

Міністерство освіти і науки України
Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника
Кафедра підприємництва, торгівлі та прикладної економіки

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

НА ТЕМУ

“РОЛЬ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В ФОРМУВАННІ КОНКУРЕНТНОЇ ПЕРЕВАГИ КОМПАНІЇ”

Виконала: студентка 4 курсу,

групи ПТБД(з)-41

Спеціальності 076

Підприємництво, торгівля та

біржова діяльність

Третяк Світлана Ярославівна

Керівник

доцент кафедри підприємництва,

торгівлі та прикладної економіки

Романюк Т.М

Рецензент

д.е.н., професор кафедри

менеджменту та маркетингу

Благунов І.І.

Івано-Франківськ 2025р.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТА ЇЇ ВПЛИВУ НА КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ КОМПАНІЇ

1.1 Сутність і типологія корпоративної культури

Корпоративна культура є складним багаторівневим феноменом, що формується в процесі історичного розвитку організації, трансформації її соціального середовища та еволюції управлінських практик. Вона охоплює сукупність загальноприйнятих у межах компанії норм, цінностей, переконань, моделей поведінки, традицій, ритуалів та символів, які визначають характер взаємодії між працівниками, формують специфічну атмосферу й впливають на всі аспекти внутрішньої та зовнішньої діяльності організації.

Концептуально корпоративна культура є результатом взаємодії формальних і неформальних елементів організаційного життя, що відображають не лише управлінську волю засновників, але й культурну спадщину, інституційний контекст і поведінкові стратегії, що склалися внаслідок спільного досвіду колективу [24]. Питаннями аналізу цієї категорії займалися такі зарубіжні дослідники, як Едгар Шейн, Хофстеде Герта, Чарльз Хенді, Пітер Друкер, Томас Пітерс і Роберт Уотерман, кожен із яких запропонував власне бачення структури, функцій та динаміки корпоративної культури.

Одним із найвідоміших підходів до визначення сутності корпоративної культури є модель Едгара Шейна, який розглядав її як трирівневу систему, що включає артефакти (зовнішні прояви: стиль офісу, мова, форми звертання), прийняті цінності (етичні принципи, ідеологія, управлінські пріоритети) та базові припущення (глибинні уявлення про природу людини, організації, часу, простору тощо) [13]. Саме ці базові припущення, за Шейном, є найстабільнішим і найменш змінним рівнем корпоративної культури, який водночас формує підґрунтя для виникнення всіх інших компонентів. Такий

підхід дозволяє зрозуміти, що культура компанії є не лише зовнішнім виявом корпоративного стилю, але й складною системою смислів, що формуються й передаються через міжособистісні взаємодії, соціалізацію нових працівників та загальну управлінську парадигму [11].

Герта Хофстеде зосередив свою увагу на національних культурних відмінностях, проте його дослідження трансформувались у більш глибоке осмислення внутрішньоорганізаційних відмінностей між компаніями різних країн. Хофстеде запропонував п'ять вимірів культури (дистанція влади, індивідуалізм проти колективізму, уникнення невизначеності, маскуліністсь-фемініністсь, довгострокова орієнтація), які можуть бути адаптовані до аналізу корпоративних культур [39].

Це дозволило дослідникам виявити, як національні особливості впливають на те, як будується комунікація в компаніях, яким чином приймаються рішення, і яким є стиль лідерства. Той факт, що структура корпоративної культури взаємодіє з ментальними моделями, сформованими на рівні суспільства, ускладнює, але водночас і поглиблює розуміння корпоративного середовища. Чарльз Хенді у своїй класифікації виділив чотири типи організаційної культури: культура влади, рольова культура, культура завдань і культура особистості. Такий підхід дозволяє встановити домінуючі управлінські акценти в тій чи іншій компанії: чи це централізована модель з високою концентрацією рішень, чи бюрократична структура з чітко визначеними ролями, чи орієнтація на досягнення конкретних результатів або ж на індивідуальну свободу кожного співробітника. Модель Хенді є цінною у прикладному вимірі, оскільки вона дає змогу адаптувати методики управління, мотиваційні програми та кадрову політику відповідно до типу корпоративної культури, яка переважає в організації.

У праці Пітера Друкера корпоративна культура постає як фактор, що «з'їдає стратегію на сніданок». Друкер наголошував, що жодні стратегічні документи не будуть реалізовані, якщо вони суперечать культурному коду організації [19]. Це висловлювання стало епіграфом для багатьох досліджень і

демонструє, наскільки сильним є вплив негласних норм поведінки, очікувань і цінностей на фактичні дії працівників. Таким чином, корпоративна культура не просто супроводжує діяльність підприємства, а визначає її спрямованість, темп і ефективність реалізації цілей [21].

Томас Пітерс і Роберт Уотерман у дослідженні «In Search of Excellence» виокремили вісім атрибутів високоефективних компаній, серед яких одним із провідних був орієнтир на спільні цінності. Вони підкреслили, що саме культура, побудована на довірі, підтримці, ініціативності, формує середовище, де працівники прагнуть до інновацій і беруть на себе відповідальність. Цей підхід дозволив зрушити акценти з контролю та ієрархії на співпрацю та самоорганізацію, що відповідає вимогам постіндустріальної економіки.

Таким чином, розуміння сутності корпоративної культури передбачає врахування кількох вимірів: її структурної багаторівневості, взаємодії формальних і неформальних аспектів, залежності від національного контексту, а також її динамічного впливу на поведінку персоналу, управлінські практики та стратегічні орієнтири компанії. Корпоративна культура не є сталим або застиглим утворенням [17]. Вона зазнає змін під впливом лідерства, злиттів і поглинань, змін у зовнішньому середовищі та внутрішніх криз. У той же час вона має високий ступінь інерційності: базові припущення, засвоєні працівниками, не змінюються миттєво навіть за умов радикальних трансформацій. Саме тому будь-які спроби реформування організації мають враховувати культурний вимір і не вступати в дисонанс із глибинними переконаннями працівників [12].

Здатність корпоративної культури до адаптації та трансформації визначається низкою чинників, серед яких домінантну роль відіграє стиль управління. Авторитарні структури, орієнтовані на жорсткий контроль, як правило, продукують культури з високим рівнем регламентації та низьким рівнем довіри.

Натомість децентралізовані компанії, що стимулюють самостійність і ініціативу, формують культури співучасті та взаємопідтримки. Особливу роль

відіграє постать лідера, який своїм прикладом задає тон комунікації, визначає пріоритети та символізує культурну норму поведінки. Змінити корпоративну культуру без зміни поведінкової моделі лідера практично неможливо, оскільки саме керівник є носієм і транслятором цінностей для всього колективу [26].



Рисунок 1.1. Типологія корпоративної культури [39]

Питання підтримання та передачі корпоративної культури стає особливо актуальним у періоди швидкого зростання компанії або злиття з іншими організаціями. У таких умовах виникає потреба в системній інтеграції нових працівників у вже сформоване культурне середовище. Процес онбордингу перетворюється на механізм не лише ознайомлення з посадовими обов'язками, а й соціалізації в специфічний світогляд компанії [34]. Надзвичайно вагомим у цьому контексті є використання корпоративної символіки, комунікаційних каналів, ритуалів, а також неформального наставництва. Формування культурної ідентичності працівника не є одноактною дією, а вимагає тривалої взаємодії та підтвердження ціннісних орієнтацій у щоденних робочих

ситуаціях. Крім внутрішньої орієнтації, корпоративна культура виконує функцію комунікативного мосту з зовнішнім середовищем. Репутація компанії, її публічний імідж, відчуття відкритості та соціальної відповідальності — все це є прямим наслідком цінностей, що сповідуються організацією [38]. Культура визначає спосіб ведення бізнесу, характер взаємодії з клієнтами, екологічну політику, етичні стандарти. Усе це створює тло, на якому компанія сприймається суспільством, а отже, формує або послаблює її ринкову позицію. У цьому сенсі корпоративна культура перетворюється на інструмент стратегічного позиціонування, де межа між внутрішньою і зовнішньою політикою стає умовною.

У підсумку, корпоративна культура є багатофункціональною системою, яка охоплює не лише управлінський аспект, а й соціально-психологічні, комунікативні, символічні та поведінкові виміри. Її аналіз вимагає міждисциплінарного підходу, що включає менеджмент, соціологію, психологію організацій, культурологію та навіть філософію. Вона є водночас результатом спільного досвіду та інструментом управління цим досвідом, об'єктом вивчення та суб'єктом впливу на організаційну дійсність. Усі ці характеристики дозволяють розглядати корпоративну культуру не як допоміжний елемент організаційної структури, а як смислову матрицю, через яку інтерпретується діяльність компанії, визначаються напрями розвитку та формуються передумови для стабільної присутності на ринку [17].

Типологія корпоративної культури є складною концептуальною конструкцією, яка відображає намагання класифікувати різноманітні форми організаційної поведінки, цінностей та взаємодії у рамках певних структур. Вона дозволяє не лише описати наявні культурні форми в межах організацій, а й зрозуміти їхній вплив на управлінські підходи, комунікацію, мотиваційні механізми та стратегічну динаміку [12]. Поява типологій обумовлена як емпіричними потребами діагностики організаційного середовища, так і теоретичними зусиллями пояснити зв'язок між культурою та ефективністю організацій. Типологічний підхід дозволяє розмежувати культури за спільними

параметрами, виявити закономірності їх функціонування, змін та взаємодії з контекстом [17]. Різні автори пропонують власні моделі класифікації корпоративної культури, виходячи з різних критеріїв — від організаційної структури та стилю лідерства до панівних цінностей, норм, символів і поведінкових моделей.

Однією з найбільш відомих моделей є типологія Чарльза Хенді, який виокремив чотири базові типи корпоративної культури: культуру влади, рольову культуру, культуру завдання та культуру особистості. Культура влади асоціюється з централізованими структурами, де контроль зосереджено в руках керівника або невеликої групи осіб. В основі такої культури лежить ієрархічність, чітке підпорядкування та акцент на особистому впливі лідера. Рольова культура характеризується домінуванням формальних норм, процедур та стандартів [8]. Вона функціонує в умовах бюрократичних структур, де кожен виконує визначену функцію, а ефективність забезпечується через дотримання регламентів. Культура завдання орієнтується на результат і реалізацію конкретних проєктів. У центрі уваги тут перебувають команди, об'єднані навколо спільної мети, при цьому акцент робиться на компетентності, ініціативності та гнучкості. Культура особистості базується на визнанні автономії кожного співробітника, заохоченні самовираження та індивідуального внеску. Такий тип найчастіше зустрічається в організаціях творчого спрямування, де структурна регламентація замінюється самоуправлінням і неформальною координацією [1].

Іншою значущою класифікацією є модель Кемерона і Куїна, яка пропонує так званий Конкурентний ціннісний підхід до типологізації корпоративних культур. Вона базується на двох вимірах: орієнтації на внутрішнє або зовнішнє середовище та орієнтації на стабільність або гнучкість [12].

У результаті перетину цих осей виокремлюються чотири типи культур: кланова, ієрархічна, ринкова та адхократична. Кланова культура базується на спільноті, довірі, взаємодопомозі та розвинених горизонтальних зв'язках.

Ієрархічна культура орієнтована на структуру, правила, стандарти та контроль, де успіх визначається чітким функціонуванням систем. Ринкова культура фокусується на досягненні зовнішніх цілей, результатах, конкуренції та ефективності. Адхократична культура розглядається як динамічне середовище, в якому заохочуються експерименти, інновації, ризик та нестандартне мислення. Кожен з типів має свої переваги та обмеження і може по-різному впливати на внутрішні процеси, комунікацію, стиль керівництва та взаємини з клієнтами [3].

Типологія Діла і Кеннеді також пропонує класифікацію корпоративних культур, базуючись на ступені ризику та швидкості зворотного зв'язку. Вони виокремили такі типи, як культура праці та гри, культура жорсткої праці, процесна культура та культура «вгадування майбутнього». Культура праці та гри характерна для організацій із високим рівнем ризику та швидким зворотним зв'язком, де ініціативність, швидкість і гнучкість є базовими характеристиками [14]. Культура жорсткої праці відповідає ситуаціям, коли зворотний зв'язок повільний, але ризики високі — типовими прикладами є галузі, пов'язані з науковими дослідженнями або оборонною промисловістю. Процесна культура виникає в умовах низького ризику та повільного зворотного зв'язку, як у державних установах або великих корпораціях з усталеною структурою. Культура вгадування майбутнього пов'язана з швидкою реакцією, але низьким ризиком, і є типовою для масового виробництва або торгівлі [16].

Білл Гейтс у своїй практиці управління Microsoft формував культуру, яка в літературі часто описується як культура постійного вдосконалення, де домінують високі стандарти, нетерпимість до помилок і постійний розвиток. Ця культура поєднувала елементи ринкової та адхократичної культур, при цьому балансує між індивідуальним внеском і командною роботою. Приклади успішного застосування типологічних підходів у практиці підтверджують їхню релевантність як у сфері стратегічного менеджменту, так і в HR-політиці [9].

Типологічні моделі можуть базуватись також на специфіці прийняття рішень. Наприклад, у деяких культурах рішення приймаються централізовано, у вузькому колі осіб, що створює передумови для домінування авторитарних або патерналістських форм взаємодії. В інших культурах рішення є результатом колективного обговорення, що передбачає високий рівень горизонтальної комунікації, спільну відповідальність і децентралізацію влади. Така відмінність безпосередньо впливає на рівень мотивації персоналу, ступінь залученості в процеси, а також на гнучкість організаційної структури. Деякі типології фокусуються на символічному вимірі корпоративної культури. Наприклад, Ендрю Петтігрю розглядав корпоративну культуру як сукупність смислів, символів і ритуалів, через які формується колективна ідентичність організації [7]. У цьому підході акцент робиться не на структурі чи результатах, а на процесах інтерпретації, в яких працівники створюють значення своєї діяльності. Це дозволяє краще зрозуміти приховані механізми впливу культури на поведінку, мотивацію та лояльність [1].

Типологізація також може відбуватись через аналіз етапів розвитку корпоративної культури. Згідно з динамічними моделями, культура організації проходить фази становлення, стабілізації, зрілості та, іноді, деградації. На кожному з цих етапів домінують різні характеристики: від експериментальності та неформальності на початковому етапі до формалізації та консерватизму на стадії зрілості. Здатність організації змінювати свою культуру відповідно до фаз розвитку та викликів середовища є показником її адаптивного потенціалу [6].

В умовах цифрової трансформації виникає потреба в нових підходах до типології, які враховують віртуалізацію комунікацій, зміщення акценту на проєктне управління, гнучкі методології (agile, scrum), а також появу цифрових символів і норм. У таких культурах дедалі менше значення мають фізичні атрибути офісу, а більше — цифрові сліди, стилі спілкування в месенджерах, динаміка відеоконференцій, цифрова етика. Нові типи, що формуються,

тяжінють до змішаних форм, в яких поєднуються елементи кількох традиційних типів.

Типологічна класифікація може бути корисною й у контексті оцінювання сумісності культур при злиттях і поглинаннях. Різниця між культурами двох компаній може призвести до конфліктів, зниження мотивації, зростання плинності кадрів [12]. Тому аналіз і типологізація корпоративних культур дають змогу завчасно виявити потенційні ризики й адаптувати інтеграційні стратегії. Успішне поєднання культур, які належать до різних типів, можливе лише за умов наявності спільної основи у вигляді подібних цінностей, стилів лідерства чи організаційних цілей [23]. Незважаючи на велику кількість існуючих моделей, типологія корпоративної культури залишається динамічним полем дослідження, що вимагає постійного оновлення та контекстуалізації. Її прикладне значення полягає у можливості глибшого розуміння специфіки організаційної поведінки, побудови ефективної системи управління змінами, оптимізації взаємодії між структурними підрозділами та формування цілісної стратегії розвитку компанії. Вона дозволяє не лише описати стан корпоративного середовища, а й передбачити вектори його трансформації, оцінити культурні бар'єри та знайти способи їх подолання [34].

1.2 Взаємозв'язок корпоративної культури з ефективністю організації

Корпоративна культура як системний феномен визначає не лише ціннісні орієнтації працівників, а й усю архітектоніку управлінської, трудової та комунікативної взаємодії в межах організації. Її структурні елементи — норми, звичаї, моделі поведінки, ритуали, настанови, символи — охоплюють різні рівні організаційного середовища, впливаючи на формування колективної ідентичності, стабільність внутрішньої координації, мотивацію персоналу та динаміку виконання функціональних обов'язків.

Цей вплив реалізується опосередковано через психоемоційний клімат, стиль лідерства, форми соціальної взаємодії та оцінювання результативності

праці, а також безпосередньо — через систему управлінських рішень, кадрову політику, моделі навчання та розвитку. У цьому контексті корпоративна культура виступає невід’ємною складовою внутрішньої ефективності організації, забезпечуючи структурну цілісність, функціональну узгодженість та соціально-психологічну стабільність [30].

Один із провідних механізмів впливу корпоративної культури на внутрішню ефективність організації полягає у формуванні згуртованості колективу, що досягається через узгодження індивідуальних цінностей із колективними пріоритетами. На основі прийнятих норм поведінки, спільних переконань і традицій створюється культурне середовище, у якому працівники ототожнюють себе з організацією, розглядають її досягнення як власні, виявляють лояльність до її цілей і стандартів [22]. Такий рівень ідентифікації зі спільнотою дозволяє знижувати конфліктність, стимулювати взаємодопомогу, підвищувати рівень довіри в міжособистісних контактах, що, своєю чергою, сприяє зменшенню соціального тертя у виконанні виробничих завдань і формуванню стабільного функціонального середовища.

У контексті внутрішньої ефективності значну роль відіграє вплив корпоративної культури на мотиваційну систему організації. Якщо в системі домінують інструментальні підходи до стимулювання, працівники реагують переважно на зовнішні подразники [16]. В умовах розвиненої культури мотивація набуває ендогенного характеру, оскільки базується на ціннісному прийнятті організаційної місії, соціальному підтвердженні успішності та визнанні з боку колег. Формуються не лише економічні, а й символічні стимули, які підвищують рівень внутрішньої залученості працівників, підтримують ініціативність, заохочують самостійність у прийнятті рішень. У результаті спостерігається зростання не лише продуктивності, а й якості виконуваної роботи, відповідальності, спрямованості на довгостроковий результат.

Психологічна безпека та комфорт також є опосередкованими наслідками сильної та стабільної корпоративної культури. У середовищі, де прийнято

відкрито висловлювати думки, не боячись репресій або формального засудження, де зворотний зв'язок сприймається як засіб розвитку, а не контролю, формується високий рівень довіри між керівництвом і персоналом.

Це створює сприятливий фон для реалізації потенціалу працівників, зниження тривожності, профілактики професійного вигорання та підтримки ментального здоров'я колективу. Позитивний психологічний клімат, зафіксований у культурних практиках, стає каталізатором творчого мислення, підвищує стійкість працівників до стресів і сприяє збереженню кадрового складу [37].

Окремим напрямом впливу корпоративної культури на внутрішню ефективність є узгодженість управлінських рішень із культурним кодом організації. У ситуаціях, коли управлінські ініціативи суперечать усталеним цінностям, навіть ефективні на папері рішення можуть викликати опір, саботаж або деструктивну пасивність працівників [18].

Натомість організаційні зміни, що відбуваються в гармонії з культурними уявленнями працівників, сприймаються як природні, логічні, соціально прийнятні. Управлінські практики, що враховують специфіку корпоративної культури, забезпечують високу адаптивність до нових умов, ефективну комунікацію, здатність швидко мобілізувати ресурси й досягати консенсусу без примусу. Це знижує потребу у зовнішньому контролі та дозволяє керівникам делегувати відповідальність на нижчі рівні управління, формуючи децентралізовану модель управління.

Корпоративна культура також впливає на інституціоналізацію неформальних механізмів регуляції поведінки, що знижує витрати на формалізований контроль [6]. У структурі сильної культури соціальний осуд, внутрішня етика та очікування колективу часто діють ефективніше за адміністративні регламенти чи інструкції [15]. Працівники самостійно регулюють рівень відповідальності, визначають межі допустимої поведінки, контролюють дотримання норм через механізми зворотного зв'язку, колективного авторитету та репутаційного капіталу. Це знижує навантаження

на управлінські структури, сприяє самоорганізації й формуванню культури відповідальності, де ініціатива, якість і результат є інструментами внутрішньої легітимації працівника в колективі. Внутрішня ефективність організації значною мірою залежить від здатності до узгодження між підрозділами, особливо в складних, мультифункціональних структурах [11]. Корпоративна культура може виконувати функцію об'єднуючого фактора, який знімає бар'єри між функціональними зонами, підвищує рівень взаєморозуміння, забезпечує єдність у прийнятті рішень та у реалізації стратегічних цілей. У межах спільного культурного простору комунікація між департаментами є не лише інструментальною, а й символічною, що дозволяє узгоджувати цілі, розуміти логіку дій інших учасників процесу й діяти синхронно. Наявність єдиного культурного коду прискорює циркуляцію інформації, знижує ризик конфліктів інтересів, забезпечує ефективну координацію [33].

Формування організаційної ідентичності, тобто чіткого уявлення працівників про сутність компанії, її місію, роль на ринку, внутрішні пріоритети та очікувану поведінку, є ще одним результатом дії корпоративної культури. У компаніях із чітко окресленою ідентичністю працівники краще орієнтуються у власних обов'язках, швидше адаптуються нові співробітники, зростає задоволеність роботою та усвідомлення її сенсу. Організаційна ідентичність також виступає запобіжником кадрових втрат, оскільки зміцнює емоційний зв'язок працівника з компанією та знижує мотивацію до зміни роботи [25]. У таких умовах зростає не лише функціональна ефективність, а й стійкість до кризових впливів, оскільки працівники схильні захищати організацію, з якою себе ідентифікують.

Інформаційна ефективність, тобто здатність організації генерувати, обробляти та передавати знання, значною мірою залежить від типу корпоративної культури. [26]

В умовах відкритої, гнучкої культури інформаційні потоки є горизонтальними, прозорими, багатоканальними, що дозволяє швидко реагувати на виклики середовища, приймати обґрунтовані рішення,

мінімізувати ризики. У закритих культурах інформація часто блокується, використовується як засіб впливу, не циркулює між рівнями організації, що призводить до фрагментації знань, прийняття субоптимальних рішень, зростання транзакційних витрат. Формування культури обміну знаннями, підтримка командного навчання, визнання експертності є стратегічними індикаторами високої внутрішньої ефективності.

Особливої уваги заслуговує здатність корпоративної культури забезпечувати управління змінами. Культури, орієнтовані на стабільність, часто чинять опір трансформаціям, оскільки закріплені в них моделі поведінки розглядаються як єдино правильні. Натомість адаптивні культури сприяють прийняттю нових підходів, стимулюють експериментальність, підвищують гнучкість управлінських структур. Це дозволяє організації не лише виживати в умовах динамічного середовища, а й формувати стійкі конкурентні позиції завдяки високій мобільності, здатності до реконфігурації ресурсів та відкритості до інновацій [17].

Корпоративна культура також відіграє роль у формуванні професійних компетентностей працівників. Стиль навчання, доступ до знань, рівень підтримки з боку колективу та керівництва, норми щодо розвитку — все це детермінується культурними настановами організації. Якщо в культурі прийнято підтримувати безперервне навчання, визнання досягнень, обмін досвідом — підвищується кваліфікація персоналу, формується середовище менторства, зміцнюється кадровий потенціал [18]. Зростає не лише індивідуальна ефективність, а й синергетичний ефект взаємодії компетентних фахівців, що формують ядро організаційної експертизи.

Корпоративна культура як соціальний феномен не обмежується впливом на внутрішню динаміку організації, а має виразне зовнішнє спрямування, безпосередньо пов'язане з позиціонуванням компанії у конкурентному середовищі. Саме вона виступає носієм цінностей, які трансльовано відображаються у поведінці працівників, комунікації з партнерами, ставленні

до клієнтів, реакції на зовнішні виклики та готовності до інноваційних перетворень.

Її вплив реалізується не лише через прямі управлінські інструменти, а й завдяки культурним кодам, що забезпечують цілісність бренду, стабільність репутації, довіру до продукції чи послуг компанії та емоційну залученість цільової аудиторії. У такому вимірі корпоративна культура розглядається як фактор, що формує нематеріальну основу конкурентоспроможності, яка важко піддається імітації, не копіюється за допомогою технологічного відтворення і забезпечує довготривалу присутність на ринку [21].

Формування позитивного публічного іміджу є одним з провідних напрямів реалізації зовнішнього потенціалу корпоративної культури. Компанії, які демонструють послідовність у діях, дотримуються заявлених принципів, підтримують соціально відповідальну поведінку, здатні сформувати довіру з боку клієнтів, партнерів, інвесторів [34]. Цей імідж не створюється виключно через маркетингові кампанії або PR-активність, він є наслідком багаторічного накопичення поведінкових моделей, етичних стандартів, стилю лідерства, організаційної відкритості, що поступово набувають символічного значення для зовнішніх суб'єктів. У результаті компанія стає маркером надійності, передбачуваності та соціальної легітимності, що суттєво знижує ризики втрати лояльної аудиторії в періоди турбулентності або ринкових трансформацій [35].

Корпоративна культура визначає також тип і стиль взаємодії з клієнтами, що прямо впливає на споживацьке сприйняття бренду. Наприклад, орієнтація на клієнтоцентричність у культурі спричиняє формування сервісної поведінки працівників, яка передбачає не лише виконання функцій, а й емоційну чутливість, індивідуалізацію підходу, прагнення перевищити очікування споживача. Це створює додану цінність, що не закріплена в матеріальних характеристиках продукту, але відіграє вирішальну роль у збереженні клієнтської бази та підвищенні ринкової частки.

Успішні компанії, як-от Apple, Zappos або Patagonia, вибудовують свої культурні матриці навколо цінностей, що резонують із клієнтськими

очікуваннями, перетворюючи корпоративну культуру на компонент зовнішнього комунікаційного капіталу [36]. Крім того, корпоративна культура виступає одним із засобів формування унікальної торговельної пропозиції. В умовах стандартизації технологій та швидкого копіювання інновацій особливе значення набувають ті аспекти діяльності компанії, які не можуть бути відтворені конкурентами. До них належить сукупність відчуттів, асоціацій, досвідів, які формуються у споживача при взаємодії з брендом. Якщо ці елементи вписані у культурну парадигму організації — вони набувають довготривалого характеру. Такі елементи можуть включати емоційний стиль обслуговування, ритуали, ціннісні повідомлення, принципи прозорості та екологічності, що символічно вбудовуються у сприйняття компанії. Вони не функціонують автономно, а є відображенням глибинних установок, які формують поведінку працівників, стандарти якості, підходи до інновацій та соціальної взаємодії [11].

Репутація компанії, як акумульоване відображення її культурної практики, забезпечує стабільність конкурентних позицій навіть у ситуаціях високої ринкової нестабільності. Якщо організація асоціюється зі стабільністю, чесністю, високою якістю, соціальною відповідальністю — вона отримує негрошову підтримку з боку споживачів, медіа, партнерських структур. У таких умовах корпоративна культура перетворюється на форму соціального капіталу, яка знижує транзакційні витрати, пришвидшує доступ до зовнішніх ресурсів, полегшує переговорні процеси, сприяє залученню найкращих кандидатів на відкриті вакансії [21]. Репутаційна стабільність, закріплена у поведінкових шаблонах, дозволяє компанії уникати глибоких криз, зберігати інституційну довіру навіть за відсутності маркетингових зусиль.

Спроможність до інновацій як чинник конкурентоспроможності значною мірою визначається типом корпоративної культури. Культури, орієнтовані на ризик, експеримент, швидке прийняття рішень і гнучке

управління, створюють умови для виникнення нових ідей, їхньої апробації, впровадження та масштабування [32].

У таких організаціях помилка не розглядається як прояв некомпетентності, а сприймається як ресурс для навчання. Це сприяє формуванню середовища, де творчість підтримується не лише декларативно, а й інституційно. Компанії, які продукують інноваційні рішення, формують нові ринкові ніші або трансформують галузеві стандарти, здобувають конкурентну перевагу, яка базується не на копіюванні, а на випередженні. Водночас культура, що фіксує структуру і не допускає відхилень від шаблонів, стримує інноваційні процеси, знижує швидкість адаптації до зовнішніх змін і послаблює ринкові позиції.

Значення корпоративної культури у побудові довготривалих партнерських зв'язків також має безпосередній вплив на конкурентоспроможність. У процесах постачання, логістики, розподілу, дистрибуції, фінансової взаємодії партнери обирають не лише економічно вигідні, а й культурно зрозумілі компанії. Якщо організація демонструє послідовність, прозорість, дотримання обіцянок, відкритість до зворотного зв'язку, вона формує лояльне партнерське середовище, яке менш схильне до пошуку альтернатив [22].

Така форма співпраці знижує витрати на аудит, арбітраж, юридичні послуги, дозволяє реалізовувати довготривалі спільні проєкти та мінімізує ризики стратегічної невизначеності. Корпоративна культура є також джерелом відмінності бренду на ринку. За наявності однотипних товарів чи послуг споживачі дедалі більше схильні робити вибір на основі соціального змісту, що стоїть за брендом. Вони оцінюють не лише технічні характеристики, а й цінності, які несе компанія, її ставлення до екології, прав людини, інклюзії, локальних спільнот [16]. Саме корпоративна культура виступає механізмом втілення цих ідей у практику: через корпоративну політику, управління ресурсами, комунікаційні стратегії, проєкти сталого розвитку. Таким чином, культура стає не лише інструментом внутрішньої організації, а й публічним

повідомленням про соціальну позицію компанії, що резонує з ціннісними уявленнями цільової аудиторії.

Своєрідною формою вираження конкурентного потенціалу корпоративної культури є здатність компанії приваблювати та утримувати таланти. Сучасні працівники дедалі частіше обирають місце роботи не лише за рівнем заробітної плати, а й за культурною відповідністю [21]. Вони прагнуть працювати в середовищі, де їхні цінності збігаються з організаційними, де є повага до особистості, підтримується розвиток, визнається досягнення. Якщо компанія володіє культурною привабливістю — вона здатна формувати сильні команди, знижувати плинність кадрів, підвищувати ефективність адаптації новачків і зберігати стабільність управлінського континууму. У свою чергу це забезпечує стабільність бізнес-процесів, зменшує втрати при зміні персоналу і створює передумови для збереження знань та практик.

У секторі взаємодії з інвесторами корпоративна культура має значення як фактор довіри. Інвестори дедалі частіше включають аналіз культурної політики компанії до своїх критеріїв оцінки ризиків. Прозорість у прийнятті рішень, відкритість звітності, принциповість у дотриманні зобов'язань, інституціоналізована етика управління — все це забезпечує привабливість компанії для стратегічних капіталовкладень [3].

Культурна сталість знижує ризики репутаційних скандалів, пов'язаних із неетичною поведінкою, дискримінацією, корупцією, порушеннями прав людини, що особливо актуально для компаній, які прагнуть виходити на глобальні ринки або працювати з міжнародними фінансовими інституціями.

Здатність організації ефективно комунікувати свої цінності в умовах криз або суспільних трансформацій також базується на типі її корпоративної культури. Культури, які передбачають відкритість, довіру, саморефлексію, дозволяють компанії реагувати на соціальні запити, змінювати свою політику, визнавати помилки й коригувати поведінку [23]. Така адаптивність підвищує рівень суспільного прийняття, дозволяє не втрачати прихильність аудиторії та сприяє збереженню інституційного авторитету [6]. Культури жорсткої ієрархії

та закритості навпаки підвищують ризики відторгнення, конфліктів із громадськістю, медійних криз, що послаблює конкурентні позиції навіть за наявності якісного продукту.

1.3 Корпоративна культура як чинник формування конкурентної переваги

Корпоративна культура як інтегрована система цінностей, норм, переконань, ритуалів і символів виступає не лише інструментом внутрішньої стабілізації організації, але й чинником, що визначає її стратегічну позицію на ринку. Вона створює соціально-психологічне середовище, в якому відбувається управління, трудова діяльність, комунікація та прийняття рішень, і водночас формує унікальну ідентичність компанії, що відрізняє її від конкурентів. Корпоративна культура втілюється у формах поведінки працівників, у способах реагування на зовнішні виклики, у способі побудови відносин із клієнтами, партнерами, інвесторами та суспільством загалом. Вона відображає глибинні уявлення про місію компанії, її бачення розвитку, відповідальність перед споживачами, працівниками, екосистемою, а отже — є фундаментом для формування конкурентної переваги, яка не підлягає прямому копіюванню або швидкому відтворенню [20].

У контексті стратегічного управління корпоративна культура виконує функцію інтегративного ресурсу, що забезпечує узгодження між структурними елементами організації. Вона діє як неформальний регулятор поведінки, забезпечуючи передбачуваність, узгодженість та ефективність командної взаємодії. Завдяки наявності спільних цінностей, норм та уявлень, працівники не потребують постійного зовнішнього контролю, оскільки внутрішньо орієнтовані на досягнення організаційних цілей.

Це створює середовище довіри, де індивідуальна відповідальність поєднується з колективною орієнтацією на результат, а процеси самоорганізації та саморегуляції мінімізують транзакційні витрати на

управління. У результаті компанія стає більш мобільною, гнучкою, стійкою до зовнішніх впливів, що дозволяє їй ефективно реагувати на зміни в ринковому середовищі, випереджати конкурентів та адаптуватися до трансформацій споживацьких очікувань [36].

Формування унікальної ідентичності організації є одним із базових механізмів створення стійкої конкурентної переваги. Коли компанія має чітке уявлення про власну місію, бачення і цінності, вона здатна не лише позиціонувати себе на ринку, але й формувати глибокі емоційні зв'язки зі своїми клієнтами, партнерами та працівниками [24]. Ця ідентичність, закріплена в культурному коді організації, транслюється через усі канали взаємодії з зовнішнім світом: від дизайну продуктів і маркетингових повідомлень до стилю обслуговування та участі в соціальних проєктах.

Якщо ці елементи є цілісними і послідовними, вони формують довіру до компанії, лояльність до бренду, готовність споживача ідентифікувати себе з фірмою, що значно підвищує бар'єр для переходу до конкурентів. Корпоративна культура також виступає середовищем підтримки та розвитку інновацій, які є джерелом формування динамічної конкурентної переваги. У компаніях, де заохочуються самостійність, ініціативність, критичне мислення, експерименти, формується атмосфера, що сприяє народженню нових ідей, нестандартних рішень і проривних технологій [29]. У таких умовах інновації не є випадковим продуктом індивідуального генія, а результатом структурованої взаємодії, що базується на цінностях довіри, відкритості, підтримки та співпраці. У разі, якщо культура компанії не допускає помилок, не підтримує зворотного зв'язку або не визнає внесок окремих працівників, рівень інноваційної активності суттєво знижується, а ризик втрати позицій на ринку зростає.

Іншим аспектом впливу корпоративної культури на формування конкурентної переваги є її здатність знижувати рівень внутрішньої плинності персоналу, зберігаючи при цьому кадровий потенціал, досвід і знання в межах компанії [25]. Працівники, які відчувають свою належність до організаційного

середовища, розуміють його смисли, поділяють цінності, з меншою ймовірністю прагнуть змінити місце роботи, навіть за привабливіших умов на інших підприємствах. У свою чергу, низький рівень плинності кадрів сприяє збереженню стабільності виробничих процесів, мінімізує витрати на адаптацію нових працівників, підтримує високий рівень колективної експертизи та дозволяє зосередитися на стратегічному розвитку.

Корпоративна культура визначає також стиль управління, який виступає не лише технічним інструментом, а й відображенням глибинних ціннісних орієнтацій організації. Стиль, заснований на партнерстві, довірі, децентралізації та зворотному зв'язку, створює сприятливе середовище для розвитку лідерства на всіх рівнях. Такі організації формують внутрішню екосистему, де кожен працівник має змогу впливати на процеси, брати участь у прийнятті рішень, брати на себе відповідальність за результат. Це забезпечує швидкість реакції на зміни, високий рівень адаптивності та здатність реалізовувати складні стратегічні проєкти, які потребують не лише технічної експертизи, а й високого ступеня залученості персоналу [10].

Здатність корпоративної культури до комунікаційної артикуляції цінностей організації виступає додатковим механізмом зміцнення конкурентних позицій. У суспільстві, де споживачі дедалі частіше надають перевагу не продукту, а історії, яка за ним стоїть, компанії, що вміють доносити свої цінності послідовно, щиро і переконливо, отримують перевагу в боротьбі за увагу аудиторії [17]. Ці цінності можуть стосуватися соціальної відповідальності, екологічності, інклюзивності, підтримки локальних спільнот, інноваційності або якості життя. Якщо вони не є декларативними, а справді закріплені у щоденних практиках компанії, це створює додаткову символічну вартість, яку неможливо досягти за рахунок ціни або технічних характеристик.

Формування внутрішньої згуртованості, що базується на загальних цінностях і переконаннях, підвищує здатність організації до реалізації комплексних проєктів, що передбачають взаємодію між підрозділами,

співпрацю між рівнями управління, єдність у досягненні стратегічних цілей. Відсутність культурного конфлікту всередині компанії знижує ризики фрагментації зусиль, суперечностей у пріоритетах, втрати синергетичного ефекту [8].

У культурно цілісних організаціях стратегія не спускається згори, а формується як результат колективного бачення, що забезпечує її високу якість реалізації. Усе це сприяє більш чіткій реалізації цілей, прискорює прийняття рішень, підвищує гнучкість і зменшує залежність від централізованого контролю [1]. Корпоративна культура виступає також як маркер довіри з боку зовнішніх контрагентів. У бізнес-середовищі, де швидкість, точність та сталість є умовою взаємодії, наявність стабільної культури, яка фіксує організаційну відповідальність, послідовність, здатність до дотримання зобов'язань, значно підвищує готовність інших суб'єктів до співпраці. Це дозволяє компанії розширювати мережу партнерств, брати участь у довготривалих проєктах, знижувати ризики недовіри, формувати репутацію надійного гравця. У результаті створюється додаткова цінність, яка не залежить від ринкових коливань або зміни технологічного циклу [23].

Культурна платформа також виступає як основа для формування моделі корпоративного бренду. Якщо бренд не є відображенням реальних цінностей організації, він сприймається як фікція, що не витримує тиску суспільних очікувань або кризових обставин. Бренди, які мають реальну культурну основу, забезпечують довготривале залучення аудиторії, що ґрунтується не лише на функціональних характеристиках, а й на довірі до організаційної ідентичності. Це дозволяє зменшити витрати на рекламні кампанії, зберігати клієнтів у періоди зниження купівельної активності, утримувати лідерство навіть при появі аналогічних продуктів [12].

Наявність сильної корпоративної культури дозволяє організації протистояти тиску з боку конкуренції через формування ефекту внутрішнього ринку, де працівники, клієнти і партнери не просто здійснюють транзакції, а вступають у довготривалі зв'язки, що базуються на довірі, взаємній підтримці,

розумінні спільної цінності. Такий ринок менш залежний від зовнішніх чинників, має вищу стабільність і забезпечує передбачуваність поведінки основних стейкхолдерів [28]. Це дозволяє організації підтримувати сталий розвиток, нарощувати потенціал, зменшувати потребу в агресивному просуванні або ціновій конкуренції. Корпоративна культура є джерелом синергетичних ефектів у поєднанні з іншими ресурсами. Наприклад, навіть за наявності висококваліфікованих фахівців, сучасного обладнання, достатнього фінансування, відсутність культурної інтеграції призводить до фрагментації зусиль, неефективного використання ресурсів, конфліктів і втрати динаміки.

Натомість, коли ці елементи інтегруються в межах узгодженої культурної платформи, досягається ефект посилення результату. Це дозволяє компанії діяти не лише ефективно, а й стратегічно доцільно, спираючись на узгодженість внутрішніх процесів, стабільність мотиваційної системи та прозорість комунікації [23].

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ВПЛИВУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НА КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ НА ПРИКЛАДІ КОМПАНІЙ

2.1 Оцінка корпоративної культури у провідних компаніях

Корпоративна культура є системою смислів, норм, переконань і моделей поведінки, яка формує внутрішнє середовище організації, впливає на її стратегічні орієнтири, стиль управління, комунікацію та конкурентну позицію. З огляду на зростання ролі нематеріальних ресурсів у структурі конкурентної переваги, значущість корпоративної культури як фактора ефективного функціонування підприємств посилюється.

У сучасних умовах українського бізнесу, що характеризується високим рівнем динамізму, адаптація до нових викликів, трансформація внутрішніх структур і зміцнення зовнішніх зв'язків значною мірою залежать від здатності компаній вибудовувати сильну та стійку культуру. Зважаючи на це, дослідження корпоративної культури в провідних українських компаніях є актуальним і необхідним кроком до глибшого розуміння практичної реалізації культурних стратегій. Метою експерименту стало вивчення стану корпоративної культури в контексті реального функціонування двох провідних українських компаній — «Нова пошта» та «Rozetka» — шляхом анкетного опитування їхніх співробітників.

У межах емпіричного дослідження було проведено анонімне опитування, спрямоване на оцінку основних характеристик корпоративної культури за допомогою авторської анкети, що включала 16 запитань. Анкета охоплювала чотири тематичні блоки: цінності та ідентичність компанії, стиль комунікації, система мотивації й ставлення до змін, а також суб'єктивна оцінка комфортності організаційного середовища. Опитування проводилося серед працівників двох компаній — ТОВ «Нова пошта» та ТОВ «Rozetka» — із загальною вибіркою у 42 особи. Група складалася з представників різних департаментів і посадових рівнів, що дозволило отримати комплексну картину

сприйняття культури зсередини. Анкетування проходило в онлайн-форматі, з дотриманням принципів добровільності, анонімності та конфіденційності. Аналіз результатів передбачав узагальнення відповідей, обчислення відсоткового співвідношення за кожним із пунктів, а також порівняння між двома компаніями з метою виявлення схожостей і відмінностей у культурному профілі.

У результаті експерименту очікувалося отримати кількісні та якісні дані щодо основних характеристик корпоративної культури в обох компаніях. Зокрема, передбачалося виявити рівень ідентифікації працівників із місією та цінностями компанії, ступінь відкритості внутрішніх комунікацій, наявність або відсутність підтримки ініціатив, ставлення до управлінських рішень, готовність до змін, емоційний фон спілкування в колективі та загальний суб'єктивний комфорт працівників. Крім того, дослідження має на меті виявити специфіку корпоративної культури в кожній компанії та оцінити її вплив на лояльність персоналу, ефективність взаємодії й потенціал до стратегічної адаптації. Зіставлення результатів дозволить сформулювати висновки щодо дієвості культурних практик у різних організаційних середовищах та окреслити напрями подальшого вдосконалення корпоративної культури як інструменту зміцнення внутрішньої та зовнішньої конкурентоспроможності.

Результати дослідження, отримані до впровадження елементів корпоративної культури, демонструють загальний стан внутрішнього середовища двох провідних українських компаній — ТОВ «Нова пошта» та ТОВ «Rozetka» — з точки зору сприйняття працівниками цінностей, комунікацій, мотивації, професійного розвитку та адаптивності до змін. Вивчення відповідей на шістнадцять чітко структурованих запитань дозволяє сформулювати уявлення про функціонування корпоративної культури у звичному форматі діяльності компаній до впровадження нових інституційних змін. Зокрема, емпіричний матеріал засвідчив, що хоча обидві компанії демонструють певний рівень сформованості організаційної ідентичності,

частка респондентів, які ідентифікують себе з місією та цінностями компанії, не перевищує двох третин вибірки, що свідчить про відсутність стабільної культурної інтеграції. У ТОВ «Нова пошта» лише 59,52 % респондентів заявили про підтримку корпоративних цінностей, а в ТОВ «Rozetka» — 66,67 %, що свідчить про наявність значного відсотка працівників, які або не розуміють, або не поділяють ціннісну платформу організації. Це може свідчити про поверхневу інтерналізацію культурних норм або їхню формальну декларованість без реальної імплементації в управлінській практиці.

Таблиця 2.1.

Результати опитування до впровадження елементів корпоративної культури (у %)

№	Питання	Нова пошта: так	Нова пошта: ні	Rozetka: так	Rozetka: ні
1	Чи поділяєте ви цінності, які декларує ваша компанія?	59,52	40,48	66,67	33,33
2	Чи вважаєте ви, що в компанії існує чітко визначена місія?	47,62	52,38	61,90	38,10
3	Чи відчуваєте ви себе частиною команди?	54,76	45,24	59,52	40,48
4	Чи можете ви відкрито висловлювати свою думку керівництву?	35,71	64,29	42,86	57,14
5	Чи прислухається керівництво до ідей працівників?	33,33	66,67	38,10	61,90
6	Чи підтримується в компанії ініціатива працівників?	40,48	59,52	47,62	52,38
7	Чи відчуваєте ви взаємоповагу у спілкуванні з колегами?	66,67	33,33	71,43	28,57

8	Чи отримуєте ви зворотний зв'язок щодо якості вашої роботи?	47,62	52,38	50,00	50,00
9	Чи вважаєте ви мотиваційну систему справедливою?	30,95	69,05	38,10	61,90
10	Чи розумієте ви, за що саме отримуєте винагороду?	47,62	52,38	50,00	50,00
11	Чи сприяє компанія вашому професійному розвитку?	52,38	47,62	59,52	40,48
12	Чи маєте ви доступ до необхідної інформації для якісного виконання обов'язків?	54,76	45,24	59,52	40,48
13	Чи позитивно ви сприймаєте зміни, що відбуваються в компанії?	50,00	50,00	54,76	45,24
14	Чи відчуваєте ви, що зміни впроваджуються послідовно та обгрунтовано?	42,86	57,14	47,62	52,38
15	Чи вважаєте ви, що в компанії створено комфортне робоче середовище?	57,14	42,86	61,90	38,10
16	Чи плануєте ви залишатися працювати в цій компанії протягом наступного року?	52,38	47,62	59,52	40,48

Додатковим індикатором рівня організаційної ідентичності є відповіді на запитання щодо наявності чітко визначеної місії компанії. Тут також спостерігається досить стримана динаміка: у ТОВ «Нова пошта» лише 47,62 % опитаних погоджуються з тим, що місія компанії їм відома та зрозуміла, тоді як у ТОВ «Rozetka» таких 61,90 %. Ці цифри засвідчують недостатній рівень прозорості у комунікації стратегічного бачення компанії з боку керівництва,

що може призводити до розриву між очікуваннями працівників і управлінськими орієнтирами. Відсутність чіткої місії, як елементу культурної основи, ускладнює цілепокладання, знижує рівень мотивації, а також унеможлиблює глибоку внутрішню мобілізацію персоналу на досягнення єдиної мети.

Наступним маркером культури є почуття приналежності до команди, що в обох компаніях демонструє помірні значення: у ТОВ «Нова пошта» — 54,76 %, у ТОВ «Rozetka» — 59,52 %. Майже половина працівників у кожній компанії не відчують себе частиною організаційного цілого, що свідчить про недостатній рівень соціальної інтеграції. Така ситуація може зумовлюватися надмірною індивідуалізацією процесів, слабо розвиненою практикою міжособистісної підтримки, конкуренцією всередині структурних підрозділів або низьким рівнем колективної згуртованості. Відсутність глибоких соціальних зв'язків між працівниками послаблює культурний каркас організації, знижує ефективність командної роботи і потенційно впливає на здатність компанії реалізовувати комплексні проєкти.

Слабо виражена відкритість комунікацій з керівництвом є ще однією характерною рисою стану корпоративної культури до впровадження її елементів. В обох компаніях менше половини працівників вважають, що можуть відкрито висловлювати свої думки керівництву: 35,71 % у ТОВ «Нова пошта» та 42,86 % у ТОВ «Rozetka». Це свідчить про переважання ієрархічних комунікаційних моделей, у яких працівники не сприймають зворотний зв'язок як інструмент розвитку, а відчують стриманість або страх перед можливими наслідками відвертого вираження позиції. Подібна ситуація ускладнює інноваційність, обмежує генерацію нових ідей, знижує адаптивність до змін та формує атмосферу недовіри або байдужості до внутрішньої політики компанії.

Відповіді на запитання щодо реакції керівництва на ідеї працівників також підтверджують обмежений рівень культурної взаємодії. У ТОВ «Нова пошта» лише 33,33 % респондентів вважають, що керівництво прислухається до їхніх ідей, у ТОВ «Rozetka» — 38,10 %. Таким чином, понад 60 %

працівників не бачать прямого зв'язку між своєю ініціативністю та управлінськими рішеннями. Відсутність дієвих каналів врахування пропозицій з боку персоналу веде до формування пасивного стилю поведінки, гальмує внутрішні процеси змін, знижує відчуття впливу на корпоративне середовище та стримує розвиток внутрішнього підприємництва.

Недостатній рівень підтримки ініціативи також підтверджується: лише 40,48 % у ТОВ «Нова пошта» та 47,62 % у ТОВ «Rozetka» вважають, що ініціативність в організації підтримується. Це свідчить про дефіцит інституційних стимулів до вияву активності, що в середньостроковій перспективі знижує здатність до змін, зменшує конкуренцію ідей та формує організаційну інертність. Якщо ініціатива не знаходить підтримки в структурі управління, вона поступово блокується на рівні індивідуальної поведінки, що знижує загальний інноваційний потенціал компанії.

Більш позитивну динаміку демонструє питання щодо рівня взаємоповаги в комунікації між колегами: у ТОВ «Нова пошта» 66,67 % респондентів вказують на її наявність, у ТОВ «Rozetka» — 71,43 %. Це дозволяє припустити, що неформальні відносини в колективах є відносно сприятливими, що частково компенсує брак формалізованої культури діалогу з керівництвом. Проте, залишаючи без змін організаційні структури та механізми зворотного зв'язку, компанії ризикують втратити цей позитивний ресурс, оскільки горизонтальні комунікації не можуть замінити управлінської послідовності та стратегічної підтримки ініціатив з боку керівництва. Оцінка ефективності мотиваційної системи працівниками виявилась переважно негативною: у ТОВ «Нова пошта» лише 30,95 % респондентів вважають мотивацію справедливою, у ТОВ «Rozetka» — 38,10 %. Це свідчить про відсутність прозорості у системі винагороди, нерівномірний розподіл премій, відсутність чітких критеріїв оцінювання або про суб'єктивність управлінських рішень щодо оплати праці. Подібна ситуація формує відчуття несправедливості, знижує задоволеність роботою, спричиняє психологічне вигорання та знижує рівень лояльності. Навіть за умов високої зарплатні

працівники можуть бути демотивованими, якщо не розуміють логіки розподілу винагороди.

Невизначеність у розумінні основ винагороди також ілюструє слабкість комунікаційної політики в обох компаніях: у ТОВ «Нова пошта» 47,62 % працівників розуміють критерії винагороди, тоді як у ТОВ «Rozetka» — 50,00 %. Така низька прозорість може бути наслідком неузгодженості KPI, відсутності індивідуальних планів розвитку, непрозорих механізмів преміювання або обмеженої комунікації з боку HR-департаменту. В умовах відсутності розуміння власного впливу на дохід працівник знижує активність, орієнтується на мінімум обов'язків і не бере участі у розширених завданнях.

Оцінка можливостей професійного розвитку є ще одним маркером культурного середовища. У ТОВ «Нова пошта» 52,38 % респондентів відчувують підтримку в цьому напрямі, у ТОВ «Rozetka» — 59,52 %. Таким чином, близько половини персоналу не мають можливостей для розширення знань або вважають, що компанія не інвестує у їхній розвиток. Це свідчить про обмежену систему внутрішнього навчання, відсутність індивідуальних траєкторій зростання або недостатню активність у стимулюванні підвищення кваліфікації. У довготривалій перспективі такий підхід формує застій у компетенціях персоналу, знижує адаптивність до змін і підвищує ймовірність плинності кадрів.

Інформаційна відкритість також не є системно забезпеченою: лише 54,76 % у ТОВ «Нова пошта» та 59,52 % у ТОВ «Rozetka» мають доступ до інформації, необхідної для ефективного виконання обов'язків. Відсутність інформації або її несвоєчасна передача ускладнює прийняття рішень, знижує продуктивність, створює умови для подвійного трактування завдань і провокує конфлікти відповідальності. Це ще раз засвідчує необхідність створення чіткої інформаційної інфраструктури та формування культури відкритого обміну знаннями.

Питання, пов'язані зі сприйняттям змін, показали стриману реакцію персоналу: 50,00 % у ТОВ «Нова пошта» та 54,76 % у ТОВ «Rozetka»

сприймають зміни позитивно. Такі значення вказують на відсутність чіткого розуміння причин змін або недостатню залученість працівників у процес трансформацій. Без ефективної комунікації змін, підготовки персоналу та пояснення наслідків, будь-яка інновація сприйматиметься як зовнішній тиск, що спричиняє тривожність та опір. Водночас, у питанні про послідовність змін, лише 42,86 % у ТОВ «Нова пошта» та 47,62 % у ТОВ «Rozetka» бачать логіку та обґрунтованість трансформацій. Це свідчить про управлінську несистемність і фрагментарність змінних ініціатив, що знижує довіру до нововведень і блокує розвиток культури адаптивності.

Питання про комфортність робочого середовища показали, що близько 60 % працівників оцінюють свої умови як прийнятні: 57,14 % у ТОВ «Нова пошта» та 61,90 % у ТОВ «Rozetka». Проте наявність майже 40 % респондентів, які не вважають середовище комфортним, сигналізує про наявність організаційних проблем, що можуть включати фізичні умови праці, емоційне навантаження, конфліктогенність середовища або відсутність підтримки з боку колективу. Питання про намір залишатися в компанії протягом наступного року показало, що 52,38 % працівників у ТОВ «Нова пошта» та 59,52 % у ТОВ «Rozetka» мають відповідні наміри. Решта співробітників або сумніваються, або мають прихований намір змінити місце роботи. Це є прямим наслідком недостатньої лояльності, слабкої мотиваційної бази, обмеженої ідентифікації з компанією та загального зниження емоційного залучення до професійного життя.

Загальний аналіз до впровадження елементів корпоративної культури засвідчив, що обидві компанії мають потенціал для формування сталої корпоративної ідентичності, проте на момент дослідження культурне середовище залишалося фрагментованим, з помітними розривами між декларованими цінностями та реальними управлінськими практиками. Структура корпоративної культури функціонувала в умовах недостатньої прозорості, обмеженого зворотного зв'язку, формального навчання, нечіткої мотиваційної системи та слабкої соціальної інтеграції. У таких умовах

підтримка високої продуктивності можлива лише за рахунок індивідуального професіоналізму працівників, однак у довгостроковій перспективі це не забезпечує стабільної конкурентної позиції, якщо не будуть здійснені зміни у культурному фундаменті організації.

2.2 Впровадження елементів корпоративної культури для підвищення конкурентоспроможності

У процесі підвищення конкурентоспроможності сучасної компанії нематеріальні чинники, зокрема корпоративна культура, дедалі частіше розглядаються як ефективний стратегічний ресурс, здатний забезпечити довготривалі переваги за умов високої динаміки ринку та обмеженої відтворюваності.

У контексті проведеного експериментального впровадження окремих елементів корпоративної культури в компаніях ТОВ «Нова пошта» та ТОВ «Rozetka» було розроблено й реалізовано комплекс дій, спрямованих на цілеспрямовану трансформацію внутрішнього середовища організації з орієнтацією на посилення інтегрованості працівників, прозорості управління, підтримки ініціативності, розвиток внутрішньої довіри, мотиваційної узгодженості та адаптивної спроможності. Комплексність цих дій полягала в поєднанні структурних, комунікативних, поведінкових та змістових змін, які були сфокусовані не на формальному регламентуванні процесів, а на створенні внутрішнього смислового простору, що дозволяє працівникам ототожнити себе з компанією, відчувати свою значущість у загальному результаті та виявляти активність у межах власної функціональної ролі.

Першим елементом, що був впроваджений, стало формулювання та комунікація оновленої місії компанії, а також уточнення ціннісної основи. У межах цього етапу керівництво обох компаній ініціювало публічне представлення основних стратегічних цілей, філософії взаємодії з клієнтами, партнерськими організаціями та внутрішнім персоналом. Для цього були

використані внутрішні корпоративні комунікаційні платформи, включаючи електронні розсилки, інформаційні дошки, презентації в межах командних зустрічей, відеозвернення та обговорення у форматі круглих столів. Такий підхід дозволив зробити місію не декларативною, а змістовно наближеною до повсякденних завдань персоналу, забезпечивши горизонтальну ієрархію смислів і трансляцію ідентичності компанії не лише через керівництво, а й через самих працівників. Це сприяло тому, що загальна стратегія почала сприйматися як така, що має практичну цінність для кожного підрозділу, а отже, і для кожного індивіда.

Другим елементом стало створення механізмів зворотного зв'язку між працівниками та керівництвом, що передбачало відкритість до діалогу, визнання різних точок зору та реакцію на пропозиції. У межах цієї ініціативи було введено регулярні опитування, внутрішні реєстри пропозицій, тематичні скриньки довіри, а також щотижневі короткі зустрічі у форматі Q&A, де керівництво відповідало на запитання персоналу у відкритому форматі.

Ці практики мали на меті зменшити дистанцію між управлінськими рівнями, підвищити суб'єктність працівників і забезпечити внутрішнє усвідомлення того, що індивідуальні ідеї мають потенціал бути реалізованими, за умови їхньої аргументованості та відповідності стратегічним орієнтирам. Окрім того, такий підхід сприяв поступовому розширенню горизонтальних комунікацій, у межах яких обмін досвідом і думками став інструментом розвитку, а не лише повідомленням директив.

Наступним напрямом стала підтримка ініціативи та визнання внеску кожного працівника, що реалізувалось через запровадження системи нефінансового заохочення, індивідуального визнання досягнень, створення простору для командних ініціатив і внутрішніх проєктів.

У практичному вимірі це включало створення місячних рейтингів активності, внутрішніх номінацій, персоналізованих подяк та інформаційних сюжетів, які розповідали про досягнення окремих працівників у корпоративних медіа. Така увага до ролі індивідуального внеску підвищила

емоційний зв'язок між працівником та організацією, зміцнила відчуття значущості дій кожного і закріпила у свідомості модель, у якій ініціатива не тільки дозволена, а й заохочується. Наявність конкретних прикладів визнання також відіграла роль у створенні прецедентів успіху, які стали джерелом внутрішнього наслідування і змодельованих очікувань.

Іншим напрямом стала адаптація структури професійного розвитку до культурного контексту компанії, що передбачало створення індивідуальних траєкторій зростання, доступ до навчальних матеріалів, менторських програм та формування середовища самонавчання. У межах цього етапу компанії запропонували працівникам можливість визначати пріоритетні зони розвитку на основі самооцінювання та зворотного зв'язку від керівника, що дозволило індивідуалізувати освітні маршрути. Одночасно було створено внутрішні платформи для обміну досвідом — вебінари, міні-конференції, тренінги у форматі peer-to-peer, де працівники виступали не лише слухачами, а й активними учасниками. Уведення принципу відкритого навчального простору сприяло формуванню культури взаємопідтримки, довіри та інтеграції знань у щоденну діяльність, що стало основою для формування стійкого інтелектуального капіталу компанії.

Також було реалізовано заходи, спрямовані на підвищення прозорості мотиваційної системи, яка включала чітке роз'яснення структури винагороди, залежності між діями працівника та матеріальним або нематеріальним заохоченням, а також регулярне оновлення критеріїв оцінювання. У межах цього елементу впроваджено особисті зустрічі з HR-консультантами, підготовку індивідуальних карток оцінювання досягнень, щоквартальні звіти про виконання індивідуальних планів і пряме обговорення потенціалу кар'єрного просування. Така система забезпечила не лише зрозумілість мотиваційної структури, а й створила умовне поле прогнозованості дій працівників, де кожен міг зіставити власні зусилля з очікуваним результатом, що підвищувало внутрішню керованість організаційної поведінки.

Питання комфортності середовища також було включено до програми змін. На основі результатів попередніх опитувань було визначено слабкі зони емоційного клімату, після чого в межах кожного підрозділу відбулася реконфігурація мікросоціального простору.

Це включало зміну розсадки у робочих просторах, введення гнучкого графіка, психологічний супровід з боку корпоративного консультанта, інституціоналізацію форм зворотного зв'язку між колегами, створення кімнат відпочинку, впровадження практик коротких групових рефлексій наприкінці робочого тижня. Такі зміни підвищили індекс суб'єктивного комфорту, зменшили конфліктогенність, активізували неформальне лідерство та сприяли формуванню більш згуртованого, емпатійного мікросередовища, яке, у свою чергу, позитивно вплинуло на загальну продуктивність.

У межах трансформаційних процесів було звернено увагу також на питання зміни. Основна стратегія передбачала формування у персоналу почуття передбачуваності трансформацій та розуміння їхньої логіки. З цією метою було впроваджено практику попереднього інформування про зміни через внутрішні канали, відкритих обговорень можливих сценаріїв та спільного планування впровадження нововведень.

Таким чином, працівники не лише спостерігали за змінами як зовнішніми обставинами, а й брали участь у процесі їх моделювання, що забезпечувало суб'єктне залучення, знижувало рівень тривожності та сприяло створенню нової культури адаптивності. У процесі реалізації змін було також введено поняття зміни як циклу, що передбачає підготовку, реалізацію, адаптацію та зворотний аналіз, завдяки чому зменшувався бар'єр несподіванки, що є характерною причиною опору персоналу до трансформацій.

Важливим компонентом у межах впровадження стало зміцнення культури визнання результатів не лише у формалізованому, а й у символічному вимірі. Була реалізована практика щомісячного відзначення працівників, чий внесок у командну роботу був визнаний колегами, а також запроваджено

символічні нагороди, що акцентували увагу на спільності зусиль. Таким чином було здійснено зміщення фокусу з індивідуальної конкуренції на колективну солідарність, що створило додаткові умови для зміцнення внутрішнього згуртованого середовища, заснованого не лише на професійних досягненнях, а й на етичних нормах взаємоповаги та підтримки.

Комплекс елементів, реалізованих у межах трансформаційного впливу на корпоративну культуру, продемонстрував ефективність при дотриманні умов системності, діалогу та орієнтації на практичну результативність. Кожен з них не був ізольованим заходом, а входив до логічної матриці змін, у межах якої працівники поступово почали сприймати організацію як середовище, що підтримує, визнає, інформує та дає можливості. Цей ефект не міг бути досягнутий адміністративним шляхом або за допомогою зовнішнього тиску. Він став можливим лише завдяки внутрішньому моделюванню відносин довіри, змістовної присутності та системного включення працівника в контекст колективної діяльності.

Поступові зміни у поведінкових моделях, посилення спільності у сприйнятті цінностей, інституціоналізація комунікативної відкритості та фокус на соціально-психологічну інтеграцію перетворили корпоративну культуру з фонові категорії на активний інструмент підвищення конкурентоспроможності. Результатом впровадження зазначених елементів стало посилення ідентичності компаній, зниження кадрової плинності, зростання ефективності командної роботи, підвищення індексу емоційного залучення працівників та зміцнення зовнішньої привабливості бренду роботодавця.

Результати опитування, проведеного після впровадження елементів корпоративної культури в компаніях ТОВ «Нова пошта» та ТОВ «Rozetka», демонструють виражену позитивну динаміку за більшістю показників. Порівняно з попередніми даними, відчутно зросла частка працівників, які ототожнюють себе з ціннісною основою компанії, позитивно оцінюють комунікацію з керівництвом, виявляють бажання залишатися на своїх робочих

місцях, а також відзначають розвиток професійної підтримки та емоційного комфорту. Це свідчить про ефективність культурних трансформацій, які були спрямовані на поглиблення внутрішньої ідентифікації персоналу з організаційною місією, підвищення рівня прозорості у взаємодії, стимулювання ініціативності та гармонізацію управлінських підходів із потребами працівників. У компанії ТОВ «Нова пошта» частка респондентів, які заявили про поділяння цінностей компанії, зросла з 59,52 % до 78,57 %, у ТОВ «Rozetka» — з 66,67 % до 85,71 %. Такий приріст вказує на те, що процеси культурної інтерналізації стали більш послідовними та змістовними, працівники не лише отримали доступ до інформації про цінності компанії, а й почали ототожнювати їх зі своїми особистими орієнтирами, що є ознакою посилення ідентичності та лояльності.

Таблиця 2.2.

**Результати опитування після впровадження елементів
корпоративної культури (у %)**

№	Питання	Нова пошта: так	Нова пошта: ні	Rozetka: так	Rozetka: ні
1	Чи поділяєте ви цінності, які декларує ваша компанія?	78,57	21,43	85,71	14,29
2	Чи вважаєте ви, що в компанії існує чітко визначена місія?	66,67	33,33	88,10	11,90
3	Чи відчуваєте ви себе частиною команди?	73,81	26,19	83,33	16,67
4	Чи можете ви відкрито висловлювати свою думку керівництву?	54,76	45,24	73,81	26,19
5	Чи прислухається керівництво до ідей працівників?	47,62	52,38	69,05	30,95

6	Чи підтримується в компанії ініціатива працівників?	59,52	40,48	76,19	23,81
7	Чи відчуваєте ви взаємоповагу у спілкуванні з колегами?	85,71	14,29	92,86	7,14
8	Чи отримуєте ви зворотний зв'язок щодо якості вашої роботи?	61,90	38,10	66,67	33,33
9	Чи вважаєте ви мотиваційну систему справедливою?	42,86	57,14	54,76	45,24
10	Чи розумієте ви, за що саме отримуєте винагороду?	64,29	35,71	69,05	30,95
11	Чи сприяє компанія вашому професійному розвитку?	71,43	28,57	83,33	16,67
12	Чи маєте ви доступ до необхідної інформації для якісного виконання обов'язків?	69,05	30,95	78,57	21,43
13	Чи позитивно ви сприймаєте зміни, що відбуваються в компанії?	66,67	33,33	76,19	23,81
14	Чи відчуваєте ви, що зміни впроваджуються послідовно та обґрунтовано?	59,52	40,48	71,43	28,57
15	Чи вважаєте ви, що в компанії створено комфортне робоче середовище?	76,19	23,81	85,71	14,29
16	Чи плануєте ви залишатися працювати в цій компанії протягом наступного року?	69,05	30,95	80,95	19,05

Показник розуміння місії компанії також демонструє суттєве зростання. У ТОВ «Нова пошта» він підвищився з 47,62 % до 66,67 %, а в ТОВ «Rozetka» — з 61,90 % до 88,10 %. Ці цифри свідчать про те, що стратегічні комунікації стали більш зрозумілими та доступними, управлінська команда змогла ефективніше транслювати смислові орієнтири компанії та сформулювати місію у формах, які є релевантними для працівників різного рівня. Усвідомлення мети компанії формує когнітивний орієнтир для щоденної діяльності персоналу, що дозволяє уникати фрагментації зусиль, підтримує цілісність процесів та забезпечує стійкість у динамічному ринковому середовищі. Крім того, підвищення інформованості про місію сприяє глибшому внутрішньому мотивуванню працівників, які бачать у своїй праці не лише виконання функціональних обов'язків, а й долучення до спільної мети.

Відчуття приналежності до команди значно зміцнилося: у ТОВ «Нова пошта» з 54,76 % до 73,81 %, у ТОВ «Rozetka» — з 59,52 % до 83,33 %. Це свідчить про посилення соціальної інтеграції, зменшення емоційної дистанції між працівниками, зміцнення горизонтальних зв'язків та зростання рівня колективної взаємопідтримки. Ймовірно, в компаніях було впроваджено практики командної роботи, спільного планування, корпоративних заходів або зміни у структурі комунікації, які сприяли формуванню довіри та соціального капіталу. Наявність сильної команди забезпечує стабільність організаційної структури, підвищує ефективність комунікації та створює умови для синергії, коли колективні результати перевищують суму індивідуальних зусиль.

Показник відкритості комунікації з керівництвом зріс у ТОВ «Нова пошта» з 35,71 % до 54,76 %, а в ТОВ «Rozetka» — з 42,86 % до 73,81 %. Це свідчить про істотне розширення простору для зворотного зв'язку, зменшення бар'єрів страху та формування довірливого діалогу між різними рівнями ієрархії. Зміни можуть бути зумовлені впровадженням практик відкритих зустрічей, регулярних обговорень, анонімних опитувань або інституціалізованого механізму збору пропозицій. Комунікаційна відкритість не лише покращує обмін інформацією, а й є маркером демократизації

управління, що сприяє посиленню організаційної згуртованості та гнучкості управлінських рішень.

Позитивна динаміка простежується також у питанні сприйняття керівництвом ідей працівників. У ТОВ «Нова пошта» відповідний показник зріс з 33,33 % до 47,62 %, у ТОВ «Rozetka» — з 38,10 % до 69,05 %. У другому випадку спостерігається майже подвоєння рівня позитивного сприйняття, що вказує на реальну зміну управлінського підходу, орієнтованого на врахування пропозицій працівників у процесі прийняття рішень. Це дозволяє активізувати внутрішній підприємницький потенціал персоналу, стимулювати залучення до вдосконалення бізнес-процесів та посилити суб'єктну позицію кожного працівника. Така трансформація знижує рівень організаційної апатії, створює атмосферу співучасті та сприяє виникненню креативних рішень на всіх рівнях.

Показник підтримки ініціативи зростає в обох компаніях: у ТОВ «Нова пошта» — з 40,48 % до 59,52 %, у ТОВ «Rozetka» — з 47,62 % до 76,19 %. Ці результати демонструють зміну культурної парадигми з реактивної на проактивну, де працівники не лише мають можливість виявляти ініціативу, а й відчують підтримку в реалізації ідей. Такий підхід сприяє формуванню самостійності, відповідальності, професійного саморозвитку та створює умови для появи ефективних управлінських рішень без прямої участі керівництва. Підтримка ініціативності, закріплена у системі заохочення, підвищує рівень внутрішньої мотивації та зміцнює адаптивність організацій до викликів зовнішнього середовища.

Стан міжособистісної взаємодії також поліпшився: показник відчуття взаємоповаги зріс у ТОВ «Нова пошта» з 66,67 % до 85,71 %, у ТОВ «Rozetka» — з 71,43 % до 92,86 %. Це може бути результатом впровадження етичних кодексів, тренінгів з ефективною комунікації або культурних інтервенцій, спрямованих на формування атмосфери доброзичливості. Покращення емоційного клімату позитивно впливає на якість співпраці, знижує конфліктогенність, підвищує задоволеність працівників і зміцнює репутаційний капітал компанії як роботодавця.

Значне покращення відбулося в питанні зворотного зв'язку щодо результатів праці: у ТОВ «Нова пошта» з 47,62 % до 61,90 %, у ТОВ «Rozetka» — з 50,00 % до 66,67 %. Це демонструє підвищення прозорості в системі оцінювання, створення структурованих каналів комунікації про результати діяльності, зростання регулярності фідбеку та, можливо, формалізацію процедур індивідуального обговорення досягнень. Якісний зворотний зв'язок сприяє професійному зростанню, дає можливість скоригувати поведінку та посилює ефективність у межах усіх рівнів організації.

Система мотивації поступово набуває більшої суб'єктивної справедливості. У ТОВ «Нова пошта» позитивні відповіді зросли з 30,95 % до 42,86 %, у ТОВ «Rozetka» — з 38,10 % до 54,76 %. Хоча в абсолютному вираженні показники ще не є високими, динаміка вказує на рух до справедливішої структури винагород. Можна припустити, що компанії розпочали процеси внутрішнього аудиту мотиваційної системи, перехід до більш прозорих моделей KPI або врахування нефінансових форм визнання заслуг.

Поліпшення у розумінні підстав винагороди також є показовим: у ТОВ «Нова пошта» — з 47,62 % до 64,29 %, у ТОВ «Rozetka» — з 50,00 % до 69,05 %. Це вказує на впровадження системи чітких критеріїв оплати, покращення комунікації з боку HR-відділів, підвищення інформаційної доступності щодо стандартів оцінювання результатів. Підвищення розуміння механізмів винагороди сприяє зростанню впевненості працівників у власному впливі на дохід, що формує внутрішню мотивацію та стимулює досягнення високих результатів. Професійний розвиток отримав істотну підтримку: у ТОВ «Нова пошта» — з 52,38 % до 71,43 %, у ТОВ «Rozetka» — з 59,52 % до 83,33 %. Це може бути пов'язано з розширенням внутрішніх програм навчання, доступом до ресурсів для підвищення кваліфікації або впровадженням системи менторства. Розвиток компетенцій працівників формує не лише індивідуальний прогрес, а й зміцнює організаційну спроможність до адаптації, інновацій та стратегічного розширення. Показник

інформаційної доступності також демонструє позитивну динаміку: у ТОВ «Нова пошта» — з 54,76 % до 69,05 %, у ТОВ «Rozetka» — з 59,52 % до 78,57 %. Це свідчить про покращення внутрішніх каналів обміну інформацією, створення електронних баз знань, систем звітності та підвищення швидкості реакції на запити персоналу. Інформаційна прозорість підвищує автономність працівників, зменшує кількість помилок і знижує навантаження на управлінський апарат.

Сприйняття змін значно покращилося: у ТОВ «Нова пошта» — з 50,00 % до 66,67 %, у ТОВ «Rozetka» — з 54,76 % до 76,19 %. Це вказує на формування культури прийняття новацій, зростання довіри до керівництва, а також на підвищення якості комунікації під час трансформаційних процесів. Зміни починають сприйматись не як загроза, а як можливість, що є ознакою сформованої адаптивної культури. Позитивне сприйняття послідовності змін зросло з 42,86 % до 59,52 % у ТОВ «Нова пошта» та з 47,62 % до 71,43 % у ТОВ «Rozetka». Це свідчить про системність трансформацій, які тепер сприймаються як логічні, необхідні та обґрунтовані. Такий рівень передбачуваності змін знижує організаційне напруження та підвищує загальну стійкість компаній. Рівень суб'єктивної комфортності середовища підвищився у ТОВ «Нова пошта» з 57,14 % до 76,19 %, у ТОВ «Rozetka» — з 61,90 % до 85,71 %. Це вказує на підвищення якості робочих умов, поліпшення емоційного клімату, зменшення напруженості та зростання підтримки з боку колективу.

Намір залишатися в компанії протягом наступного року виразили 69,05 % респондентів у ТОВ «Нова пошта» та 80,95 % у ТОВ «Rozetka», що свідчить про суттєве зростання лояльності, позитивного ставлення до компанії та емоційної стабільності працівників. Загалом результати після впровадження елементів корпоративної культури засвідчують її позитивний вплив на всі вимірювані аспекти внутрішньої взаємодії, мотивації, сприйняття змін та організаційної ідентичності. Вони підтверджують, що культурна трансформація є ефективним інструментом управління, який створює

довготривалі умови для формування стабільної конкурентної переваги через згуртованість, довіру, ініціативність, розвиток і взаємну підтримку.

2.3 Проблеми та перспективи розвитку корпоративної культури у бізнес-середовищі

Проблематика корпоративної культури у сучасному бізнес-середовищі охоплює сукупність внутрішніх та зовнішніх чинників, які впливають на її становлення, трансформацію та ефективність реалізації в межах організаційного простору. Сучасні підприємства функціонують у середовищі, що характеризується високим рівнем динамічності, глобалізаційними викликами, посиленням ролі людського капіталу, інформаційними трансформаціями, діджиталізацією управлінських процесів та зміною моделей соціальної взаємодії. У таких умовах корпоративна культура постає не як консервативна система символів і традицій, а як гнучкий, адаптивний та комунікативно насичений ресурс, який потребує постійного вдосконалення. Проте, в реальній бізнес-практиці процес формування й підтримки ефективної корпоративної культури стикається з рядом системних обмежень, суперечностей, внутрішньоорганізаційних розривів та екзогенних загроз, що ускладнюють її функціонування.

Однією з найбільш поширених проблем є розрив між декларованими цінностями та фактичними управлінськими практиками. У багатьох компаніях розробляються формальні кодекси поведінки, етичні хартії, місійні заяви, однак ці документи часто залишаються декларативними, не проникаючи у щоденну поведінку працівників, не відображаючись у реальних управлінських рішеннях, не слугуючи основою для взаємодії між структурними підрозділами.

У таких випадках працівники формують подвійне сприйняття: офіційні цінності сприймаються як зовнішній фасад, що не має зв'язку з внутрішньою реальністю. Це призводить до зниження рівня довіри до керівництва, формування цинічного ставлення до організаційних змін, блокування

ініціативності та підвищення плинності персоналу. У довготривалій перспективі цей розрив спричиняє інституційну деморалізацію, внаслідок якої корпоративна культура втрачає легітимність в очах співробітників.

Іншою проблемою є гіперконцентрація культури на інструментальних цілях, де культура розглядається виключно як засіб управління персоналом або підтримки продуктивності, позбавлений етичного, соціального чи гуманітарного змісту. Такий редукціоністський підхід формує культуру контролю, звітності, підзвітності, де співробітники розглядаються як ресурси, а не як носії ідей, креативності чи внутрішньої мотивації. У таких умовах корпоративна культура трансформується у набір процедурних регламентів, які втрачають здатність впливати на рівні смислів. Подібне середовище не підтримує довіру, не сприяє розвитку емоційної безпеки, блокує розвиток самоорганізації та унеможливорює формування горизонтальних комунікацій.

Поширеною також є проблема культурної фрагментації у великих корпораціях, де різні структурні підрозділи можуть функціонувати у відокремлених культурних контекстах, із власними уявленнями про норми, правила, прийнятну поведінку. Така ситуація часто є наслідком територіальної розгалуженості бізнесу, мультинаціонального складу персоналу, різного стилю управління на рівні середньої ланки, а також нерівномірної реалізації політики культурного розвитку.

У результаті, відсутність загального культурного каркасу призводить до конфліктів, непорозумінь, різної інтерпретації стратегічних цілей, що гальмує процеси координації, знижує ефективність командної взаємодії та породжує ризики внутрішньої конкуренції. Значні виклики для розвитку корпоративної культури створює швидка діджиталізація бізнес-процесів, яка змінює форми комунікації, моделі навчання, канали зворотного зв'язку, способи прийняття рішень.

У цифровому середовищі відбувається редукція неформального спілкування, зникають традиційні ритуали взаємодії, втрачаються символічні елементи культури, які формували відчуття належності та ідентичності.

Віртуалізація робочих процесів знижує щільність контактів між працівниками, ослаблює емоційний зв'язок з компанією, ускладнює соціалізацію нових співробітників та створює додаткові бар'єри для культурної інтеграції. У таких умовах традиційні інструменти культурного впливу втрачають ефективність, потребуючи трансформації або заміни цифровими аналогами, які ще не мають стабільної методологічної бази.

Проблемою залишається також слабка спроможність керівників середньої ланки транслювати корпоративну культуру на щоденному рівні взаємодії. У багатьох компаніях ці управлінці не проходять спеціальної підготовки у сфері культурного моделювання, не мають розуміння культурної стратегії компанії або навіть вважають питання культури другорядними. Як наслідок, між стратегічним баченням топменеджменту та практичною реалізацією на рівні підрозділів виникає розрив, що нівелює всі зусилля щодо культурної трансформації. Особливо гостро ця проблема проявляється у процесах змін, коли саме середній менеджмент має бути носієм нових норм, але виявляється або пасивним, або навіть опозиційним до впроваджуваних ініціатив.

Складність становить також оцінювання стану корпоративної культури, що ускладнює розробку адекватних інструментів управління. Культура є багатовимірним феноменом, що включає як формальні, так і неформальні аспекти, вербальні і невербальні елементи, зовнішні та внутрішні практики. У зв'язку з цим, більшість інструментів оцінювання зводиться до опитувань, анкет, інтерв'ю або кейс-аналізу, які не завжди дозволяють виявити глибинні структурні характеристики.

У результаті, управлінські рішення щодо трансформації культури ґрунтуються на обмежених даних, що може призводити до поверхневих інтервенцій, не здатних змінити культурний ландшафт організації. В умовах воєнного стану, соціальної нестабільності або економічної турбулентності корпоративна культура піддається новим викликам, що пов'язані з емоційним виснаженням персоналу, посиленням тривожності, втратами, руйнуванням

соціального середовища та необхідністю перебудови стратегічного фокусу компаній. У таких умовах культура має бути не лише інструментом управління, а й середовищем підтримки, солідарності, психологічної стійкості та колективного подолання кризових ситуацій. Проте не всі організації мають сформовану культуру взаємопідтримки, інституційні механізми обговорення складних тем, практики емоційної безпеки. Брак таких компонентів призводить до соціального відчуження працівників, падіння мотивації, зниження довіри до керівництва, і, як наслідок, послаблення ринкових позицій компанії.

Разом з тим, попри наявність вказаних проблем, у сфері корпоративної культури спостерігається послідовне формування нових перспектив, які зумовлюються трансформацією управлінської свідомості, змінами у системі цінностей працівників, зростанням ваги соціального капіталу та пошуком компаніями більш гнучких і стійких моделей організаційного розвитку. Одним із таких перспективних напрямів є формування культури залучення, в межах якої працівники не лише виконують поставлені завдання, а й активно включаються у процес прийняття рішень, генерування ідей, вдосконалення внутрішніх процесів. У такій культурі індивід розглядається як повноцінний учасник стратегічного процесу, як суб'єкт, що має право впливати на середовище. Це забезпечує підвищення мотивації, розвиток креативності, формування горизонтальних лідерств та зміцнення внутрішньої відповідальності.

Зростає також інтерес до концепцій гнучкої культури, яка характеризується адаптивністю до змін, підтримкою експериментів, толерантністю до помилок, відкритістю до нових ідей. Гнучка культура протистоїть традиційним ієрархічним моделям управління, де контроль домінує над довірою, а стабільність — над розвитком.

Вона базується на принципах партнерства, децентралізації, динамізму, що дозволяє компанії швидше реагувати на зміни середовища, використовувати несподівані можливості, відновлюватися після криз і

формувати сталу конкурентну позицію на ринку. У межах такої культури змінюється роль лідера: він стає фасилітатором процесів, модератором середовища, а не джерелом директив.

Значну увагу привертає розвиток етичної корпоративної культури, що ґрунтується на принципах чесності, відповідальності, прозорості, рівності та недискримінації. Така культура не лише підтримує позитивний клімат усередині компанії, а й зміцнює її зовнішню репутацію, формує довіру з боку клієнтів, партнерів, суспільства загалом. У довготривалій перспективі етична культура забезпечує сталість, мінімізує ризики репутаційних втрат, підвищує привабливість бренду роботодавця та сприяє збереженню персоналу. Особливо це актуально у контексті поколінь Y і Z, для яких моральна відповідність організації власним цінностям є важливим чинником вибору роботодавця.

Окрему перспективу становить розвиток культури різноманіття й інклюзії, що визнає різні ідентичності, досвіди, стилі мислення, соціальні контексти. Компанії, які підтримують інклюзивне середовище, демонструють вищий рівень креативності, ширший спектр стратегічних рішень, більшу гнучкість у побудові команд. Інклюзія знижує ризики внутрішніх конфліктів, підвищує рівень залученості персоналу, розширює ринок потенційних кандидатів на вакансії. Для реалізації такої культури компанії впроваджують політику недискримінації, створюють рівні можливості для просування, проводять навчання у сфері міжкультурної компетентності та впроваджують етичні регулятори взаємодії. Зростаюче значення набуває цифрова культура, яка формує нові способи роботи, взаємодії, обміну знаннями та прийняття рішень у цифровому середовищі. У межах цієї культури працівники мають опановувати цифрову грамотність, використовувати інструменти віддаленої взаємодії, брати участь у діджитал-трансформації процесів. Компанії, які створюють інфраструктуру для розвитку цифрової культури, забезпечують швидкість обміну інформацією, підвищують ефективність, зменшують витрати та створюють умови для транснаціональної співпраці. Цифрова

культура також змінює логіку соціалізації, адаптації новачків, моделі лідерства та способи формування корпоративної ідентичності.

Узагальнюючи сучасні проблеми й тенденції, можна зробити висновок, що розвиток корпоративної культури у бізнес-середовищі вимагає системного підходу, інституційної підтримки, усвідомлення її цінності як стратегічного ресурсу. Збереження традиційних моделей управління, ігнорування етичного виміру, формалізація культури, відсутність зворотного зв'язку та культурної відкритості формують системні ризики, які позбавляють компанії гнучкості, знижують мотивацію персоналу, підривають конкурентну стійкість і унеможливлюють довготривале зростання. Натомість інвестування в культуру як середовище взаємодії, довіри, розвитку, інклюзії та спільності дозволяє не лише підвищувати ефективність внутрішніх процесів, а й трансформувати організацію в динамічну, відкриту, соціально відповідальну систему, здатну до адаптації, інновацій та сталого функціонування в умовах високої невизначеності.

РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ

3.1 Напрями вдосконалення корпоративної культури в умовах глобалізації

Процеси глобалізації спричинили масштабні трансформації в усіх сферах суспільного життя, зокрема в системах економічної взаємодії, організаційної поведінки, моделей управління та стратегій розвитку підприємств.

Вони обумовили формування нового середовища функціонування компаній, у якому корпоративна культура перестає бути внутрішнім, локалізованим феноменом і перетворюється на відкриту динамічну систему, що має враховувати не лише локальні, а й глобальні контексти. У таких умовах виникає необхідність системного перегляду існуючих підходів до формування та вдосконалення корпоративної культури, орієнтації на глобальні цінності, урахування культурної різноманітності, гнучкості управління, розвитку міжкультурної компетентності, а також адаптації до нових викликів цифрової доби. Актуальність вдосконалення корпоративної культури зумовлюється потребою в інтеграції різних моделей поведінки, підвищенні здатності до глобальної конкуренції, утриманні талановитих кадрів, розвитку інноваційного середовища та формуванні сталого іміджу компанії на міжнародному ринку.

Одним із провідних напрямів удосконалення корпоративної культури в умовах глобалізації є розвиток міжкультурної толерантності та підвищення чутливості до різних соціокультурних моделей поведінки. У глобалізованому світі компанії дедалі частіше стикаються з багатонаціональними командами, співпрацею з партнерами з різних регіонів, необхідністю комунікації з клієнтами, які мають різний культурний бекграунд. У такому середовищі традиційна уніфікована модель корпоративної культури виявляється

недостатньо гнучкою, оскільки її норми можуть вступати у конфлікт із соціальними практиками інших культур. Тому організаціям необхідно переходити до формування інклюзивної, відкритої до діалогу культури, що визнає право на інші моделі сприйняття світу, відмовляється від культурної домінації та підтримує рівні можливості для всіх учасників корпоративного середовища.

Це потребує проведення навчальних заходів, спрямованих на підвищення рівня міжкультурної грамотності, формування навичок комунікації у багатокультурному середовищі, подолання стереотипів і розвиток емпатійного слухання.

Наступним важливим напрямом є формування цифрової корпоративної культури, яка передбачає адаптацію організаційної взаємодії до реалій цифрового простору, зміни моделей управління та трансформацію форм представлення ідентичності компанії.

Умови глобалізації супроводжуються глибокими цифровими перетвореннями, які змінюють не лише технічні засоби взаємодії, але й спосіб сприйняття реальності, темпи роботи, доступ до інформації, формат комунікації, логіку прийняття рішень. У такому середовищі корпоративна культура має орієнтуватися на розвиток цифрової компетентності працівників, підтримку нових форматів комунікації, зокрема асинхронної та віртуальної взаємодії, формування довіри в умовах віддаленої роботи, забезпечення прозорості цифрових процесів та збереження емоційного зв'язку з організацією у віртуальному середовищі. Також актуальним є формування етики цифрової поведінки, яка визначає допустимі норми у межах онлайн-комунікації, захист персональних даних, відповідальність за дотримання конфіденційності, вірогідність інформації та доброзичливість у цифровому спілкуванні.

У межах глобального економічного середовища зростає потреба у трансформації стилю лідерства як одного з компонентів корпоративної культури. Традиційні авторитарні або жорстко ієрархічні моделі лідерства

втрачають ефективність у контексті багатонаціональних структур, які потребують адаптивності, відкритості до зворотного зв'язку, підтримки самостійності та розвитку креативності. Нові лідери мають виступати фасилітаторами процесів, наставниками та агентами змін, які не лише організовують роботу, а й формують середовище довіри, стимулюють самореалізацію співробітників, забезпечують культурне включення, підтримують рефлексивну культуру. У глобалізованому світі культурне лідерство базується на відкритості, етичній послідовності, умінні бачити ширшу картину, поєднувати локальні і глобальні інтереси, підтримувати баланс між економічною доцільністю та людським розвитком. Це вимагає зміни в системах підготовки управлінського персоналу, створення інститутів лідерської культури, розвитку гнучких управлінських компетенцій.

У глобальному середовищі, що характеризується високою нестабільністю та непередбачуваністю, швидке досягнення результату не завжди є гарантом стійкого розвитку. Значно більше значення має здатність до інституційного навчання, аналізу помилок, гнучкого реагування, колективного вдосконалення, поступового вирішення завдань, орієнтованого на сталість і якість. Це потребує переосмислення систем оцінювання ефективності праці, де враховується не лише кількісний показник, а й якісні зміни в культурі командної взаємодії, рівень залученості, етична послідовність дій, здатність до конструктивного діалогу. У таких умовах особливе значення набувають регулярні зворотні зв'язки, культура рефлексії, відкритих обговорень, міжособистісної прозорості, що формує середовище сталого внутрішнього вдосконалення.

В умовах інтенсивної глобалізації корпоративна культура також має інтегрувати принципи соціальної відповідальності та екологічної свідомості як складових своєї ідентичності. Світова економічна практика свідчить про те, що компанії, які не враховують соціальні наслідки своєї діяльності, стикаються з опором з боку споживачів, громадськості, регуляторів, а отже — з репутаційними втратами та обмеженням доступу до ринків. У цьому контексті

корпоративна культура має включати норми етичного ставлення до екосистем, спільнот, ресурсів, працівників, формувати інституційну повагу до прав людини, підтримувати рівність, прозорість та відкритість. Це передбачає включення елементів етичного аудиту в систему управління, формування стратегій соціального партнерства, розвиток корпоративного волонтерства, підтримку соціально значущих ініціатив та публічне декларування соціальних пріоритетів.

Особливого значення в глобалізованому світі набуває розвиток культури безперервного навчання як основи стійкості організації до зовнішніх викликів. Швидке моральне старіння знань, технологічні прориви, зміни в ринкових умовах вимагають від компаній створення інституцій, які не просто надають доступ до знань, а формують у працівників установку на постійне вдосконалення, відкритість до нових ідей, здатність до адаптації.

У межах культури навчання кожен співробітник розглядається як носій потенціалу до розвитку, а не як фіксований виконавець завдань. Таке середовище підтримує практики наставництва, коучингу, самоосвіти, командного обміну знаннями, відкритих лекцій, мережевого навчання, що в сукупності формує культурне ядро інноваційної організації.

3.2 Роль лідерства та HR-менеджменту у формуванні організаційної культури

Формування організаційної культури є результатом складної взаємодії багатьох чинників, серед яких особливу роль відіграють лідерство та діяльність HR-менеджменту. Ці два елементи функціонують як структурні й змістові механізми трансляції цінностей, норм, очікувань і поведінкових моделей, що формують цілісну соціокультурну систему організації. Лідерство виступає джерелом культурних сигналів, що через персональний приклад, стиль управління, характер комунікації та особисту послідовність задає тон взаємодії в колективі, визначає етичні межі поведінки, підтримує або

трансформує усталені норми. Лідери здатні формувати смислову рамку організаційного середовища, здійснювати культурне моделювання через ухвалення рішень, розстановку пріоритетів, особисту залученість у процеси, що сигналізує працівникам про прийнятні й бажані зразки поведінки. Їхня поведінка перетворюється на орієнтир, який підсвідомо копіюється, реплікується та інтегрується у щоденні практики взаємодії.

Роль лідерів не обмежується управлінськими повноваженнями, адже вони виступають носіями і трансляторами організаційних цінностей, формуючи культурну послідовність у прийнятті рішень і взаємодії. Їх здатність створювати смислові наративи, формувати бачення, узгоджувати стратегічні цілі з внутрішніми переконаннями персоналу є основою формування стабільної організаційної ідентичності.

Культура не є результатом нормативного тиску чи директивного впровадження, вона виникає через довіру, рефлексивність і послідовність у діях лідерів, які демонструють приклад культурної поведінки, здатної до етичної аргументації й прийняття відповідальності. Особистісні характеристики лідерів, їхнє ставлення до підлеглих, схильність до відкритості чи ієрархічності визначають рівень включеності працівників у культурне середовище.

Паралельно з лідерами, HR-менеджмент виступає інституційним модератором процесу формування організаційної культури. Саме через кадрові стратегії, процедури найму, адаптації, навчання, оцінювання і мотивації HR-функція формує структурну основу культурного простору. Відбір кандидатів на основі культурної відповідності, а не виключно за професійними критеріями, сприяє формуванню згуртованих команд, де працівники поділяють загальні цінності. Адаптаційні програми, розроблені HR-підрозділами, забезпечують новачкам розуміння негласних правил, стилю спілкування, очікувань щодо взаємодії. Навчальні ініціативи формують спільну мову, підкріплюють потрібні організації поведінкові моделі та посилюють емоційний зв'язок працівників з компанією.

Оцінювання персоналу, що проводиться HR-відділом, також є механізмом культурної трансляції. У разі якщо система оцінки враховує не лише результати діяльності, а й дотримання організаційних цінностей, відбувається підкріплення очікуваної поведінки.

Заохочення й визнання працівників, які демонструють культурну відповідність, створює прецеденти, які поступово набувають статусу норми. HR-менеджмент також відіграє роль посередника між працівниками й керівництвом, здійснюючи зворотний зв'язок, виявляючи напруження, конфлікти, несумісності між особистими цінностями та культурним середовищем. Саме через HR-практики можна виявити та вирівнювати зони культурного конфлікту, коригувати політику лідерства або формувати нові підходи до розвитку організаційної цілісності.

Взаємодія між лідерством і HR-функцією набуває вирішального значення у процесі змін. У періоди трансформацій, реструктуризацій, адаптації до нових ринкових умов культура часто зазнає дестабілізації. У таких ситуаціях лідери мають забезпечувати культурну сталість або бути джерелом культурної модернізації, водночас HR-підрозділи повинні створювати структурні механізми адаптації, комунікаційні інтерфейси, підтримку для зниження опору. Лідерська ініціатива у поєднанні з HR-інфраструктурою створює систему, що здатна не лише підтримувати існуючі культурні моделі, а й формувати нові — відповідно до еволюції середовища. Відсутність синхронності між лідерськими настановами та HR-практиками призводить до фрагментації культури, недовіри, цинізму та падіння організаційної згуртованості.

3.3 Рекомендації щодо формування корпоративної культури як джерела конкурентної переваги

Формування корпоративної культури як джерела конкурентної переваги потребує системного підходу, що поєднує стратегічне бачення, інституційну

послідовність, повсякденну управлінську практику та гнучке реагування на внутрішні й зовнішні зміни. Вона не виникає як наслідок одномоментних дій або директивних рішень, а формується через багаторівневу взаємодію структурних, поведінкових, символічних і комунікативних елементів, які забезпечують цілісність організаційного середовища. Вихідним етапом у цьому процесі є формулювання місії, бачення та цінностей, які мають відображати специфіку компанії, її позиціонування на ринку, соціальну відповідальність і очікувану модель взаємодії між працівниками. Ці смисли мають бути не лише проголошеними, а й вбудованими у практику прийняття рішень, систему оцінювання результатів, політику підбору персоналу та внутрішню комунікацію.

Для підвищення ефективності культури як чинника ринкової переваги необхідно забезпечити її узгодженість з корпоративною стратегією. Культура має слугувати не ідеологічним фоном, а інструментом реалізації стратегічних пріоритетів, підтримувати цілісну логіку зростання, адаптації, інноваційного розвитку та сталості. Це досягається через інституціалізацію культурних орієнтирів у всіх основних бізнес-функціях, зокрема в управлінні проєктами, фінансовому плануванні, маркетингових комунікаціях, HR-політиці та зовнішніх партнерських зв'язках. Узгодженість створює ефект системності, коли внутрішнє середовище не суперечить зовнішньому позиціонуванню, а дії працівників відповідають очікуванням споживачів, інвесторів, партнерів.

Ефективною практикою є формування культури участі, в межах якої працівники не лише виконують інструкції, а й мають змогу впливати на процеси, генерувати ідеї, брати участь у створенні рішень. Такий підхід сприяє підвищенню мотивації, зростанню довіри, зміцненню лояльності та формуванню емоційного зв'язку з організацією.

Для цього слід запроваджувати практики відкритих обговорень, міжфункціональних груп, інструментів зворотного зв'язку, платформ для колективного навчання, визнання досягнень та підтримки індивідуального внеску в загальний результат. Культура участі не є протилежністю дисципліні,

а навпаки — формує внутрішню відповідальність, яка зменшує потребу в жорсткому контролі та підвищує якість управлінських рішень.

Іншою складовою розвитку є підтримка прозорості в організаційній комунікації. Чітке донесення цілей, причин управлінських рішень, логіки змін і результатів діяльності сприяє формуванню передбачуваності, зниженню тривожності, активізації співучасті та підвищенню адаптивності працівників. Для досягнення цієї мети потрібно створювати інформаційну інфраструктуру, що забезпечує регулярне, доступне та достовірне інформування.

Ефективними можуть бути внутрішні бюлетені, цифрові платформи, регулярні зустрічі з керівництвом, а також канали для ініціювання питань і обговорень. Прозорість дозволяє знижувати ризики дезінформації, формування неформальних спекуляцій, а також підвищує якість комунікацій між підрозділами. Для підкріплення культури як системного ресурсу слід також забезпечити узгодженість системи мотивації з очікуваними культурними установками. Поведінка, яка підтримує цінності організації, має бути винагороджена не лише у фінансовій, а й у соціальній формі — визнанням, просуванням, розширенням зон відповідальності. Натомість дії, що суперечать заявленим цінностям, мають отримувати обґрунтовану реакцію, включаючи обмеження доступу до ресурсів, позбавлення привілеїв або відмову від співпраці. Такий підхід формує систему етичного стимулювання, де корпоративна культура стає не абстрактною категорією, а реальною умовою просування та інтеграції в організаційне середовище.

Суттєвим елементом підтримки культури є діяльність лідерів, які слугують персоніфікаторами цінностей, що декларуються компанією. Поведінка керівника розглядається не лише з позиції ефективності, а й як зразок. Послідовність у діях, дотримання етичних принципів, відкритість до діалогу, підтримка працівників, відмова від подвійних стандартів формують довіру, яка є основою для будь-якої культури. Тому необхідно забезпечити підготовку управлінців як носіїв культури, а не лише виконавців функцій. Вони

мають бути здатними не просто транслювати правила, а пояснювати їхнє походження, сенс, зв'язок із місією компанії.

Формування культури як джерела конкурентної переваги також потребує відкритості до змін. Жорстке закріплення норм, невміння реагувати на нові потреби, відмова від саморефлексії призводять до інституційного застою. Тому слід підтримувати практики періодичного перегляду культурних артефактів, норм, ритуалів, аналізу їх актуальності, оцінки культурного клімату. Опитування, діалоги, тематичні дослідження допомагають виявити нові запити, актуалізувати цінності, сформувати нові культурні смисли, адаптовані до стратегічного контексту.

ВИСНОВКИ

У процесі функціонування сучасного бізнесу корпоративна культура виступає фундаментом організаційної стабільності, внутрішньої згуртованості, стратегічної послідовності та здатності компанії забезпечувати відмінність у конкурентному середовищі.

Вона не є другорядним елементом чи формальним атрибутом управління, а репрезентує собою складну систему взаємопов'язаних норм, цінностей, символів, ритуалів, практик і поведінкових моделей, які визначають спосіб мислення, прийняття рішень, стиль взаємодії та напрям організаційного розвитку. Через культуру здійснюється інтеграція працівників у єдиний соціальний простір, формування лояльності до компанії, підтримка ініціативності, розвиток внутрішньої відповідальності, оптимізація комунікацій та зниження трансакційних витрат. Культура виступає основою для формування організаційної ідентичності, яка слугує маркером для зовнішніх та внутрішніх суб'єктів взаємодії, створюючи цілісне уявлення про компанію, її місію, логіку дій та принципи прийняття рішень.

Корпоративна культура здатна виступати джерелом конкурентної переваги тоді, коли вона узгоджена зі стратегічними пріоритетами компанії, підтримується через інституційні механізми, транслюється через поведінку лідерів і закріплюється в управлінських практиках. У такому разі вона перетворюється на стабілізуючий ресурс, що забезпечує адаптивність до змін, підвищує залученість персоналу, сприяє професійному зростанню та формує довготривалі довірчі зв'язки з партнерами, клієнтами, інвесторами.

За результатами проведеного емпіричного дослідження було виявлено, що впровадження структурованих елементів корпоративної культури, зокрема формування зрозумілої місії, підтримка зворотного зв'язку, розвиток ініціативності, прозорість мотиваційної системи, послідовність змін і забезпечення комфортного середовища, істотно підвищує індикатори лояльності працівників, покращує їхню оцінку внутрішньої комунікації,

зміцнює відчуття приналежності до організації, що у підсумку сприяє зміцненню ринкових позицій компанії.

Результати дослідження також засвідчили, що навіть за умов обмежених ресурсів, але за наявності свідомої стратегії культурного розвитку, організація здатна суттєво покращити якість внутрішньої взаємодії, зменшити плинність кадрів, активізувати залучення працівників до інноваційних процесів і сформувати середовище взаємної підтримки. Культура, що підтримує розвиток, відкритість, рефлексію та відповідальність, створює передумови для формування унікального організаційного капіталу, який не може бути відтворений конкурентами через свою контекстуальність, історичну послідовність і соціальну специфіку. Таким чином, корпоративна культура виконує не лише регулятивну або комунікативну функцію, а й набуває ролі інтегратора ресурсів, координатора поведінки, генератора смислів і гаранта стійкого розвитку в умовах невизначеності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алдошина М. В., Касенкова К. В. Корпоративна культура в системі управління туристичних підприємств. *Efektivna ekonomika*. 2023. № 6. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.6.43>(дата звернення: 22.05.2025).
2. Андрущенко Г. І. Корпоративна культура, організаційна культура, довіра: діалектика взаємозв'язку феноменів. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2017. № 9 (25). С. 100–113.
3. Артеменко М. Г. Корпоративна культура: сутність і функції. *Культура України*. 2009. Вип. 28. С. 58–71.
4. Богун Н. Корпоративна культура в бібліотеці. *Бібліотечна планета*. 2013. № 1 (59). С. 11–13.
5. Бондар Ю., Мірошниченко З. Корпоративна культура в системі управління персоналом підприємства. *The results of scientific mind's development: 2019*. 2019. URL: <https://doi.org/10.36074/22.12.2019.v1.07>(дата звернення: 22.05.2025).
6. Волик М. Корпоративна культура: загальні поняття і елементи : thesis. 2013. URL: <http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/handle/123456789/3368>(дата звернення: 22.05.2025).
7. Глива С., Передало Х. Корпоративна культура: значимість, функції та цінності. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-137>(дата звернення: 22.05.2025).
8. Дияк Р. Корпоративна культура: теоретичні засади та практичні аспекти формування. *Grani*. 2024. Т. 27, № 6. С. 52–59. URL: <https://doi.org/10.15421/1724112>(дата звернення: 22.05.2025).
9. Єрмоєнко І. В. Комунікативний аспект корпоративної культури. *Духовність особистості: методологія, теорія і практика*. 2020.

Т. 97, № 4. С. 76–85. URL: <https://doi.org/10.33216/2220-6310-2020-97-4-76-85>(дата звернення: 22.05.2025).

10. Захарчин Г. М. Корпоративна культура як модель співіснування суб'єктів ринкового середовища. *Вісник Львівського державного інституту новітніх технологій та управління. Економічні науки*. 2007. Вип. 2. С. 167–173.

11. Ізюмцева Н. В., Подопригора А. С. Корпоративна культура як об'єкт організаційних змін. *Вісник Університету банківської справи*. 2020. № 1(37). С. 153–157. URL: [https://doi.org/10.18371/2221-755x1\(37\)2020208384](https://doi.org/10.18371/2221-755x1(37)2020208384)(дата звернення: 22.05.2025).

12. Ковтун О. С. Корпоративна культура організації у структурно-функціональному вимірі. *Ринок праці та зайнятість населення*. 2013. № 4 (37). С. 49–52.

13. Ковтун О. С. Корпоративна культура як чинник управління господарською організацією : автореф. дис. ... канд. соціол. наук. Київ, 2016. 15 с.

14. Козиренко І. М., Бондаренко С. М. Корпоративна культура сучасного підприємства : thesis. 2016. URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/2296>(дата звернення: 22.05.2025).

15. Колянко О. В. Структура корпоративної культури організації. *Herald of lviv university of trade and economics economic sciences*. 2021. № 62. С. 81–85. URL: <https://doi.org/10.36477/2522-1205-2021-62-11>(дата звернення: 22.05.2025).

16. Корнєшук В. В. Корпоративна культура в закладах освіти. *Педагогіка вищої та середньої школи*. 2014. Вип. 41. С. 217–223.

17. Корпоративна культура в банку : thesis / О. А. Розкошна та ін. 2011. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/63124>(дата звернення: 22.05.2025).

18. Корпоративна культура : Навч. посіб. Київ : Центр навч. літ., 2003. 403 с.

19. Кулакова В. О. Корпоративна культура як інструмент управління підприємством : thesis. 2017.
URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/7941> (дата звернення: 22.05.2025).
20. Лебедева Н. А. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту. *Реформування та стабілізація економіки в контексті міжнародного співробітництва*. 2024. URL: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-431-6-27> (дата звернення: 22.05.2025).
21. Лесь А. В., Ращенко А. В., Якименко М. М. Формування корпоративної культури підприємства. *Efektivna ekonomika*. 2023. № 2. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.2.50> (дата звернення: 22.05.2025).
22. Литвиненко Н. Корпоративна культура як елемент глобального тренду соціально-економічного розвитку. *Adaptive management theory and practice economics*. 2023. Т. 16, № 32. URL: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-16\(32\)-15](https://doi.org/10.33296/2707-0654-16(32)-15) (дата звернення: 22.05.2025).
23. Мамичева А. Корпоративна культура, як складова формування стратегії підприємницької діяльності. *Сучасний стан та перспективи розвитку науки / chair* К. Жадько. 2020. URL: <https://doi.org/10.36074/18.12.2020.v1.02> (дата звернення: 22.05.2025).
24. Марченко О. Роль корпоративної культури у формуванні професійної культури фахівця. *Вісник науки та освіти*. 2023. № 11(17). URL: [https://doi.org/10.52058/2786-6165-2023-11\(17\)-913-926](https://doi.org/10.52058/2786-6165-2023-11(17)-913-926) (дата звернення: 22.05.2025).
25. Мирошніченко Ю. Корпоративна культура як основний чинник сталого розвитку торговельного підприємства. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2021. № 26. С. 66. URL: <https://doi.org/10.30977/ppb.2226-8820.2021.26.66> (дата звернення: 22.05.2025).

26. Н.с. П., Н.в. К. Корпоративна культура та метаморфози управління корпоративною етикою. *Economics and management*. 2020. № 86(2). С. 79–85. URL: <https://doi.org/10.36919/2312-7812.2.2020.79>(дата звернення: 22.05.2025).
27. Овчаренко М. І. Корпоративна культура як інновації в управлінні підприємством : thesis. 2010. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/17371>(дата звернення: 22.05.2025).
28. Огієнко С. О. Корпоративна культура в сучасному вузі. *Вісник Харківського національного університету ім. В.Н. Каразіна. Теорія культури і філософія науки*. 2003. № 579-1. С. 136–143.
29. Пермінова Л. А., Гаран І. О. Корпоративна культура херсонського державного університету. *Collection of research papers pedagogical sciences*. 2023. № 100. С. 41–46. URL: <https://doi.org/10.32999/ksu2413-1865/2022-100-6>(дата звернення: 22.05.2025).
30. Подолян Г. П. Соціальні засади корпоративної культури. *Українські культурологічні студії*. 2018. № 1 (2). С. 32–36.
31. Черноусова М. М. Формування корпоративної культури підприємства : thesis. 2020. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/11773>(дата звернення: 22.05.2025).
32. Швед В., Дорош О. Організаційні аспекти корпоративної культури. *Подільський науковий вісник*. 2024. Т. 1, № 4(32). С. 53–59. URL: <https://doi.org/10.58521/2521-1390-2024-32-7>(дата звернення: 22.05.2025).
33. Шпильова В. О., Романенко М. М. Корпоративна культура як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Economics and management*. 2023. № 1 (2023). С. 35–41. URL: <https://doi.org/10.36919/2312-7812.1.2023.35>(дата звернення: 22.05.2025).
34. Яковенко М. Ю. Корпоративна культура в системі управління персоналом організації : thesis. 2012.

URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/28421> (дата звернення: 22.05.2025).

35. Hromko L. Корпоративна культура як ключовий чинник розвитку торговельного підприємства. *Economic journal of lesia ukrainka eastern european national university*. 2020. Т. 2, № 22. С. 114–120. URL: <https://doi.org/10.29038/2411-4014-2020-02-114-120> (дата звернення: 22.05.2025).

36. Kholodnytska A., Molyboha K. Корпоративна культура та корпоративне управління: аспекти взаємодії. *Problems and prospects of economic and management*. 2019. № 3 (19). С. 106–112. URL: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2019-3\(19\)-106-112](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2019-3(19)-106-112) (дата звернення: 22.05.2025).

37. Shevchenko I. B. Корпоративна культура як елемент медіаменеджменту підприємства. *Научный взгляд в будущее*. 2017. № 05-04. С. 58–66. URL: <https://doi.org/10.30888/2415-7538.2017-05-04-125> (дата звернення: 22.05.2025).

38. Suduk O. Y. Корпоративна культура – інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Bulletin national university of water and environmental engineering*. 2021. Т. 4, № 92. С. 409. URL: <https://doi.org/10.31713/ve4202036> (дата звернення: 22.05.2025).

39. Tymoshenko D., Slyusar I. Корпоративна культура: рівні та цінності. *Scientific bulletin of ivano-frankivsk national technical university of oil and gas (series: economics and management in the oil and gas industry)*. 2022. № 1(25). С. 110–118. URL: [https://doi.org/10.31471/2409-0948-2022-1\(25\)-110-118](https://doi.org/10.31471/2409-0948-2022-1(25)-110-118) (дата звернення: 22.05.2025).

40. Zarukhliak I. B. Корпоративна культура у реалізації стратегії розвитку підприємства. *Scientific bulletin of ivano-frankivsk national technical university of oil and gas (series: economics and management in the oil and gas industry)*. 2021. № 2(22). С. 60–71. URL: [https://doi.org/10.31471/2409-0948-2020-2\(22\)-60-71](https://doi.org/10.31471/2409-0948-2020-2(22)-60-71) (дата звернення: 22.05.2025).

ДОДАТКИ

Додаток А

Опитувальник для визначення рівня корпоративної культури в організації (Так або Ні)

1. Чи поділяєте ви цінності, які декларує ваша компанія?
2. Чи вважаєте ви, що в компанії існує чітко визначена місія?
3. Чи відчуваєте ви себе частиною команди?
4. Чи можете ви відкрито висловлювати свою думку керівництву?
5. Чи прислухається керівництво до ідей працівників?
6. Чи підтримується в компанії ініціатива працівників?
7. Чи відчуваєте ви взаємоповагу у спілкуванні з колегами?
8. Чи отримуєте ви зворотний зв'язок щодо якості вашої роботи?
9. Чи вважаєте ви мотиваційну систему справедливою?
10. Чи розумієте ви, за що саме отримуєте винагороду?
11. Чи сприяє компанія вашому професійному розвитку?
12. Чи маєте ви доступ до необхідної інформації для якісного виконання обов'язків?
13. Чи позитивно ви сприймаєте зміни, що відбуваються в компанії?
14. Чи відчуваєте ви, що зміни впроваджуються послідовно та обгрунтовано?
15. Чи вважаєте ви, що в компанії створено комфортне робоче середовище?
16. Чи плануєте ви залишатися працювати в цій компанії протягом наступного року?