

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

ОРДИНСЬКА ДАР'Я ВАДИМІВНА

Допускається до захисту:
завідувач кафедри менеджменту
та поведінкової економіки, доктор
економічних наук, професор

_____ Ольга ДОРОНІНА
«__» _____ 2026 р.

**КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА ЯК ЧИННИК ЕФЕКТИВНОСТІ
УПРАВЛІННЯ СУЧАСНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ**

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітня програма «Менеджмент»

Кваліфікаційна (бакалаврська) робота

Науковий керівник:
Ігор ПАНЧЕНКО, доцент кафедри
менеджменту та поведінкової економіки,
кандидат економічних наук, доцент

(підпис)

Оцінка: _____ / _____ / _____
(бали / за школою ЄТКС / за національною шкалою)

Голова ЕК: _____
(підпис)

Вінниця - 2026

АНОТАЦІЯ

Ординська Д.В. Корпоративна культура як чинник ефективності управління сучасним підприємством. Спеціальність 073 Менеджмент. Освітня програма «Менеджмент». Донецький національний університет імені Василя Стуса, Вінниця, 2026.

У кваліфікаційній (бакалаврській) роботі досліджено теоретичні та практичні аспекти корпоративної культури як чинника ефективності управління підприємством. Розкрито сутність, структуру та основні елементи корпоративної культури, а також визначено її роль у формуванні управлінських процесів. Проведено аналіз корпоративної культури та ефективності управління на прикладі ТОВ «Компанія Макош», оцінено фінансово-економічні показники діяльності підприємства та виявлено основні проблеми у сфері управління.

Обґрунтовано напрями розвитку корпоративної культури та запропоновано заходи підвищення ефективності управління, впровадження яких забезпечує позитивний економічний ефект та сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

Ключові слова: корпоративна культура, управління підприємством, ефективність управління, мотивація персоналу, комунікації, корпоративні цінності, конкурентоспроможність.

57 с., 15 табл., 6 рис., 34 джерела.

ABSTRACT

Ordynska Daria. Corporate Culture as a Management Effectiveness Factor of a Modern Enterprise. Specialty 073 Management. Educational Program «Management». Vasyl' Stus Donetsk National University, Vinnytsia, 2026.

The qualification (bachelor's) thesis investigates theoretical and practical aspects of corporate culture as a factor of enterprise management efficiency. The essence, structure and key elements of corporate culture are analyzed, as well as its role

in shaping management processes. The corporate culture and management efficiency of LLC “Makosh Company” are examined, financial and economic indicators are analyzed, and key management problems are identified.

Practical recommendations for improving corporate culture and enhancing management efficiency are proposed, proving their positive economic effect and impact on competitiveness.

Keywords: corporate culture, enterprise management, management efficiency, personnel motivation, communication, corporate values, competitiveness.

57 p., 15 tabl., 6 fig., bibliography: 34 items.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-ОРГАНІЗАЦІЙНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ.....	7
1.1. Сутність та основні елементи корпоративної культури.....	7
1.2. Типи корпоративної культури та підходи до її формування.....	14
1.3. Вплив корпоративної культури на ефективність управління підприємством.....	19
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТОВ «КОМПАНІЯ МАКОШ».....	25
2.1. Загальна характеристика та аналіз діяльності ТОВ «Компанія Макош».....	25
2.2. Оцінка корпоративної культури підприємства.....	30
2.3. Аналіз ефективності системи управління ТОВ «Компанія Макош».....	34
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ.....	43
3.1. Пропозиції щодо розвитку корпоративної культури ТОВ «Компанія Макош».....	43
3.2. Заходи з підвищення ефективності системи управління.....	46
3.3. Оцінка ефективності запропонованих рекомендацій.....	51
ВИСНОВКИ.....	56
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ПОСИЛАНЬ.....	58
ДОДАТКИ.....	62

ВСТУП

Актуальність обраної теми зумовлена тим, що корпоративна культура все частіше розглядається як важливий інструмент підвищення ефективності діяльності підприємства. Розвинена корпоративна культура сприяє покращенню загального настрою в колективі, підвищенню внутрішньої мотивації працівників, формуванню їхньої зацікавленості у досягненні цілей організації та узгодженості спільних дій. Водночас недостатній рівень розвитку культури або її невідповідність стратегії підприємства може призводити до погіршення управління, виникнення конфліктів та зниження конкурентоспроможності.

Теоретичною основою дослідження є праці відомих зарубіжних і вітчизняних науковців. Зокрема, вагомий внесок у вивчення корпоративної культури зробили Е. Шейн, який розглядав її як систему базових уявлень і цінностей, Г. Хофстеде, що досліджував культурні особливості в організаціях, а також К. Камерон і Р. Куїнн, які запропонували класифікацію типів корпоративної культури. Серед українських учених ці питання досліджували О. Грішнова, В. Савченко, Л. Балабанова та інші. Проте, незважаючи на значну кількість наукових праць, питання практичного впливу корпоративної культури на ефективність управління конкретними підприємствами потребує подальшого вивчення.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретико-організаційної сутності корпоративної культури та визначення її впливу на ефективність системи управління сучасним підприємством.

Для досягнення поставленої мети передбачено вирішення таких **завдань**:

- дослідити сутність та основні елементи корпоративної культури;
- визначити типи корпоративної культури та підходи до її формування;
- визначити вплив корпоративної культури на ефективність управління підприємством;
- проаналізувати діяльність об'єкту дослідження;
- оцінити корпоративну культуру підприємства;

проаналізувати ефективність системи управління об'єкту дослідження;
сформулювати пропозиції щодо розвитку корпоративної культури підприємства;

розробити заходи з підвищення ефективності системи управління;
оцінити ефективність запропонованих рекомендацій.

Об'єктом дослідження є корпоративна культура та система управління ТОВ «Компанія Макош».

Предметом дослідження є принципи, підходи до формування корпоративної культури, методи та чинники підвищення ефективності управління підприємством.

У процесі дослідження використано методи аналізу та синтезу для узагальнення теоретичних положень, порівняльний аналіз для зіставлення різних підходів, економіко-статистичні методи для оцінки діяльності підприємства, а також системний підхід для комплексного вивчення проблеми.

Теоретичне та практичне значення одержаних результатів дослідження. Теоретичне значення роботи полягає у поглибленні знань про роль корпоративної культури в управлінні підприємством. Практичне значення полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій у діяльності підприємств з метою підвищення їх ефективності та конкурентоспроможності.

Апробація результатів дослідження. Результати досліджень були апробовані на Всеукраїнській науковій конференції студентів, аспірантів та молодих вчених «Проблеми розвитку соціально-економічних систем в національній та глобальній економіці» (02.04.2026 р., м. Вінниця)

Структура роботи включає вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел та додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-ОРГАНІЗАЦІЙНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ

1.1. Сутність та основні елементи корпоративної культури

У сучасних управлінських підходах корпоративна культура розглядається не як другорядний елемент, а як важливий чинник, що впливає на ефективність діяльності підприємства. Вона виступає своєрідною внутрішньою системою, яка визначає поведінку працівників, рівень їхньої лояльності до організації та характер взаємодії між усіма учасниками виробничого процесу.

Аналіз наукових джерел свідчить про відсутність єдиного підходу до визначення сутності корпоративної культури, що пояснюється її складністю та багатогранністю. У загальному розумінні корпоративну культуру можна визначити як сукупність спільних цінностей, норм поведінки, традицій та уявлень, які поділяються працівниками та впливають на їхню повсякденну діяльність. Формування корпоративної культури відбувається під впливом історії розвитку підприємства, особливостей управління, галузевої специфіки та факторів зовнішнього середовища [12, с. 84].

Сутність корпоративної культури проявляється у її здатності об'єднувати працівників навколо спільних цілей і сприяти узгодженості їхніх дій. Вона формує загальні правила поведінки, визначає стандарти взаємодії в колективі та впливає на ставлення працівників до виконання своїх обов'язків. Розвинена корпоративна культура зменшує кількість конфліктів у колективі, підвищує рівень самоорганізації працівників і сприяє формуванню відповідального ставлення до результатів діяльності підприємства.

Крім того, корпоративна культура відіграє важливу роль у формуванні сприятливого соціально-психологічного клімату, що позитивно впливає на мотивацію персоналу, його залученість до роботи та рівень продуктивності праці. Узгодженість цінностей працівників і цілей підприємства дозволяє підвищити ефективність управління та забезпечити досягнення стратегічних результатів.

Для більш повного розуміння змісту цього поняття доцільно розглянути різні підходи до його визначення, які узагальнено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Підходи до визначення сутності корпоративної культури

Автор	Сутність визначення	Основний акцент
Е. Шейн	Система базових припущень, які формуються в процесі адаптації організації	Глибинні цінності
Г. Хофстеде	Колективне програмування свідомості членів організації	Поведінкові моделі
К. Камерон, Р. Куїнн	Сукупність спільних цінностей і норм, що визначають стиль управління	Типи культури
Вітчизняні дослідники	Система цінностей, традицій та норм поведінки персоналу	Соціально-управлінський аспект

Результати аналізу, наведені у таблиці 1.1, свідчать про те, що різні науковці по-різному підходять до визначення сутності корпоративної культури, акцентуючи увагу на окремих її складових. Одні дослідники більше уваги приділяють цінностям, інші – поведінці працівників або особливостям управління. Узагальнення наведених підходів дає змогу зробити висновок, що корпоративна культура є багатогранним явищем, яке поєднує внутрішні переконання працівників із їхньою практичною діяльністю в організації. Незважаючи на різні підходи до трактування цього поняття, більшість дослідників погоджуються, що корпоративна культура відіграє важливу роль у регулюванні поведінки персоналу, координації спільної діяльності та безпосередньо впливає на ефективність функціонування підприємства.

Отже, корпоративну культуру доцільно розглядати не лише як сукупність формальних норм і правил, а як цілісну систему, що забезпечує узгодженість інтересів працівників і керівництва, впливає на процес прийняття рішень і сприяє досягненню стратегічних цілей організації, що дозволяє стверджувати, що корпоративна культура має комплексний характер і охоплює як соціальні, так і економічні аспекти діяльності підприємства.

Важливим напрямом дослідження корпоративної культури є визначення її внутрішньої структури, оскільки саме через її складові можна зрозуміти, як вона

впливає на управлінські процеси. У сучасній науковій літературі поширеним є підхід, згідно з яким корпоративна культура має багаторівневу будову. Такий підхід дозволяє розглядати її як систему взаємопов'язаних елементів, які відрізняються за глибиною та рівнем усвідомлення працівниками [4, с. 75].

Зазвичай у структурі корпоративної культури виділяють три основні рівні: поверхневий, підповерхневий (рівень цінностей) та глибинний.

Поверхневий рівень включає видимі елементи корпоративної культури, які легко спостерігати. До них належать корпоративна символіка, дрес-код, особливості спілкування між працівниками, а також традиції та ритуали, що існують у колективі. Саме цей рівень формує перше враження про організацію як у працівників, так і у зовнішніх зацікавлених сторін. Наступний рівень – підповерхневий – представлений системою цінностей і норм поведінки, які визначають основні принципи діяльності підприємства та взаємовідносини між працівниками. Ці цінності виступають орієнтирами при прийнятті управлінських рішень і формують основу професійної етики в організації.

Найбільш важливим, але водночас найменш помітним є глибинний рівень корпоративної культури. Він включає базові переконання, уявлення та установки працівників, які формуються протягом тривалого часу та часто не усвідомлюються ними повною мірою. Саме цей рівень визначає ставлення працівників до роботи, керівництва, змін та взаємодії в колективі. Базові переконання впливають на те, як працівники сприймають організацію, приймають рішення та реагують на різні ситуації.

Глибинний рівень формується під впливом досвіду діяльності підприємства, стилю керівництва та загальної організаційної практики. Він є найбільш стійким елементом корпоративної культури, оскільки змінюється повільно і потребує значних зусиль з боку керівництва. Водночас саме цей рівень визначає узгодженість усіх інших складових культури та забезпечує стабільність функціонування організації.

Розгляд корпоративної культури через призму її рівнів дозволяє більш повно зрозуміти її сутність і механізм впливу на діяльність підприємства. Кожен

рівень виконує свою функцію, але всі вони тісно взаємопов'язані та разом формують цілісну систему, яка впливає на поведінку працівників і ефективність управління (рис. 1.1).



Рисунок 1.1 – Структура корпоративної культури

Аналіз графічної моделі (рис. 1.1) дає підстави стверджувати, що корпоративна культура має складну ієрархічну структуру, у межах якої кожен елемент виконує певні функції та впливає на формування професійної поведінки працівників. Найбільш доступними для безпосереднього спостереження є зовнішні прояви культури. До них належать елементи візуальної ідентичності, корпоративна символіка, особливості ділового етикету, прийняті способи спілкування, а також корпоративні заходи й усталені традиції. Хоча цей рівень формує перше уявлення про організацію, він не завжди повністю відображає її внутрішню сутність [23, с. 84].

Водночас важливу роль у забезпеченні стабільної діяльності підприємства відіграють глибші рівні корпоративної культури, які складніше безпосередньо спостерігати, але які визначають основні засади функціонування організації. До них належать базові переконання, цінності та уявлення працівників, що формуються в процесі розвитку підприємства та закріплюються у свідомості колективу. Саме ці елементи лежать в основі мотивації працівників, впливають на прийняття управлінських рішень і забезпечують узгодженість діяльності організації. Важливо зазначити, що ефективність управління значною мірою залежить від відповідності між зовнішніми проявами культури та її внутрішнім змістом.

Окрім структурної побудови, важливим аспектом корпоративної культури є її зміст, який розкривається через сукупність взаємопов'язаних елементів. Саме вони визначають особливості функціонування підприємства, формують поведінку працівників і забезпечують узгодженість їхніх дій у процесі досягнення поставлених цілей. Ключове місце у структурі корпоративної культури займають цінності та переконання, які виступають основою діяльності підприємства. Вони відображають спільні уявлення колективу про стратегічні цілі розвитку та впливають на ставлення працівників до змін, відповідальності та взаємодії між собою. Саме цінності визначають загальний напрям діяльності підприємства та впливають на процес прийняття управлінських рішень [34, с. 85].

Важливе значення мають також норми та правила поведінки, які регулюють взаємовідносини між працівниками та визначають порядок виконання професійних обов'язків. Вони сприяють упорядкуванню внутрішніх процесів, підтриманню трудової дисципліни та зменшенню ймовірності виникнення конфліктів у колективі. Такі норми можуть бути як офіційно закріплені у внутрішніх документах підприємства, так і неформальними, що формуються у процесі щоденної взаємодії працівників.

Вагомою складовою корпоративної культури є традиції та ритуали, які формуються в процесі діяльності підприємства та з часом закріплюються у

колективі. Вони сприяють формуванню у працівників відчуття приналежності до організації, покращують взаєморозуміння та позитивно впливають на загальний настрій у колективі. Через такі елементи відбувається передача основних цінностей новим працівникам, що забезпечує безперервність розвитку корпоративної культури [10, с. 73].

Важливу роль у структурі корпоративної культури відіграє організація комунікацій, яка забезпечує ефективний обмін інформацією між працівниками та підрозділами підприємства. Чітко налагоджені способи передачі інформації сприяють узгодженості дій, підвищують відкритість управління та створюють умови для швидкого прийняття управлінських рішень. Водночас недоліки у системі комунікацій можуть призводити до виникнення непорозумінь, зниження продуктивності праці та погіршення взаємодії в колективі.

Особливе значення серед елементів корпоративної культури має стиль управління, який визначає характер взаємовідносин між керівництвом і працівниками. Він відображає підходи до прийняття рішень, рівень розподілу повноважень, ступінь залучення працівників до управління, а також основні способи мотивації персоналу. Від обраного стилю управління значною мірою залежить ефективність діяльності підприємства, рівень задоволеності працівників та їхня готовність працювати на досягнення спільних цілей організації [20, с. 64].

Узагальнюючи викладене, можна зробити висновок, що всі елементи корпоративної культури утворюють єдину систему, у якій вони тісно взаємопов'язані та впливають один на одного. Зміни в одному елементі неминуче позначаються на інших, що підтверджує комплексний характер корпоративної культури. Для більш детального розуміння взаємозв'язків між її основними складовими доцільно розглянути їх у таблиці 1.2, що дозволяє систематизувати їх роль у забезпеченні ефективної діяльності підприємства.

Таблиця 1.2 – Основні елементи корпоративної культури підприємства

Елемент	Характеристика	Вплив на діяльність
Цінності	Основні принципи та орієнтири діяльності	Формують мотивацію
Норми поведінки	Правила взаємодії працівників	Забезпечують дисципліну
Традиції	Усталені форми поведінки	Підвищують згуртованість
Комунікації	Обмін інформацією в колективі	Покращують управління
Стиль управління	Методи впливу керівництва	Визначає ефективність рішень

Систематизація наведених елементів дає підстави стверджувати, що корпоративна культура охоплює основні аспекти діяльності підприємства та виступає важливим фактором, який забезпечує цілісність його функціонування. Вона впливає як на управлінські процеси, так і на повсякденну діяльність працівників, формуючи спільні підходи до поведінки, розуміння цілей та узгодженість дій на всіх рівнях управління. Саме завдяки корпоративній культурі регулюються відносини в колективі, доповнюються формальні методи управління та підвищується їх ефективність.

Важливою особливістю корпоративної культури є її здатність об'єднувати працівників і формувати їхню зацікавленість у досягненні цілей організації. У випадку, коли працівники поділяють основні цінності підприємства, зменшується кількість конфліктів, посилюється взаємодія в колективі та зростає відповідальність за результати роботи. Це, у свою чергу, сприяє більш ефективному використанню трудового потенціалу, підвищенню продуктивності праці та досягненню стратегічних цілей підприємства [25, с. 74].

Окрему увагу слід приділити впливу корпоративної культури на процес прийняття управлінських рішень. Вона визначає не лише офіційні правила, а й неформальні норми, якими керується керівництво в складних або нестандартних ситуаціях. Узгодженість цих норм сприяє більш швидкому та обґрунтованому прийняттю рішень, знижує ризик помилок і підвищує здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища. У цьому контексті корпоративну

культуру можна розглядати як механізм, що забезпечує стабільність і ефективність діяльності організації навіть в умовах невизначеності.

Крім внутрішнього впливу, корпоративна культура відіграє важливу роль у формуванні зовнішнього іміджу підприємства. Вона визначає особливості взаємодії з клієнтами, партнерами та іншими зацікавленими сторонами, впливаючи на рівень довіри та конкурентоспроможність організації. Розвинена корпоративна культура сприяє формуванню позитивного іміджу роботодавця, що є особливо важливим в умовах конкуренції за кваліфіковані кадри [7, с. 73].

Підсумовуючи, корпоративну культуру доцільно розглядати як складну соціально-економічну категорію, що поєднує систему цінностей, етичних норм і правил поведінки, які визначають особливості діяльності підприємства. Вона є не лише результатом історичного розвитку організації, а й важливим інструментом управління, який може цілеспрямовано змінюватися відповідно до потреб її розвитку. Формування та розвиток корпоративної культури сприяє підвищенню ефективності управління, зміцненню внутрішньої стабільності та забезпеченню довгострокового розвитку підприємства в умовах сучасної економіки.

1.2. Типи корпоративної культури та підходи до її формування

Корпоративна культура підприємства не є однорідною, оскільки її формування та прояви залежать від багатьох факторів, зокрема особливостей організації, галузі діяльності, стилю управління та впливу зовнішнього середовища. Формування культурного середовища на кожному підприємстві відбувається під впливом історії його розвитку, стратегічних цілей, рівня конкуренції на ринку, характеристик персоналу та особливостей організаційної структури. Така багатофакторність зумовлює різноманітність змісту та проявів корпоративної культури, що обґрунтовує необхідність її наукової класифікації [30, с. 73].

У науковій літературі значна увага приділяється визначенню типів корпоративної культури, оскільки їх класифікація дозволяє глибше зрозуміти її сутність, простежити закономірності розвитку та оцінити вплив на діяльність підприємства. Використання різних типологій дає можливість не лише описати існуючі моделі організаційної поведінки, а й оцінити їх ефективність у конкретних умовах діяльності.

Основою для класифікації корпоративної культури є різні критерії, які відображають ключові характеристики діяльності підприємства. До них належать орієнтація на результат або процес, рівень централізації управління, особливості взаємодії між працівниками, ступінь регламентації внутрішніх процесів, а також рівень гнучкості та здатності адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Саме поєднання цих характеристик визначає формування різних типів корпоративної культури, кожен з яких по-своєму впливає на ефективність діяльності підприємства.

Слід зазначити, що домінуючий тип корпоративної культури впливає не лише на внутрішню організацію підприємства, а й на його позиції на ринку, особливості взаємодії з партнерами та готовність до впровадження змін. Зокрема, підприємства з високим рівнем гнучкості та орієнтацією на розвиток зазвичай формують інноваційний тип культури. Натомість організації з жорсткою ієрархічною структурою схильні до більш консервативних моделей, де переважають стабільність, формалізація та чітке дотримання встановлених правил [34, с. 38].

Важливе значення в сучасній теорії та практиці управління має модель К. Камерона і Р. Куїнна, яка ґрунтується на концепції конкуруючих цінностей. Дана класифікація базується на поєднанні двох основних характеристик: спрямованості організації (внутрішньої або зовнішньої) та особливостей її функціонування (гнучкість або стабільність). Поєднання цих параметрів дозволяє виділити чотири основні типи корпоративної культури: кланову, адхократичну, ринкову та ієрархічну.

Кланова культура характеризується орієнтацією на внутрішню єдність колективу та гнучкість у діяльності. В її основі лежать довіра, підтримка та співпраця між працівниками, а керівництво виконує роль наставника або координатора. У свою чергу, адхократична культура також орієнтована на гнучкість, але більше зосереджується на зовнішньому середовищі та нових можливостях. Вона відзначається прагненням до інновацій, постійного розвитку та готовністю до змін.

На відміну від цих типів, ринкова культура орієнтована на досягнення конкретних результатів, підвищення конкурентоспроможності та досягнення поставлених цілей. У таких організаціях велика увага приділяється ефективності, продуктивності та досягненню високих показників діяльності. Ієрархічна культура, у свою чергу, характеризується чіткою структурою управління, формалізацією процесів та орієнтацією на стабільність і контроль. Вона забезпечує передбачуваність діяльності, однак може обмежувати швидкість реагування на зміни зовнішнього середовища [24, с. 83].

Для більш детального порівняння зазначених типів корпоративної культури доцільно узагальнити їх основні характеристики у таблиці 1.3. Це дозволить чіткіше визначити особливості кожного типу та оцінити їх вплив на ефективність діяльності підприємства.

Таблиця 1.3 – Основні типи корпоративної культури

Тип культури	Характеристика	Переваги	Недоліки
Кланова	Орієнтація на колектив, довіру та співпрацю	Висока мотивація, згуртованість	Можлива низька дисципліна
Адхократична	Орієнтація на інновації та розвиток	Гнучкість, креативність	Ризик нестабільності
Ринкова	Орієнтація на результат і конкуренцію	Висока ефективність	Стрес, конфлікти
Ієрархічна	Чітка структура і правила	Стабільність, контроль	Низька гнучкість

Дані, наведені у таблиці 1.3, свідчать про те, що кожен тип корпоративної культури має свої особливості, переваги та певні обмеження, що визначає доцільність їх застосування залежно від умов діяльності підприємства. Зокрема, кланова культура сприяє покращенню соціально-психологічного клімату в колективі, тоді як ринкова культура орієнтована на досягнення високих результатів і посилення конкурентних позицій. Водночас ієрархічна культура забезпечує стабільність і чіткість процесів, але може стримувати інноваційний розвиток. Натомість адхократична культура стимулює творчість і новаторство, проте пов'язана з підвищеним рівнем організаційних ризиків.

Окрім зазначеної класифікації, у науковій літературі розглядаються й інші підходи до поділу корпоративної культури. Вони можуть базуватися на рівні формалізації процесів, ступені відкритості організації, особливостях стилю керівництва, а також на пріоритеті внутрішніх або зовнішніх факторів. Така різноманітність підходів свідчить про складність і багатогранність корпоративної культури та підкреслює необхідність її комплексного вивчення.

Важливим аспектом дослідження є також визначення підходів до формування корпоративної культури, оскільки саме від цього залежить її відповідність стратегічним цілям підприємства. Процес формування культури є тривалим і складним, адже потребує узгодження цінностей, норм поведінки та управлінських рішень [4, с. 73].

У сучасному менеджменті можна виділити кілька основних підходів до формування корпоративної культури. Перший передбачає її цілеспрямоване формування керівництвом через визначення місії, стратегічних цілей і основних принципів діяльності, які впливають на всі процеси в організації. У цьому випадку корпоративна культура виступає важливим інструментом стратегічного управління.

Інший підхід ґрунтується на поступовому формуванні культури в процесі діяльності підприємства під впливом внутрішніх процесів і зовнішніх факторів. У такому випадку культура формується на основі накопиченого досвіду організації, її традицій та особливостей взаємодії між працівниками.

Окремо слід виділити інтегрований підхід, який поєднує цілеспрямоване управління культурою та її природний розвиток. Такий підхід передбачає врахування як стратегічних цілей підприємства, так і реальних умов його діяльності, що сприяє більш збалансованому та ефективному розвитку корпоративної культури [4, с. 83].

Для узагальнення зазначених підходів доцільно представити їх у таблиці 1.4, що дозволить систематизувати їх основні характеристики та особливості.

Таблиця 1.4 – Підходи до формування корпоративної культури

Підхід	Сутність	Особливості
Цілеспрямований	Формується керівництвом	Чітка стратегія
Еволюційний	Виникає поступово	Відображає досвід
Інтегрований	Поєднує обидва підходи	Найбільш ефективний

Результати порівняльного аналізу, наведені у таблиці 1.4, свідчать про те, що інтегрований підхід до формування корпоративної культури є найбільш доцільним у сучасних умовах. Його перевага полягає у можливості поєднання стратегічних цілей керівництва з реальними процесами, що відбуваються всередині організації. Такий підхід передбачає не лише формальне визначення цінностей, а їх поступове впровадження у діяльність підприємства з урахуванням особливостей колективу, організації бізнес-процесів та змін зовнішнього середовища.

Основною перевагою інтегрованого підходу є його гнучкість, що дозволяє адаптувати корпоративну культуру до змін ринку, впровадження нових технологій та трансформацій у системі управління. У цьому випадку корпоративна культура перестає бути статичною та набуває динамічного характеру, що забезпечує її відповідність сучасним умовам діяльності підприємства. Крім того, поєднання цілеспрямованого впливу керівництва та

природного розвитку культури зменшує опір працівників до змін, що є важливою умовою її ефективного функціонування [23, с. 84].

Підсумовуючи, можна зазначити, що тип корпоративної культури та обраний підхід до її формування безпосередньо впливають на діяльність підприємства та ефективність управління. Вони визначають стиль керівництва, систему мотивації, особливості комунікації та рівень взаємодії між працівниками, що в сукупності впливає на загальну результативність організації.

Слід підкреслити, що цілеспрямоване формування корпоративної культури є важливим інструментом управління, який дозволяє підвищити узгодженість дій працівників, їхню зацікавленість у досягненні цілей організації та створити умови для впровадження інновацій. Це, у свою чергу, сприяє зміцненню позицій підприємства на ринку та підвищенню його конкурентоспроможності.

У довгостроковій перспективі ефективно сформована корпоративна культура стає важливим нематеріальним активом підприємства, який складно відтворити конкурентам. Вона забезпечує стабільність діяльності, підвищує здатність організації адаптуватися до змін зовнішнього середовища та створює основу для сталого розвитку. Отже, формування корпоративної культури є важливою умовою підвищення ефективності управління та досягнення стратегічних цілей підприємства.

1.3. Вплив корпоративної культури на ефективність управління підприємством

В умовах сучасної економіки ефективність управління підприємством визначається не лише обсягом матеріальних і фінансових ресурсів, а й рівнем розвитку нематеріальних факторів, серед яких важливе місце займає корпоративна культура. Вона формує внутрішнє середовище організації, впливає на поведінку працівників та створює умови для досягнення стратегічних цілей підприємства.

Корпоративна культура виступає важливим чинником впливу на систему управління, оскільки сприяє об'єднанню працівників, формує спільне розуміння цілей розвитку підприємства та підвищує рівень відповідальності за результати роботи. За умови відповідності цінностей працівників цілям організації зменшується потреба в жорсткому контролі, а управління стає більш гнучким і ефективним [4, с. 8].

Важливим напрямом впливу корпоративної культури є формування системи мотивації персоналу. Розвинена культура сприяє зростанню внутрішньої мотивації працівників, їхній зацікавленості в результатах діяльності та готовності проявляти ініціативу. Це позитивно впливає на продуктивність праці та якість виконання управлінських рішень.

Також значний вплив корпоративна культура має на систему комунікацій в організації. Налагоджена взаємодія між працівниками, що базується на довірі та відкритості, забезпечує ефективний обмін інформацією, зменшує рівень невизначеності та сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень. Водночас недоліки в комунікаціях можуть призводити до непорозумінь, конфліктів і зниження ефективності управління.

Крім того, корпоративна культура впливає на здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Організації з розвиненою культурою, орієнтованою на інновації та розвиток, швидше реагують на зміни ринку, ефективніше впроваджують нові технології та краще пристосовуються до конкурентних умов. Натомість підприємства з консервативною культурою часто повільніше реагують на зміни, що може призводити до зниження їх конкурентоспроможності [14, с. 83].

З метою узагальнення основних напрямів впливу корпоративної культури на ефективність управління доцільно представити їх у таблиці 1.5, що дозволить систематизувати ключові фактори та їх значення для діяльності підприємства.

Таблиця 1.5 – Вплив корпоративної культури на ефективність управління підприємством

Напрямок впливу	Характеристика впливу	Результат для підприємства
Мотивація персоналу	Формує зацікавленість у результатах праці	Зростання продуктивності
Комунікації	Забезпечує ефективний обмін інформацією	Покращення управлінських рішень
Прийняття рішень	Сприяє узгодженості дій	Зниження ризиків
Організаційна поведінка	Формує моделі взаємодії	Зменшення конфліктів
Інноваційність	Стимулює розвиток і зміни	Підвищення конкурентоспроможності

Аналіз даних таблиці 1.5 дає підстави стверджувати, що корпоративна культура має багатосторонній вплив на основні напрями управлінської діяльності. Вона не лише забезпечує стабільність внутрішнього функціонування підприємства, а й створює основу для його адаптації до змін зовнішнього середовища. Корпоративна культура поєднує формальні інструменти управління, визначені організаційною структурою та внутрішніми регламентами, з неформальними аспектами, такими як етика взаємодії, рівень довіри між працівниками, неформальні правила поведінки та традиції. Взаємодія цих елементів дозволяє сформувати узгоджену систему, у межах якої підвищується ефективність діяльності персоналу та результативність управління.

Слід підкреслити, що корпоративна культура виступає не лише середовищем реалізації управлінських функцій, а й активним чинником, який визначає їх зміст і ефективність. Вона формує певні моделі поведінки, що впливають на процес прийняття рішень, особливості комунікації між рівнями управління та рівень відповідальності працівників за досягнення результатів. У цьому контексті корпоративна культура виступає своєрідним «невидимим регулятором», який узгоджує індивідуальні інтереси працівників із загальними цілями організації [34, с. 84].

Для кращого розуміння механізму впливу корпоративної культури на ефективність управління доцільно розглянути взаємозв'язок між її складовими

та результатами діяльності підприємства. Такий підхід дозволяє розглядати корпоративну культуру як цілісну систему, яка впливає на управлінські процеси через певну послідовність взаємопов'язаних етапів. Насамперед культура формує внутрішнє середовище організації, яке характеризується рівнем згуртованості колективу, відкритістю комунікацій та ступенем залучення працівників до управління.

Сформоване внутрішнє середовище, у свою чергу, впливає на якість основних бізнес-процесів: організацію праці, систему мотивації, обмін інформацією та прийняття управлінських рішень. Рівень розвитку корпоративної культури безпосередньо пов'язаний зі здатністю підприємства швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища та забезпечувати узгодженість дій працівників. У підсумку це впливає на загальні показники діяльності підприємства, зокрема продуктивність праці, ефективність використання ресурсів і рівень конкурентоспроможності [14, с. 3].

Для наочного відображення зазначених взаємозв'язків доцільно представити механізм впливу корпоративної культури на ефективність управління у вигляді графічної моделі (рис. 1.2), що дозволяє систематизувати основні етапи цього процесу та показати їх логічну послідовність.

Відповідно до розробленої графічної моделі (рис. 1.2), вплив корпоративної культури на ефективність управління має поетапний і системний характер. На початковому етапі культурне середовище формує внутрішню атмосферу організації, визначаючи рівень довіри між працівниками, особливості їх взаємодії та ступінь згуртованості колективу. Саме ці фактори створюють основу для подальшого розвитку управлінських процесів.

На наступному етапі сформований організаційний клімат безпосередньо впливає на організацію праці, систему мотивації, способи комунікації та процес прийняття управлінських рішень. Узгодженість цих процесів сприяє підвищенню їх ефективності та зменшенню внутрішніх суперечностей у колективі.

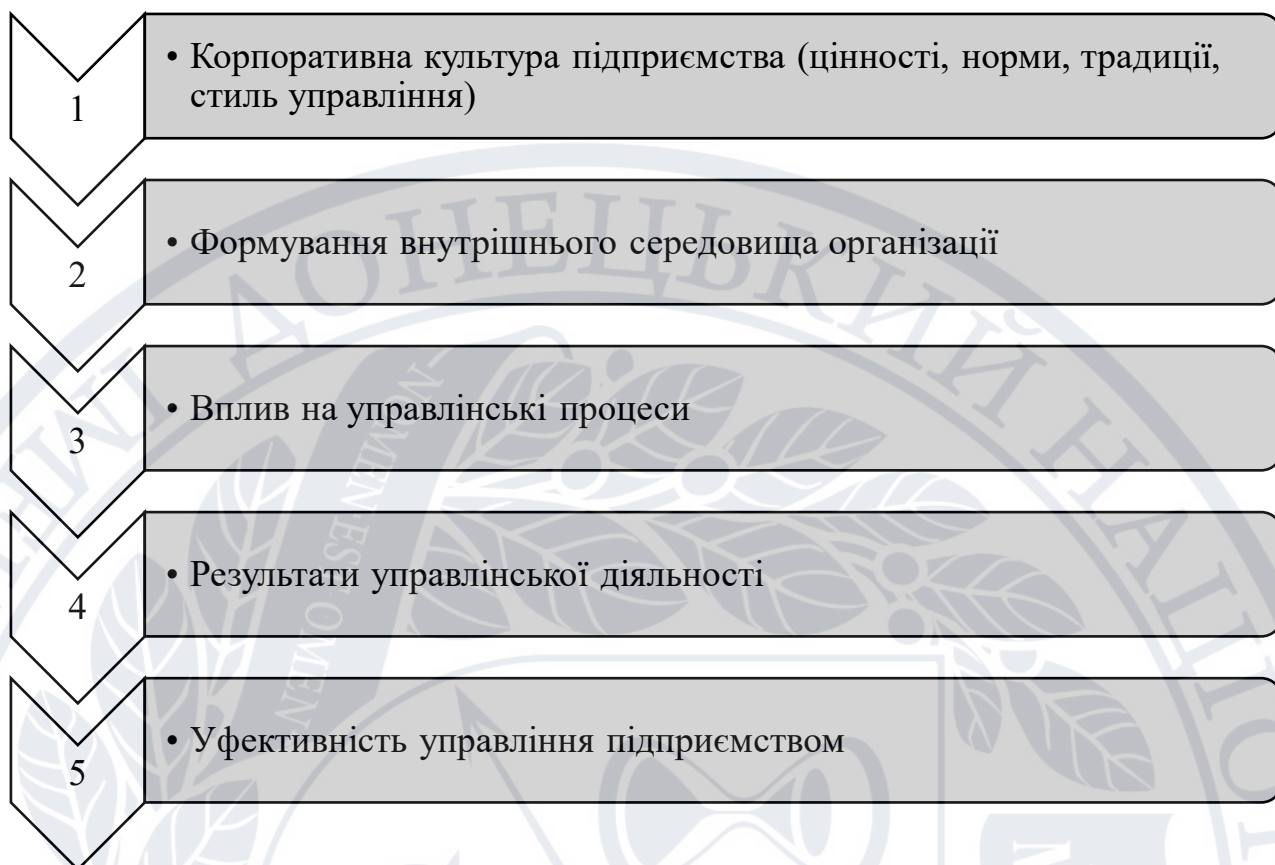


Рисунок 1.2 – Механізм впливу корпоративної культури на ефективність управління підприємством

У підсумку зазначені зміни впливають на загальні результати діяльності підприємства, зокрема на продуктивність праці, якість управлінських рішень та ефективність використання ресурсів. Сукупний вплив цих факторів визначає загальний рівень ефективності управління підприємством, що проявляється у його стійкості на ринку та здатності до подальшого розвитку [34, с. 82].

Водночас корпоративна культура є важливим інструментом забезпечення дисципліни та відповідальності працівників. На підприємствах із розвиненою культурою дотримання правил забезпечується не лише контролем з боку керівництва, а й внутрішнім усвідомленням їх необхідності самими працівниками. Це дозволяє зменшити витрати на контроль і підвищити ефективність управління.

Важливим аспектом є також зв'язок між корпоративною культурою та рівнем лояльності персоналу. Сприятливе середовище, засноване на взаємній

повазі та підтримці, зменшує плинність кадрів, підвищує задоволеність працівників і стимулює їх залишатися в організації на тривалий час. У результаті підприємство отримує стабільний кадровий склад, що є важливою умовою ефективного управління.

Підсумовуючи, можна зазначити, що корпоративна культура є одним із ключових факторів, які визначають ефективність управління сучасним підприємством. Вона впливає на всі основні управлінські процеси, сприяє узгодженості дій працівників, підвищує економічну результативність та створює умови для довгострокового розвитку. За умови цілеспрямованого формування корпоративна культура стає важливим стратегічним ресурсом, який забезпечує конкурентні переваги та успішну реалізацію цілей підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТОВ «КОМПАНІЯ МАКОШ»

2.1. Загальна характеристика та аналіз діяльності ТОВ «Компанія Макош»

Емпіричне дослідження взаємозв'язку між корпоративною культурою та ефективністю управління проведено на прикладі ТОВ «Компанія Макош». Дане підприємство є представником аграрного сектору України, що дозволяє проаналізувати вплив внутрішніх культурних факторів на результати діяльності.

ТОВ «Компанія Макош» позиціонує себе як сучасне підприємство аграрного бізнесу, основною діяльністю якого є дистрибуція мінеральних добрив, засобів захисту рослин (ЗЗР) та впровадження сучасних агротехнологій. Місія компанії полягає у підтримці сільськогосподарських виробників шляхом забезпечення їх якісними ресурсами для підвищення ефективності виробництва.

Організаційно-правова форма підприємства відповідає чинному законодавству України. Функціонування у формі товариства з обмеженою відповідальністю передбачає чіткий розподіл статутного капіталу та відповідальність учасників у межах їхніх часток [16].

До основних напрямів діяльності підприємства належать:

- гуртова торгівля хімічною продукцією для аграрного сектору;
- логістика та реалізація мінеральних добрив;
- дистрибуція засобів захисту рослин;
- надання консультаційних послуг з агрономічного супроводу.

Слід зазначити, що діяльність у конкурентному середовищі змушує підприємство постійно вдосконалювати систему управління, підвищувати якість обслуговування клієнтів та впроваджувати сучасні підходи до ведення бізнесу.

Організаційна структура управління ТОВ «Компанія Макош» побудована за лінійно-функціональним принципом. Така система забезпечує чіткий розподіл

обов'язків і підпорядкованості між працівниками. Водночас вона може дещо ускладнювати швидке прийняття рішень у змінних умовах.

Схему організаційної структури підприємства та взаємозв'язків між його підрозділами наведено на рисунку 2.1.

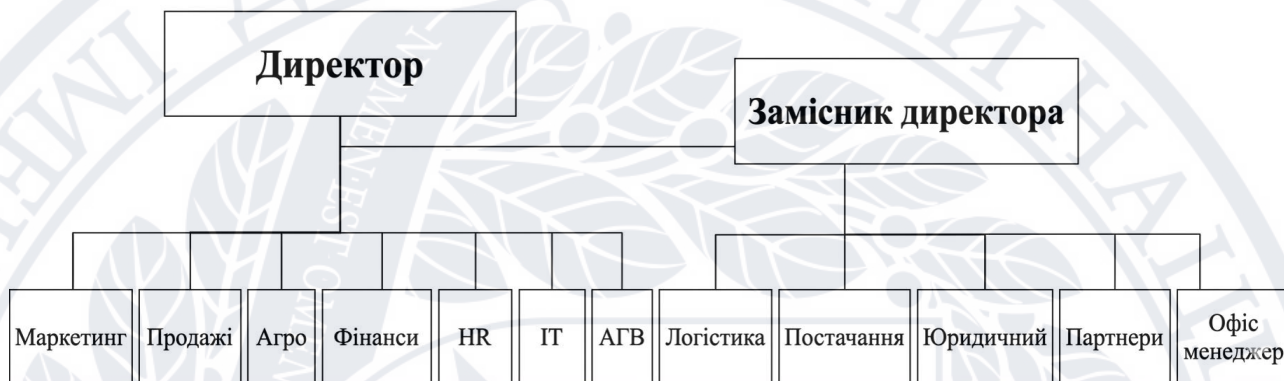


Рисунок 2.1 – Організаційна структура ТОВ «Компанія Макош»

Графічне відображення організаційної структури (рис. 2.1) свідчить про централізацію управління, де основні керівні функції зосереджені в руках директора. Саме він здійснює координацію діяльності основних підрозділів підприємства. Така модель управління забезпечує контроль за ключовими напрямками діяльності компанії, однак її ефективність значною мірою залежить від якості організації інформаційних потоків. За відсутності налагоджених комунікацій це може призводити до нечіткого розподілу обов'язків і уповільнення робочих процесів.

Подальший аналіз діяльності ТОВ «Компанія Макош» передбачає оцінку його фінансового стану, зокрема змін у складі майна та джерелах його формування. Дослідження динаміки активів, зобов'язань і власного капіталу дозволяє оцінити масштаби діяльності підприємства, його фінансову стійкість і ефективність використання ресурсів [16].

З метою отримання об'єктивної оцінки фінансового стану підприємства було узагальнено дані про зміну загального обсягу активів і структури джерел

фінансування за 2022–2025 роки. Узагальнені результати аналізу наведено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Динаміка фінансового стану підприємства

Показник	2022	2023	2024	2025
Валюта балансу, тис. грн	65 067	88 093	136 760	56 428
Необоротні активи	262	12	18 326	13 105
Оборотні активи	64 805	88 081	118 434	43 323
Власний капітал	59 343	78 978	103 946	26 817
Зобов'язання	5 724	9 115	32 814	29 611

Дані таблиці 2.1 свідчать про стійке зростання загальної вартості майна підприємства упродовж 2022–2024 років. Найвищий обсяг активів спостерігається у 2024 році, що може свідчити про розширення діяльності підприємства, збільшення обсягів операцій та зміцнення його матеріально-технічної бази. Така динаміка є позитивною ознакою, оскільки відображає розвиток підприємства та зростання його економічного потенціалу.

Водночас у 2025 році спостерігається зменшення загального обсягу активів. Це може бути пов'язано як із впливом зовнішніх факторів (зміни ринкової кон'юнктури, зниження попиту, економічна нестабільність), так і з внутрішніми управлінськими рішеннями, зокрема оптимізацією активів або переглядом стратегічних напрямів діяльності підприємства.

Аналіз структури активів показав, що переважну частку займають оборотні активи, серед яких найбільшу вагу мають товарні запаси та дебіторська заборгованість. Така структура є характерною для підприємств аграрного сектору, діяльність яких пов'язана з активним товарообігом і необхідністю підтримання значних обсягів запасів. Водночас високий рівень дебіторської заборгованості потребує контролю, оскільки може впливати на ліквідність підприємства.

Окремо слід відзначити зростання обсягу основних засобів у 2024 році, що свідчить про здійснення інвестицій у розвиток матеріально-технічної бази підприємства. Це може включати оновлення обладнання, розширення складських потужностей або модернізацію логістичної інфраструктури, що в перспективі позитивно впливає на ефективність діяльності.

Аналіз структури джерел фінансування показує, що основою діяльності підприємства є власний капітал. Його зростання у 2022–2024 роках свідчить про фінансову стійкість, незалежність від зовнішніх джерел фінансування та здатність підприємства самостійно забезпечувати розвиток.

Разом із тим у період 2024–2025 років спостерігається збільшення частки позикових коштів, зокрема за рахунок зростання кредиторської заборгованості. Це може свідчити про активніше використання зовнішнього фінансування для підтримки діяльності або розширення бізнесу. Однак така тенденція також підвищує фінансові ризики, зокрема ризик втрати ліквідності та залежності від зовнішніх кредиторів.

Важливим етапом аналізу є оцінка прибутковості підприємства, яка дозволяє визначити ефективність його діяльності шляхом зіставлення доходів і витрат. Саме показники прибутковості відображають реальні результати управлінських рішень і рівень ефективності використання ресурсів.

Динаміку основних показників прибутковості ТОВ «Компанія Макош» доцільно розглянути у таблиці 2.2, що дозволить більш детально оцінити результати фінансово-господарської діяльності підприємства.

Таблиця 2.2 – Динаміка доходів і прибутку ТОВ «Компанія Макош»

Показник	2022	2023	2024	2025
Чистий дохід, тис. грн	152 815	133 205	244 701	212 123
Собівартість	108 393	100 790	192 547	177 180
Валовий прибуток	44 422	32 415	52 154	34 943
Чистий прибуток	27 769	19 635	(≈ високий, >30 тис.)	-

Аналіз даних таблиці 2.2 свідчить про нестабільну динаміку чистого доходу ТОВ «Компанія Макош» протягом досліджуваного періоду. Зокрема, у 2023 році спостерігається зниження цього показника порівняно з 2022 роком, що може бути пов'язано зі змінами ринкової ситуації в аграрному секторі або оптимізацією обсягів реалізації продукції.

У 2024 році, навпаки, зафіксовано суттєве зростання доходів, що свідчить про активізацію діяльності підприємства, розширення ринку збуту та підвищення обсягів реалізації. Проте у 2025 році знову спостерігається зниження доходу, що може вказувати на нестабільність ринкових умов або внутрішні проблеми в діяльності підприємства.

Аналіз собівартості реалізованої продукції показує її залежність від обсягів діяльності підприємства. Зростання витрат у періоди розширення діяльності є закономірним, однак їх надмірне збільшення може негативно впливати на фінансові результати та обмежувати прибутковість підприємства.

Динаміка валового та чистого прибутку у 2023 році мала негативну тенденцію, однак у 2024 році підприємству вдалося покращити результати та відновити зростання прибутковості. Водночас у 2025 році спостерігається зниження рівня рентабельності, що свідчить про погіршення ефективності діяльності та необхідність перегляду управлінських підходів.

У цілому, незважаючи на здатність підприємства отримувати прибуток, нестабільність показників прибутковості свідчить про необхідність удосконалення системи управління витратами та підвищення ефективності використання ресурсів.

Аналіз фінансового стану ТОВ «Компанія Макош» за 2022–2024 роки свідчить про період активного розвитку підприємства, який супроводжувався зростанням активів та власного капіталу. Важливим етапом став 2024 рік, коли підприємство здійснило значні інвестиції в оновлення основних засобів, що сприяло зміцненню його матеріально-технічної бази.

Водночас у 2025 році виявлено негативні тенденції, зокрема зменшення активів, скорочення власного капіталу та збільшення зобов'язань. Це свідчить про погіршення фінансового стану підприємства, зниження його фінансової стійкості та зростання залежності від зовнішніх джерел фінансування.

Підсумовуючи, можна зазначити, що підприємство має достатній потенціал для подальшого розвитку, однак потребує оптимізації структури джерел фінансування, зниження витрат та підвищення ефективності управління ресурсами.

2.2. Оцінка корпоративної культури підприємства

Важливим елементом системи управління сучасного підприємства є корпоративна культура, яка впливає на поведінку працівників, їх професійні установки, рівень взаємодії в колективі та якість прийняття управлінських рішень. Саме вона формує внутрішній клімат організації та безпосередньо впливає на ефективність її діяльності та ринкові результати.

Аналіз корпоративної культури ТОВ «Компанія Макош» передбачає комплексне дослідження її основних складових, зокрема системи цінностей і норм поведінки, стилю управління, організації комунікацій, а також системи мотивації та рівня згуртованості колективу.

Для отримання об'єктивної оцінки рівня розвитку корпоративної культури підприємства було використано метод інтегральної оцінки за ключовими показниками. У межах цього підходу застосовано бальну систему оцінювання, що дозволяє кількісно визначити рівень розвитку окремих елементів корпоративної культури, а також виявити сильні сторони та проблемні аспекти, які потребують удосконалення [21, с. 23].

Узагальнені результати оцінки корпоративної культури підприємства наведено у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Оцінка корпоративної культури ТОВ «Компанія Макош»

Елемент корпоративної культури	Характеристика	Рівень прояву	Оцінка (1–5)
Цінності та орієнтація	Орієнтація на результат, прибутковість	Високий	4
Стиль управління	Поєднання адміністративного та частково партнерського	Середній	3
Комунікації	Переважно формальні, з елементами неформальних	Середній	3
Мотивація персоналу	Переважно матеріальна	Середній	3
Корпоративна ідентичність	Слабо виражена	Низький	2
Гнучкість та адаптивність	Частково адаптивна до змін	Середній	3

Аналіз даних таблиці 2.3 свідчить про те, що рівень розвитку корпоративної культури ТОВ «Компанія Макош» можна оцінити як середній. Найбільш розвиненим елементом є орієнтація на кінцевий результат, що підтверджується позитивною динамікою фінансово-господарських показників підприємства у попередні роки.

Водночас інші складові корпоративної культури, зокрема стиль управління, система комунікацій та підходи до мотивації персоналу, мають лише середній рівень розвитку. Це свідчить про наявність значного потенціалу для вдосконалення управлінської системи підприємства.

Найменш розвиненим елементом є корпоративна ідентичність. Відсутність чітко сформульованої місії, цінностей та традицій у колективі може негативно впливати на рівень лояльності працівників і знижувати їхню зацікавленість у результатах діяльності підприємства.

Отже, отримані результати підтверджують необхідність розробки та впровадження комплексних заходів щодо вдосконалення корпоративної культури. Основну увагу доцільно зосередити на покращенні внутрішньої взаємодії, формуванні спільних цінностей та удосконаленні системи мотивації персоналу.

Слід зазначити, що орієнтація на результат, яка забезпечила фінансові успіхи підприємства в минулому, свідчить про високий рівень мобілізації

працівників для досягнення поставлених цілей. Водночас надмірний акцент на результатах може призводити до формування суто прагматичних відносин, коли економічні інтереси переважають над соціальними аспектами діяльності [14, с. 83].

Стиль управління на підприємстві можна охарактеризувати як поєднання адміністративного та більш гнучкого підходів. Керівництво визначає стратегічні напрями розвитку та контролює виконання завдань, що відповідає ієрархічній структурі. Разом із тим зростає значення координації та взаємодії між підрозділами, що сприяє поступовому переходу до більш гнучких форм управління.

Комунікації на підприємстві мають переважно формальний характер, що проявляється у чіткому розподілі обов'язків і регламентації діяльності. Водночас важливу роль відіграють неформальні зв'язки між працівниками, які сприяють швидшому обміну інформацією та ефективному вирішенню робочих питань.

Важливим елементом корпоративної культури є система мотивації. На ТОВ «Компанія Макош» переважає матеріальне стимулювання працівників, що відповідає умовам конкурентного ринку. Однак недостатня увага до нематеріальних методів мотивації, таких як визнання досягнень, розвиток персоналу та формування спільних цінностей, обмежує потенціал працівників і може знижувати їхню залученість до діяльності підприємства.

Підсумовуючи результати аналізу, можна зазначити, що корпоративна культура підприємства має чітку орієнтацію на досягнення результатів і короткострокових економічних показників. Водночас для забезпечення довгострокового розвитку доцільно посилити увагу до соціальних аспектів, підвищити рівень залученості працівників та сформувати єдину систему цінностей, що сприятиме зміцненню корпоративної культури та підвищенню ефективності управління [23, с. 93].

Удосконалення корпоративної культури ТОВ «Компанія Макош» потребує впровадження комплексних заходів, спрямованих на розвиток ключових елементів внутрішнього середовища підприємства. Одним із пріоритетних

напрямів є покращення системи внутрішніх комунікацій та налагодження ефективної взаємодії між підрозділами. Це передбачає не лише вдосконалення офіційних каналів передачі інформації, а й розвиток неформальної взаємодії між працівниками. Такий підхід дозволить прискорити обмін інформацією, зменшити затримки в роботі та підвищити узгодженість дій між підрозділами.

Не менш важливим є вдосконалення системи мотивації персоналу. Поряд із матеріальним стимулюванням доцільно активніше використовувати нематеріальні методи заохочення, зокрема розвиток наставництва, створення можливостей для професійного зростання, покращення психологічного клімату в колективі та організацію корпоративних заходів. Це сприятиме підвищенню задоволеності працівників, їхній лояльності до підприємства та зацікавленості у досягненні спільних цілей.

Важливим напрямом є також формування чіткої системи корпоративних цінностей. Вони мають бути не лише формально задекларовані, а й впроваджені у повсякденну діяльність підприємства. Чітке визначення місії та донесення її до працівників сприятиме формуванню єдиного бачення розвитку підприємства та підвищенню рівня корпоративної ідентичності.

Додатково доцільно впроваджувати елементи залучення працівників до процесу управління. Зокрема, це може реалізовуватися через робочі групи, внутрішні обговорення та систему зворотного зв'язку. Такий підхід дозволяє працівникам відчувати свою причетність до діяльності підприємства, підвищує їхню відповідальність та сприяє прийняттю більш ефективних управлінських рішень [34, с. 82].

Підсумовуючи, слід зазначити, що корпоративна культура ТОВ «Компанія Макош» є важливим фактором ефективності управління. Виявлені під час аналізу недоліки свідчать про наявність значного потенціалу для її розвитку. Перехід до більш розвиненої та орієнтованої на працівників моделі корпоративної культури дозволить зміцнити внутрішню стабільність підприємства, підвищити ефективність його діяльності та забезпечити конкурентні переваги на ринку.

2.3. Аналіз ефективності системи управління ТОВ «Компанія Макош»

Ефективність управління підприємством відображає здатність керівництва забезпечувати досягнення стратегічних і поточних цілей за умов раціонального використання фінансових, матеріальних, інформаційних і трудових ресурсів. Вона проявляється не лише у фінансових результатах діяльності, а й у якості організації внутрішніх процесів, рівні комунікації між підрозділами, мотивації персоналу, здатності керівництва оперативно приймати рішення та адаптувати підприємство до змін зовнішнього середовища.

Аналіз ефективності управління ТОВ «Компанія Макош» доцільно здійснювати за двома взаємопов'язаними напрямками. Перший напрям передбачає оцінку фінансово-економічних показників підприємства, які відображають результативність управлінських рішень у сфері використання ресурсів. Другий напрям охоплює оцінку внутрішнього управлінського середовища, корпоративної культури, мотивації та рівня задоволеності працівників, що дає змогу визначити якісні характеристики системи управління.

Результати аналізу фінансового стану підприємства свідчать, що у 2022–2024 роках ТОВ «Компанія Макош» демонструвало позитивну динаміку розвитку. Загальна валюта балансу зросла з 65 067 тис. грн у 2022 році до 136 760 тис. грн у 2024 році, тобто більш ніж у два рази. Така динаміка свідчить про розширення масштабів діяльності підприємства, збільшення обсягів ресурсів та активізацію господарських операцій.

Водночас у 2025 році спостерігається суттєве скорочення загального обсягу активів підприємства. Валюта балансу зменшилася з 136 760 тис. грн у 2024 році до 56 428 тис. грн у 2025 році, тобто на 80 332 тис. грн, або на 58,7 %. Це є негативною тенденцією, яка може свідчити про скорочення обсягів діяльності, зменшення товарних запасів, погіршення платоспроможності або перегляд фінансової політики підприємства.

Для більш детальної оцінки змін у фінансовому стані підприємства доцільно доповнити таблицю динаміки фінансових показників колонками абсолютного та відносного відхилення (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4 – Динаміка фінансового стану ТОВ «Компанія Макош» у 2024–2025 роках

Показник	2024, тис. грн	2025, тис. грн	Абсолютне відхилення, тис. грн	Темп зміни, %
Валюта балансу	136 760	56 428	-80 332	-58,7
Необоротні активи	18 326	13 105	-5 221	-28,5
Оборотні активи	118 434	43 323	-75 111	-63,4
Власний капітал	103 946	26 817	-77 129	-74,2
Зобов'язання	32 814	29 611	-3 203	-9,8

Дані таблиці 2.4 свідчать, що найбільш суттєве скорочення відбулося за оборотними активами та власним капіталом. Оборотні активи зменшилися на 75 111 тис. грн, або на 63,4 %, що є суттєвим негативним сигналом для підприємства торговельно-дистрибуційного типу, оскільки саме оборотні активи забезпечують безперервність операційної діяльності, закупівлю, зберігання та реалізацію продукції.

Особливої уваги потребує скорочення власного капіталу на 77 129 тис. грн, або на 74,2 %. Якщо у 2024 році власний капітал становив 103 946 тис. грн, то у 2025 році він зменшився до 26 817 тис. грн. Така динаміка свідчить про зниження фінансової стійкості підприємства та посилення його залежності від зовнішніх джерел фінансування.

Водночас зобов'язання підприємства зменшилися лише на 9,8 %, тобто значно повільніше, ніж власний капітал та активи. У результаті змінилася структура фінансування діяльності підприємства. Якщо у 2024 році частка власного капіталу у валюті балансу становила близько 76 %, то у 2025 році вона знизилася до 47,5 %. Відповідно, частка зобов'язань зросла до 52,5 %. Це означає,

що підприємство стало більш фінансово залежним, а управління джерелами фінансування потребує посилення контролю.

Не менш важливим напрямом оцінки ефективності управління є аналіз доходів, витрат і прибутковості підприємства. Динаміка цих показників дозволяє оцінити, наскільки ефективно керівництво управляє операційною діяльністю, контролює витрати та забезпечує фінансовий результат.

Таблиця 2.5 – Динаміка доходів і фінансових результатів ТОВ «Компанія Макош» у 2024–2025 роках

Показник	2024, тис. грн	2025, тис. грн	Абсолютне відхилення, тис. грн	Темп зміни, %
Чистий дохід	244 701	212 123	-32 578	-13,3
Собівартість	192 547	177 180	-15 367	-8,0
Валовий прибуток	52 154	34 943	-17 211	-33,0

Аналіз таблиці 2.5 показує, що у 2025 році чистий дохід підприємства зменшився на 32 578 тис. грн, або на 13,3 %. Водночас собівартість скоротилася лише на 8,0 %, тобто повільніше, ніж дохід, що свідчить про те, що підприємству не вдалося пропорційно адаптувати витрати до зменшення обсягів реалізації.

Унаслідок цього валовий прибуток скоротився на 17 211 тис. грн, або на 33,0 %. Така динаміка є негативною, оскільки прибуток зменшується значно швидше, ніж дохід, що вказує на погіршення ефективності управління витратами, зниження маржинальності діяльності та необхідність перегляду цінової, закупівельної або логістичної політики підприємства.

Додатково слід зазначити, що валова рентабельність у 2024 році становила приблизно 21,3 %, тоді як у 2025 році вона знизилася до 16,5 %, що підтверджує, що підприємство отримує менший прибуток з кожної гривні доходу, а отже, ефективність операційного управління погіршилася.

Разом із фінансовими показниками важливим джерелом оцінки ефективності управління є результати внутрішнього соціологічного опитування працівників. Такий підхід дозволяє оцінити не лише економічну, а й соціально-

управлінську ефективність, зокрема рівень задоволеності персоналу, якість комунікацій, мотивацію, корпоративну культуру та сприйняття управлінських рішень.

У 2024 році у внутрішньому опитуванні ТОВ «Компанія Макош» взяли участь 93 співробітники. Загальний показник eNPS становив 7,6, або 76 %. Серед респондентів 72 працівники належали до прихильників компанії, 20 – до нейтральних працівників і лише 1 – до критиків.

Для оцінки ефективності управління найбільш релевантними є питання, пов'язані зі стратегічним розумінням цілей, роллю працівника в досягненні результатів, якістю постановки завдань, підтримкою з боку керівників, забезпеченістю ресурсами, свободою прийняття рішень, можливостями зростання та рекомендацією компанії як роботодавця.

Таблиця 2.6 – Оцінка працівниками окремих аспектів управління та корпоративної культури у 2024 році

Показник опитування	Середня оцінка, балів із 10	Управлінське значення показника
Зрозумілість цілей і задач у роботі	9,62	Висока якість постановки завдань
Гордість за приналежність до команди	9,57	Сильна корпоративна ідентичність
Рекомендація компанії як роботодавця	9,48	Високий рівень лояльності персоналу
Розуміння стратегічних цілей компанії	9,46	Ефективність стратегічних комунікацій
Розуміння власної ролі у досягненні цілей	9,43	Узгодженість індивідуальних і корпоративних цілей
Допомога керівників у вирішенні питань	9,44	Достатній рівень управлінської підтримки
Підтримка в команді	9,39	Позитивний соціально-психологічний клімат
Забезпеченість ресурсами для роботи	8,95	Потреба у вдосконаленні ресурсного забезпечення
Можливості професійного зростання	8,75	Недостатній рівень розвитку персоналу
Свобода у прийнятті рішень	8,73	Обмежена автономність працівників
Винагорода та програма оцінки результатів	7,96	Найбільш проблемна зона управління персоналом

Дані таблиці 2.6 свідчать про те, що працівники загалом високо оцінюють корпоративну культуру та управлінське середовище підприємства. Найвищу оцінку отримала зрозумілість цілей і задач у роботі – 9,62 бал, що означає, що керівництво достатньо ефективно формулює завдання для персоналу, а працівники розуміють, які результати від них очікуються.

Високими також є оцінки гордості за приналежність до команди – 9,57 бала, рекомендації компанії як роботодавця – 9,48 бала та розуміння стратегічних цілей компанії – 9,46 бала. Дані показники свідчать про наявність позитивної корпоративної культури, високого рівня лояльності та відносно ефективної внутрішньої комунікації щодо стратегічного розвитку підприємства.

Однак результати опитування також виявляють проблемні зони. Найнижчу оцінку отримав показник, пов'язаний із винагородою та програмою оцінки результатів працівників – 7,96 бала. Незважаючи на те, що ця оцінка не є критично низькою, вона суттєво поступається іншим показникам, які переважно перевищують 9 балів, що свідчить про те, що система мотивації та оцінювання персоналу сприймається працівниками як менш ефективна порівняно з іншими елементами управління.

Також нижчими є оцінки свободи у прийнятті рішень – 8,73 бала та можливостей професійного зростання – 8,75 бала, що вказує на недостатній рівень делегування повноважень, обмежену автономність працівників і потребу в розвитку кар'єрних та навчальних можливостей. У контексті ефективності управління ці аспекти є важливими, оскільки вони впливають на ініціативність персоналу, швидкість прийняття рішень і здатність підприємства адаптуватися до змін.

Порівняння результатів опитувань 2022 та 2024 років також дозволяє зробити важливі висновки щодо динаміки корпоративної культури. У 2022 році загальна оцінка залученості та задоволеності становила 8,5 бала, тоді як у 2024 році середній показник за ключовими питаннями становив приблизно 9,16 бала, що свідчить про позитивну динаміку у сфері корпоративної культури та внутрішнього управлінського середовища.

Особливо помітним є покращення показників, пов'язаних із корпоративною ідентичністю та стратегічним розумінням. Зокрема, оцінка гордості за роботу в компанії зросла з 9,23 бала у 2022 році до 9,57 бала у 2024 році, а рекомендація компанії як роботодавця – з 9,37 до 9,48 бала. Це свідчить про посилення емоційної прив'язаності працівників до компанії та покращення іміджу підприємства як роботодавця.

Водночас окремі проблеми залишаються стабільними. У 2022 році найнижчу оцінку отримав блок «Навчання і розвиток» – 7,1 бала. У 2024 році питання професійного зростання також не входить до сильних сторін і має оцінку 8,75 бала, що свідчить про те, що проблема розвитку персоналу не є випадковою, а має системний характер. Вона потребує впровадження більш чіткої програми навчання, професійного розвитку, наставництва та кар'єрного планування.

Ще однією важливою проблемною зоною є мотивація. Якщо у 2022 році блок «Винагорода і пільги» мав високу оцінку 9,5 бала, то у 2024 році показник, пов'язаний із винагородою та програмою оцінки результатів, становив лише 7,96 бала. Така зміна може свідчити про зростання очікувань персоналу, зміну ринкових умов оплати праці або недостатню прозорість системи оцінювання результатів. Отже, підприємству необхідно переглянути підходи до матеріальної та нематеріальної мотивації, а також зробити систему оцінювання більш зрозумілою для працівників.

Аналіз результатів у розрізі підрозділів показує, що рівень сприйняття управління та корпоративної культури не є однаковим у всіх відділах. Найвищі середні оцінки у 2024 році отримали відділ розвитку і контролю та адміністративно-господарський відділ – по 9,87 бала, а також ІТ-відділ – 9,72 бала. Це свідчить про високий рівень організованості, задоволеності та управлінської підтримки в цих підрозділах.

Натомість нижчі середні оцінки зафіксовано в агрономічному відділі – 8,52 бала, відділі логістики – 8,59 бала, відділі постачання – 8,63 бала та аудиті ґрунту – 8,77 бала. Саме ці підрозділи потребують більшої уваги з боку керівництва,

оскільки нижчі оцінки можуть свідчити про проблеми у взаємодії, ресурсному забезпеченні, мотивації або організації роботи.

Окремо слід звернути увагу на те, що у відділі логістики показник eNPS становив 0,62, а в аудиті ґрунту – 0,50, що є нижчим порівняно з іншими підрозділами. Це може свідчити про нерівномірність управлінського впливу, відмінності в умовах праці, рівні навантаження або особливостях організації роботи в окремих структурних підрозділах. Крім того, нижчі показники лояльності персоналу можуть бути пов'язані з недостатнім рівнем внутрішньої комунікації, обмеженими можливостями професійного розвитку чи недостатньою увагою до нематеріальної мотивації працівників. У перспективі це може негативно впливати на ефективність взаємодії між підрозділами, рівень залученості персоналу та загальну результативність діяльності підприємства.

Разом із тим результати дослідження дозволили виявити низку проблемних аспектів, які безпосередньо впливають на ефективність управління підприємством. Зокрема, порівняно нижчі оцінки отримали питання, пов'язані із системою винагороди, програмою оцінювання результатів праці, професійним розвитком і рівнем автономності працівників у прийнятті рішень. Це свідчить про потребу у вдосконаленні системи мотивації персоналу, розширенні можливостей кар'єрного та професійного зростання, а також посиленні делегування повноважень на нижчі рівні управління.

Таким чином, результати соціологічного опитування підтверджують, що корпоративна культура ТОВ «Компанія Макош» загалом є сильною стороною підприємства. Працівники високо оцінюють командну взаємодію, зрозумілість цілей, підтримку з боку керівників та загальну привабливість компанії як роботодавця. Проте саме в межах цієї загалом позитивної оцінки чітко проявляються окремі управлінські проблеми: недостатня ефективність системи винагороди та оцінювання результатів праці, обмежені можливості професійного розвитку, недостатній рівень автономності працівників і нерівномірність задоволеності між окремими підрозділами підприємства. Це свідчить про необхідність подальшого вдосконалення системи управління персоналом та

корпоративної культури з метою забезпечення більш стабільного та ефективного розвитку підприємства.

На основі фінансового аналізу та результатів опитування працівників можна виділити основні проблеми ефективності управління ТОВ «Компанія Макош».

Таблиця 2.7 – Основні проблеми ефективності управління ТОВ «Компанія Макош»

Сфера	Виявлена проблема	Аналітичне обґрунтування	Можливі наслідки
Фінансове управління	Скорочення активів і власного капіталу	У 2025 році валюта балансу зменшилася на 58,7 %, власний капітал – на 74,2 %	Зниження фінансової стійкості
Управління витратами	Погіршення маржинальності	Дохід зменшився на 13,3 %, а валовий прибуток – на 33,0 %	Зниження прибутковості
Структура капіталу	Зростання залежності від зобов'язань	Частка зобов'язань у валюті балансу зросла до 52,5 %	Підвищення фінансових ризиків
Мотивація персоналу	Недостатня ефективність винагороди та оцінювання	Оцінка винагороди та програми оцінки результатів – 7,96 бала	Зниження залученості персоналу
Розвиток персоналу	Обмежені можливості професійного зростання	Показник можливостей зростання – 8,75 бала; у 2022 році блок навчання мав лише 7,1 бала	Ризик втрати кваліфікованих працівників
Організація управління	Недостатнє делегування повноважень	Свобода у прийнятті рішень оцінена у 8,73 бала	Повільніше реагування на зміни
Внутрішні комунікації	Нерівномірність задоволеності між підрозділами	Нижчі оцінки мають логістика, агрономічний відділ, постачання та аудит ґрунту	Виникнення локальних управлінських проблем
Корпоративна культура	Потреба у системному закріпленні цінностей	Висока лояльність персоналу потребує підтримки через прозору мотивацію та розвиток	Ризик зниження лояльності у майбутньому

Отже, ефективність управління ТОВ «Компанія Макош» має подвійний характер. З одного боку, підприємство має сильну корпоративну культуру, високий рівень лояльності персоналу, зрозумілість цілей і позитивне сприйняття керівництва. Це є важливою передумовою стабільного розвитку та конкурентоспроможності підприємства. З іншого боку, фінансові показники 2025 року демонструють погіршення результативності діяльності, скорочення активів, зниження власного капіталу та падіння валового прибутку.

Така ситуація свідчить про те, що наявний потенціал корпоративної культури ще не повною мірою трансформується у фінансово-економічну ефективність. Іншими словами, підприємство має сильну соціальну основу для розвитку, однак потребує вдосконалення управлінських механізмів, які дозволять краще використовувати цей потенціал.

Основними напрямками підвищення ефективності управління мають стати: удосконалення системи фінансового планування, посилення контролю витрат, підвищення прозорості системи винагороди, розвиток нематеріальної мотивації, розширення можливостей професійного зростання працівників, делегування повноважень і посилення управлінської уваги до підрозділів із нижчими показниками задоволеності.

Таким чином, проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що ТОВ «Компанія Макош» має достатній організаційний і кадровий потенціал для подальшого розвитку, однак для підвищення ефективності управління необхідно усунути виявлені фінансові, мотиваційні та організаційні проблеми. Саме поєднання сильної корпоративної культури з більш ефективними управлінськими інструментами може забезпечити підприємству стабільний розвиток, підвищення прибутковості та зміцнення конкурентних позицій у майбутньому.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

3.1. Пропозиції щодо розвитку корпоративної культури ТОВ «Компанія Макош»

У сучасних умовах господарювання ефективність діяльності підприємства значною мірою залежить від рівня розвитку його корпоративної культури. Як було встановлено у попередніх розділах, корпоративна культура ТОВ «Компанія Макош» має змішаний характер із домінуванням орієнтації на результат, що забезпечує досягнення економічних показників. Водночас спостерігається недостатній розвиток окремих складових, зокрема корпоративної ідентичності, внутрішніх комунікацій та нематеріальної мотивації персоналу.

З огляду на це виникає необхідність визначення ключових напрямів розвитку корпоративної культури підприємства, які сприятимуть підвищенню ефективності управління та забезпеченню його довгострокового розвитку.

Одним із пріоритетних напрямів є формування та впровадження системи корпоративних цінностей. Для цього доцільно розробити чітко сформульовану місію та бачення підприємства, які відображатимуть його стратегічні цілі та принципи діяльності. Важливим є не лише їх формальне визначення, а й донесення до всіх працівників, що сприятиме формуванню єдиного розуміння цілей підприємства та підвищенню рівня їхньої залученості до спільної діяльності [17, с. 82].

Наступним важливим напрямом є удосконалення системи внутрішніх комунікацій. Доцільно впровадити регулярні наради, використовувати сучасні інформаційні ресурси (зокрема корпоративні чати або електронні платформи), а також забезпечити ефективний зворотний зв'язок між керівництвом і працівниками, що дозволить покращити обмін інформацією, підвищити

прозорість управлінських процесів та зменшити ймовірність виникнення конфліктів.

Важливе значення має розвиток системи мотивації персоналу. Поряд із матеріальним стимулюванням доцільно ширше застосовувати нематеріальні методи, зокрема визнання досягнень працівників, створення можливостей для професійного розвитку, навчання та підвищення кваліфікації. Це сприятиме зростанню задоволеності працівників, їхній зацікавленості у результатах діяльності та підвищенню продуктивності праці.

Окремим напрямом є підвищення рівня залученості працівників до процесу управління. З цією метою доцільно створювати робочі групи, проводити обговорення управлінських рішень та враховувати пропозиції персоналу. Такий підхід сприятиме розвитку ініціативності працівників, підвищенню їх відповідальності та формуванню більш ефективної системи управління.

З метою узагальнення запропонованих заходів доцільно представити основні напрями розвитку корпоративної культури підприємства у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Напрями розвитку корпоративної культури ТОВ «Компанія Макош»

Напрямок	Сутність заходу	Очікуваний результат
Формування цінностей	Розробка місії, бачення	Єдність цілей
Комунікації	Впровадження каналів зв'язку	Покращення взаємодії
Мотивація	Нематеріальні стимули	Зростання продуктивності
Залучення персоналу	Участь у прийнятті рішень	Підвищення відповідальності
Корпоративний розвиток	Навчання, тренінги	Професійний розвиток

Результати, наведені в таблиці 3.1, свідчать про те, що розвиток корпоративної культури підприємства має здійснюватися на основі комплексного та системного підходу, який передбачає узгоджене вдосконалення всіх її складових. Такий підхід забезпечує не лише формальне впровадження окремих елементів корпоративної культури, а й формування цілісного внутрішнього середовища підприємства, орієнтованого на досягнення стратегічних цілей.

Особливе значення у цьому процесі має формування корпоративних цінностей, які виступають основою функціонування організації. Саме вони визначають поведінку працівників, їх ставлення до виконання професійних обов'язків, а також впливають на характер взаємодії між працівниками та керівництвом. Чітко сформульовані та впроваджені у практичну діяльність цінності сприяють підвищенню рівня корпоративної ідентичності та згуртованості колективу [13, с. 93].

Не менш важливим напрямом є удосконалення комунікаційних процесів, які забезпечують ефективний обмін інформацією між підрозділами підприємства. Налагоджена система комунікацій підвищує прозорість управління, зменшує ймовірність конфліктів і сприяє швидшому прийняттю управлінських рішень. Водночас розвиток системи мотивації персоналу дозволяє підвищити зацікавленість працівників у результатах діяльності підприємства, активізує їхній трудовий потенціал та формує відповідальне ставлення до виконання завдань.

Важливим аспектом є також залучення працівників до процесу управління. Це сприяє підвищенню їх ініціативності, розвитку творчого потенціалу та формуванню відчуття причетності до досягнення стратегічних цілей підприємства. У результаті створюється сприятливий психологічний клімат у колективі та забезпечується ефективна взаємодія між усіма учасниками управлінського процесу.

З метою узагальнення взаємозв'язку основних напрямів розвитку корпоративної культури та їх впливу на ефективність управління доцільно представити відповідну схему (рис. 3.1).

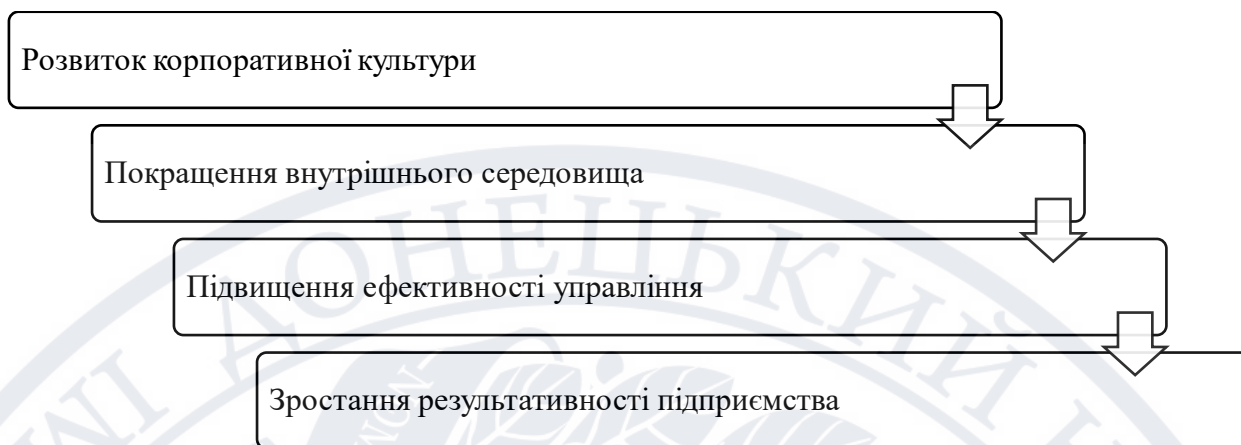


Рисунок 3.1 – Вплив розвитку корпоративної культури на ефективність управління підприємством

Як видно з рисунка 3.1, розвиток корпоративної культури має безпосередній вплив на ефективність управління підприємством через формування сприятливого внутрішнього середовища. Взаємодія таких елементів, як корпоративні цінності, комунікації, мотивація та залучення персоналу, забезпечує узгодженість дій працівників, покращення якості управлінських рішень та підвищення результативності діяльності підприємства.

Отже, реалізація запропонованих напрямів розвитку корпоративної культури дозволить не лише підвищити ефективність управління підприємством, а й забезпечити його гнучкість у реагуванні на зміни зовнішнього середовища, зміцнити конкурентні позиції та створити умови для стабільного розвитку в довгостроковій перспективі.

3.2. Заходи з підвищення ефективності системи управління

Підвищення ефективності управління підприємством у сучасних умовах є одним із ключових завдань, що забезпечує його конкурентоспроможність і стійкий розвиток. Як показав проведений аналіз, діяльність ТОВ «Компанія Макош» загалом є результативною, однак наявність окремих проблем у сфері управління та корпоративної культури зумовлює необхідність впровадження відповідних заходів для їх усунення.

З урахуванням отриманих результатів доцільно запропонувати комплекс заходів, спрямованих на підвищення ефективності управління підприємством, які охоплюють організаційні, економічні та соціально-психологічні аспекти діяльності [23, с. 49].

Одним із ключових заходів є впровадження системи управління за цілями (Management by Objectives). Такий підхід передбачає чітке визначення цілей для кожного підрозділу та працівника з подальшим контролем їх досягнення. Це сприятиме підвищенню узгодженості дій персоналу, прозорості оцінки результатів діяльності та посиленню відповідальності за виконання поставлених завдань.

Наступним важливим напрямом є удосконалення системи планування та контролю витрат. Зважаючи на нестабільність фінансових результатів, доцільно впровадити бюджетування, яке включає планування доходів і витрат, а також регулярний аналіз відхилень фактичних показників від запланованих. Це дозволить підвищити ефективність використання ресурсів і знизити фінансові ризики.

Важливим заходом є також оптимізація організаційної структури управління з урахуванням вимог гнучкості та адаптивності. Надмірна кількість управлінських рівнів може ускладнювати комунікації, призводити до дублювання функцій і уповільнювати процес прийняття рішень. Тому доцільним є скорочення зайвих ланок управління та чітке розмежування повноважень між підрозділами.

У цьому контексті особливого значення набуває делегування повноважень на нижчі рівні управління, що сприяє підвищенню відповідальності працівників, розвитку їх ініціативності та забезпечує більш оперативне реагування на зміни зовнішнього середовища. Крім того, прийняття рішень безпосередньо на місцях дозволяє скоротити час їх узгодження та підвищити загальну ефективність діяльності підприємства [23, с. 49].

Суттєвим фактором підвищення ефективності управління є впровадження сучасних інформаційних технологій. Використання CRM-систем, електронного

документообігу, автоматизованих систем обліку та аналітики дозволяє підвищити швидкість обробки інформації, забезпечити її точність і створити основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Автоматизація бізнес-процесів також сприяє зниженню витрат часу і ресурсів, мінімізації впливу людського фактору та підвищенню рівня контролю. Крім того, використання інформаційних технологій забезпечує прозорість управлінських процесів, що є важливою умовою ефективної діяльності підприємства.

Окрему увагу слід приділити вдосконаленню системи мотивації персоналу, яка є важливим інструментом впливу на результати діяльності підприємства. Ефективна система мотивації має поєднувати матеріальні та нематеріальні стимули. Матеріальне заохочення, зокрема преміювання за досягнення конкретних показників, підвищує зацікавленість працівників у результатах діяльності.

Водночас нематеріальні стимули, такі як визнання досягнень, можливості кар'єрного зростання, професійне навчання та розвиток, формують довгострокову мотивацію та підвищують рівень задоволеності працівників своєю роботою [23, с. 21].

З метою узагальнення запропонованих заходів та більш наочного відображення їх змісту і очікуваних результатів доцільно представити їх у вигляді таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Заходи підвищення ефективності управління ТОВ
«Компанія Макош»

Захід	Сутність	Очікуваний ефект
Управління за цілями	Визначення КРІ	Підвищення результативності
Бюджетування	Контроль витрат	Зниження витрат
Оптимізація структури	Делегування повноважень	Прискорення рішень
Автоматизація	Впровадження ІТ	Підвищення ефективності
Мотивація	Матеріальні і нематеріальні стимули	Зростання продуктивності

Як видно з таблиці 3.2, запропоновані заходи мають комплексний характер і спрямовані на вдосконалення ключових аспектів управління підприємством. Їх реалізація передбачає вплив на організаційні, економічні та соціально-психологічні складові діяльності, що забезпечує системний підхід до підвищення ефективності управління [23, с. 84].

Впровадження запропонованих заходів сприятиме більш ефективному використанню ресурсів завдяки удосконаленню планування витрат, оптимізації бізнес-процесів та посиленню контролю за їх виконанням. Крім того, вдосконалення організації управління, зокрема через делегування повноважень і використання сучасних методів менеджменту, дозволить підвищити оперативність прийняття рішень і зменшити управлінські витрати.

Особливу роль у цьому процесі відіграє впровадження системи управління за цілями та бюджетування. Застосування цих інструментів забезпечує узгодженість дій персоналу та ефективний контроль за фінансовими результатами діяльності підприємства. Управління за цілями дозволяє визначити чіткі пріоритети розвитку, встановити вимірювані показники ефективності та підвищити відповідальність працівників за досягнення результатів.

У свою чергу, бюджетування створює основу для ефективного фінансового планування і контролю, що є необхідною умовою стабільного функціонування підприємства та підвищення його фінансової стійкості (рис. 3.2).

Як видно з рисунка 3.2, запропоновані заходи мають системний і взаємопов'язаний характер впливу на ефективність управління підприємством, оскільки охоплюють усі ключові етапи управлінського процесу – від планування та організації до контролю й оцінки результатів. Такий підхід дозволяє не лише вдосконалити окремі управлінські функції, а й забезпечити узгоджене функціонування всієї системи управління підприємством.

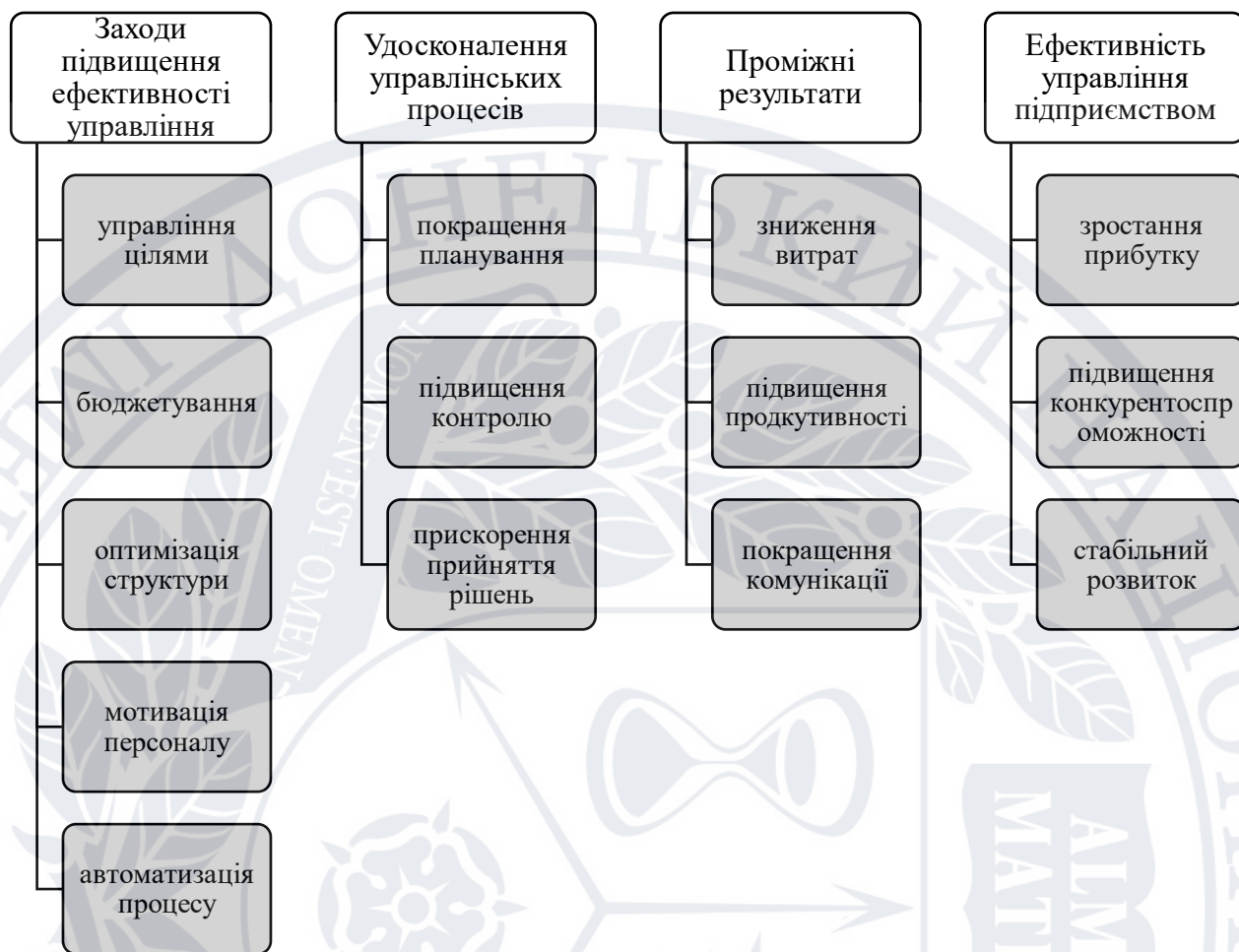


Рисунок 3.2 – Вплив запропонованих заходів на ефективність управління підприємством

Важливо зазначити, що впровадження запропонованих заходів сприятиме підвищенню якості планування діяльності підприємства. Визначення чітких цілей та використання бюджетування дають можливість більш обґрунтовано визначати пріоритети розвитку та ефективніше розподіляти ресурси. Удосконалення організаційної структури та делегування повноважень, у свою чергу, забезпечують більш ефективне виконання поставлених завдань, підвищуючи оперативність і гнучкість управління.

На етапі контролю та оцінки результатів запропоновані заходи сприятимуть підвищенню прозорості діяльності підприємства та вдосконаленню системи моніторингу ключових показників. Це дозволить своєчасно виявляти відхилення від запланованих результатів і оперативно коригувати управлінські

рішення, що є важливою умовою стабільного функціонування підприємства [23, с. 84].

Крім того, розвиток системи мотивації персоналу та вдосконалення корпоративної культури створюють сприятливі умови для підвищення трудової активності працівників і розвитку їх професійного потенціалу.

Таким чином, реалізація запропонованих заходів сприятиме не лише покращенню окремих економічних показників, а й формуванню сучасної ефективної моделі управління, яка базується на поєднанні стратегічного планування, гнучкої організації, результативного контролю та активної участі персоналу.

Підсумовуючи, можна зазначити, що практичне впровадження розроблених рекомендацій створює основу для підвищення ефективності управління та зміцнення позицій підприємства на ринку. Очікується, що це сприятиме зростанню фінансової стійкості та забезпечить стабільний розвиток підприємства в майбутньому. Водночас важливо забезпечити послідовність і комплексність реалізації цих заходів з урахуванням особливостей діяльності підприємства.

3.3. Оцінка ефективності запропонованих рекомендацій

Для обґрунтування доцільності запропонованих заходів щодо вдосконалення корпоративної культури та системи управління ТОВ «Компанія Макош» необхідно провести оцінку їх економічної ефективності. Визначення результативності впроваджених змін базується на аналізі динаміки основних фінансових показників підприємства.

Аналіз поточного стану показав, що при чистому доході у розмірі 212 123 тис. грн (за три квартали 2025 року) фінансовий стан підприємства залишається нестійким. Це свідчить про необхідність удосконалення системи управління. Запропоновані у пункті 3.2 заходи спрямовані на підвищення ефективності менеджменту, зниження витрат і підвищення результативності роботи персоналу.

З урахуванням особливостей діяльності підприємства та результатів проведеного аналізу прогнозуються такі показники ефективності:

- зростання чистого прибутку – на 5%;
- зниження операційних витрат – на 3%;
- витрати на впровадження заходів (навчання персоналу, цифровізація, стимулювання) – 300 тис. грн.

Економічний ефект від впровадження заходів визначається за формулою:

$$E = P - B$$

де:

E – економічний ефект, тис. грн;

P – приріст прибутку, тис. грн;

B – витрати на впровадження заходів, тис. грн.

Виходячи з фінансових результатів підприємства, прийmemo чистий прибуток на рівні 1 200 тис. грн.

Розрахунок приросту прибутку:

$$P = 1200 \times 0,05 = 60 \text{ тис.грн}$$

Витрати підприємства становлять близько 177 180 тис. грн (собівартість за 2025 рік). Зниження витрат на 3% становитиме:

$$E_{\text{витрат}} = 177180 \times 0,03 = 5315,4 \text{ тис.грн}$$

Загальний економічний ефект:

$$P_{\text{заг}} = 60 + 5315,4 = 5375,4 \text{ тис.грн}$$

Отримані результати свідчать про значний позитивний ефект від впровадження запропонованих заходів, насамперед за рахунок оптимізації витрат.

З метою узагальнення результатів оцінки доцільно представити порівняння основних показників діяльності підприємства до та після впровадження заходів, що дозволить наочно визначити їх вплив на фінансові результати [16].

Результати оцінки економічної ефективності запропонованих заходів наведено у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Оцінка ефективності запропонованих заходів

Показник	До впровадження	Після впровадження	Відхилення
Чистий прибуток, тис. грн	1200	1260	+60
Витрати (собівартість), тис. грн	177 180	171 865	-5315
Дохід, тис. грн	212 123	212 123	–
Витрати на впровадження, тис. грн	–	300	+300
Загальний економічний ефект, тис. грн.	–	–	+5075,4

Як видно з таблиці 3.3, впровадження запропонованих заходів дозволяє досягти значного економічного ефекту, який становить 5075,4 тис. грн. Основним джерелом цього ефекту є зниження витрат підприємства, що стало можливим завдяки впровадженню бюджетування, автоматизації управлінських процесів та оптимізації організаційної структури.

Водночас підвищення ефективності управління сприяє зростанню прибутковості підприємства, що проявляється у збільшенні чистого прибутку на 5%. Це підтверджує позитивний вплив запропонованих заходів на результати діяльності підприємства.

Рентабельність заходів розраховується за формулою:

$$R = (E / B) \times 100\% = (5075,4 / 300) \times 100\% = 1691,8\%$$

Отриманий рівень рентабельності свідчить про високу ефективність запропонованих заходів, оскільки економічний ефект значно перевищує витрати на їх впровадження. Це підтверджує доцільність реалізації запропонованих управлінських рішень та їх практичну значущість для підприємства.

Водночас слід зазначити, що ефект від впровадження заходів не обмежується лише прямими фінансовими результатами. Вони забезпечують також низку непрямих ефектів, які мають стратегічне значення. Зокрема, розвиток корпоративної культури сприятиме формуванню спільних цінностей, підвищенню згуртованості колективу та покращенню внутрішнього клімату в організації. Покращення комунікацій забезпечить більш ефективний обмін інформацією, зменшення кількості конфліктів та підвищення узгодженості дій працівників [13, с. 84]. Крім того, розвиток системи мотивації персоналу

сприятиме зростанню їх зацікавленості у результатах діяльності, підвищенню продуктивності праці та відповідальності.

Сукупний вплив прямих і непрямих результатів підтверджує високу ефективність та стратегічну доцільність запропонованих заходів. Їх реалізація забезпечує більш раціональне використання ресурсів, підвищення продуктивності праці та вдосконалення основних бізнес-процесів підприємства.

Слід підкреслити, що ефективність запропонованих заходів має комплексний характер, оскільки проявляється не лише у покращенні фінансово-економічних показників, а й у загальному підвищенні якості управління. Зокрема, удосконалення комунікацій, мотиваційних механізмів і підходів до управління створює передумови для формування більш гнучкої та адаптивної системи управління. Для узагальнення результатів дослідження та наочного відображення взаємозв'язку між корпоративною культурою і ефективністю управління доцільно представити механізм впливу корпоративної культури на результати діяльності підприємства у вигляді схеми (рис. 3.3).



Рисунок 3.3 – Механізм впливу корпоративної культури на ефективність управління підприємством

Як видно з рисунка 3.3, корпоративна культура здійснює комплексний вплив на систему управління підприємством через формування внутрішнього середовища організації, яке визначає особливості взаємодії працівників, рівень їх мотивації, ефективність комунікацій та узгодженість дій у процесі досягнення стратегічних цілей підприємства.

Сформоване внутрішнє середовище безпосередньо впливає на якість управлінських процесів, зокрема планування, організацію діяльності, координацію роботи підрозділів, прийняття рішень та контроль за результатами діяльності. У результаті це забезпечує підвищення продуктивності праці, ефективності використання ресурсів, рівня лояльності персоналу та конкурентоспроможності підприємства.

Таким чином, корпоративна культура виступає не лише елементом внутрішнього середовища підприємства, а й важливим стратегічним інструментом підвищення ефективності управління та забезпечення стабільного розвитку підприємства в довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

Дана кваліфікаційна робота присвячена дослідженню теоретичних і практичних аспектів формування корпоративної культури як важливого чинника підвищення ефективності управління підприємством. У ході дослідження розроблено пропозиції щодо вдосконалення внутрішнього середовища ТОВ «Компанія Макош».

Встановлено, що корпоративна культура є складною соціально-економічною системою, яка поєднує цінності, норми поведінки та особливості взаємодії між працівниками. У системі управління вона виступає важливим інструментом узгодження дій персоналу та безпосередньо впливає на результати діяльності підприємства.

У теоретичній частині роботи розглянуто основні підходи до визначення сутності корпоративної культури, її структуру та типологію. Визначено, що корпоративна культура має багаторівневу будову та включає як формальні елементи (правила, регламенти), так і неформальні (традиції, цінності), які разом формують унікальні особливості функціонування підприємства.

Аналіз діяльності ТОВ «Компанія Макош» показав, що у 2022–2024 роках підприємство демонструвало позитивну динаміку розвитку, зокрема зростання активів, доходів та власного капіталу. Водночас у 2025 році виявлено певне погіршення фінансових показників, що свідчить про необхідність удосконалення системи управління.

Оцінка корпоративної культури підприємства показала її змішаний характер із переважанням орієнтації на результат. Разом із тим виявлено ряд проблем, серед яких недостатній рівень корпоративної ідентичності, обмежене використання нематеріальних методів мотивації та недосконалість комунікаційних процесів. Зазначені недоліки стримують подальший розвиток підприємства та знижують ефективність управління.

У третьому розділі розроблено комплекс заходів, спрямованих на розвиток корпоративної культури та підвищення ефективності управління. Запропоновано

впровадження системи управління за цілями, удосконалення системи мотивації, розвиток внутрішніх комунікацій, цифровізацію управлінських процесів та оптимізацію організаційної структури.

Розрахунок економічної ефективності показав доцільність впровадження запропонованих заходів. Очікується зниження витрат, зростання прибутковості та підвищення загальної ефективності діяльності підприємства. Крім того, передбачається покращення соціально-психологічного клімату в колективі та підвищення якості управлінських рішень.

Таким чином, результати дослідження підтверджують важливу роль корпоративної культури у забезпеченні ефективності управління підприємством. Її розвиток і цілеспрямоване формування є необхідною умовою підвищення конкурентоспроможності, фінансової стійкості та забезпечення довгострокового розвитку підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ПОСИЛАНЬ

1. Бессонова А.В., Черната Т.М. Аналіз методів розвитку кадрового потенціалу підприємств. Центральноукраїнський науковий вісник. *Економічні науки*. 2021. Вип. 6. С. 97–105.
2. Біляк Ю. Корпоративна культура як інструмент ефективного управління персоналом. *Агросвіт*. 2024. № 10. С. 39–43.
3. Гайдаржи А.І. Вплив лідерства на формування та розвиток організаційної культури. URL: <http://enpuir.npu.edu.ua/handle/123456789/32203> (дата звернення: 21.04.2026).
4. Динник І.П. Стратегічне управління організацією в контексті сталого розвитку. Таврійський науковий вісник. Серія: Публічне управління та адміністрування. 2022. Вип. 1. С. 30–36.
5. Долгалова О.В. Формування корпоративної культури підприємства з метою забезпечення сталого розвитку. *Глобальні та національні проблеми економіки*. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/32455/2/GEB_2020v63n2_Dolgalova_O-Enterprise_corporate_183-192.pdf (дата звернення: 21.04.2026).
6. Ілляшенко С.М. Умови та особливості становлення корпоративної культури вітчизняних підприємств. *Проблеми економіки*. № 3. С. 115–118.
7. Кириченко О. Сучасні аспекти та технології управління розвитком підприємств. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2022. Вип. 2(66). С. 107–115.
8. Кльозлова І.В. Управління корпоративною культурою в умовах сучасних викликів. *Наукові інновації та передові технології*. 2023. № 7(21). URL: <https://repository.hneu.edu.ua> (дата звернення: 21.04.2026).
9. Колесник Т. Механізм формування корпоративної культури в системі управління промисловим підприємством. *Економічний простір*. № 96. С. 218–226.
10. Кравчик Ю., Польова Н., Каткова Т. Діагностика ефективності системи управління організацією. *Innovation and Sustainability*. 2022. Вип. 3. С. 87–94.

11. Любонько Р.О. Формування особистості керівника-лідера для сучасного підприємства. URL: <http://socrates.vsau.org> (дата звернення: 21.04.2026).
12. Мельник Л.Ю. Корпоративна культура як елемент стратегічного управління підприємством. *Modern Economics*. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua> (дата звернення: 21.04.2026).
13. Міхов Л.І. Сутність та зміст корпоративної культури. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. № 3(31). С. 42–46.
14. Обиденнова Т.С. Актуальність корпоративної культури в системі управління підприємствами в сучасних умовах. Трансформація соціально-економічних систем в умовах глобалізації. Харків, 2025. С. 36–53.
15. Обиденнова Т.С., Дем'яненко Т.І., Шелест О.Л. Фактори впливу на формування та розвиток корпоративної культури підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2025. Вип. 83. С. 220–226.
16. Офіційний сайт ТОВ «Компанія Макош» URL: <https://makosh-group.com.ua>
17. Прищак М.Д. Психологія управління в організації: навчальний посібник. Вінниця, 150 с.
18. Тарасова О.В. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту підприємства. *Економіка харчової промисловості*. № 3(19). С. 28–32.
19. Тарасюк Л.М. Основні наукові підходи до визначення термінології в галузі корпоративної культури. URL: <http://social-science.com.ua/article/762> (дата звернення: 21.04.2026).
20. Чернобай Л.І., Широн Ю.О. Організаційна культура підприємства: сутнісна характеристика та структурні елементи. *Ефективна економіка*. 2022. № 11.
21. Чобіток В., Морозова О. Формування системи управління людським капіталом на підприємствах торгівлі в цифровому середовищі: теоретичні аспекти. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2024. № 35(2). С. 165–176.

22. Шевченко В.С. Визначення впливу корпоративної культури на діяльність підприємства. *Комунальне господарство міст*. № 114. С. 157–161.
23. Chernukh, D. Corporate Culture of the Enterprise: Essence, Models, Types. *Economic Herald of Donbas*, 2022, No. 4(70), pp. 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) (дата звернення: 21.04.2026).
24. Chebakova T.O. Methods of the effective implementation of the organizational culture of Ukraine's enterprises. *European Journal of Economics and Management*. 2020. URL: https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/35954/eujem_2020_6_1-1.pdf (дата звернення: 21.04.2026).
25. Chobitok V., Shevchenko O., Lomonosova O., Kochetkov V., Bykhovchenko V. Application of budget allocation models in the management of investment processes in the context of the digital economy development. *Cuestiones Políticas*. 2021. Vol. 39, № 71.
26. Digital transformation of organizational culture under conditions of information economy. *Virtual Economics*. URL: <https://www.virtual-economics.eu/index.php/VE/article/view/48> (дата звернення: 21.04.2026).
27. Georgiadou A., Mouzakis S., Askounis D. Cyber-security culture assessment in organizations. URL: <https://arxiv.org/abs/2012.13718> (дата звернення: 21.04.2026).
28. Koch S., Pasch S. Measuring corporate culture using AI models. 2022. URL: <https://arxiv.org/abs/2212.00509> (дата звернення: 21.04.2026).
29. Mukha S. Modern Ukrainian corporate culture and transformation of business processes. *Business Inform.* URL: <https://doaj.org/article/aa797059b07245329b24dc69ebe5ce27> (дата звернення: 21.04.2026).
30. Nosratabadi S., Bahrami P., Palouzian K., Mosavi A. Leader cultural intelligence and organizational performance. URL: <https://arxiv.org/abs/2010.02678> (дата звернення: 21.04.2026).

31. Organizational culture in cooperation of business and education in Ukraine. Науковий вісник НГУ. URL: <https://nvngu.in.ua/index.php/en/archive/on-the-issues/1866-2021/content-3-2021/5894-184> (дата звернення: 21.04.2026).

32. Petrova I.L., Albdane M. Human resource management and corporate culture in small enterprises: case of Ukraine. Business Inform. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2020-6_0-pages-304_312.pdf (дата звернення: 21.04.2026).

33. Rakova B., Yang J., Cramer H., Chowdhury R. Organizational practices and culture in modern companies. URL: <https://arxiv.org/abs/2006.12358> (дата звернення: 21.04.2026).

34. The concept of developing an ESG-oriented corporate culture in Ukraine. Вісник КНУ. 2023. URL: <https://econom.bulletin.knu.ua/en/article/view/2981> (дата звернення: 21.04.2026).

ДОДАТКИ