

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 магістр

на тему «**Управління корпоративною культурою**
як чинник стратегічного розвитку підприємства»

Виконала: здобувачка вищої освіти
за освітньою програмою
Бізнес-адміністрування
спеціальності 073 Менеджмент
ступеня вищої освіти магістр
денної форми здобуття освіти
групи 2

Педоряка Валентина Юріївна

Керівник: Потапюк Ірина Петрівна

Рецензент: Власенко Тетяна Анатоліївна

Полтава 2025 року

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

Освітня програма Бізнес-адміністрування
Спеціальність 073 Менеджмент
Рівень вищої освіти магістерський

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____

Тетяна ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА

09 червня 2025 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ
ЗДОБУВАЧКИ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Педоряки Валентини Юріївни

1. Тема роботи «Управління корпоративною культурою як чинник стратегічного розвитку підприємства», керівник роботи кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту ім. І.А. Маркіної Потапюк Ірина Петрівна

Затверджено засіданням кафедри протокол № 35 від «09» червня 2025 р.

2. Строк подання здобувачем вищої освіти роботи «10» грудня 2025 р.

3. Вихідні дані до роботи:

- звітність організації за 2020-2024 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 аспекти управління корпоративною культурою як чинник стратегічного розвитку підприємства

Розділ 2. Діагностика стану корпоративної культури підприємства

Розділ 3. Удосконалення управління корпоративною культурою як чинник стратегічного розвитку підприємства

5. Перелік графічного матеріалу: схеми, рисунки, графіки, діаграми за темою та об'єктом дослідження.

6. Консультант із застосування прикладних комп'ютерних програм

Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
	завдання видала	завдання отримала
Копішинська Олена Петрівна, кандидат фізико-математичних наук, доцент, професор кафедри інформаційних систем та технологій	31.10.2025	28.11.2025

7. Дата видачі завдання: «09» червня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№з/п	Назва етапів роботи	Строк виконання етапів кваліфікаційної роботи	Примітка
1	Вибір і затвердження теми роботи	02.06.25 – 09.06.25	виконано
2	Складання і затвердження розгорнутого плану та завдання на кваліфікаційну роботу	02.06.25 – 09.06.25	виконано
3	Опрацювання джерел інформації	10.06.25 – 25.06.25	виконано
4	Збір, вивчення і обробка інформації, необхідної для виконання роботи	26.06.25 – 04.07.25	виконано
5	Виконання теоретичного розділу роботи	07.07.25 – 29.08.25	виконано
6	Виконання дослідницько-аналітичного розділу роботи	01.09.25 – 14.10.25	виконано
7	Виконання проектно-рекомендаційного розділу роботи	15.10.25 – 02.12.25	виконано
8	Оформлення тексту роботи та перевірка	03.12.25 – 10.12.25	виконано
9	Попередній захист	10.12.25	виконано
10	Доопрацювання кваліфікаційної роботи	11.12.25 – 15.12.25	виконано
11	Нормоконтроль	10.12.25 – 15.12.25	виконано
12	Захист кваліфікаційної роботи	16.12.25 – 22.12.25	

Здобувачка вищої освіти

Валентина ПЕДОРЯКА

Керівник роботи

Ірина ПОТАШУК

АНОТАЦІЯ

Педоряка В.Ю. Управління корпоративною культурою як чинник стратегічного розвитку підприємства. Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня вищої освіти магістр освітньо-професійної програми Бізнес-адміністрування спеціальності 073 Менеджмент. Полтавський державний аграрний університет, Полтава, 2025.

Досліджено сутність корпоративної культури, визначено її роль у діяльності сучасних підприємств та охарактеризовано й порівняно основні моделі корпоративної культури.

Здійснено організаційно-економічну характеристику підприємства; проаналізовано кадровий склад підприємства та оцінено його вплив на формування корпоративної культури; проаналізовано управління корпоративною культурою як чинника стратегічного розвитку підприємства.

Сформовано стратегічні орієнтири розвитку корпоративної культури підприємства та запропоновано інструменти й механізми удосконалення управління корпоративною культурою з метою забезпечення стратегічного розвитку підприємства.

Ключові слова: підприємство, менеджмент, корпоративна культура, корпоративні цінності, управління персоналом, стратегічне управління.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ КУЛЬТУРОЮ ЯК ЧИННИК СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА.....	9
1.1. Сутність корпоративної культури та її роль у діяльності сучасних підприємств.....	9
1.2. Характеристика та порівняльний аналіз моделей корпоративної культури.....	15
Висновки до розділу 1.....	21
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА СТАНУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА.....	23
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	23
2.2. Аналіз кадрового складу підприємства.....	28
2.3. Аналіз управління корпоративною культурою як чинника стратегічного розвитку підприємства.....	36
Висновки до розділу 2.....	44
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ КУЛЬТУРОЮ ЯК ЧИННИК СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА.....	46
3.1. Формування стратегічних орієнтирів розвитку корпоративної культури.....	46
3.2. Інструменти та механізми управління корпоративною культурою.....	55
Висновки до розділу 3.....	61
ВИСНОВКИ.....	63
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	67
ДОДАТКИ.....	72

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасному бізнес-середовищі, яке характеризується технологічною турбулентністю, глобалізацією, поширенням гібридних моделей роботи та активним входженням на ринок праці поколінь Z і α , корпоративна культура набуває нового змісту та стратегічного значення. Працівники дедалі частіше орієнтуються не лише на матеріальні стимули, а й на ціннісну відповідність, якість внутрішнього середовища, можливості професійного розвитку та самореалізації. За таких умов корпоративна культура виступає інтеграційним елементом, що поєднує персонал, управлінські підходи та стратегічні цілі підприємства в єдину систему розвитку.

Динамічні зміни зовнішнього середовища, цифровізація бізнес-процесів, трансформація моделей комунікації та зростання ролі людського капіталу зумовлюють потребу підприємств у підвищенні гнучкості й адаптивності. Корпоративна культура, орієнтована на довіру, інноваційність і спільну відповідальність, сприяє підвищенню здатності підприємств до стратегічної адаптації та забезпечує їх стійкість до змін. Водночас посилюється конкуренція за кваліфіковані кадри, у межах якої корпоративна культура стає важливим чинником формування привабливості підприємства як роботодавця.

Сформована корпоративна культура позитивно впливає на рівень залученості персоналу, ініціативність працівників та зниження плинності кадрів, а також на ефективність управлінських процесів, якість лідерства й психологічну безпеку в організації. Таким чином, корпоративна культура перетворюється на стратегічний ресурс і ключовий чинник довгострокового розвитку підприємства.

Корпоративна культура виконує не лише підтримувальну, а й стратегічну функцію, визначаючи характер управлінських рішень, механізми реалізації змін і способи досягнення стратегічних цілей. У цьому контексті особливого значення набуває цілеспрямоване управління корпоративною

культурою, що ґрунтується на оцінюванні її поточного стану, урахуванні кадрових характеристик підприємства та формуванні стратегічних орієнтирів її розвитку.

Отже, актуальність дослідження управління корпоративною культурою як чинника стратегічного розвитку підприємства зумовлена необхідністю підвищення ефективності управління, забезпечення стратегічної узгодженості внутрішніх процесів і формування стійких конкурентних переваг в умовах динамічного зовнішнього середовища.

Метою кваліфікаційної роботи є теоретичне обґрунтування сутності корпоративної культури, діагностика стану управління нею на підприємстві та розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення управління корпоративною культурою як чинника стратегічного розвитку підприємства. Це обумовило необхідність розв'язання наступних завдань:

дослідити сутність корпоративної культури та визначити її роль у діяльності сучасних підприємств;

здійснити характеристику та порівняльний аналіз основних моделей корпоративної культури;

надати організаційно-економічну характеристику досліджуваного підприємства;

проаналізувати кадровий склад підприємства та оцінити його вплив на формування корпоративної культури;

здійснити аналіз управління корпоративною культурою як чинника стратегічного розвитку підприємства;

сформувати стратегічні орієнтири розвитку корпоративної культури підприємства;

обґрунтувати та запропонувати інструменти й механізми удосконалення управління корпоративною культурою з метою забезпечення стратегічного розвитку підприємства.

Об'єктом дослідження є процес управління корпоративною культурою підприємства в процесі стратегічного розвитку.

Предметом дослідження є методи, інструменти та механізми управління корпоративною культурою у контексті стратегічного розвитку підприємства.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Кваліфікаційна робота виконана в межах науково-дослідної роботи кафедри менеджменту ім. І.А. Маркіної «Управління людським капіталом як фактор стійкості підприємства в умовах соціально-економічної турбулентності»; державний реєстраційний номер 0125U003436.

Методи дослідження. У роботі використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів: аналіз і синтез застосовувалися для узагальнення теоретичних підходів до управління корпоративною культурою та вивчення її впливу на стратегічний розвиток підприємства; порівняльний і логічний методи використовувалися для зіставлення різних моделей корпоративної культури, їх особливостей та застосування в умовах сучасного підприємництва; статистичний і економічний аналіз допомогли оцінити стан корпоративної культури на підприємстві та її вплив на ефективність управлінських процесів; SWOT-аналіз дозволив виявити сильні і слабкі сторони існуючої корпоративної культури підприємства, а також можливості і загрози в її розвитку; методи експертного оцінювання були використані для визначення ефективності запропонованих змін у корпоративній культурі та їх впливу на стратегічні цілі підприємства.

Інформаційною базою дослідження є наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, нормативно-правові акти України, внутрішня звітність підприємства, статистичні дані, аналітичні матеріали, інтернет-ресурси.

Апробація результатів роботи. Основні положення і результати досліджень за темою кваліфікаційної роботи оприлюдненні у формі тез доповідей на:

1. Педоряка В.Ю. Сучасні бізнес-моделі та їх адаптація до нових ринкових умов і технологічних змін (2020-2024). *Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору*

економіки : матеріали ІХ Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції, 14 листопада 2024 р. Полтава : ПДАУ, 2024. С. 67-69.

2. Педоряка В.Ю. Корпоративна культура в умовах глобалізації: приклади українських компаній. *Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки* : матеріали Х Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції, 13 листопада 2025 р. Полтава : ПДАУ, 2025.

3. Потапюк І.П., Сазонова Т.О., Джебженяк Г.П., Педоряка В.Ю. Корпоративні цінності як інтегратори: основа стратегічної стійкості на українському ринку (на прикладі ПрАТ «Аврора»). *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2025. Т. 10. № 4. URL: <https://ujae.org.ua/publications/2025-4/>

Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Загальний обсяг роботи становить 70 сторінок, містить 21 таблицю, 4 рисунки, 57 літературних джерел та 5 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ КУЛЬТУРОЮ ЯК ЧИННИК СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність корпоративної культури та її роль у діяльності сучасних підприємств

Корпоративна культура – це основа, на якій тримається вся система управління і взаємодії. Це спосіб мислення, поведінки й прийняття рішень, що пронизує кожен рівень організації – від працівника до керівництва. Саме культура визначає, як люди реагують на зміни, як вирішують конфлікти, як ставляться до відповідальності та розвитку. Якщо культура сильна й послідовна – вона стає енергією, що підживлює стратегію, допомагає рухатись уперед навіть у складних умовах. За відсутності сформованої корпоративної культури стратегічні ініціативи реалізуються неефективно через відсутність узгоджених цінностей і норм поведінки.

Корпоративна культура (organizational culture) у сучасних дослідженнях трактується як комплекс цінностей, переконань, норм поведінки, звичаїв і способів мислення, що поділяються членами організації та визначають характер їхньої взаємодії, ставлення до праці й загальну результативність діяльності підприємства. Вона є «невидимим каркасом» організації, який формує її ідентичність, систему прийняття рішень і соціально-психологічний клімат.

Згідно з визначенням, наведеним у Гарвардській онлайн школі бізнесу (2023), корпоративна культура – це «сукупність цінностей, переконань, припущень і норм, які спрямовують поведінку, спілкування та мислення людей у межах організації» [1]. Таким чином, культура не обмежується етичними кодексами або формальними правилами, а втілює цілісний спосіб існування організації, який проявляється у всіх процесах – від стратегічного

управління до повсякденної роботи персоналу.

У сучасній теорії управління корпоративна культура розглядається як динамічний і багаторівневий феномен, що постійно розвивається під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників. Як зазначають Мареллі та ін. (2024), корпоративна культура виконує роль «організаційного компаса», який узгоджує поведінку працівників зі стратегічними цілями підприємства, забезпечуючи внутрішню стабільність і зовнішню адаптивність [2].

Науковці акцентують, що сучасна культура має інтегрований характер: вона поєднує елементи формальних управлінських норм та неформальних соціальних відносин. Зокрема, де Олівейра та співавт. (2022) доводять, що культура прямо впливає на індивідуальну результативність праці, оскільки формує у працівників почуття відповідальності та етичної належності до команди [3].

Підтвердження цьому знаходимо і в роботі Баешу та Мунтяну (2023), де автори визначають корпоративну культуру як «систему колективних значень і переконань, що стимулюють добровільні, позаобов'язкові дії працівників на користь організації» [4]. Така поведінка, на думку дослідників, є ключовою передумовою зростання продуктивності та формування інноваційного середовища.

Підхід С. Кертіс та Д. Марш (2021) розглядає корпоративну культуру крізь призму змін у контексті сталого розвитку. Автори зазначають, що для досягнення довгострокової конкурентоспроможності культура має підтримувати цінності екологічної та соціальної відповідальності, сприяти розвитку внутрішнього лідерства і залученості персоналу [5].

Практичне значення корпоративної культури особливо помітне в діяльності провідних міжнародних компаній. Так, у корпорації Google основою культури є відкритість і стимулювання творчості: кожен працівник має можливість виділяти частину часу на власні інноваційні проєкти. У компанії Toyota утвердилась культура постійного вдосконалення (Kaizen), яка заохочує участь усіх співробітників у процесі оптимізації виробництва.

Корпорація Apple формує культуру естетики, уваги до деталей і конфіденційності, що підтримує її стратегічну ідентичність бренду. Таким чином, наведені приклади показують, що культура інновацій та відкритості є передумовою стратегічної стійкості компаній у висококонкурентних галузях.

У свою чергу, дослідження Швейцарський та Вишневий (2023) підкреслює, що корпоративна культура безпосередньо впливає на стратегічні результати, визначаючи рівень довіри, кооперації та готовності до інновацій [6]. Отже, культура – це не лише інструмент гармонізації відносин у колективі, а й чинник стратегічної стабільності та розвитку.

Узагальнюючи підходи сучасних учених, можна стверджувати, що корпоративна культура відображає не лише те, «як ми діємо», а насамперед – «чому ми діємо саме так». Вона формує систему колективних цінностей і поведінкових моделей, які визначають здатність організації адаптуватися до викликів, реалізовувати стратегії розвитку та формувати ефективне лідерство.

Розвиток теорії показує, що корпоративна культура має багаторівневу структуру, яку можна розділити на кілька основних компонентів. Найбільш визнаною є модель трирівневої структури культури, запропонована Едгаром Шейном, відповідно до якої вона складається з поверхневого рівня (артефактів), рівня цінностей та глибинного рівня основних припущень [7].

Також сучасні дослідження підтверджують доцільність використання цієї класифікації, оскільки вона дозволяє проводити практичну діагностику корпоративної культури – визначати, на якому саме рівні виникають суперечності між задекларованими принципами та реальною поведінкою працівників [8].

Структурні елементи корпоративної культури подано у табл. 1.1.

Такий поділ дає змогу менеджерам і дослідникам діагностувати, де саме «не працює» корпоративна культура – на рівні зовнішніх проявів (символів і поведінки), на рівні задекларованих цінностей або на рівні глибинних переконань, які формують мислення колективу.

Структурні елементи корпоративної культури [12]

Рівень	Зміст	Приклади
Поверхневий (артефакти)	Візуальні та поведінкові елементи: символи, офіс, одяг, ритуали	Логотип, дрес-код, щотижневі збори
Цінності	Усвідомлені принципи, які компанія декларує	Відкритість, інноваційність, соціальна відповідальність
Глибинний (основні припущення)	Неусвідомлені переконання, що лежать в основі поведінки	«Ми завжди повинні бути першими», «Клієнт завжди правий», «Ризик = загроза»

Крім рівнів, структура культури охоплює такі елементи:

- цінності – основа, навколо якої об'єднуються працівники;
- норми й звичаї – правила та практики, що регулюють взаємодію;
- міфи й символи – історії, ритуали, що створюють ідентичність організації;
- мова і комунікація – специфічні способи спілкування, жаргон, внутрішні вирази.

Такий підхід дозволяє глибше проаналізувати, як саме формується та функціонує корпоративна культура – не як абстрактна ідея, а як реальна система соціальних відносин і управлінських практик, що впливають на ефективність діяльності підприємства.

Корпоративна культура підприємства виконує низку важливих функцій, що безпосередньо впливають на ефективність його діяльності. Вона не тільки забезпечує інтеграцію працівників і підтримує їх адаптацію до змін, а й стимулює внутрішню мотивацію та сприяє розвитку комунікаційних процесів. Кожна з цих функцій має стратегічне значення, адже саме через культуру організація формує свої основні принципи і цінності. Для детальнішого ознайомлення з функціями корпоративної культури підприємства, їх основні характеристики представлені у табл. 1.2, що дозволяє краще зрозуміти, як культура впливає на різні аспекти діяльності організації.

Функції корпоративної культури [12; 21; 42]

Функції	Пояснення
Інтеграційна	Функція об'єднання: культура створює «міцні зв'язки» між працівниками, формує “ми”-відчуття. Коли люди розуміють цінності організації і поділяють їх – вони швидше працюють разом, краще координують дії. Якщо цього немає – культура слабка, люди працюють “для себе”.
Адаптаційна	В сучасному мінливому середовищі організації мають бути гнучкими. Культура, яка підтримує адаптацію, змушує організацію реагувати на нові виклики, освоювати нові технології, змінювати процеси. Наприклад, культура, яка каже “помилка – це навчання”, буде легше адаптовуватись до змін.
Мотиваційна	Культура впливає на внутрішню мотивацію працівників: якщо вони відчують, що їхня праця має сенс, що вони частина спільноти – вони працюють енергійніше. Дослідження показують, що організаційна культура позитивно корелює з задоволеністю роботою.
Комунікативна	Культура створює або спрощує канали комунікації: які питання піднімаються, як люди обирають інформацію, як вирішуються конфлікти. Лідери, що комунікують відкрито, допомагають формувати культуру довіри.
Підтримуюча	Культура створює середовище, де працівники відчують підтримку, прийнятність, психологічну безпеку. Це важливо для інновацій, коли люди не бояться пропонувати нове чи визнавати помилки.

Виходячи із вищезазначеного, корпоративна культура – дієвий механізм, що підсилює або ж заважає роботі організації.

Корпоративна культура у сучасному стратегічному менеджменті розглядається як ключовий ресурс, що безпосередньо визначає ефективність реалізації стратегії та здатність підприємства до довгострокового розвитку. За результатами систематичного огляду літератури Мареллі, Річкарді та Ферранте (2024), організаційна культура виступає «внутрішнім стратегічним компасом», який узгоджує цінності, поведінку і рішення працівників із стратегічними пріоритетами компанії [9].

Культура формує основу корпоративної ідентичності, задає орієнтири поведінки, визначає, яким чином колектив сприймає зміни, реагує на ризики й

вирішує проблеми. Якщо стратегія компанії орієнтована на інноваційність, але культура залишається консервативною, процеси змін гальмуються або зводяться нанівець. Натомість, у середовищі, де культивується відкритість, експерименти та ініціатива, стратегічні ініціативи реалізуються значно швидше.

Дослідження Банда та ін. (2022) підтверджує, що саме культура визначає успішність реалізації стратегічних планів: у компаніях із гнучкою, адаптивною культурою рівень виконання стратегії суттєво вищий, ніж у підприємствах із бюрократичним підходом [10].

Важливо, що культура не лише стимулює певні дії, а й обмежує інші. Якщо в компанії переважає каральний підхід до помилок, співробітники уникають ініціатив, що призводить до зниження рівня інноваційності. За даними Квон і Кім (2023), культури, які підтримують психологічну безпеку та дозволяють помилятися, формують більш високий рівень креативності й продуктивності персоналу [11].

Таким чином, корпоративна культура – це не допоміжний елемент стратегії, а її невід’ємна складова. Вона визначає, як саме організація реалізує свої стратегічні пріоритети, наскільки ефективно використовує людський потенціал і як формує конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

Лідерство є основним чинником, що формує й підтримує корпоративну культуру. Саме поведінка керівників, їхні управлінські рішення, стиль комунікації та ставлення до персоналу визначають, якою буде культура всередині організації. Згідно з дослідженням Швейцарський і Вишневий (2023), лідери задають норми взаємодії, створюють спільні цінності й виступають ключовими агентами змін, забезпечуючи узгодженість культури зі стратегічними цілями [12].

Комунікація керівника відіграє вирішальну роль у зміцненні корпоративної культури. Відкритість, чесність і регулярний зворотний зв’язок сприяють формуванню довіри та залученості персоналу. Як свідчить дослідження Мохтар і Саїд (2023), у колективах, де лідери визнають власні

помилки і підтримують ініціативність підлеглих, рівень задоволеності роботою й психологічної безпеки істотно вищий [13].

Крім того, сучасні наукові праці підкреслюють, що культура впливає не лише на працівників, а й на самих лідерів. У дослідженні Чартерний інститут управління персоналом та розвитку (Chartered Institute of Personnel and Development, CIPD) (2023) зазначено, що керівники, які працюють у підтримувальному культурному середовищі, демонструють нижчий рівень професійного вигорання та більшу стійкість до стресу [14]. Отже, ефективне лідерство та корпоративна культура є взаємозалежними складовими, які забезпечують не лише стабільність, а й стратегічний розвиток підприємства.

1.2. Характеристика та порівняльний аналіз моделей корпоративної культури

Управління корпоративною культурою потребує не тільки теоретичних знань, а й уміння застосовувати ці знання в реальних умовах. Моделі корпоративної культури допомагають організаціям оцінити своє внутрішнє середовище та зрозуміти, як вони можуть вдосконалити свою культуру для досягнення поставлених цілей. Залежно від цього, управлінці мають можливість приймати ефективні стратегії щодо розвитку і адаптації культури в організації.

Знання різних моделей дозволяє не лише оцінити ситуацію в організації, а й знайти шляхи для покращення внутрішніх процесів, підвищення ефективності роботи та створення сприятливої атмосфери для співпраці.

Першою розглянемо модель Едгара Шайна. Едгар Шайн, один з найвідоміших теоретиків в галузі корпоративної культури, виділяє три рівні культури, кожен з яких є важливим для правильного розуміння того, як культура впливає на поведінку співробітників і на загальний успіх організації:

Артефакти – це найбільш очевидна частина корпоративної культури. Артефакти включають фізичне середовище, символи, організаційні процеси та

інші видимі аспекти, такі як ритуали, мова, одяг та поведінкові стандарти. Це ті елементи, які легко помітити зовнішньому спостерігачеві, але вони часто не пояснюють глибших процесів, що відбуваються всередині організації.

Цінності та переконання – це принципи, які визначають, що є важливим для організації. Вони служать основою для прийняття рішень, взаємодії між співробітниками та організаційного управління. Цінності можуть бути явними, проте їх вплив на організацію часто потребує більш глибокого аналізу для повного розуміння.

Основні припущення – це найглибший рівень корпоративної культури. Ці припущення є непомітними для працівників, але саме вони визначають, як люди в організації сприймають реальність і взаємодіють між собою. Вони є основою для формування культурних норм і можуть стосуватися таких аспектів, як ставлення до людей або до змін у зовнішньому середовищі. Вони часто є несвідомими і найважче піддаються зміні.

Модель Шайна дозволяє керівникам зрозуміти, як зміни на одному рівні культури можуть впливати на інші, а також як ці зміни можуть покращити загальну ефективність організації [15].

Модель Герт Хофстеде є ще однією ключовою концепцією в аналізі корпоративних культур. Герт Хофстеде визначив кілька параметрів, які допомагають оцінити культурні відмінності між країнами та організаціями:

Дистанція влади – цей параметр описує, наскільки прийнятною є нерівність між людьми в організації чи суспільстві. В країнах з високою дистанцією влади зазвичай існують чітко визначені ієрархічні структури. В країнах з низькою дистанцією влади взаємодія між керівниками та підлеглими часто більш демократична.

Індивідуалізм і колективізм – цей параметр визначає, чи переважають інтереси індивіда над інтересами групи чи навпаки. В культурах з високим рівнем індивідуалізму важливо досягнення особистих цілей, в той час як у колективістських культурах на перший план виходять інтереси групи або колективу.

Маскулінність і фемінність – цей параметр визначає, наскільки важливими є традиційні чоловічі чи жіночі риси в культурі. У культурах з маскулінністю переважають амбіції, прагнення до успіху та змагання, а в культурах з фемінністю – співпраця, допомога іншим та якість життя.

Ставлення до невизначеності – цей параметр визначає, як культура ставиться до невизначеності і змін. Культури з низьким рівнем толерантності до невизначеності прагнуть до стабільності та точних правил, в той час як культури з високим рівнем толерантності відкриті до нововведень і змін.

Модель Хофстеде допомагає компаніям зрозуміти, як організаційна культура співвідноситься з культурними нормами інших країн і як адаптувати стратегії управління до цих особливостей [26].

Модель Кемерона і Квінна, яка класифікує організаційні культури за двома основними вимірами – орієнтація на внутрішні чи зовнішні процеси та орієнтація на стабільність чи зміни, дозволяє виділити чотири основні типи організаційних культур:

Культура класичної організації (контрольна культура) – орієнтована на стабільність і контроль. Така культура є характерною для організацій, де важливо дотримуватись чітких правил і процедур.

Культура інновацій (культура розвитку) – спрямована на зміни та інновації, що є необхідними для швидкої адаптації до змін у зовнішньому середовищі.

Культура підтримки (культура людських ресурсів) – орієнтована на розвиток співробітників, їхнє благополуччя і створення комфортного робочого середовища.

Культура результатів (культура досягнень) – фокусується на досягненні результатів та виконанні стратегічних цілей.

Модель Кемерона і Квінна дає можливість організаціям зрозуміти, як вони функціонують у межах певної культурної парадигми і як змінити свою культуру для досягнення бажаних результатів [17].

Управління корпоративною культурою включає в себе не лише

теоретичні аспекти, але й врахування численних зовнішніх факторів, серед яких особливу роль відіграють національні особливості та етичні цінності. Кожна нація має свій набір культурних характеристик, що визначають управлінські практики, внутрішні процеси в організації та взаємодію співробітників. Тому для ефективного розвитку та інтеграції корпоративної культури в міжнародному середовищі необхідно адаптувати стратегії управління з урахуванням цих факторів. Це особливо актуально для транснаціональних компаній, що працюють на різних ринках, де важливо враховувати локальні культурні традиції для підтримки єдиної корпоративної ідентичності та досягнення стратегічних цілей [23].

Національні традиції, соціальні норми та історичні фактори безпосередньо впливають на організаційну культуру. В країнах з високою дистанцією влади, таких як Японія, організації часто характеризуються чітко вираженими ієрархічними структурами. Тут рішення приймаються переважно вищими керівниками, а підлеглі виконують поставлені завдання без значних запитань або ініціативи. Це підкріплено загальноприйнятими соціальними нормами, де повага до авторитету є однією з основних цінностей.

Натомість в країнах з низькою дистанцією влади, наприклад, у скандинавських країнах, культури більш орієнтовані на рівність і демократичність. В таких організаціях працівники мають більше автономії в прийнятті рішень і активно беруть участь у процесах, що формують стратегію компанії. Такий підхід сприяє кращій адаптації до змін і стимулює інноваційність. Зрозуміло, що різниця у культурних підходах до управління повинна бути врахована для ефективної інтеграції в міжнародні компанії, що прагнуть досягати успіху на глобальному ринку [32].

Для компаній, що працюють в міжнародному середовищі, необхідно впроваджувати крос-культурне управління, яке дозволяє ефективно працювати з різними культурами і зменшувати культурні бар'єри. Такий підхід вимагає адаптації лідерських стилів і внутрішніх процесів до культурних відмінностей. Крос-культурне управління включає кілька важливих

компонентів:

Гнучкість управлінських практик: лідерський стиль має адаптуватися під культурні традиції кожної країни. Важливо враховувати, що в країнах з високою дистанцією влади керівники можуть зберігати більш жорсткий контроль, в той час як у країнах з низькою дистанцією влади важливо забезпечити більшу рівність у відносинах між керівництвом і співробітниками.

Міжкультурні тренінги: підвищення обізнаності співробітників про культурні різниці допомагає уникати непорозумінь та забезпечує більш продуктивну співпрацю. Тренінги допомагають усвідомити відмінності в комунікації, стилях управління та робочих звичаях.

Інтеграція спільних цінностей: важливим є створення корпоративної культури, що об'єднує різні національні традиції і водночас зберігає єдність організації. Спільні цінності мають бути такими, щоб вони могли бути зрозумілими і прийнятними для співробітників з різних країн [52].

Крос-культурне управління допомагає організаціям адаптуватися до різноманіття культурних традицій і створювати сприятливе середовище для співпраці на міжнародному рівні, що сприяє успіху на глобальному ринку.

Етичні цінності є важливим складником корпоративної культури, адже вони визначають основні принципи поведінки та взаємодії у компанії. Чесність, відповідальність, прозорість – ці принципи стали основою для багатьох успішних бізнес-моделей. Однак в різних культурах ці цінності можуть мати різні трактування, що може впливати на практики управління та прийняття рішень [21].

Наприклад, в західних країнах вважається важливим повне розкриття фінансової інформації, тоді як в деяких азійських країнах організації можуть бути менш схильні до відкритості, але роблять акцент на довгострокових взаєминах і стабільності. Це означає, що компанії, що працюють на міжнародному рівні, повинні враховувати ці культурні особливості при формуванні етичних стандартів і ділових практик.

Інтеграція етичних цінностей у корпоративну культуру допомагає зміцнити репутацію компанії, створює довіру з боку партнерів і клієнтів, а також сприяє стабільним і тривалим відносинам, що є основою для успішної діяльності в глобальному середовищі.

Крім того, сучасні дослідження підтверджують важливість гнучкої корпоративної культури для ефективного реагування на зовнішні зміни. В умовах пандемії COVID-19 і цифрових трансформацій організації, що мають сильну культуру, орієнтовану на зміни, зменшили свій рівень стресу та адаптувались до нових умов значно швидше, ніж ті, хто дотримувався більш стабільних культур. Це вказує на те, що адаптація культури до цифрових трансформацій є важливим стратегічним ресурсом.

Корпоративна культура підприємства визначає основні принципи і норми, що формують поведінку співробітників та взаємодію між ними, а також сприяє досягненню стратегічних цілей організації. Існує кілька підходів до класифікації корпоративних культур, кожен з яких акцентує увагу на різних аспектах її прояву. Розуміння різних моделей корпоративної культури дозволяє підприємствам вибирати оптимальний підхід для забезпечення ефективності управлінських процесів та адаптації до змінного зовнішнього середовища. У табл. 1.3 наведено порівняння основних моделей корпоративної культури, що дозволяє зрозуміти їх ключові характеристики, фокуси та користь для організації.

Таблиця 1.3

Порівняння моделей корпоративної культури [40]

Модель	Основні параметри	Фокус / користь для організації
Модель рівнів культури	Видимі елементи (артефакти), цінності/переконання, припущення	Глибоке розуміння того, що приховано за видимими проявами культури
Модель культурних факторів	Психологічна безпека, колективізм, дистанція влади, інноваційність	Визначення факторів, що впливають на продуктивність, інновації
Модель орієнтації на зміни	Орієнтація на внутрішні/зовнішні процеси, стабільність/зміни	Допомагає вибрати тип культури, який краще підходить організації в конкретному контексті

Порівнявши три основні моделі корпоративної культури, можна зробити такі висновки. Модель рівнів культури фокусується на видимих елементах, таких як артефакти, цінності та припущення, що дозволяє глибше зрозуміти приховані аспекти культури та їх вплив на поведінку працівників. Модель культурних факторів зосереджена на психологічній безпеці, колективізмі та інноваційності, визначаючи фактори, які впливають на продуктивність і здатність до інновацій. Модель орієнтації на зміни допомагає організації визначити, чи підтримувати стабільність чи адаптуватися до змін, обираючи відповідний тип культури. Кожна з моделей надає організаціям цінну інформацію для розуміння впливу культури на внутрішні процеси та прийняття рішень для досягнення стратегічних цілей.

Висновок до розділу 1

Дослідивши теоретичні аспекти управління корпоративною культурою як чинником стратегічного розвитку підприємства, доцільно зробити наступні висновки:

1. Корпоративна культура є ключовим елементом для успішної реалізації стратегії та сталого розвитку підприємства. Корпоративна культура визначає не лише правила і норми, але й формується на основі системи цінностей та переконань, які об'єднують працівників навколо спільних цілей. Вона пронизує всі рівні організації, від працівників до керівництва, і є основою для прийняття рішень, реагування на зміни та вирішення конфліктів. Сильна корпоративна культура сприяє ефективній адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища, підвищуючи ефективність стратегії і допомагаючи організації рухатись вперед навіть у складних умовах. Водночас відсутність або слабкість культури негативно позначається на ефективності реалізації стратегічних ініціатив. Корпоративна культура є важливим фактором стабільності, формуючи здатність організації адаптуватися до змін, вирішувати проблеми і подолати кризові ситуації.

Культура також є основою для формування організаційної ідентичності та узгодження стратегічних цілей з поведінкою працівників, що створює конкурентні переваги. Роль лідерства в управлінні корпоративною культурою є вирішальною, оскільки саме лідери визначають норми взаємодії, формують спільні цінності та підтримують зміни. Лідери, які сприяють відкритій комунікації, забезпечують довіру та залученість персоналу, що позитивно впливає на ефективність організації.

2. Кожна з цих моделей надає унікальну можливість оцінити внутрішнє середовище організації та виявити можливості для покращення її культури. Порівняння моделей показує, що вибір моделі корпоративної культури залежить від конкретних потреб підприємства та його стратегічних цілей. Моделі допомагають глибше зрозуміти взаємозв'язок між культурою та управлінськими процесами, а також допомагають підприємствам розробляти стратегії, що оптимізують внутрішню атмосферу і підвищують ефективність роботи. Таким чином, аналіз моделей корпоративної культури є важливим інструментом для управлінців, які прагнуть вдосконалити свою організацію та адаптувати її до змінюваних умов бізнес-середовища.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА СТАНУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Досліджуване нами підприємство – одне з найвідоміших та найстабільніших підприємств пивоварної галузі України. Уже понад два десятиліття компанія утримує провідні позиції на ринку, поєднуючи класичні традиції пивоваріння з сучасними технологіями. Бренд здобув довіру мільйонів споживачів завдяки стабільній якості продукції, дотриманню міжнародних стандартів та постійному вдосконаленню виробничих процесів.

Підприємство активно інвестує в модернізацію обладнання, автоматизацію систем, підвищення енергоефективності та екологічні рішення. Підприємство працює відповідно до принципів сталого розвитку: оптимізує споживання ресурсів, впроваджує сучасні методи очищення води та утилізації відходів, що дозволяє залишатися конкурентоспроможним навіть за умов складної економічної ситуації в країні та посиленої міжнародної конкуренції.

Окрім виробництва пива, компанія активно нарощує присутність у сегменті безалкогольних напоїв, перетворюючи цей напрямок на важливий стратегічний вектор розвитку. Компанія формує широкий та різноманітний портфель, до якого входять лимонади, холодні чаї, енергетичні та функціональні напої, а також продукти зі зниженим вмістом цукру. Підприємство впроваджує натуральні інгредієнти, сучасні методи фільтрації та карбонізації, розробляє нові рецептури та експериментує з лімітованими серіями, орієнтованими на тренди й молодіжну аудиторію.

Паралельно компанія розширює формати упаковки – від ПЕТ-пляшок до банок і скляної тари, що дозволяє гнучко працювати з роздрібними мережами, NoReCa та регіональними партнерами. Такий підхід допомагає підприємству ефективно диверсифікувати бізнес, відкривати нові ринки збуту й зміцнювати

позиції в динамічному секторі товарів повсякденного попиту.

Сьогодні підприємство – це сучасне українське підприємство з багатою історією, яке впевнено рухається вперед, поєднуючи якість, інновації та стратегічне бачення розвитку.

Організаційна структура підприємства побудована за функціональним принципом, що дозволяє чітко розподіляти обов'язки серед ключових підрозділів і забезпечує ефективне управління підприємством. Згідно з її структурою, генеральний директор є основною фігурою, яка відповідає за оперативне управління та стратегічні рішення, а також взаємодіє з різними департаментами, що відповідають за виробництво, фінанси, маркетинг, продажі та кадрову політику.

Основні підрозділи досліджуваного підприємства структуровано подані у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Основні підрозділи підприємства, 2020-2024 рр.

Основні підрозділи	Характеристика
Виконавчий апарат	генеральний директор та його заступники, що координують діяльність усіх відділів
Виробничі підрозділи	відділ виробництва пива та безалкогольних напоїв, технічні відділи (головний інженер, відділ механіки, енергетики), цехи (варильний, бродильно-габірний, розливу тощо).
Фінансовий відділ	відповідальний за управління фінансами підприємства, зокрема за бухгалтерський облік, планування та контроль витрат
Маркетинг та продажі	відділ, що забезпечує просування продукції на ринку, аналізує потреби споживачів та займається реалізацією продукції як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках
Кадровий відділ	займається набором персоналу, організацією тренінгів та розвитком співробітників

Організаційна структура підприємства побудована за функціональним принципом, що забезпечує чіткий розподіл обов'язків між усіма ключовими підрозділами та дозволяє підприємству ефективно працювати в умовах динамічного ринку. У центрі управління знаходиться генеральний директор, який відповідає за стратегічні рішення, розвиток компанії та координацію роботи всіх департаментів. Йому підпорядковуються заступники та керівники

основних напрямів, що дає змогу швидко ухвалювати рішення та забезпечувати узгоджену роботу всіх процесів.

Виробничий блок охоплює підрозділи з виробництва пива та безалкогольних напоїв, технічні служби, а також основні цехи – варильний, бродильно-табірний, розливний і складські зони. Саме тут забезпечується повний цикл виготовлення продукції – від приймання сировини до контролю готової партії. Важливу роль відіграє служба якості, що включає лабораторії, технологів і фахівців, які контролюють якість сировини, відповідність технологічним стандартам, санітарні норми та параметри готового продукту відповідно до міжнародних вимог, таких як HACCP та ISO.

Фінансовий департамент управляє бюджетуванням, обліком, плануванням витрат та контролем грошових потоків, формуючи фінансову стратегію та забезпечуючи прозору економічну діяльність підприємства. Маркетинг та продажі відповідають за формування асортиментної політики, просування бренду, аналіз ринку та реалізацію продукції на внутрішньому й зовнішньому ринках, включно з роботою з торговими мережами, дистриб'юторами та сегментом HoReCa.

Логістика та постачання забезпечують безперебійність виробничого циклу, займаючись закупівлею сировини, управлінням складськими запасами, транспортуванням і дистрибуцією готової продукції. Кадровий департамент відповідає за підбір персоналу, адаптацію нових співробітників, навчання, розвиток та підтримку корпоративної культури, що сприяє підвищенню професійного рівня працівників та зміцненню внутрішніх комунікацій.

Важливу роль відіграє IT-департамент, який забезпечує роботу ERP-системи, технічну підтримку обладнання, кібербезпеку та впровадження цифрових рішень для оптимізації процесів.

Юридичний відділ супроводжує договірну діяльність, контролює відповідність законодавству та захищає інтереси підприємства, тоді як служба безпеки відповідає за збереження майна, контроль доступу та попередження виробничих і комерційних ризиків.

На підприємстві також може функціонувати підрозділ досліджень і розробок, який займається оновленням рецептур, тестуванням нових видів напоїв, оптимізацією технологій та впровадженням інновацій у виробничий процес. Це особливо важливо в умовах розвитку сегменту безалкогольних напоїв, що потребує гнучкості та постійного оновлення продуктового портфеля.

Завдяки такій структурі компанія забезпечує узгоджену роботу всіх бізнес-процесів, оперативно реагує на зміни споживчого попиту та зберігає високий рівень конкурентоспроможності на українському ринку.

Така організаційна структура дозволяє підприємству ефективно функціонувати в умовах постійних змін на ринку та гнучко реагувати на вимоги споживачів і зовнішні економічні виклики.

Персонал є однією з основних складових підприємства. Від ефективності роботи працівників залежить не тільки рівень продуктивності, але й здатність компанії досягати своїх стратегічних цілей. За останні роки чисельність персоналу зростає (рис. 2.1), що пов'язано з розширенням виробничих потужностей та запуском нових проектів.

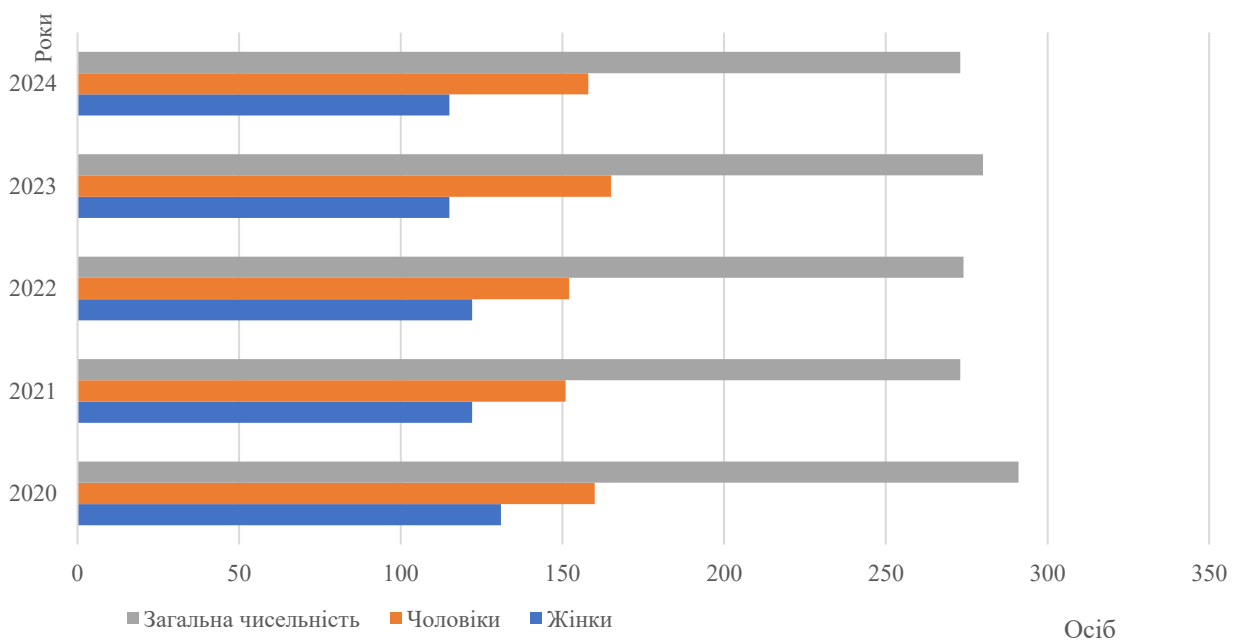


Рис. 2.1. Динаміка чисельності та структури персоналу підприємства, 2020-2024 рр., осіб

Спостерігається загальна тенденція до зменшення середньої чисельності працівників на підприємстві. У 2020 році середня чисельність складала 291 особу, але вже у 2021 році вона знизилась до 273 осіб. В наступні роки кількість працівників продовжує змінюватися, і в 2024 році прогнозується, що вона складе 273 особи, що є найменшою кількістю за весь період аналізу. Це зменшення може бути пов'язано з різними економічними та організаційними факторами. Наприклад, можливо, що підприємство адаптується до змін в економіці, технологіях або ринкових умовах, що потребує скорочення кількості працівників, або відбувається автоматизація, яка заміщає частину робочої сили.

Однією з найбільш виразних характеристик графіка є те, що кількість жінок на підприємстві стабільно більша за кількість чоловіків. У 2020 році на підприємстві працювало 160 жінок і 131 чоловік. У 2021 році це співвідношення зберігається, з кількістю 151 жінка проти 122 чоловіків. У 2022 році кількість жінок зросла до 152, тоді як число чоловіків залишилося стабільним (122). Протягом 2023 року кількість жінок зросла до 165, тоді як чоловіків зменшилось до 115. Прогноз на 2024 рік вказує на 158 жінок і 115 чоловіків.

Це вказує на те, що підприємство має тенденцію до залучення більшої кількості жінок. Можливо, це свідчить про те, що підприємство орієнтується на залучення жіночої частини робочої сили або зменшення попиту на професії, де традиційно працюють чоловіки. Така зміна може бути зумовлена як соціальними факторами (зміни в умовах праці, гендерна рівність, політики підприємства щодо рівних можливостей), так і специфікою галузі, в якій функціонує підприємство.

Можливо припустити, що зменшення чисельності працівників може бути пов'язане з оптимізацією процесів, автоматизацією або змінами в стратегії компанії. Це також може бути наслідком економічної кризи або інших фінансових труднощів, які змушують компанії скорочувати витрати на персонал.

Зростання частки жінок у колективі може свідчити про прогресивні зміни в підприємстві, орієнтацію на гендерну рівність, можливі програми залучення жінок до певних професій або позицій. Така тенденція може також відображати зміни в суспільних нормах, що заохочують жінок до участі в різних сферах діяльності.

Прогноз на 2024 рік вказує на подальше зниження чисельності працівників, але зберігається стабільне співвідношення між чоловіками і жінками, що може вказувати на стабільність гендерного розподілу на підприємстві. Це може свідчити про те, що підприємство в найближчі роки не планує значних змін у стратегії залучення персоналу за статевою ознакою, але при цьому загальна чисельність працівників, ймовірно, буде зменшуватись через технологічні та організаційні зміни.

У підсумку, цей графік відображає не лише динаміку чисельності працівників, а й показує тенденції у структурі персоналу за статтю, що може бути важливим індикатором соціальних і економічних змін на підприємстві.

2.2. Аналіз кадрового складу підприємства

Протягом останніх років досліджуване нами підприємство суттєво збільшило обсяг інвестицій у модернізацію та оновлення основних засобів. Станом на кінець 2024 року їхня вартість сягнула 210 973 тис. грн, що свідчить про стабільну позитивну динаміку зростання порівняно з 2020 роком. Такий розвиток є результатом системного технічного переоснащення підприємства та послідовної реалізації інвестиційної стратегії, спрямованої на підвищення ефективності виробничих процесів.

Зростання вартості основних засобів пояснюється активним оновленням обладнання на ключових виробничих ділянках – у варильному, бродильно-табірному та розливному цехах. Підприємство впроваджує сучасні автоматизовані системи контролю, нові технологічні рішення для підвищення точності процесів, а також модернізує енергетичне обладнання з метою

зменшення енерговитрат. Значну частку інвестицій спрямовано на удосконалення санітарно-технічних систем, оновлення ліній водопідготовки та охолодження, що є критично важливим для дотримання стандартів якості та стабільності технологічного процесу.

Паралельно підприємство розвиває інфраструктуру для виробництва безалкогольних напоїв, що також потребує вкладень у спеціалізоване обладнання, резервуари, системи фільтрації та розливу. Оновлення матеріально-технічної бази не лише підвищує пропускну здатність виробництва, а й зменшує ризики простоїв, покращує надійність обладнання та дозволяє підприємству швидше адаптуватися до змін попиту, що відображено у табл. 2.2.

Таким чином, поступове зростання вартості основних засобів у 2020-2024 роках свідчить про стратегічну орієнтацію підприємства на модернізацію, підвищення ефективності та забезпечення стабільного розвитку підприємства в умовах конкурентного ринку.

Таблиця 2.2

Зміни у вартості основних засобів підприємства, 2020-2024 рр.

Показники	Роки					2024 р. у % до 2020 р.
	2020	2021	2022	2023	2024	
Основні засоби, тис. грн на початок року	71470,0	179426,0	171310,0	170049,0	189228,0	264,8
на кінець року	179426,0	171310,0	170049,0	189228,0	210973,0	117,6
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	125448,0	175368,0	170679,5	179638,5	200100,5	159,5
Знос основних засобів, тис. грн на початок року	157446,0	31302,0	47143,0	59310,0	75267,0	47,8
на кінець року	31302,0	47143,0	59310,0	75267,0	92596,0	295,8
Середньорічний знос основних засобів, тис. грн	94374,0	39222,5	53226,5	67288,5	83931,5	88,9
Рівень зносу основних засобів, % на початок року	68,8	1,1	21,6	25,9	28,5	x
на кінець року	1,1	21,6	25,9	28,5	30,5	x
Середньорічний рівень зносу основних засобів, %	35,0	11,4	23,8	27,2	41,9	x

Динаміка основних засобів є важливим показником, що відображає технічний стан підприємства, його виробничий потенціал і ефективність інвестицій. Протягом 2020-2024 років спостерігалось значне зростання вартості основних засобів, що свідчить про активні інвестиції в модернізацію виробництва та розширення потужностей. Вартість основних засобів на початок 2024 року збільшилася на 164,8 % порівняно з 2020 роком, а середньорічна вартість зросла на 59,5 %, що свідчить про активне оновлення матеріально-технічної бази підприємства. Це сприяло підвищенню продуктивності та якості виробничих процесів.

Показники зносу основних засобів також відображають позитивні зміни. На початок 2024 року знос знизився завдяки списанню застарілих активів, але згодом зріс на кінець року через введення нових високовартісних активів, що формують більшу амортизаційну базу. Зменшення зносу на початок року та його збільшення на кінець року підтверджують активне оновлення технічного парку підприємства, що забезпечує стабільний розвиток виробництва.

Загалом, проведений аналіз показує, що підприємство активно інвестувало в модернізацію і технічне оновлення, що позитивно позначилось на ефективності виробничих процесів і конкурентоспроможності підприємства. Зростання чистого доходу та валового прибутку підтверджує успішну оптимізацію витрат і покращення рентабельності підприємства, що продемонстровано у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

**Динаміка ефективності використання основних засобів
підприємства, 2020-2024 рр.**

Показники	Роки					Відхилення 2024 р. від 2020 р.:	
	2020	2021	2022	2023	2024	+/-	%
Фондомісткість, тис. грн	0,40	0,54	0,26	0,26	0,28	-0,12	-29,5
Фондоозброєність, тис. грн /особу	431,1	642,4	622,9	641,6	733,0	+301,9	+70,0
Фондовіддача, тис. грн	2,5	1,8	3,9	3,8	3,60	+1,10	+44,0
Рентабельність основних засобів, %	25,4	11,8	47,7	47,0	45,1	+19,7	+77,6

Показники ефективності використання основних засобів демонструють покращення продуктивності та економічної результативності. Протягом 2020-2024 років спостерігається зниження фондомісткості з 0,40 тис. грн до 0,28 тис. грн (-29,5 %), що свідчить про зменшення витрат на основні засоби на одиницю продукції. Фондоозброєність зросла на 70 % до 301,9 тис. грн, що вказує на модернізацію обладнання та підвищення продуктивності праці.

Фондовіддача у 2024 році становила 3,60 тис. грн, що на 44 % більше порівняно з 2020 роком, свідчить про ефективніше використання виробничих ресурсів. Рентабельність основних засобів також зросла з 25,4 % до 45,1 % (+77,6 %), що є результатом модернізації виробництва та оптимізації технологічних процесів.

Загалом, аналіз показує підвищення ефективності використання основних засобів і зростання конкурентоспроможності підприємства. Коефіцієнт оборотності оборотних засобів з 2,486 у 2020 році знизився до 2,232 у 2021 році, що може свідчити про уповільнення оборотності або погіршення умов господарювання.

Таблиця 2.4

**Динаміка ефективності використання оборотних засобів
підприємства, 2020-2024 рр.**

Показники	Роки					2024 р. у % до 2020 р.
	2020	2021	2022	2023	2024	
Коефіцієнт оборотності оборотних засобів	2,486	2,232	3,320	1,487	2,243	x
Коефіцієнт завантаження	0,402	0,448	0,301	0,672	0,446	x
Тривалість одного обороту, днів	147	164	110	245	163	110,9

Згідно табл. 2.4, у 2022 році коефіцієнт оборотності досяг 3,320, що свідчить про покращення ефективності використання оборотних засобів. Проте у 2023 році він різко знизився до 1,487, що може вказувати на проблеми з попитом або виробничими процесами. Прогноз на 2024 рік показує відновлення коефіцієнта до 2,243, що є позитивним знаком, але не досяг рівня 2022 року.

Коефіцієнт завантаження потужностей у 2020 році був низьким (0,402), але зростання до 0,672 у 2023 році свідчить про покращення ефективності. У 2024 році коефіцієнт знизився до 0,446, що вказує на стабілізацію, але без повернення до рівня 2023 року.

Фінансово підприємство демонструє позитивну тенденцію: чистий дохід зріс на 139,1 %, що свідчить про збільшення продажів, а валовий прибуток зріс на 124,9 %, вказуючи на підвищення ефективності та маржинальності продукції (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Динаміка показників результатів фінансово-економічної діяльності підприємства, 2020-2024 рр.

Показники	Роки					Відхилення 2024 р. від 2020 р.:	
	2020	2021	2022	2023	2024	+/-	%
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	311784,0	323330,0	664775,0	677951,0	745 683,0	+433 899,0	+139,1
Валовий прибуток (збиток), тис. грн	107163,0	93938,0	230031,0	211761,0	240 987,0	+133 824,0	+124,9
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	204621,0	229392,0	434744,0	466191,0	504 696,0	+300 075,0	+146,7
Фінансові результати від операційної діяльності, тис. грн: прибуток	44443,0	28656,0	105795,0	109669,0	85 735,0	+41 292,0	92,9
Чистий фінансовий результат, тис. грн: прибуток	31819,0	20695,0	81457,0	84385,0	58 953,0	+27 134,0	85,3
Рівень рентабельності, %	9,0	15,6	18,7	18,1	7,9	-1,1	-12,2

Загалом підприємство демонструє стабільне зростання фінансових

результатів, що свідчить про ефективність стратегії розвитку, модернізацію виробництва та посилення конкурентних позицій на ринку, що відображено у табл. 2.5.

Собівартість реалізованої продукції також значно збільшилася (+146,7 %), що пов'язано з інфляційними процесами, зростанням вартості сировини та енергоресурсів, а також модернізацією виробничих потужностей. Проте зростання доходів переважає над зростанням витрат, що забезпечує позитивну динаміку прибутковості.

Фінансові результати від операційної діяльності збільшилися на 41 292 тис. грн (+92,9 %), а чистий прибуток – на 27 134 тис. грн (+85,3 %). Це свідчить про стабільну роботу підприємства, ефективність системи управління витратами та результативність виробничих інвестицій.

Водночас рівень рентабельності зменшився з 9,0 % до 7,9 % (-12,2 %). Така тенденція пояснюється тим, що темпи зростання витрат випереджали темпи зростання чистого прибутку, що є характерним для галузей, залежних від сировини та енергетичних ресурсів.

Упродовж 2020-2024 років структура та обсяг оборотних засобів підприємства зазнали суттєвих змін, що відображає трансформацію фінансово-виробничої діяльності підприємства (табл. 2.6).

Середньорічна вартість оборотних засобів у 2024 році становила 201 227,5 тис. грн, що на 60,4 % більше порівняно з 2020 роком. Це свідчить про зростання масштабів операційної діяльності та потреби підприємства у фінансуванні виробничого циклу.

Дебіторська заборгованість за продукцію зменшилася на 35,3 %, що може означати посилення контролю за розрахунками та покращення платіжної дисципліни покупців. Водночас дебіторська заборгованість за розрахунками зросла більш ніж у 1,5 раза, що свідчить про збільшення авансів, виданих постачальникам, або про активнішу участь підприємства в розрахункових операціях.

**Динаміка наявності та складу оборотних засобів
підприємства, 2020-2024 рр.**

Показники	Роки					Відхилення 2024 р. від 2020 р.:	
	2020	2021	2022	2023	2024	+/-	%
Середньорічна вартість оборотних засобів, тис. грн	125396,5	144853,0	200235,5	455801,5	201 227,5	+75 831,0	+60,4%
в т. ч.:							
запаси	36281,0	57989,0	75068,0	79527,0	89 875,5	+53 594,5	+147,7%
виробничі запаси	22624,0	39705,0	49868,0	55943,5	65 724,0	+43 100,0	+190,5%
дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	350096,0	43233,0	21494,0	21965,5	22 665,0	-12 344,6	-35,3%
дебіторська заборгованість за розрахунками	5361,0	4290,0	11392,0	12554,5	13 535,0	+8 174,0	+152,5%
інша поточна дебіторська заборгованість	202,0	73,0	28625,0	30158,5	12 650,0	+12 448,0	+6 161%
гроші та еквіваленти	54493,0	52170,0	104232,0	129103,0	189 449,0	+134 956,0	+247,6%
інші оборотні активи	13,0	40,0	1219,0	954,5	408,0	+395,0	+3 038%

У цілому структура оборотних активів підприємства у 2024 році свідчить про збільшення виробничої активності, поліпшення ліквідності та оптимізацію управління оборотним капіталом.

Дані табл. 2.7 показують суттєві зміни у структурі витрат на персонал підприємства за 2020–2024 роки. У 2024 році витрати на оплату праці знизились на 54,1 % порівняно з 2020 роком через оптимізацію штату, автоматизацію виробництва та підвищення ефективності кадрової структури. Водночас витрати на одного працівника збільшились на 36,7 %, що свідчить про зростання заробітної плати для кваліфікованих кадрів, які залишилися на підприємстві.

Витрати на соціальні заходи знизились на 88,2 %, що може свідчити про перегляд програм соціальної підтримки та зменшення кількості працівників, які мають право на компенсації. Витрати на одного працівника знизились

більш ніж в 1,5 рази, що є частиною стратегії фінансової оптимізації.

Таблиця 2.7

Динаміка витрат на персонал та їх ефективність в підприємстві, 2020-2024 рр.

Показники	Роки					Відхилення 2024 р. від 2020 р.:	
	2020	2021	2022	2023	2024	+/-	%
Витрати на оплату праці, тис. грн	47064,0	46439,0	67166,0	75314,0	21610,1	-25453,9	-54,1
в т. ч. на одного працівника в місяць, тис. грн	13,5	14,2	20,4	22,4	18,46	+4,96	+36,7
Витрати на соціальні заходи, тис. грн	10340,0	10881,0	14547,0	16458,0	1215,0	-9125,0	-88,2
в т. ч. на одного працівника в місяць, тис. грн	3,0	3,3	4,4	4,9	1,04	-1,96	-65,3
Зарплато-віддача, грн	6,6	7,0	9,9	9,0	34,52	+27,92	+423,0
Зарплато-ємність, грн	0,15	0,14	0,10	0,11	0,029	-0,121	-80,7

Аналіз кадрової політики показує стабільність складу персоналу, де зменшення чисельності працівників поєднується з підвищенням індивідуальної оплати праці. Підприємство активно застосовує систему матеріальних і нематеріальних стимулів для мотивації працівників, що включає доплати за кваліфікацію та роботу в особливих умовах.

У структурі управління зберігається чіткий розподіл відповідальності між рівнями – керівниками, спеціалістами та службовцями, що забезпечує ефективну координацію виробничих, фінансових, маркетингових і кадрових процесів.

Оцінка руху персоналу (табл. 2.8) є важливою для аналізу кадрової політики підприємства, оскільки показує стабільність трудового колективу та

ефективність управління людськими ресурсами. У 2020-2024 роках середньооблікова чисельність персоналу знизилась на 6,2 %, що пов'язано з оптимізацією та модернізацією виробництва. Проте у 2024 році кількість прийнятих працівників зросла на 25 % порівняно з 2020 роком.

Таблиця 2.8

Динаміка показників руху персоналу на підприємстві, 2020-2024 рр.

Показники	Роки					Відхилення 2024 р. від 2020 р.:	
	2020	2021	2022	2023	2024	+/-	%
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	291	273	274	280	273	-18	-6,2
Прийнято персоналу, осіб	4	6	3	4	5	+1	+25,0
Вибуло працівників, осіб	5	25	29	5	18	+13	+260,0
Коефіцієнт загального обороту кадрів, %	3,1	11,4	11,7	3,2	8,4	+5,3	+171,0
Коефіцієнт плинності кадрів, %	1,7	9,2	10,6	1,8	6,6	+4,9	+288,2

Значно зросла кількість звільнених працівників у 2024 році, що вказує на проблеми як всередині підприємства (модернізація, зміни умов праці), так і зовні (конкуренція на ринку праці). Коефіцієнт плинності кадрів збільшився майже в чотири рази, що підвищує ризики для стабільності виробничих процесів і збільшує витрати на рекрутинг.

Таким чином, корпоративна культура відіграє важливу роль у зниженні плинності кадрів та підтримці стабільності персоналу. Вона допомагає працівникам відчувати захищеність і довіру до підприємства, навіть в умовах змін, і сприяє впровадженню інновацій, скорочуючи час освоєння нового обладнання.

2.3. Аналіз управління корпоративною культурою як чинника стратегічного розвитку підприємства

Корпоративна культура відіграє ключову роль у забезпеченні стійкого розвитку досліджуваного нами підприємства та формуванні його стратегічних переваг [18]. Вона впливає на організаційну поведінку, ефективність

персоналу, готовність колективу до змін та якість ухвалення управлінських рішень [19]. На тлі значної модернізації обладнання, оптимізації чисельності персоналу та зростання вимог до професійних компетенцій у 2020-2024 роках (табл. 2.9) корпоративна культура стає тим внутрішнім ресурсом, який забезпечує стабільність і продуктивність виробничих процесів [20].

Таблиця 2.9

Взаємозв'язок показників персоналу та корпоративної культури підприємства, 2020-2024 рр.

Показник	2020	2021	2022	2023	2024	Вплив корпоративної культури
Середньооблікова чисельність, осіб	291	273	274	280	273	Пом'якшує ефект скорочення штату, утримує ключових працівників
Плинність кадрів, %	1,7	9,2	10,6	1,8	6,6	Культура зменшує ризику втрати кваліфікованих кадрів, але потребує посилення
Прийнято працівників, осіб	4	6	3	4	5	Підвищує привабливість роботодавця
Вибуло працівників, осіб	5	25	29	5	18	Показує потребу в посиленні внутрішніх мотиваційних програм
Витрати на оплату праці, тис. грн	47064	46439	67166	75314	21610	Раціоналізація фонду оплати праці можлива завдяки стійкій культурі та технологічній дисципліні
Витрати на одного працівника на місяць, тис. грн	13,5	14,2	20,4	22,4	18,46	Підтримує мотивацію та підвищує продуктивність
Зарплатовіддача, грн	6,6	7,0	9,9	9,0	34,52	Високий рівень віддачі свідчить про сильну культуру відповідальності

Для підприємства, де якість продукції напряму залежить від дисципліни, відповідальності та чіткої координації дій різних підрозділів, корпоративна культура формує основу технологічної стабільності. Вона забезпечує дотримання стандартів HACCP та ISO [21], підтримує ритмічність роботи

цехів і лабораторій, створює атмосферу довіри та взаємодії між працівниками, що особливо важливо під час впровадження нових технологій і змін виробничих процесів [22].

У 2020-2024 роках підприємство зіткнулося з внутрішніми трансформаціями: скороченням загальної чисельності персоналу, зміною системи оплати праці, зростанням продуктивності та посиленням ролі технічного персоналу [23]. Рівень плинності кадрів у 2024 році збільшився, а кількість звільнень зросла, що робить корпоративну культуру вирішальним фактором у збереженні кадрової стабільності [24]. Саме вона зменшує ризики демотивації, сприяє адаптації працівників до нового обладнання та забезпечує готовність персоналу підтримувати стратегічні цілі підприємства [25].

Зниження середньооблікової чисельності працівників із 291 особи у 2020 році до 273 осіб у 2024 році на -6,2% свідчить про оптимізацію трудових ресурсів. Це може бути результатом впровадження ефективніших управлінських технологій або автоматизації процесів, що дозволяє зменшити необхідну кількість працівників. Така зміна вказує на позитивний вплив корпоративної культури, яка сприяє підвищенню продуктивності праці при зменшенні чисельності працівників.

Плинність кадрів зросла з 1,7% у 2020 році до 6,6% у 2024 році, що може свідчити про тимчасове або постійне зростання незадоволення серед працівників або збільшення можливостей на ринку праці. Це також може бути результатом високої конкуренції за кваліфіковані кадри.

Зростання прибутку на 258% до 2024 року вказує на успішні стратегії оптимізації процесів, підвищення продуктивності та впровадження інновацій. Корпоративна культура сприяла цьому, створюючи сприятливе середовище для працівників і розвиток їхніх навичок.

Збільшення витрат на оплату праці з 6 674 тис. грн у 2020 році до 7 314 тис. грн у 2023 році, а також прогнозоване зростання витрат у 2024 році, свідчить про підвищення заробітних плат або нові соціальні програми для працівників, що є інвестицією в розвиток персоналу і підвищення

конкурентоспроможності.

Збільшення витрат на одного працівника свідчить про інвестиції у розвиток персоналу та покращення умов роботи, що сприяє підвищенню ефективності праці та залученню висококваліфікованих кадрів. Зростання заробітної плати відображає стратегічний підхід компанії до підвищення мотивації працівників. Загалом, зміни в корпоративній культурі позитивно впливають на продуктивність, зниження плинності кадрів, збільшення прибутку та вдосконалення умов праці, що є важливим фактором для успіху компанії в майбутньому, що й спостерігається у табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Динаміка ефективності персоналу та її зв'язок з корпоративною культурою підприємства, 2020-2024 рр.

Показник	2020	2021	2022	2023	2024	Інтерпретація
Зарплатовіддача, грн	6,6	7,0	9,9	9,0	34,52	Підвищення продуктивності праці завдяки узгодженій кадровій політиці та культурі дисципліни
Зарплатомісткість, грн	0,15	0,14	0,10	0,11	0,029	Зниження витрат на оплату праці в структурі доходу свідчить про оптимізацію персоналу
Продуктивність праці, тис. грн / особу	1071,4	1184,4	2426,2	2421,3	2731,3	Зростання можливе завдяки технічним навичкам працівників і мотивації
Кількість звільнених, осіб	5	25	29	5	18	Точка ризику, що потребує підсилення культурних механізмів утримання

Заробітна плата працівників зросла з 6,6 тис. грн у 2020 році до 9,0 тис. грн у 2023 році, і прогнозується підвищення до 34,52 тис. грн у 2024 році, що є збільшенням на 423%. Це відображає ефективність кадрової політики компанії та позитивний вплив корпоративної культури, яка стимулює продуктивність праці через мотиваційні механізми. Збільшення заробітної плати також може бути пов'язане з підвищенням вимог до працівників.

Продуктивність праці зросла з 2,42 тис. грн на особу в 2020 році до 12,8 тис. грн на особу у 2024 році, що свідчить про поліпшення умов праці,

оптимізацію процесів та впровадження нових технологій. Це покращує ефективність працівників і підвищує їх продуктивність.

Кількість звільнених осіб зростає з 5 осіб у 2020 році до 18 осіб у 2024 році, що може свідчити про підвищення вимог або зміни в організаційній структурі, що потребують аналізу. Зростання плинності кадрів також може бути наслідком підвищеної мобільності працівників на ринку праці.

Загалом, зростання заробітної плати та продуктивності праці показує позитивний вплив корпоративної культури, проте зростання плинності кадрів вказує на необхідність подальшої роботи над стабільністю кадрового складу і вдосконаленням внутрішніх процесів.

SWOT-аналіз корпоративної культури на підприємстві 2024 року дозволяє системно розглянути внутрішні фактори, що впливають на функціонування організації, а також зовнішні виклики, що можуть позначатися на ефективності її розвитку. Табл. 2.11 містить ключові елементи SWOT-аналізу, які надають чітке уявлення про переваги та обмеження підприємства в аспекті корпоративної культури, а також дають орієнтири для подальших стратегічних кроків і вдосконалення корпоративної структури.

Таблиця 2.11

SWOT-аналіз корпоративної культури підприємства, 2020-2024 рр.

S – Сильні сторони	W – Слабкі сторони
Висока технологічна дисципліна	Зростання плинності кадрів
Сформована традиційна корпоративна культура	Недостатній обсяг соціальних програм у 2024 році
Сильна управлінська вертикаль	Підвищене навантаження на ключових працівників
Стабільність у виробничих підрозділах	Можливе виникнення опору змінам у частини персоналу
O – Можливості	T – Загрози
Модернізація обладнання та розвиток нових компетенцій	Відтік технічних спеціалістів через конкуренцію
Розвиток системи навчання	Соціальна нестабільність ринку праці
Підвищення залученості персоналу	Зростання трудових міграційних процесів

Сильні сторони (S) компанії включають високу технологічну дисципліну, що свідчить про ефективність процесів та строгий контроль над

виконанням робіт. Також зазначається сформована традиційна корпоративна культура, яка сприяє стабільності та позитивному психологічному клімату в колективі. Додатково, сильні сторони включають наявність сильної управлінської вертикалі, яка дозволяє ефективно контролювати та організовувати робочі процеси, а також стабільність у виробничих підрозділах, що забезпечує безперебійне функціонування компанії.

До слабких сторін (W) належать зростання плинності кадрів, що може бути наслідком незадоволення працівників умовами праці чи високими вимогами. Також зазначено, що існує недостання соціальних програм у компанії, особливо з урахуванням планів на 2024 рік. Підвищене навантаження на ключових працівників і можливість виникнення опору змінам серед частини персоналу є також значними недоліками, що можуть вплинути на ефективність компанії.

Можливості (O), які виникають у підприємстві, зокрема включають модернізацію обладнання та розвиток нових компетенцій серед працівників. Це може сприяти підвищенню технічної оснащеності підприємства та розширенню можливостей для подальшого розвитку. Розвиток системи навчання та підвищення залученості персоналу дозволять покращити кваліфікацію працівників, а отже, й їх продуктивність. Ці можливості можуть привести до значних покращень у роботі організації.

Загрози (T) для компанії пов'язані з відтоком технічних спеціалістів через конкуренцію на ринку праці, що може спричинити дефіцит кваліфікованих кадрів. Крім того, соціальна нестабільність на ринку праці може привести до трудових конфліктів або зменшення числа працівників, що негативно позначиться на діяльності компанії. Також є загроза зростання трудових міграційних процесів, що може призвести до дефіциту робочої сили на місцевому рівні.

Табл. 2.12 містить індикатори корпоративної культури, оцінені за експертним методом у 2024 році. Ці показники дають змогу оцінити ефективність основних напрямків корпоративної культури підприємства.

**Індикатори корпоративної культури
(оцінка за експертним методом), 2020-2024 рр.**

Напрямок	Рівень (1-5)	Коментар
Лояльність працівників	4	Висока прив'язаність до бренду й виробничих традицій
Взаємодія між підрозділами	5	Відповідає вимогам НАССР та ISO
Готовність до змін	3	Частина працівників має труднощі з адаптацією
Мотивація персоналу	4	Підвищена за рахунок зростання доходу на одного працівника
Рівень внутрішніх комунікацій	4	Системні наради, інструктажі, технічні збори
Підтримка інновацій	3	Потребує розвитку через швидку модернізацію виробництва

Лояльність працівників (4) – показник вказує на високу прив'язаність працівників до бренду компанії та виробничих традицій. Це свідчить про сильну корпоративну культуру, де працівники відчують зв'язок з компанією та її історією, що позитивно впливає на стабільність і продуктивність колективу.

Взаємодія між підрозділами (5) – максимальний рівень оцінки, що означає, що взаємодія між різними відділами є на високому рівні. Це свідчить про ефективну координацію та співпрацю, що необхідно для досягнення організаційних цілей. Вказується, що система відповідає вимогам НАССР та ISO, що підтверджує високі стандарти взаємодії.

Готовність до змін (3) – середня оцінка вказує на те, що лише частина працівників може мати труднощі з адаптацією до змін. Це може свідчити про необхідність посилення програм з управління змінами та розвитку гнучкості персоналу.

Мотивація персоналу (4) – вказано на високий рівень мотивації, що забезпечується через зростання доходу на одного працівника. Це свідчить про ефективні системи мотивації, які дозволяють підтримувати працівників на високому рівні активності та залученості до роботи.

Рівень внутрішніх комунікацій (4) – хороший рівень комунікацій у

компанії, що забезпечується системами нарад, інструктажів, технічних зборів. Це дозволяє забезпечити чітке донесення інформації і вирішення робочих питань, що сприяє злагодженій роботі колективу.

Підтримка інновацій (3) – середня оцінка, що вказує на потребу в розвитку для прискорення модернізації виробництва. Це може свідчити про те, що хоча інновації підтримуються, є необхідність у додаткових інвестиціях або змінах в управлінській політиці, щоб стимулювати інноваційний розвиток.

Табл. 2.13 надає індикатори залученості персоналу підприємства (Engagement Index) на 2024 рік. Оцінка цих показників дозволяє виявити рівень залученості працівників до робочого процесу, їхню готовність рекомендувати компанію як роботодавця, рівень задоволеності умовами праці та готовність до змін. Ці фактори є важливими для розуміння мотивації співробітників, їхнього рівня довіри до керівництва та компанії в цілому.

Таблиця 2.13

Залученість персоналу підприємства (Engagement Index), 2020-2024 рр.

Показник	Значення
Відчуття значущості роботи	Високе
Довіра до керівництва	Середньо-висока
Готовність рекомендувати підприємство як роботодавця	Висока
Задоволеність умовами праці	Середня
Готовність брати участь у змінах	Середня
Загальний індекс залученості	70–75 %

Відчуття значущості роботи серед працівників високе, що позитивно впливає на їхню мотивацію та залученість. Довіра до керівництва середня, що вказує на помірковану довіру працівників до керівництва та важливість ефективної комунікації. Готовність рекомендувати підприємство як роботодавця висока, що свідчить про задоволеність умовами праці.

Задоволеність умовами праці середня, що вказує на необхідність покращень у деяких аспектах. Готовність до змін середня, що означає, що працівники не завжди готові до нововведень, і потрібна додаткова робота над адаптацією.

Загальний індекс залученості складає 70-75%, що є добрим результатом, але є аспекти, які потребують поліпшення для підвищення мотивації та участі персоналу.

Висновок до розділу 2

Проаналізувавши досліджуване підприємство як систему управління, можна зробити наступні висновки:

1. Підприємство демонструє стабільний розвиток, зокрема завдяки інвестиціям у модернізацію обладнання та оптимізацію виробничих процесів. Організаційна структура, побудована за функціональним принципом, дозволяє ефективно розподіляти обов'язки серед ключових підрозділів та сприяє швидкому ухваленню рішень. Підприємство також активно розширює свій асортимент, зокрема в сегменті безалкогольних напоїв, що допомагає зміцнити конкурентні позиції на ринку FMCG.

Що стосується персоналу, спостерігається зменшення чисельності працівників, зокрема у 2024 році прогнозується найменша кількість за весь період аналізу. Зростання частки жінок у колективі може свідчити про позитивні зміни, пов'язані з гендерною рівністю та стратегічними зусиллями підприємства для залучення більшої кількості жінок. Загалом, підприємство продовжує адаптуватися до змін на ринку, активно інвестуючи в технології та оптимізацію внутрішніх процесів, що дозволяє зберігати конкурентоспроможність у складних економічних умовах.

2. Аналіз показників руху персоналу свідчить про зниження середньооблікової чисельності працівників на 6,2% протягом 2020-2024 років, що стало результатом оптимізації та модернізації виробництва. Попри це, кількість нових працівників збільшилась на 25% у 2024 році. Однак значне зростання плинності кадрів і підвищення коефіцієнта загального обороту кадрів вказує на проблеми, які потребують уваги, зокрема в умовах змін у корпоративній культурі та конкуренції на ринку праці.

Корпоративна культура відіграє ключову роль у зниженні плинності кадрів та підтримці стабільності персоналу. Вона сприяє підвищенню довіри працівників до підприємства, навіть у період модернізації та змін, і допомагає швидше впроваджувати нові технології, що знижує ризики та сприяє більш ефективній роботі колективу. Однак для подальшого розвитку необхідно активно працювати над поліпшенням умов праці та мотиваційних програм, щоб зберегти стабільність і залучення працівників.

3. Аналіз управління корпоративною культурою показує, що вона є важливим чинником у стабільному розвитку підприємства та досягненні стратегічних переваг. Корпоративна культура сприяє підтримці високих стандартів роботи, взаємодії між підрозділами, а також адаптації персоналу до змін і нових технологій. Висока лояльність працівників, ефективні комунікації та мотиваційні механізми підвищують продуктивність і створюють сприятливу атмосферу для розвитку.

Однак, зростання плинності кадрів, середня готовність до змін та необхідність розвитку інновацій вказують на проблеми, які потребують уваги. Підвищення залученості персоналу, зміцнення внутрішніх мотиваційних програм та розширення підтримки інновацій можуть сприяти поліпшенню ефективності компанії. Загальний індекс залученості на рівні 70-75% є хорошим результатом, але вимагає подальших зусиль для досягнення високого рівня мотивації та продуктивності працівників.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ КУЛЬТУРОЮ У КОНТЕКСТІ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Формування стратегічних орієнтирів розвитку корпоративної культури

Корпоративна культура компанії є системою внутрішніх норм, правил взаємодії та виробничих цінностей, що формують поведінку працівників і безпосередньо впливають на стратегічний розвиток підприємства. В умовах суттєвого технічного оновлення, оптимізації персоналу та підвищення вимог до професійних компетенцій у 2020-2024 роках особливої актуальності набуває вдосконалення механізмів управління корпоративною культурою. Саме вона забезпечує внутрішню стійкість, підтримує рівень дисципліни, сприяє адаптації персоналу до нових технологічних процесів і зміцнює конкурентоспроможність підприємства.

Аналіз динаміки персоналу показав, що підприємство зазнало скорочення штату, зростання показників плинності, а також змін у структурі мотиваційного забезпечення. У таких умовах корпоративна культура виконує стабілізуючу функцію, допомагаючи мінімізувати ризики демотивації та сприяючи формуванню внутрішньої згуртованості колективу. Вона підтримує працівників під час трансформацій, забезпечує дотримання технологічних вимог і створює атмосферу відповідальності, яка є критичною для виробництва, орієнтованого на стандарти HACCP і ISO.

Проведені аналітичні розрахунки свідчать, що ефективність використання персоналу зросла, а продуктивність праці покращилася, попри зменшення соціальних витрат. Така динаміка вказує на те, що підприємство переходить до моделі, де ключову роль відіграє не чисельність персоналу, а його якість, дисципліна, технологічна підготовка та здатність працювати в

команді.

Для подальшого розвитку корпоративної культури та підвищення її стратегічної значущості пропонуються такі напрями вдосконалення (рис. 3.1).

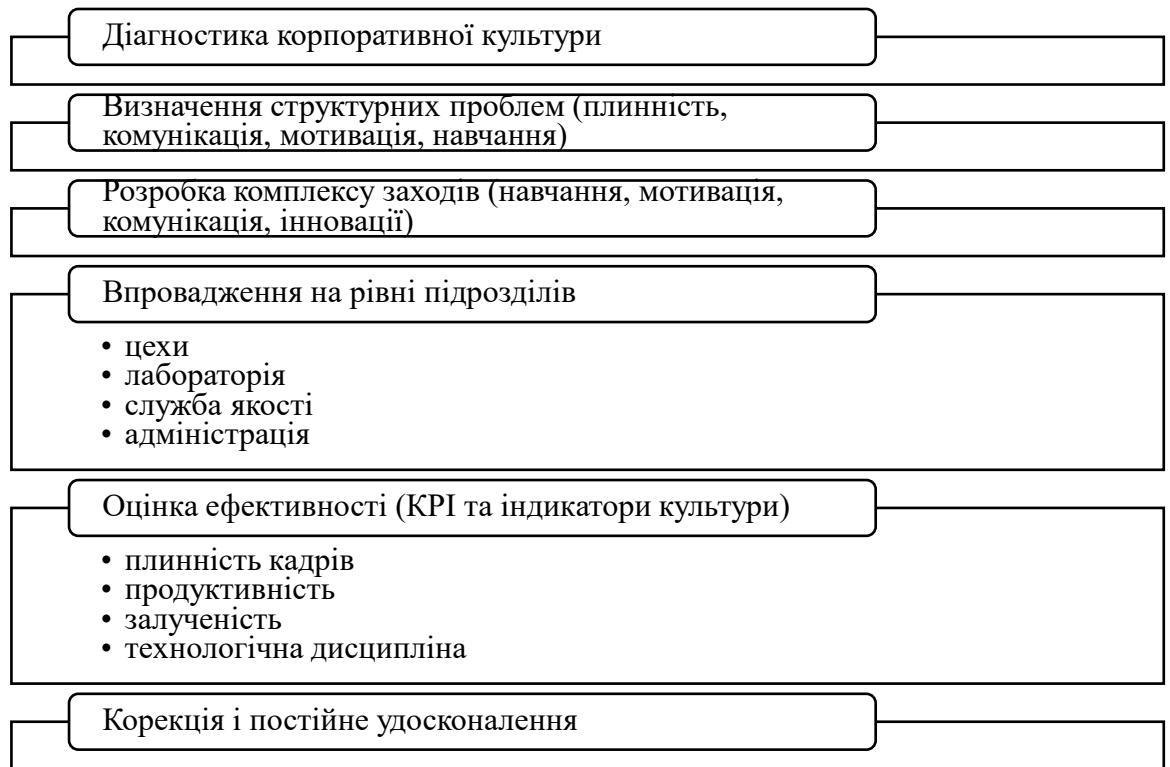


Рис. 3.1. Рекомендована схема-модель удосконалення корпоративної культури підприємства, 2026-2030 рр.

У даній схемі-моделі удосконалення корпоративної культури зображено етапи та інструменти, що сприяють формуванню та розвитку корпоративної культури на підприємстві. Модель включає кілька ключових етапів, кожен з яких має важливе значення для створення здорового робочого середовища та забезпечення високої ефективності роботи компанії.

Першим етапом є діагностика корпоративної культури, яка полягає в оцінці поточного стану культури в організації. Цей етап включає вивчення існуючих цінностей, норм та правил, що регулюють поведінку працівників. Діагностика дозволяє визначити проблеми, пов'язані з комунікацією, мотивацією та залученістю працівників, а також визначити можливі слабкі місця в корпоративній атмосфері.

Наступним кроком є виявлення структурних проблем, що стосуються організаційної структури компанії та її внутрішніх процесів. Тут розглядаються питання плинності кадрів, рівня комунікацій між підрозділами, мотиваційних проблем та необхідності навчання працівників. Цей етап дозволяє точно ідентифікувати проблемні аспекти, які можуть перешкоджати розвитку організації.

На основі виявлених проблем формується комплекс заходів, спрямованих на їх вирішення. Це включає в себе різні інструменти, такі як програми навчання, мотиваційні заходи, розвиток комунікаційних стратегій та інноваційні ініціативи. Всі ці заходи повинні сприяти покращенню корпоративної атмосфери та підвищенню ефективності роботи. Важливим є також розвиток «м'яких» навичок (soft skills), таких як лідерство, управління часом і робота в команді, що є ключовими для побудови сильної корпоративної культури.

Далі важливо впровадити зміни на рівні підрозділів. Це включає в себе реалізацію розроблених заходів у таких підрозділах, як цехи, лабораторії, служба якості та адміністрація. Впровадження змін на цих рівнях дає можливість інтегрувати нові принципи та цінності в робочі процеси на всіх етапах діяльності підприємства.

Один з важливих етапів в цій моделі – це оцінка ефективності впроваджених заходів за допомогою КРІ (ключових показників ефективності) та індикаторів культури. Це дозволяє систематично моніторити рівень успішності змін, оцінюючи такі показники, як плинність кадрів, продуктивність, рівень залученості співробітників та дотримання технологічних стандартів. Оцінка результатів є важливою для коригування стратегії та подальшого удосконалення корпоративної культури.

Останнім етапом є корекція та постійне удосконалення. На цьому етапі компанія коригує свої заходи відповідно до отриманих результатів, щоб забезпечити постійний розвиток і адаптацію до змін на ринку та в самій організації. Постійне удосконалення є основою для підтримки високого рівня

ефективності та конкурентоспроможності підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища.

Таким чином, модель удосконалення корпоративної культури досліджуваного нами підприємства є комплексним процесом, що охоплює виявлення проблем, розробку і впровадження заходів, оцінку їх ефективності та постійну корекцію. Це забезпечує сталий розвиток організації, сприяє покращенню робочої атмосфери та підвищує загальну ефективність компанії.

Пропозиції щодо удосконалення корпоративної культури досліджуваного нами підприємства, що наведені в табл. 3.1, є комплексним підходом до покращення внутрішнього середовища підприємства. Запропоновані заходи спрямовані на зміцнення комунікацій між працівниками та керівництвом, підвищення кваліфікації співробітників, розвиток мотиваційних програм та підтримку кадрової стабільності, а також на формування інноваційної культури в компанії.

Таблиця 3.1

**Пропозиції щодо удосконалення корпоративної
культури підприємства, 2026-2030 рр.**

Напрямок удосконалення	Суть заходу
Посилення внутрішніх комунікацій	Запровадити регулярні інформаційні зустрічі, внутрішню розсилку, короткі брифінги в цехах
Розвиток системи навчання	Створення освітніх модулів з роботи на модернізованому обладнанні
Мотиваційні програми	Введення внутрішніх премій «майстер місяця», «технологічна якість»
Підтримка кадрової стабільності	Програма лояльності для працівників зі стажем від 3 років
Формування інноваційної культури	Внутрішні конкурси технологічних пропозицій

Одним з основних напрямів удосконалення є посилення внутрішніх комунікацій. Для цього пропонується запровадити регулярні інформаційні зустрічі, внутрішню розсилку та короткі брифінги в цехах. Ці заходи дозволяють постійно підтримувати обмін інформацією між керівництвом і працівниками, забезпечуючи їх своєчасну поінформованість щодо змін в

організації, досягнень компанії та актуальних питань, що сприяє покращенню взаєморозуміння і зменшенню непорозумінь між підрозділами. Така організація комунікацій є важливим кроком до створення відкритої корпоративної культури, де кожен співробітник відчуває свою важливість і причетність до спільної мети.

Розвиток системи навчання є наступним ключовим напрямом, що дозволить підвищити кваліфікацію працівників, а також забезпечити їх адаптацію до нових технологічних змін. Пропонується створити освітні модулі з роботи на модернізованому обладнанні, що дасть змогу співробітникам освоїти нові технічні навички і працювати з сучасним обладнанням. Така система навчання сприятиме не тільки підвищенню професіоналізму, але й підвищенню загальної ефективності виробничих процесів.

У рамках мотиваційних програм пропонується впровадження внутрішніх премій, таких як «майстер місії» та «технологічна якість», які стануть стимулом для працівників до досягнення високих результатів. Це не тільки сприятиме підвищенню мотивації до досягнення конкретних цілей, але й посилить змагання між працівниками за високі досягнення в роботі та інноваціях, створюючи здорову конкуренцію всередині компанії. Мотиваційні програми допоможуть також підвищити рівень залученості співробітників, сприяючи їхньому професійному зростанню.

Ще одним важливим напрямом є підтримка кадрової стабільності. Для цього пропонується програма лояльності для працівників з стажем роботи в компанії більше 3 років, що дозволить зміцнити взаємозв'язки між компанією та її співробітниками. Створення можливостей для отримання додаткових переваг за стабільність у праці сприятиме зниженню плинності кадрів, покращенню атмосфери в колективі та створенню умов для довгострокового розвитку організації. Це дозволить зберігати досвідчені кадри і забезпечити стабільність у роботі підприємства.

Останнім, але не менш важливим напрямом є формування інноваційної

культури в підприємстві (табл. 3.2). Для цього пропонується організація внутрішніх конкурсів технологічних пропозицій, які дозволяють працівникам проявити свою креативність та ініціативність у вдосконаленні виробничих процесів. Такі конкурси сприятимуть розвитку інноваційної активності серед співробітників, підтримці їхнього прагнення до вдосконалення і пошуку нових рішень, що дозволяє компанії залишатися конкурентоспроможною на ринку.

Таблиця. 3.2

Пропозиції щодо вирішення проблем корпоративної культури підприємства, 2026-2030 рр.

Проблема 1	Причина 2	Наслідок 3	Рішення 4
1. Надмірна ієрархічність та вертикальність управління	Історично сформована виробнича модель; централізація рішень у керівництва; відсутність делегування	Повільне ухвалення рішень; низька ініціативність; перевантаження керівників; зниження відповідальності працівників	Впровадити делегування; створити робочі групи; запустити практику щотижневих коротких зустрічей; розробити модель управління компетенціями
2. Недостатній рівень внутрішньої комунікації	Відсутність HR-комунікаційної стратегії; різні «світи» – виробництво й офіс; брак інформаційних каналів	Непорозуміння між підрозділами; конфлікти; зниження єдності; втрата цінної інформації	Запустити внутрішній корпоративний портал; створити інформаційні розсилки; проводити «збори для всіх»; впровадити регулярний зворотний зв'язок
3. Низька інноваційність поведінки персоналу	Страх помилок; культура покарань; відсутність програми інновацій; консервативні підходи	Низька конкурентність; уповільнені зміни; невміння адаптуватись до ринку	Впровадити культуру «помилка = навчання»; створити систему збору ідей; запустити внутрішні хакатони; стимулювати пропозиції працівників
4. Слабка система розвитку та навчання персоналу	HR працює як адміністрація, а не як центр розвитку; відсутність програм навчання; низький бюджет на розвиток	Падіння мотивації; втрата молодих фахівців; «старіння» компетенцій; низька ефективність	Розробити річний план навчання; запустити систему наставництва; впровадити внутрішні тренінги; розробити профілі компетенцій

Продовж. табл. 3.2

1	2	3	4
5. Відсутність чітко сформованих корпоративних цінностей	Ніколи не було офіційної HR-стратегії; фокус на технічних аспектах, а не людських	Працівники не розуміють, «що важливо»; немає спільного культурного поля; слабка лояльність	Сформувати цінності та поведінкові принципи; провести комунікаційну кампанію; інтегрувати цінності у політики, адаптацію, навчання
6. Роз'єднаність між підрозділами (сайло-культура)	Виробничі служби працюють автономно; відсутність крос-функціональних проєктів	Низька взаємодія; конфлікти інтересів; уповільнення процесів; дублювання роботи	Запустити міжвідділові проєкти; створити єдині канали комунікації; проводити крос-функціональні наради
7. Культура уникнення змін	Багаторічна орієнтація на стабільність; відсутність системи управління змінами; страх відповідальності	Опір нововведенням; гальмування трансформацій; втрата конкурентності	Навчити керівників change-management; впровадити прозору систему змін; комунікувати причини та вигоди кожної трансформації
8. Недостатня роль HR як стратегічного партнера	Зосередженість на документообігу; відсутність стратегічних HR-процесів; брак компетенцій	Немає роботи з талантами, адаптації, оцінки компетенцій; культура не розвивається системно	Посилити HR-функцію; створити HR-стратегію; впровадити HR-аналітику; навчити HRBP-ролі
9. Відсутність корпоративних ритуалів та спільних традицій	Орієнтація лише на технічні процеси; ігнорування «соціальної архітектури» підприємства	Низьке почуття «ми»; слабка залученість; відсутність гордості за компанію	Запустити корпоративні події; створити традиції (наприклад «День виробництва»); підсилити командну культуру
10. Обмежені можливості кар'єрного росту	Немає прозорості системи оцінки та просування; перевага «досвіду» над «компетенціями»	Люди йдуть; особливо молодь; стагнація кадрів	Створити систему оцінки компетенцій; прописати кар'єрні треки; запустити конкурсний механізм на внутрішні вакансії

Аналіз проблем і пропозицій щодо удосконалення корпоративної культури підприємства показує, що компанія стикається з низкою викликів, пов'язаних із внутрішньою організацією, комунікацією, мотивацією персоналу та управлінськими процесами. Однак для кожної з виявлених

проблем запропоновані конкретні рішення, які можуть суттєво покращити корпоративну культуру і забезпечити стабільний розвиток підприємства в умовах конкурентного ринку.

Надмірна ієрархічність та централізація рішень у керівництва є однією з найбільших перепон для ефективного розвитку організації. Централізація процесів і відсутність делегування повноважень призводять до повільного ухвалення рішень, перевантаження керівників і зниження відповідальності працівників. Запровадження делегування, створення робочих груп, практикування коротких щотижневих зустрічей і розробка моделі управління компетенціями дозволить знизити вертикальність управління, підвищити ініціативність працівників і забезпечити більш швидке ухвалення рішень на всіх рівнях організації.

Відсутність HR-комунікаційної стратегії та недостатній розвиток інформаційних каналів спричиняють непорозуміння між підрозділами та конфлікти, що негативно позначається на єдності команди і може призвести до втрати цінної інформації. Запуск внутрішнього корпоративного порталу, створення регулярних інформаційних розсилок, проведення «зборів для всіх» і впровадження регулярного зворотного зв'язку дозволять значно покращити рівень комунікацій між підрозділами, знизити кількість конфліктів і підвищити ефективність взаємодії всіх працівників.

Культура покарань, страх помилок та відсутність програми для розвитку інновацій є основними причинами низької інноваційності поведінки персоналу. Це призводить до уповільнення змін, втрати конкурентних переваг і невміння адаптуватися до вимог ринку. Впровадження культури «помилка = навчання», створення системи збору ідей, організація внутрішніх хакатонів і стимулювання пропозицій працівників сприятимуть підвищенню інноваційності в компанії, залученню творчого потенціалу працівників і зниженню бар'єрів для впровадження змін.

Відсутність програм навчання, низький бюджет на розвиток та фокус HR на адміністративних функціях замість розвитку персоналу призводять до

зниження мотивації працівників, втрати молодих фахівців і старіння компетенцій. Розробка річного плану навчання, запровадження системи наставництва, впровадження внутрішніх тренінгів та розробка профілів компетенцій дозволять значно підвищити рівень кваліфікації співробітників, зберегти молоді таланти та забезпечити сталий розвиток компетенцій в організації.

Відсутність офіційної HR-стратегії, недостатня увага до людського аспекту і фокус на технічних питаннях призводять до того, що працівники не розуміють, що важливо для компанії, і не мають чіткої прив'язаності до корпоративних цінностей. Формування чітких цінностей, проведення комунікаційної кампанії та інтеграція цінностей у політики, адаптацію та навчання допоможе створити єдину корпоративну культуру, що забезпечить єдність і лояльність працівників.

Сайло-культура, коли підрозділи працюють автономно, а відсутність крос-функціональних проектів призводить до низької взаємодії між ними, знижує ефективність роботи та збільшує конфлікти інтересів. Запуск міжвідділових проектів, створення єдиних каналів комунікації та проведення крос-функціональних нарад дозволять зламати бар'єри між підрозділами, забезпечити більш тісну співпрацю і покращити взаєморозуміння всередині організації.

Багаторічна орієнтація на стабільність, відсутність системи управління змінами та страх відповідальності призводять до опору нововведенням і гальмування трансформацій, що загрожує втратою конкурентоспроможності. Навчання керівників change-management, впровадження прозорої системи змін і комунікація причин і вигод кожної трансформації дозволять полегшити впровадження змін і зменшити опір нововведенням.

Невизначений стратегічний напрямок роботи HR, зосередженість на документообігу та брак компетенцій не дозволяють ефективно працювати з талантами, оцінювати компетенції працівників і підтримувати розвиток корпоративної культури. Посилення HR-функції, створення HR-стратегії,

впровадження HR-аналітики та навчання HR-бізнес-партнера дозволять зробити HR більш ефективним стратегічним партнером, здатним забезпечити розвиток корпоративної культури та підтримку кадрового потенціалу.

Ігнорування соціальних аспектів організації та орієнтація лише на технічні процеси призводять до низького почуття єдності, слабкої залученості працівників і відсутності гордості за компанію. Запуск корпоративних подій, створення традицій, таких як «День виробництва», і підсилення командної культури дозволять створити позитивну атмосферу в колективі, підвищити залученість і зміцнити відчуття приналежності до компанії.

Відсутність прозорої системи оцінки та просування, перевага досвіду над компетенціями призводить до стагнації кадрів і високої плинності, особливо серед молоді. Створення системи оцінки компетенцій, визначення кар'єрних треків і запровадження конкурсу на внутрішні вакансії дозволять забезпечити прозорість і справедливість процесу просування, зберегти таланти та створити умови для кар'єрного росту працівників.

Загалом, запропоновані рішення дозволяють компанії значно покращити внутрішню організацію, зняти існуючі обмеження і створити здорову, інноваційну та стабільну корпоративну культуру. Це стане основою для зростання та розвитку підприємства в умовах сучасного ринку, де важливо не тільки технологічне вдосконалення, але й ефективне управління людським ресурсом.

3.2. Інструменти та механізми управління корпоративною культурою

Управління корпоративною культурою потребує комплексного підходу, який включає різноманітні інструменти, механізми та стратегії, що здатні забезпечити гармонійний розвиток організації на всіх рівнях. Серед таких інструментів можна виділити програми розвитку персоналу, HR-маркетинг, створення сильного бренду роботодавця, ефективні системи внутрішніх

комунікацій і зворотного зв'язку. Всі ці інструменти відображено у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Рекомендовані інструменти управління корпоративною культурою підприємства, 2026-2030 рр.

Інструмент	Опис
Програми розвитку персоналу	Внутрішні тренінги, зовнішні семінари, навчання м'яким навичкам
HR-маркетинг	Рекламні кампанії, залучення кандидатів через соціальні мережі
Бренд роботодавця	Створення позитивного іміджу компанії через внутрішні і зовнішні заходи
Системи внутрішніх комунікацій	Впровадження корпоративних порталів, чатів, розсилок
Зворотний зв'язок	Оцінка думки працівників через опитування, інтерв'ю та фокус-групи

Програми розвитку персоналу є невід'ємною частиною будь-якої організації, яка прагне до стабільного розвитку та підвищення продуктивності. Ці програми включають в себе внутрішні тренінги, семінари та навчання м'яким навичкам (soft skills), таким як лідерство, управління часом та робота в команді, що є важливим елементом корпоративної культури. Враховуючи специфіку підприємства, впровадження таких програм допоможе підвищити кваліфікацію працівників і адаптувати їх до змін у технологічному середовищі, що важливо для інноваційного розвитку.

HR-маркетинг є важливим інструментом для створення позитивного іміджу підприємства на ринку праці. Його завдання – привабити талановитих працівників та залучити їх до компанії. Це включає рекламні кампанії, участь у професійних заходах, публікації в соціальних мережах та інші інструменти, спрямовані на формування бренду роботодавця. Сильний бренд роботодавця допомагає привернути увагу кваліфікованих фахівців, що позитивно впливає на стабільність та розвиток підприємства.

Системи внутрішніх комунікацій є важливим механізмом для забезпечення ефективної взаємодії між підрозділами та сприяють формуванню корпоративної культури, заснованої на довірі і прозорості. Впровадження

корпоративних порталів, чатів, розсилок дозволяє швидко поширювати інформацію серед співробітників, підтримувати зв'язок з усіма підрозділами та швидко реагувати на будь-які проблеми, що виникають у компанії.

Зворотний зв'язок є невід'ємною частиною механізмів управління корпоративною культурою. Він дозволяє організації оцінити ставлення працівників до змін, впроваджуваних у компанії, та визначити рівень їх задоволеності умовами праці. Опитування, інтерв'ю та фокус-групи є ефективними методами збору інформації, що допомагає виявити слабкі місця і коригувати стратегії розвитку.

Досліджуване нами підприємство активно формує бренд роботодавця через реалізацію соціально відповідальних ініціатив, забезпечення стабільних умов праці, прозорість в управлінні, а також надання можливостей для кар'єрного зростання.

Формування бренду роботодавця є важливою складовою стратегії компанії, яка дозволяє не тільки залучати найкращих фахівців, але й створювати позитивний імідж як серед потенційних, так і серед поточних працівників. Задля просування цього бренду компанія використовує широкий спектр методів HR-маркетингу, які відображено у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

**Рекомендовані методи HR-маркетингу підприємства для формування
бренду роботодавця, 2026-2030 рр.**

Метод	Опис
Участь у професійних заходах	Організація або участь у галузевих конференціях, виставках, ярмарках
Партнерства з університетами	Співпраця з освітніми установами для залучення нових талантів
Соціальні мережі	Використання платформ для просування бренду роботодавця
Корпоративні заходи	Організація заходів для покращення взаємодії в колективі

Просування бренду роботодавця через ці інструменти має на меті сформувати враження, що компанія є не лише стабільним і успішним гравцем на ринку, але й соціально відповідальним роботодавцем. Це дає можливість

потенційним кандидатам зрозуміти, що компанія пропонує не тільки конкурентоспроможну зарплату, але й справжні можливості для професійного розвитку та особистісного росту.

В умовах глобалізації та високої конкуренції на ринку праці такі ініціативи допомагають компанії вирізнятися серед інших роботодавців, які можуть пропонувати лише стандартні умови праці без урахування індивідуальних потреб і прагнень своїх співробітників.

Важливим аспектом цього процесу є також формування і підтримка позитивного іміджу компанії серед поточних співробітників. Використання інструментів HR-маркетингу для підвищення обізнаності працівників про цінності та досягнення компанії дозволяє не лише залучати нових кадрів, але й підтримувати високий рівень лояльності серед наявних працівників. Коли співробітники відчують себе частиною великої, успішної та соціально відповідальної компанії, це зміцнює їхню прихильність до організації і підвищує їхнє бажання залишатися на довший термін.

Важливим аспектом управління корпоративною культурою є система внутрішніх комунікацій, що забезпечує ефективну взаємодію між співробітниками на всіх рівнях організації. У компанії внутрішні комунікації сприяють не лише обміну інформацією, але й формуванню атмосфери довіри та взаємоповаги. Це дозволяє співробітникам бути в курсі всіх важливих змін у компанії, прийнятих рішеннях та досягнутих результатах.

Одним з найефективніших способів підтримки внутрішніх комунікацій є система зворотного зв'язку, яка забезпечує можливість співробітникам відкрито висловлювати свої думки, зауваження та пропозиції щодо роботи організації, умов праці, а також взаємодії з колегами. Така система є надзвичайно важливою для створення відкритої, прозорої атмосфери в компанії, де кожен працівник має можливість бути почутим.

Інтеграція нових співробітників в організацію є важливою частиною стратегії управління корпоративною культурою. Програми адаптації сприяють швидкому включенню нових працівників у робочі процеси, допомагаючи їм

швидко освоїтися в новому середовищі та почати ефективно виконувати свої обов'язки.

Однак важливо, щоб програма адаптації не обмежувалася лише ознайомленням з робочими завданнями. Вона повинна також включати етапи знайомства з корпоративною культурою, місією і цінностями компанії. Програма адаптації в компанії не лише забезпечує практичну підготовку нових працівників, але й допомагає їм інтегруватися в соціальне середовище компанії. Це дозволяє новачкам швидко адаптуватися до корпоративної атмосфери, усвідомити свої ролі в колективі і ставати ефективними учасниками робочих процесів. Ці інструменти (табл. 3.5) забезпечують індивідуальну підтримку для кожного працівника, що дозволяє йому розвивати не тільки професійні, але й особистісні компетенції.

Таблиця 3.5

Рекомендовані інструменти для розвитку корпоративної культури підприємства, 2026-2030 рр.

Інструменти	Вплив
Коучинг	Вплив на мотивацію і адаптацію Поліпшення взаємодії і лідерства
Зворотний зв'язок	
Командні тренінги	
Менторство	
Навчання та тренінги	
Інноваційні ініціативи	

Аналіз підприємства в контексті інструментів управління корпоративною культурою показує, що компанія ефективно використовує різноманітні стратегії та практики для підтримки та розвитку корпоративної культури (рис. 3.2). Вона створює організаційне середовище, яке стимулює співробітників до професійного і особистісного розвитку, підтримує відкриті та прозорі комунікації, а також активно формує сильний бренд роботодавця. Це дозволяє компанії залишатися конкурентоспроможною на ринку, залучати і утримувати талановитих працівників, а також забезпечувати їхній професійний розвиток та досягати високих результатів у бізнесі.

В результаті підприємство створює сприятливі умови для стабільного зростання і розвитку, що є ключовим фактором для її успіху на довгострокову перспективу.



Рис. 3.2. Взаємозв'язок між корпоративною культурою та ефективністю роботи, 2026-2030 рр.

Завдяки ефективному управлінню корпоративною культурою компанія створює здорову атмосферу, в якій кожен співробітник має можливість розвиватися, досягати своїх особистих та професійних цілей і працювати на досягнення спільних цілей організації.

Така атмосфера сприяє розвитку інновацій, підвищенню мотивації працівників і покращенню загальної продуктивності компанії. Це дозволяє підприємству не лише адаптуватися до зовнішніх змін, але й забезпечувати сталий розвиток в умовах глобальної конкуренції, завдяки постійному розвитку внутрішнього потенціалу і взаємодії між керівництвом і працівниками. Компанія, яка активно інвестує в свою корпоративну культуру і підтримує здорові комунікації, здатна ефективно реагувати на виклики часу та залишатися лідером у своїй галузі.

Найбільш широке застосування в практиці економічних досліджень отримало стохастичне моделювання, що описується показниками, між якими спостерігається стохастична залежність. Такого виду залежність проявляється

у тому, що зміна однієї величини спричиняється зміною іншої. Вивчення стохастичного взаємозв'язку здійснюється проведенням кореляційно-регресійного аналізу, завданнями якого є побудова та аналіз економіко-математичної моделі рівняння регресії, що відображає залежність результативної ознаки від кількох факторних ознак і дає оцінку міри щільності зв'язку.

Багатофакторний кореляційно-регресійний аналіз дає змогу оцінити міру впливу на досліджуваний результативний показник кожного із введених у модель факторів при фіксованому положенні на середньому рівні інших факторів.

Адаптуючи економіко-математичну модель багатофакторної лінійної функції, проведемо кореляційно-регресійний аналіз впливу освітньої структури персоналу, як ключових чинників управління корпоративною культурою на продуктивність праці підприємства за останні п'ять років.

Отже, проаналізувавши явище мультиколінеарності, парні коефіцієнти кореляції, частинні коефіцієнти кореляції, коефіцієнти еластичності можна зробити висновок, що кожен фактор суттєво впливає на результативний показник – продуктивність праці підприємства.

Графічно багатофакторну регресію зображено в додатку Д, де позначені фактичні, теоретичні та прогнозне значення продуктивності праці підприємства, 2020-2024, 2026-2030 рр.

Висновок до розділу 3

За результатами рекомендаційного розділу кваліфікаційної роботи слід зазначити:

1. Пропозиції щодо удосконалення корпоративної культури, зокрема посилення внутрішніх комунікацій, розвиток системи навчання та мотиваційних програм, а також створення інноваційної культури, можуть значно покращити робоче середовище та ефективність співробітників.

Важливим аспектом є також зменшення плинності кадрів, що має бути досягнуте через створення програми лояльності для працівників зі стажем, що дозволить зберегти досвідчені кадри та підтримувати кадрову стабільність на підприємстві.

Запропоновані рішення щодо вирішення проблем, таких як надмірна ієрархічність, недостатні комунікації, низька інноваційність та інші, мають на меті створення більш ефективної корпоративної культури, де співробітники відчують свою важливість і причетність до спільної мети компанії. Реалізація цих заходів дозволить компанії впоратися з викликами, підвищити свою конкурентоспроможність і адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, створюючи умови для сталого розвитку.

2. Інструменти та механізми управління корпоративною культурою є ключовими для створення стабільного і ефективного робочого середовища на підприємстві. Використання таких інструментів дозволяє організації створити сприятливі умови для розвитку, що веде до зростання продуктивності, інноваційності і стабільності на ринку.

Застосування ефективних інструментів для розвитку корпоративної культури допоможе підприємству залишатися конкурентоспроможними і успішно адаптуватися до змін на ринку праці.

ВИСНОВКИ

У результаті виконаного дослідження на тему «Управління корпоративною культурою як чинник стратегічного розвитку підприємства» доцільно зробити наступні висновки:

1. Корпоративна культура є ключовим елементом для успішної реалізації стратегії та сталого розвитку підприємства. Корпоративна культура визначає не лише правила і норми, але й формується на основі системи цінностей та переконань, які об'єднують працівників навколо спільних цілей. Вона пронизує всі рівні організації, від працівників до керівництва, і є основою для прийняття рішень, реагування на зміни та вирішення конфліктів. Сильна корпоративна культура сприяє ефективній адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища, підвищуючи ефективність стратегії і допомагаючи організації рухатись вперед навіть у складних умовах. Водночас відсутність або слабкість культури негативно позначається на ефективності реалізації стратегічних ініціатив. Корпоративна культура є важливим фактором стабільності, формуючи здатність організації адаптуватися до змін, вирішувати проблеми і подолати кризові ситуації.

Культура також є основою для формування організаційної ідентичності та узгодження стратегічних цілей з поведінкою працівників, що створює конкурентні переваги. Роль лідерства в управлінні корпоративною культурою є вирішальною, оскільки саме лідери визначають норми взаємодії, формують спільні цінності та підтримують зміни. Лідери, які сприяють відкритій комунікації, забезпечують довіру та залученість персоналу, що позитивно впливає на ефективність організації.

2. Кожна з моделей корпоративної культури надає унікальну можливість оцінити внутрішнє середовище організації та виявити можливості для покращення її культури. Порівняння моделей показує, що вибір моделі корпоративної культури залежить від конкретних потреб підприємства та його стратегічних цілей. Моделі допомагають глибше зрозуміти взаємозв'язок між

культурою та управлінськими процесами, а також допомагають підприємствам розробляти стратегії, що оптимізують внутрішню атмосферу і підвищують ефективність роботи. Таким чином, аналіз моделей корпоративної культури є важливим інструментом для управлінців, які прагнуть вдосконалити свою організацію та адаптувати її до змінюваних умов бізнес-середовища.

3. Підприємство демонструє стабільний розвиток, зокрема завдяки інвестиціям у модернізацію обладнання та оптимізацію виробничих процесів. Організаційна структура, побудована за функціональним принципом, дозволяє ефективно розподіляти обов'язки серед ключових підрозділів та сприяє швидкому ухваленню рішень. Підприємство також активно розширює свій асортимент, зокрема в сегменті безалкогольних напоїв, що допомагає зміцнити конкурентні позиції на ринку FMCG.

Що стосується персоналу, спостерігається зменшення чисельності працівників, зокрема у 2024 році прогнозується найменша кількість за весь період аналізу. Зростання частки жінок у колективі може свідчити про позитивні зміни, пов'язані з гендерною рівністю та стратегічними зусиллями підприємства для залучення більшої кількості жінок. Загалом, підприємство продовжує адаптуватися до змін на ринку, активно інвестуючи в технології та оптимізацію внутрішніх процесів, що дозволяє зберігати конкурентоспроможність у складних економічних умовах.

4. Аналіз показників руху персоналу свідчить про зниження середньооблікової чисельності працівників на 6,2% протягом 2020-2024 років, що стало результатом оптимізації та модернізації виробництва. Попри це, кількість нових працівників збільшилась на 25% у 2024 році. Однак значне зростання плинності кадрів і підвищення коефіцієнта загального обороту кадрів вказує на проблеми, які потребують уваги, зокрема в умовах змін у корпоративній культурі та конкуренції на ринку праці.

Корпоративна культура відіграє ключову роль у зниженні плинності кадрів та підтримці стабільності персоналу. Вона сприяє підвищенню довіри

працівників до підприємства, навіть у період модернізації та змін, і допомагає швидше впроваджувати нові технології, що знижує ризики та сприяє більш ефективній роботі колективу. Однак для подальшого розвитку необхідно активно працювати над поліпшенням умов праці та мотиваційних програм, щоб зберегти стабільність і залучення працівників.

5. Аналіз управління корпоративною культурою показує, що вона є важливим чинником у стабільному розвитку підприємства та досягненні стратегічних переваг. Корпоративна культура сприяє підтримці високих стандартів роботи, взаємодії між підрозділами, а також адаптації персоналу до змін і нових технологій. Висока лояльність працівників, ефективні комунікації та мотиваційні механізми підвищують продуктивність і створюють сприятливу атмосферу для розвитку.

Однак, зростання плинності кадрів, середня готовність до змін та необхідність розвитку інновацій вказують на проблеми, які потребують уваги. Підвищення залученості персоналу, зміцнення внутрішніх мотиваційних програм та розширення підтримки інновацій можуть сприяти поліпшенню ефективності компанії. Загальний індекс залученості на рівні 70-75% є хорошим результатом, але вимагає подальших зусиль для досягнення високого рівня мотивації та продуктивності працівників.

6. Аналіз стратегічних орієнтирів розвитку корпоративної культури на підприємстві показав важливість її вдосконалення для підтримки стабільності та ефективності організації в умовах динамічних змін. Пропозиції щодо удосконалення корпоративної культури, зокрема посилення внутрішніх комунікацій, розвиток системи навчання та мотиваційних програм, а також створення інноваційної культури, можуть значно покращити робоче середовище та ефективність співробітників. Важливим аспектом є також зменшення плинності кадрів, що має бути досягнуте через створення програми лояльності для працівників зі стажем, що дозволить зберегти досвідчені кадри та підтримувати кадрову стабільність на підприємстві.

Запропоновані рішення щодо вирішення проблем, таких як надмірна

ієрархічність, недостатні комунікації, низька інноваційність та інші, мають на меті створення більш ефективної корпоративної культури, де співробітники відчують свою важливість і причетність до спільної мети компанії. Реалізація цих заходів дозволить компанії впоратися з викликами, підвищити свою конкурентоспроможність і адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, створюючи умови для сталого розвитку.

7. Інструменти та механізми управління корпоративною культурою є ключовими для створення стабільного і ефективного робочого середовища на підприємстві. Програми розвитку персоналу, HR-маркетинг, формування бренду роботодавця, системи внутрішніх комунікацій і зворотного зв'язку сприяють не тільки підвищенню кваліфікації співробітників, але й формуванню позитивної атмосфери, що стимулює залученість і лояльність працівників. Використання таких інструментів дозволяє організації створити сприятливі умови для розвитку, що веде до зростання продуктивності, інноваційності і стабільності на ринку.

Застосування ефективних інструментів для розвитку корпоративної культури допомагає підприємствам залишатися конкурентоспроможними і успішно адаптуватися до змін на ринку праці. Формування сильного бренду роботодавця через HR-маркетинг, забезпечення відкритих комунікацій, підтримка зворотного зв'язку та розвиток програм адаптації сприяють залученню талановитих працівників і утриманню висококваліфікованих фахівців. Це дозволяє підприємству створити стійку основу для довгострокового розвитку і підвищення своєї ефективності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Marelli A., Ricciardi F., Ferrante L. Organizational Culture: A Systematic Review and Conceptual Framework. *Cogent Business & Management*. 2024. Vol. 11, No. 1. DOI: 10.1080/23311975.2024.2340129.
2. de Oliveira M., da Costa R., Lopes A. Impact of Organizational Culture on Individual Work Performance. *Sustainability*. 2022. Vol. 14, No. 11. Art. 6897. DOI: 10.3390/su14116897.
3. Băeșu C., Munteanu R. Organizational Culture and Individuals' Discretionary Behaviors at Work. *Frontiers in Sociology*. 2023. Vol. 8. Art. 1190488. DOI: 10.3389/fsoc.2023.1190488.
4. Curtis S., Marsh D. The Role of Organisational Culture in Organisational Change Towards Sustainability. *Production Planning & Control*. 2021. Vol. 32, No. 12. DOI: 10.1080/09537287.2021.1913524.
5. Schweizer L., Weichselbaumer M. Corporate Culture as a Strategic Resource in Turbulent Times. *Journal of Organizational Change Management*. 2023. Vol. 36, No. 4. P. 1021-1039. DOI: 10.1108/JOCM-11-2022-0371.
6. Schein E. H., Schein P. *The Corporate Culture Survival Guide: Culture Change in a World of Disruption*. 3rd ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2021. 256 p.
7. Open Text WSU. Understanding Organizational Culture: Levels and Manifestations. Washington State University Open Textbook, 2023. URL: <https://opentext.wsu.edu/organizational-behavior/chapter/15-2-understanding-organizational-culture>. (дата звернення 11.10.2025)
8. Edmondson A. C. *The Right Kind of Wrong: The Science of Failing Well*. New York: Atria Books, 2023. ISBN 978-1-6680-2575-1.
9. Banda T., et al. The Influence of Organizational Culture on the Implementation of Strategy: Evidence from Zambia. *Open Journal of Business and Management*. 2022. Vol. 10, No. 3. P. 1549-1568.
10. Kwon H., Kim S. Psychological Safety and Organizational Innovation: The Role of Culture. *Frontiers in Psychology*. 2023. Vol. 14. Art. 10503516.

11. Mokhtar A., Said R. Leadership Communication Styles and Organizational Culture. *East and South Institute Journal*. 2023. Vol. 5, No. 2. P. 45-56.
12. CIPD. Organisational Culture and Performance: Scientific Summary. 2023. URL: <https://www.cipd.org>. (дата звернення 10.10.2025)
13. Kanungo K. Rediscovering Organizational Culture: A Strategic Imperative for Modern Businesses. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*. 2024. Vol. 28, No. 4.
14. Navarra K. SHRM Report Underscores Global Importance of Workplace Culture. *Society for Human Resource Management*, 2023, 27 листопада. URL: <https://www.shrm.org/topics-tools/news/employee-relations/global-workplace-culture-research>. (дата звернення 14.10.2025)
15. Шайн Е. Х. Організаційна культура та лідерство. Jossey-Bass. 2020.
16. Хофстеде Г. Вимірювання культурних різниць між країнами та організаціями. *International Studies of Management & Organization*. 2021.
17. Кемерон К.С., Квінн Р.Е. Діагностика і зміна організаційної культури: на основі конкурентної ціннісної моделі. Jossey-Bass. 2021.
18. Шейн Е. Організаційна культура та лідерство. Київ: Наш Формат, 2020. 432 с.
19. Бріггс М., Мейерс С. Організаційна поведінка: сучасний підхід. Київ: Наш Формат, 2022. 384 с.
20. Коттер Дж. Лідерство та зміни. Київ: Наш Формат, 2021. 304 с.
21. Томпсон А., Стрикленд А. Стратегічний менеджмент. Київ: Баланс Бізнес Букс, 2020. 928 с.
22. Армстронг М. Управління людськими ресурсами. Київ: КМ Academia, 2021. 512 с.
23. Роббінс С., Култер М. Менеджмент. Київ: Вільямс, 2021. 720 с.
24. Скібіцька Л. І., Пожуєв В. В. Корпоративна культура підприємства. Київ: КНЕУ, 2021. 312 с.
25. Портер М. Конкурентна стратегія. Київ: Наш Формат, 2020. 592 с.

26. Брич В., Борисяк О., Білоус Л., Галиш Н. Трансформація системи управління персоналом підприємств : монографія. Тернопіль : ВПЦ «Економічна думка ТНЕУ», 2020. 212 с.

27. Васильчак С.В., Мацюняк І.Р. Кадрова безпека підприємства основа економічного розвитку. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2009. № 7. С. 23-26.

28. Воронка О.З. Механізм забезпечення кадрової безпеки підприємств високотехнологічного сектору економіки : монографія. Львів : Галицька видавнича спілка, 2020. 231 с.

29. Галаз Р.І. Еволюція поняття кадрова безпека підприємства. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2013. № 10. С. 340-343.

30. Гаруст Ю. В. Концептуальні основи організації та управління кадровою безпекою підприємства. *Форум права*. 2016. № 1. С. 49-54.

31. Герасименко О.М. Кадрова безпека в системі економічної безпеки суб'єктів господарської діяльності. Кадрова безпека суб'єктів господарської діяльності: менеджмент інсайдерями: монографія / за ред. проф. Сідака В.С., проф. Мігус І.П. Черкаси, 2012. С. 17-37.

32. Герасименко О.М. Моделювання системи забезпечення кадрової безпеки суб'єкта господарювання. *Економіка та управління підприємствами. Актуальні проблеми економіки*. 2012. №2 (128). С. 118-124.

33. Герасимова В.О., Сидоренко В.О. Вдосконалення системи управління персоналом як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Modern Economics*. 2019. № 14. С. 60-65.

34. Глушченко Л.Д., Пілявоз Т.М., Коваль Н.О. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. № 35. URL: <http://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1105> (дата звернення 11.10.2025)

35. Гончарук С.М. Інноваційні підходи до управління персоналом у контексті кадрової безпеки. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія: Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи

становлення і проблеми розвитку. 2021. Т. 3, № 1. С. 178-186.

36. Гула О.І. Систематизація наукових підходів до визначення кадрової безпеки в системі публічного управління. *Наукові перспективи*. 2021. № 2 (8). С. 51-58.

37. Гула О.І. Сучасні механізми забезпечення кадрової безпеки в системі публічного управління: теоретичні засади. *Аспекти публічного управління*. 2021. Том 9. № 1. С. 50-54.

38. Лупашко А. Більше ніж команда. Одеса: ФОП Полонік Т.В., 2025 240 с.

39. Кобрусєва Є.А., Іванов Р.В. Проблемні питання взаємоузгодженості кадрової політики та стратегії розвитку підприємства. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія : Економічні науки*. 2020. № 12(1). С. 58-63.

40. Козаченко Г.В., Пономарьов В.П., Ляшенко О.М. Економічна безпека підприємства: сутність та механізм забезпечення: монографія. Київ : Лібра, 2003. 280 с.

41. Кононова М., Кучма Т. Сутність стресу як психологічної категорії. *Молодий вчений*. 2020. № 1 (89). С. 28-32. URL: <https://surl.li/ogssut> (дата звернення: 08.10.2025 р.)

42. Коптева Г.М. Кадрова безпека підприємства: сутність, складові та забезпечення. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ»*. Серія : *Економічні науки*. Харків : НТУ «ХПІ», 2020. № 2. С. 119-124.

43. Лашенко О.Ю. Кадрова безпека як підсистема в системі економічної безпеки підприємства. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2007. Вип. 4. URL: http://archive.nbuv.gov.ua/ejournals/PSPE/2007-3/Laschenko_307.htm (дата звернення 25.09.2025)

44. Лебедев Ж. Сутність та ознаки поняття «трудовий потенціал». *Український географічний журнал*. 2020. № 1. С. 37-39.

45. Швед В.В., Колібабчук Ю.В. Мотиваційні механізми управління персоналом. *Подільський науковий вісник*. 2017. № 1. С. 111-117.

46. Шевченко О.С., Євтушенко Г.І. Інноваційні методи управління

персоналом на підприємствах у сучасних умовах господарювання. *Молодий вчений*. 2019. № 10 (74). С. 753-757.

47. Швед В.В., Колібабчук Ю.В. Мотиваційні механізми управління персоналом. *Подільський науковий вісник*. 2017. № 1. С. 111-117.

48. Шульженко І.В., Сазонова Т.О. Сучасні підходи до мотивації персоналу в менеджменті. *Науковий вісник ПУСКУ*. 2017. № 2 (41). С. 79-83.

49. Якимець А.Ю. Теоретичні основи мотивації персоналу туристичного підприємства. *Вісник студ. наук. товариства «ВАТРА» ВТЕІ ДТЕУ*. Вінниця : ВТЕІ ДТЕУ, 2023. Вип. 177. С. 361-367. URL: http://www.vtei.com.ua/doc/2023/vatra2004/zb22_177.pdf (дата звернення 15.09.2025).

50. Barrow S., Mosley R. *The Employer Brand: Bringing the Best of Brand Management to People at Work*. Wiley, 2022. 312 p.

51. Dessler G. *Human Resource Management*. 16th ed. Pearson, 2020. 720 p.

52. Chandler A.D. *Strategy and Structure* Cambridge: Chapters in the History of the Industrial Enterprises. Cambridge, Mass. : MIT Press, 2002. 345 p.

53. Doyle P. *Marketing Management and Strategy*. Pearson Education Limited. 2006. 464 p.

54. Maslow A.A. Theory of Human Motivation. *Psychological Review*. 1943. Vol. 50. no 4. pp. 370-396.

55. Mayo E. *The Human Problems of an Industrial Civilization*. Boston : Graduate School Administration, Harvard University, 1949. 318 p.

56. McGregor D. *The Human Side of Enterprise*. New York : McGrawHill, 1960. 256 p.

57. Mescon M.-H., Albert M., Khedouri F. *Management: individual and organization effectiveness*. Cambridge: Harper and row. 1981. 464 p.