згуртованості колективу, мотивацію працівників, їхню лояльність та орієнтацію на досягнення стратегічних цілей підприємства. Зростання ролі людського капіталу та необхідність швидкої адаптації підприємств до змін зовнішнього середовища зумовлюють потребу у створенні сприятливого внутрішнього середовища, заснованого на спільних цінностях, нормах поведінки та принципах взаємодії. Ефективно сформована корпоративна культура сприяє підвищенню продуктивності праці, покращенню комунікацій, зниженню рівня конфліктності та формуванню позитивного іміджу підприємства. Водночас у багатьох вітчизняних підприємствах процес формування корпоративної культури залишається недостатньо системним й потребує наукового обґрунтування та вдосконалення. Саме тому, дослідження теоретичних й практичних аспектів формування корпоративної культури підприємства є актуальним та має важливе значення для підвищення ефективності його діяльності та забезпечення довгострокового розвитку.

Зв'язок роботи з науковими темами. Дане дослідження виконане згідно плану науково-дослідних робіт кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної за темою: ««Стратегічний менеджмент безпекового розвитку інноваційно орієнтованої агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки» (номер державної реєстрації 0122U201560, 2022–2027 рр.); «Інституційно-адаптивні механізми розвитку менеджменту підприємств та їх об'єднань в умовах цифрової трансформації та інвестиційно-ресурсних асиметрій» (державний реєстраційний номер 0126U000256, 2026–2030 рр.); «Розвиток кадрового потенціалу та компетентнісних моделей управління як чинник інноваційного

розвитку підприємств, організацій, установ» (державний реєстраційний номер 0126U000388, 2026–2030 рр.).

Мета та завдання роботи. Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних засад формування корпоративної культури підприємства, а також розробка практичних рекомендацій щодо її вдосконалення з метою підвищення ефективності діяльності підприємства.

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи – є процес формування корпоративної культури підприємства.

Предметом дослідження кваліфікаційної роботи є методи, інструменти та механізми формування та розвитку корпоративної культури підприємства.

Методи досліджень. У кваліфікаційній роботі було використано методи аналізу, порівняння, економіко-статистичний, графічний та узагальнення.

Інформаційна база. В процесі написання кваліфікаційної роботи використовувалися форми бухгалтерсько-статистичної звітності товариства, літературні джерела, наукові праці вчених за темою дослідження, особисті спостереження автора.

Практична значущість кваліфікаційної роботи полягає у розробці практичних рекомендацій щодо формування та розвитку корпоративної культури підприємства, які можуть бути використані керівництвом для підвищення мотивації персоналу, формування сприятливого соціально-психологічного клімату та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Апробація результатів дослідження. Основні результати дослідження за темою кваліфікаційної роботи були представлені у фаховому економічному журналі «Актуальні проблеми економіки» випуск № 3(297) та на X Міжнародній науково-практичній конференції «Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики» (м. Полтава, ПДАУ, 23 квітня 2026 року).

По темі кваліфікаційної роботи здобувачем вищої освіти була

опублікована стаття «Інтеграція корпоративної соціальної відповідальності та корпоративної культури в систему стратегічного управління підприємством» та тези: «Корпоративна культура як фактор реалізації соціально відповідальної стратегії підприємства».

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Основний зміст викладено на 46 сторінках друкованого тексту. Робота містить 8 таблиць, 14 рисунків, 5 додатків. Список використаних джерел налічує 40 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ КУЛЬТУРОЮ ПІДПРИЄМСТВА

Сучасні підприємства працюють у мінливому та висококонкурентному середовищі, де результативність їхньої діяльності значною мірою визначається ефективністю використання людського капіталу та рівнем його залученості до реалізації стратегічних цілей. Одним із визначальних факторів, що впливають на якість управління персоналом, виступає корпоративна культура, яка формує спільні цінності, поведінкові норми, традиції та стандарти комунікації [1]. Попри її вагоме значення, на багатьох підприємствах корпоративна культура розвивається стихійно, без чіткого стратегічного підходу та інтеграції в систему управління людськими ресурсами, що спричиняє низький рівень згуртованості колективу, зниження мотивації працівників, підвищення плинності кадрів й втрату конкурентних позицій.

Корпоративна культура являє собою один із ключових інструментів управління людськими ресурсами та відіграє важливу роль у забезпеченні ефективної діяльності підприємства. Вона формує систему спільних цінностей, норм, правил поведінки та переконань, які регулюють дії працівників у виробничому процесі. Завдяки корпоративній культурі підприємство може активно впливати на мотиваційний рівень персоналу, ступінь його залученості, відповідальності та лояльності до підприємства.

Головна мета корпоративної культури полягає у створенні єдиної системи поведінки персоналу, яка спрямовує дії співробітників на досягнення спільних цілей та забезпечує узгодженість їхніх зусиль із довгостроковими стратегічними пріоритетами підприємства. Вона сприяє не лише вдосконаленню внутрішніх комунікацій, але й зміцненню позитивного психологічного клімату в робочому колективі. Крім того, корпоративна культура допомагає мінімізувати конфліктні ситуації й сприяє підвищенню

продуктивності праці.

Ефективно сформована корпоративна культура охоплює всі ключові аспекти діяльності та виступає важливим фактором стабільності внутрішніх процесів організації. Вона сприяє зростанню конкурентоспроможності та створює підґрунтя для ефективної адаптації до зовнішніх змін. У кінцевому результаті це дозволяє підприємству досягати визначених стратегічних цілей і забезпечувати стійкий розвиток у довготривалій перспективі [1, с. 162].

Корпоративна культура є складним та багатовимірним явищем, яке вивчається в межах різних наукових галузей, в тому числі й менеджменту. Різноманіття підходів до її дослідження свідчить про глибину та комплексність цього поняття [19, с. 230]. Упродовж всього розвитку науково-технічного прогресу в науці так й не було сформовано єдиний загальний термін «корпоративна культура», тому різні дослідники його трактують по-різному (табл. 1.1.).

Таблиця 1.1

Визначення сутності поняття «корпоративна культура» вітчизняними та зарубіжними науковцями

Автор	Поняття
1	2
О. Апостолук [3, с.69-70]	система цінностей, переконань, вірувань, уявлень, очікувань, символів, дійових принципів, норм поведінки, традицій, ритуалів, які складаються в організації та приймаються її більшістю
В. Юрченко, Ю. Мельник, Н. Богданова [4, с. 23]	особлива сфера організаційної діяльності, яка складається з комплексів спеціалізованих, певним чином упорядкованих матеріальних і віртуальних ресурсів, результатів праці працівників, що включають систему міжособистісних стосунків, об'єднують сукупність взаємопов'язаних організаційних явищ і процесів, в надрах яких завдяки цілеспрямованим діям персоналу відбувається перетворення цих ресурсів на кінцевий продукт діяльності системи в цілому
Е. Браун [10]	це набір переконань, цінностей і засвоєних способів вирішення реальних проблем, що сформувався за час життя організації і має тенденцію прояву в різних матеріальних формах і в поведінці членів організації
К. Голд [6, с.520]	унікальні характеристики сприйняття особливостей організації, того що вирізняє її серед інших у галузі
В. В. Томілов [6, с.520]	сукупність мислення, що визначає внутрішнє життя організації
М. Армстронг [6, с. 527]	це сукупність переконань, стосунків, норм поведінки і цінностей, загальних для всіх співробітників даної організації

Продовження табл. 1.1

1	2
Х. Шварц, С. Девіс [6, с. 527]	комплекс переконань і чекань, що розділяються членами організації
Т. Чернишова, Т. Немченко [2, с. 1609]	специфічна форма існування взаємозв'язку в системі, яка охоплює ієрархічну структуру цінностей, що є домінуючими серед працівників організації, а також набір методів їх впровадження, які переважають у зазначеній системі на конкретному етапі її розвитку.
В. Співак [7, с. 5]	сукупність матеріальних і духовних цінностей, властивих цій корпорації та їх взаємодії, формує її унікальність, визначаючи її самосприйняття і ставлення до інших у соціальному та матеріальному середовищі
Г. Чайка [2, с. 1609]	діяльність організації охоплює широкий спектр цінностей, норм, управлінських процедур, переконань, способів мислення та сприйняття світу, що визначають її унікальність та характерні особливості.

Аналізуючи розглянуті в табл. 1.1 підходи вітчизняних та зарубіжних науковців стосовно сутності поняття «корпоративна культура» доцільно визначати її як цілісну систему матеріальних й духовних цінностей, переконань, норм поведінки, традицій та методів мислення, що склалися в підприємстві у процесі його еволюції та знайшли підтримку серед більшості працівників. Дана система відображає унікальність підприємства, формує міжособистісні взаємодії, особливості управлінських дій та сприяє координації дій співробітників задля ефективного досягнення його стратегічних цілей.

Феномен корпоративної культури посідає важливе місце в теорії менеджменту як об'єкт наукового дослідження. У зарубіжних підприємствах цим питанням займаються спеціалізовані підрозділи, оскільки існує пряма залежність між рівнем організаційної культури та ефективністю діяльності підприємства. Саме тому кожен керівник має усвідомлювати її значення та активно сприяти її формуванню. Успішні підприємства характеризуються високим рівнем корпоративної культури, що є результатом цілеспрямованих та продуманих дій, спрямованих на розвиток корпоративного духу, який об'єднує інтереси, очікування та прагнення працівників задля досягнення спільних цілей та задоволення інтересів усіх зацікавлених сторін [19, с. 231].

На процес створення корпоративної культури підприємства впливають різноманітні чинники внутрішнього та зовнішнього середовища, серед яких культура, традиції, соціально-політичний стан країни, науково-технічний прогрес, творчий та інтелектуальний потенціал працівників, мотивація тощо. Розглянемо схематично на рис. 1.1 внутрішні та зовнішні чинники впливу на формування корпоративної культури підприємства.



Рис. 1.1 Внутрішні та зовнішні чинники впливу на формування корпоративної культури підприємства [розроблено за допомогою 8; 9, с. 119]

Оскільки, метою корпоративної культури є формування такої моделі поведінки працівників, яка сприяє ефективному досягненню стратегічних цілей підприємства, для цього система управління персоналом має забезпечувати розвиток відчуття причетності до діяльності підприємства,

стимулювати активну участь у спільній роботі, підтримувати стабільні соціальні відносини та сприятливий психологічний клімат [20, с. 140].

Важливими завданнями в процесі досягнення поставленої мети є заохочення ініціативності працівників, створення умов для їхнього професійного й особистого зростання, формування єдності між керівництвом та колективом, а також ефективний розподіл відповідальності. Окрему роль відіграє зміцнення внутрішніх зв'язків та підтримка корпоративної спільноти, що сприяє підвищенню лояльності та згуртованості персоналу.

Корпоративна культура підприємства формується не лише на основі спільної мети, цілей та завдань, але й через виконувані нею функції які допомагають визначати підприємству свої ключові цінності. Водночас уже сформовані цінності, які часто виникають під впливом власника бізнесу, впливають на колектив підприємства та його стейкхолдерів, що є цілком закономірним, адже його цінності, навіть якщо вони не задекларовані публічно, мають бути дієвими та спрямовуючими. Саме вони підкреслюють важливість корпоративної культури, визначають її вплив на діяльність підприємства та забезпечують реалізацію її функцій [12, с. 4].

Розглянемо на рис. 1.2 основні функції корпоративної культури підприємства.

Розглянуті на рис. 1.2 функції корпоративної культури дають можливість забезпечити ефективну роботу підприємства та сформувати позитивний внутрішньо-психологічний клімат. Водночас для того, щоб реалізувати ці функції в діяльність підприємства, варто поетапно формувати та вдосконалювати корпоративну культуру.

Корпоративна культура є важливою складовою функціонування підприємства. Сформовані всередині колективу цінності сприяють узгодженій та ефективній співпраці працівників, завдяки чому працівники відчують себе частиною єдиного цілого, що позитивно впливає на внутрішній клімат й підвищує результативність діяльності підприємства [21].



Рис. 1.2. Функції корпоративної культури підприємства [узагальнено на основі 10, с. 85; 11; 14].

Ознайомимося з основними етапами її становлення, які сприяють системному, послідовному та цілеспрямованому розвитку відповідно до потреб й цілей підприємства схематично на рис. 1.3.

Такі вчені, як, Джеймс Зоненфельд [15], Ларрі Костянтин, Герт Хофстеде, Теренс Діл, Аллан Кеннеді [11], Рассел Акофф, Чарльз Хенді [15] та інші, зробили важливий внесок у дослідження корпоративної культури, визначили її сутність, структуру та вплив на функціонування підприємств. Кожен з перелічених науковців запропонував власну типологію

корпоративної культури, оснований на різних критеріях, таких як рівень формалізації процесів, орієнтація на результат або процес, ступінь централізації управлінських функцій, адаптивність до змін та характер взаємодії між співробітниками.



Рис. 1.3 Етапи формування корпоративної культури підприємства [узагальнено на основі 12, с. 5; 13, с. 207; 14]

Вивчення та узагальнення підходів сприяють більш цілісному розумінню природи корпоративної культури, а також виявленню її ключових характеристик й особливостей функціонування в різних організаційних контекстах.

Розглянемо типи корпоративної культури підприємства на рис. 1.4.

Більш детально охарактеризовано підходи до класифікації типів корпоративної культури в додатку А.

Ефективність корпоративної культури виявляється у сформованому стилі поведінки працівників, який складається в процесі досягнення як стратегічних, так й поточних цілей підприємства. Високий рівень культури

персоналу сприяє вирішенню складних завдань розвитку підприємства та забезпечує стабільні й довготривалі відносини з партнерами й клієнтами [18].



Рис. 1.4 Типологізація корпоративної культури підприємства [розроблено за допомогою 11; 15, с. 20-21]

Корпоративна культура виступає важливим стратегічним інструментом управління, що сприяє формуванню конкурентних переваг підприємства. Прийняття ефективних рішень щодо її розвитку та вдосконалення ґрунтується на якісній інформації, зокрема, дані про тип корпоративної культури, рівень розвитку її складових та інші характеристики можуть бути отримані лише в результаті проведення оцінки яка спрямована на отримання об'єктивної та достовірної інформації про її стан у межах конкретного підприємства за допомогою комплексу методичних, методологічних, організаційних та технічних процедур [22].

Важливим етапом становлення ефективної та конкурентоспроможної корпоративної культури є її оцінка. Тому під час оцінювання стану

корпоративної культури на підприємстві слід враховувати, що вона впливає не лише на соціальну сферу діяльності, а й на технологічні, економічні, інноваційні та організаційні аспекти функціонування [17, с. 117].

Проаналізувавши різні наукові джерела можна визначити значну кількість підходів до її оцінки серед яких є: метод системного аналізу, опитування, опис елементів корпоративної культури, визначення типу корпоративної культури, статистичні методи, графічні методи, еталонний метод, метод експертних оцінок, регресійний аналіз, кластерний аналіз.

Розглянемо в табл. 1.2. найбільш поширені методи оцінки корпоративної культури підприємства.

Аналізуючи методи оцінки корпоративної культури підприємства з табл. 1.2, можна зробити висновок, що існує широка кількість інструментів для аналізу. До того ж важко визначити один універсальний підхід до оцінки. Кожен із підходів має власне призначення, переваги та недоліки, тому важливо використовувати їх відповідно до поставлених цілей дослідження.

Також дані методи умовно можна поділити на кількісні (статистичні, регресійний та кластерний аналіз, графічні підходи) та якісні методи (системний аналіз, опитування, опис елементів, визначення типу культури, експертні оцінки). Якісні методи дозволяють глибше дослідити внутрішню суть корпоративної культури – зміст, цінності, правила тощо, а кількісні – забезпечують об'єктивнішу оцінку та виявити певні тенденції, закономірності тощо. Саме тому найбільш ефективна оцінка корпоративної культури досягається шляхом використовувати різні підходи, за для більш об'єктивного та глибшого розуміння внутрішнього стану підприємства.

Отже, у першому розділі було розкрито сутність, значення та особливості формування корпоративної культури підприємства як важливого стратегічного інструменту управління. Вона являє собою складну багаторівневу систему, що включає цінності, поведінкові норми, традиції та управлінські підходи, які формуються в процесі діяльності підприємства та впливають на результативність його функціонування.

Методи оцінки корпоративної культури підприємства

[сформовано автором на основі 10, с. 88; 17, с. 117]

Назва методу	Характеристика
Метод системного аналізу	Метод полягає у тому, щоб розглянути та дати якісну оцінку кожному елементу корпоративної структури окремо і оцінити ефективність даної системи елементів
Опитування	Даний метод полягає у виявленні ставлення працівників до існуючої корпоративної культури та виокремленні важливих правил, норм, цінностей, пропозицій щодо покращення, тощо
Опис елементів корпоративної культури	Метод дозволяє оцінити корпоративну культуру підприємства з різних сторін за допомогою опису її елементів, які відображають певні аспекти діяльності
Визначення типу корпоративної культури	Полягає у визначенні певного типу корпоративної культури за допомогою різних показників (базується на різних критеріях, відповідно яким описується корпоративна культура задля співвідношення її з «типовою»)
Статистичні методи	Потрібні для коректного вимірювання елементів корпоративної культури підприємства. Вони поділяють на: нормативний; порівняльний; відстеження змін
Графічні методи	Дані методи дозволяють отримати інформацію про стан групи за допомогою графіків та числових величин, що відображають відносини всередині неї
Еталонний метод	Передбачає порівняння показників корпоративної культури з певним еталоном; основним недоліком є складність визначення такого еталону
Метод експертних оцінок	Ґрунтується на залученні експертів для оцінки рівня корпоративної культури; характеризується суб'єктивністю результатів і потребує значних ресурсів
Регресійний аналіз	Використовується для дослідження динаміки показників у часі та виявлення залежностей; має обмежені можливості для прогнозування
Кластерний аналіз	Передбачає групування об'єктів за ступенем подібності показників; забезпечує більш об'єктивні результати без впливу суб'єктивних оцінок

Разом з тим, аналіз різних наукових бачень засвідчив про відсутність єдиного універсального трактування поняття корпоративної культури, що стає підґрунтям для формування різноманітних підходів до її дослідження, класифікації та оцінювання. Визначено, що процес формування корпоративної культури залежить від комплексу внутрішніх і зовнішніх чинників та потребує системного, поетапного підходу з боку управління підприємством.

Таким чином, для стабільного розвитку підприємства є важливим ефективно формувати та оцінювати корпоративну культуру, що сприятиме підвищенню його конкурентоспроможності та досягненню стратегічних цілей у довгостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

У сучасних умовах ринку корпоративна культура для підприємства набуває стратегічно-ресурсного значення, яке впливає не лише на внутрішню організацію праці а й на загальні результати діяльності підприємства. Саме вона визначає рівень готовності працівників до змін, впровадження нових технологій, удосконалення бізнес-процесів й підвищення якості роботи. Важливою перевагою при цьому є формування позитивного іміджу підприємства на ринку праці, що підвищує його привабливість для професійних та перспективних працівників.

Корпоративна культура позитивно впливає на репутацію підприємства як роботодавця, що полегшує залучення кваліфікованих кадрів й знижує витрати на пошук та навчання персоналу. Для підприємства вона виступає чинником підвищення якості обслуговування клієнтів, оскільки внутрішні стандарти поведінки персоналу безпосередньо відображаються на рівні сервісу та задоволеності споживачів. Тому, корпоративна культура є важливим фактором економічної ефективності, конкурентоспроможності та довгострокового розвитку суб'єкта господарювання.

Діяльність досліджуваного підприємства полягає в реалізації будівельних матеріалів, інструментів, меблів, побутової техніки, електротоварів, сантехніки та систем опалення, тощо. Вона є диверсифікованою та поєднує торгівлю у сфері будівництва, ремонту та облаштування побуту з наданням сервісних послуг. Такий підхід дозволяє підприємству охоплювати широкий ринок, задовольняти потреби різних категорій споживачів й забезпечувати стабільність розвитку в умовах конкуренції та можливих кризових ситуацій. Управління та контроль на підприємстві здійснює Комерційний директор та керівники торговельних та

неторгівельних відділів. Організаційну структуру досліджуваного підприємство відображено в Додатку Б.

Розглянемо на рис. 2.1 динаміку середньооблікової чисельності персоналу.



Рис. 2.1. Динаміка середньої чисельності персоналу товариства, 2023-2025 рр. [розроблено автором]

Аналізуючи дані рис. 2.1 можна відзначити стійку тенденцію до зростання кількості працівників. У 2025 р. чисельність персоналу досягла 28546 осіб, що на 1151 особу більше, ніж у 2023 р. (27395 осіб), що свідчить про поступове розширення діяльності підприємства та демонструє позитивну кадрову динаміку та є ознакою його розвитку, зміцнення ринкових позицій й підвищення рівня господарської активності. Зростання чисельності персоналу також може свідчити про підвищення потреби у трудових ресурсах для забезпечення ефективного функціонування та обслуговування клієнтів.

Спеціалізація підприємства – це форма організації виробничої діяльності, за якої підприємство зосереджується на випуску певного виду продукції або наданні обмеженого кола послуг. Завдяки спеціалізації підприємства мають можливість підвищувати продуктивність праці, знижувати собівартість продукції, покращувати її якість й ефективніше впроваджувати механізацію та автоматизацію виробничих процесів [23].

З метою визначення основного виробничого напрямку та оцінки ступеня

спеціалізації підприємства проведемо аналіз структури його товарної продукції за 2023-2025 рр., результати якого наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Динаміка рівня спеціалізації товариства, 2023-2025 р.

Назва	Товарна продукція, млн. грн			В середньому за 3 роки	Структура, %	Місце продукції
	2023	2024	2025			
Будівельні матеріали	20745	23288	24345	22793	28,0	1
Інструменти та електроінструменти	8298	9315	9738	9117	10,0	4
Садово-городні товари та обладнання	5532	6210	6492	6078	8,0	5
Меблі та інтер'єр	6915	7763	8115	7598	12,0	3
Побудова техніки та електротехніка	4841	5434	5681	5318	15,0	2
Товари для дому та декор	6224	6986	7304	6838	7,0	7
Сантехніка та система опалення	6915	7763	8115	7598	8,0	6
Електротовари та освітлення	4149	4658	4869	4559	5,0	8
Господарчі та клінінг товари	3458	3881	4058	3799	4,0	9
Послуги (доставка, монтаж, тощо)	2075	2329	2435	2279	3,0	10
Всього	69151	77627	81151	68135	100	X

Аналізуючи дані табл. 2.1 за період 2023-2025 рр., товариство демонструє стабільне зростання обсягів товарної продукції, що підтверджується збільшенням загального обсягу реалізації з 69151 млн. грн у 2023 р. до 81151 млн. грн у 2025 р, на 12000 млн. грн, що свідчить про позитивну динаміку розвитку та зміцнення позицій товариства на ринку.

Найбільшу частку у структурі товарної продукції займають будівельні матеріали – 30 %, що підтверджує ключову спеціалізацію товариства у сфері будівництва та ремонту. Другими за значенням є інструменти та електроінструменти (12 %), меблі та інтер'єр (10 %), сантехніка і системи опалення (10 %). Дещо меншу, але достатньо стабільну частку формують товари для дому та декору (9 %), садово-городні товари (8 %), побутова

техніка та електротехніка (7 %), електротовари та освітлення (6 %), господарчі товари (5 %) та послуги (3 %). Таким чином, структура асортименту є досить збалансованою, проте домінуючим залишається будівельно-ремонтний напрям.

Розрахований коефіцієнт спеціалізації становить 0,15, що свідчить про низький рівень спеціалізації підприємства, яке функціонує як багатопрофільний торговельний комплекс із широким асортиментом товарів й послуг, поєднуючи будівельний, технічний та побутовий напрями діяльності. Така диверсифікована структура дозволяє зменшити залежність від коливань попиту на окремі групи товарів й підвищує стійкість підприємства до зовнішніх ризиків.

Основні засоби відіграють важливу роль у процесі виробництва, обміну розподілу та споживання ресурсів підприємства, оскільки, ефективна діяльність сучасних підприємств значною мірою залежить саме від продуктивності їх використання [16].

Дослідимо забезпеченість основними засобами товариства за допомогою табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Динаміка забезпеченості та ефективності використання основних засобів товариства, 2023-2025 рр.

Показники	Роки			Відхилення 2025 р. до 2023 р.	
	2023	2024	2025	абсолютне (+;-)	відносне, %
Наявність основних засобів - всього, млн. грн	25036	28765	31928	6892,00	127,53
Коефіцієнт придатності основних засобів, %	0.68	0,67	0,35	-0,32	52,26
Фондоозброєність праці, млн. грн/особу	2,52	2,78	2,84	0,32	112,62
Фондомісткість, грн	0,36	0,37	0,39	0,03	108,67
Фондовіддача, грн	2,76	2,70	2,54	-0,22	92,02

Аналізуючи дані табл. 2.2, можна зробити висновок, що протягом 2023-2025 рр. товариство демонструє зростання наявності основних засобів з

25036 млн. грн у 2023 р. до 31928 млн. грн у 2025 р., тобто на 6892 млн грн (27,53 %), що свідчить про активне оновлення та розширення матеріально-технічної бази товариства. Водночас коефіцієнт придатності основних засобів суттєво знизився на 0,32 та становить 0,35, що вказує на зростання рівня зносу та недостатні темпи оновлення окремих груп активів.

Показник фондоозброєності праці має позитивну тенденцію до зростання (з 2,52 до 2,84 млн. грн/особу), що свідчить про підвищення технічного забезпечення працівників. Разом з тим фондомісткість зросла на 0,03 або 8,67 %, що свідчить про збільшення витрат основних засобів на одиницю продукції, тобто певне зниження ефективності їх використання, що підтверджується й зменшенням фондovіддачі з 2,76 до 2,54 грн та вказує на зниження обсягу продукції, отриманої з кожної гривні вкладених основних засобів. Таким чином, товариство активно нарощує свій виробничий потенціал, проте ефективність використання основних засобів погіршується.

Оборотні активи є однією з ключових складових, що забезпечує функціонування підприємства, адже вони виконують роль основної рушійної сили його діяльності. Оборотні засоби постійно перебувають у динаміці, здійснюючи безперервний кругообіг від грошових коштів до виробничих запасів, з виробничих запасів до незавершеного виробництва, з незавершеного виробництва до готової продукції, з готової продукції – до коштів у розрахунках, й зрештою з коштів у розрахунках – знову до грошових засобів [24, с. 17].

Проведемо дослідження забезпеченості оборотними засобами товариства та їх ефективність використання в табл. 2.3.

Аналіз показників табл. 2.3, показує зростання обсягів оборотного капіталу, однак ефективність його використання дещо знижується. Середньорічна вартість оборотного капіталу зросла з 29037,03 млн. грн у 2023 р. до 35060 млн. грн у 2025 р., тобто на 6023 млн. грн (20,74 %), що свідчить про розширення господарської діяльності товариства та збільшення обсягів ресурсів, залучених в оборот.

Таблиця 2.3

Показники забезпеченості та ефективності використання оборотного капіталу товариства, 2023-2025 рр.

Показники	Роки			Відхилення 2025 р. до 2023 р.	
	2023	2024	2025	абсолютне, (+;-)	відносне, %
Середньорічна вартість оборотного капіталу, млн. грн	29037	32851	35060	6023,00	120,74
Коефіцієнт оборотності необоротних активів	1,86	1,86	1,80	-0,06	96,77
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	2,38	2,36	2,31	-0,07	97,19
Матеріаломісткість, грн	0,69	0,69	0,70	0,01	101,81
Матеріаловіддача, грн	1,45	1,45	1,43	-0,03	98,22

Коефіцієнт оборотності необоротних активів зменшився на 0,06, а коефіцієнт оборотності оборотних активів на 0,07, що вказує на певне уповільнення обігу капіталу та зниження ефективності його використання. Аналогічні зміни спостерігаються й у показника матеріаловіддачі, рівень якої зменшився з 1,45 до 1,43 грн а матеріаломісткість дещо зросла на 0,01, що означає збільшення витрат матеріальних ресурсів на одиницю продукції.

За сучасних умов господарювання, що характеризуються економічною нестабільністю, зростанням інфляції, змінами вартості енергоресурсів та ускладненням розрахунків між суб'єктами ринку, особливого значення набуває забезпечення ефективної виробничо-комерційної діяльності підприємства. Саме від раціонального використання всіх наявних ресурсів, належної організації постачань, виробництва та реалізації продукції залежить ефективність роботи товариства. Оцінка результатів виробничо-комерційної діяльності дає можливість визначити рівень ефективності функціонування підприємства, виявити тенденції розвитку та окреслити напрями подальшого вдосконалення управління [25, с.142-143].

Проведемо аналіз основних показників результатів виробничо-комерційної діяльності товариства в табл. 2.4

Таблиця 2.4

**Результати виробничо-комерційної діяльності товариства,
2023-2025 рр.**

Показники	Роки			Відхилення 2025 р. до 2023 р.	
	2023	2024	2025	абсолютне (+;-)	відносне (%)
Виручка від реалізації продукції і послуг , млн. грн	69151	77627	81150	11999,00	117,35
Чистий прибуток, млн. грн	3092	2252	1445	-1646,00	46,74
Коефіцієнт автономії	0,41	0,40	0,39	-0,02	95,86
Загальний коефіцієнт ліквідності	1,97	1,92	1,91	-0,06	97,27
Рівень рентабельності, %	42,69	43,24	47,37	X	X
Норма прибутку, %	4,38	2,90	1,78	X	X

Проаналізувавши дані табл. 2.4 помічаємо неоднозначні тенденції. З одного боку, спостерігається зростання обсягів реалізації продукції та послуг, а з іншого – зниження прибутковості підприємства. Виручка від реалізації продукції і послуг збільшилася на 11999,00 млн. грн (17,35 %) у 2025 р., що може свідчити про розширення масштабів діяльності товариства та зростання попиту на продукцію. Чистий прибуток за досліджуваний період скоротився на 1646,00 млн. грн менше (53,26 %) у порівнянні 2025 р. з 2023 р., така тенденція може бути наслідком зростання витрат, підвищення собівартості продукції чи впливом зовнішніх факторів.

Коефіцієнт автономії незначно знизився на 0,02, що вказує на певне скорочення частки власного капіталу у структурі джерел фінансування. Загальний коефіцієнт ліквідності також зменшився на 0,06, однак його значення залишається на достатньому рівні, що характеризує здатність товариства своєчасно виконувати поточні зобов'язання.

Позитивним моментом також є зростання рівня рентабельності з 42,69 % у 2023 р. до 47,37 % у 2025 р., що свідчить про підвищення ефективності основної діяльності. Норма прибутку знизилася з 4,38 % до 1,78 %, що відображає загальне скорочення кінцевої прибутковості.

Отже, узагальнюючи результати аналізу діяльності досліджуваного товариства за 2023-2025 рр., можна зробити висновок, що воно зберігає тенденцію до розвитку, нарощує масштаби господарської діяльності та зміцнює свої ринкові позиції. Зростання обсягів реалізації продукції, збільшення вартості основних засобів й оборотного капіталу свідчать про розширення його ресурсного потенціалу та активізацію виробничо-комерційної діяльності. Товариство здійснює оновлення матеріально-технічної бази та підтримує достатній рівень фінансової стійкості, що підтверджується прийнятними показниками автономії та ліквідності. Це створює належні передумови для стабільного функціонування та подальшого розвитку в умовах конкурентного ринку.

Водночас окремі показники свідчать про зниження ефективності використання основних й оборотних активів, уповільнення їх оборотності, а також скорочення чистого прибутку та норми прибутку, що вказує на потребу посилення контролю за витратами, удосконалення системи управління ресурсами та підвищення віддачі від вкладеного капіталу.

Таким чином, товариство має достатній потенціал для подальшого зростання, однак необхідно звернути увагу на підвищенні ефективності використання активів, оптимізації витрат та зміцненні прибутковості діяльності.

2.2. Оцінка стану та особливостей корпоративної культури підприємства

Для забезпечення більш глибокого аналізу стану корпоративної культури підприємства та виявлення потенційних проблемних аспектів було застосовано метод анкетування персоналу. Основною метою такого дослідження стало визначення рівня задоволеності працівників умовами праці, а також оцінка морально-психологічного клімату в середині колективу. Даний метод дозволяє отримати об'єктивну інформацію

безпосередньо від співробітників, що сприяє формуванню цілісного уявлення про внутрішнє середовище підприємства. У межах дослідження було опитано 80 працівників, які представляють різні структурні підрозділи. Отримані результати узагальнено та подано у графічному вигляді для подальшого аналізу на рис. 2.2-2.7.

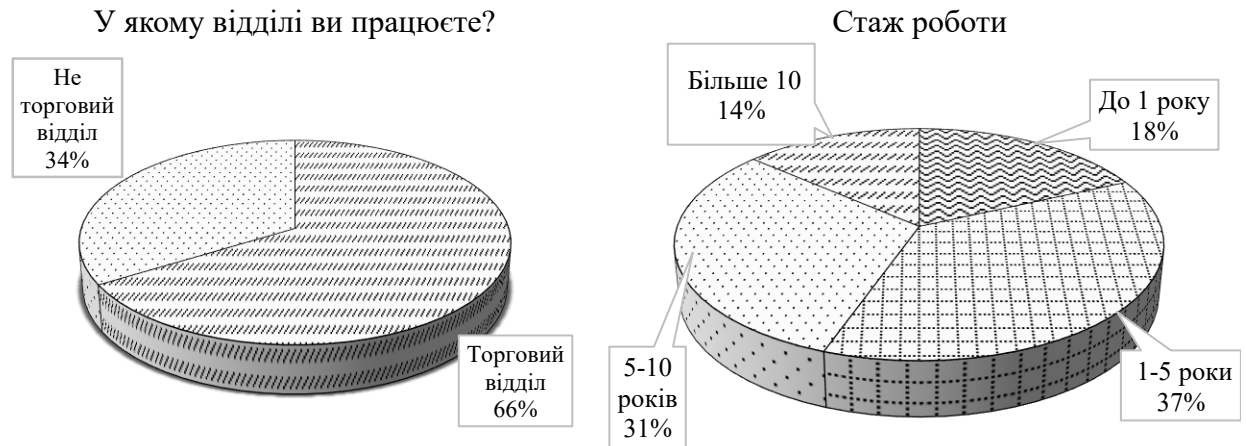


Рис. 2.2. Результати анкетування працівників щодо рівня задоволеності товариством за питаннями № 1-2, 2023-2025 рр. [розроблено автором]

Результати анкетування відповідно до рис. 2.2 свідчать, що переважна частина опитаних працівників (66 %) належить до торгового підрозділу, тоді як 34 % респондентів представляють інші відділи. Такий розподіл дозволяє отримати об'єктивну оцінку ситуації у ключовому напрямі діяльності товариства, водночас враховуючи думку працівників інших структурних підрозділів.

Аналіз стажу роботи показує, що найбільшу частку персоналу становлять працівники зі стажем від 1 до 5 років (37 %), що свідчить про відносну стабільність колективу та достатній рівень адаптації співробітників. Значну частку також займають працівники зі стажем 5–10 років (31 %), що характеризує наявність досвідченого кадрового ядра. Частка нових працівників (до 1 року) становить 18 %, а співробітників зі

стажем понад 10 років – 14 %, що створює умови для поєднання нових ідей та накопиченого практичного досвіду.

У цілому слід вважати результати анкетування достатньо репрезентативними та придатними для подальшого аналізу рівня задоволеності працівників та оцінки морально-психологічного клімату в колективі.

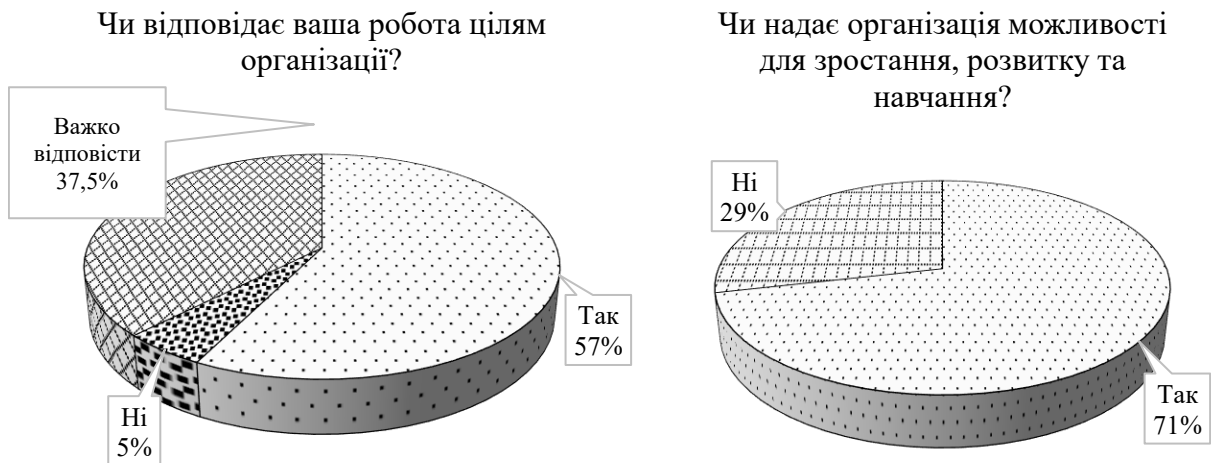


Рис. 2.3. Результати анкетування працівників щодо рівня задоволеності товариством за питаннями № 3-4, 2023-2025 рр. [розроблено автором]

Аналіз отриманих результатів відповідно до рис. 2.3. свідчить, що більше половини опитаних працівників (57 %) вважають, що їхня робота відповідає цілям організації, що є позитивним показником узгодженості індивідуальної діяльності із загальною стратегією підприємства. Водночас 38 % респондентів зазначили, що їм складно визначити таку відповідність, що може свідчити про недостатній рівень комунікації щодо стратегічних цілей товариства або їх нечітке донесення до персоналу. Лише 5 % опитаних вважають, що їхня робота не відповідає цілям.

Щодо оцінки можливостей для професійного зростання, розвитку та навчання, більшість працівників (71 %) підтверджують їх наявність в товаристві, що характеризує його як таке, що створює умови для розвитку

персоналу. Разом з тим 29 % опитаних вказали на відсутність таких можливостей, що може свідчити про нерівномірність доступу до ресурсів розвитку або потребу в удосконаленні кадрової політики у цьому напрямі.

У цілому результати свідчать про достатньо позитивне сприйняття працівниками умов праці та можливостей розвитку, однак наявність значної частки невизначених та незадоволених відповідями вказує на необхідність покращення внутрішніх комунікацій й підвищення прозорості управлінських процесів.

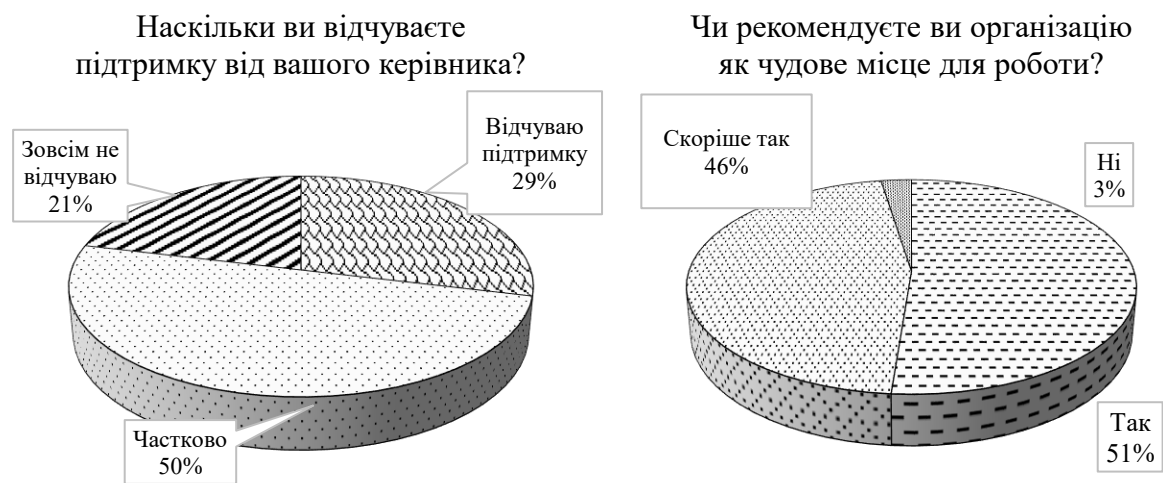


Рис. 2.4. Результати анкетування працівників щодо рівня задоволеності товариством за питаннями № 5-6, 2023-2025 рр. [розроблено автором]

Аналізуючи рис. 2.4 результат відповідей на питання свідчить, що рівень відчуття підтримки з боку керівництва серед працівників є помірним: лише 29 % респондентів повністю відчують підтримку, тоді як половина опитаних (50 %) оцінює її як часткову. Однак 21 % працівників зазначили, що взагалі не відчують підтримки з боку керівника, що може негативно впливати на мотивацію, залученість та загальний морально-психологічний клімат у колективі.

Щодо готовності рекомендувати товариство як місце роботи, більшість опитаних (51 %) впевнено рекомендують його, а ще 46 %

схиляються до позитивної оцінки. Лише 3 % респондентів (2 особи) не рекомендують товариство як чудове місце для роботи, що свідчить про поодинокі випадки незадоволеності. Згідно з відповідями цих працівників, основними причинами негативної оцінки стали: недостатня підтримка з боку безпосереднього керівника, відсутність чіткого зворотного зв'язку щодо результатів роботи, а також обмежені можливості професійного зростання. Також було відзначено нерівномірний розподіл робочого навантаження, що створює додатковий стрес у процесі виконання службових обов'язків.

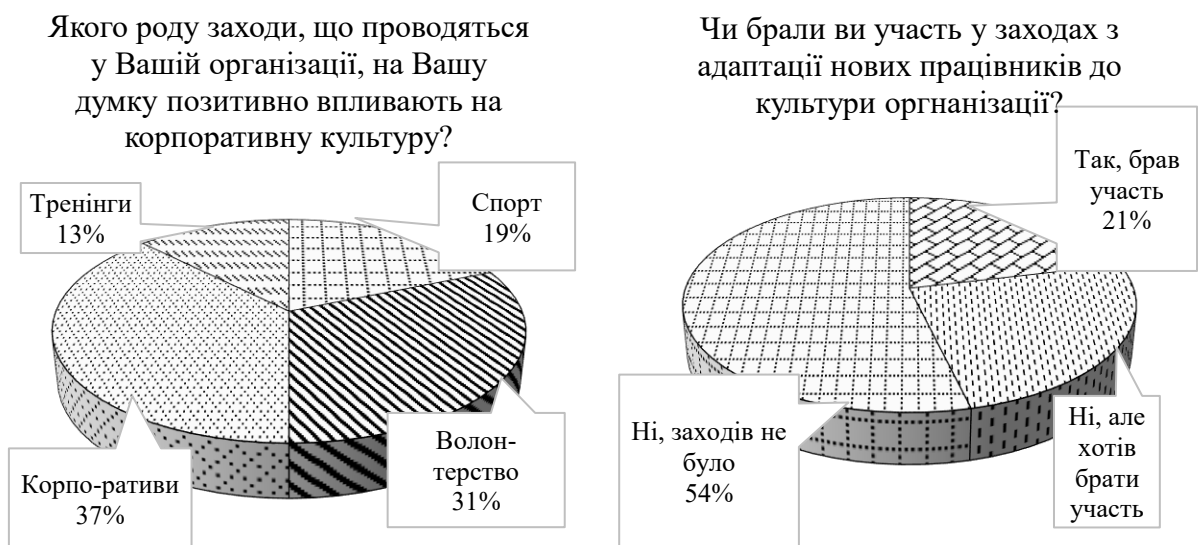


Рис. 2.5. Результати анкетування працівників щодо рівня задоволеності товариством за питаннями № 7-8, 2023-2025 рр. [розроблено автором]

Аналіз результатів згідно рис. 2.5 свідчить, що найбільш вагомий вплив на формування корпоративної культури, на думку працівників, мають корпоративні заходи – 37 % та волонтерська діяльність – 31 %, що вказує на важливість неформальної взаємодії та спільної соціальної активності для згуртування колективу. Меншою мірою працівники відзначили вплив спортивних ініціатив (19 %) та тренінгів (13 %), що може свідчити про їх нижчу популярність або недостатню ефективність у поточному форматі.

Щодо участі в заходах з адаптації нових працівників, більше половини респондентів – 54 % зазначили, що не мали можливості брати участь, оскільки такі заходи не проводилися. Водночас 21 % працівників брали активну участь, а 25 % висловили бажання долучитися до таких заходів у разі їх проведення.

Отримані результати вказують на те, що в товаристві існує потенціал для розвитку корпоративної культури через розширення спектру заходів, зокрема впровадження системної адаптації нових працівників.

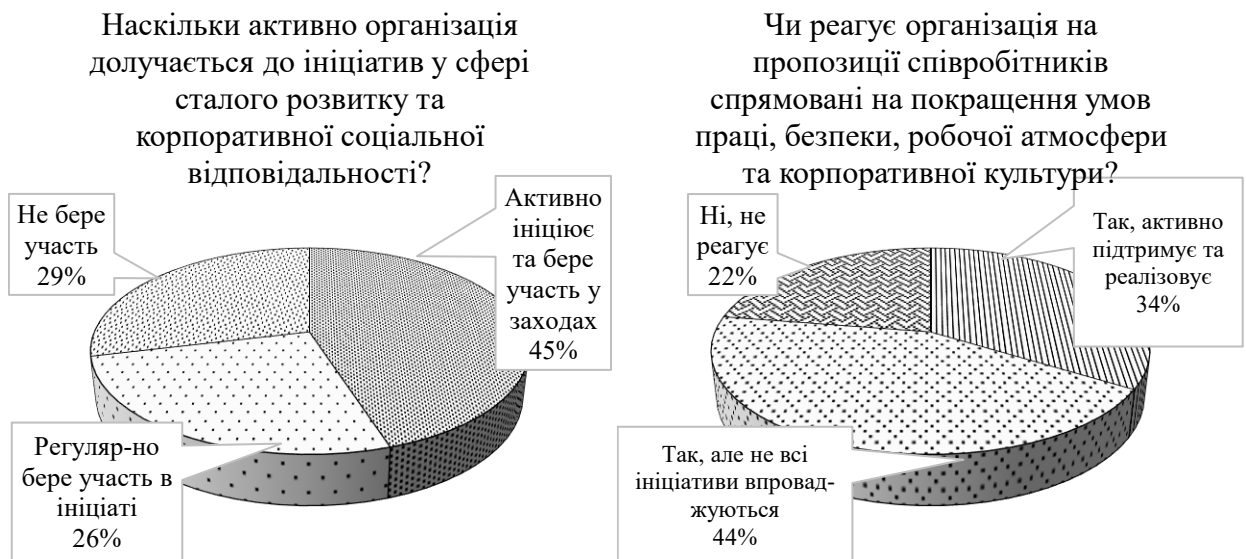


Рис. 2.6. Результати анкетування працівників щодо рівня задоволеності товариством за питаннями № 9-10, 2023-2025 рр. [розроблено автором]

Аналіз відповідей відповідно до рис. 2.5 вказує, що значна частина працівників відзначає активну участь товариства в ініціативах у сфері сталого розвитку та корпоративної соціальної відповідальності: 45 % респондентів вказали, що товариство активно ініціює та бере участь у відповідних заходах, а ще 26 % зазначили регулярну залученість. Водночас 29 % опитаних вважають, що товариство не бере участі у таких ініціативах, що може свідчити про недостатню поінформованість працівників або нерівномірне залучення різних підрозділів. Також за відповідями працівників, вони брали участь у таких заходах, як «Національний проект

«Зелена країна» (висадка дерев)», «Благодійні ініціативи компанії на підтримку ЗСУ», «Корпоративні спортивні змагання серед працівників», «Внутрішні навчальні програми та тренінги для персоналу», а також «Святкування Дня компанії».

Щодо реагування на пропозиції співробітників, 34 % опитаних підтвердили, що товариство активно підтримує та реалізовує ініціативи персоналу. Разом з тим найбільша частка опитаних (44 %) зазначила, що лише частина пропозицій впроваджується, а 22 % вважають, що їхні ідеї взагалі не знаходять відгуку. Це підтверджує наявність потенціалу для вдосконалення механізмів зворотного зв'язку та підвищення рівня залученості працівників до управлінських процесів.

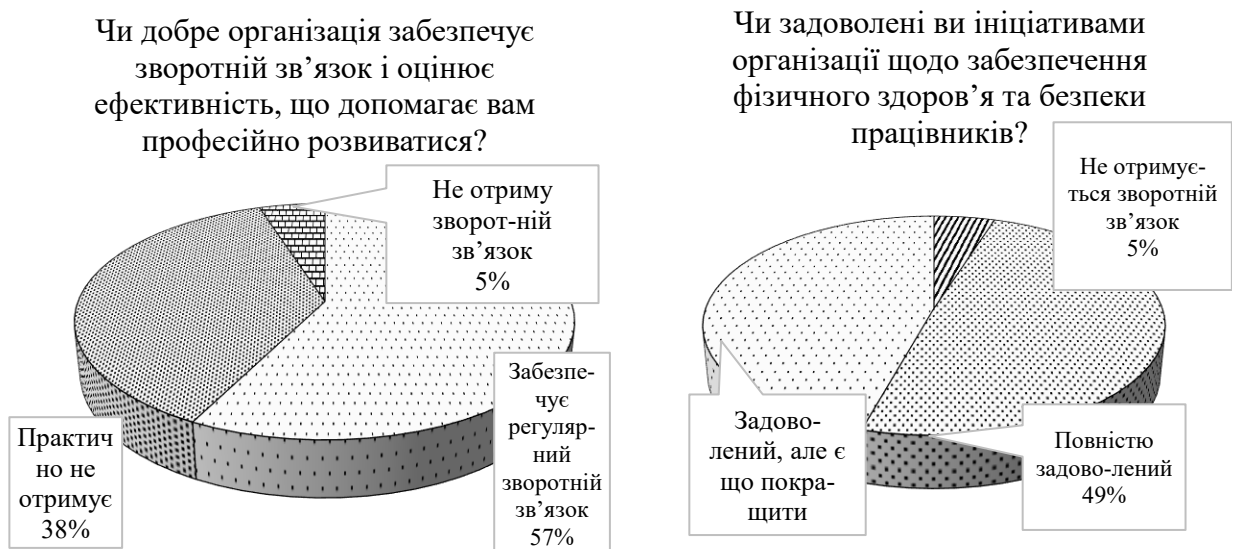


Рис. 2.7. Результати анкетування працівників щодо рівня задоволеності товариством за питаннями № 11-12, 2023-2025 рр. [розроблено автором]

Проаналізувавши відповіді відображені на рис. 2.7 спостерігаємо, що більшість працівників – 57 % зазначають наявність регулярного зворотного зв'язку з боку товариства, що сприяє їх професійному розвитку. Водночас 38 % респондентів вказали, що зворотний зв'язок надається нерегулярно, а ще 5 % практично його не отримують. Це свідчить про наявність певних недоліків у системі комунікації та оцінювання результатів праці, що може

впливати на ефективність роботи персоналу.

Оцінка ініціатив у сфері фізичного здоров'я та безпеки свідчить про переважно позитивне ставлення працівників: 49 % повністю задоволені існуючими заходами, ще 46 % загалом їх підтримують, однак вбачають потребу в удосконаленні. Водночас 5 % респондентів висловили незадоволення, наголошуючи на недостатній увазі до цього напрямку.

Аналіз відповідей на крайнє відкрите запитання анкети щодо необхідних змін та ініціатив в товаристві показав, що працівники найчастіше акцентують увагу на покращенні умов праці та турботі про їхнє здоров'я. Зокрема, зазначали потребу у зменшенні фізичного навантаження та збільшенні кількості перерв протягом робочого дня, покращенні умов у торговому залі та складських приміщеннях, а також забезпеченні якісними засобами індивідуального захисту. Окремо підкреслювалася важливість організації регулярних медичних оглядів або впровадження медичного страхування. Крім того, працівники висловлювали пропозиції щодо розвитку програм підтримки здоров'я, зокрема занять спортом та можливості отримання консультацій спеціалістів, а також покращення температурного режиму в робочих зонах. Отримані відповіді свідчать про зацікавленість персоналу у створенні безпечного, комфортного та сприятливого для здоров'я робочого середовища.

Узагальнюючи результати проведеного анкетування, можна зробити висновок, що корпоративна культура товариства загалом сприймається працівниками позитивно. Більшість опитаних задоволені умовами праці, можливостями професійного зростання, рівнем безпеки та заходами, спрямованими на підтримку персоналу. Однак у ході дослідження було виявлено окремі проблемні аспекти, зокрема відсутність регулярного зворотного зв'язку, неповну реалізацію пропозицій працівників, нерівномірну поінформованість щодо участі в соціальних ініціативах, а також обмежену кількість заходів з адаптації нових співробітників. Окремі зауваження стосуються зменшення фізичного навантаження та розвитку

програм підтримки здоров'я, тощо.

Таким чином, отримані результати свідчать про наявність міцної основи корпоративної культури, проте підкреслюють необхідність її подальшого вдосконалення через посилення внутрішньої комунікації, підвищення ефективності зворотного зв'язку, розширення можливостей участі працівників у прийнятті рішень та впровадження нових соціально орієнтованих проектів.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ КУЛЬТУРОЮ ПІДПРИЄМСТВА

Проведене дослідження корпоративної культури у товаристві дозволило комплексно оцінити стан та виявити її сильні сторони й напрями, що потребують подальшого вдосконалення. Отримані результати свідчать про загалом позитивне сприйняття внутрішнього середовища працівниками, достатній рівень задоволеності умовами праці та наявність базових елементів підтримки персоналу. Водночас аналіз продемонстрував існування окремих проблемних аспектів, зокрема потреби в навчанні та розвитку персоналу, недостатню ефективність комунікаційних процесів, обмежену реалізацію ініціатив працівників, нерівномірну поінформованість щодо внутрішніх програм й потребу в покращенні умов праці для співробітників.

Важливо приділяти увагу впровадженню сучасних підходів до формування корпоративної культури, створенню позитивної атмосфери в колективі та підтриманню мотивації співробітників. Злагоджена робота команди сприятиме досягненню високих результатів та загальному розвитку самого підприємства, оскільки його успіх безпосередньо пов'язаний із професійним зростанням та вдосконаленням його працівників [26].

Одним із шляхів поліпшення взаємовідносин між працівниками товариства є навчання та сприяння персоналу до саморозвитку. У табл. 3.1 представлено перелік тем для навчання спрямованих на розвиток ключових аспектів взаємодії, професійного зростання та дотримання етичних норм та правил товариства. Рішення про участь у таких тренінгах й семінарах залежить від готовності співробітників до саморозвитку та від потреб товариства у формуванні згуртованого та ефективного колективу. Такий підхід дозволяє зміцнити командний дух й покращити робочу атмосферу та підвищити продуктивність праці.

Таблиця 3.1

Перелік рекомендованих тем для навчання та саморозвитку персоналу товариства, 2027-2031 рр. [розроблено за допомогою 27; 28; 29; 30]

Тема	Для кого	Програма навчання	Вартість, грн
Тренінг з надавання клієнтам сервісу високого рівня «Ефективні стратегії продажів»	Працівники з відділу продажів	Програма побудовано на 4 питаннях: 1) Основи продажів; 2) Розробка унікальних пропозицій; 3) Укладання угод; 4) Техніка продажів SPIN	52500
Тренінг на тему «Підвищення ефективності та якості управління командою»	Керівники в всіх рівні	Складається з 2 блоків: код успішності керівника (адаптація працівників та критерії їх фізичного та емоційного стану) та сучасні інструменти для розвитку згуртованої команди.	10500
Курси з розвитку емоційного інтелекту	Для керівників всіх рівнів	Програми має 7 модулів: 1) Вступ; 2) 5 елементів емоційного інтелекту; 3) Вміння знати свої емоції; 4) Вміння розпізнавати емоції; 5) Самомотивація; 6) Розпізнавання емоцій інших; 7) Керування взаємовідносинами	20800
Лекція з розвитку навичок для швидкої адаптації до змін.	Для всього персоналу	Побудова лекції: 1) Що таке адаптація? 2) Стадії адаптації. 3) Як швидко адаптуватися до змін?	5700
Відео-курс на тему «Штучний інтелект та його користь»	Для всього персоналу	Програма складається з 4 модулів та фінального тесту: 1) Що таке ШІ та чи варто очікувати на термінатора? 2) З якими технологіями ШІ ми стикаємося щодня? 3) Як технології ШІ допомагають людству? 4) Як провідні компанії використовують ШІ в своїй діяльності?	-

Аналізуючи дані з табл. 3.1 можна зробити висновок, що навчання розраховане на кожний квартал 2027-2031 рр., для керівників всіх рівнів, працівників відділу продажів та всіх інших відділів. Запропоновані програми охоплюють різноманітні сфери, серед яких управлінська, професійна, інноваційна, соціальна тощо. Цей підхід створює умови для індивідуального розвитку та підвищує ефективність роботи команди в цілому.

Розглянемо детальніше кожен вид навчання на 2027-2031 рр. Тренінг на тему «Ефективні стратегії продажів» розроблений з метою вдосконалення знань та навичок у сфері продажів та оптимізації процесу продажу. Для

проведення даного навчання будуть залучені зовнішні тренери з ТОВ «Смарт тренінг». Тренінг проводитиметься у онлайн форматі, тривалістю 8 годин (2 дні по 4 години) та складається з 4 основних питань, які вдосконалять такі навички як швидке визначення потреб покупців, налагодження продуктивної комунікації та взаємодії з покупцем, підвищення рівня лояльності покупця до підприємства. Даний курс рекомендовано освоїти 100 працівникам для отримання максимального ефекту [27].

Наступне навчання спрямоване на підвищення якості управління командою для всіх рівнів керівників товариства. Запропонований тренінг надає можливості керівникам вчасно виявляти конфлікти на стадії їх зародження, оцінювати фізичний та емоційний стан працівників (як боротися з вигоранням або виснаженням) та вмінню виявляти слабкі місця команди й шляхи їх виправлення, для створення згуртованої та ефективної команди. Навчання проходитиме у онлайн та офлайн форматі в «Центрі Наталії Кравченко» впродовж 2 днів, для 16 топ-менеджерів підприємства, загальна тривалість курсу становитиме 17 годин [28].

Курси з розвитку емоційного інтелекту рекомендовані для керівників всіх відділів та спроектовані на групу топ 30 директорів торгівельних центрів загальною тривалістю 6 годин (3 сесії по 2 години впродовж 3 днів), який будуть проводити тренери ТОВ «ВНЗ «Американ Юніверситі Київ» у дистанційному режимі. Даний воркшоп надає відповіді на питання: Що таке емоційний інтелект та емпатія?, Які складові даного поняття?, Як керувати власними емоціями та розпізнавати емоції інших?. Отримані знання після проходження курсу сформулюють усвідомлення взаємоз'язку між думками, емоціями та вчинками, що в результаті дозволить ефективно вибудовувати комунікацію з підлеглими, покупцями, партнерами тощо [29].

Лекція з розвитку навичок для швидкої адаптації до змін призначена для підвищення рівня стресостійкості у надзвичайних ситуаціях та розвитку швидкого мислення в критичних ситуаціях персоналу. Проводити її буде тренер з відділу навчання товариства у онлайн режимі з подальшим записом

(щоб пошити всім іншим працівникам), тривалістю 1,5 години для 100 співробітників.

У процесі проходження курсу «Штучний інтелект» на платформі Дія.Освіта можна ознайомитися з роботою технологій штучного інтелекту, його ролі в умовах цифровізації та впливу на економічні процеси в професійній діяльності. Освітня програма складається з 4 модулів загальною тривалістю приблизно 3 годин й охоплює широкий спектр питань – від базових визначень й функціональних можливостей ШІ до оцінки потенційних ризиків та практичного використання в різних галузях. Значну увагу приділено трансформації вимог до професійних навичок, автоматизації операційної діяльності та впровадженню інтелектуальних цифрових інструментів у роботу підприємств. Зазначений курс є актуальним для працівників та керівного складу підприємства, оскільки сприяє підвищенню рівня цифрової компетентності, розвитку інноваційного підходу до діяльності та підготовці до інтеграції сучасних технологічних рішень у бізнес-процеси підприємства [30].

Вартість рекомендованого навчання 100 працівників протягом 2027- 2031 рр. для досліджуваного товариства становитиме 90 тис. грн. Впровадження даних програм навчання сприятиме професійному зростанню працівників, підвищить згуртованість колективу, адаптує персонал до різних змін без втрати продуктивності та створить сприятливу комфортну робочу атмосферу.

Окрім навчання вагомий вплив на формування та розвиток позитивної атмосфери в колективі має корпоративний відпочинок, свята, ритуали та традиції. Прикладом цьому є провідні компанії світу, які підходять до побудови корпоративної культури стратегічно, формуючі командний дух на спільних цінностях та традиціях, що допомагає підвищити лояльність працівників, забезпечити згуртованість та запобігти конфліктам [31].

Сформуємо перелік ритуалів та традицій для товариства, які сприятимуть згуртованості колективу та сформують позитивний морально-психологічний клімат (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Перелік рекомендованих ритуалів та традицій для товариства на 2027-2031 рр. [розроблено автором]

Таким чином корпоративні традиції та ініціативи, які відображено на рис. 3.1, спрямовані на створення сприятливого робочого середовища, підтримку професійного розвитку співробітників й формування дружньої атмосфери в колективі, за рахунок, навчання, відзначення свят та через благодійні ініціативи, тощо.

За результатами опитування було виявлено проблему в сфері взаємодії між керівництвом й працівниками: 50% респондентів зазначили, що відчують лише часткову підтримку з боку керівника, тоді як 21% взагалі не відчують такої підтримки, що вказує на необхідність посилення командної взаємодії та покращення внутрішнього психологічного клімату в колективі. З метою вирішення виявленої проблеми доцільно впровадити заходи з розвитку командної роботи, зокрема організацію тимблдингу. Ефективним

варіантом може стати проведення активних командних заходів, таких як квест-ігри та проходження смуги перешкод (рис. 3.2), які сприяють формуванню довіри, покращенню комунікації та розвитку навичок взаємодії між працівниками та керівниками. Подібні активності дозволяють учасникам краще пізнати один одного в неформальній обстановці, що позитивно впливатиме на рівень підтримки в колективі та підвищить згуртованість.

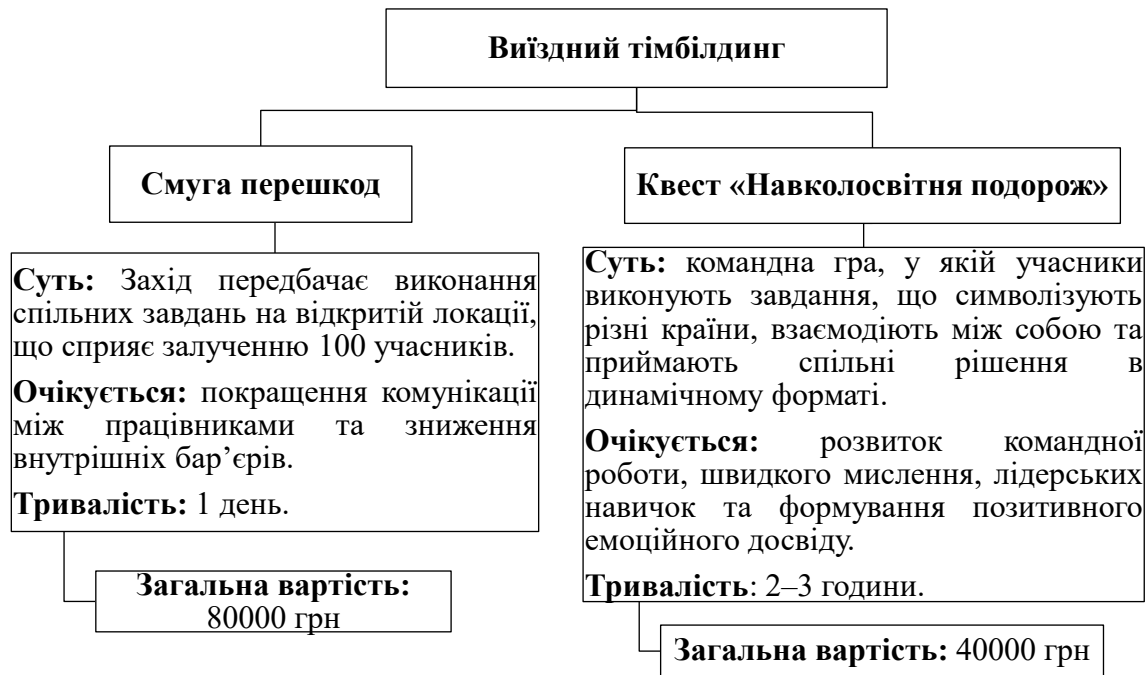


Рис. 3.2 Адаптиви для покращення комунікації між працівниками та розвитку командного духу, 2027 р. [розроблено за допомогою 32]

За результатами проведеного в попередньому підрозділі анкетування було виявлено, що 30 % працівників вважає, що товариство не долучається до ініціатив сталого розвитку та корпоративної соціальної відповідальності, тож розглянемо для більш ґрунтовного аналізу конкретні ініціативи, що впроваджуються у його діяльності. З цією метою було систематизовано основні напрями та проекти, які відображають екологічну, соціальну та економічну складові відповідальної діяльності. Узагальнення цієї інформації відображено у табл. 3.2, що дозволяє наочно оцінити різноманітність ініціатив, їх зміст та джерела походження.

Таблиця 3.2

**Ініціативи сталого розвитку та корпоративної соціальної
відповідальності підтримувані товариством [узагальнено автором за
допомогою 33; 34; 35; 36; 37; 38]**

Назва ініціативи	Характеристика
Участь у Ukraine Energy Initiative	Приєднання до національної енергетичної ініціативи, спрямованої на відновлення енергетичної інфраструктури, розвиток відновлюваних джерел енергії та підвищення енергонезалежності країни
Реалізація екополітики та розвиток СЕС	Реалізуються ініціативи зі встановлення сонячних електростанцій, використання LED-освітлення та енергоефективного обладнання, сортування й передачі відходів на переробку, зменшення використання паперу через цифровізацію процесів, а також впровадження заходів зі скорочення викидів CO ₂ та раціонального використання ресурсів
Благодійна ініціатива «Епіцентр допомагає»	Товариство реалізує масштабні благодійні програми допомоги населенню та військовим, допомагаючи захисникам повернутися до повноцінного життя після отриманих травм
Допомога в умовах війни	Здійснюється передача гуманітарної допомоги, будівельних матеріалів та техніки, підтримка військових й медичних закладів, допомога внутрішньо переміщеним особам, участь у відновленні пошкодженої інфраструктури та забезпечення населення товарами першої необхідності
Ініціатива «Рятуємо життя»	Участь у благодійній програмі з придбання спеціалізованого транспорту для медичної евакуації, що сприяє порятунку поранених та розвитку екстреної медицини
Підтримка українських виробників та розвиток партнерства	Організація платформ для співпраці з виробниками, сприяння розвитку локального бізнесу та зміцненню економічної стійкості

Аналізуючи дані табл. 3.2, можемо стверджувати, що товариство впроваджує різнопланові ініціативи у сфері корпоративної соціальної відповідальності та сталого розвитку. Зокрема, його діяльність охоплює екологічний напрям (підвищення енергоефективності, використання відновлюваних джерел енергії, управління відходами), соціально-благодійні проекти (гуманітарна підтримка, допомога населенню та медичним установам), а також економічні заходи, спрямовані на підтримку національного виробника та розвиток партнерських відносин.

Отже, можна зробити висновок, що товариство реалізує комплексний

підхід до впровадження принципів корпоративної соціальної відповідальності та інтегрує ідеї сталого розвитку у свою операційну діяльність. Разом із тим, результати аналізу свідчать про потребу в покращенні внутрішнього інформування працівників щодо реалізованих ініціатив. Низький рівень обізнаності персоналу може створювати враження обмеженої участі, навіть за наявності активної діяльності у цьому напрямі. У зв'язку з цим доцільним є вдосконалення комунікаційної політики, зокрема через активніше використання сучасних цифрових інструментів та каналів взаємодії, що сприятиме підвищенню рівня поінформованості, залученості працівників й формуванню більш цілісного сприйняття корпоративної культури.

Варто зазначити, що подальший розвиток соціальної відповідальності може бути забезпечений шляхом розширення наявних ініціатив та участь у нових партнерських проєктах. Зокрема, доцільним є приєднання до Всеукраїнських соціальних ініціатив, таких як «Разом з тобою» – можливість звернутися за психологічною допомогою як дорослим так й дітям, спрямована на підтримку в умовах сучасних викликів. що дозволить не лише посилити соціальний вплив діяльності, а й підвищити рівень довіри з боку працівників та суспільства загалом.

Під час опрацювання результатів анкетування 22% опитаних вказали, що товариство не реагує на звернення стосовно покращення умов праці, тому доцільно розглянути це як системний процес (рис. 3.3), що охоплює фізичне робоче середовище, організацію трудового процесу та забезпечення добробуту працівників. У межах удосконалення фізичних умов важливо створити безпечне та комфортне робоче середовища, що передбачає належний рівень освітлення, ефективну вентиляцію, оптимальний температурний режим, а також ергономічне облаштування робочих місць й використання сучасного обладнання, що сприятиме зниженню рівня виробничих ризиків й підвищенню продуктивності праці.

Організація праці має базуватися на раціональному плануванні робочого часу та навантаження. Запровадження гнучких графіків,

забезпечення достатніх перерв для відпочинку, а також оптимізація внутрішніх процесів дозволять підвищити ефективність діяльності персоналу та зменшити ймовірність професійного вигорання. Також важливим елементом є забезпечення добробуту працівників, що включатиме реалізацію програм підтримки здоров'я, надання медичних послуг або страхування, психологічну підтримку та створення комфортних умов для відпочинку. Такий підхід сприятиме підвищенню рівня задоволеності працівників, їх мотивації та загальної ефективності роботи товариства.

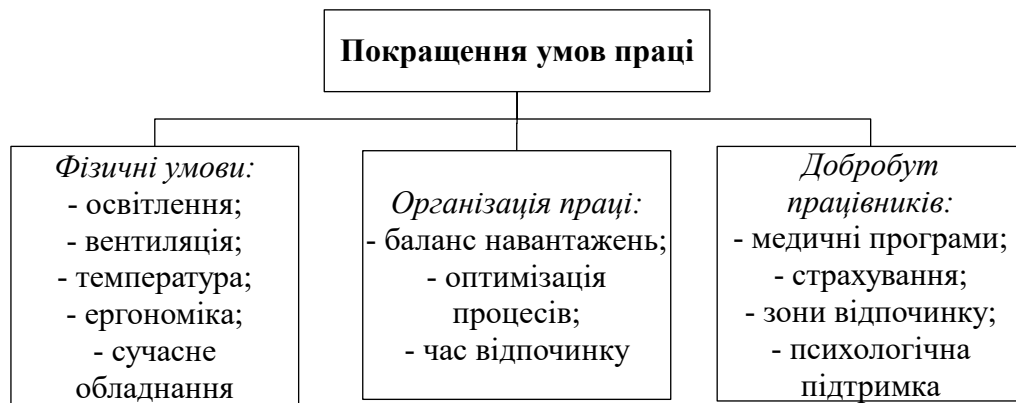


Рис. 3.3 Напрями покращення умов праці для працівників товариства, 2027-2031 рр. [розроблено автором]

З огляду на результати опитування, які свідчать про недостатній рівень регулярного зворотного зв'язку, доцільно запропонувати впровадження єдиного комунікаційного каналу у вигляді корпоративного чату в одній із популярних соціальних мереж або месенджерів. Такий інструмент дозволить налагодити оперативну взаємодію між працівниками та керівництвом, забезпечити швидкий обмін інформацією та створити більш відкриту атмосферу в колективі. Додатково рекомендується періодично проводити онлайн-опитування, зокрема щодо морально-психологічного стану працівників в умовах воєнного часу, рівня задоволеності роботою та внутрішнім кліматом, що дасть можливість своєчасно виявляти проблемні аспекти та приймати обґрунтовані управлінські рішення, спрямовані на покращення умов праці та підтримку персоналу.

Узагальнюючи результати третього розділу, можна зазначити, що у межах дослідження було обґрунтовано комплекс практичних заходів, спрямованих на вдосконалення корпоративної культури. Зокрема, запропоновано впровадження системного підходу до навчання персоналу, що охоплює розвиток професійних, управлінських та соціальних компетенцій, а також формування навичок адаптації до сучасних викликів. Важливе місце відведено розвитку корпоративних традицій, організації спільних заходів й тимблдингів, що сприяють підвищенню рівня довіри, покращенню комунікації та згуртованості колективу.

Окрему увагу приділено аналізу участі товариства в ініціативах корпоративної соціальної відповідальності. Встановлено, що фактично реалізується широкий спектр екологічних, соціальних та економічних проєктів, проте їх ефективність частково знижується через недостатній рівень інформування працівників. У зв'язку з цим запропоновано вдосконалення комунікаційної політики шляхом впровадження сучасних цифрових каналів взаємодії, що забезпечить більш високий рівень залученості персоналу та формування позитивного сприйняття діяльності товариства. Також, обґрунтовано необхідність покращення умов праці через комплексний підхід, який включає вдосконалення фізичного робочого середовища, оптимізацію організації трудових процесів та впровадження заходів, спрямованих на підтримку добробуту працівників. Запропоновано створення єдиного комунікаційного простору для забезпечення оперативного зворотного зв'язку та своєчасного реагування на потреби персоналу.

Таким чином, реалізація запропонованих заходів дозволить підвищити рівень ефективності корпоративної культури, зміцнити командну взаємодію, підвищити мотивацію працівників та створити умови для сталого розвитку товариства в сучасних умовах.

Результати дослідження апробовані автором шляхом публікації в фаховому виданні [40] та збірнику матеріалів Міжнародної науково-практичної конференції [39]

ВИСНОВКИ

Проведений аналіз управління корпоративної культури підприємства дозволяє зробити наступні висновки:

1. Діяльність досліджуваного підприємства полягає в реалізації будівельних матеріалів, інструментів, меблів, побутової техніки, електротоварів, сантехніки та систем опалення, тощо. Вона є диверсифікованою та поєднує торгівлю у сфері будівництва, ремонту та облаштування побуту з наданням сервісних послуг.

2. Спостерігається стійка тенденцію до зростання кількості працівників. У 2025 р. чисельність персоналу досягла 28546 осіб, що на 1151 особу більше, ніж у 2023 р. (27395 осіб), що свідчить про поступове розширення діяльності підприємства та демонструє позитивну кадрову динаміку. Товариство демонструє стабільне зростання обсягів товарної продукції, що підтверджується збільшенням загального обсягу реалізації з 69151 млн. грн у 2023 р. до 81151 млн. грн у 2025 р., на 12000 млн. грн, що свідчить про позитивну динаміку розвитку та зміцнення позицій товариства на ринку.

3. Протягом 2023-2025 рр. товариство демонструє зростання наявності основних засобів з 25036 млн. грн у 2023 р. до 31928 млн. грн у 2025 р., тобто на 6892 млн грн (27,53 %), що свідчить про активне оновлення та розширення матеріально-технічної бази ТОВ «Епіцентр К». Також є зростання обсягів оборотного капіталу, однак ефективність його використання дещо знижується. Середньорічна вартість оборотного капіталу зросла з 29037,03 млн. грн у 2023 р. до 35060 млн. грн у 2025 р., тобто на 6023 млн. грн (20,74 %), що свідчить про розширення господарської діяльності товариства та збільшення обсягів ресурсів, залучених в оборот.

4. Виручка від реалізації продукції і послуг збільшилася на 11999,00 млн. грн (17,35 %) у 2025 р., що може свідчити про розширення масштабів діяльності товариства та зростання попиту на продукцію. Чистий прибуток за

досліджуваний період скоротився на 1646,00 млн. грн менше (53,26 %) у порівнянні 2025 р. з 2023 р., така тенденція може бути наслідком зростання витрат, підвищення собівартості продукції чи впливом зовнішніх факторів.

5. Проведено анкетування для оцінки рівня задоволеності співробітників компанією, яке показало, що корпоративна культура загалом сприймається працівниками позитивно. Більшість опитаних задоволені умовами праці, можливостями професійного зростання, рівнем безпеки та заходами, спрямованими на підтримку персоналу. Однак у ході дослідження було виявлено окремі проблемні аспекти, зокрема відсутність регулярного зворотного зв'язку, неповну реалізацію пропозицій працівників, нерівномірну поінформованість щодо участі в соціальних ініціативах, а також обмежену кількість заходів з адаптації нових співробітників. Окремі зауваження стосуються зменшення фізичного навантаження та розвитку програм підтримки здоров'я, тощо.

Проведений аналіз управління корпоративної культури підприємства дозволяє внести такі пропозиції щодо його удосконалення:

1. Рекомендовано перелік тем для навчання працівників спрямованих на розвиток ключових аспектів взаємодії, професійного зростання та дотримання етичних норм та правил товариства серед яких: тренінг з надавання клієнтам сервісу високого рівня «Ефективні стратегії продажів»; тренінг на тему «Підвищення ефективності та якості управління командою»; курси з розвитку емоційного інтелекту; лекція з розвитку навичок для швидкої адаптації до змін; відео-курс на тему «Штучний інтелект та його користь». Навчання розраховане на кожний квартал 2027-2031 рр., для керівників всіх рівнів, працівників відділу продажів та всіх інших відділів. Сума витрат становитиме 90 тис. грн.

2. Сформовано перелік ритуалів та традицій для товариства, які сприятимуть згуртованості колективу та сформують позитивний морально-психологічний клімат, зокрема: ритуали пов'язані з початком роботи; традиція постійного професійного розвитку; корпоративні заходи;

формування дружньої атмосфери; соціальні та благодійні ініціативи, які спрямовані на створення сприятливого робочого середовища, підтримку професійного розвитку співробітників й формування дружньої атмосфери в колективі, за рахунок, навчання, відзначення свят та через благодійні ініціативи, тощо.

3. Запропоновано провести адаптиви для покращення комунікації між працівниками та розвитку командного духу, зокрема рекомендовано організувати тимбілдинг. Ефективним варіантом може стати проведення активних командних заходів, таких як квест-ігри та проходження смуги перешкод, які сприяють формуванню довіри, покращенню комунікації та розвитку навичок взаємодії між працівниками та керівниками. Вартість смуги перешкод становить 80 тис. грн (1 день), а квесту «Навколосвітня подорож» - 40 тис. грн (2-3 години).

4. Товариство впроваджує різнопланові ініціативи у сфері корпоративної соціальної відповідальності та сталого розвитку. Зокрема, його діяльність охоплює екологічний напрям (підвищення енергоефективності, використання відновлюваних джерел енергії, управління відходами), соціально-благодійні проекти (гуманітарна підтримка, допомога населенню та медичним установам), а також економічні заходи, спрямовані на підтримку національного виробника та розвиток партнерських відносин. Також рекомендуємо приєднання до Всеукраїнських соціальних ініціатив, таких як «Разом з тобою» – можливість звернутися за психологічною допомогою як дорослим так й дітям, спрямована на підтримку в умовах сучасних викликів. що дозволить не лише посилити соціальний вплив діяльності, а й підвищити рівень довіри з боку працівників та суспільства загалом.

5. Запропоноване вдосконалення комунікаційної політики, зокрема через активніше використання сучасних цифрових інструментів та каналів взаємодії, що сприятиме підвищенню рівня поінформованості, залученості працівників й формуванню більш цілісного сприйняття корпоративної культури.

6. Рекомендовані напрями покращення умов праці для працівників товариства які охоплюють фізичне робоче середовище, організацію трудового процесу та забезпечення добробуту працівників. Такий підхід сприятиме підвищенню рівня задоволеності працівників, їх мотивації та загальної ефективності роботи товариства.

7. Запропоновано впровадження єдиного комунікаційного каналу у вигляді корпоративного чату в одній із популярних соціальних мереж або месенджерів. Такий інструмент дозволить налагодити оперативну взаємодію між працівниками та керівництвом, забезпечити швидкий обмін інформацією та створити більш відкриту атмосферу в колективі. Додатково рекомендується періодично проводити онлайн-опитування, зокрема щодо морально-психологічного стану працівників в умовах воєнного часу, рівня задоволеності роботою та внутрішнім кліматом, що дасть можливість своєчасно виявляти проблемні аспекти та приймати обґрунтовані управлінські рішення, спрямовані на покращення умов праці та підтримку персоналу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Морозова О. Формування корпоративної культури на підприємствах торгівлі. *Актуальні проблеми економіки*. 2025. № 7 (289). С. 159-168.
2. Ведерніков М. Д., Базалійська Н. П., Вознюк Р.В., Базалійський В.П. Генезис та методологічні основи поняття корпоративної культури в контексті HRM. *Наукові перспективи. Успіхи і досягнення в науці*. 2025. Вип. 12(22). С. 1604-1621.
3. Апостолук О. З. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту підприємства в підвищенні його конкуренто спроможності. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2016. № 2 С. 68-73.
4. Юрченко В. В., Мельник Ю. В., Богданова Н. В. Корпоративна культура організації: навч. посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2014. 144 с.
5. Grennan J., Li K. Corporate culture: A review and directions for future research. *Handbook of Financial Decision Making*. 2023. Pp. 112-132.
6. Степанова Л. В., Тужилкіна О. В. Корпоративна культура в контексті регулювання соціально-трудових відносин. *Соціально-трудові відносини: проблеми науки та практики: монографія*. Полтава, 2020. С. 518-534.
7. Дмитренко М. Й. Корпоративна культура: біхевіоральний і праксеологічний аспекти. *Вісник Житомирського державного університету імені Івана Франка*. 2014. Вип. 5. С. 3-7.
8. Приваліхіна І. К. Основні чинники формування корпоративної культури підприємства. *Матер. III Міжвузів. студент. наук. конф. «Тенденції та перспективи розвитку економіки XXI століття очима молоді»*. 21 травня 2019 року. Харків: ХНПУ, 2019. С. 125-126.
9. Сулімов В. А. Роль корпоративної культури як чинника стійкості системи управління персоналом в умовах невизначеності. *Економіка і організація управління*. 2024. Вип. 1 (53). С. 115-121.
10. Тешева Л. В., Унгур'ян К. Д. Особливості формування корпоративної

культури в сучасній компанії. *Молодий вчений*. 2022. № 10 С. 84-90.

11. Стамбульська Х., Передало Х. С. Корпоративна культура: сутність, типи та роль у розвитку організації. *Ефективна економіка*. 2022. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9912> (дата звернення: 07.03.2026).

12. Глива С. Р., Передало Х. С. Особливості розвитку корпоративної культури: етапи та чинники впливу. *SMEU*. 2025. Вип. 7, № 2. С. 1-8.

13. Андросова О. Ф. Механізм формування корпоративної культури на машинобудівних підприємствах України та процеси її розвитку *Економічний простір* № 141 С. 205-212.

14. Глива С. Р., Передало Х. С. Корпоративна культура: значимість, функції та цінності. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3870> (дата звернення: 09.03.2026).

15. Зеркаль А. В. Корпоративна культура та комерційна свідомість персоналу – інноваційний напрям розвитку підприємства: монографія. *Tallinn: Teadmus OÜ*. 2022. 346 с.

16. Кравченко О. В., Селезньова О. В. Стан розвитку обліку та контролю основних засобів на вітчизняних підприємствах та напрями їх удосконалення. *Вісник СумДУ. Серія «Економіка»*. 2022. № 2 С. 9-16.

17. Дюк О. М. Теоретико-методичні основи оцінки стану корпоративної культури. *Науковий вісник Ужгородського Університету. Серія Економіка*. 2018. Вип. 2 (52). С. 115-118.

18. Вараксіна О., Шульга В. Роль корпоративної культури у сучасному бізнес-середовищі. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 49. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-63> (дата звернення: 12.03.2026).

19. Добров С. Теоретичні основи корпоративної культури: поняття та принципи. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2024. Вип. (2(74)). С. 228-236.

20. Харун О. А., Стецюк О. В. Сутнісні характеристики корпоративної культури підприємств. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 13. С. 139-144.

21. Корпоративна культура організації: як сформувати та впровадити.

INDIGO. TECH RECRUITERS. 2022. URL: <https://indigo.co.ua/ua/blog/korporativna-kultura-organizacii-yak-sformuvati-ta-vprovaditi> (дата звернення: 28.03.2026).

22. Білорус Т., Фокіна М. Діагностика організаційної культури: методичний підхід. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 69. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-23> (дата звернення: 17.03.2026).

23. Чукіна І. В. Розвиток спеціалізації та диверсифікації як чинник управління результативності виробничо-господарською діяльністю аграрних підприємств. *Ефективна економіка*. 2018. № 12. http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/12_2018/118.pdf (дата звернення: 01.04.2026).

24. Бровко Л. І., Юрченко А. А., Королькова Т. В. Оптимізація оборотних активів та їх вплив на діяльність підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 2 С. 16-22.

25. Іщейкін Т. Є., Олійник А. С., Козін О. О., Фурман А. С., Гринь А. І. Управління виробничо-комерційною діяльністю підприємства. *Економіка та держава*. 2022. № 2. С. 141-146.

26. Череп А. В., Веремєєнко О. О., Маказан Є. В. Корпоративна культура та її вплив на розвиток підприємства. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 3. С. 22-25.

27. Офіційний сайт платформи для навчання «Smarticle». 2026. URL: <https://www.smarticle.pro/effektyvnye-strategyy-prodazh-ot-novychka-k-professyonalu/> (дата звернення: 10.05.2026).

28. Офіційний сайт центру навчання «Центр Наталії Кравченко». 2026. URL: <https://3tl.com.ua/efficiency> (дата звернення: 10.05.2026).

29. Офіційний сайт ТОВ «ВНЗ «Американ Юніверсіті Київ». 2026. URL: <https://auk.edu.ua/ua/emotsiyniy-intelekt-navichki-ta-instrumenti-dlya-uspikhu/> (дата звернення: 12.05.2026).

30. Даугуле А., Тамайо Флоренс Н. Штучний інтелект. *Платформа ДІЯ.Освіта*. 2026. URL: <https://lnk.ua/2gAvMoEM7> (дата звернення: 12.05.2026).

31. Григор'єва О. В., Іщенко О. С. Корпоративні свята як інструмент внутрішнього управління персоналом. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 16. С. 297-300.
32. Тімбілдинг, що працює. *Офіційний сайт Смарт Івент*. 2026. URL: <https://smartevent.in.ua/> (дата звернення: 15.05.2026)
33. Епіцентр приєднався до Ukraine Energy Initiative. *Офіційний сайт «Епіцентр К»*. 2026. URL: <https://epicentrk.ua/ua/news/epitsentr-pryyednavsya-do-ukraine-energy-initiative.html> (дата звернення: 12.05.2026)
34. Екополітика. *Офіційний сайт «Епіцентр К»*. 2026. URL: <https://epicentrk.ua/ua/about/ekopolityka/> (дата звернення: 12.05.2026)
35. Епіцентр допомагає захисникам України та українцям [дайджест, частина 2]. *Офіційний сайт «Епіцентр К»*. 2026. URL: <https://lnk.ua/XpTw79HCr> (дата звернення: 12.05.2026)
36. Допомога в умовах війни. *Офіційний сайт «Епіцентр К»*. 2026. URL: <https://lnk.ua/LjJnRqCs3> (дата звернення: 12.05.2026)
37. Стартує ініціатива «Рятуємо життя» компанії «Епіцентр К» для придбання 55 реанімобілів та бронемашин. *МОЗ. ДІЯ*. 2026. URL: <https://lnk.ua/DMndxvhcl> (дата звернення: 13.05.2026)
38. Епіцентр запустив нову ініціативу на підтримку українських виробників. *БІЗНЕС*. 2026. URL: <https://lnk.ua/RkBZlllzI> (дата звернення: 13.05.2026)
39. Баган Н. В., Федоренко В. В. Корпоративна культура як фактор реалізації соціально відповідальної стратегії підприємства. *Матеріали Х Міжнародної науково-практичної конференції «Менеджмент ХХІ століття: глобалізаційні виклики»*. 23 квітня 2026 р. Полтава : ПДАУ, 2026. С. 133-135.
40. Баган Н. В., Бабенко К. В., Іванюк С. В., Федоренко В. В., Шаповалов І. С. Інтеграція корпоративної соціальної відповідальності та корпоративної культури в систему стратегічного управління підприємством. *Актуальні проблеми економіки*. 2026. Вип. 3 (297). С. 576-583.

ДОДАТКИ

Підходи до класифікації корпоративної культури підприємства

Таблиця А.1

Типи корпоративної культури різних авторів

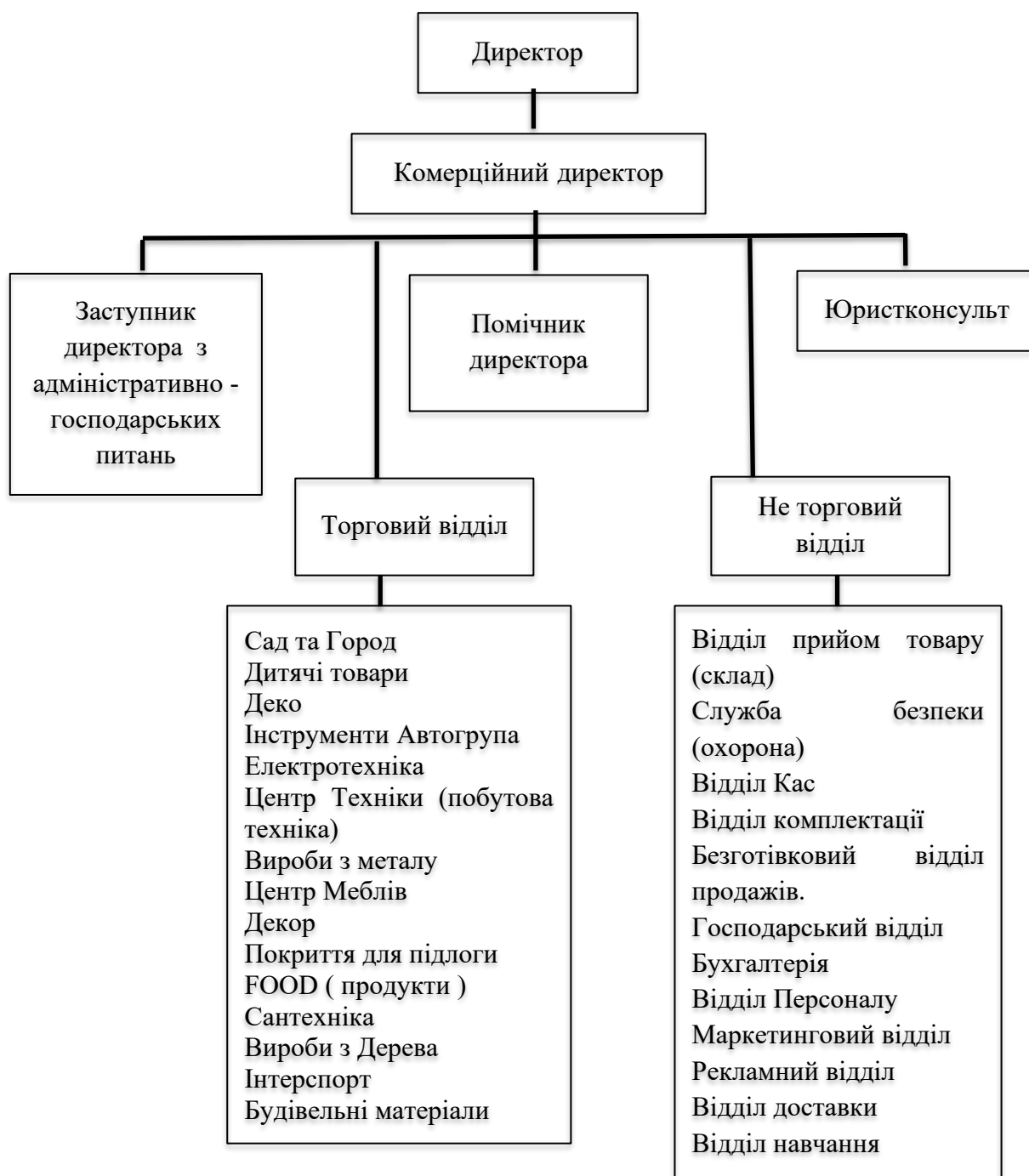
[сформовано автором на основі 17; 20]

Автор	Тип корпоративної культури	Коротка характеристика
1	2	3
Дж. Зонефельд	«Бейсбольна команда»	Формується в умовах, коли зовнішнє середовище вимагає швидкого зворотного зв'язку та прийняття рішень, пов'язаних з високим ступенем ризику. Характерна для компаній, які працюють в динамічних галузях, рівень ризику в яких значний, а їх майбутнє визначається ступнем новизни продукту чи проекту
	«Клубна культура»	Характеризується вірністю та приналежністю працівників до групи, від них очікується поступовий повільний прогрес; на кожному рівні ієрархії вони протягом тривалого терміну набираються досвіду та знань. Така культура сприяє розвитку гнучкості всередині організації, проте в очах оточуючих компанія замкнута, яка не бажає і не здатна до змін
	«Академічна культура»	Полягає в спеціалізації працівника, що призводить до формування в нього почуття впевненості в своїй необхідності для організації, проте така культура обмежує розвиток працівників та взаємозв'язок між підрозділами організації. Така культура ефективна в стабільному середовищі
	«Захисна культура»	Зазвичай виникає в кризовій для компанії ситуації, коли мова йде про виживання організації. Ця культура не може гарантувати працівникам збереження робочих місць чи професійне зростання тоді, коли компанія пристосовується до умов зовнішнього середовища
Р. Акофф	Корпоративна	Низький ступінь залучення працівників до постановки цілей і вибору засобів для їх досягнення
	Консультативна	Високий ступінь залучення працівників до постановки цілей та низький ступінь залучення працівників до вибору засобів для їх досягнення
	Партизанська	Низький ступінь залучення працівників до постановки цілей та високий ступінь залучення працівників до вибору засобів для їх досягнення
	Підприємницька	Високий ступінь залучення працівників до постановки цілей та до вибору засобів для їх досягнення

1	2	3
Т. Діл та А. Кеннеді	Спекулятивна	Високий ризик та швидкий зворотний зв'язок, живильне середовище для субкультури ділової людини
	Культура торгівлі	Низький ризик та швидкий зворотний зв'язок, недоліком є переважання кількості над якістю, висока плинність кадрів, домінує фактор короткотермінового успіху
	Інвестиційна	Високий ризик та повільний зворотний зв'язок, явно виражена орієнтація на майбутнє, велике значення має досвід, хоча й нові ідеї не відкидаються
	Адміністративна	Низький ризик та повільний зворотний зв'язок, основна увага звертається на те, як зробити, а не – що зробити
Л. Костантин	Модель «закритої» організації	Жорстка ієрархічна структура з чітко визначеними стосунками влади і підлеглих, комунікативні процеси відбуваються по вертикалі. Недоліками є консервативність структури, яка підходить для роботи в стабільному середовищі
	Модель «випадкової» організації	Висока готовність до змін, динамічне утворення, яке здатне швидко перебудовуватись. Ці організації забезпечують максимальне автономне існування своїм членам і сприяють креативному розвитку особистості. Оптимальні на ранніх стадіях підприємницької активності
	Модель «відкритої» організації	Достатньо демократична організація, яка здатна до змін. Основний недолік – значні втрати часу при прийнятті рішень. Панують партнерські відносини
	Модель «синхронної» організації	Побудова організації відбувається навколо сильного лідера, організаційна структура будується відповідно до поставленої мети, всі підрозділи і люди отримують своє місце в загальному русі і усвідомлюють свою роль в досягненні загального результату. Недолік – невисока здатність до організаційних змін
Г. Хофштед	Індивідуалістична	Характеризується слабким впливом на працівників
	Колективістська	Сильний вплив на працівників та лояльність з їхнього боку, згуртованість колективу
	Культура з високим рівнем дистанції влади	Директивний стиль управління, значний розрив між керівниками та звичайними працівниками
	Культура з низьким рівнем дистанції влад	Демократичний стиль управління, доступність керівників, висока кваліфікація робітників
	Культура з низьким рівнем уникання невизначеностей	Полягає у готовності персоналу жити сьогоднішнім днем, працівники надають перевагу невеликим організаціям, стійка мотивація у досягненні цілей

1	2	3
	Культура з високим рівнем уникання невизначеностей	Працівники хвилюються за майбутнє, вони надають перевагу великим організаціям та кар'єрі спеціалістів
	«Чоловіча»	Домінування чоловіків в будь-якій ситуації, основна цінність в житті – успіх, прагнення до незалежності, перевага логіки при прийнятті рішень
	«Жіноча»	Стать не впливає на кар'єрний ріст, основна цінність - якість життя, прагнення до солідарності, перевага інтуїції при прийнятті рішень
Ч. Хенді	Культура влади, яку уособлює головний Бог (Зевс)	Розподіл робіт по функціональних чи продуктових підрозділах. Сильна сторона – швидкість прийняття рішень завдяки емпатії. Люди, які надають перевагу такому типу культури, схильні до інтуїтивного та цілісного мислення та не схильні до логічного, аналітичного та послідовного навчання, вони вчаться за допомогою спроб і помилок та моделювання. В цій культурі цінуються контроль за ресурсами та особиста харизма
	Культура ролі, яку уособлює Бог логіки і розуму (Аполлон)	Пов'язана з визначенням ролі чи роботи, яка має бути зроблена, а не з особистістю. Роль - це фіксований набір обов'язків, а індивідуум - той, хто має їм відповідати. Ця культура ефективна тоді, коли життя передбачуване, навчання розуміється як набуття нових навиків та знань; рішення приймаються достатньо рідко і переважно є процедурними
	Культура задачі, яку уособлює Богиня мудрості (Афіна)	Основною метою управління є неперервне і успішне вирішення проблем. Роботі притаманні ентузіазм й почуття спільності при незначних конфліктах особистих інтересів. Навчання необхідне для того щоби краще вирішувати проблеми; люди розглядаються як індивідууми, ресурсний потенціал, який організація може використати в даний момент для вирішення проблем в певних сферах
	Культура особистості, яку уособлює егоїстичний Бог виноробства (Діоніс)	Організація існує для того, щоб допомагати індивідуумам в досягненні їх особистих цілей. Ця культура є доброю тоді, коли талант і навик окремих особистостей мають вирішальне значення для організації. Навчання відбувається шляхом набуття нового досвіду

Організаційна структура управління



АНКЕТА
РІВЕНЬ ЗАДОВОЛЕНOSTІ СПІВРОБІТНИКІВ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

Запрошуємо Вас взяти участь в опитування щодо рівня задоволеності співробітників організацією, системою цінностей та видами мотивації. Ми гарантуємо конфіденційність ваших відповідей, які будуть використані тільки в сукупності з відповідями інших респондентів. Заповнення анкети складе лише 3-5 хвилин. Ваша думка дуже важлива для розвитку та покращення організації!

Дякуємо за ваші відповіді!

1. У якому відділі ви працюєте?

- ☐ Торговий відділ
- ☐ Не торговий відділ

2. Стаж роботи

- ☐ До 1 року
- ☐ 1-5 роки
- ☐ 5-10 років
- ☐ Більше 10

3. Чи відповідає ваша робота цілям організації?

- ☐ Так
- ☐ Ні
- ☐ Важко відповісти

4. Чи надає вам організація можливості для зростання, розвитку та навчання?

- ☐ Так
- ☐ Ні

5. Наскільки ви відчуваєте підтримку від вашого керівника?

- ☐ Відчуваю підтримку
- ☐ Частково
- ☐ Зовсім не відчуваю

6. Чи рекомендуєте ви організацію як чудове місце для роботи?

- ☐ Так, рекомендую
 - ☐ Скоріше рекомендую
 - ☐ Ні, не рекомендую
 - ☐ Якщо не рекомендую, то чому?
-
-
-

7. Якого роду заходи, що проводяться у Вашій організації, на Вашу думку позитивно впливають на корпоративну культуру?(оберіть декілька варіантів)

- ☐ Спортивні ініціативи
- ☐ Волонтерська діяльність
- ☐ Корпоративи
- ☐ Тренінги

8. Чи брали ви участь у заходах з адаптації нових працівників до культури організації?

- ☐ Так, брав (-ла) активну участь
- ☐ Ні, але хотів (-ла) б брати участь
- ☐ Ні, не було можливості, заходи не проводились

9. Наскільки активно організація долучається до ініціатив у сфері сталого розвитку та корпоративної соціальної відповідальності?

- ☐ Активно ініціює та бере участь у заходах
 - ☐ Регулярно долучається до ініціатив
 - ☐ Не бере участь
 - ☐ Якщо ви брали участь вкажіть назву заходу
-
-
-

10. Чи реагує організація на пропозиції співробітників спрямовані на покращення умов праці, безпеки, робочої атмосфери та корпоративної культури?

- ☐ Так, активно підтримує та реалізовує
- ☐ Так, але не всі ініціативи впроваджуються
- ☐ Ні, не реагує

11. Чи добре організація забезпечує зворотній зв'язок і оцінює ефективність, що допомагає вам професійно розвиватися?

- ☐ Забезпечує регулярний зворотній зв'язок
- ☐ Зворотній зв'язок забезпечується не регулярно
- ☐ Практично не отримується зворотній зв'язок

12. Чи задоволені ви ініціативами організації щодо забезпечення фізичного здоров'я та безпеки працівників?

- ☐ Повністю задоволений
- ☐ Задоволений, але є що покращити
- ☐ Не задоволений, ініціативи мало ефективні

13. Які ініціативи варто запровадити або покращити в організації?

Фінансово-статистична звітність [REDACTED], 2023-2025 рр.

Публікації здобувача вищої освіти

АНОТАЦІЯ

Федоренко В. В. «Управління корпоративною культурою підприємства». – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня вищої освіти бакалавр за освітньо-професійною програмою Менеджмент підприємства спеціальністю 073 Менеджмент. Полтавський державний аграрний університет, Полтава, 2026.

Досліджено теоретичні, методичні та практичні аспекти формування й розвитку корпоративної культури підприємства в сучасних умовах господарювання. Розкрито економічну сутність корпоративної культури, її роль у системі управління підприємством, узагальнено сучасні підходи до класифікації, формування та оцінювання корпоративної культури, визначено основні чинники, що впливають на її розвиток і результативність функціонування підприємства.

Проведено комплексний аналіз організаційно-економічної діяльності досліджуваного підприємства та здійснено оцінку стану корпоративної культури. За результатами дослідження обґрунтовано практичні рекомендації щодо вдосконалення корпоративної культури підприємства, які передбачають розвиток внутрішніх комунікацій, удосконалення системи мотивації персоналу, підвищення рівня залученості працівників до реалізації стратегічних цілей підприємства, розвиток корпоративних цінностей, професійного навчання та командної взаємодії. Реалізація запропонованих заходів сприятиме зміцненню корпоративної культури, підвищенню ефективності діяльності персоналу, покращенню соціально-психологічного клімату, зміцненню конкурентоспроможності та забезпеченню сталого розвитку підприємства.

Ключові слова: управління, корпоративна культура, організаційна культура, персонал, мотивація працівників