

ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ І.І. МЕЧНИКОВА

Економіко-правовий факультет

Кафедра менеджменту та інновацій

Кваліфікаційна робота

на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»

**«Формування та розвиток корпоративної культури як чинника
підвищення ефективності управління персоналом»**
«Formation and development of corporate culture as a factor of personnel
management efficiency increase»

Виконала: здобувачка очної (денної)
форми навчання
спеціальності 073 Менеджмент
Освітня програма «Менеджмент»
Довбиш Євеліна Ярославівна

Керівник: д.е.н., професор
Масленніков Є.І. _____
Рецензент: д.е.н., проф. Сахацький М.П.

Рекомендовано до захисту:
протокол засідання кафедри
№ ____ від _____. _____. 2026 р.

Завідувач кафедри
_____ проф. Едуард КУЗНЄЦОВ
(підпис)

Захищено на засіданні ЕК № ____

протокол № ____ від _____. 06.2026 р.

Оцінка _____ / _____ / _____
(за національною шкалою/шкалою ECTS/ бали)

Голова ЕК

_____ проф. Едуард КУЗНЄЦОВ
(підпис)

Одеса 2026

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА.....	9
1.1. Економічна сутність корпоративної культури та її роль у системі управління персоналом.....	9
1.2. Основні елементи, типи та функції корпоративної культури підприємства.....	20
1.3. Сучасні підходи до формування та розвитку корпоративної культури в умовах глобальних викликів і цифровізації бізнесу.....	25
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ТОВ «ЮГМЕТАЛСЕРВІС»	32
2.1. Загальна характеристика підприємства та особливості системи управління персоналом.....	32
2.2. Оцінка сучасного стану корпоративної культури підприємства.....	36
2.3. Аналіз впливу корпоративної культури на ефективність управління персоналом.....	39
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ЯК ЧИННИКА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ТОВ «ЮГМЕТАЛСЕРВІС».....	45
3.1. Формування механізму розвитку корпоративної культури підприємства	45
3.2. Використання сучасних цифрових та мотиваційних інструментів у розвитку корпоративної культури.....	49
ВИСНОВКИ.....	55
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	58

ВСТУП

Актуальність. У сучасних умовах глобальних викликів, нестабільності економічного середовища, цифровізації бізнесу та трансформації підходів до управління людськими ресурсами особливого значення набуває формування ефективної корпоративної культури підприємства. Саме корпоративна культура сьогодні виступає важливим стратегічним чинником забезпечення конкурентоспроможності організації, підвищення продуктивності праці, формування сприятливого соціально-психологічного клімату та зміцнення лояльності персоналу. Вона визначає систему корпоративних цінностей, норм поведінки, принципів взаємодії між працівниками та керівництвом, а також впливає на якість управлінських рішень і загальну ефективність функціонування підприємства.

В умовах розвитку цифрових технологій, поширення дистанційних форм зайнятості, посилення конкуренції за кваліфіковані кадри та швидких змін у бізнес-середовищі підприємства потребують нових підходів до управління персоналом. Корпоративна культура стає важливим інструментом адаптації працівників до організаційних змін, підтримання мотивації, розвитку командної взаємодії та формування позитивного іміджу роботодавця. Підприємства, які приділяють належну увагу розвитку корпоративної культури, мають вищий рівень залученості персоналу, нижчий рівень плинності кадрів та кращі результати діяльності.

Особливо актуальним питання формування та розвитку корпоративної культури є для сучасних підприємств, діяльність яких відбувається в умовах високої невизначеності, постійних ринкових змін та необхідності швидкого реагування на зовнішні виклики. Ефективна корпоративна культура сприяє узгодженню інтересів працівників і підприємства, забезпечує підтримання корпоративних цінностей, підвищує рівень відповідальності персоналу та створює умови для сталого розвитку організації. Таким чином, дослідження

теоретичних і практичних аспектів формування та розвитку корпоративної культури як чинника підвищення ефективності управління персоналом є надзвичайно актуальним як у науковому, так і в прикладному аспектах, що й обумовило вибір теми бакалаврської роботи.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання формування та розвитку корпоративної культури як важливого чинника ефективного управління персоналом привертають значну увагу як зарубіжних, так і вітчизняних науковців. Теоретичні основи корпоративної культури були закладені у працях таких відомих дослідників, як Е. Шейн, Г. Хофстеде, К. Камерон, Р. Куїнн, Т. Пітерс, Р. Уотерман, які досліджували сутність корпоративної культури, її типологію, механізми формування та вплив на ефективність діяльності організації.

Вагомий внесок у розвиток наукових підходів до управління персоналом і корпоративної культури зробили також Ф. Тейлор, А. Маслоу, Д. Мак-Грегор, П. Друкер, які розглядали роль людського капіталу, мотивації працівників та організаційної поведінки у забезпеченні результативності управління підприємством.

Серед українських науковців проблематику корпоративної культури, управління персоналом та організаційного розвитку досліджували О. Амоша, В. Гриньова, Л. Балабанова, О. Крушельницька, С. Ілляшенко, Е. Кузнєцов, Н. Тюхтенко, О. Садченко, Є. Масленніков та ін. У їхніх працях розглядаються питання формування корпоративних цінностей, розвитку організаційної культури, мотивації персоналу, адаптації працівників до змін, підвищення рівня корпоративної лояльності та вдосконалення системи управління людськими ресурсами.

Сучасні дослідження значну увагу приділяють впливу цифровізації бізнесу, глобалізаційних процесів, кризових явищ та воєнного стану на трансформацію корпоративної культури підприємств. Науковці акцентують увагу на необхідності формування гнучкої, адаптивної та інноваційно

орієнтованої корпоративної культури, здатної забезпечувати ефективну взаємодію персоналу, підтримання високого рівня мотивації та конкурентоспроможності підприємства.

Водночас, незважаючи на значну кількість наукових праць, недостатньо дослідженими залишаються практичні аспекти формування та розвитку корпоративної культури на вітчизняних підприємствах в умовах сучасних глобальних викликів, цифрової трансформації та нестабільного економічного середовища. Потребують подальшого дослідження питання інтеграції сучасних мотиваційних і цифрових інструментів у систему розвитку корпоративної культури, а також оцінювання її впливу на ефективність управління персоналом, що й обумовлює актуальність обраної теми бакалаврської роботи.

Зв'язок кваліфікаційної роботи з науковими програмами, планами, темами. Кваліфікаційна робота бакалавра виконана на кафедрі менеджменту та інновацій Одеського національного університету імені І.І. Мечникова відповідно до плану наукових досліджень кафедри у процесі виконання держбюджетної теми: «Інноваційні механізми формування системи комплаєнс-менеджменту в архітектурі управління закладом вищої освіти» (номер державної реєстрації 0126U003632, 2026-2030 рр.) – досліджено економічна сутність корпоративної культури та її роль у системі управління персоналом.

Мета і завдання. Метою дослідження є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо формування і розвитку корпоративної культури як чинника підвищення ефективності управління персоналом в умовах сучасних глобальних викликів, цифровізації бізнесу та специфіки діяльності ТОВ «Югметалсервіс».

Досягнення мети бакалаврської кваліфікаційної роботи обумовило необхідність постановки та вирішення таких завдань:

- дослідити економічну сутність корпоративної культури та її роль у системі управління персоналом;

- узагальнити сучасні наукові підходи до формування та розвитку корпоративної культури підприємства;
- визначити основні елементи, функції та типи корпоративної культури;
- дослідити вплив корпоративної культури на ефективність управління персоналом;
- надати загальну характеристику діяльності ТОВ «Югметалсервіс» та особливостей системи управління персоналом підприємства;
- провести аналіз сучасного стану корпоративної культури на підприємстві;
- оцінити рівень мотивації, комунікації та корпоративної взаємодії персоналу;
- виявити проблеми та чинники, що стримують розвиток корпоративної культури підприємства;
- розробити напрями вдосконалення корпоративної культури ТОВ «Югметалсервіс»;
- обґрунтувати використання сучасних цифрових та мотиваційних інструментів у розвитку корпоративної культури.

Об’єктом дослідження є система формування та розвитку корпоративної культури підприємства в умовах сучасного бізнес-середовища.

Предметом дослідження є організаційно-економічні механізми, інструменти та процеси формування корпоративної культури підприємства, а також її вплив на ефективність управління персоналом, мотивацію працівників, внутрішні комунікації та розвиток корпоративних цінностей.

Методи дослідження. У процесі написання бакалаврської роботи застосовано такі методи наукового дослідження: загальнонаукові методи: аналіз, синтез, індукція, дедукція – для узагальнення теоретичних засад формування та розвитку корпоративної культури і її ролі у системі управління персоналом; методи порівняльного аналізу – для дослідження сучасних підходів до

формування корпоративної культури та оцінювання ефективності управління персоналом; економіко-статистичні методи – для аналізу діяльності ТОВ «Югметалсервіс» та оцінювання показників управління персоналом; методи анкетування та експертних оцінок – для визначення рівня розвитку корпоративної культури, мотивації персоналу та виявлення проблемних аспектів внутрішньої взаємодії на підприємстві; SWOT-аналіз – для виявлення сильних і слабких сторін корпоративної культури підприємства, а також можливостей і загроз її розвитку; метод графічної візуалізації – для представлення результатів дослідження у вигляді таблиць, схем і діаграм; метод економічного моделювання – для розробки практичних рекомендацій щодо вдосконалення корпоративної культури та підвищення ефективності управління персоналом.

Інформаційна база кваліфікаційної роботи склали чинні нормативно-правові документи, офіційно опублікована статистична інформація Державної служби статистики України, внутрішня документація та звітність ТОВ «Югметалсервіс», наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, монографії, статті, матеріали науково-практичних конференцій, електронні ресурси, а також результати власних аналітичних досліджень і розрахунків автора.

Апробація результатів дослідження та публікації. Матеріали бакалаврської кваліфікаційної роботи апробовані на 82-й Звітній студентській науковій конференції Одеського національного університету імені І. І. Мечникова (19-21 травня 2026 року, м. Одеса). За результатами дослідження підготовлено доповідь: Економічна сутність корпоративної культури та її роль у системі управління персоналом.

У першому розділі бакалаврської роботи розглянуто теоретичні засади формування та розвитку корпоративної культури підприємства, визначено її роль у системі управління персоналом, а також проаналізовано сучасні наукові підходи до формування корпоративних цінностей, організаційної поведінки та розвитку корпоративної культури в умовах глобальних викликів і цифровізації бізнесу.

У другому розділі здійснено комплексний аналіз корпоративної культури та системи управління персоналом ТОВ «Югметалсервіс», оцінено сучасний стан внутрішнього корпоративного середовища, рівень мотивації персоналу, ефективність внутрішніх комунікацій і взаємодії працівників, а також виявлено основні проблеми та чинники, що стримують розвиток корпоративної культури підприємства.

У третьому розділі обґрунтовано напрями вдосконалення корпоративної культури як чинника підвищення ефективності управління персоналом на підприємстві. Запропоновано практичні рекомендації щодо розвитку корпоративних цінностей, підвищення рівня мотивації та залученості працівників, удосконалення внутрішніх комунікацій, формування позитивного соціально-психологічного клімату, а також використання сучасних цифрових і мотиваційних інструментів у системі управління персоналом ТОВ «Югметалсервіс».

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Економічна сутність корпоративної культури та її роль у системі управління персоналом

У сучасних умовах розвитку економіки, глобалізації бізнесу, цифрової трансформації та посилення конкуренції особливого значення набувають нематеріальні чинники забезпечення ефективності діяльності підприємства. Одним із ключових елементів сучасної системи управління є корпоративна культура, яка формує внутрішнє середовище організації, визначає стандарти поведінки працівників, систему корпоративних цінностей та принципи взаємодії між персоналом і керівництвом. Саме корпоративна культура значною мірою визначає рівень згуртованості колективу, ефективність управлінських процесів, здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища та забезпечувати довгостроковий розвиток.

Корпоративна культура охоплює не лише офіційно встановлені правила й регламенти діяльності підприємства, а й неформальні елементи взаємодії між працівниками, зокрема особливості комунікації, корпоративні традиції, ритуали та негласні норми поведінки. Вона виступає важливим інструментом підвищення мотивації персоналу та рівня його залученості до діяльності організації, сприяючи формуванню відданості працівників корпоративним цінностям і цілям підприємства. Крім того, корпоративна культура забезпечує підтримання організаційної ідентичності та позитивного іміджу компанії на ринку, впливаючи на ефективність взаємодії із партнерами, клієнтами та потенційними інвесторами [2].

Поняття «корпоративна культура» є багатогранним і досліджується представниками різних наукових шкіл менеджменту, психології, соціології та

організаційної поведінки. У науковій літературі корпоративна культура розглядається як система матеріальних і духовних цінностей, норм, переконань, традицій, правил поведінки та моделей взаємодії, які поділяються працівниками підприємства та визначають особливості функціонування організації.

Одним із найбільш відомих дослідників корпоративної культури є Едгар Шейн, який визначав її як сукупність базових переконань і цінностей, сформованих у процесі адаптації організації до зовнішнього середовища та внутрішньої інтеграції колективу. На думку вченого, корпоративна культура формується поступово та передається новим працівникам як правильна модель сприйняття, мислення й поведінки в межах організації.

Корпоративна культура виконує важливу інтеграційну функцію, оскільки забезпечує об'єднання працівників навколо спільних цілей, формує відчуття приналежності до організації та підтримує корпоративну ідентичність. Вона створює систему неформальних регуляторів поведінки, які доповнюють офіційні управлінські механізми та сприяють підтриманню стабільності внутрішнього середовища підприємства.

Корпоративна культура займає важливе місце у забезпеченні ефективного управління та стабільного функціонування сучасного підприємства. Вона являє собою складну систему цінностей, норм поведінки, традицій і переконань, які формують унікальний характер організації та визначають особливості її діяльності. Корпоративна культура впливає на всі сфери функціонування підприємства, зокрема на управлінські процеси, взаємодію персоналу та досягнення стратегічних цілей [26; 30].

У табл. 1.1 відображені основні наукові підходи до трактування сутності корпоративної культури та демонструє багатогранність цього поняття в сучасній теорії менеджменту. Аналіз представлених визначень свідчить про те, що корпоративна культура розглядається не лише як сукупність правил поведінки працівників, а як комплексна система цінностей, норм, переконань і моделей

взаємодії, що формують внутрішнє середовище підприємства та визначають особливості його функціонування.

Таблиця 1.1

Підходи до трактування сутності корпоративної культури

Автор / науковий підхід	Сутність визначення корпоративної культури	Ключовий акцент
Е. Шейн	Сукупність базових переконань, цінностей та моделей поведінки, сформованих у процесі адаптації організації	Організаційні цінності та поведінка
К. Камерон, Р. Куїнн	Система спільних цінностей, норм і принципів, що визначають стиль управління та взаємодії	Типологія корпоративної культури
Г. Хофстеде	Колективне програмування свідомості працівників організації	Національні та поведінкові особливості
М. Армстронг	Інструмент управління персоналом і формування організаційної поведінки	Управління людськими ресурсами
Сучасний управлінський підхід	Сукупність норм, традицій, цінностей і комунікацій, що забезпечують ефективність діяльності підприємства	Стратегічне управління підприємством

Особливу увагу в дослідженні корпоративної культури приділено підходу Е. Шейна, який акцентує увагу на базових переконаннях і цінностях, сформованих у процесі адаптації організації до зовнішнього середовища та внутрішньої інтеграції персоналу. Даний підхід підкреслює роль корпоративної культури як механізму формування поведінкових моделей працівників та підтримання стабільності організації.

Підхід К. Камерона та Р. Куїнна орієнтований на визначення типів корпоративної культури та їх впливу на стиль управління, організаційну ефективність і взаємодію між працівниками. У свою чергу, концепція Г. Хофстеде акцентує увагу на впливі національних і соціокультурних факторів на формування корпоративних цінностей та поведінки персоналу.

Практикоорієнтований підхід М. Армстронга визначає корпоративну культуру як важливий інструмент управління людськими ресурсами, що забезпечує мотивацію працівників, розвиток лояльності та підтримання ефективної організаційної поведінки. Сучасний управлінський підхід узагальнює попередні концепції та розглядає корпоративну культуру як стратегічний чинник забезпечення конкурентоспроможності підприємства, його адаптивності та довгострокового розвитку.

Таким чином, наведені наукові підходи дозволяють зробити висновок, що корпоративна культура є важливим елементом системи управління підприємством, який поєднує економічні, соціально-психологічні та управлінські аспекти діяльності організації та безпосередньо впливає на ефективність управління персоналом.

Погодимося, що корпоративна культура виступає одним із визначальних чинників ефективного управління змінами на підприємстві. Вона формує поведінкові моделі працівників, систему цінностей і корпоративних норм, а також створює основу для оперативного та результативного реагування організації на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища. Реалізація організаційних змін часто супроводжується виникненням опору з боку персоналу, що може негативно впливати на темпи та результати трансформаційних процесів. Водночас корпоративна культура, яка підтримує інноваційність, відкритість до нових підходів і готовність до змін, сприяє зниженню рівня такого опору та забезпечує більш успішну адаптацію підприємства до сучасних умов функціонування [25].

Основні функції корпоративної культури у системі управління персоналом відображені в табл. 1.2.

Представлені функції підтверджують, що корпоративна культура є не лише соціально-психологічним явищем, а й важливим управлінським інструментом, який забезпечує узгодження інтересів працівників і організації.

Однією з ключових функцій корпоративної культури є інтеграційна функція, яка спрямована на об'єднання працівників навколо спільних цілей, цінностей та принципів діяльності підприємства. Її реалізація сприяє формуванню командної взаємодії, підвищенню рівня згуртованості колективу та розвитку корпоративної ідентичності.

Таблиця 1.2

Основні функції корпоративної культури у системі управління
персоналом

Функція	Характеристика	Вплив на персонал
Інтеграційна	Об'єднання працівників навколо спільних цілей та цінностей	Формування командної взаємодії
Мотиваційна	Стимулювання відповідальної та результативної праці	Підвищення продуктивності праці
Комунікаційна	Забезпечення ефективного обміну інформацією	Покращення внутрішніх комунікацій
Адаптаційна	Допомога новим працівникам у пристосуванні до організації	Скорочення періоду адаптації
Регулятивна	Формування норм поведінки та корпоративної етики	Зниження конфліктності
Іміджева	Формування позитивної репутації підприємства	Підвищення привабливості роботодавця
Інноваційна	Підтримка розвитку нових ідей та змін	Зростання інноваційної активності

Важливе значення має мотиваційна функція, оскільки корпоративна культура формує систему моральних стимулів, підтримує ініціативність працівників та сприяє підвищенню їхньої зацікавленості у досягненні стратегічних цілей підприємства. У результаті зростає продуктивність праці та рівень лояльності персоналу.

Комунікаційна функція забезпечує ефективний обмін інформацією між працівниками та керівництвом, що позитивно впливає на координацію діяльності, швидкість прийняття управлінських рішень і формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі.

Адаптаційна функція корпоративної культури особливо важлива у процесі інтеграції нових працівників у трудовий колектив. Наявність чітких корпоративних норм, правил поведінки та цінностей дозволяє скоротити період професійної адаптації та підвищити ефективність входження персоналу в організаційне середовище.

Регулятивна функція проявляється у формуванні стандартів поведінки та корпоративної етики, які виступають неформальним механізмом регулювання взаємодії між працівниками, що сприяє зниженню рівня конфліктності та підтриманню стабільності внутрішнього середовища підприємства.

Не менш важливою є іміджева функція, оскільки високий рівень корпоративної культури формує позитивний бренд роботодавця, підвищує привабливість підприємства на ринку праці та сприяє залученню кваліфікованих кадрів.

Інноваційна функція забезпечує підтримку творчої активності персоналу, відкритості до змін та впровадження нових ідей, що є особливо актуальним в умовах цифровізації бізнесу та посилення глобальної конкуренції.

Таким чином, функції корпоративної культури охоплюють усі ключові аспекти управління персоналом і безпосередньо впливають на ефективність діяльності підприємства, рівень мотивації працівників, якість внутрішніх комунікацій та забезпечення стратегічного розвитку організації.

Однією з основних функцій корпоративної культури у процесі управління змінами є забезпечення узгодженості дій і ефективної взаємодії між усіма рівнями організації, що реалізується завдяки формуванню спільної системи цінностей, норм поведінки та корпоративних принципів, які об'єднують працівників і керівництво навколо досягнення єдиних цілей підприємства. Ефективне впровадження змін потребує налагодженої комунікації, активної участі персоналу та готовності до колективної співпраці. У випадку, коли корпоративна культура підтримує відкритий обмін інформацією,

конструктивний діалог і взаємну повагу, створюються сприятливі умови для успішної реалізації [25].

Економічна сутність корпоративної культури проявляється у її здатності впливати на результати діяльності підприємства через поведінку персоналу, рівень мотивації, продуктивність праці та ефективність управлінських рішень. Високий рівень розвитку корпоративної культури сприяє:

- підвищенню продуктивності праці;
- зниженню плинності кадрів;
- покращенню внутрішніх комунікацій;
- формуванню позитивного іміджу роботодавця;
- зростанню рівня лояльності персоналу;
- підвищенню інноваційної активності працівників;
- покращенню якості управління персоналом.

У сучасних підприємствах корпоративна культура виступає важливим елементом стратегічного управління людськими ресурсами. Вона формує модель взаємодії між працівниками та керівництвом, визначає підходи до мотивації персоналу, підтримує реалізацію стратегічних цілей підприємства та забезпечує узгодження інтересів працівників і організації.

Особливу роль корпоративна культура відіграє у системі управління персоналом. Вона безпосередньо впливає на:

- процес адаптації нових працівників;
- формування мотиваційної системи;
- розвиток командної роботи;
- управління конфліктами;
- систему внутрішніх комунікацій;
- оцінювання результатів праці;
- професійний розвиток персоналу;
- формування кадрового резерву.

У межах системи управління персоналом корпоративна культура забезпечує створення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі. Від рівня довіри між працівниками, наявності спільних цінностей та підтримання корпоративної етики значною мірою залежить ефективність взаємодії персоналу та загальна результативність діяльності підприємства.

Важливим аспектом корпоративної культури є її вплив на мотивацію працівників. Якщо корпоративні цінності відповідають особистим переконанням працівника, це сприяє підвищенню рівня його залученості, відповідальності та задоволеності працею. У результаті працівники більш активно беруть участь у досягненні цілей підприємства та демонструють вищу продуктивність праці.

У сучасних умовах цифровізації бізнесу корпоративна культура зазнає суттєвих трансформацій. Розвиток дистанційних форм роботи, використання цифрових платформ комунікації, автоматизація бізнес-процесів та впровадження інноваційних технологій змінюють підходи до управління персоналом і потребують формування нових моделей корпоративної взаємодії.

Цифрова корпоративна культура передбачає:

- підтримку інноваційності;
- гнучкість управлінських процесів;
- розвиток цифрових компетенцій персоналу;
- відкритість до змін;
- ефективну онлайн-комунікацію;
- підтримання корпоративної взаємодії у цифровому середовищі.

Крім того, сучасні глобальні виклики, зокрема економічна нестабільність, кризові явища, воєнний стан та посилення конкуренції на ринку праці, підвищують значення корпоративної культури як інструменту забезпечення стійкості підприємства. Саме сильна корпоративна культура дозволяє організації підтримувати стабільність діяльності, адаптувати персонал до змін та забезпечувати ефективну реалізацію стратегічних завдань навіть у кризових умовах.

Корпоративна культура також виступає важливим чинником формування позитивного бренду роботодавця. Підприємства з високим рівнем корпоративної культури є більш привабливими для кваліфікованих працівників, мають кращу репутацію на ринку праці та здатні ефективніше залучати й утримувати персонал.

Таким чином, корпоративна культура є важливим елементом сучасної системи управління підприємством, який поєднує економічні, соціальні та управлінські аспекти діяльності організації. Вона виступає не лише засобом регулювання поведінки працівників, а й стратегічним інструментом підвищення ефективності управління персоналом, забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємства в умовах сучасних глобальних викликів.

Вплив корпоративної культури на ефективність управління персоналом підприємства відображено в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Вплив корпоративної культури на ефективність управління персоналом підприємства

Елемент системи управління персоналом	Вплив корпоративної культури	Очікуваний результат
Адаптація персоналу	Формування зрозумілих правил та цінностей	Швидке включення працівника у роботу
Мотивація працівників	Підтримка корпоративних цінностей та визнання	Зростання лояльності персоналу
Командна робота	Розвиток довіри та співпраці	Підвищення ефективності колективної діяльності
Управління конфліктами	Формування корпоративної етики взаємодії	Зниження рівня конфліктності
Розвиток персоналу	Підтримка навчання та професійного розвитку	Підвищення компетентності працівників
Утримання кадрів	Формування сприятливого психологічного клімату	Зменшення плинності кадрів
Оцінювання персоналу	Визначення єдиних стандартів поведінки та результативності	Об'єктивізація оцінювання

Корпоративна культура є важливим чинником забезпечення ефективної взаємодії персоналу, формування сприятливого соціально-психологічного клімату та підвищення результативності праці.

Особливе значення корпоративна культура має у процесі адаптації персоналу. Формування чітких корпоративних цінностей, правил поведінки та стандартів взаємодії дозволяє новим працівникам швидше інтегруватися в колектив і ефективніше виконувати свої професійні обов'язки, що сприяє скороченню періоду адаптації та зниженню ризику плинності кадрів на початковому етапі роботи.

Важливий вплив корпоративна культура здійснює на систему мотивації працівників. Узгодження корпоративних цінностей із особистими переконаннями персоналу формує відчуття причетності до діяльності підприємства, підвищує рівень відповідальності працівників та стимулює їх до досягнення високих результатів праці. У результаті зростає рівень лояльності персоналу та продуктивність праці.

Корпоративна культура також сприяє розвитку командної роботи, оскільки формує атмосферу довіри, взаємопідтримки та ефективної комунікації між працівниками, що позитивно впливає на координацію діяльності структурних підрозділів та забезпечує підвищення ефективності колективної роботи.

У сфері управління конфліктами корпоративна культура виконує регулятивну функцію, встановлюючи етичні норми поведінки та правила взаємодії в колективі. Наявність єдиних корпоративних принципів дозволяє мінімізувати конфліктні ситуації та підтримувати стабільний соціально-психологічний клімат у трудовому колективі.

Значну роль корпоративна культура відіграє у професійному розвитку персоналу. Підприємства з високим рівнем корпоративної культури, як правило, підтримують навчання працівників, розвиток їхніх компетенцій та професійне вдосконалення, що забезпечує підвищення кваліфікації персоналу та формування кадрового потенціалу підприємства.

Крім того, корпоративна культура впливає на процес утримання кадрів, оскільки створення сприятливого психологічного клімату та підтримка корпоративних цінностей сприяють зниженню рівня плинності персоналу й формуванню стабільного трудового колективу.

Важливим елементом є також вплив корпоративної культури на систему оцінювання персоналу. Встановлення єдиних стандартів поведінки, професійної етики та результативності праці дозволяє забезпечити більш об'єктивне оцінювання діяльності працівників і підвищити ефективність управлінських рішень у сфері управління персоналом.

На наш погляд, корпоративна культура виступає стратегічним інструментом підвищення ефективності управління персоналом, оскільки забезпечує узгодження інтересів працівників і підприємства, підтримує стабільність внутрішнього середовища організації та сприяє досягненню її стратегічних цілей.

Таким чином, у процесі дослідження економічної сутності корпоративної культури встановлено, що вона є важливим елементом сучасної системи управління підприємством та одним із ключових чинників підвищення ефективності управління персоналом. Корпоративна культура охоплює систему цінностей, норм поведінки, традицій, принципів взаємодії та корпоративних переконань, які формують внутрішнє середовище організації та визначають особливості її функціонування.

У результаті аналізу наукових підходів до трактування поняття корпоративної культури встановлено, що вона має комплексний характер і поєднує економічні, соціально-психологічні та управлінські аспекти діяльності підприємства. Доведено, що корпоративна культура виконує інтеграційну, мотиваційну, комунікаційну, адаптаційну, регулятивну, іміджеву та інноваційну функції, які безпосередньо впливають на результативність праці персоналу, рівень його лояльності та ефективність управлінських процесів.

Обґрунтовано, що корпоративна культура є важливим інструментом стратегічного управління людськими ресурсами, оскільки сприяє формуванню сприятливого соціально-психологічного клімату, розвитку командної взаємодії, підвищенню мотивації працівників та зниженню рівня конфліктності в колективі. Встановлено, що високий рівень розвитку корпоративної культури позитивно впливає на адаптацію персоналу, професійний розвиток працівників, утримання кадрів і формування позитивного бренду роботодавця.

Особливу увагу приділено впливу сучасних глобальних викликів, цифровізації бізнесу та організаційних змін на трансформацію корпоративної культури. Визначено, що в умовах нестабільності та посилення конкуренції корпоративна культура виступає важливим чинником забезпечення стійкості підприємства, його адаптивності та конкурентоспроможності. Формування цифрової корпоративної культури, орієнтованої на інноваційність, відкритість до змін і розвиток цифрових компетенцій персоналу, стає необхідною умовою ефективного функціонування сучасних підприємств.

Отже, корпоративна культура є стратегічним ресурсом підприємства, який забезпечує ефективне управління персоналом, підтримує реалізацію стратегічних цілей організації та сприяє її довгостроковому розвитку в умовах сучасного конкурентного середовища.

1.2. Основні елементи, типи та функції корпоративної культури підприємства

Корпоративна культура підприємства є складною багаторівневою системою, яка охоплює сукупність цінностей, норм поведінки, принципів взаємодії, управлінських підходів та моделей комунікації, що формуються у процесі функціонування організації. Вона визначає характер внутрішнього

середовища підприємства, впливає на поведінку персоналу, стиль управління та ефективність реалізації стратегічних цілей. У сучасних умовах розвитку економіки корпоративна культура розглядається як важливий інструмент забезпечення конкурентоспроможності підприємства та формування ефективної системи управління персоналом.

Корпоративна культура є важливим інструментом управління підприємством, який впливає на ефективність діяльності організації, рівень мотивації персоналу та формування конкурентних переваг компанії. Автори підкреслюють, що корпоративна культура формує систему цінностей, норм і моделей поведінки, які визначають особливості взаємодії працівників та забезпечують досягнення стратегічних цілей підприємства. Особливу увагу приділено функціям корпоративної культури, серед яких виділено інтеграційну, мотиваційну, адаптаційну, інформаційну, підтримуючу та репутаційну функції. У дослідженні також наголошується, що ефективна корпоративна культура сприяє розвитку лояльності персоналу, підтримці позитивного соціально-психологічного клімату та забезпеченню стійкості підприємства в умовах кризових явищ і воєнного стану [3].

Корпоративна культура складається з окремих взаємопов'язаних елементів, які формують єдину систему організаційних цінностей і поведінкових стандартів. До основних елементів корпоративної культури належать:

- корпоративні цінності;
- норми та правила поведінки;
- корпоративна етика;
- традиції та ритуали;
- символіка підприємства;
- стиль управління;
- система внутрішніх комунікацій;
- соціально-психологічний клімат;
- корпоративна місія та бачення розвитку підприємства.

Ключовим елементом корпоративної культури є корпоративні цінності, які визначають базові принципи функціонування підприємства та формують систему поведінкових орієнтирів для працівників. Саме цінності визначають ставлення персоналу до праці, відповідальності, інноваційності, командної взаємодії та професійного розвитку.

Важливе місце у структурі корпоративної культури займають норми та правила поведінки, які регламентують взаємодію між працівниками, керівництвом і зовнішніми стейкхолдерами. Вони можуть бути як формалізованими у внутрішніх документах підприємства, так і неформальними, сформованими в процесі організаційної взаємодії.

Корпоративна етика виступає важливим механізмом підтримання довіри, взаємоповаги та соціальної відповідальності в колективі. Вона визначає моральні принципи діяльності підприємства, стандарти професійної поведінки та особливості взаємодії працівників у процесі виконання професійних обов'язків.

Суттєву роль у формуванні корпоративної культури відіграють корпоративні традиції, ритуали та символіка підприємства. Вони забезпечують підтримання корпоративної ідентичності, сприяють згуртованості колективу та формують відчуття приналежності працівників до організації.

У структурі корпоративної культури важливе значення має стиль управління, який визначає характер взаємодії між керівниками та персоналом, рівень централізації управлінських рішень, особливості мотивації працівників та систему внутрішніх комунікацій. Демократичний стиль управління, орієнтований на партнерську взаємодію та підтримку ініціативності працівників, як правило, сприяє формуванню більш сприятливої корпоративної культури.

Система внутрішніх комунікацій також є важливим елементом корпоративної культури, оскільки забезпечує ефективний обмін інформацією, координацію діяльності структурних підрозділів та підтримання організаційної єдності підприємства. Від ефективності комунікацій значною мірою залежить

рівень довіри між працівниками та керівництвом, а також швидкість адаптації організації до змін зовнішнього середовища.

Науковці виділяють різні типи корпоративної культури залежно від особливостей управління, системи цінностей та характеру взаємодії в організації. Однією з найбільш поширених є класифікація К. Камерона та Р. Куїнна, які виділяють чотири основні типи корпоративної культури:

- кланову;
- адхократичну;
- ринкову;
- ієрархічну [4-7].

Кланова культура характеризується високим рівнем довіри, командної взаємодії та орієнтацією на розвиток персоналу. Для такого типу культури характерні партнерські відносини між працівниками та керівництвом, підтримка корпоративних цінностей і сприятливий соціально-психологічний клімат.

Адхократична культура орієнтована на інноваційність, творчість і гнучкість управління. Підприємства з таким типом культури активно підтримують ініціативність працівників, впровадження нових ідей та адаптацію до змін зовнішнього середовища.

Ринкова культура характеризується орієнтацією на результативність, конкурентоспроможність та досягнення стратегічних цілей підприємства. У таких організаціях особлива увага приділяється ефективності діяльності, продуктивності праці та системі мотивації персоналу.

Ієрархічна культура базується на чіткій системі підпорядкування, регламентованих процедурах і формалізації управлінських процесів. Основною метою такого типу культури є забезпечення стабільності, контролю та передбачуваності діяльності підприємства.

Тип корпоративної культури значною мірою впливає на систему управління персоналом, стиль керівництва, рівень мотивації працівників та ефективність організаційної діяльності. У сучасних умовах підприємства все

частіше поєднують елементи різних типів корпоративної культури залежно від стратегічних цілей та особливостей функціонування організації.

Корпоративна культура виконує низку важливих функцій, які забезпечують ефективне функціонування підприємства та формування сприятливого внутрішнього середовища. До основних функцій корпоративної культури належать:

- інтеграційна;
- мотиваційна;
- комунікаційна;
- адаптаційна;
- регулятивна;
- інноваційна;
- іміджева;
- стабілізаційна [3; 8].

Інтеграційна функція спрямована на об'єднання працівників навколо спільних цілей і корпоративних цінностей. Мотиваційна функція забезпечує формування зацікавленості персоналу у досягненні високих результатів діяльності. Комунікаційна функція підтримує ефективний обмін інформацією та координацію діяльності працівників. Адаптаційна функція сприяє інтеграції нових працівників у колектив і формуванню їхньої лояльності до організації.

Регулятивна функція забезпечує формування норм поведінки та корпоративної етики, інноваційна – підтримує розвиток творчої активності й готовності до змін, іміджева – формує позитивну репутацію підприємства, а стабілізаційна функція сприяє підтриманню стійкості організації в умовах кризових явищ і глобальних викликів.

В умовах цифровізації бізнесу та трансформації ринку праці корпоративна культура набуває нового значення як інструмент забезпечення гнучкості підприємства, розвитку людського капіталу та підтримання конкурентних переваг. Формування ефективної корпоративної культури стає важливою

передумовою успішного розвитку підприємства, підвищення результативності управління персоналом і забезпечення довгострокової стабільності організації.

1.3. Сучасні підходи до формування та розвитку корпоративної культури в умовах глобальних викликів і цифровізації бізнесу

У сучасних умовах розвитку світової економіки корпоративна культура набуває особливого значення як стратегічний чинник забезпечення конкурентоспроможності підприємства, ефективності управління персоналом та стійкості організації до зовнішніх змін. Глобалізація бізнесу, цифрова трансформація економіки, посилення конкуренції, нестабільність ринкового середовища, кризові явища та воєнні виклики зумовлюють необхідність перегляду традиційних підходів до формування й розвитку корпоративної культури підприємства.

Сучасна корпоративна культура повинна забезпечувати не лише підтримання внутрішньої стабільності організації, а й формування здатності підприємства швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища. У таких умовах особливого значення набувають гнучкість управління, підтримка інноваційності, розвиток цифрових компетенцій персоналу та створення сприятливого середовища для професійного розвитку працівників [32].

Одним із ключових сучасних підходів до формування корпоративної культури є ціннісно-орієнтований підхід, який передбачає формування системи корпоративних цінностей, що відповідають стратегічним цілям підприємства та очікуванням працівників. У межах цього підходу особлива увага приділяється розвитку довіри, відповідальності, відкритості до змін, командної взаємодії та соціальної відповідальності бізнесу. Саме спільні корпоративні цінності

формують основу організаційної єдності та забезпечують ефективну взаємодію між працівниками й керівництвом.

Важливе місце у сучасній системі управління займає компетентнісний підхід, який орієнтований на розвиток професійних, управлінських і цифрових компетенцій персоналу. В умовах цифровізації бізнесу підприємства потребують працівників, здатних швидко адаптуватися до нових технологій, працювати з цифровими платформами та брати участь у реалізації інноваційних проєктів. Корпоративна культура у цьому випадку виступає інструментом підтримки безперервного навчання, професійного розвитку та самореалізації працівників [14].

Сучасні підходи до формування корпоративної культури підприємства відображено в табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Сучасні підходи до формування корпоративної культури
підприємства [4-7]

Підхід	Характеристика	Основна мета
Ціннісно-орієнтований	Формування системи спільних корпоративних цінностей і принципів	Забезпечення організаційної єдності та лояльності персоналу
Компетентнісний	Розвиток професійних, управлінських і цифрових компетенцій працівників	Підвищення ефективності діяльності персоналу
Людиноцентричний	Орієнтація на потреби працівників та розвиток їхнього потенціалу	Формування сприятливого соціально-психологічного клімату
Інноваційний	Підтримка творчості, ініціативності та впровадження нових ідей	Забезпечення конкурентоспроможності підприємства
Антикризовий	Формування стійкості організації до кризових явищ і глобальних викликів	Підтримання стабільності діяльності підприємства
Цифровий	Використання цифрових технологій та онлайн-комунікацій	Адаптація корпоративної культури до цифрового середовища

Сучасні підприємства активно впроваджують людиноцентричний підхід до розвитку корпоративної культури, який передбачає орієнтацію на потреби персоналу, підтримання сприятливого соціально-психологічного клімату та забезпечення балансу між професійним і особистим життям працівників. У межах такого підходу працівник розглядається як ключовий ресурс підприємства, а корпоративна культура спрямовується на створення умов для розвитку його потенціалу, підвищення мотивації та формування лояльності до організації.

Одним із найбільш актуальних напрямів розвитку корпоративної культури є формування цифрової корпоративної культури. Її розвиток пов'язаний із широким використанням інформаційно-комунікаційних технологій, автоматизацією бізнес-процесів, дистанційними формами роботи та цифровими засобами комунікації. Цифрова корпоративна культура базується на таких принципах:

- відкритість до інновацій;
- гнучкість управлінських процесів;
- швидкий обмін інформацією;
- розвиток цифрових навичок персоналу;
- підтримка дистанційної взаємодії;
- використання цифрових платформ для командної роботи.

В умовах поширення дистанційної та гібридної зайнятості особливого значення набуває підтримання корпоративної взаємодії у цифровому середовищі. Підприємства використовують онлайн-платформи для комунікації, організації командної роботи, проведення корпоративних заходів та професійного навчання працівників, що сприяє підтриманню організаційної єдності навіть за умов фізичної віддаленості персоналу.

Глобальні виклики сучасності, зокрема економічна нестабільність, пандемія, війсьний стан та посилення конкуренції на ринку праці, значно впливають на трансформацію корпоративної культури підприємств. У кризових

умовах корпоративна культура виконує стабілізаційну функцію, підтримуючи згуртованість колективу, психологічну стійкість працівників та готовність організації до швидкого реагування на зміни.

Особливо актуальним у сучасних умовах є антикризовий підхід до розвитку корпоративної культури, який передбачає формування довіри між працівниками та керівництвом, підтримання відкритої комунікації, оперативне інформування персоналу та залучення працівників до процесу прийняття управлінських рішень. Такий підхід сприяє зниженню рівня стресу в колективі та забезпечує більш ефективне проходження кризових періодів [7].

Крім того, сучасна корпоративна культура дедалі більше орієнтується на принципи соціальної відповідальності та етичного управління. Підприємства приділяють увагу екологічним ініціативам, підтримці працівників, розвитку інклюзивного середовища та дотриманню етичних стандартів ведення бізнесу, що позитивно впливає на репутацію організації, формування бренду роботодавця та рівень довіри з боку суспільства.

Вплив глобальних викликів і цифровізації на розвиток корпоративної культури підприємства відображено в табл. 1.5.

Таблиця 1.5

Вплив глобальних викликів і цифровізації на розвиток корпоративної
культури підприємства

Чинник впливу	Вплив на корпоративну культуру	Результат для підприємства
Цифровізація бізнесу	Впровадження цифрових платформ і дистанційної взаємодії	Підвищення швидкості комунікацій та гнучкості управління
Дистанційна та гібридна робота	Формування нових моделей корпоративної взаємодії	Підтримання ефективної командної роботи
Глобальна конкуренція	Посилення вимог до інноваційності та адаптивності	Підвищення конкурентоспроможності підприємства
Воєнний стан і кризові явища	Необхідність підтримки психологічної стійкості персоналу	Збереження стабільності діяльності організації

Автоматизація бізнес-процесів	Трансформація системи управління персоналом	Підвищення ефективності управлінських процесів
Зміни на ринку праці	Орієнтація на розвиток людського капіталу та гнучкі умови праці	Зростання привабливості роботодавця
Розвиток HR-технологій	Використання цифрових систем управління персоналом	Покращення адаптації, мотивації та навчання персоналу

Суттєвий вплив на розвиток корпоративної культури має також поколінна трансформація ринку праці. Представники молодого покоління працівників орієнтуються не лише на матеріальне стимулювання, а й на можливість професійного розвитку, гнучкі умови праці, підтримання корпоративних цінностей і сприятливу атмосферу в колективі, що зумовлює необхідність формування більш гнучкої, відкритої та інноваційно орієнтованої корпоративної культури [1].

Сучасні підходи до формування корпоративної культури передбачають активне використання HR-технологій, цифрових платформ управління персоналом, систем внутрішніх комунікацій та корпоративного навчання. Використання сучасних технологій дозволяє підприємствам підвищувати ефективність управління людськими ресурсами, покращувати адаптацію персоналу та забезпечувати підтримання корпоративних цінностей у цифровому середовищі.

Таким чином, сучасні підходи до формування та розвитку корпоративної культури орієнтовані на забезпечення гнучкості підприємства, підтримку інноваційності, розвиток людського капіталу та адаптацію організації до глобальних викликів і цифрової трансформації бізнесу. Корпоративна культура стає стратегічним інструментом забезпечення стійкості підприємства, ефективного управління персоналом і формування конкурентних переваг у сучасному економічному середовищі.

У результаті проведеного теоретичного дослідження встановлено, що корпоративна культура є важливим елементом сучасної системи управління

підприємством та одним із ключових чинників підвищення ефективності управління персоналом. Вона являє собою комплексну систему корпоративних цінностей, норм поведінки, традицій, принципів взаємодії та моделей комунікації, які формують внутрішнє середовище організації та визначають особливості її функціонування.

У процесі аналізу наукових підходів до трактування сутності корпоративної культури встановлено, що вона поєднує економічні, соціально-психологічні та управлінські аспекти діяльності підприємства. Доведено, що корпоративна культура виконує інтеграційну, мотиваційну, комунікаційну, адаптаційну, регулятивну, іміджеву, інноваційну та стабілізаційну функції, які безпосередньо впливають на результативність праці персоналу, ефективність управлінських рішень і рівень конкурентоспроможності підприємства.

Визначено, що корпоративна культура є важливим інструментом стратегічного управління людськими ресурсами, оскільки сприяє формуванню сприятливого соціально-психологічного клімату, розвитку командної взаємодії, підвищенню мотивації працівників та зниженню рівня конфліктності в колективі. Встановлено, що високий рівень розвитку корпоративної культури позитивно впливає на адаптацію персоналу, професійний розвиток працівників, формування кадрового потенціалу та утримання кваліфікованих кадрів.

У межах дослідження основних елементів і типів корпоративної культури обґрунтовано, що її структура охоплює корпоративні цінності, норми поведінки, корпоративну етику, стиль управління, систему внутрішніх комунікацій, традиції та корпоративну символіку. Встановлено, що залежно від особливостей управління та організаційної взаємодії підприємства можуть формувати кланову, адхократичну, ринкову або ієрархічну корпоративну культуру, кожна з яких має власні переваги та особливості впливу на ефективність діяльності організації.

Особливу увагу приділено сучасним підходам до формування та розвитку корпоративної культури в умовах глобальних викликів і цифровізації бізнесу. Визначено, що сучасна корпоративна культура повинна бути гнучкою,

інноваційно орієнтованою та адаптивною до змін зовнішнього середовища. Обґрунтовано доцільність використання ціннісно-орієнтованого, компетентнісного, людиноцентричного, інноваційного, антикризового та цифрового підходів до розвитку корпоративної культури підприємства.

Доведено, що цифровізація бізнесу, розвиток дистанційної роботи, автоматизація управлінських процесів, глобальна конкуренція та кризові явища суттєво трансформують підходи до управління персоналом і потребують формування цифрової корпоративної культури, заснованої на відкритості до змін, розвитку цифрових компетенцій та підтримці ефективної комунікації у цифровому середовищі.

Отже, корпоративна культура виступає стратегічним ресурсом підприємства, який забезпечує ефективне управління персоналом, підтримує реалізацію стратегічних цілей організації, сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства та забезпечує його стійкий розвиток в умовах сучасних глобальних викликів і цифрової трансформації економіки.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ТОВ «ЮГМЕТАЛСЕРВІС»

2.1. Загальна характеристика підприємства та особливості системи управління персоналом

Товариство з обмеженою відповідальністю «Югметалсервіс» є підприємством, що здійснює діяльність у сфері реалізації металопрокату, трубної продукції та супутніх матеріалів для потреб будівельної й промислової галузей. Компанія функціонує на ринку України понад два десятиліття та займає стабільні позиції серед підприємств південного регіону, зокрема Одеської області. За роки діяльності підприємство сформувало позитивну ділову репутацію та налагодило довгострокові партнерські відносини з клієнтами й постачальниками.

Організаційно-правовою формою підприємства є товариство з обмеженою відповідальністю, що забезпечує гнучкість управління та можливість ефективної адаптації до змін ринкового середовища. Основними напрямками діяльності ТОВ «Югметалсервіс» є гуртова та роздрібна торгівля металопрокатом, реалізація трубної продукції, листового металу, арматури та профільних конструкцій, а також надання логістичних і консультаційних послуг.

Метою діяльності підприємства є забезпечення споживачів якісною металопродукцією із дотриманням високих стандартів обслуговування, оперативності поставок та надійності співпраці. Підприємство орієнтується на підтримання довгострокових партнерських відносин із клієнтами та забезпечення стабільної присутності на регіональному ринку металопродукції.

Важливою конкурентною перевагою ТОВ «Югметалсервіс» є наявність сучасної матеріально-технічної бази. Підприємство володіє власними складськими приміщеннями, автотранспортом для доставки продукції та використовує сучасні засоби обробки замовлень і координації логістичних процесів, що дозволяє забезпечувати своєчасне виконання замовлень та підтримувати належний рівень обслуговування клієнтів.

Значну роль у забезпеченні ефективності діяльності підприємства відіграє кадровий потенціал. На підприємстві працюють кваліфіковані спеціалісти у сфері логістики, продажів, закупівель, фінансового планування та управління клієнтськими відносинами. Високий рівень професійної підготовки персоналу сприяє оперативному вирішенню виробничих і організаційних завдань, а також підтриманню стабільної роботи підприємства в умовах ринкової нестабільності.

Підприємство співпрацює як із вітчизняними металургійними комбінатами, так і з іноземними виробниками металопродукції, що дозволяє забезпечувати широкий асортимент товарів та підтримувати конкурентний рівень цін. Основними споживачами продукції є будівельні компанії, виробничі підприємства, приватні забудовники та представники малого й середнього бізнесу Одеської, Миколаївської, Херсонської та інших областей України.

Система управління персоналом ТОВ «Югметалсервіс» спрямована на забезпечення ефективної організації праці, підтримання професійного розвитку працівників та формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі. Управління персоналом охоплює процеси підбору кадрів, адаптації нових працівників, оцінювання результатів праці, мотивації персоналу та професійного розвитку.

Особливістю системи управління персоналом підприємства є орієнтація на підтримання стабільного кадрового складу та формування партнерських відносин між керівництвом і працівниками. На підприємстві застосовуються

елементи матеріального й нематеріального стимулювання персоналу, що сприяє підвищенню рівня мотивації та зацікавленості працівників у результатах діяльності компанії.

Важливу роль у системі управління персоналом відіграє корпоративна культура підприємства, яка базується на принципах відповідальності, професіоналізму, взаємоповаги та орієнтації на потреби клієнтів. Підтримання сприятливого психологічного клімату та ефективної внутрішньої комунікації сприяє розвитку командної роботи та забезпечує належний рівень взаємодії між структурними підрозділами підприємства.

Для оцінки ефективності діяльності підприємства доцільно проаналізувати основні фінансові результати ТОВ «Югметалсервіс» за 2023–2024 роки. Аналіз показує, що у 2024 році підприємство зіткнулося зі скороченням обсягів реалізації продукції. Чистий дохід від реалізації зменшився з 8436,8 тис. грн у 2023 році до 6074,3 тис. грн у 2024 році, тобто на 2362,5 тис. грн або майже на 28 %. Таке зниження може бути пов'язане зі скороченням попиту на ринку, посиленням конкуренції, складною економічною ситуацією та впливом логістичних труднощів.

Водночас підприємству вдалося скоротити собівартість реалізованої продукції з 8057,8 тис. грн до 5795,7 тис. грн, що свідчить про здійснення заходів щодо оптимізації витрат та адаптації до змін ринкового середовища. Також спостерігається скорочення інших операційних витрат, що може бути результатом реалізації антикризових управлінських рішень.

Попри зниження доходів, підприємство зберегло позитивний фінансовий результат. Чистий прибуток у 2024 році становив 35,7 тис. грн, тоді як у 2023 році цей показник дорівнював 47,8 тис. грн. Хоча прибутковість діяльності дещо знизилася, підприємству вдалося забезпечити стабільність функціонування та підтримати позитивний рівень рентабельності продажу.

Таблиця 2.1.

**Динаміка фінансових результатів ТОВ «Югметалсервіс»
за 2023-2024 роки**

Показник	2023 рік	2024 рік	Відхилення	Тенденція
Чистий дохід, тис. грн	8436,8	6074,3	-2362,5	Зменшення
Собівартість реалізації, тис. грн	8057,8	5795,7	-2262,1	Зменшення
Чистий прибуток, тис. грн	47,8	35,7	-12,1	Зменшення
Рентабельність продажу, %	0,57	0,59	+0,02 п.п.	Незначне зростання

Фінансові результати ТОВ «Югметалсервіс» за 2024 рік свідчать про зниження обсягів реалізації та прибутку порівняно з попереднім періодом, однак підприємству вдалося зберегти прибутковість. Скорочення витрат свідчить про адекватне реагування на зниження доходів. Проте для поліпшення фінансової стабільності слід звернути увагу на відновлення обсягів реалізації та зростання рентабельності.

Проведений аналіз свідчить про те, що ТОВ «Югметалсервіс» функціонує в умовах нестабільного ринкового середовища, однак зберігає прибутковість та здатність адаптуватися до сучасних економічних викликів. Разом із тим підприємство потребує подальшого вдосконалення системи управління, зокрема у сферах логістики, збуту, підвищення ефективності внутрішніх процесів та розвитку системи управління персоналом. Особливого значення набуває необхідність формування ефективної корпоративної культури, яка сприятиме підвищенню мотивації працівників, зміцненню командної взаємодії та забезпеченню довгострокової конкурентоспроможності підприємства.

2.2. Оцінка сучасного стану корпоративної культури підприємства

Корпоративна культура є важливим елементом системи управління підприємством, оскільки визначає особливості взаємодії між працівниками, формує внутрішнє середовище організації та впливає на ефективність реалізації управлінських рішень. Для ТОВ «Югметалсервіс» корпоративна культура виступає одним із чинників забезпечення стабільної діяльності підприємства, підтримання командної взаємодії та формування позитивного іміджу компанії на ринку.

Оцінка сучасного стану корпоративної культури підприємства дозволяє визначити рівень розвитку внутрішніх комунікацій, мотивації персоналу, ефективності взаємодії між працівниками та керівництвом, а також виявити проблемні аспекти, що потребують удосконалення. Аналіз корпоративної культури ТОВ «Югметалсервіс» здійснювався з урахуванням особливостей організації праці, стилю управління, системи мотивації та соціально-психологічного клімату в колективі.

На підприємстві сформована корпоративна культура, орієнтована на підтримання стабільності діяльності, відповідальності працівників та забезпечення якісного обслуговування клієнтів. Основними цінностями підприємства є професіоналізм, надійність, відповідальність, дотримання партнерських зобов'язань та орієнтація на результат. Дані принципи визначають особливості взаємодії між працівниками та формують основу корпоративної поведінки в організації.

Важливою характеристикою корпоративної культури ТОВ «Югметалсервіс» є переважання партнерських відносин між керівництвом і персоналом. На підприємстві підтримується відкритий стиль комунікації, що сприяє оперативному вирішенню робочих питань і забезпечує належний рівень взаємодії між структурними підрозділами. Працівники мають

можливість брати участь в обговоренні виробничих та організаційних питань, що позитивно впливає на рівень їхньої залученості до діяльності підприємства.

Разом із тим система внутрішніх комунікацій підприємства потребує подальшого вдосконалення. В умовах цифровізації бізнесу та зростання обсягів інформаційного обміну виникає необхідність у впровадженні сучасних цифрових інструментів комунікації, автоматизації окремих управлінських процесів і підвищенні ефективності інформаційної взаємодії між працівниками.

Система мотивації персоналу на підприємстві поєднує матеріальні та нематеріальні стимули. Основними інструментами матеріального стимулювання є заробітна плата, преміювання за результати діяльності та додаткові виплати залежно від обсягів виконаних робіт. До нематеріальних методів мотивації належать підтримання сприятливого психологічного клімату, визнання професійних досягнень працівників та створення умов для професійного розвитку.

Однак в умовах посилення конкуренції на ринку праці підприємству доцільно приділяти більше уваги розвитку сучасних методів мотивації персоналу, зокрема впровадженню програм професійного навчання, розвитку корпоративних заходів, формуванню кадрового резерву та підвищенню рівня соціальної підтримки працівників.

Соціально-психологічний клімат у колективі загалом можна оцінити як сприятливий. На підприємстві підтримуються ділові та конструктивні взаємовідносини між працівниками, що позитивно впливає на рівень командної взаємодії та ефективність виконання виробничих завдань. Водночас у періоди підвищеного навантаження можуть виникати окремі комунікаційні труднощі, пов'язані з необхідністю швидкого прийняття рішень та координації роботи різних підрозділів.

Значний вплив на корпоративну культуру підприємства мають сучасні економічні та соціальні виклики, зокрема нестабільність ринкового середовища, воєнний стан, зміни логістичних процесів та необхідність швидкої адаптації до нових умов функціонування. У таких умовах особливого значення набувають підтримання психологічної стійкості персоналу, забезпечення ефективної внутрішньої комунікації та формування готовності працівників до змін.

Для більш детальної оцінки сучасного стану корпоративної культури доцільно виділити її сильні та проблемні сторони (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Оцінка сильних і слабких сторін корпоративної культури

ТОВ «Югметалсервіс»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Наявність стабільного кадрового складу	Недостатній рівень цифровізації внутрішніх комунікацій
Підтримання партнерських відносин у колективі	Обмежене використання сучасних HR-технологій
Високий рівень відповідальності працівників	Недостатній розвиток програм професійного навчання
Орієнтація на якість обслуговування клієнтів	Відсутність системної програми розвитку корпоративної культури
Сприятливий соціально-психологічний клімат	Недостатня кількість корпоративних заходів
Позитивна ділова репутація підприємства	Потреба в удосконаленні системи мотивації персоналу

Проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що корпоративна культура ТОВ «Югметалсервіс» загалом сприяє забезпеченню стабільної діяльності підприємства та підтриманню ефективної взаємодії персоналу. Водночас сучасні умови господарювання потребують удосконалення окремих елементів корпоративної культури, насамперед у сфері внутрішніх комунікацій, мотивації персоналу, цифровізації управлінських процесів та розвитку корпоративних цінностей.

Для підвищення ефективності корпоративної культури підприємству доцільно впроваджувати сучасні підходи до управління персоналом, розширювати використання цифрових інструментів комунікації, підтримувати професійний розвиток працівників та формувати більш гнучку систему мотивації. Реалізація таких заходів сприятиме підвищенню рівня залученості персоналу, зміцненню корпоративної взаємодії та забезпеченню довгострокової конкурентоспроможності підприємства.

2.3. Аналіз впливу корпоративної культури на ефективність управління персоналом

У сучасних умовах господарювання корпоративна культура є одним із ключових чинників, що впливають на ефективність системи управління персоналом підприємства. Вона визначає особливості організаційної поведінки працівників, рівень їхньої мотивації, характер взаємодії між структурними підрозділами та загальний соціально-психологічний клімат у колективі. Для ТОВ «Югметалсервіс» корпоративна культура виступає важливим інструментом підтримання стабільності діяльності підприємства та забезпечення результативної роботи персоналу.

Ефективність управління персоналом значною мірою залежить від рівня сформованості корпоративних цінностей, внутрішніх комунікацій, мотиваційної системи та взаємодії між керівництвом і працівниками. На підприємстві сформовано корпоративну культуру, орієнтовану на відповідальність, професіоналізм, командну взаємодію та підтримання партнерських відносин у колективі. Це позитивно впливає на організацію праці, рівень дисципліни та результативність виконання професійних обов'язків.

Одним із найбільш важливих напрямів впливу корпоративної культури на управління персоналом є процес адаптації працівників. Наявність сформованих корпоративних цінностей, чітких правил поведінки та стабільного соціально-психологічного клімату сприяє швидшій інтеграції нових працівників у колектив і підвищує ефективність їхньої професійної діяльності. Працівники отримують можливість швидше ознайомитися з принципами роботи підприємства, вимогами до виконання посадових обов'язків та особливостями внутрішньої взаємодії.

Корпоративна культура також суттєво впливає на систему мотивації персоналу. На підприємстві застосовуються як матеріальні, так і нематеріальні методи стимулювання працівників, що сприяє підтриманню їхньої зацікавленості у результатах діяльності підприємства. Формування атмосфери взаємоповаги, підтримки та визнання професійних досягнень позитивно впливає на рівень задоволеності працею та лояльності персоналу.

Водночас аналіз діяльності підприємства свідчить про необхідність подальшого вдосконалення системи мотивації. В умовах посилення конкуренції на ринку праці особливого значення набуває впровадження сучасних HR-підходів, програм професійного розвитку, систем оцінювання результатів праці та механізмів кар'єрного зростання працівників.

Важливим аспектом впливу корпоративної культури є розвиток командної взаємодії та внутрішніх комунікацій. На ТОВ «Югметалсервіс» підтримуються партнерські відносини між працівниками та керівництвом, що сприяє більш ефективному обміну інформацією та координації діяльності структурних підрозділів. Відкритість комунікацій дозволяє оперативно вирішувати виробничі питання та знижує ризик виникнення конфліктних ситуацій у колективі.

Разом із тим сучасні умови діяльності підприємства потребують удосконалення системи внутрішніх комунікацій шляхом активнішого

використання цифрових засобів обміну інформацією та автоматизації окремих управлінських процесів, що дозволить підвищити швидкість передачі інформації, покращити координацію роботи працівників та забезпечити більш ефективну організацію управлінської діяльності.

Корпоративна культура безпосередньо впливає і на рівень плинності кадрів. Сприятливий соціально-психологічний клімат, підтримка працівників та формування позитивної атмосфери в колективі сприяють зміцненню лояльності персоналу й утриманню кваліфікованих працівників. Для підприємства це має важливе значення, оскільки дозволяє зберігати кадровий потенціал та уникати додаткових витрат, пов'язаних із пошуком і навчанням нових працівників.

Особливу роль корпоративна культура відіграє в умовах нестабільного зовнішнього середовища, економічних труднощів та воєнного стану. У кризових умовах ефективна корпоративна культура забезпечує підтримання згуртованості колективу, підвищує рівень психологічної стійкості працівників та сприяє швидшій адаптації підприємства до змін. Важливого значення набуває здатність керівництва підтримувати відкритий діалог із персоналом, своєчасно інформувати працівників про зміни в діяльності підприємства та залучати колектив до вирішення організаційних питань.

Для оцінки впливу корпоративної культури на ефективність управління персоналом доцільно узагальнити основні результати її впливу на діяльність підприємства.

Проведений аналіз свідчить про те, що корпоративна культура ТОВ «Югметалсервіс» позитивно впливає на ефективність управління персоналом та забезпечує підтримання стабільної роботи підприємства. Водночас сучасні умови господарювання потребують подальшого розвитку корпоративної культури, удосконалення системи мотивації персоналу, цифровізації внутрішніх комунікацій та впровадження сучасних HR-технологій.

Таблиця 2.3

Вплив корпоративної культури на ефективність управління персоналом
ТОВ «Югметалсервіс»

Напрямок впливу	Прояв впливу корпоративної культури	Результат для підприємства
Адаптація персоналу	Формування зрозумілих правил і норм поведінки	Швидше включення працівників у робочий процес
Мотивація персоналу	Поєднання матеріального та нематеріального стимулювання	Підвищення зацікавленості працівників у результатах праці
Командна взаємодія	Підтримка партнерських відносин у колективі	Покращення координації роботи підрозділів
Внутрішні комунікації	Відкритий обмін інформацією між працівниками та керівництвом	Оперативне вирішення виробничих питань
Утримання кадрів	Сприятливий соціально-психологічний клімат	Зниження ризику плинності персоналу
Професійний розвиток	Підтримка професійного зростання працівників	Підвищення рівня компетентності персоналу
Адаптація до кризових умов	Підтримка згуртованості та психологічної стійкості колективу	Підвищення стабільності діяльності підприємства

Отже, корпоративна культура є важливим чинником забезпечення ефективного управління персоналом ТОВ «Югметалсервіс», оскільки сприяє формуванню сприятливого організаційного середовища, підвищує рівень мотивації працівників, підтримує ефективну командну взаємодію та забезпечує адаптацію підприємства до сучасних економічних викликів.

У процесі аналізу загальної характеристики підприємства встановлено, що ТОВ «Югметалсервіс» є стабільно функціонуючим підприємством у сфері реалізації металопрокату та супутньої продукції, яке займає конкурентні позиції на ринку південного регіону України. Підприємство має розвинену матеріально-технічну базу, налагоджену систему постачання та кваліфікований кадровий склад, що забезпечує ефективне виконання виробничих і логістичних процесів. Водночас результати фінансового аналізу

свідчать про скорочення обсягів реалізації та чистого прибутку у 2024 році порівняно з попереднім періодом, що обумовлено складними економічними умовами, посиленням конкуренції та впливом зовнішніх факторів. Незважаючи на це, підприємству вдалося зберегти прибутковість та підтримати позитивний рівень рентабельності діяльності.

Під час оцінки сучасного стану корпоративної культури ТОВ «Югметалсервіс» встановлено, що на підприємстві сформовано систему корпоративних цінностей, орієнтовану на професіоналізм, відповідальність, партнерську взаємодію та якісне обслуговування клієнтів. На підприємстві підтримується сприятливий соціально-психологічний клімат, ефективна командна взаємодія та конструктивні відносини між керівництвом і персоналом. Разом із тим визначено низку проблемних аспектів, серед яких недостатній рівень цифровізації внутрішніх комунікацій, обмежене використання сучасних HR-технологій, недостатній розвиток програм професійного навчання та відсутність системного підходу до розвитку корпоративної культури.

У межах дослідження впливу корпоративної культури на ефективність управління персоналом встановлено, що корпоративна культура безпосередньо впливає на процес адаптації працівників, рівень їхньої мотивації, ефективність командної роботи, внутрішні комунікації та стабільність кадрового складу підприємства. Сприятлива корпоративна атмосфера сприяє підвищенню рівня залученості персоналу до діяльності підприємства, формуванню лояльності працівників та підтриманню стабільної роботи організації навіть в умовах кризових явищ і нестабільного ринкового середовища.

Доведено, що в сучасних умовах цифровізації бізнесу та посилення глобальних викликів особливого значення набуває необхідність удосконалення корпоративної культури підприємства шляхом впровадження

сучасних інструментів управління персоналом, розвитку цифрових комунікацій, підтримки професійного розвитку працівників та формування ефективної системи мотивації.

Отже, результати проведеного аналізу свідчать про те, що корпоративна культура ТОВ «Югметалсервіс» є важливим чинником забезпечення ефективності управління персоналом і підтримання стабільності діяльності підприємства. Разом із тим підприємство потребує подальшого вдосконалення окремих елементів корпоративної культури, що стане основою для підвищення конкурентоспроможності, ефективності управлінських процесів та забезпечення довгострокового розвитку підприємства.

РОЗДІЛ 3.

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ЯК ЧИННИКА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ТОВ «ЮГМЕТАЛСЕРВІС»

3.1. Формування механізму розвитку корпоративної культури підприємства

У сучасних умовах функціонування підприємств корпоративна культура виступає одним із ключових чинників забезпечення ефективного управління персоналом, підвищення конкурентоспроможності та забезпечення стабільного розвитку організації. Для ТОВ «Югметалсервіс» питання вдосконалення корпоративної культури набуває особливого значення в умовах нестабільного ринкового середовища, цифровізації бізнесу, посилення конкуренції та необхідності адаптації підприємства до сучасних економічних викликів.

Проведений у попередньому розділі аналіз показав, що на підприємстві сформовано базові елементи корпоративної культури, зокрема підтримується сприятливий соціально-психологічний клімат, існують партнерські відносини між керівництвом і працівниками та сформовано систему корпоративних цінностей. Водночас виявлено низку проблемних аспектів, серед яких недостатній рівень цифровізації внутрішніх комунікацій, відсутність системного підходу до розвитку корпоративної культури, обмежене використання сучасних HR-технологій та недостатня увага до професійного розвитку персоналу.

У зв'язку з цим виникає необхідність формування ефективного механізму розвитку корпоративної культури підприємства, який забезпечуватиме підвищення ефективності управління персоналом, зміцнення командної взаємодії та підтримання конкурентних переваг підприємства.

Механізм розвитку корпоративної культури доцільно розглядати як сукупність взаємопов'язаних управлінських заходів, методів, інструментів і

принципів, спрямованих на формування та підтримання системи корпоративних цінностей, норм поведінки, внутрішніх комунікацій і мотивації персоналу відповідно до стратегічних цілей підприємства.

Основною метою формування механізму розвитку корпоративної культури ТОВ «Югметалсервіс» є створення ефективного внутрішнього середовища, яке забезпечуватиме:

- підвищення рівня мотивації персоналу;
- розвиток корпоративної взаємодії;
- покращення внутрішніх комунікацій;
- підтримання лояльності працівників;
- розвиток професійних і цифрових компетенцій персоналу;
- зниження рівня конфліктності;
- підвищення ефективності управління персоналом.

Формування механізму розвитку корпоративної культури підприємства повинно базуватися на певних принципах, серед яких:

- системність;
- відкритість комунікацій;
- орієнтація на персонал;
- підтримка інноваційності;
- адаптивність до змін;
- безперервний професійний розвиток;
- узгодження корпоративних і особистих цінностей працівників.

Одним із ключових елементів механізму розвитку корпоративної культури є вдосконалення системи внутрішніх комунікацій. Для ТОВ «Югметалсервіс» доцільним є впровадження сучасних цифрових засобів обміну інформацією, корпоративних онлайн-платформ і електронних каналів комунікації між працівниками та керівництвом, що дозволить підвищити оперативність інформаційного обміну, покращити координацію діяльності структурних підрозділів і забезпечити більш ефективну взаємодію персоналу.

Важливим напрямом розвитку корпоративної культури є удосконалення системи мотивації працівників. Поряд із матеріальним стимулюванням підприємству доцільно активніше використовувати нематеріальні методи мотивації, зокрема:

- визнання професійних досягнень працівників;
- організацію корпоративних заходів;
- підтримку професійного розвитку;
- формування кадрового резерву;
- створення можливостей кар'єрного зростання;
- розвиток системи наставництва для нових працівників.

Суттєве значення для розвитку корпоративної культури має професійне навчання персоналу. У сучасних умовах підприємству необхідно забезпечувати розвиток не лише професійних, а й цифрових компетенцій працівників. Для цього доцільно проводити внутрішні тренінги, семінари, програми підвищення кваліфікації та навчання працівників сучасним цифровим інструментам управління й комунікації.

Важливою складовою механізму розвитку корпоративної культури є формування ефективної системи адаптації персоналу. Для нових працівників доцільно розробити програму адаптації, яка включатиме ознайомлення з корпоративними цінностями підприємства, правилами поведінки, особливостями організації праці та системою внутрішньої взаємодії, що сприятиме швидшій інтеграції працівників у колектив і зниженню ризику плинності кадрів [5].

У процесі розвитку корпоративної культури особливого значення набуває роль керівництва підприємства. Саме керівники формують приклад корпоративної поведінки, підтримують корпоративні цінності та забезпечують реалізацію стратегічних напрямів розвитку організації. Для підвищення ефективності управління персоналом керівництву ТОВ «Югметалсервіс» доцільно використовувати демократичний стиль управління, підтримувати

відкритий діалог із працівниками та залучати персонал до процесу прийняття управлінських рішень.

В умовах цифровізації бізнесу важливим напрямом розвитку корпоративної культури є формування цифрової корпоративної культури, яка передбачає:

- розвиток цифрових навичок персоналу;
- використання сучасних HR-технологій;
- автоматизацію внутрішніх процесів;
- підтримання дистанційної комунікації;
- розвиток гнучких форм організації праці;
- підвищення рівня цифрової взаємодії між працівниками.

Для забезпечення ефективності механізму розвитку корпоративної культури необхідно здійснювати постійний моніторинг його результативності. Оцінювання рівня розвитку корпоративної культури може проводитися за допомогою аналізу:

- рівня задоволеності персоналу;
- показників плинності кадрів;
- ефективності внутрішніх комунікацій;
- рівня конфліктності в колективі;
- продуктивності праці;
- рівня залученості працівників до діяльності підприємства.

Основні напрями формування механізму розвитку корпоративної культури ТОВ «Югметалсервіс» відображені в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Основні напрями формування механізму розвитку корпоративної
культури ТОВ «Югметалсервіс»

Напрямок розвитку	Основні заходи	Очікуваний результат
Удосконалення внутрішніх комунікацій	Впровадження цифрових платформ комунікації	Покращення взаємодії між працівниками
Розвиток системи мотивації	Поєднання матеріального та нематеріального стимулювання	Підвищення лояльності персоналу
Професійний розвиток персоналу	Проведення тренінгів і навчальних програм	Підвищення компетентності працівників
Адаптація нових працівників	Впровадження системи наставництва	Скорочення періоду адаптації
Розвиток цифрової культури	Використання HR-технологій та цифрових сервісів	Підвищення ефективності управління
Підтримка корпоративних цінностей	Організація корпоративних заходів і командної взаємодії	Зміцнення корпоративної єдності

Таким чином, формування ефективного механізму розвитку корпоративної культури ТОВ «Югметалсервіс» є важливою передумовою підвищення ефективності управління персоналом та забезпечення стабільного розвитку підприємства. Реалізація запропонованих заходів сприятиме покращенню внутрішньої взаємодії, підвищенню рівня мотивації працівників, розвитку кадрового потенціалу та зміцненню конкурентних позицій підприємства в сучасних умовах господарювання.

3.2. Використання сучасних цифрових та мотиваційних інструментів у розвитку корпоративної культури

У сучасних умовах цифрової трансформації економіки та посилення конкуренції на ринку праці підприємства змушені постійно вдосконалювати підходи до управління персоналом і розвитку корпоративної культури.

Використання сучасних цифрових та мотиваційних інструментів дозволяє забезпечити ефективну взаємодію між працівниками, підвищити рівень їхньої залученості до діяльності підприємства та створити сприятливі умови для професійного розвитку персоналу. Для ТОВ «Югметалсервіс» впровадження сучасних інструментів розвитку корпоративної культури є важливим напрямом підвищення ефективності управління персоналом та зміцнення конкурентних позицій підприємства.

Сучасні цифрові технології суттєво змінюють підходи до організації внутрішніх комунікацій, координації діяльності працівників і підтримання корпоративної взаємодії. В умовах активного розвитку цифрового середовища підприємствам необхідно впроваджувати сучасні електронні системи комунікації, автоматизації HR-процесів та цифрового управління персоналом [7].

Для ТОВ «Югметалсервіс» одним із перспективних напрямів розвитку корпоративної культури є впровадження цифрових платформ внутрішньої комунікації. Використання корпоративних чатів, електронних інформаційних систем, CRM-платформ та онлайн-сервісів для координації роботи дозволить підвищити швидкість обміну інформацією, покращити взаємодію між структурними підрозділами та забезпечити більш ефективну організацію робочих процесів.

Особливого значення набуває автоматизація окремих HR-процесів підприємства. Використання цифрових HR-інструментів дає можливість оптимізувати процеси підбору персоналу, оцінювання результатів праці, адаптації нових працівників і контролю професійного розвитку персоналу, що сприяє зниженню адміністративного навантаження та підвищує ефективність управлінських рішень у сфері управління людськими ресурсами.

Важливим елементом цифрової корпоративної культури є розвиток дистанційної взаємодії між працівниками. Навіть за умови переважно офлайн-формату діяльності підприємства використання цифрових інструментів

комунікації дозволяє забезпечити оперативний обмін інформацією, координацію логістичних процесів і підтримання командної взаємодії.

У сучасних умовах особливого значення набуває також використання цифрових інструментів професійного навчання персоналу. Для розвитку корпоративної культури ТОВ «Югметалсервіс» доцільно впроваджувати:

- онлайн-тренінги;
- вебінари;
- електронні навчальні платформи;
- цифрові курси підвищення кваліфікації;
- системи дистанційного навчання персоналу.

Такі інструменти сприятимуть розвитку професійних і цифрових компетенцій працівників, підвищенню рівня їхньої адаптивності та готовності до змін.

Поряд із цифровізацією важливим напрямом розвитку корпоративної культури є вдосконалення системи мотивації персоналу. Ефективна мотиваційна система сприяє підвищенню продуктивності праці, зміцненню лояльності персоналу та формуванню позитивного ставлення працівників до діяльності підприємства.

На ТОВ «Югметалсервіс» доцільно використовувати комплексний підхід до мотивації працівників, який поєднуватиме матеріальні та нематеріальні стимули. До основних матеріальних інструментів мотивації можна віднести:

- систему преміювання за результати діяльності;
- бонусні виплати;
- матеріальне заохочення за досягнення високих показників роботи;
- додаткові соціальні виплати.

Разом із тим сучасна практика управління персоналом свідчить про зростання ролі нематеріальної мотивації. Для розвитку корпоративної культури підприємству доцільно впроваджувати:

- програми професійного розвитку;

- систему наставництва;
- корпоративні заходи;
- визнання професійних досягнень працівників;
- гнучкі форми організації праці;
- підтримку кар'єрного розвитку персоналу.

Важливим інструментом мотивації персоналу є підтримання сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі. Формування атмосфери взаємоповаги, довіри та відкритої комунікації позитивно впливає на рівень задоволеності працівників працею та сприяє підвищенню ефективності командної роботи.

Особливу роль у розвитку корпоративної культури відіграють корпоративні заходи, спрямовані на зміцнення внутрішньої взаємодії між працівниками. Організація спільних тренінгів, командних зустрічей, професійних конкурсів і корпоративних подій сприяє формуванню командного духу та підвищенню рівня залученості персоналу до діяльності підприємства.

В умовах нестабільного зовнішнього середовища важливого значення набуває підтримка психологічної стійкості працівників. Для цього підприємству доцільно приділяти увагу розвитку програм психологічної підтримки персоналу, підтриманню стабільної внутрішньої комунікації та формуванню атмосфери безпеки й підтримки в колективі.

Для підвищення ефективності розвитку корпоративної культури підприємству необхідно поєднувати цифрові та мотиваційні інструменти управління персоналом. Використання сучасних HR-технологій у поєднанні з ефективною системою мотивації дозволить забезпечити:

- – підвищення рівня залученості працівників;
- – покращення внутрішньої комунікації;
- – розвиток кадрового потенціалу;
- – підвищення продуктивності праці;
- – зміцнення корпоративної взаємодії;

– – зниження рівня плинності кадрів.

Сучасні цифрові та мотиваційні інструменти розвитку корпоративної культури ТОВ «Югметалсервіс» відображені в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Сучасні цифрові та мотиваційні інструменти розвитку корпоративної культури ТОВ «Югметалсервіс»

Інструмент	Сутність використання	Очікуваний результат
Корпоративні цифрові платформи	Організація внутрішньої комунікації та обміну інформацією	Покращення взаємодії між працівниками
CRM- та HRM-системи	Автоматизація управління персоналом і клієнтськими процесами	Підвищення ефективності управління
Онлайн-навчання персоналу	Проведення тренінгів, вебінарів і дистанційного навчання	Розвиток професійних і цифрових компетенцій
Система преміювання	Матеріальне стимулювання результативності працівників	Підвищення мотивації персоналу
Програми нематеріальної мотивації	Визнання досягнень, кар'єрний розвиток, наставництво	Зростання лояльності працівників
Корпоративні заходи	Організація командної взаємодії та корпоративного дозвілля	Формування командного духу
Гнучкі форми організації праці	Часткова цифровізація та оптимізація робочих процесів	Підвищення адаптивності персоналу
Програми психологічної підтримки	Підтримання стабільного соціально-психологічного клімату	Зниження рівня стресу та конфліктності

Відмитимо, використання сучасних цифрових та мотиваційних інструментів є важливою умовою розвитку корпоративної культури ТОВ «Югметалсервіс» та підвищення ефективності управління персоналом. Реалізація запропонованих заходів сприятиме вдосконаленню внутрішніх комунікацій, підвищенню мотивації працівників, розвитку кадрового потенціалу

та забезпеченню стабільного функціонування підприємства в умовах цифровізації бізнесу та сучасних економічних викликів.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі бакалавра здійснено теоретичне узагальнення та запропоновано практичне вирішення актуальної науково-прикладної проблеми, що полягає у дослідженні формування та розвитку корпоративної культури як чинника підвищення ефективності управління персоналом підприємства в умовах сучасних економічних викликів і цифровізації бізнесу.

У процесі дослідження розкрито економічну сутність корпоративної культури, визначено її роль у системі управління персоналом та обґрунтовано значення корпоративної культури як стратегічного ресурсу підприємства. Встановлено, що корпоративна культура є комплексною системою цінностей, норм поведінки, традицій, принципів взаємодії та корпоративних переконань, які формують внутрішнє середовище організації та впливають на результативність діяльності підприємства.

У результаті дослідження теоретичних засад розвитку корпоративної культури встановлено, що ефективна корпоративна культура сприяє підвищенню рівня мотивації персоналу, зміцненню командної взаємодії, покращенню внутрішніх комунікацій і формуванню сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі. Визначено, що корпоративна культура виконує інтеграційну, мотиваційну, комунікаційну, адаптаційну, регулятивну, інноваційну та іміджеву функції, які забезпечують стабільність діяльності підприємства та підтримують реалізацію його стратегічних цілей.

Доведено, що в умовах цифрової трансформації економіки та глобальних викликів корпоративна культура повинна бути гнучкою, адаптивною та орієнтованою на підтримку інноваційності й розвитку людського капіталу. Обґрунтовано необхідність використання сучасних підходів до формування корпоративної культури, зокрема ціннісно-орієнтованого, компетентнісного, людиноцентричного та цифрового підходів, які забезпечують підвищення ефективності управління персоналом та конкурентоспроможності підприємства.

На прикладі діяльності ТОВ «Югметалсервіс» досліджено особливості функціонування системи управління персоналом і сучасного стану корпоративної культури підприємства. Проведений аналіз дозволив визначити основні сильні сторони підприємства, серед яких стабільний кадровий склад, сприятливий соціально-психологічний клімат, підтримання партнерських відносин у колективі та орієнтація на професіоналізм і якість обслуговування клієнтів.

Разом із тим результати дослідження засвідчили наявність певних проблемних аспектів, зокрема недостатнього рівня цифровізації внутрішніх комунікацій, обмеженого використання сучасних HR-технологій, недостатнього розвитку системи професійного навчання персоналу та відсутності комплексного механізму розвитку корпоративної культури.

У процесі аналізу впливу корпоративної культури на ефективність управління персоналом встановлено, що корпоративна культура безпосередньо впливає на адаптацію працівників, рівень їхньої мотивації, ефективність командної взаємодії, якість внутрішніх комунікацій та рівень лояльності персоналу. Доведено, що підтримання сприятливої корпоративної атмосфери сприяє підвищенню продуктивності праці, зниженню рівня конфліктності та забезпечує стабільність кадрового потенціалу підприємства.

У роботі розроблено механізм розвитку корпоративної культури ТОВ «Югметалсервіс», який включає організаційні, мотиваційні, інформаційно-комунікаційні та кадрові складові. Запропонований механізм спрямований на вдосконалення внутрішніх комунікацій, розвиток професійних і цифрових компетенцій працівників, підтримання корпоративних цінностей і формування ефективної системи мотивації персоналу.

Особливу увагу приділено використанню сучасних цифрових та мотиваційних інструментів у розвитку корпоративної культури підприємства. Обґрунтовано доцільність впровадження цифрових платформ внутрішньої

комунікації, HRM- та CRM-систем, онлайн-навчання персоналу, автоматизації окремих HR-процесів, а також використання сучасних методів матеріальної та нематеріальної мотивації працівників.

Запропоновані напрями вдосконалення корпоративної культури ТОВ «Югметалсервіс» базуються на принципах системного, процесного та людиноцентричного підходів і передбачають досягнення таких стратегічних цілей, як підвищення ефективності управління персоналом, зміцнення корпоративної взаємодії, розвиток кадрового потенціалу, підвищення рівня мотивації працівників та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства.

Отримані в результаті дослідження теоретичні положення, аналітичні висновки та практичні рекомендації можуть бути використані для подальшого вдосконалення системи управління персоналом і корпоративної культури ТОВ «Югметалсервіс», а також у діяльності інших підприємств, які прагнуть підвищити ефективність управління людськими ресурсами в умовах сучасної цифрової економіки.

У підсумку слід зазначити, що розвиток корпоративної культури є важливою передумовою підвищення ефективності управління персоналом, забезпечення стабільності діяльності підприємства та формування його конкурентних переваг. Ефективна корпоративна культура сприяє адаптації підприємства до сучасних економічних викликів, підтримує розвиток людського капіталу та забезпечує сталий розвиток організації в умовах динамічного ринкового середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Власенко Т. А. Управління персоналом підприємства в умовах цифрової економіки: чинники ефективності та особливості забезпечення. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2024. Том 9. № 3. С. 270-274.
2. Гассаб О.В. Наукові засади становлення та розвитку поняття корпоративної культури. Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права. 2022. № 4. С. 214-219. DOI: <http://dx.doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2022.4.33>
3. Глива С. В. Корпоративна культура: значимість, функції та вплив на розвиток компанії. Економіка та суспільство. 2024. № 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-137>
4. Інноваційна економіка: теоретичні та практичні аспекти : монографія. Вип. 1 / за ред. д.е.н., доц. Є.І. Масленнікова. Херсон: Гринь Д.С., 2016. 854 с.
5. Інноваційна економіка: теоретичні та практичні аспекти : монографія. Вип. 2 / За ред. д.е.н., доц. К.В. Ковтуненко, д.е.н., доц. Є.І. Масленнікова. Херсон: Гринь Д.С., 2017. 906 с.
6. Інноваційна економіка: теоретичні та практичні аспекти : монографія. Вип. 3 / за ред. д.е.н., доц. О. М. Коваленко, д.е.н., проф. Є.І. Масленнікова. Херсон: ОЛДІ-ПЛЮС, 2018. 634 с.
7. Інноваційна економіка: теоретичні та практичні аспекти : монографія. Вип. 4 / за ред. д.е.н., доц. Л. О. Волощук, д.е.н., проф. Є.І. Масленнікова. Херсон: ОЛДІ-ПЛЮС, 2019. 524 с.
8. Каличева Н. Є., Виноградова К. С., Помазановська А. В. Корпоративна культура як складова управління кадровим потенціалом

підприємства в сучасних умовах. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. 2023. № 83. DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.83.300284>

9. Капінос Г. І., Бабій І.В. Операційний менеджмент : навч. посіб. К. : Центр учбової літератури, 2013. 352 с.

10. Кіртока Р. Г., Масленніков Є. І., Музиченко Т. О. Теоретичні аспекти ефективності управлінської діяльності. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. 2023. Том 22. Вип. 1 (53). 2023. С. 393-404.

11. Кузнецов Е. А. Методологія професіоналізації управлінської діяльності в Україні. Монографія. Херсон : ОЛДІ ПЛЮС, 2017. 382 с.

12. Кузнецов Е. А. Методологічні проблеми розвитку процесу професіоналізації менеджменту в Україні // Соціально-економічний розвиток регіонів в контексті міжнародної інтеграції. Херсон, 2015. Том 1. №17 (6). С. 35-41.

13. Кузнецов Е.А. Актуалізація передумов формування професійного управлінського капіталу в Україні.- Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. Т. 18, Вип. 1 (41): збірка наукових праць. Одеса: Одес. нац. Ун-т ім. І.І. Мечникова, 2019. С. 9-22.

14. Ленда В. М., Оганесян Г. С., Скібська К. О. Трансформація корпоративної культури під час війни. Бізнес Інформ. 2024. № 5. С. 297-303. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-5-297-303>

15. Масленніков Є. І., Філатова М. О. Оцінка передумов створення міжкультурної команди на сучасних підприємствах. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. 2024. Том 23. Вип. 2 (57). С. 114-128. DOI 10.18524/2413-9998.2024.2(57).315077

16. Масленніков Є.І., Гусев А.О. Людський капітал країни та вплив на його розвиток державної податкової політики. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. 2020. Том 19. Вип. 2 (45). 2020. С. 70-86.

17. Масленніков Є.І., Шевченко М.В. Управління креативними командами на підприємстві. Київський економічний науковий журнал. 2025. № 11. С. 186-193. DOI 10.32782/2786-765X/2025-11-23
18. Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики : монографія за ред. І. А. Маркіної. Полтава: Видавництво «Сімон», 2017. 728 с.
19. Міжнародний стандарт якості ISO 9000 менеджменту якості. Основні положення і словник» URL: <http://khoda.gov.ua/image/catalog/files/%209000.pdf> (дата звернення 11.03.2025).
20. Мізюк Б. М. Системне управління : монографія. Львів: Коопосвіта ЛКА, 2004. 363 с.
21. Мізюк Б. М. Системні основи теорії та інструментарій менеджменту підприємства : монографія. Львів: Коопосвіта, 2000. 417 с.
22. Мінєнкова О.В. Аналіз сучасних аналітичних методів управління діяльністю підприємства. Бізнес Інформ. 2015. № 9. С. 415–420. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2015-9_0-pages-415_420.pdf
23. Нєнно І. М. Методологія майстерності підготовки управлінського персоналу. Економіка: реалії часу. Науковий журнал. 2020. № 2 (48). С. 59-65. DOI: 10.15276/ETR.02.2020.8. DOI: 10.5281/zenodo.3976889.
24. Нєнно І.М. Цифрові суспільні блага як основа досягнення цілей сталого розвитку держави. Ринкова економіка: сучасна теорія та практика управління. 2021. Том 20 № 2 (48). С. 116-127.
25. Овчарик С. В., Пахота Н. В. Роль корпоративної культури в системі управління змінами підприємства. DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-428-6-52>
26. Приймак Н., Авраменко К. Роль корпоративної культури в системі управління підприємством. Society. Economy. Digitalization. 2024. № 1(1). С. 5-12. DOI: <https://doi.org/10.31379/sed.1.1.2024.4>
27. Робул Ю. В. П'ять основних компетенцій менеджера для ухвалення ефективних управлінських рішень. Перспективи інвестиційних рішень у бізнесі

та управлінні проектами: матер. II Міжнар. наук.-практ. конф. (16 – 17 жовтня 2014, м. Одеса), Одеса: Фенікс, 2014. С. 17-20.

28. Сафонов Ю.М., Масленніков Є.І. Управління потенціалом підприємства: [підручник]. 2-е вид., доп. і перероб. Одеса: Прес-кур'єр, 2015 244 с.

29. Сафонов Ю.М., Шандова Н.В., Масленніков Є.І. Методи прийняття управлінських рішень: [навч.-метод. посібн. для студентів вищих навч. закл.]. 2-е вид., доп. і перероб. Одеса: Прес-кур'єр, 2015. 172 с.

30. Смерічевський С.Ф., Ареф'єва О.В., Пілецька С.Т. Формування стратегічних рішень при управлінні змінами на підприємстві. Бізнес Інформ. 2022. № 6. С. 108-117. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-6-108-117>

31. Чернух Д. В. Корпоративна культура підприємства: сутність, моделі, типи. Економічний вісник Донбасу. 2022. № 4(70). С. 93-104. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-4\(70\)-93-104](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-4(70)-93-104)

32. Чернух Д. В. Корпоративна культура польських та українських підприємств в умовах цифровізації: порівняльний аналіз. Економічний вісник Донбасу. 2023. № 1 (44). С. 151-160. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2023.1\(44\).151-160](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2023.1(44).151-160)

33. Ansoff I. The State of Practice Planning Systems // Sloan Management Review. 1977. Winter. P. 1-24.

34. Barney J. B., Wright M., Ketchen D. J. The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. Journal of Management. 2001. Т. 27, № 6. С. 625-641.

35. Barro R. Determinants of Economic Growth: A Cross-Country Empirical Study. Harvard Institute Development Discussion Paper. 1997. № 579.

36. Bass B., Stogdill R. Theory, research, and managerial. 1981. URL: <http://pdfs.semanticscholar.org> (дата звернення: 21.05.2024)

37. Drucker P. Innovation and Entrepreneurship. Practice and Principles. New York: Harper, 1985. 285 p.

38. Fayol H. General and Industrial management. London : Pitman. 1949 (first published in 1916). 43 c.
39. Frederick Winslow Taylor. The Principles of Scientific Management, 1911.
40. Porter M. E. How competitive forces shape strategy. Harvard Business Review. 1979. P. 137-145.
41. Schumpeter J. Essays on entrepreneurs, innovators, business cycles and the evolution of capitalism. Piscataway, New Jersey: Transaction publishers, 1989. 342 p.
42. Thompson A. A., Strickland A. J. III. Strategic Management: Concept and Cases. 1987 4th ed. University of Alabama, Business Publication Inc., Plano, Texas.