Чернівецький торговельно-економічний інститут
Державного торговельно-економічного університету

Кафедра менеджменту, маркетингу і логістики

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

ВПЛИВ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НА ВИБІР ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ

(за матеріалами ТОВ «Універсам», м.Чернівці)

Ступінь вищої освіти бакалавр

Студентки 4 курсу,
404 с. групи, денної форми навчання
спеціальності 073 Менеджмент
спеціалізації «Управління бізнесом» _____ *підпис* Бойчук Інни Андріївни

Науковий керівник
к.е.н., доцент _____ *підпис* Урсакій Юлія Анатоліївна

Завідувачка кафедри,
менеджменту, маркетингу
і логістики
к.е.н., доцент _____ *підпис* Чичун Валентина Андріївна

Чернівці 2026

ЗМІСТ

ВСТУП…….…….3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВПЛИВУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НА ВИБІР ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ
1.1. Сутність, зміст та функціональні складові корпоративної культури підприємства……6
1.2. Вплив корпоративної культури на вибір технологій управління…….…14

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗУВАННЯ ВПЛИВУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НА ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА…….……..……..….19
2.1. Методичні підходи до оцінювання стану корпоративної культури на підприємстві……...……...…….19
2.2. Аналіз економічної діяльності ТОВ «Універсам»..……..25
2.3. Визначення стану корпоративної культури на підприємстві....……30

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ВИБОРУ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НА ПІДПРИЄМСТВІ……...37
3.1. Удосконалення вибору технологій управління впливу корпоративної культури……..…….....37
3.2. Інструменти обґрунтування вибору технології управління на підприємстві……..…….....45

ВИСНОВКИ ……..……..……..49
БІБЛІОГРАФІЧНІ ПОСИЛАННЯ …….……...……..51

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах цифрової трансформації економіки та зростаючої конкуренції між компаніями особливого значення набуває ефективне управління організаційними ресурсами та процесами. Одним із ключових чинників, що визначає успішність підприємства, є корпоративна культура, яка формує систему цінностей, норм поведінки та управлінських підходів у межах організації. Саме корпоративна культура значною мірою впливає на прийняття управлінських рішень, зокрема щодо вибору та впровадження сучасних технологій управління. У XXI столітті підприємства активно впроваджують інноваційні управлінські технології, такі як цифрові платформи, аналітичні системи, штучний інтелект, автоматизовані системи прийняття рішень та інші інструменти, спрямовані на підвищення ефективності діяльності. Проте успішність їх впровадження залежить не лише від фінансових чи технічних можливостей, а й від рівня розвитку корпоративної культури, відкритості до змін, інноваційності мислення персоналу та стилю управління.

Актуальність дослідження зумовлена тим, що в багатьох компаніях спостерігається невідповідність між впроваджуваними технологіями управління та внутрішнім культурним середовищем організації. Це призводить до опору змінам, зниження ефективності нововведень, конфліктів у колективах та нераціонального використання ресурсів. Водночас компанії з розвиненою корпоративною культурою, орієнтованою на інновації, співпрацю та безперервне навчання, демонструють значно вищі результати у впровадженні сучасних управлінських технологій.

Крім того, в умовах глобалізації та інтеграції українських підприємств у міжнародний бізнес-простір зростає потреба у формуванні такої корпоративної культури, яка відповідає світовим стандартам управління та сприяє адаптації до нових технологічних викликів. Це особливо актуально для компаній, що прагнуть підвищити свою конкурентоспроможність, ефективність та інноваційний потенціал.

Таким чином, дослідження впливу корпоративної культури на вибір технологій управління є важливим як з теоретичної, так і з практичної точки зору. Воно дозволяє глибше зрозуміти взаємозв'язок між соціально-психологічними аспектами функціонування організації та технологічними рішеннями, що приймаються, а також сприяє розробці рекомендацій щодо підвищення ефективності управління в сучасних умовах.

Проблематика корпоративної культури та її впливу на управлінські процеси широко досліджується у сучасній економічній та управлінській науці. Теоретичні основи корпоративної культури були закладені у працях Edgar Schein, який розглядав її як систему базових припущень, цінностей і норм, що визначають поведінку працівників та особливості функціонування організації. Його підхід дозволяє зрозуміти, як внутрішнє середовище компанії впливає на прийняття управлінських рішень. Вагомий внесок у дослідження типології корпоративної культури зробили Geert Hofstede та Fons Trompenaars, які обґрунтували залежність управлінських підходів від культурних особливостей. Їхні роботи підкреслюють, що вибір технологій управління значною мірою залежить від ціннісних орієнтирів організації, рівня ієрархічності та відкритості до інновацій. Питання взаємозв'язку корпоративної культури та ефективності управління розглядаються у працях John Kotter та James Heskett, які довели, що сильна корпоративна культура сприяє підвищенню результативності компаній і є важливим фактором впровадження змін. Зокрема, вони акцентують увагу на ролі культури у підтримці інноваційних процесів та адаптації до нових технологій. У контексті цифровізації та впровадження сучасних управлінських технологій значну увагу приділяють дослідники цифрової трансформації, зокрема Erik Brynjolfsson та Andrew McAfee. Вони підкреслюють, що ефективність використання цифрових технологій, включаючи штучний інтелект та аналітичні системи, значною мірою залежить від організаційної культури, готовності персоналу до змін та рівня цифрової компетентності.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження впливу корпоративної культури на вибір і впровадження сучасних технологій управління на підприємстві, а також обґрунтування напрямів підвищення ефективності управлінських рішень з урахуванням культурних особливостей організації. Для досягнення зазначеної мети у роботі встановлено і розв'язано такі завдання:

- розкрити сутність та основні елементи корпоративної культури підприємства;
- проаналізувати сучасні технології управління та їх класифікацію;
- дослідити взаємозв'язок між корпоративною культурою та управлінськими рішеннями;
- визначити фактори впливу корпоративної культури на вибір технологій управління;
- оцінити ефективність впровадження управлінських технологій залежно від типу корпоративної культури;
- розробити рекомендації щодо вдосконалення корпоративної культури з метою підвищення ефективності управління.

Об'єктом дослідження є процеси формування та функціонування корпоративної культури підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних і практичних аспектів впливу корпоративної культури на вибір та використання технологій управління в організації.

Базою дослідження було обрано Товариство з обмеженою відповідальності «Універсам».

Методи дослідження: аналіз і синтез; порівняльний аналіз; системний підхід; статистичний аналіз; метод узагальнення; графічний метод.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВПЛИВУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НА ВИБІР ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ

1.1. Сутність, зміст та функціональні складові корпоративної культури підприємства

У сучасних умовах динамічного розвитку економіки, цифровізації бізнес-процесів та посилення глобальної конкуренції особливого значення набуває ефективне функціонування підприємств, що значною мірою залежить від нематеріальних факторів розвитку. Одним із таких ключових факторів є корпоративна культура, яка формує внутрішнє середовище організації, визначає поведінку працівників, стиль управління та рівень взаємодії між усіма учасниками бізнес-процесів.

Актуальність дослідження сутності, змісту та функціональних складових корпоративної культури зумовлена тим, що саме вона виступає основою формування ефективної системи управління підприємством. У сучасних умовах корпоративна культура перестає бути лише сукупністю формальних норм і цінностей, а перетворюється на стратегічний інструмент забезпечення конкурентоспроможності, інноваційного розвитку та адаптивності організації до змін зовнішнього середовища. Зростання ролі людського капіталу, розвиток цифрових технологій та впровадження новітніх управлінських інструментів вимагають від підприємств формування такої корпоративної культури, яка сприяє відкритості до змін, розвитку інноваційного мислення та ефективній комунікації. Недостатній рівень розвитку корпоративної культури може призводити до внутрішніх конфліктів, опору змінам, зниження продуктивності праці та неефективного використання ресурсів. Крім того, в умовах інтеграції українських підприємств у світовий економічний простір зростає необхідність адаптації корпоративної культури до міжнародних стандартів ведення бізнесу, що передбачає дотримання принципів етичності, прозорості, відповідальності та орієнтації на результат. Це, у свою чергу, підвищує значущість дослідження її структурних елементів і функцій.

Таким чином, дослідження сутності, змісту та функціональних складових корпоративної культури підприємства є актуальним як з теоретичної, так і з практичної точки зору, оскільки дозволяє глибше зрозуміти механізми її впливу на ефективність діяльності організації та сформувати підґрунтя для подальшого аналізу її ролі у виборі технологій управління (Рачинський, 2012).

Теоретичною основою розуміння корпоративної культури виступають ключові наукові підходи, серед яких виділяють такі (Продіус, 2019):

– функціоналістський підхід, у межах якого культура розглядається як система взаємопов'язаних елементів, що перебувають у стані рівноваги та забезпечують її цілісність і самодостатність;

– символічний підхід, відповідно до якого культурні елементи інтерпретуються як система символів, через які відображається сприйняття індивідом навколишнього середовища на основі цінностей, вірувань і ідей;

– адаптивно-діяльнісний підхід, який трактує культуру як механізм, що забезпечує регулювання та стимулювання діяльності людини, сприяючи її адаптації до змін зовнішнього середовища та трансформації соціальних процесів.

Поняття корпоративної культури формувалося поступово під впливом розвитку управлінської науки, соціології та організаційної психології. Його еволюція відображає зміну підходів до розуміння ролі людини в організації та механізмів управління підприємством.

Перші передумови формування концепції корпоративної культури з'явилися ще на початку XX століття в межах класичних теорій менеджменту. Представники школи наукового управління, зокрема Ф. Тейлор, акцентували увагу на раціоналізації праці, однак культурні аспекти організації фактично ігнорувалися. Водночас у рамках адміністративної школи управління почали з'являтися ідеї щодо важливості організаційної дисципліни, єдності цілей і корпоративного духу, що можна вважати початковими проявами дослідження корпоративної культури. Подальший

розвиток поняття пов’язаний із виникненням школи людських відносин у 1930–1950-х роках. Дослідження Е. Мейо присвячених поведінці працівників та соціальним чинникам трудової діяльності (*Принципи теорії «людських відносин» Е. Мейо*, б. д.) довели, що соціально-психологічні фактори, неформальні групи та моральний клімат у колективі суттєво впливають на продуктивність праці. Саме в цей період формується розуміння важливості нематеріальних чинників, які згодом стали складовими корпоративної культури. У 1970–1980-х роках відбувається активне становлення концепції корпоративної культури як самостійного наукового напряму. Значний внесок у її розвиток зробили такі дослідники, як Edgar Schein (2016), який визначив корпоративну культуру як систему базових припущень, цінностей і норм поведінки, що формуються в процесі адаптації організації до зовнішнього середовища та внутрішньої інтеграції. У цей же період з’являються праці Geert Hofstede, присвячені впливу національних культур на організаційну поведінку, що розширило розуміння культурних аспектів управління (Захарчин & Поплавська, 2017).

У 1980–1990-х роках корпоративна культура починає розглядатися як важливий фактор конкурентоспроможності підприємства. Дослідження John Kotter та James Heskett (1992) довели взаємозв’язок між сильною корпоративною культурою та фінансовими результатами компаній. У цей період формується уявлення про культуру як стратегічний ресурс організації.

На початку XXI століття зміст поняття корпоративної культури значно розширюється під впливом глобалізації та цифровізації економіки. Вона розглядається не лише як внутрішній регулятор поведінки працівників, а як інструмент управління змінами, інноваціями та знаннями. Зростає роль таких аспектів, як відкритість до інновацій, гнучкість, клієнтоорієнтованість і розвиток цифрових компетенцій. У сучасних умовах корпоративна культура трактується як складна багаторівнева система, що охоплює цінності, норми, поведінкові моделі, комунікаційні практики та управлінські підходи. Вона виступає ключовим фактором успішної інтеграції новітніх технологій

управління, зокрема цифрових платформ, аналітичних систем і штучного інтелекту (Лукашевич, 2009).

Еволюція поняття корпоративної культури свідчить про перехід від її сприйняття як другорядного соціального явища до розуміння як стратегічного ресурсу підприємства, що визначає ефективність управління, інноваційний розвиток і конкурентоспроможність організації.

Підходи до визначення корпоративної культури наведено в таблиці 1.1

Таблиця 1.1

Наукові підходи до визначення корпоративної культури

№	Автор	Визначення
1	Edgar Schein	Корпоративна культура — це система базових припущень, цінностей і норм, які формуються в організації та визначають поведінку її членів.
2	Geert Hofstede	Корпоративна культура — це колективне програмування мислення, що відрізняє членів однієї організації від іншої.
3	Deal and Kennedy	Корпоративна культура — це система спільних цінностей, що визначає, як люди поводяться в організації.
4	John Kotter та James Heskett	Корпоративна культура — це сукупність спільних цінностей і переконань, що впливають на поведінку працівників і результати діяльності компанії.
5	Stephen Robbins	Корпоративна культура — це система значень, що поділяються членами організації та відрізняють її від інших.
6	Ouchi William	Корпоративна культура — це сукупність традицій, цінностей і норм, які формують поведінку працівників у компанії.
7	Fons Trompenaars	Корпоративна культура — це спосіб вирішення проблем і взаємодії в організації, сформований під впливом цінностей і соціальних норм.

Систематизовано на основі: (Гетьман & Білодід, 2017).

У науковій літературі сформувалося чотири основні підходи до трактування понять «корпоративна культура» та «організаційна культура» (рис.1.1). Разом із тим, аналіз існуючих підходів дозволяє виявити певні дискусійні аспекти та недоліки у позиціях окремих дослідників.

По-перше, представники підходу, що ототожнює зазначені поняття, не враховують їх сутнісних відмінностей, притаманних як корпоративній, так і організаційній культурі, що призводить до їх звуженого та спрощеного тлумачення.

По-друге, науковці, які розглядають корпоративну культуру як складову організаційної культури, фактично ототожнюють поняття «корпорація» та «організація». Однак такий підхід є дискусійним, оскільки результати дослідження свідчать, що не кожна організація за своїми характеристиками може бути віднесена до категорії корпорацій.

По-третє, відповідно до іншого підходу, організаційна культура розглядається як базис розвитку корпоративної культури, при цьому остання трактується як ширше поняття. Проте подібна позиція має переважно суб'єктивний характер і не має достатнього теоретичного обґрунтування.

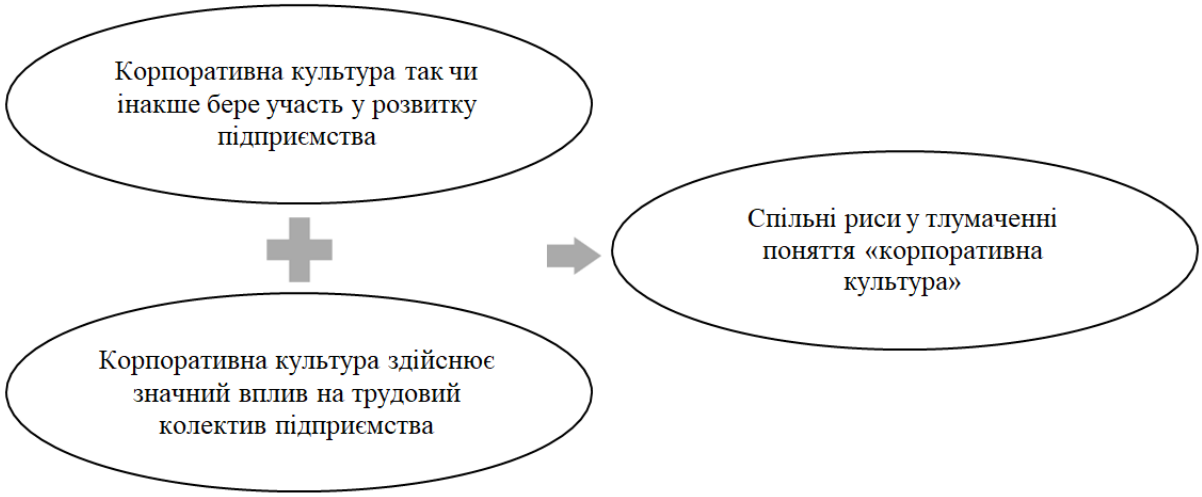


Рис. 1.1. Взаємозв'язок у трактуванні поняття «корпоративна культура»

Сформовано автором на основі Захарчин & Поплавська, 2017; Дериховська, 2013; Кащук, 2013.

Корпоративна культура як складне соціально-економічне явище формується під впливом низки взаємопов'язаних елементів, які визначають поведінку працівників, особливості управління та загальну атмосферу в організації (Захарчин & Поплавська, 2017; Дериховська, 2013; Кащук, 2013).

1. Цінності та переконання. Базовим елементом корпоративної культури є система цінностей, яка відображає ключові орієнтири діяльності підприємства (орієнтація на клієнта, інновації, якість, відповідальність тощо).

Вони формують світогляд працівників і визначають їх поведінку у професійній діяльності.

2. Норми та правила поведінки. Цей елемент включає формальні та неформальні стандарти поведінки, які регулюють взаємодію між працівниками, керівництвом і зовнішніми стейкхолдерами. Вони визначають допустимі моделі дій і сприяють підтриманню дисципліни в організації.

3. Символи та атрибути. До символічних елементів належать логотип, корпоративний стиль, слогани, оформлення офісу, дрес-код, а також інші візуальні та матеріальні прояви культури. Вони формують імідж компанії та сприяють ідентифікації працівників з організацією.

4. Традиції та ритуали. Традиції включають усталені практики та заходи (корпоративні свята, збори, нагородження працівників), які підтримують єдність колективу та передають культурні цінності новим членам організації.

5. Комунікації. Система внутрішніх комунікацій визначає способи обміну інформацією в організації, рівень відкритості та прозорості управління. Ефективні комунікації сприяють зниженню конфліктів і підвищенню продуктивності.

6. Стиль управління. Цей елемент характеризує підходи керівництва до прийняття рішень, взаємодії з працівниками та організації роботи. Авторитарний, демократичний або партнерський стиль управління суттєво впливає на формування корпоративної культури.

7. Мотиваційна система. Система стимулювання працівників (матеріальна та нематеріальна) визначає рівень їх залученості, продуктивності та лояльності до підприємства.

8. Поведінкові моделі працівників. Це фактичні дії, звички та стиль взаємодії персоналу, які формуються під впливом усіх інших елементів культури та відображають реальний стан корпоративного середовища.

Основні позитивні ефекти корпоративної культури на підприємстві представлені на рисунку 1.2.



Рис. 1.2. Вплив корпоративної культури на внутрішнє середовище підприємства

Сформовано автором на основі Довгань та ін. 2015; Новак та ін., 2013.

На рисунку представлено узагальнену модель впливу корпоративної культури на ключові аспекти функціонування підприємства, яка структурована за чотирма взаємопов’язаними напрямами: психологічно-соціальним, комунікаційним, інноваційно-інтелектуальним та економічним.

Психологічно-соціальний вплив корпоративної культури проявляється у формуванні сприятливого морально-психологічного клімату в трудовому колективі, покращенні ставлення працівників до виконання професійних обов’язків, а також у розвитку їх індивідуальних якостей. Це сприяє підвищенню рівня задоволеності працею та зниженню рівня стресу в організації. Вплив на комунікації полягає у забезпеченні ефективної взаємодії між працівниками, узгодженості дій та формуванні цілісного підходу до виконання завдань. Налагоджені комунікаційні процеси сприяють

підвищенню якості управлінських рішень та зменшенню кількості внутрішніх конфліктів (Барський, 2014).

Інноваційно-інтелектуальний вплив корпоративної культури відображається у стимулюванні генерації нових ідей, розвитку творчого потенціалу персоналу та вдосконаленні процесів планування на підприємстві. Це забезпечує підвищення інноваційної активності та адаптивності організації до змін зовнішнього середовища.

Економічний вплив проявляється у зростанні показників діяльності підприємства, підвищенні ефективності використання ресурсів і зміцненні конкурентоспроможності. Таким чином, корпоративна культура виступає важливим фактором досягнення фінансових результатів.

Представлена модель демонструє взаємозв’язок зазначених складових, що підкреслює системний характер впливу корпоративної культури на діяльність підприємства. Узагальнено, корпоративна культура виступає інтегруючим елементом, який одночасно впливає на соціальні, управлінські, інноваційні та економічні результати організації.

У результаті проведеного дослідження встановлено, що корпоративна культура є складним багаторівневим явищем, яке охоплює систему цінностей, норм, принципів поведінки та управлінських підходів, що формуються в межах підприємства та визначають особливості його функціонування. Вона виступає важливим нематеріальним ресурсом організації, який забезпечує узгодженість дій працівників, формує сприятливий внутрішній клімат і сприяє досягненню стратегічних цілей.

Розкриття сутності корпоративної культури дозволило визначити її як інтегруючий елемент системи управління, що впливає як на соціально-психологічні процеси в колективі, так і на економічні результати діяльності підприємства. Встановлено, що зміст корпоративної культури проявляється через сукупність базових цінностей, традицій, комунікаційних моделей і поведінкових норм, які формують унікальну ідентичність організації (Колот, 1998).

Дослідження функціональних складових корпоративної культури дало змогу виокремити її ключові напрями впливу, зокрема психологічно-соціальний, комунікаційний, інноваційно-інтелектуальний та економічний. Їх взаємодія забезпечує підвищення ефективності управління, стимулювання інноваційної активності та зміцнення конкурентних позицій підприємства.

Отже, корпоративна культура є не лише важливою характеристикою внутрішнього середовища організації, але й стратегічним фактором її розвитку, що визначає здатність підприємства адаптуватися до змін та ефективно впроваджувати сучасні управлінські технології.

1.2. Вплив корпоративної культури на вибір технологій управління

У сучасних умовах цифровізації економіки, глобалізації бізнес-середовища та зростаючої конкуренції підприємства змушені активно впроваджувати новітні технології управління з метою підвищення ефективності діяльності та забезпечення стійкого розвитку. Водночас успішність вибору та реалізації таких технологій значною мірою залежить не лише від технічних чи фінансових можливостей підприємства, а й від рівня розвитку корпоративної культури.

Корпоративна культура визначає систему цінностей, норм і поведінкових моделей, які формують ставлення працівників до змін, інновацій та управлінських рішень. Саме вона впливає на готовність персоналу до впровадження сучасних управлінських інструментів, таких як цифрові платформи, системи бізнес-аналітики, автоматизація процесів і технології штучного інтелекту. У разі невідповідності між обраними технологіями управління та існуючою корпоративною культурою виникає опір змінам, знижується ефективність нововведень і зростають організаційні ризики (Губик та ін., 2018).

Особливої актуальності ця проблематика набуває в умовах трансформації українських підприємств, які інтегруються у глобальний економічний простір і змушені адаптуватися до міжнародних стандартів

управління. У таких умовах корпоративна культура виступає не лише внутрішнім регулятором поведінки, а й стратегічним фактором, що визначає здатність підприємства до інноваційного розвитку та ефективного використання сучасних управлінських технологій.

Крім того, в науковій літературі недостатньо уваги приділено комплексному дослідженню взаємозв'язку між корпоративною культурою та вибором конкретних технологій управління, що зумовлює необхідність поглибленого аналізу цієї проблеми. Практична значущість дослідження полягає у можливості розробки рекомендацій щодо формування такої корпоративної культури, яка сприятиме ефективному впровадженню управлінських інновацій.

Таким чином, дослідження впливу корпоративної культури на вибір технологій управління є актуальним як з теоретичної, так і з практичної точки зору, оскільки дозволяє підвищити ефективність управління підприємством та забезпечити його конкурентоспроможність у сучасних умовах господарювання.

Сучасні наукові дослідження свідчать, що досягнення високих результатів у бізнесі значною мірою зумовлене використанням ефективних управлінських технологій. Такі технології є результатом інтелектуальної діяльності менеджменту, впровадження інформаційних технологій, а також врахування особливостей внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування підприємства. Важливим аспектом є те, що інтеграція різноманітних знань у вигляді спеціалізованих методик сприяє оптимізації процесу прийняття управлінських рішень і значно полегшує досягнення стратегічних цілей розвитку підприємства (Перетятко, 2012).

У сучасній теорії та практиці менеджменту сформувався широкий спектр управлінських технологій, які використовуються підприємствами для підвищення ефективності діяльності, оптимізації бізнес-процесів та забезпечення конкурентоспроможності. Їх вибір залежить від стратегічних цілей організації, рівня розвитку корпоративної культури, а також умов

зовнішнього середовища. До найбільш поширених управлінських технологій належать такі (табл. 2.1):

Таблиця 2.1

Основні управлінські технології підприємства

№	Управлінська технологія	Сутність	Основна мета	Переваги
1	Стратегічне управління (Strategic Management)	Формування довгострокових цілей і стратегій розвитку	Забезпечення конкурентних переваг	Узгодженість дій, орієнтація на майбутнє
2	Управління за цілями (MBO)	Встановлення конкретних цілей для працівників	Підвищення результативності	Чіткість завдань, мотивація персоналу
3	Бізнес-процесне управління (BPM)	Оптимізація та автоматизація процесів	Підвищення ефективності діяльності	Скорочення витрат, підвищення якості
4	Управління якістю (TQM)	Комплексний підхід до якості	Задоволення потреб клієнтів	Постійне вдосконалення
5	Бережливе управління (Lean)	Усунення втрат у процесах	Оптимізація ресурсів	Зниження витрат, підвищення ефективності
6	Agile-управління	Гнучке управління проєктами	Швидка адаптація до змін	Гнучкість, швидкість реагування
7	Управління знаннями	Управління інтелектуальними ресурсами	Підвищення інноваційності	Розвиток компетенцій персоналу
8	Цифрові технології управління	Використання IT, AI, аналітики	Автоматизація та аналіз даних	Швидкість рішень, точність прогнозів

Систематизовано на основі: (Дериховська, 2013; Іванов, 2010).

Формування корпоративної культури відбувається під впливом внутрішніх та зовнішніх чинників, які визначають її зміст, структуру та напрями розвитку.

До внутрішніх чинників належать елементи, що формуються безпосередньо в межах підприємства (Сардак, 2014):

- місія, стратегія та цілі організації, які задають загальний напрям розвитку та формують систему цінностей;
- стиль управління та лідерство, що визначають характер взаємодії між керівництвом і працівниками;

- персонал підприємства, його кваліфікація, мотивація, рівень освіти та соціально-психологічні характеристики;
- організаційна структура, яка впливає на розподіл повноважень і відповідальності;
- система мотивації та стимулювання праці, що формує поведінкові моделі працівників;
- внутрішні комунікації, які забезпечують обмін інформацією та рівень відкритості в організації;
- традиції, норми та правила поведінки, що склалися в колективі.

Зовнішні чинники формуються поза межами підприємства, але мають суттєвий вплив на корпоративну культуру (Лукашевич, 2009):

- економічні умови (стан ринку, конкуренція, рівень розвитку галузі);
- національна культура та менталітет, які визначають базові цінності та поведінкові норми;
- правове середовище (законодавство, нормативні вимоги);
- науково-технічний прогрес, що зумовлює необхідність впровадження інновацій;
- глобалізаційні процеси, які сприяють інтеграції міжнародних стандартів управління;
- соціальні фактори (рівень освіти, демографічні зміни, суспільні цінності).

Взаємодія внутрішніх і зовнішніх чинників забезпечує формування унікальної корпоративної культури підприємства, яка визначає його здатність адаптуватися до змін, впроваджувати інновації та досягати стратегічних цілей.

Корпоративна культура підприємства забезпечує вирішення двох ключових завдань: по-перше, формування ефективної взаємодії організації із зовнішнім середовищем, що проявляється у її здатності до адаптації, а по-друге — забезпечення внутрішньої інтеграції, яка сприяє стабільній, узгодженій та продуктивній діяльності персоналу на засадах партнерства.

Реалізація зазначених завдань потребує застосування відповідних управлінських технологій, які враховують особливості цих взаємозв’язків і формуються під їх впливом. Управлінська діяльність у цьому контексті ґрунтується на цілеспрямованому впливі на поведінку та діяльність працівників із урахуванням їхніх потреб, а також на використанні відповідних механізмів влади та регулювання.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗУВАННЯ ВПЛИВУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НА ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Методичні підходи до оцінювання стану корпоративної культури на підприємстві

На сучасному етапі розвитку управлінської науки корпоративна культура не є новим поняттям і для значної частини провідних підприємств посідає важливе місце серед інструментів забезпечення їхнього сталого розвитку. У зв’язку з цим для вітчизняних підприємств, які орієнтуються на інтеграцію до європейського економічного простору, питання формування та розвитку корпоративної культури набуває особливої актуальності.

Водночас на практиці для більшості українських підприємств роль корпоративної культури залишається недооціненою, що негативно позначається на ефективності їх діяльності та може сприяти загостренню кризових явищ. Сучасні умови функціонування національної економіки, що характеризуються економічною та політичною нестабільністю, додатково ускладнюють процес формування та підтримки корпоративних цінностей.

У зв’язку з цим виникає необхідність перегляду та переосмислення існуючих підходів до формування корпоративної культури, а також адаптації її моделей до сучасних умов господарювання. Реалізація зазначених завдань неможлива без комплексної оцінки поточного стану корпоративної культури на підприємстві, що, у свою чергу, зумовлює потребу у розробці теоретико-методичних засад її аналізу та оцінювання з урахуванням сучасних викликів і тенденцій розвитку (Продіус, 2019).

У процесі оцінювання стану корпоративної культури на підприємстві необхідно враховувати її комплексний вплив не лише на соціальну сферу, але й на технологічні, економічні, інноваційні та організаційні аспекти діяльності. З огляду на багатовимірний характер цього явища, у науковій літературі сформовано широкий спектр підходів до оцінки корпоративної культури.

На основі аналізу наукових джерел (Ведернікова та ін., 2020) доцільно виокремити такі основні підходи до оцінювання стану корпоративної культури на підприємстві:

1. Анкетно-опитувальний підхід. Передбачає використання анкет, опитувань і тестів для збору інформації про сприйняття корпоративної культури працівниками. Дає змогу оцінити рівень задоволеності, мотивації та залученості персоналу.

2. Експертний підхід. Базується на оцінці корпоративної культури фахівцями або керівниками підприємства. Дозволяє отримати глибший якісний аналіз, однак має певну суб'єктивність.

3. Порівняльний (бенчмаркінговий) підхід. Передбачає зіставлення корпоративної культури підприємства з кращими практиками інших компаній або галузевими стандартами. Дає змогу визначити сильні та слабкі сторони.

4. Індикаторний (кількісний) підхід. Оцінювання здійснюється на основі системи показників (плинність кадрів, рівень продуктивності, конфліктність, залученість персоналу тощо). Дозволяє кількісно виміряти стан культури.

5. Культурологічний підхід. Спрямований на аналіз глибинних цінностей, норм, традицій і символів організації. Використовує методи спостереження, інтерв'ю, аналізу документів.

6. Поведінковий підхід. Оцінює корпоративну культуру через реальну поведінку працівників, стиль взаємодії, рівень командної роботи та комунікації.

7. Системний підхід. Розглядає корпоративну культуру як цілісну систему, що включає взаємопов'язані елементи (цінності, норми, комунікації, управління) та їх вплив на діяльність підприємства.

8. Еталонний підхід до оцінювання корпоративної культури підприємства передбачає визначення рівня відповідності показників досліджуваного об'єкта встановленому еталонному значенню. Водночас його

застосування ускладнюється складністю формування універсального стандартизованого еталона.

9. Метод експертних оцінок ґрунтується на залученні групи фахівців для визначення рівня розвитку корпоративної культури підприємства. Недоліком цього методу є його суб'єктивний характер, а також значні витрати, пов'язані із залученням висококваліфікованих експертів.

10. Метод абсолютних і відносних показників базується на аналізі фактичних даних діяльності підприємства. Однак його обмеженням є складність повного охоплення всіх аспектів функціонування організації.

11. Графічний метод оцінювання передбачає візуалізацію результатів аналізу корпоративної культури, що сприяє наочності інтерпретації даних. Разом з тим, його застосування потребує значного обсягу достовірної статистичної інформації.

12. Регресійний аналіз дає змогу досліджувати динаміку показників у часі та виявляти залежності між ними. Проте його можливості щодо формування прогнозних оцінок є обмеженими.

13. Кластерний аналіз передбачає групування об'єктів за ступенем подібності з метою виділення однорідних груп (кластерів). Цей метод характеризується відносною об'єктивністю отриманих результатів, оскільки базується на математичних процедурах обробки даних.

Як зазначалося раніше, корпоративна культура є відносно самостійною складовою системи підприємства, яка водночас перебуває у тісному взаємозв'язку з іншими її елементами. У зв'язку з цим оцінювання стану корпоративної культури доцільно здійснювати на основі системи показників, що охоплюють різні напрями діяльності підприємства.

Слід зазначити, що на сьогодні відсутній універсальний комплексний підхід до оцінки корпоративної культури, який би дозволяв у повній мірі врахувати всі аспекти внутрішнього середовища організації, що формують її культурні характеристики. З метою усунення зазначеного недоліку, на основі узагальнення існуючих методів оцінювання корпоративної культури та

аналізу наукових джерел (Лукашевич, Ю. (2009), запропоновано комплексний підхід, що передбачає використання системи показників для оцінки стану корпоративної культури на вітчизняних підприємствах з урахуванням сучасних умов їх розвитку (рис. 2.1).

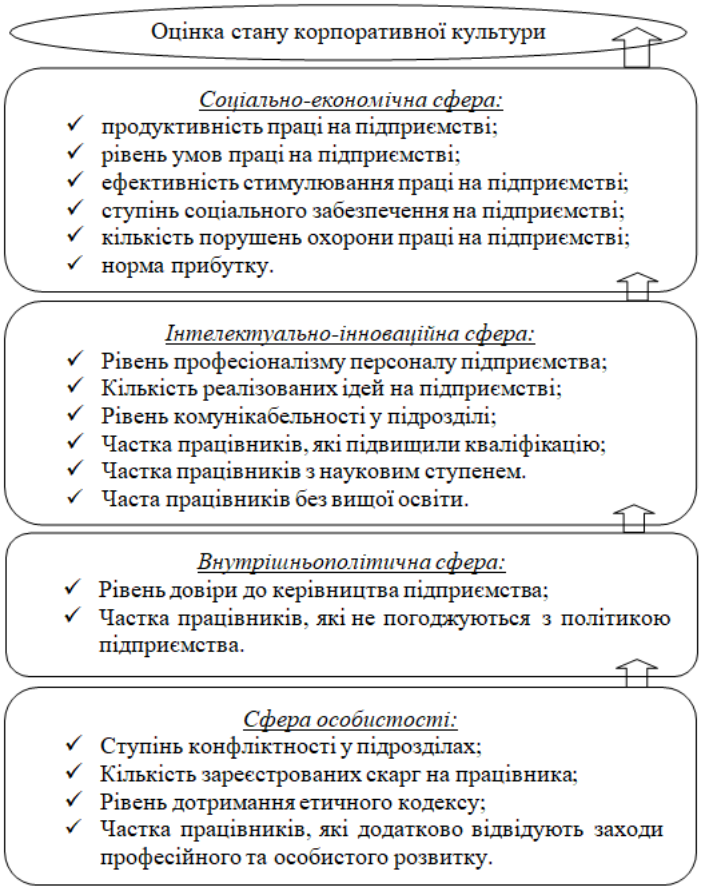


Рисунок 2.1. Комплексний підхід до формування системи індикаторів для проведення оцінки стану корпоративної культури на підприємстві

Сформовано автором на основі Кащук, 2013; Кубіцький та ін., 2024.

Як свідчить аналіз, комплексна оцінка стану корпоративної культури підприємства формується на основі системи показників, згрупованих за ключовими сферами, кожна з яких відображає окремі аспекти функціонування організації (Богомолова & Подольська, 2018).

1. Соціально-економічна сфера. Дана сфера охоплює показники, що характеризують соціальні та економічні умови функціонування підприємства, а також рівень задоволеності працівників результатами своєї діяльності. Вона включає:

рівень оплати праці та соціального забезпечення персоналу;

умови праці та безпеку робочого середовища;

рівень соціальної захищеності працівників;

показники продуктивності праці та ефективності використання трудових ресурсів;

ступінь лояльності та задоволеності персоналу.

Ця сфера відображає, наскільки підприємство здатне забезпечити баланс між економічною ефективністю та соціальними потребами працівників, що безпосередньо впливає на стабільність колективу.

2. Інтелектуально-інноваційна сфера. Ця складова характеризує рівень розвитку інтелектуального потенціалу підприємства та його здатність до інноваційної діяльності. Вона включає:

рівень освіти та кваліфікації персоналу;

інвестиції в навчання, розвиток і підвищення кваліфікації;

здатність до генерування нових ідей та інновацій;

рівень впровадження новітніх технологій і управлінських рішень;

інтенсивність інноваційної діяльності підприємства.

Інтелектуально-інноваційна сфера визначає конкурентоспроможність підприємства в умовах сучасної економіки знань.

3. Внутрішньополітична сфера. Дана сфера відображає особливості внутрішніх відносин, розподілу влади та управління в організації. До її складових належать (Соколюк, & Зачоса, 2021):

стиль керівництва та рівень демократичності управління;

ступінь прозорості прийняття управлінських рішень;

рівень довіри між керівництвом і персоналом;

наявність та ефективність внутрішніх комунікацій;

рівень конфліктності та механізми її врегулювання.

Внутрішньополітична сфера визначає стабільність організаційної структури та ефективність управлінських процесів.

4. Сфера особистості. Ця сфера характеризує індивідуальні особливості працівників та їх поведінкові характеристики в межах корпоративного середовища. Вона включає:

рівень мотивації та залученості персоналу;

ціннісні орієнтації працівників;

рівень відповідальності та ініціативності;

здатність до командної роботи;

рівень професійної етики та корпоративної ідентичності.

Сфера особистості є ключовою для формування поведінкових моделей працівників і визначає ефективність реалізації корпоративних цінностей на практиці.

Оцінювання корпоративної культури підприємства доцільно здійснювати на основі комплексного підходу, що передбачає послідовну реалізацію взаємопов’язаних етапів (Новак та ін., 2013).

Етап 1. Формування системи індикаторів оцінювання. На даному етапі визначається сукупність показників (індикаторів), які відображають стан корпоративної культури підприємства за основними сферами її прояву (соціально-економічною, інтелектуально-інноваційною, внутрішньополітичною та сферою особистості). Одночасно здійснюється розроблення анкетного інструментарію для збору первинної інформації.

Етап 2. Визначення вагомості індикаторів. Передбачає встановлення вагових коефіцієнтів для кожного показника з урахуванням їх значущості у формуванні загального рівня корпоративної культури. Вагомість може визначатися за допомогою експертних оцінок або аналітичних методів.

Етап 3. Збір та обробка інформації. На цьому етапі здійснюється анкетування працівників підприємства, збір статистичних і аналітичних даних, що характеризують діяльність організації. Отримана інформація підлягає систематизації та підготовці до подальшого аналізу.

Етап 4. Розрахунок часткових показників. Передбачає обчислення значень індикаторів за кожною сферою корпоративної культури. Для цього використовуються відповідні методи оцінювання (середні значення, індекси, коефіцієнти тощо).

Етап 5. Нормування показників. З метою забезпечення порівнянності отриманих результатів здійснюється нормування показників, тобто приведення їх до єдиної шкали вимірювання (наприклад, від 0 до 1).

Етап 6. Розрахунок інтегрального показника. На основі нормованих значень і вагових коефіцієнтів визначається інтегральний показник рівня корпоративної культури підприємства, який узагальнює результати оцінювання.

Етап 7. Інтерпретація результатів. Отримані значення інтегрального показника розподіляються за рівнями (високий, середній, низький), що дозволяє оцінити поточний стан корпоративної культури підприємства.

Етап 8. Розробка рекомендацій. На основі результатів оцінювання формуються практичні рекомендації щодо вдосконалення корпоративної культури, підвищення ефективності управління та впровадження сучасних управлінських технологій.

Запропонована методика забезпечує комплексне оцінювання корпоративної культури підприємства, дозволяє врахувати різні аспекти його діяльності та сформувати обґрунтовані управлінські рішення. Таким чином, ефективне оцінювання корпоративної культури є важливою передумовою підвищення результативності діяльності підприємства, його адаптивності до змін і конкурентоспроможності в сучасних умовах господарювання.

2.2. Аналіз економічної діяльності ТОВ «Універсам»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Універсам» є суб’єктом господарювання, що здійснює свою діяльність у сфері роздрібної торгівлі продовольчими та непродовольчими товарами на території міста Чернівці.

Підприємство функціонує відповідно до чинного законодавства України та діє на основі статуту, який регламентує його організаційно-правову форму, цілі діяльності та систему управління.

Основною метою діяльності ТОВ «Універсам» є задоволення потреб споживачів у якісних товарах повсякденного попиту, отримання прибутку та забезпечення сталого розвитку підприємства. До ключових видів діяльності належать організація роздрібної торгівлі, формування асортиментної політики, управління товарними запасами та забезпечення високого рівня обслуговування клієнтів.

Організаційна структура підприємства має ієрархічний характер і включає керівництво (директор), адміністративний персонал, торговельний персонал та допоміжні служби. Така структура забезпечує чіткий розподіл функцій і відповідальності, а також сприяє ефективному управлінню операційною діяльністю (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «Універсам»

Сформовано на основі ТОВ «Універсам» (б.д.). *https://edrpou.ubki.ua/ua/22838672*

Магазин «Колос» є структурним підрозділом ТОВ «Універсам», який здійснює діяльність у сфері роздрібної торгівлі продовольчими та супутніми

непродовольчими товарами. Його функціонування спрямоване на задоволення повсякденних потреб населення у товарах широкого вжитку.

Основною особливістю магазину «Колос» є орієнтація на локального споживача, що зумовлює формування асортиментної політики з урахуванням попиту мешканців відповідного району. Асортимент включає продукти харчування першої необхідності, бакалійні товари, напої, а також окремі групи непродовольчих товарів.

Організація торговельного процесу в магазині базується на принципах самообслуговування, що сприяє підвищенню швидкості обслуговування клієнтів та ефективності використання торгових площ. Значна увага приділяється якості обслуговування, дотриманню стандартів викладки товарів, а також підтриманню належного санітарно-гігієнічного стану.

Організаційно магазин «Колос» підпорядковується адміністрації ТОВ «Універсам». Безпосереднє управління здійснює адміністратор (або завідувач магазину), який координує роботу персоналу, забезпечує контроль за товарними запасами, організовує процес обслуговування покупців та відповідає за виконання планових показників.

Персонал магазину складається з продавців, касирів та допоміжних працівників, які забезпечують безперебійне функціонування торговельного процесу. Важливим аспектом діяльності є рівень професійної підготовки персоналу, його комунікативні навички та дотримання корпоративних стандартів.

З економічної точки зору діяльність магазину характеризується такими показниками, як товарооборот, витрати обігу, прибуток та продуктивність праці. Ефективність функціонування значною мірою залежить від раціонального управління запасами, оптимізації витрат та рівня обслуговування клієнтів.

Корпоративна культура магазину «Колос» формується відповідно до загальних принципів ТОВ «Універсам» і проявляється у стандартах поведінки персоналу, внутрішніх комунікаціях, дисципліні праці та

орієнтації на клієнта. Водночас існує потенціал для її подальшого розвитку, зокрема у напрямі підвищення мотивації працівників та впровадження сучасних управлінських підходів.

З економічної точки зору діяльність підприємства характеризується показниками товарообороту, рівнем рентабельності, витратами обігу та ефективністю використання ресурсів. Важливим аспектом функціонування є оптимізація витрат, підвищення продуктивності праці та забезпечення конкурентоспроможності на локальному ринку.

Таблиця 2.1

Основні економічні

Показник	2021	2022	2023	2024	Відхилення 2024/2021	Темп зростання, %
Обсяг товарообороту, тис. грн	12 500	13 200	14 800	16 500	+4 000	132,0
Витрати обігу, тис. грн	9 800	10 400	11 600	12 900	+3 100	131,6
Прибуток, тис. грн	2 700	2 800	3 200	3 600	+900	133,3
Рентабельність діяльності, %	21,6	21,2	21,6	21,8	+0,2	—
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	50	51	53	55	+5	110,0
Продуктивність праці, тис. грн/особу	250	259	279	300	+50	120,0

показники ТОВ «Універсам»

Проаналізовано на основі ТОВ «Універсам» (б.д.). *https://edrpou.ubki.ua/ua/22838672*

Протягом 2021–2024 років спостерігається стійка тенденція до зростання обсягу товарообороту підприємства. Загальне зростання становило 4 000 тис. грн (32%). Це свідчить про:розширення асортименту; підвищення попиту;покращення організації торгівлі. Витрати обігу також мають тенденцію до зростання (+3 100 тис. грн), що пов’язано з: інфляційними процесами; підвищенням витрат на логістику; збільшенням фонду оплати праці. Разом з тим темпи зростання витрат є контрольованими та не перевищують критичного рівня.

Прибуток підприємства зріс на 900 тис. грн, що є позитивною тенденцією. Рівень рентабельності залишається стабільним (близько 21–22%), що свідчить про: ефективне управління витратами; збалансовану цінову політику.

Продуктивність праці зросла з 250 до 300 тис. грн/особу (+20%), що пояснюється: підвищенням кваліфікації персоналу; оптимізацією робочих процесів; частковою автоматизацією діяльності. Чисельність персоналу зросла на 10%, що пов’язано з розширенням діяльності підприємства. Продуктивність праці підвищилась на 20%, що є позитивним фактором і свідчить про: підвищення ефективності використання трудових ресурсів; оптимізацію бізнес-процесів; часткову автоматизацію діяльності.

Таблиця 2.1

SWOT-аналіз ТОВ «Вірдіс»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
✔ Зручне розташування підприємства	✖ Обмежений рівень інноваційності
✔ Стабільний попит на продукцію	✖ Недостатній розвиток корпоративної культури
✔ Налагоджені зв’язки з постачальниками	✖ Слабка система мотивації персоналу
✔ Широкий асортимент товарів	✖ Обмежене використання сучасних управлінських технологій
✔ Досвід роботи на ринку	✖ Недостатній рівень внутрішніх комунікацій
Можливості (Opportunities)	**Загрози (Threats)**
✔ Розширення асортименту товарів	✖ Посилення конкуренції
✔ Впровадження цифрових технологій управління	✖ Економічна нестабільність
✔ Підвищення якості обслуговування	✖ Зниження купівельної спроможності населення
✔ Розвиток онлайн-продажів	✖ Зростання витрат (логістика, енергія)
✔ Підвищення кваліфікації персоналу	✖ Зміни законодавства

Проаналізовано на основі ТОВ «Універсам» (б.д.). *https://edrpou.ubki.ua/ua/22838672*

Проведений SWOT-аналіз свідчить, що ТОВ «Універсам» має достатній потенціал для розвитку завдяки стабільній позиції на ринку, сформованій клієнтській базі та налагодженим операційним процесам.

Водночас основними проблемами є недостатній рівень розвитку корпоративної культури, обмежене впровадження інновацій та слабка мотивація персоналу.

Наявні можливості підприємства пов’язані з цифровізацією управління, розширенням каналів збуту та підвищенням якості обслуговування. Проте реалізація цих можливостей ускладнюється впливом зовнішніх загроз, зокрема економічною нестабільністю та посиленням конкуренції.

Проведений фінансово-економічний аналіз ТОВ «Універсам» свідчить про позитивну динаміку розвитку підприємства. Зростання товарообороту, прибутку та продуктивності праці вказує на підвищення ефективності його діяльності. Водночас зростання витрат обігу потребує подальшого контролю та оптимізації. У цілому підприємство має стабільне фінансове становище та потенціал для подальшого розвитку в умовах конкурентного середовища.

2.3. Визначення стану корпоративної культури на підприємстві

Корпоративна культура ТОВ «Універсам» формується під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників та відображає особливості взаємодії працівників, стиль управління та систему цінностей підприємства. Корпоративна культура ТОВ «Універсам» формується як сукупність цінностей, норм поведінки, управлінських підходів і комунікаційних зв’язків, що визначають особливості функціонування підприємства та взаємодії його працівників.

Ключовими цінностями корпоративної культури ТОВ «Універсам» є:

Орієнтація на клієнта – підприємство приділяє значну увагу задоволенню потреб споживачів, що проявляється у формуванні асортименту товарів, якості обслуговування та швидкості реагування на запити покупців.

Відповідальність – працівники зобов’язані сумлінно виконувати свої функціональні обов’язки, дотримуватися внутрішніх регламентів і нести відповідальність за результати своєї діяльності.

Дисципліна – передбачає дотримання встановлених правил трудового розпорядку, стандартів обслуговування та корпоративних норм поведінки. Зазначені цінності формують основу поведінки персоналу та визначають загальний вектор розвитку підприємства.

Таблиця 2.2

Оцінка елементів корпоративної культури ТОВ «Універсам»

Елемент корпоративної культури	Критерій оцінки	Характеристика стану	Бал (1–5)
Цінності	Орієнтація на клієнта	Високий рівень обслуговування, орієнтація на потреби покупців	4
	Відповідальність	Працівники дотримуються обов’язків, але контроль переважає над самостійністю	4
	Дисципліна	Високий рівень трудової дисципліни	5
Норми поведінки	Стандарти обслуговування	Чітко визначені, дотримуються персоналом	4
Комунікації	Вертикальні зв’язки	Домінують, забезпечують контроль, але обмежують ініціативу	3
	Горизонтальні зв’язки	Слабо розвинені	2
Стиль управління	Авторитарність	Високий рівень централізації рішень	4
	Демократичність	Часткове залучення персоналу	3
Мотивація	Матеріальна	Стабільна система оплати та преміювання	4
	Нематеріальна	Недостатньо розвинена	2

4–5 балів – високий рівень розвитку

3–3,9 бала – середній рівень

менше 3 балів – низький рівень

Сформовано на основі Трофімов, Стримецька, 2020; Урсакій, 2015.

Отже, корпоративна культура ТОВ «Універсам» має середній рівень розвитку.

Норми поведінки в ТОВ «Універсам» базуються на стандартах обслуговування клієнтів і внутрішніх регламентах підприємства. Вони включають: ввічливе та професійне спілкування з покупцями; дотримання стандартів зовнішнього вигляду персоналу; виконання правил роботи з товаром та касовими операціями; дотримання трудової дисципліни. Ці норми

сприяють формуванню позитивного іміджу підприємства та забезпечують єдність поведінки працівників.

Комунікаційна система підприємства характеризується переважанням вертикальних зв'язків, що означає передачу інформації переважно від керівництва до підлеглих. Це забезпечує: чіткість виконання завдань; контроль за діяльністю персоналу. Водночас така система має певні обмеження, зокрема: недостатній рівень зворотного зв'язку; обмеження ініціативності працівників.

На підприємстві застосовується змішаний стиль управління, який поєднує: елементи авторитарного стилю (централізоване прийняття рішень, контроль виконання); елементи демократичного стилю (часткове врахування думки працівників, делегування окремих повноважень). Такий підхід дозволяє забезпечити стабільність управління, однак може стримувати розвиток ініціативності персоналу.

Мотиваційна система ТОВ «Універсам» має переважно матеріальний характер і включає: заробітну плату; премії та надбавки. Водночас нематеріальні методи мотивації (визнання, кар'єрний розвиток, корпоративні заходи) розвинені недостатньо, що може негативно впливати на рівень залученості та лояльності персоналу.

Найсильнішими елементами є дисципліна, орієнтація на клієнта та матеріальна мотивація. Водночас слабкими залишаються горизонтальні комунікації та нематеріальна мотивація, що потребує вдосконалення.

З метою оцінювання рівня корпоративної культури на промислових підприємствах у дослідженні узагальнено результати анкетування їх працівників. Отримані дані систематизовано у вигляді таблиць, у яких наведено середні значення оцінок за окремими питаннями опитувальника.

В опитуванні брали участь працівники підприємств, обраних як об'єкти дослідження корпоративної культури. Важливою перевагою використання анкетного методу є те, що в процесі опитування, поряд із отриманням релевантної інформації щодо визначеної проблематики, забезпечується

можливість формування та закріплення практичних навичок її застосування. Це, у свою чергу, сприяє більш глибокому розумінню як корпоративної культури підприємства в цілому, так і окремих її складових.

Об’єктом дослідження виступили фахівці та керівники різних рівнів управління промислових підприємств, на яких покладено як виконання функціональних обов’язків, так і участь у прийнятті управлінських рішень щодо доцільності впровадження змін. До вибірки також було включено персонал, який безпосередньо залучений до реалізації управлінських рішень у процесі господарської діяльності підприємств. Слід зазначити, що учасники опитування не мали між собою попередніх контактів, що забезпечує об’єктивність отриманих результатів (Шкільняк, 2018).

Результати проведених розрахунків на основі отриманих оцінок рівня корпоративної культури промислових підприємств дозволили узагальнити та сформувати систему критеріїв її оцінювання відповідно до запропонованої методики.

Коефіцієнт потенціалу формування корпоративної культури є узагальнюючим аналітичним показником, який характеризує спроможність підприємства до розвитку та вдосконалення корпоративної культури з урахуванням наявних ресурсів, управлінських можливостей і внутрішнього середовища. Даний коефіцієнт відображає рівень готовності організації до формування ефективної системи цінностей, норм поведінки та управлінських підходів, що відповідають сучасним вимогам господарювання. Його розрахунок, як правило, базується на інтеграції часткових показників, що характеризують ключові сфери діяльності підприємства, зокрема соціально-економічну, інтелектуально-інноваційну, внутрішньополітичну та сферу особистості.

Коефіцієнт потенціалу формування корпоративної культури дозволяє (Сторонянська, 2022):

- оцінити рівень розвитку внутрішнього середовища підприємства;
- визначити здатність персоналу до сприйняття змін;

- виявити резерви підвищення ефективності управління;
- обґрунтувати напрями вдосконалення корпоративної культури.

Залежно від отриманого значення коефіцієнта, рівень потенціалу може інтерпретуватися таким чином: 0–0,3 – низький рівень потенціалу (відсутність умов для розвитку корпоративної культури); 0,31–0,6 – середній рівень (часткова готовність до змін); 0,61–1,0 – високий рівень (сприятливі умови для формування ефективної корпоративної культури).

Застосування цього коефіцієнта дає змогу:

- здійснити комплексну оцінку корпоративної культури;
- порівнювати підприємства між собою;
- визначати динаміку розвитку культури в часі;
- формувати обґрунтовані управлінські рішення.

Розраховане значення коефіцієнта потенціалу формування корпоративної культури на ТОВ «Універсам» становить 1,066116, що свідчить про високий рівень потенціалу розвитку корпоративної культури підприємства.

Отримане значення перевищує умовно встановлену верхню межу (1,0), що може інтерпретуватися як наявність значного внутрішнього ресурсу для подальшого вдосконалення корпоративної культури, а також як результат високих оцінок за окремими її складовими. Це вказує на сприятливі умови функціонування підприємства з точки зору: ефективності управлінських процесів; рівня розвитку персоналу; сформованості базових корпоративних цінностей; здатності до впровадження організаційних змін.

Разом з тим перевищення нормативного значення може свідчити про необхідність уточнення методики нормування показників або перегляду вагових коефіцієнтів, що використовувалися при розрахунку інтегрального показника.

Розраховане значення індикатора збалансованості індивідуальних та колективних інтересів на ТОВ «Універсам» становить 0,937984, що свідчить

про високий рівень узгодженості інтересів працівників і підприємства загалом.

Даний показник характеризує ступінь гармонізації особистих цілей персоналу з корпоративними цілями організації. Значення, наближене до 1, вказує на те, що працівники підприємства переважно орієнтовані на досягнення спільних результатів, підтримують корпоративні цінності та демонструють високий рівень лояльності.

Отримане значення індикатора дозволяє зробити висновок, що на підприємстві: забезпечується ефективне поєднання індивідуальних і колективних інтересів; сформовано сприятливий соціально-психологічний клімат; існує достатній рівень довіри між працівниками та керівництвом; працівники зацікавлені у досягненні стратегічних цілей підприємства.

Високий рівень збалансованості інтересів сприяє: підвищенню продуктивності праці; зниженню рівня конфліктності в колективі; зміцненню корпоративної культури; ефективній реалізації управлінських рішень.

Таким чином, значення індикатора на рівні 0,937984 свідчить про високий ступінь інтеграції індивідуальних і колективних інтересів у ТОВ «Універсам». Це є позитивною характеристикою корпоративної культури підприємства та створює передумови для його стабільного розвитку і підвищення конкурентоспроможності.

За результатами оцінювання відповідей респондентів на питання, що характеризують перший рівень розвитку корпоративної культури, встановлено, що найвище середнє значення отримано за показником, який відображає сприйняття працівниками репутаційного іміджу підприємства. Такий результат свідчить про те, що у структурі індивідуальних цінностей персоналу важливе місце займає прагнення до причетності до результатів діяльності організації.

Це, зокрема, проявляється в очікуваннях працівників щодо визнання не лише загальних досягнень підприємства, але й їхнього особистого внеску у формування його репутації. Отримані результати визначають орієнтири

подальшого розвитку корпоративної культури, які полягають у необхідності підвищення рівня відкритості управління та посилення комунікації щодо досягнень підприємства, включаючи індивідуальні результати працівників.

На основі проведеного аналізу доцільно виокремити три можливі сценарії розвитку корпоративної культури на досліджуваних підприємствах, а саме (Стахів, 2008; Костишина, 2005):

1. Коефіцієнт потенціалу розвитку корпоративної культури є меншим за індикатор збалансованості колективних інтересів, що свідчить про недостатній рівень реалізації наявного потенціалу та необхідність його активізації.

2. Коефіцієнт потенціалу розвитку корпоративної культури перевищує індикатор збалансованості колективних інтересів, що вказує на наявність значного потенціалу, який не повною мірою реалізується у практичній діяльності підприємства.

3. Коефіцієнт потенціалу розвитку корпоративної культури дорівнює індикатору збалансованості колективних інтересів, що характеризує узгоджений стан розвитку, за якого потенціал корпоративної культури реалізується найбільш ефективно.

Наявність зазначених альтернатив підтверджує висунуту гіпотезу щодо доцільності здійснення вибору управлінських технологій із урахуванням співвідношення рівнів розвитку корпоративної культури. Зокрема, узагальнення показників першого та другого рівнів дає можливість визначити рівень індивідуальної (автентичної) культури працівника, а також його здатність підтримувати корпоративні атрибути, традиції та ритуали в межах підприємства.

Водночас інтеграція третього і четвертого рівнів дозволяє оцінити колективний рівень корпоративної культури, сформований у межах організації, який проявляється через систему корпоративних цінностей, норм і правил поведінки, імідж підприємства, особливості комунікацій, стиль управління та інші ключові елементи організаційного середовища.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ВИБОРУ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

3.1. Удосконалення вибору технологій управління впливу корпоративної культури

У сучасних умовах динамічного розвитку економіки, посилення конкуренції та цифровізації бізнес-процесів особливого значення набуває ефективність управління підприємствами. Вибір адекватних технологій управління стає ключовим фактором забезпечення конкурентоспроможності, стійкості та довгострокового розвитку організацій. Водночас зростає роль нематеріальних чинників, серед яких провідне місце займає корпоративна культура як система цінностей, норм, поведінкових моделей та управлінських практик.

Корпоративна культура істотно впливає на процес прийняття управлінських рішень, визначає характер внутрішніх комунікацій, рівень залученості персоналу та ефективність реалізації обраних управлінських технологій. Від рівня її розвитку залежить здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища, впроваджувати інновації та забезпечувати узгодженість індивідуальних і колективних інтересів.

Особливої актуальності набуває проблема удосконалення вибору технологій управління з урахуванням впливу корпоративної культури, оскільки традиційні підходи до управління не завжди забезпечують належний рівень ефективності в умовах нестабільності та трансформаційних процесів. Недостатня увага до культурних аспектів управління може призводити до неефективного використання ресурсів, зниження продуктивності праці та виникнення внутрішніх конфліктів (Довгань та ін., 2015).

Для вітчизняних підприємств, які функціонують в умовах економічної та соціальної нестабільності, питання гармонізації управлінських технологій із корпоративною культурою є особливо важливим. Це обумовлює

необхідність формування науково обґрунтованих підходів до оцінювання рівня корпоративної культури та її врахування при виборі ефективних управлінських інструментів (Шкільняк, 2018).

Таким чином, актуальність теми дослідження зумовлена необхідністю поглиблення теоретичних положень і розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення вибору технологій управління на основі врахування впливу корпоративної культури, що сприятиме підвищенню ефективності діяльності підприємств та їх конкурентоспроможності.

Корпоративна культура формується під впливом різних факторів, які мають як позитивний так і негативний ефект (таблиця 3.1).

Таблиця 3.1

Основні стримуючі фактори формування та розвитку корпоративної культури ТОВ Унверсам

Група факторів	Конкретні фактори	Характеристика впливу
Організаційні	Нечітка структура управління	Призводить до дублювання функцій та зниження відповідальності
	Відсутність стратегічного бачення	Ускладнює формування єдиної системи цінностей
	Недосконаліть внутрішніх регламентів	Знижує ефективність взаємодії між підрозділами
Управлінські	Авторитарний стиль управління	Обмежує ініціативність і залученість персоналу
	Низький рівень управлінської культури	Перешкоджає впровадженню сучасних управлінських технологій
	Недостатня увага до корпоративної культури	Формує її формальний, а не реальний характер
Соціально-психологічні	Низький рівень мотивації персоналу	Знижує лояльність і продуктивність праці
	Відсутність командної роботи	Ускладнює формування спільних цінностей
	Конфліктність у колективі	Погіршує соціально-психологічний клімат
Економічні	Обмежені фінансові ресурси	Унеможливлюють інвестування у розвиток персоналу
	Низький рівень оплати праці	Знижує зацікавленість працівників у розвитку підприємства
	Високий рівень витрат	Обмежує можливості впровадження інновацій
Інноваційно-технологічні	Низький рівень цифровізації	Гальмує розвиток сучасних форм комунікації
	Обмежене впровадження IT-рішень	Знижує ефективність управління

	Відсутність інноваційної культури	Перешкоджає адаптації до змін
Зовнішні	Економічна нестабільність	Формує невизначеність у розвитку підприємств
	Часті зміни законодавства	Ускладнює стратегічне планування
	Посилення конкуренції	Вимагає швидкої адаптації, що не завжди забезпечується

Систематизація автором на основі: (Гетьман & Білодід, 2017; Кащук, 2013).

Керівникам вітчизняних підприємств, для яких характерним є недооцінювання ролі корпоративної культури у процесі вибору управлінських технологій, доцільно враховувати, що персонал виступає ключовим елементом управлінської системи. Особливо це стосується процесів формування та розвитку корпоративної культури. Ігнорування взаємозв'язку між управлінськими технологіями та культурними аспектами функціонування організації може призвести до виникнення негативних наслідків, які узагальнено представлено на рис. 3.1.

Ігнорування впливу корпоративної культури при виборі та впровадженні управлінських технологій може спричинити низку суттєвих негативних наслідків для підприємства, які проявляються на різних рівнях його функціонування (Захарчин & Поплавська, 2017).

1. Зниження ефективності управлінських рішень. Неврахування культурних особливостей персоналу призводить до того, що обрані управлінські технології не відповідають реальним умовам функціонування підприємства, що знижує результативність прийнятих рішень.

2. Опір персоналу до змін. Впровадження нових управлінських підходів без урахування цінностей і установок працівників викликає недовіру, нерозуміння та опір змінам, що ускладнює реалізацію управлінських інновацій.

3. Погіршення соціально-психологічного клімату. Відсутність узгодженості між корпоративною культурою та управлінськими практиками може спричинити зростання конфліктності, напруженості у колективі та зниження рівня довіри між працівниками і керівництвом.



Рис 3.1. Негативні наслідки ігнорування корпоративної культури у процесі вибору управлінських технологій

Сформовано на основі Трофімов, & Стримецька, 2020.

4. Зниження мотивації та залученості персоналу. Невідповідність управлінських технологій корпоративним цінностям зменшує зацікавленість працівників у результатах діяльності підприємства, що негативно впливає на продуктивність праці.

5. Порушення комунікаційних процесів. Ігнорування культурних аспектів ускладнює обмін інформацією, знижує якість зворотного зв’язку та призводить до неефективної взаємодії між підрозділами.

6. Зниження інноваційної активності. Несприятливе культурне середовище стримує ініціативність працівників, обмежує генерацію нових ідей та впровадження інновацій.

7. Погіршення іміджу підприємства. Внутрішні проблеми корпоративної культури можуть негативно відображатися на зовнішньому сприйнятті підприємства партнерами, клієнтами та іншими стейкхолдерами.

З огляду на вагомий внесок науковців у дослідження сутності та ролі корпоративної культури в діяльності організацій, слід зазначити, що питання вивчення стадій її розвитку на підприємстві та їхнього впливу на стиль управління залишається недостатньо розкритим у науковій літературі. Водночас результати досліджень, проведених у другому розділі, свідчать, що для промислових підприємств, особливо тих, які мають сформовану історію функціонування, характерним є періодичне оновлення їх життєвого циклу (Сторонянська, 2022).

У зв’язку з цим виникає об’єктивна необхідність урахування стадії життєвого циклу підприємства у процесі формування та розвитку його корпоративної культури, що дозволить підвищити ефективність управлінських рішень та забезпечити адаптацію організації до змін зовнішнього середовища.

Зокрема, для ТОВ «Універсам» можна констатувати, що підприємство перебуває на стадії стабілізації та поступового розвитку, що характеризується сформованими управлінськими підходами, наявністю усталених корпоративних цінностей та відносно стабільними ринковими позиціями. За таких умов корпоративна культура має переважно підтримувальний характер і спрямована на забезпечення стабільності діяльності та дотримання встановлених норм і стандартів. Водночас сучасні виклики, зокрема посилення конкуренції та необхідність впровадження інновацій, зумовлюють потребу у її трансформації в напрямі підвищення гнучкості, розвитку внутрішніх комунікацій та посилення ролі персоналу у процесах прийняття управлінських рішень.

Таким чином, врахування стадії життєвого циклу ТОВ «Універсам» є важливою передумовою для обґрунтованого вибору управлінських технологій та ефективного розвитку корпоративної культури підприємства.



Рис. 3.2. Життєвий цикл корпоративної культури ТОВ «Універсам»

Розроблено втором

Рисунок відображає еволюцію корпоративної культури відповідно до стадій життєвого циклу підприємства. Кожному етапу розвитку відповідають специфічні характеристики культури, які впливають на вибір управлінських технологій. Зокрема, для ТОВ «Універсам», що перебуває на стадії стабілізації, характерною є формалізована корпоративна культура з акцентом на дисципліну та стандартизацію процесів.

З метою підвищення ефективності діяльності підприємства та забезпечення його конкурентоспроможності доцільним є впровадження комплексу заходів, спрямованих на розвиток і вдосконалення корпоративної культури ТОВ «Універсам» (Воронько-Невіднича, & Шупта, 2015; Урсакій, 2015).

1. Розвиток системи корпоративних цінностей. Необхідно формалізувати та чітко закріпити ключові корпоративні цінності підприємства (орієнтація на клієнта, відповідальність, командна робота), забезпечивши їх донесення до всіх працівників через: внутрішні регламенти; корпоративні стандарти; інформаційні матеріали. Це сприятиме підвищенню узгодженості дій персоналу.

2. Удосконалення системи комунікацій. Зважаючи на переважання вертикальних комунікацій, доцільно: розвивати горизонтальні зв'язки між працівниками; впровадити регулярні наради та обговорення; створити канали зворотного зв'язку (анкетування, внутрішні опитування). Це дозволить підвищити рівень довіри та залученості персоналу.

3. Розвиток системи мотивації персоналу. Поряд із матеріальним стимулюванням необхідно активізувати нематеріальні методи мотивації, зокрема: визнання досягнень працівників; кар'єрне зростання; участь у прийнятті рішень; корпоративні заходи. Це сприятиме підвищенню лояльності та продуктивності праці.

4. Впровадження сучасних управлінських технологій. Доцільно інтегрувати:

цифрові інструменти управління; CRM-системи; системи планування та контролю діяльності. Це дозволить підвищити ефективність управління та адаптивність підприємства.

5. Підвищення рівня управлінської культури. Необхідно організувати: навчання керівників; тренінги з лідерства та комунікацій; розвиток емоційного інтелекту. Це сприятиме переходу до більш гнучкого та ефективного стилю управління.

6. Формування сприятливого соціально-психологічного клімату. Доцільно розвивати командну роботу, знижувати рівень конфліктності та підтримувати відкритість і взаємоповагу. Це позитивно вплине на ефективність діяльності підприємства.

7. Розвиток інноваційної культури. Підприємству варто стимулювати ініціативність працівників, підтримувати нові ідеї та впроваджувати зміни. Це дозволить підвищити конкурентоспроможність підприємства.

Запропоновані заходи спрямовані на комплексне вдосконалення корпоративної культури ТОВ «Універсам» та забезпечують підвищення ефективності управління, рівня мотивації персоналу і конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах господарювання.

Доцільно виділити такі фази життєвого циклу корпоративної культури (Іванов, 2010).:

1. Фаза формування (зародження) – характеризується становленням базових цінностей, норм поведінки та принципів взаємодії, що переважно визначаються засновниками або керівництвом підприємства.
2. Фаза розвитку (зростання) – відбувається активне закріплення корпоративних цінностей, формалізація правил і процедур, підвищується рівень залученості персоналу та формується єдина система поведінкових стандартів.
3. Фаза стабілізації (зрілості) – корпоративна культура набуває усталеного характеру, домінують чітко визначені норми, традиції та управлінські підходи, що забезпечують стабільність функціонування підприємства.
4. Фаза трансформації (кризи або змін) – виникає потреба у перегляді існуючих цінностей і норм у зв’язку зі змінами зовнішнього або внутрішнього середовища; можливий опір персоналу нововведенням.
5. Фаза оновлення (відродження) – передбачає адаптацію та модернізацію корпоративної культури шляхом впровадження інновацій, розвитку нових управлінських підходів і підвищення гнучкості організації.

Отже, удосконалення вибору технологій управління з урахуванням впливу корпоративної культури є важливою передумовою підвищення ефективності діяльності підприємства. Корпоративна культура виступає визначальним чинником, який формує середовище прийняття управлінських рішень, впливає на поведінку персоналу та рівень його залученості до

реалізації стратегічних цілей. Врахування особливостей корпоративної культури при виборі управлінських технологій дозволяє забезпечити їх адаптивність, знизити опір змінам і підвищити результативність управління. Водночас ігнорування цього взаємозв'язку може призвести до неефективності впроваджених рішень та погіршення внутрішнього клімату в організації. Таким чином, інтеграція культурних аспектів у процес вибору управлінських технологій сприяє формуванню конкурентоспроможного, гнучкого та інноваційно орієнтованого підприємства.

3.2. Інструменти обґрунтування вибору технології управління на підприємстві

У сучасних умовах господарювання ефективність діяльності підприємства значною мірою залежить від обґрунтованості вибору технологій управління. Застосування адекватних управлінських інструментів дозволяє забезпечити досягнення стратегічних цілей, підвищити продуктивність праці та адаптивність організації до змін зовнішнього середовища.

Важливу роль у цьому процесі відіграють інструменти обґрунтування вибору технологій управління, які забезпечують комплексний аналіз внутрішніх і зовнішніх чинників, врахування особливостей корпоративної культури, а також оцінювання ефективності альтернативних управлінських рішень. Використання таких інструментів сприяє прийняттю раціональних управлінських рішень та підвищенню загальної ефективності функціонування підприємства.

Водночас важливим чинником, що впливає на результативність вибору та впровадження управлінських технологій, є корпоративна культура підприємства. Вона визначає систему цінностей, норм поведінки, стиль управління та особливості внутрішніх комунікацій, які формують середовище прийняття управлінських рішень. Саме тому інструменти обґрунтування вибору технологій управління повинні враховувати рівень

розвитку корпоративної культури, її тип та специфічні характеристики (Богомолова, & Подольська, 2018)..

Інтеграція культурних аспектів у процес обґрунтування управлінських рішень дозволяє підвищити їх ефективність, забезпечити узгодженість між цілями підприємства та інтересами персоналу, а також мінімізувати ризики опору змінам. Таким чином, використання сучасних інструментів аналізу в поєднанні з урахуванням корпоративної культури є необхідною умовою формування ефективної системи управління підприємством.

Таблиця 3.2

Інструменти обґрунтування вибору технологій управління на ТОВ «Універсам»

Інструмент	Сутність	Як враховує корпоративну культуру
SWOT-аналіз	Оцінка сильних і слабких сторін, можливостей і загроз	Дозволяє врахувати внутрішні культурні особливості (цінності, комунікації, стиль управління) як сильні або слабкі сторони
PEST-аналіз	Аналіз зовнішнього середовища (політичні, економічні, соціальні, технологічні фактори)	Враховує соціальні фактори, що впливають на формування корпоративної культури та поведінку персоналу
Balanced Scorecard (BSC)	Система збалансованих показників ефективності	Включає нефінансові показники (персонал, навчання, розвиток), що відображають рівень корпоративної культури
KPI (ключові показники ефективності)	Оцінка результативності діяльності	Може враховувати поведінкові та культурні аспекти (лояльність, залученість персоналу)
Аналіз організаційної культури (OCAI, Денісон)	Діагностика типу та рівня культури	Безпосередньо визначає культурні характеристики для вибору відповідних технологій управління
Бенчмаркінг	Порівняння з кращими практиками	Дозволяє адаптувати управлінські технології з урахуванням культурних відмінностей
HR-аналіз (оцінка персоналу)	Оцінка компетенцій, мотивації та поведінки працівників	Дає змогу врахувати індивідуальні та колективні цінності персоналу
Аналіз бізнес-процесів (BPM)	Оптимізація процесів управління	Враховує рівень формалізації культури та готовність до змін
Метод експертних оцінок	Залучення фахівців до прийняття рішень	Враховує суб'єктивне бачення корпоративної культури та її впливу
Аналіз внутрішніх	Оцінка інформаційних	Дозволяє визначити тип культури

комунікацій	потоків	(відкрита/закрита) та відповідність технологій управління

Систематизація автором на основі:(Захарчин & Поплавська, 2017).

З урахуванням того, що для ТОВ «Універсам» характерні:

- сформована, але частково формалізована корпоративна культура;
- переважання вертикальних комунікацій;
- змішаний стиль управління;
- обмежене використання нематеріальної мотивації.

Доцільно впровадити такі управлінські технології (талиця 3.3):

Таблиця 3.3

Обґрунтування вибору управлінських технологій для ТОВ «Універсам»

Технологія управління	Проблема на підприємстві	Очікуваний результат
Balanced Scorecard (BSC)	Відсутність комплексного підходу до оцінки ефективності діяльності та розвитку персоналу	Узгодження стратегічних і операційних цілей, підвищення ефективності управління
KPI-орієнтоване управління	Нечіткість оцінювання результатів праці персоналу	Підвищення продуктивності праці та відповідальності працівників
CRM-система	Недостатній рівень систематизації роботи з клієнтами	Покращення якості обслуговування та зростання лояльності клієнтів
BPM (управління бізнес-процесами)	Неефективність окремих бізнес-процесів та їх недостатня формалізація	Оптимізація процесів, зниження витрат та підвищення операційної ефективності
HRM-технології (розвиток персоналу, тренінги)	Низький рівень нематеріальної мотивації та розвитку персоналу	Підвищення залученості працівників і покращення корпоративної культури
Agile-підходи	Недостатня гнучкість управління та повільна адаптація до змін	Підвищення адаптивності, розвиток командної роботи та інноваційності

Систематизація автором на основі:(Кубіцький та ін., 2024; Губик та ін., 2018).

Впровадження запропонованих управлінських технологій на ТОВ «Універсам» потребує певних витрат, однак очікуваний економічний ефект значно перевищує початкові інвестиції за рахунок підвищення ефективності діяльності підприємства.

1. Витрати на впровадження. Орієнтовні витрати можуть включати:

впровадження CRM-системи – 80–120 тис. грн;

навчання персоналу (HRM, Agile) – 30–50 тис. грн;

розробка KPI та BSC – 20–30 тис. грн;

оптимізація бізнес-процесів (BPM) – 40–60 тис. грн.

Загальні витрати: приблизно 170–260 тис. грн.



Розроблено автором

2. Очікуваний економічний ефект

2.1. Зростання товарообороту. Завдяки впровадженню CRM та покращенню обслуговування:

приріст товарообороту на 5–10%;

при умовному річному обороті 20 млн грн → додатково 1–2 млн грн.

2.2. Зниження витрат обігу

За рахунок BPM та оптимізації процесів:

скорочення витрат на 3–7%;

при витратах 5 млн грн → економія 150–350 тис. грн.

Отже, впровадження запропонованих управлінських технологій на ТОВ «Універсам» є економічно доцільним, оскільки забезпечує значне зростання фінансових результатів підприємства, підвищення продуктивності праці та оптимізацію витрат. Короткий термін окупності та високий рівень ефективності підтверджують доцільність реалізації запропонованих заходів у практичній діяльності підприємства.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі досліджено вплив корпоративної культури на процес вибору та впровадження технологій управління в сучасних організаціях. Проведений аналіз теоретичних підходів і практичних аспектів дозволив встановити, що корпоративна культура виступає не лише фоновим соціально-психологічним середовищем діяльності підприємства, а й ключовим детермінантом управлінських рішень стратегічного та операційного рівнів.

Встановлено, що корпоративна культура формує систему цінностей, норм і моделей поведінки, які безпосередньо впливають на сприйняття інновацій, готовність до змін та вибір управлінських інструментів (проєктний менеджмент, lean-менеджмент, Agile-підходи, цифрові платформи управління тощо).

Аналіз показав, що: у клановій культурі переважають гнучкі, командоорієнтовані технології управління; в ієрархічній культурі домінують регламентовані, формалізовані системи управління; в адхократичній культурі стимулюється впровадження інноваційних та цифрових управлінських технологій; в ринковій культурі пріоритет надається результат-орієнтованим і KPI-орієнтованим інструментам.

До основних механізмів віднесено: рівень відкритості до змін, стиль лідерства, система комунікацій, мотиваційна політика та ступінь довіри в організації. Саме ці елементи визначають швидкість адаптації нових управлінських технологій та ефективність їх реалізації. Застосування технологій, які суперечать ціннісним засадам організації, призводить до опору персоналу, зниження продуктивності та формального характеру впроваджених змін.

Отримані результати дозволяють зробити висновок, що корпоративна культура є системоутворюючим фактором у процесі вибору технологій управління. Ефективність управлінських інновацій значною мірою залежить

від ступеня узгодженості між культурними характеристиками організації та логікою застосовуваних управлінських інструментів.

Таким чином, управлінські технології не можуть розглядатися ізольовано від культурного контексту підприємства, оскільки саме він визначає їх життєздатність, адаптивність і результативність.

Результати дослідження можуть бути використані керівниками організацій для:

- діагностики відповідності корпоративної культури обраним управлінським технологіям;
- підвищення ефективності впровадження інноваційних систем управління;
- формування програм організаційного розвитку та культурних трансформацій;
- мінімізації опору персоналу під час змін.

Подальші наукові розвідки доцільно спрямувати на:

- емпіричне вимірювання впливу окремих типів корпоративної культури на ефективність цифрових технологій управління;
- розробку моделей культурної адаптації організацій до гібридних управлінських систем;
- дослідження ролі лідерства у синхронізації культури та управлінських інновацій в умовах цифрової трансформації економіки.

БІБЛІОГРАФІЧНІ ПОСИЛАННЯ

Барський, Ю. М. (2014). Стратегічне управління персоналом як напрям розвитку підприємств молочної галузі Рівненської області. *Ефективна економіка, 12*. http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3610

Биканова, О. (2011). *Мотивація праці як важливий чинник забезпечення ефективного управління персоналом підприємства*. Всеукраїнська студентська інтернет-конференція. https://conf-cv.at.ua/forum/53-482-1

Богомолова, К. С., & Подольська, О. В. (2018). Організаційні механізми удосконалення системи мотивації посадових осіб органів публічного адміністрування. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка. Економічні науки, 191*, 171–178. http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtusg_2018_191_19

Ведернікова, М. Д., Волянська-Савчук, Л. В., Зелена, М. І., Базалійська, Н. П., & Чернушкіна, О. О. (2020). Формування мотивації персоналу підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки, 3*, 239–247. https://www.doi.org/10.31891/2307-5740-2020-282-3-42

Високі стандарти якості обслуговування – завдання HR-менеджера. (2019). Кадровик України, 2, 106–108.

Воронько-Невіднича, Т. В., & Шупта, І. М. (2015). *Мотивація персоналу: Методичні рекомендації для практичних занять для студентів напряму підготовки «Менеджмент»*. РВВ ПДАА.

Гетьман, О. О., & Білодід, А. О. (2017). Інноваційні методи розвитку персоналу. *Глобальні та національні проблеми економіки, 17*, 556–561. http://global-national.in.ua/archive/17-2017/116.pdf

Губик, Ю. Ю., Беляєв, С. С., & Багунц, О. С. (2018). Сутність та зміст поняття «управління персоналом» у системі менеджменту організації. *Економіка та суспільство, 17*, 216–224. https://economyandsociety.in.ua/journals/17_ukr/32.pdf

Дериховська, В. І. (2013). Взаємозв'язок розвитку персоналу та стратегії управління персоналом. *Бізнес Інформ, 7*, 341–347.

Довгань, Л. Є., Мохонько, Г. А., & Дудукало, Г. О. (2015). *Ефективність управління персоналом підприємств: діагностика та механізм забезпечення*. КПІ ім. Ігоря Сікорського. https://ela.kpi.ua/handle/123456789/12621

Завальнюк, В. В. (2016). Методика проектування підсистеми менеджменту в системі стратегічного управління підприємствами. *Глобальні та національні проблеми економіки, 12*, 250–253. http://global-national.in.ua/archive/12-2016/54.pdf

Захарчин, Г., & Поплавська, Ж. (2017). Управління персоналом в контексті сучасних викликів. *Актуальні проблеми економіки, 4*, 125–133. http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape_2017_4_15

Іванов, С. Л. (2010). Ролі нематеріальних чинників мотивації праці у формуванні людського капіталу сучасного підприємства в Україні. *Наукові праці НДФІ, 5*, 22–23.

Кащук, К. М. (2013). Організаційно-економічний механізм підвищення інноваційної активності сільськогосподарських підприємств. *Агросвіт, 22*, 74–80. https://eprints.zu.edu.ua/11912/1/7.pdf

Колот, А. М. (1998). *Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу*. КНЕУ.

Костишина, Т. А. (2005). *Прогресивні форми організації і оплати праці*. ПУСКУ.

Кубіцький, С. О., Урсакій, Ю. А., & Мрозакевич, О. Р. (2024). Необхідність та особливості формування лідерських компетенцій персоналу підприємства. *Причорноморські економічні студії, 86*, 173–177. https://doi.org/10.32782/bses.86-27

Кубіцький, С. О., Урсакій, Ю. А., & Мрозакевич, Р. О. (2024). Особливості застосування LMS-систем для корпоративного навчання персоналу. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту*, *1*(93), 64–75. http://doi.org/10.34025/2310-8185-2024-1.93.06

Лігоненко, Л. О. (2005). Стимулювання і мотивація ефективності праці працівників. В *Антикризове управління підприємством*. КНТЕУ. https://library.if.ua/book/60/4295.html

Лукашевич, Ю. (2009). Стимулювання персоналу як підтримка стратегічного розвитку підприємства. http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Evu/2010_14/Lukashevich%20UL.pdf

Мотивація персоналу як інструмент управління якістю праці. (б.д.). *АгрокебетиPRO*. https://blog.agrokebety.com/motyvatsiya-personalu-yak-instrument-upravlinnya-yakistyu-pratsi

Новак, В. О., Мостенська, Т. Л., & Ільєнко, О. В. (2013). *Організаційна поведінка*. Кондор.

Перетятко, М. О. (2012). Компенсаційний пакет як засіб стимулювання працівників в компанії. *Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. Економічні науки*, *1*(4)3). https://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/4.3/157.pdf

Петренко, С. А. (2010). Порівняльний аналіз моделей організаційних структур підприємства. *Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму*, 1(3)2). https://econforum.duan.edu.ua/images/PDF/2010/2/33.pdf

Петрова, І. Л. (2013). Стратегічне управління людськими ресурсами. КНЕУ. https://www.academia.edu/17958729

Пілявський, В. І. (2019). Організація праці на робочому місці як засіб ефективного використання потенціалу підприємства. *Агросвіт, 20*, 31–37. http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit_2019_20_6

Принципи теорії «людських відносин» Е. Мейо. (б. д.). Education.ua. https://www.education.ua/blog/48547/

Продіус, О. І. (2019). Теоретично-методичні основи управління персоналом транспортного підприємства. *Причорноморські економічні студії, 41*, 116–120. http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2019_41_23

Рачинський, А. П. (2012). Стратегічне управління персоналом: Теоретико-методологічний аналіз. *Державне управління: удосконалення та розвиток, 3*. http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=396

Сардак, О. В. (2014). Дослідження концептуальних підходів у сфері стратегічного управління персоналом. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг, 1*(19), 226–235.

Соколюк, К. Ю., & Зачоса, О. Д. (2021). Формування соціально-економічного механізму мотивації розвитку людського капіталу підприємства сфери послуг (туризм). *Економіка і організація управління, 2*(42), 104–114. http://doi.org/10.31558/2307-2318.2021.2.11

Стахів, О. В. (2008). Моніторинг мотивації працівників як засіб підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Демографія та соціальна економіка 2*, 134-143. https://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/8925/14-Stahiv.pdf

Сторонянська, І. З. (Ред.). (2022). *Економіка регіонів України в умовах війни: ризики та напрямки забезпечення стійкості*. ДУ «Інститут регіональних досліджень ім. М. І. Долішнього НАН України». https://ird.gov.ua/irdp/p20220033.pdf

ТОВ «Універсам» (б.д.). *Офіційний сайт*. Retrieved May 16, 2026, from https://edrpou.ubki.ua/ua/22838672

Трофімов, А. & Стримецька, А. (2020). Взаємозв'язок організаційної лояльності із задоволеністю працею та захопленістю роботою персоналу організацій. *Організаційна психологія. Економічна психологія*, (2-3(20), 101-110. https://doi.org/10.31108/2.2020.2.20.10

Урсакій, Ю. А. (2015). Економічний потенціал хлібопекарських підприємств Буковини. *Глобальні та національні проблеми економіки, 5*, 598–603. http://global-national.in.ua/archive/5-2015/123.pdf

Урсакій, Ю. А. (2015). Конкурентоспроможність персоналу як ключовий чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Економічні науки, 10*(4), 147–150. http://rps.chtei-knteu.cv.ua:8585/jspui/handle/123456789/330

Шкільняк, М. (2018). Менеджмент у системі корпоративного управління. *Вісник Тернопільського національного економічного університету, 2*(88), 7–20. https://doi.org/10.35774/visnyk2018.02.007

Kotter, J. P., & Heskett, J. L. (1992). *Corporate culture and performance*. Free Press.

Schein, E. H. (2016). *Organizational culture and leadership* (5th ed.). Jossey-Bass.