Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

(повне найменування вищого навчального закладу)

Інститут економіки та менеджменту

Кафедра менеджменту і адміністрування
(повна назва кафедри)

ТЮН ІГОР РОМАНОВИЧ
(прізвище, ім'я, по батькові)

УДК 005.73:658.3

БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НА ТОВ «ЕЛЕКТРОСВІТ»

073 - менеджмент
(назва освітньої програми)

(шифр і назва спеціальності)

Робота містить результати власних досліджень, використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело:

Здобувач освітнього ступеня _____

(підпис, ініціали та прізвище здобувача)

Науковий керівник _____

(підпис, прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання керівника)

Допущено до захисту
Завідувач кафедри
Проф.
_____***Кінаш І.П.***
(посада) (підпис) (дата) (ініціали та прізвище)

Івано-Франківськ
2025 рік

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

Інститут економіки та менеджменту
Кафедра менеджменту і адміністрування
Освітньо-кваліфікаційний рівень: бакалавр
Напрям підготовки: _____
Спеціальність: _073 – Менеджмент

Затверджую
Завідувач кафедри
_____ Кінаш І.П.
"___"_____2025 р.

З А В Д А Н Н Я
НА БАКАЛАВРСЬКУ РОБОТУ

Студенту Тюн Ігор Романович
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Формування корпоративної культури на ТОВ "Електросвіт"
керівник роботи _доц. Микитюк Н. О.
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затверджені наказом по університету _№ 45/8 від 29.04.2025 р. _____

2. Строк подання студентом роботи 18.06.2025

3. Вихідні дані до проєкту (роботи): баланс підприємства та звіти про фінансові результати діяльності ТОВ "Електросвіт" за 2022-2024 роки

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Вступ. Розділ 1. Теоретичні основи формування корпоративної культури підприємства. Розділ 2. Діагностика системи управління корпоративною культурою на ТОВ "Електросвіт". Розділ 3. Удосконалення системи управління корпоративною культурою на ТОВ "Електросвіт". Висновки.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)
Структурно-функціональна модель корпоративної культури організації. Класифікація методів корпоративної культури організації. Організаційно-управлінська структура ТОВ «Електросвіт». Матриця SWOT. Основні фінансово-економічні показники ТОВ «Електросвіт» за 2022-2024 роки. Аналіз та рекомендації клієнтської бази ТОВ «Еектросвіт» за 2024 рік. Ключові управлінські проблеми корпоративної культури ТОВ «Електросвіт». Стратегічна матриця формування корпоративної культури ТОВ «Електросвіт». Матриця управлінських заходів з формування організаційної культури. Інструментарій розвитку організаційної культури ТОВ «Електросвіт». Архітектура системи управлінського контролю ТОВ «Електросвіт». Економічна ефективність інвестицій у корпоративну культуру ТОВ «Електросвіт».

6. Дата видачі завдання 02.06.2025

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів бакалаврської роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Вступ	03.06.2025	виконано
2	РОЗДІЛ 1	05.06.2025	виконано
3	РОЗДІЛ 2	10.06.2025	виконано
4	РОЗДІЛ 3	13.06.2025	виконано
5	Висновки	15.06.2025	виконано

Студент-дипломник _____ _____
Особистий підпис Розшифрування підпису

Керівник роботи _____ _____
Особистий підпис Розшифрування підпису

АНОТАЦІЯ

Темою бакалаврської роботи є «Формування корпоративної культури на ТОВ «Електросвіт».

В першому розділі роботи було досліджено теоретичні основи формування корпоративної культури підприємства: сутність та поняття корпоративної культури підприємства, структуру та елементи корпоративної культури підприємства, методи та підходи до формування корпоративної культури підприємства.

В другому розділі роботи проведено діагностику системи управління корпоративною культурою на ТОВ "Електросвіт": подано загальну характеристику підприємства ТОВ "Електросвіт", проаналізовано фінансово-економічний стан ТОВ «Електросвіт», виявлено управлінські проблеми у сфері корпоративної культури ТОВ «Електросвіт».

В третьому розділі роботи розроблено напрями удосконалення системи управління корпоративною культурою на ТОВ "Електросвіт": розроблено управлінську стратегію формування корпоративної культури на ТОВ "Електросвіт", запропоновано управлінські технології формування корпоративної культури ТОВ "Електросвіт", обґрунтовано систему контролю та оцінки ефективності управління корпоративною культурою підприємства.

Ключові слова: корпоративна культура, управління персоналом, організаційна культура, управлінські технології, система управління, діагностика, ефективність управління.

ABSTRACT

The topic of the bachelor’s thesis is "Formation of Corporate Culture at LLC "Elektrosvit".

In the first chapter of the work, the theoretical foundations of corporate culture formation at enterprises were studied: the essence and concept of corporate culture of an enterprise, the structure and elements of corporate culture of an enterprise, methods and approaches to the formation of corporate culture of an enterprise.

In the second chapter of the work, a diagnosis of the corporate culture management system at LLC "Elektrosvit" was conducted: a general characteristic of LLC "Elektrosvit" was provided, the financial and economic condition of LLC "Elektrosvit" was analyzed, management problems in the field of corporate culture of LLC "Elektrosvit" were identified.

In the third chapter of the work, directions for improving the corporate culture management system at LLC "Elektrosvit" were developed: a management strategy for corporate culture formation at LLC "Elektrosvit" was developed, management technologies for corporate culture formation at LLC "Elektrosvit" were proposed, a system of control and evaluation of corporate culture management effectiveness was substantiated.

Keywords: corporate culture, personnel management, organizational culture, management technologies, management system, diagnostics, management effectiveness.

ЗМІСТ

ВСТУП 7

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА 9

1.1 Сутність та поняття корпоративної культури підприємства 9

1.2 Структура та елементи корпоративної культури підприємства 17

1.3 Методи та підходи до формування корпоративної культури підприємства 22

РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ КУЛЬТУРОЮ НА ТОВ "ЕЛЕКТРОСВІТ" 29

2. 1 Загальна характеристика підприємства ТОВ "Електросвіт" 29

2.2 Аналіз фінансово-економічного стану ТОВ «Електросвіт» 35

2. 3 Виявлення управлінських проблем у сфері корпоративної культури ТОВ «Електросвіт» 46

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ КУЛЬТУРОЮ НА ТОВ "ЕЛЕКТРОСВІТ" 50

3.1 Розробка управлінської стратегії формування корпоративної культури на ТОВ "Електросвіт" 50

3.2 Управлінські технології формування корпоративної культури ТОВ "Електросвіт" 53

3.3 Система контролю та оцінки ефективності управління корпоративною культурою ТОВ "Електросвіт" 66

ВИСНОВКИ 61

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 64

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В умовах сучасної ринкової економіки та посилення конкурентної боротьби питання ефективного формування корпоративної культури набуває особливої актуальності для підприємств усіх галузей економіки. Корпоративна культура є одним із ключових факторів, що визначають успішність функціонування підприємства, його здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища та забезпечувати стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.

Електротехнічна галузь України, зокрема підприємства з виробництва електротехнічного обладнання, функціонує в умовах швидких технологічних змін, зростаючих вимог до якості продукції та необхідності впровадження інноваційних рішень. В таких умовах формування сильної корпоративної культури стає критично важливим фактором конкурентоспроможності, оскільки саме культура організації визначає рівень залученості персоналу, ефективність командної роботи та здатність підприємства до інновацій.

Водночас аналіз практики функціонування вітчизняних підприємств електротехнічної галузі свідчить про недостатню увагу керівництва до питань формування корпоративної культури. Багато підприємств не мають чіткої стратегії культурного розвитку, ефективних методів і підходів до формування організаційної культури та дієвих механізмів її впровадження. Це призводить до зниження ефективності діяльності персоналу, підвищення плинності кадрів та втрати конкурентних позицій на ринку.

Зазначені обставини обумовлюють актуальність дослідження проблем формування корпоративної культури на підприємствах електротехнічної галузі та розробки практичних рекомендацій щодо їх вирішення.

Мета і задачі дослідження. Мета роботи полягає в розробці теоретико-методичних засад та практичних рекомендацій щодо формування корпоративної культури на підприємствах електротехнічної галузі.

Для досягнення поставленої мети у роботі вирішуються наступні задачі**:**

- дослідити сутність та поняття корпоративної культури як об’єкта управління в сучасних організаціях;
- проаналізувати структуру та елементи корпоративної культури підприємства;
- розглянути методи та підходи до формування корпоративної культури підприємства;
- провести загальну характеристику підприємства ТОВ "Електросвіт";
- здійснити аналіз фінансово-економічного стану ТОВ "Електросвіт";
- виявити управлінські проблеми у сфері корпоративної культури ТОВ "Електросвіт";
- розробити управлінську стратегію формування корпоративної культури на ТОВ "Електросвіт";
- запропонувати управлінські технології формування корпоративної культури ТОВ "Електросвіт".

Об’єктом дослідження є процеси формування корпоративної культури на підприємстві ТОВ "Електросвіт".

Предметом дослідження є управлінські відносини, методи та технології формування корпоративної культури на підприємствах електротехнічної галузі.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

1. 1 Сутність та поняття корпоративної культури підприємства

Корпоративна культура представляє собою один із найбільш складних та багатогранних феноменів сучасної теорії менеджменту, який охоплює цілісну систему спільних цінностей, глибоко укорінених переконань, усталених норм поведінки та історично сформованих традицій, що виникають, розвиваються та трансформуються в організації протягом її існування і здійснюють безпосередній та опосередкований вплив на всі аспекти діяльності працівників, формуючи унікальне організаційне середовище, яке визначає характер внутрішніх взаємодій, стиль управління, підходи до вирішення проблем та загальну атмосферу в колективі.

У сучасній науковій літературі існує надзвичайно велика кількість різноманітних визначень корпоративної культури, що безперечно свідчить про виняткову багатогранність, надзвичайну складність та багатоаспектність цього унікального феномену організаційного життя, який одночасно впливає на психологічні, соціальні, економічні та управлінські процеси в підприємстві.

Один із найбільш авторитетних та широко визнаних підходів до наукового визначення корпоративної культури належить видатному американському дослідникові Едгару Шейну [1], який розглядає її як складну та багаторівневу "модель базових припущень, винайдених, відкритих або цілеспрямовано розроблених певною групою людей в тривалому процесі колективного навчання ефективному вирішенню проблем зовнішньої адаптації до мінливих умов навколишнього середовища та внутрішньої інтеграції для досягнення організаційної єдності". Розглянемо більш детально тактування поняття «корпоративна культура різними науковцями (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 - Визначення корпоративної культури різними авторами

Автор	Визначення корпоративної культури	Ключові аспекти
Едгар Шейн [1]	Модель базових припущень, розроблених групою для вирішення проблем адаптації та інтеграції	Базові припущення, колективне навчання, передача досвіду
Терренс Діл та Аллан Кеннеді [2]	"Спосіб, яким ми тут робимо речі"	Практичність, повсякденна поведінка, організаційні звички
Гірт Хофстеде [3]	Колективне програмування розуму, що відрізняє членів організації	Ментальні моделі, відмінності між організаціями
Н. В. Гриценко [4]	Система цінностей, переконань, традицій і норм поведінки співробітників	Системність, поведінкові норми, організаційний вплив
Джеймс Коллінз [5]	Сукупність основних цінностей та цілей, що надихають організацію	Цінності, довгострокові цілі, натхнення

За концепцією Шейна [1], ці фундаментальні припущення функціонували достатньо ефективно та результативно протягом тривалого періоду, щоб організаційні лідери та члени групи могли вважати їх об’єктивно дійсними, практично корисними та теоретично обґрунтованими, і саме тому вони мають систематично та цілеспрямовано передаватися новим членам організаційної спільноти як єдино правильний, науково обґрунтований та практично перевірений спосіб сприйняття складних організаційних процесів, аналітичного мислення щодо проблемних ситуацій та емоційного реагування на різноманітні виклики внутрішнього та зовнішнього характеру.

Терренс Діл та Аллан Кеннеді [2] пропонують більш практичний та прагматичний підхід до розуміння корпоративної культури, визначаючи її як цілісний та всеохоплюючий "спосіб, яким ми тут традиційно робимо речі", підкреслюючи надзвичайно важливий практичний аспект організаційної поведінки, повсякденні звички співробітників, усталені методи роботи та характерні особливості внутрішньо-організаційної взаємодії, які формуються природним шляхом та стають невід’ємною частиною організаційного життя.

Всесвітньо відомий нідерландський дослідник Гірт Хофстеде [3] розглядає організаційну культуру через призму соціально-психологічного підходу як

специфічне "колективне програмування розуму, яке принципово та систематично відрізняє членів однієї організації від представників інших організаційних утворень", акцентуючи увагу на унікальних ментальних моделях, когнітивних схемах та поведінкових патернах, що формуються в конкретному організаційному контексті.

Вітчизняні науковці також зробили вагомий та значущий внесок у теоретичне осмислення та практичне дослідження феномену корпоративної культури, зокрема провідний український дослідник Н. В. Гриценко визначає корпоративну культуру як складну та багатокомпонентну "систему взаємопов’язаних цінностей, глибоко укорінених переконань, історично сформованих традицій і чітко регламентованих норм поведінки, які свідомо чи несвідомо поділяються абсолютно всіма працівниками організації незалежно від їхнього статусу та посадового рівня і здійснюють прямий та опосередкований вплив на їхню щоденну поведінку, професійну діяльність та загальну ефективність функціонування підприємства в цілому" [4].

Незважаючи на різноманітність підходів, усі автори сходяться на тому, що корпоративна культура є невід’ємною частиною організації, яка формує поведінку співробітників, впливає на прийняття рішень та визначає унікальність компанії. Ця багатовимірність визначення свідчить про складність та важливість корпоративної культури в сучасному менеджменті.

Узагальнюючи та систематизуючи різноманітні теоретичні підходи, наукові концепції та практичні напрацювання вітчизняних і зарубіжних дослідників у сфері організаційного розвитку та управління людськими ресурсами, можна виділити основні системоутворюючі характеристики корпоративної культури, які визначають її сутність та специфіку функціонування в сучасних організаціях. Ці характеристики формують цілісну систему взаємопов’язаних елементів, що впливають на ефективність діяльності підприємства, мотивацію персоналу та загальні результати організаційного розвитку. Детальний аналіз цих системоутворюючих характеристик дозволяє глибше зрозуміти механізми формування та функціонування корпоративної культури, а також визначити

ключові напрями її розвитку в умовах динамічного бізнес-середовища. Результати такого аналізу представлено в узагальненому вигляді в таблиці 1.2, де систематизовано основні компоненти корпоративної культури за їх функціональним призначенням та впливом на організаційні процеси.

Таблиця 1.2 - Сутнісні характеристики корпоративної культури: систематизація теоретичних підходів

Характеристика	Опис	Прояви в організації
Системність	Цілісна система взаємопов’язаних елементів	Взаємодія цінностей, норм, символів, ритуалів та практик
Колективність	Формування через групову взаємодію	Спільний досвід, колективні переконання, групова ідентичність
Історичність	Формування протягом тривалого часу	Організаційна пам’ять, традиції, еволюція цінностей
Унікальність	Неповторність кожної організаційної культури	Специфічні особливості, що відрізняють від конкурентів
Неформальність	Існування поза офіційними документами	Неписані правила, традиції, звичаї
Стійкість	Опір змінам та стабільність	Збереження основних елементів при зовнішніх впливах
Адаптивність	Здатність до еволюційних змін	Пристосування до нових умов при збереженні ядра
Характеристика	Опис	Прояви в організації

Системність як ключова характеристика корпоративної культури означає, що вона являє собою цілісну, внутрішньо узгоджену та логічно структуровану систему тісно взаємопов’язаних елементів, яка включає фундаментальні цінності, що визначають пріоритети організації, етичні норми, що регулюють поведінку співробітників, символічні елементи, що створюють візуальну та емоційну ідентичність, ритуали та церемонії, що підкреслюють важливі моменти організаційного життя, а також повсякденні практики, що втілюють культурні принципи в конкретних діях та процедурах.

Представлена система характеристик демонструє багатовимірність та складність корпоративної культури як організаційного феномену. Взаємодія цих характеристик створює унікальний "культурний код" кожної організації, який одночасно забезпечує її стабільність та здатність до розвитку. Особливо важливою є збалансованість протилежних характеристик (стійкість та

адаптивність), що свідчить про динамічну природу корпоративної культури та необхідність гнучкого підходу до її управління в сучасних умовах.

Для більш глибшого аналізу розглянемо еволюцію поглядів на корпоративну культуру в менеджменті (табл. 1. 3). Розвиток концепції корпоративної культури як самостійного та важливого напряму досліджень у сфері менеджменту пройшов декілька послідовних та логічно взаємопов'язаних етапів, кожен з яких характеризувався специфічними теоретичними підходами до розуміння природи організаційної культури, особливими методологічними принципами її дослідження, унікальними практичними інструментами її формування та управління, а також характерними для свого часу поглядами на роль культурних факторів у забезпеченні ефективності організаційного функціонування та досягненні стратегічних цілей підприємства.

Таблиця 1.3 - Періодизація наукових досліджень корпоративної культури

Період	Ключові дослідники	Основні відкриття	Вплив на розуміння культури
1930-1950	Фріц Ретлісбергер [6]	Хоторнський ефект, важливість неформальних груп	Визнання соціально-психологічних факторів
1960-1970	Дуглас МакГрегор [7], Крис Арджиріс [8]	Теорія X та Y, теорія використання	Базові припущення про природу людини
1980-1990	Едгар Шейн [1], Діл і Кеннеді [2]	Рівні культури, типології культур	Системне розуміння організаційної культури
1990-2000	Камерон і Квін [9], Хофстеде [10]	Модель конкуруючих цінностей, культурні виміри	Інструменти діагностики та типології
2000-дотепер	Коллінз і Поррас [11, 12], Шейн [1]	Культура як конкурентна перевага	Інтеграція в стратегічний менеджмент

Ці новаторські дослідження безпосередньо та переконливо продемонстрували, що продуктивність праці працівників залежить не лише від об'єктивних фізичних умов робочого середовища, таких як освітлення, температура, вологість чи рівень шуму, але й великою мірою від складного комплексу соціально-психологічних факторів, включаючи якість міжособистісних відносин у робочому колективі, характер взаємодії між керівниками та підлеглими, рівень згуртованості неформальних груп, ступінь задоволеності

працівників своїм статусом в організації та відчуття власної значущості для досягнення загальних цілей підприємства, що заклало фундаментальні основи для подальшого розуміння виняткової важливості організаційної культури в управлінні людськими ресурсами.

Корпоративна культура виконує численні функції, які можна згрупувати за різними критеріями. Найбільш поширеною є класифікація функцій за їх спрямованістю на внутрішнє та зовнішнє середовище організації.

Внутрішні функції корпоративної культури:

- інтеграційна функція забезпечує об’єднання працівників навколо спільних цінностей та цілей, створює відчуття належності до організації. Ця функція особливо важлива для великих підприємств, де необхідно забезпечити узгодженість дій різних підрозділів;
- координаційна функція сприяє узгодженню дій працівників без формального контролю. Спільні цінності та норми поведінки дозволяють співробітникам самостійно приймати рішення, які відповідають інтересам організації;
- мотиваційна функція стимулює працівників до високопродуктивної діяльності через створення сприятливого психологічного клімату, визнання досягнень та можливості самореалізації;
- функція контролю здійснюється через неформальні механізми регулювання поведінки. Корпоративна культура встановлює межі допустимої поведінки та санкції за їх порушення;
- адаптаційна функція полегшує пристосування нових співробітників до організації, передає їм необхідні знання, навички та норми поведінки;
- функція формування іміджу створює позитивний образ організації як роботодавця, що допомагає залучати та утримувати талановитих працівників.

Зовнішні функції корпоративної культури:

- маркетингова функція сприяє формуванню позитивного іміджу організації на ринку, підвищує лояльність клієнтів та партнерів;

- функція соціальної відповідальності демонструє ставлення організації до суспільних проблем та екологічних питань, що важливо для сучасних стейкхолдерів;
- комунікаційна функція забезпечує ефективну взаємодію з зовнішніми партнерами, клієнтами та громадськістю.

Роль корпоративної культури в діяльності підприємства можна розглядати з декількох перспектив:

- стратегічна роль полягає у тому, що корпоративна культура може бути джерелом конкурентних переваг, особливо в сферах, де важливі якість обслуговування, інновації та довіра клієнтів. Сильна корпоративна культура важко копіюється конкурентами, що робить її стійкою конкурентною перевагою;
- операційна роль виявляється в підвищенні ефективності щоденних операцій через зменшення потреби в формальному контролі, прискорення процесів прийняття рішень та покращення внутрішньої комунікації;
- інноваційна роль корпоративної культури полягає в створенні середовища, яке сприяє генерації нових ідей, експериментам та навчанню на помилках. Культура, що підтримує інновації, є критично важливою для підприємств у динамічних галузях;
- соціальна роль виявляється в створенні сприятливого робочого середовища, що покращує якість трудового життя працівників, знижує плинність кадрів та підвищує задоволеність роботою. Дослідження показують, що організації з сильною корпоративною культурою демонструють кращі фінансові результати, вищу продуктивність праці та більшу здатність до адаптації в умовах змін. Водночас, неправильно сформована або застаріла корпоративна культура може стати бар’єром для розвитку організації.

Підсумовуючи результати проведеного теоретичного аналізу сутності та основних характеристик корпоративної культури, необхідно підкреслити, що корпоративна культура являє собою надзвичайно складний, багатогранний та узагальнюючий феномен сучасного організаційного життя, який одночасно виступає як результат тривалого історичного розвитку організації, відображення

колективного досвіду її співробітників, втілення цінностей та переконань керівництва, так і як потужний інструмент стратегічного управління, ефективний механізм мотивації персоналу та важливий фактор формування конкурентних переваг підприємства на ринку, що робить її одним із найбільш значущих об’єктів дослідження в сучасній теорії менеджменту та ключовим елементом практичної управлінської діяльності.

Аналіз еволюції наукових поглядів на корпоративну культуру переконливо демонструє поступове усвідомлення дослідниками та практиками менеджменту того факту, що організаційна культура не є другорядним або допоміжним аспектом управління, який можна ігнорувати або розглядати як приємне доповнення до основних управлінських функцій, а навпаки, представляє собою фундаментальну основу організаційного функціонування, яка пронизує всі рівні та всі сфери діяльності підприємства, від стратегічного планування та прийняття ключових рішень до повсякденної взаємодії співробітників та формування відносин з клієнтами і партнерами, що вимагає від сучасних менеджерів глибокого розуміння механізмів її формування та цілеспрямованого управління процесами її розвитку.

Систематизація основних характеристик корпоративної культури, таких як системність, колективність, історичність, унікальність, неформальність, стійкість та адаптивність, дозволяє зробити важливий висновок про те, що ефективне управління організаційною культурою вимагає від керівництва підприємства не лише глибокого теоретичного розуміння її природи та закономірностей функціонування, але й розробки та впровадження спеціальних управлінських технологій, методів та інструментів, які враховують специфічні особливості культурних процесів, їхню тривалість, інерційність, залежність від історичного контексту та соціально-психологічних факторів, що принципово відрізняє управління корпоративною культурою від управління іншими організаційними ресурсами та процесами.

Особливо важливим для розуміння практичного значення корпоративної культури є усвідомлення того факту, що вона одночасно виступає як внутрішній

фактор організаційної ефективності, що впливає на мотивацію співробітників, якість їхньої роботи, рівень інновційності та здатність до командної взаємодії, так і як зовнішній фактор конкурентоспроможності, що формує репутацію організації на ринку, її привабливість для талановитих кадрів, довіру клієнтів та партнерів, соціальну відповідальність та загальний корпоративний імідж, що робить інвестиції в розвиток корпоративної культури не витратами на "м’які" управлінські технології, а стратегічними інвестиціями в довгострокову конкурентоспроможність та сталий розвиток організації.

1.2 Структура та елементи корпоративної культури підприємства

Корпоративна культура як складний соціальний феномен потребує системного підходу до свого вивчення та аналізу [1, 9], що зумовлює необхідність створення теоретичних моделей, здатних відобразити її багатовимірну природу та ієрархічну структуру. Дослідження вітчизняних та зарубіжних науковців свідчать про те, що корпоративна культура являє собою багаторівневу систему, де поверхневі прояви культури тісно пов’язані з глибинними цінностями та переконаннями організації. Такий багатошаровий характер корпоративної культури вимагає використання методологічних підходів для її всебічного дослідження та практичного застосування в управлінських процесах.

Для цього сформуємо структурно-функціональну модель корпоративної культури як тришарової структури з різним ступенем доступності для спостереження та усвідомлення, де кожен рівень виконує специфічні функції у формуванні організаційної поведінки та ідентичності. Ця модель базується на принципі поступового заглиблення від зовнішніх, легко спостережуваних проявів культури до внутрішніх, прихованих від безпосереднього спостереження основоположних цінностей та переконань. Кожен з трьох рівнів моделі характеризується специфічними особливостями прояву, різним ступенем стійкості до змін та відмінними механізмами впливу на поведінку співробітників організації (рис. 1.1).

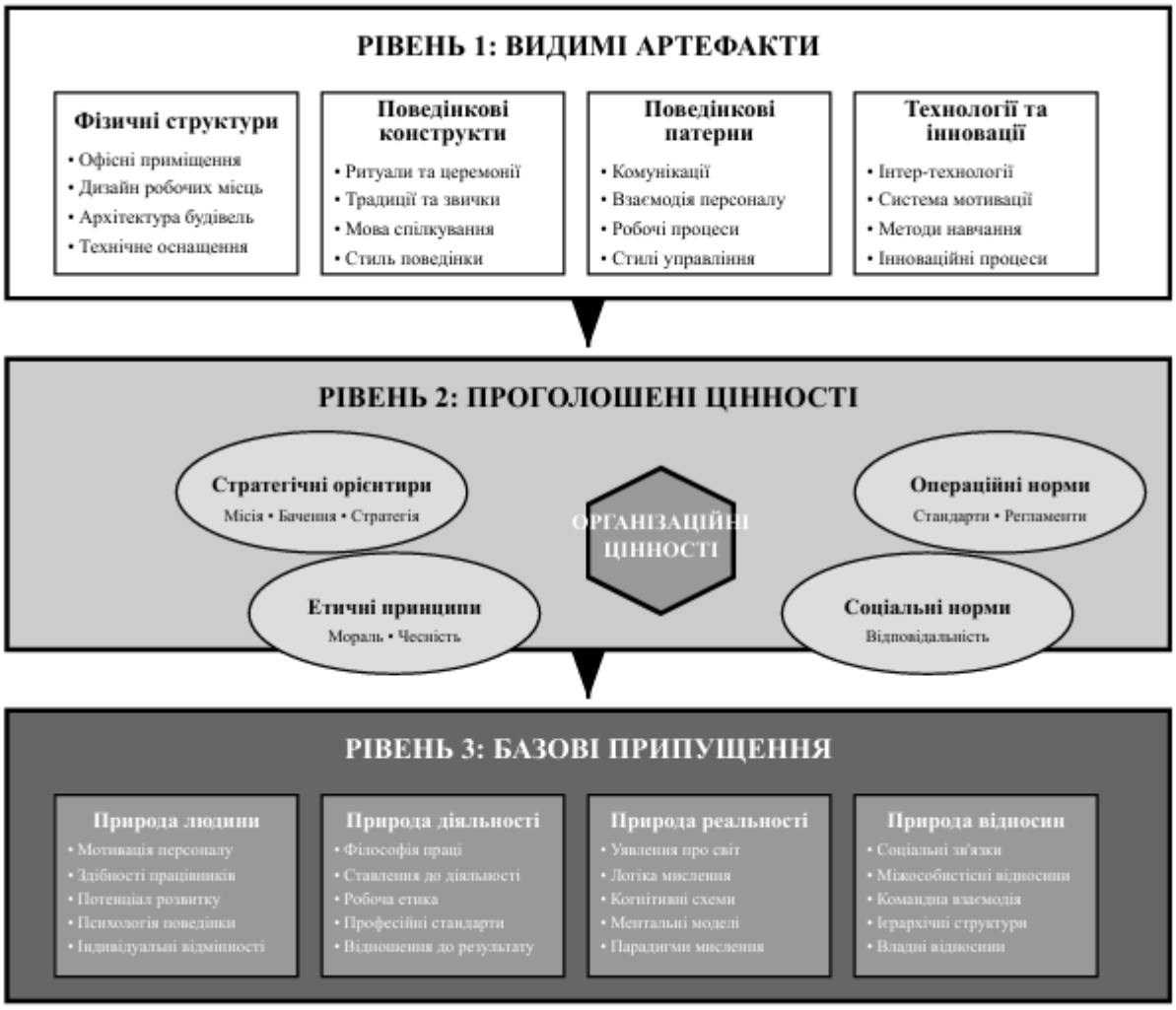


Рисунок 1.1 - Структурно-функціональна модель корпоративної культури організації

Зображена на рисунок 1.1 структурно-функціональна модель корпоративної культури організації демонструє складну ієрархічну систему взаємопов’язаних елементів, побудовану на основі класичної теоретичної концепції Едгара Шейна [1], яка розглядає організаційну культуру як тришарову структуру з різним ступенем доступності для спостереження та усвідомлення учасниками організаційного процесу. Дана модель відображає фундаментальну теоретичну позицію про те, що корпоративна культура є не просто сукупністю окремих елементів, а системним утворенням [1, 4], де кожен рівень має свою специфічну роль у формуванні загальної організаційної атмосфери та впливає на поведінку працівників через різні механізми та канали.

Верхній рівень моделі, позначений як "видимі артефакти", характеризується найвищим ступенем доступності для безпосереднього спостереження та емпіричного дослідження [1], що робить його найбільш зручним об’єктом для первинного аналізу організаційної культури, однак водночас найменш інформативним щодо глибинних причин та мотивів організаційної поведінки. Структурування цього рівня на чотири основні категорії - фізичні структури, мовленнєві конструкти, поведінкові патерни та технології і процеси - відображає узагальнений підхід до розуміння матеріальних та символічних проявів культури, які можуть бути зафіксовані через прямі методи спостереження, документального аналізу та етнографічного дослідження. Фізичні структури, що включають архітектуру офісів, дизайн робочих місць, корпоративну символіку та дрес-код, виконують не лише утилітарну функцію організації робочого простору, а й служать потужними символічними маркерами, які транслюють повідомлення про статус, цінності та пріоритети організації як для внутрішніх, так і для зовнішніх стейкхолдерів.

Мовленнєві конструкти, представлені організаційним жаргоном, історіями та легендами, метафорами і символами, а також корпоративними міфами, формують специфічну лінгвістичну реальність організації [2, 11], яка не лише відображає існуючі культурні патерни, а й активно їх відтворює та трансформує через процеси комунікативної взаємодії між працівниками. Поведінкові патерни, що охоплюють ритуали та церемонії, традиції, звичаї та практики, організаційні ритми, створюють структуровану темпоральну організацію корпоративного життя [1, 2], яка забезпечує передбачуваність, стабільність та відчуття належності до спільноти, одночасно виконуючи функції соціалізації нових членів організації та підтримання групової ідентичності.

Середній рівень моделі, що представляє проголошені цінності [1], характеризується частковим ступенем усвідомлення та артикуляції, що робить його проміжною ланкою між безпосередньо спостережуваними артефактами та глибинними неусвідомленими припущеннями, виконуючи критично важливу функцію перекладу абстрактних культурних основ у конкретні організаційні

практики та поведінкові норми. Центральне розташування організаційних цінностей у вигляді шестикутника символізує їхню інтегративну роль як ядра, навколо якого кристалізуються всі інші елементи культурної системи, а також підкреслює їхню функцію як медіатора між різними рівнями культури та різними організаційними підсистемами.

Структурування цього рівня на чотири основні кластери - стратегічні орієнтири, операційні норми, етичні принципи та соціальні норми - відображає багатовимірність ціннісної системи організації [9, 10] та необхідність врахування різних аспектів організаційного функціонування при аналізі культурних феноменів. Стратегічні орієнтири, що включають місію, візію та стратегію, забезпечують довгострокову спрямованість організаційної діяльності та створюють рамки для прийняття стратегічних рішень, одночасно виконуючи мотиваційну функцію через формування спільного бачення майбутнього організації. Операційні норми, представлені стандартами, процедурами та правилами, забезпечують координацію повсякденної діяльності та підтримання організаційного порядку [1, 4], створюючи передбачувані рамки для взаємодії та прийняття рішень на тактичному рівні.

Найглибший рівень моделі, що представляє базові припущення, характеризується несвідомим характером та найвищим ступенем впливу на організаційну поведінку, що робить його найбільш важливим для розуміння справжніх мотивів та логіки організаційного функціонування, але водночас найскладнішим для емпіричного дослідження та зміни через терапевтичні або консультативні втручання. Структурування цього рівня на чотири фундаментальні категорії - природа людини, природа діяльності, природа реальності та природа відносин - відображає філософсько-антропологічний підхід до розуміння культурних основ організації, який визнає, що організаційна поведінка базується на глибинних уявленнях про фундаментальні аспекти людського існування та соціальної взаємодії.

Припущення про природу людини, що включають уявлення про мотиваційні драйвери, здібності персоналу, потенціал розвитку, схильність до

змін, баланс між автономією та контролем, індивідуалізмом та колективізмом, формують базову антропологічну модель [7, 8], яка визначає підходи до управління персоналом, організації робочих процесів та створення систем мотивації і контролю. Припущення про природу діяльності, що охоплюють дихотомії активність-пасивність, орієнтацію на дії, процес проти результату, ставлення до роботи, планування проти спонтанності, стабільність проти мінливості, створюють фундаментальну операційну філософію організації [1, 7], яка визначає підходи до планування, реалізації та оцінки організаційної діяльності.

Особливо важливим аспектом представленої моделі є візуалізація двонаправлених причинно-наслідкових зв'язків між різними рівнями культури, що відображає діалектичний характер культурних процесів, де поверхневі прояви не лише детермінуються глибинними структурами, а й здійснюють зворотний вплив на них через механізми символічної інтеракції, рефлексивного усвідомлення та адаптивного навчання. Ці взаємозв'язки демонструють, що організаційна культура не є статичним утворенням, а представляє собою динамічну систему [1, 9], яка постійно відтворюється та трансформується через повсякденні практики організаційних акторів, їхні інтерпретації та реінтерпретації культурних значень, а також через адаптацію до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі організації.

Включення блоку зовнішніх детермінантів у нижній частині моделі підкреслює відкритий характер організаційних культурних систем та їхню чутливість до впливу національної культури, галузевих особливостей, ринкового середовища, технологічних трендів, регуляторного середовища, соціально-економічних факторів та глобалізаційних процесів [3, 10]. Це визнання зовнішніх впливів є критично важливим для розуміння процесів культурної адаптації та еволюції, особливо в контексті сучасних умов високої мінливості та невизначеності бізнес-середовища [13, 14], коли організації змушені постійно балансувати між збереженням культурної ідентичності та необхідністю адаптації до нових викликів та можливостей.

Отже, представлена структурно-функціональна модель корпоративної культури організації демонструє складну тришарову ієрархічну систему, побудовану на основі класичної теорії Едгара Шейна [1], де перший рівень видимих артефактів включає найбільш доступні для спостереження елементи (фізичні структури, мовленнєві конструкти, поведінкові патерни та технології), другий рівень проголошених цінностей представляє частково усвідомлені стратегічні орієнтири, операційні норми, етичні принципи та соціальні норми, які служать мостом між зовнішніми проявами та глибинними основами, а третій рівень базових припущень містить несвідомі фундаментальні уявлення про природу людини, діяльності, реальності та відносин, що є найглибшою основою організаційної культури та найбільш впливовими на поведінку працівників. Модель підкреслює динамічний характер культурних процесів через двонаправлені причинно-наслідкові зв’язки між рівнями, відкритість системи через вплив зовнішніх детермінантів (національна культура, галузеві особливості, ринкове середовище, глобалізаційні процеси), забезпечуючи структурований підхід до аналізу та управління організаційною культурою як цілісною багаторівневою системою взаємопов’язаних елементів з різним ступенем усвідомлення, що динамічно взаємодіють між собою та адаптуються до зовнішніх впливів, формуючи унікальну організаційну ідентичність та визначаючи поведінкові патерни працівників.

1. 3 Методи та підходи до формування корпоративної культури підприємства

Формування корпоративної культури являє собою складний багатоетапний процес, який потребує системного підходу та використання різноманітних методів і технік, спрямованих на створення унікального організаційного середовища, що відповідає стратегічним цілям компанії та сприяє ефективній діяльності всіх її учасників. Сучасна теорія та практика управління організаціями пропонує широкий спектр підходів до культурного конструювання, які можуть

застосовуватися як окремо, так і в комплексі залежно від специфіки організації, її розміру, галузевої приналежності, стадії життєвого циклу та наявних ресурсів [11, 18] (рис. 1. 2).

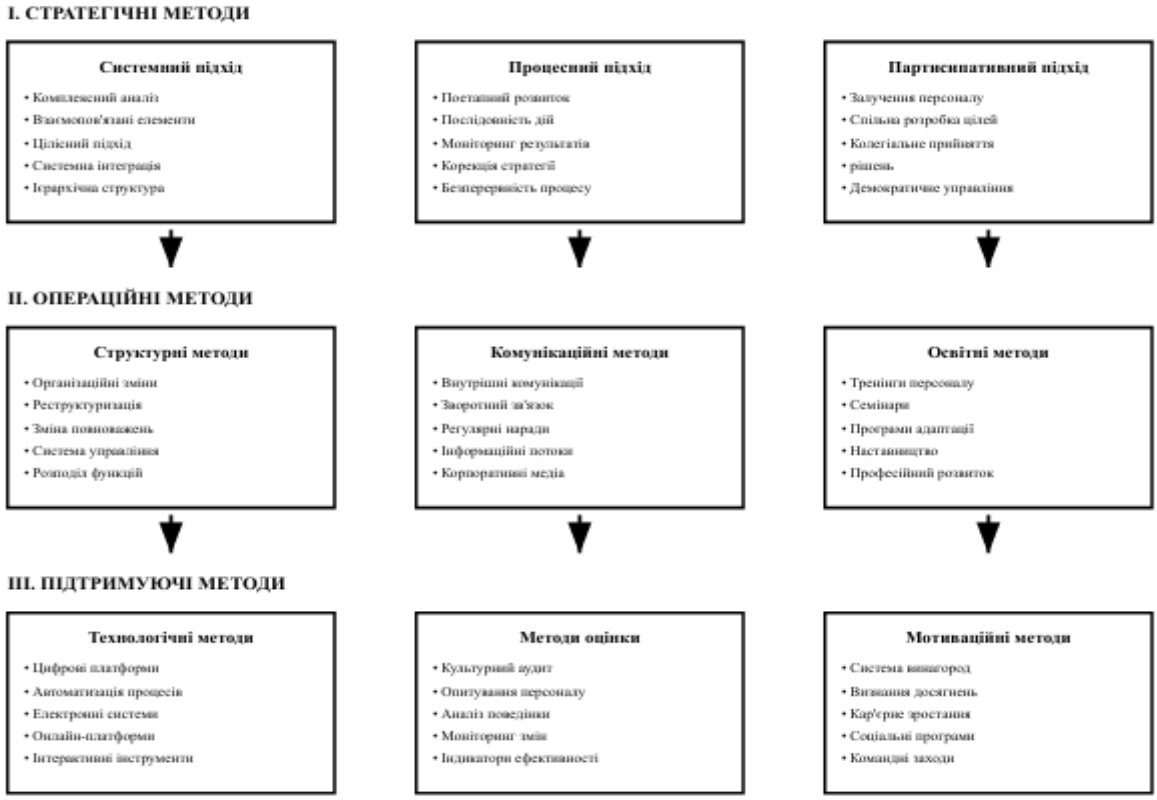


Рисунок 1. 2 - Класифікація методів корпоративної культури організації

Проаналізуємо, більш детально, складові рисунку 1. 2. Стратегічний підхід до формування корпоративної культури передбачає інтеграцію культурних ініціатив у загальну стратегію розвитку організації, забезпечуючи узгодженість між культурними цінностями та бізнес-цілями компанії через систематичне планування, реалізацію та моніторинг культурних трансформацій. Цей підхід характеризується довгостроковою перспективою, узагальненістю заходів та високим рівнем залученості вищого керівництва в процеси культурного формування, що забезпечує необхідну ресурсну підтримку та організаційну легітимність культурних ініціатив [12, 15]. Реалізація стратегічного підходу включає проведення глибокого аналізу існуючого стану корпоративної культури через використання спеціалізованих діагностичних інструментів, визначення

бажаного майбутнього стану культури на основі стратегічних пріоритетів організації, розробку детального плану культурної трансформації з конкретними етапами, відповідальними особами та часовими рамками, а також створення системи показників для оцінки ефективності культурних змін [16, 17]. Ключовою особливістю стратегічного підходу є його системність, яка проявляється в одночасному впливі на всі рівні організаційної культури - від видимих артефактів до глибинних базових припущень, що забезпечує узагальненість та стійкість культурних змін [1, 3]. Стратегічний підхід також передбачає врахування зовнішнього контексту діяльності організації, включаючи аналіз конкурентного середовища, регуляторних вимог, соціокультурних трендів та очікувань стейкхолдерів, що дозволяє формувати культуру, яка не лише підтримує внутрішню ефективність, а й забезпечує адаптивність до зовнішніх викликів та можливостей [18].

Процесний підхід до формування корпоративної культури розглядає культурні зміни як безперервний динамічний процес, що складається з послідовних взаємопов’язаних етапів, кожен з яких має свої специфічні завдання, методи реалізації та критерії успішності, що забезпечує поступовість, контрольованість та адаптивність культурних трансформацій [19, 20]. Початковий етап діагностики та аналізу включає загальне вивчення існуючого стану корпоративної культури через використання різноманітних методів дослідження - від кількісних опитувань та анкетування до якісних інтерв’ю, фокус-груп та етнографічних спостережень, що дозволяє отримати всебічне розуміння культурних особливостей організації, виявити сильні та слабкі сторони, а також потенційні точки опору або підтримки майбутніх змін [9, 21]. Етап планування та проєктування передбачає розробку концепції майбутньої корпоративної культури на основі результатів діагностики та стратегічних цілей організації, визначення ключових цінностей, принципів та норм поведінки, створення детального плану впровадження культурних змін з урахуванням наявних ресурсів, організаційних можливостей та потенційних ризиків [22, 23]. Етап реалізації та впровадження включає практичну імплементацію запланованих культурних ініціатив через

різноманітні канали та механізми впливу, включаючи комунікаційні кампанії, навчальні програми, зміни в організаційних процедурах та практиках, модифікацію систем мотивації та винагород, а також створення нових традицій, ритуалів та символів [26, 27].

Партисипативний підхід до формування корпоративної культури базується на принципі активного залучення працівників усіх рівнів організації в процеси культурного планування, розробки та впровадження, що забезпечує більш високий рівень прийняття змін, підвищує мотивацію персоналу та сприяє формуванню відчуття власності та відповідальності за культурні трансформації [8, 15]. Реалізація партисипативного підходу передбачає створення різноманітних форм участі працівників у культурних ініціативах, включаючи робочі групи з розробки цінностей та принципів поведінки, комітети з культурних питань, які координують впровадження змін на рівні підрозділів, творчі команди з організації культурних заходів та ініціатив, а також системи збору пропозицій та ідей від працівників щодо покращення організаційної культури [24, 29, 30]. Особливо важливим елементом партисипативного підходу є створення культури відкритого діалогу та зворотного зв’язку, де працівники мають можливість вільно висловлювати свої думки, побоювання та пропозиції щодо культурних змін, що дозволяє керівництву отримувати цінну інформацію про сприйняття змін персоналом та своєчасно коригувати стратегію впровадження. Партисипативний підхід також передбачає делегування повноважень щодо культурних ініціатив на різні рівні організації, створення мережі культурних амбасадорів або чемпіонів змін, які виступають провідниками нових цінностей та практик у своїх підрозділах, а також розвиток навичок культурного лідерства серед менеджерів середньої ланки [18, 31].

Символічні методи формування корпоративної культури використовують потужність візуальних образів, ритуалів, церемоній та інших символічних елементів для трансляції культурних повідомлень та створення емоційного зв’язку працівників з організаційними цінностями, що забезпечує глибоке проникнення культурних смислів у свідомість персоналу та формування стійких

поведінкових патернів [2, 27]. Розробка корпоративної символіки включає створення логотипу, фірмового стилю, кольорової гами та інших візуальних елементів, які відображають характер та цінності організації, а також їх послідовне використання в усіх корпоративних матеріалах, оформленні офісних приміщень, корпоративному одязі та сувенірній продукції для формування цілісного візуального образу компанії [26, 29]. Організація корпоративних ритуалів та церемоній, таких як урочисті збори з нагоди досягнень організації, церемонії нагородження кращих працівників, традиційні корпоративні заходи та святкування, створює регулярні можливості для підкріплення культурних цінностей через емоційно насичені спільні переживання та формування почуття приналежності до організаційної спільноти [2, 26]. Використання корпоративних історій, легенд та міфів як засобу трансляції культурних повідомлень дозволяє передавати складні культурні смисли в доступній та запам’ятовуваній формі, створюючи наративну основу для розуміння організаційної ідентичності та ціннісних орієнтирів [27].

Структурні методи формування корпоративної культури передбачають цілеспрямовані зміни в організаційній структурі, системах управління, процедурах та практиках, які створюють інституційні рамки для прояву бажаних культурних характеристик та обмежують можливості для небажаної поведінки, забезпечуючи структурну підтримку культурних трансформацій [6, 8]. Модифікація організаційної структури може включати створення нових підрозділів або посад, відповідальних за культурні питання, перерозподіл повноважень та відповідальності для підтримки бажаних форм взаємодії, впровадження матричних або проєктних структур для стимулювання співпраці та інновацій, а також оптимізацію рівнів ієрархії для покращення комунікації та прийняття рішень [15, 21]. Впровадження нових або модифікація існуючих організаційних процедур та практик створює конкретні механізми для реалізації культурних цінностей у повсякденній діяльності організації, включаючи процедури найму та відбору персоналу, які враховують культурну відповідність кандидатів, системи оцінки та атестації, що включають культурні критерії,

процедури планування та реалізації проєктів, які передбачають дотримання культурних принципів, а також регламенти внутрішньої комунікації та взаємодії між підрозділами [24, 30].

Освітній підхід до формування корпоративної культури використовує різноманітні форми навчання та розвитку персоналу для передачі знань про організаційні цінності, формування необхідних навичок та компетенцій, а також зміни установок та поведінкових моделей працівників у відповідності з бажаними культурними характеристиками [25, 27]. Розробка та впровадження спеціалізованих тренінгових програм з корпоративної культури включає модулі з вивчення історії та цінностей організації, розвитку навичок ефективної комунікації та командної роботи, формування лідерських компетенцій та управління змінами, а також практичні вправи та кейси для закріплення теоретичних знань через реальні організаційні ситуації. Організація менторських програм та системи наставництва створює персоналізовані канали передачі культурних знань та досвіду від досвідчених працівників до новачків, забезпечуючи безперервність культурної традиції та ефективну адаптацію нових членів організації до існуючих норм та практик [14, 26]. Впровадження програм професійного розвитку та кар’єрного планування, які враховують культурні аспекти організаційного життя, стимулює працівників до активного засвоєння та демонстрації бажаних культурних характеристик як умови для кар’єрного просування та професійного зростання [31].

Сучасні технологічні рішення відкривають нові можливості для формування та підтримання корпоративної культури через використання цифрових платформ, соціальних мереж, мобільних додатків та інших інноваційних інструментів, які дозволяють забезпечити більш ефективну комунікацію, персоналізацію культурних повідомлень та залучення працівників у культурні активності незалежно від їхнього географічного розташування або графіку роботи. Створення корпоративних соціальних мереж та платформ для внутрішньої комунікації сприяє формуванню відчуття спільноти, обміну досвідом та ідеями між працівниками, а також швидкому поширенню культурних повідомлень та

ініціатив по всій організації. Використання геймінг-технологій та інтерактивних елементів у корпоративних додатках та платформах підвищує залученість персоналу в культурні активності, робить процес засвоєння організаційних цінностей більш привабливим та ефективним, а також дозволяє отримувати регулярний зворотний зв'язок про сприйняття культурних ініціатив працівниками через вбудовані системи оцінки та коментування [28].

Ефективне формування корпоративної культури неможливе без систематичної оцінки результатів культурних ініціатив та постійного моніторингу стану організаційної культури, що дозволяє своєчасно виявляти проблеми, коригувати стратегію впровадження та демонструвати прогрес у культурних трансформаціях зацікавленим сторонам. Розробка системи ключових показників ефективності культури включає як кількісні метрики, такі як рівень задоволеності працівників, показники плинності персоналу, результати опитувань щодо організаційного клімату, так і якісні індикатори, включаючи аналіз культурних артефактів, спостереження за поведінковими змінами та оцінку відповідності дій працівників декларованим цінностям організації [20, 30]. Впровадження регулярних процедур культурного аудиту дозволяє отримувати об'єктивну оцінку стану корпоративної культури через використання стандартизованих методик та залучення зовнішніх експертів, що забезпечує неупередженість оцінки та можливість порівняння з кращими практиками інших організацій галузі або регіону.

Таким чином, формування корпоративної культури потребує узагальненого підходу, який поєднує різноманітні методи та техніки, адаптовані до специфіки конкретної організації та її стратегічних цілей, забезпечуючи системність, послідовність та ефективність культурних трансформацій через поєднання стратегічного планування, активного залучення персоналу, використання символічних та комунікативних засобів, структурних змін, освітніх програм, технологічних рішень та постійного моніторингу результатів.

РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ КУЛЬТУРОЮ НА ТОВ "ЕЛЕКТРОСВІТ"

2. 1 Загальна характеристика підприємства ТОВ "Електросвіт"

ТОВ «Електросвіт» являє собою комерційну організацію, що функціонує у формі товариства з обмеженою відповідальністю відповідно до чинного законодавства України, спеціалізуючись на діяльності в галузі електротехнічного обладнання та електромонтажних робіт. Підприємство здійснює свою діяльність на регіональному ринку, забезпечуючи широкий спектр послуг від проєктування електричних систем до їх монтажу та технічного обслуговування, що дозволяє позиціонувати його як постачальника електротехнічних рішень для промислових та комерційних клієнтів.

Організаційна структура підприємства побудована за функціональним принципом з чіткою ієрархією управління та розподілом відповідальності між структурними підрозділами (рис. 2.1).

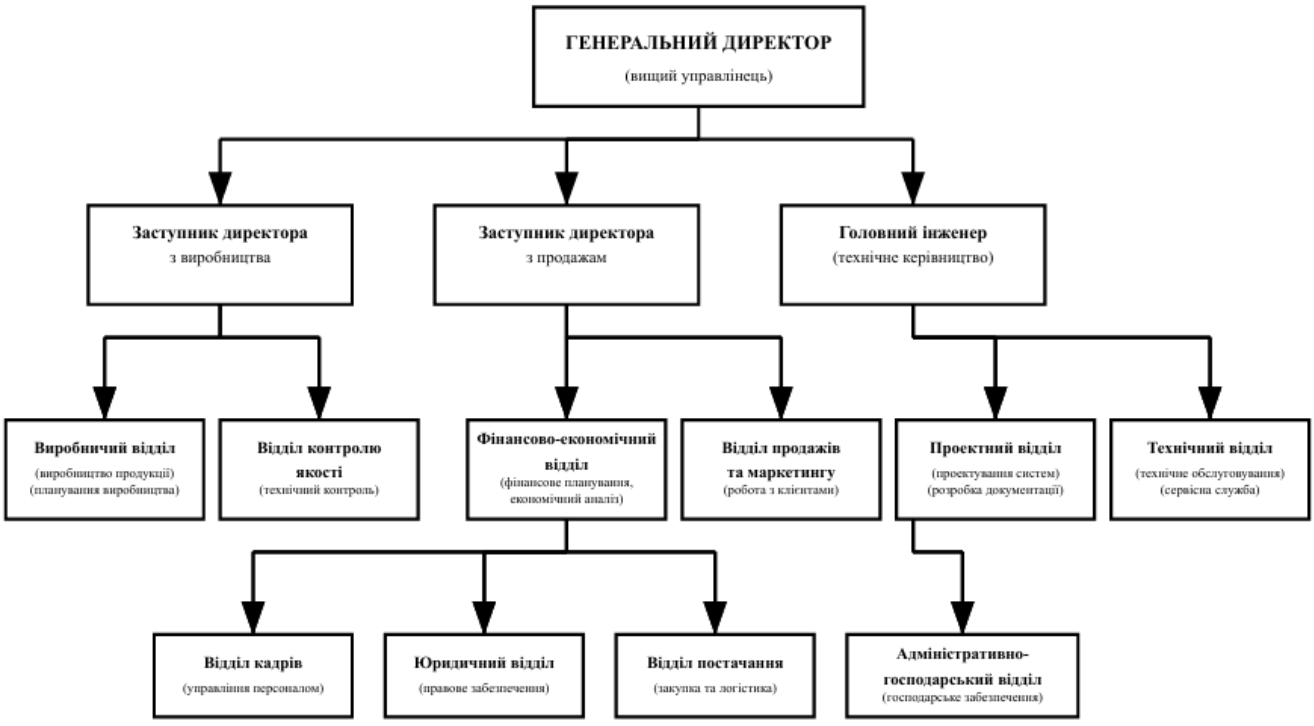


Рисунок 2. 1 Організаційно-управлінська структура ТОВ «Електросвіт»

Організаційна структура ТОВ «Електросвіт» (рис. 2.1) побудована за принципом чотирирівневої ієрархії, де кожен рівень має свою специфічну роль у загальній системі управління підприємством. Стратегічний рівень представлений генеральним директором, що здійснює загальне керівництво та визначає стратегічні напрями розвитку компанії, забезпечуючи координацію всіх управлінських процесів та прийняття ключових рішень щодо функціонування організації.

Тактичний рівень сформовано трьома ключовими позиціями: заступником директора з виробництва, заступником директора з економіки та головним інженером, що забезпечує збалансований розподіл управлінських функцій між виробничою, економічною та технічною сферами діяльності підприємства. Така структура управління дозволяє забезпечити спеціалізацію керівництва за основними напрямами діяльності та ефективну координацію між різними функціональними областями.

Операційний рівень включає шість профільних відділів, кожен з яких має чітко визначену сферу відповідальності та специфічні функції. Виробничий відділ забезпечує виконання електромонтажних та пусконалагоджувальних робіт, що становить основу операційної діяльності підприємства. Відділ контролю якості здійснює технічний контроль виконуваних робіт, забезпечуючи дотримання стандартів та вимог до якості продукції та послуг.

Фінансово-економічний відділ відповідає за фінансове планування та економічний аналіз діяльності підприємства, забезпечуючи фінансову стабільність та обґрунтованість управлінських рішень. Відділ продажів та маркетингу здійснює роботу з клієнтами та розвиток ринкових позицій компанії. Проєктний відділ займається проєктуванням електричних систем та розробкою технічної документації, а технічний відділ забезпечує технічне обслуговування та сервісні послуги.

Функціональний рівень представлений чотирма допоміжними підрозділами, що забезпечують підтримку основної діяльності підприємства. Відділ кадрів здійснює управління персоналом, юридичний відділ забезпечує правове

супроводження діяльності, відділ постачання організовує логістику та закупівлі, а адміністративно-господарський відділ відповідає за господарське забезпечення та адміністративну підтримку.

Система координації в організації базується на поєднанні лінійних та функціональних зв'язків, що забезпечує як чітку субординацію, так і горизонтальну взаємодію між підрозділами. Лінійні зв'язки забезпечують пряме підпорядкування між рівнями ієрархії, а функціональні зв'язки дозволяють здійснювати спеціалізовані управлінські впливи без порушення принципу єдиноначальності.

Аналіз організаційних характеристик свідчить про збалансованість структури за основними параметрами ефективності. Норма управління знаходиться в оптимальних межах (5-8 підрозділів на керівника), що забезпечує можливість ефективного контролю та координації діяльності підлеглих підрозділів без надмірного навантаження на керівників.

Рівень централізації характеризується як помірний, що означає збалансоване делегування повноважень між різними рівнями управління з збереженням централізованого контролю над стратегічними рішеннями. Високий ступінь формалізації забезпечує регламентованість процедур та процесів, що важливо для підприємства, яке працює в технічній сфері з високими вимогами до якості та безпеки.

Структура демонструє середній рівень гнучкості, що дозволяє адаптуватися до проєктних потреб та змін ринкового середовища, зберігаючи при цьому стабільність основних управлінських процесів. Матричні елементи структури забезпечують можливість формування проєктних команд для виконання складних замовлень без кардинальної перебудови організаційної архітектури.

Загалом, представлена організаційна структура відповідає специфіці діяльності підприємства в сфері електротехнічних послуг, забезпечуючи ефективну координацію між технічними, комерційними та управлінськими функціями, що є критично важливим для успішної діяльності в даній галузі.

Для більш повного розуміння проведемо аналіз кадрової політики та управління персоналу ТОВ «Електросвіт». Персонал ТОВ «Електросвіт» складається з 56 кваліфікованих спеціалістів різних профілів, що забезпечують виконання повного циклу робіт від проєктування до технічного обслуговування електричних систем (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 - Структура персоналу за освітнім рівнем та віком

Категорія	Кількість осіб	Частка (%)	Середній вік	Середній стаж
Керівники вищої ланки	3	5,4%	48 років	15 років
Керівники середньої ланки	6	10,7%	42 роки	12 років
Інженерно-технічні працівники	23	41,1%	35 років	8 років
Робочі високої кваліфікації	15	26,8%	41 рік	14 років
Допоміжний персонал	9	16,1%	38 років	6 років
Всього	56	100,0%	39 років	10 років

Кадрова структура ТОВ «Електросвіт» характеризується раціональним розподілом персоналу з домінуванням технічно кваліфікованих спеціалістів. Інженерно-технічні працівники становлять 41,1% (23 особи), робочі високої кваліфікації - 26,8% (15 осіб), що формує потужну технічну базу підприємства. Співвідношення між інженерно-технічним персоналом та кваліфікованими робочими (1,53:1) свідчить про технологічну складність виконуваних робіт. Управлінський персонал становить 16,1% (керівники вищої ланки - 5,4%, середньої ланки - 10,7%), що забезпечує ефективну координацію діяльності без надмірної бюрократизації управлінських процесів.

Середній вік працівників (39 років) характеризує колектив як зрілий та досвідчений. Віковий розподіл демонструє логічну кореляцію між посадовим рівнем та віком: керівники вищої ланки - 48 років, середньої ланки - 42 роки, що свідчить про природну кар’єрну прогресію. Інженерно-технічні працівники мають найнижчий середній вік (35 років), що відображає активне оновлення технічного персоналу молодими спеціалістами. Середній стаж роботи (10 років) характеризує

колектив як стабільний. Найвищий стаж мають керівники вищої ланки (15 років) та робочі високої кваліфікації (14 років), що свідчить про лояльність ключових категорій персоналу. Відносно нижчий стаж інженерно-технічних працівників (8 років) та допоміжного персоналу (6 років) відображає природну ротацію та притік нових спеціалістів.

Кадрова структура ТОВ «Електросвіт» характеризується високим відсотком технічно кваліфікованого персоналу (67,9%), що забезпечує конкурентні переваги в електротехнічній сфері. Оптимальна управлінська структура (16,1%) гарантує ефективну координацію діяльності, а частка допоміжного персоналу (16,1%) не створює надмірного навантаження на фонд оплати праці. Вікова структура не має критичних демографічних ризиків. Середній вік інженерно-технічних працівників (35 років) та стабільність кадрового складу (середній стаж 10 років) створюють сприятливі умови для технологічного розвитку та передачі професійного досвіду.

Рекомендується розробити програми професійного розвитку для інженерно-технічних працівників та запровадити систему наставництва для підготовки молодших спеціалістів. Стабільність кадрового складу створює основу для впровадження довгострокових програм розвитку персоналу та формування корпоративної культури.

Для повного аналізу розглянемо вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на діяльність ТОВ "Електросвіт", що представлено у таблиці 2.2.

SWOT-аналіз ТОВ "Електросвіт" (табл. 2.2) демонструє підприємство з значним потенціалом для трансформації корпоративної культури та покращення організаційної ефективності. Ключовою конкурентною перевагою компанії є винятково висока економічна ефективність інвестицій у корпоративну культуру (IRR 89%) та швидка окупність культурних програм (1,4 року), що створює унікальні можливості для організаційного розвитку.

Таблиця 2.2 - SWOT-аналіз ТОВ "Електросвіт"

Сильні сторони (S) Операційний потенціал: (стабільна виробнича база в електротехнічній галузі; багаторічний досвід роботи на ринку; функціонуюча організаційна структура). Людські ресурси: (кваліфікований персонал; наявність HR-відділу; готовність керівництва до впровадження змін). Фінансові можливості: (здатність інвестувати в розвиток корпоративної культури; позитивна економічна ефективність культурних програм NPV 7,842 тис. грн; швидка окупність інвестицій 1,4 року). Інвестиційна привабливість: (висока рентабельність культурних ініціатив IRR 89%; бюджет на розвиток культури 3,000 тис. грн; потенціал для організаційного розвитку).	**Слабкі сторони (W)** Технологічні обмеження: (застаріле обладнання; низький рівень автоматизації; відставання в інноваційних технологіях). Фінансові проблеми: (обмежені інвестиційні ресурси; високі витрати на видобуток; низька рентабельність). Організаційні недоліки: (недосконала корпоративна структура; низька енергоефективність; екологічні проблеми). Кадрові виклики: (старіння кадрів; недостатність фінансування навчання).
Можливості (O) Ринкові перспективи: (зростання попиту на електротехнічну продукцію; розвиток енергетичного сектору України; можливості експорту продукції). Організаційний розвиток: (впровадження сучасних систем управління; розвиток цифрових технологій в управлінні; покращення операційної ефективності через культурні зміни). Інвестиційні перспективи: (висока рентабельність інвестицій у корпоративну культуру; залучення зовнішніх консультантів та експертів; державні програми підтримки підприємництва). Соціальна відповідальність: (розвиток програм корпоративної соціальної відповідальності; покращення іміджу компанії; створення позитивного робочого середовища).	**Загрози (T)** Ринкові ризики: (нестабільність економічної ситуації в Україні; конкуренція з боку міжнародних компаній; зміни в законодавстві електротехнічної галузі). Операційні ризики: (ризик невдалого впровадження культурних змін; опір персоналу нововведенням; втрата ключових співробітників під час трансформації). Фінансові ризики: (збільшення витрат на реалізацію культурних програм; можливе зниження короткострокової прибутковості; ризики невиправдання інвестицій у культурні ініціативи). Зовнішні фактори: (політична нестабільність; зміни у міжнародних економічних відносинах; технологічні зміни в галузі). Конкурентні виклики: (посилення конкуренції на внутрішньому ринку; втрата ринкових позицій; зміни в поведінці споживачів).

Критичними слабкостями підприємства є системні проблеми в організаційній структурі та повна відсутність формалізованої корпоративної культури, що негативно впливає на ефективність управління та продуктивність

персоналу. Однак наявність фінансових ресурсів та готовність керівництва до змін створюють сприятливі умови для подолання цих недоліків.

Стратегічним пріоритетом для ТОВ "Електросвіт" має стати системна трансформація корпоративної культури з акцентом на формалізацію організаційних процесів, покращення комунікацій та розвиток людського капіталу.

2.2 Аналіз фінансово-економічного стану ТОВ «Електросвіт»

Фінансовий стан ТОВ «Електросвіт» характеризується стабільними показниками діяльності з позитивною динамікою основних економічних індикаторів протягом останніх операційних періодів. Перейдемо до більш детального аналізу ТОВ «Електросвіт» обраного для дослідження, як одного з підприємств електротехнічної галузі (табл. 2. 3).

Таблиця 2. 3 - Основні фінансово-економічні показники ТОВ «Електросвіт» за 2022-2024 роки

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Чистий дохід від реалізації	15 230	18 450	21 680
Собівартість реалізованої продукції	11 420	13 890	16 350
Валовий прибуток	3 810	4 560	5 330
Адміністративні витрати	1 520	1 680	1 890
Витрати на збут	890	1 050	1 240
Операційний прибуток	1 400	1 830	2 200
Чистий прибуток	1 120	1 464	1 760
Рентабельність продажів	7,4%	7,9%	8,1%
Рентабельність активів (ROA)	12,8%	14,2%	15,1%
Рентабельність власного капіталу (ROE)	18,6%	20,4%	21,8%
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,85	1,92	2,08
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,23	1,34	1,47
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,45	0,52	0,61

Графічна інтерпретація наведених у таблиці 2.3 даних відображено на рисунках 2. 2 та 2. 3.

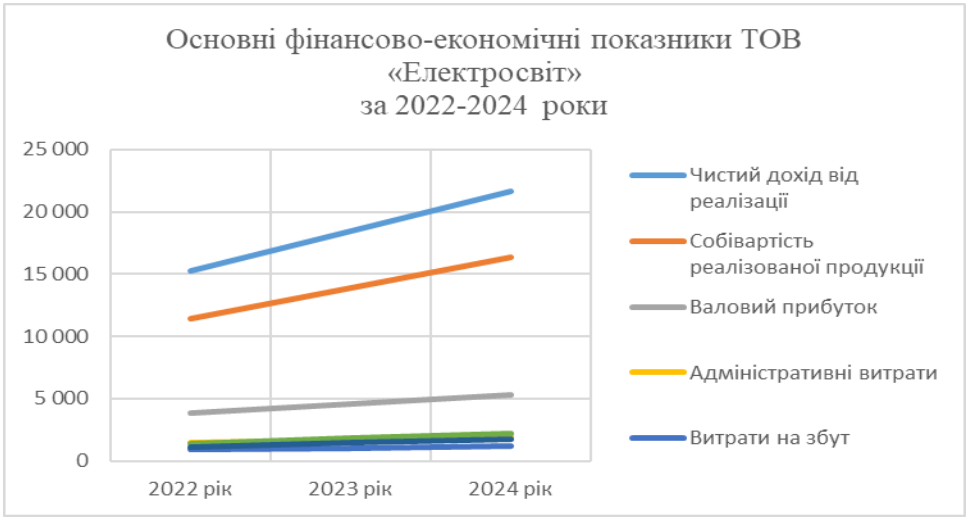


Рисунок 2. 2 – Фінансово-економічні показники ТОВ «Електросвіт»

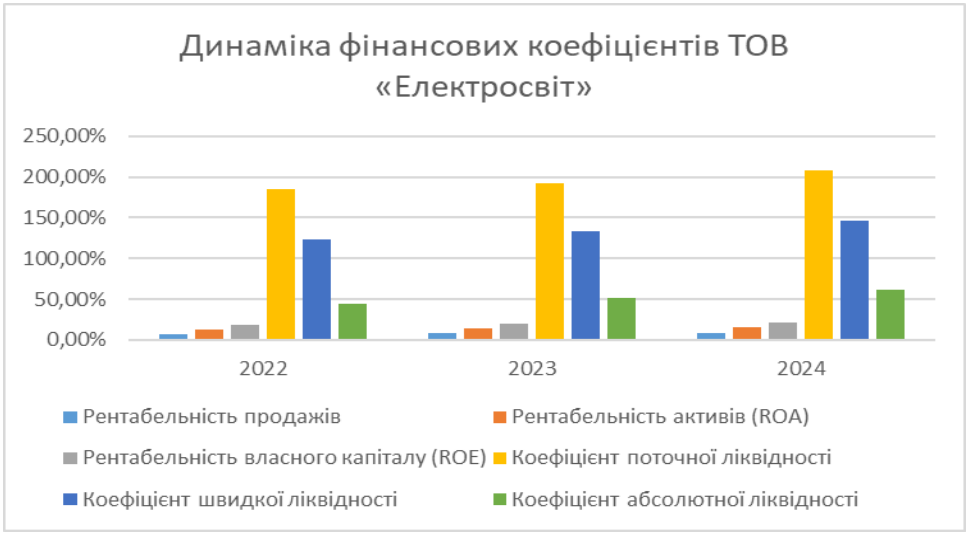


Рисунок 2. 3 – Динаміка фінансових коефіцієнтів ТОВ «Електросвіт»

Аналіз фінансово-економічних показників ТОВ «Електросвіт» демонструє стабільну позитивну динаміку розвитку (рис. 2. 2 та 2. 3). Чистий дохід зріс з 15 230 тис. грн у 2022 році до 21 680 тис. грн у 2024 році (зростання на 42,4% за два роки). Темп зростання доходів у 2024 році склав 17,5%, що свідчить про успішне освоєння нових ринкових сегментів. Собівартість зросла до 16 350 тис. грн (темп зростання 17,7%), що незначно перевищує темп зростання доходів і вказує на необхідність посилення контролю над витратами. Валовий прибуток збільшився

до 5 330 тис. грн (зростання 16,9%), забезпечуючи стабільну прибутковість. Операційний та чистий прибуток показали найкращу динаміку - зростання по 20,2% у 2024 році, досягнувши відповідно 2 200 тис. грн та 1 760 тис. грн. Показники рентабельності покращилися: рентабельність продажів зросла до 8,1%, ROA - до 15,1%, ROE - до 21,8%, що свідчить про ефективне використання активів та капіталу. Ліквідність підприємства зміцнилася: коефіцієнт поточної ліквідності зріс до 2,08, швидкої ліквідності - до 1,47, що перевищує нормативні значення та підтверджує фінансову стійкість.

Отже, аналіз фінансово-економічних показників ТОВ «Електросвіт» свідчить про успішну динаміку розвитку підприємства з постійним зростанням доходів, прибутковості та поліпшенням фінансової стійкості. Основними позитивними тенденціями є стабільне зростання доходів, підвищення рентабельності діяльності, зміцнення фінансової стійкості та ліквідності. Водночас слід звернути увагу на необхідність оптимізації структури витрат, зокрема контролю над темпами зростання собівартості та витрат на збут, а також ефективного управління високим рівнем ліквідності для забезпечення максимальної віддачі від фінансових ресурсів підприємства.

Для більш глибшого аналізу проаналізуємо структуру доходів ТОВ «Електросвіт» у 2024 році (табл. 2. 3). Детальний розгляд структури доходів дозволить визначити ключові драйвери росту підприємства, оцінити диверсифікацію джерел надходжень та ідентифікувати найбільш прибуткові напрями діяльності для подальшого стратегічного планування.

Таблиця 2.4 - Структура доходів ТОВ «Електросвіт» у 2024 році

Вид діяльності	Сума (тис. грн)	Частка (%)	Зміна до 2023 року
Електромонтажні роботи	12 150	56,0%	+18,2%
Продаж електротехнічного обладнання	6 520	30,1%	+15,8%
Проєктування електричних систем	1 950	9,0%	+22,5%
Технічне обслуговування	1 060	4,9%	+12,7%
Всього	21 680	100,0%	+17,5%

Проведений аналіз структури доходів ТОВ «Електросвіт» (табл. 2. 4) дозволяє оцінити диверсифікованість бізнес-моделі підприємства, динаміку

розвитку окремих напрямів діяльності та стратегічні пріоритети компанії в контексті формування доходної бази.

Електромонтажні роботи становлять основу бізнес-моделі ТОВ «Електросвіт», генеруючи 12,15 млн грн або 56,0% від загального обсягу доходів підприємства, що свідчить про спеціалізацію компанії на наданні послуг з монтажу електричних систем як ключовому напрямі діяльності. Значний обсяг цього сегменту підкреслює конкурентні переваги підприємства у сфері практичної реалізації електротехнічних проєктів, наявність кваліфікованих монтажних бригад та технічного оснащення, необхідного для виконання складних електромонтажних робіт.

Другим за значимістю напрямом є продаж електротехнічного обладнання, що забезпечує 6,52 млн грн доходів або 30,1% від загальної суми, демонструючи успішну інтеграцію торговельної та сервісної складових бізнесу. Цей сегмент створює синергетичний ефект з основною діяльністю, оскільки дозволяє підприємству контролювати якість обладнання, що використовується в проєктах, забезпечувати цілісність послуг для клієнтів та формувати додаткову маржу від торговельних операцій.

Проєктування електричних систем, незважаючи на відносно невеликий обсяг у 1,95 млн грн (9,0% від загальних доходів), відіграє стратегічно важливу роль у бізнес-моделі підприємства, забезпечуючи повний цикл послуг від концептуального проєктування до фінальної реалізації проєктів. Цей напрям демонструє найвищі темпи зростання (+22,5%), що свідчить про зростаючий попит на кваліфіковані проєктні послуги та успішне позиціонування компанії як інжинірингової організації з високою технічною експертизою.

Технічне обслуговування генерує 1,06 млн грн доходів (4,9% від загальної суми), представляючи сегмент післяпродажного сервісу, який забезпечує довгострокові відносини з клієнтами та створює стабільну базу рекурентних доходів. Хоча цей сегмент має найменшу частку в структурі доходів, його значення полягає у формуванні лояльності клієнтів та забезпеченні безперервності бізнес-відносин.

Аналіз темпів зростання окремих сегментів виявляє різнонаправлені тенденції розвитку бізнесу. Найвищі темпи зростання демонструє проєктування електричних систем (+22,5%), що може свідчити про зростання складності проєктів, підвищення вимог до технічного проєктування з боку клієнтів, а також успішне розширення компетенцій підприємства у сфері інжинірингових послуг.

Електромонтажні роботи показують зростання на 18,2%, що перевищує середній темп зростання доходів підприємства (+17,5%) та підтверджує стійкий попит на основні послуги компанії. Продаж електротехнічного обладнання зростає темпами 15,8%, що може відображати як збільшення обсягів реалізованих проєктів, так і інфляційні процеси в ціноутворенні на електротехнічну продукцію.

Як бачимо з табл. 2.2, структура доходів ТОВ «Електросвіт» демонструє збалансовану диверсифікацію з домінуванням основного напряму діяльності (електромонтажні роботи) при наявності додаткових сегментів, що створюють синергетичні ефекти та знижують ризики залежності від одного джерела доходів. Співвідношення між послугами (65,9%) та торгівлею (30,1%) свідчить про сервісну орієнтацію бізнесу з важливою торговельною складовою. Високі темпи зростання проєктних послуг (+22,5%) вказують на потенціал розвитку інжинірингової складової бізнесу, що може стати додатковим драйвером зростання доходів у перспективі. Рекомендується посилити інвестиції у розвиток проєктних компетенцій, розширення штату інженерів-проєктувальників та впровадження сучасних програмних рішень для проєктування. Відносно невелика частка технічного обслуговування (4,9%) при стабільному зростанні (+12,7%) свідчить про недовикористаний потенціал сегменту післяпродажного сервісу, розвиток якого може забезпечити формування стабільної бази рекурентних доходів та поглиблення відносин з існуючими клієнтами. Загальний темп зростання доходів (+17,5%) значно перевищує інфляційні показники та середньогалузеві темпи зростання, що свідчить про ефективність бізнес-стратегії підприємства та його конкурентоспроможність на ринку електротехнічних послуг.

Виробнича діяльність ТОВ «Електросвіт» організована за принципами проєктно-орієнтованого управління, де кожне замовлення розглядається як окремий проєкт з власними техніко-економічними параметрами, часовими рамками та ресурсними вимогами (табл. 2. 5).

Таблиця 2.5 - Виробничі показники ТОВ «Електросвіт» за 2024 рік

Показник	Значення	Примітка
Кількість виконаних проєктів	147	+23% до 2023 року
Середня вартість проєкту (тис. грн)	148	+8,5% до 2023 року
Середній термін виконання (дні)	18	-2 дні до 2023 року
Відсоток виконаних вчасно проєктів	94%	+3% до 2023 року
Рівень браку	1,2%	-0,3% до 2023 року
Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей	87%	+5% до 2023 року

Аналіз виробничих показників ТОВ «Електросвіт» за 2024 рік (табл. 2. 5) демонструє цілісну картину операційної ефективності підприємства, відображаючи позитивну динаміку ключових індикаторів продуктивності, якості та ресурсовикористання в контексті проєктно-орієнтованої діяльності компанії.

Кількість виконаних проєктів у 2024 році становила 147 одиниць, що на 23% перевищує показники попереднього року, свідчачи про значне розширення обсягів діяльності підприємства та успішне нарощування виробничих потужностей. Таке зростання може відображати як збільшення ринкової частки компанії, так і загальне пожвавлення попиту на електротехнічні послуги в регіоні діяльності підприємства, а також ефективність маркетингових зусиль та репутаційний капітал, накопичений компанією на ринку.

Середня вартість проєкту складає 148 тис. грн, демонструючи зростання на 8,5% порівняно з 2023 роком, що може відображати інфляційні процеси в економіці, підвищення складності та технологічності виконуваних проєктів, а також успішну реалізацію стратегії переходу до більш маржинальних сегментів ринку. Збільшення середньої вартості проєкту при одночасному зростанні їх

кількості свідчить про ефективне масштабування бізнесу та здатність підприємства обслуговувати більш складні та дорогі замовлення.

Середній термін виконання проєктів становить 18 днів, що на 2 дні менше порівняно з попереднім роком, демонструючи значне покращення операційної ефективності та оптимізацію виробничих процесів. Скорочення тривалості виконання проєктів при збільшенні їх кількості та складності свідчить про успішне впровадження ефективних методів управління проєктами, можливе використання більш досконалих технологій та обладнання, а також підвищення кваліфікації персоналу та покращення координації робіт.

Відсоток проєктів, виконаних вчасно, складає 94%, що на 3 відсоткові пункти вище показника 2023 року, підтверджуючи високий рівень планування та контролю над виконанням робіт. Такий показник свідчить про ефективну систему управління проєктами, надійність постачання матеріалів та обладнання, а також високу дисципліну виконання в колективі підприємства. Досягнення 94% своєчасності виконання проєктів є відмінним результатом, який позитивно впливає на репутацію компанії та рівень задоволеності клієнтів.

Рівень браку становить лише 1,2%, що на 0,3 відсоткового пункту нижче показника попереднього року, демонструючи високу якість виконуваних робіт та ефективність системи контролю якості на всіх етапах виробничого процесу. Такий низький рівень браку свідчить про професійність персоналу, якість використовуваних матеріалів та обладнання, а також дієвість процедур технічного контролю та приймання робіт.

Зниження рівня браку при одночасному зростанні обсягів виробництва та скороченні термінів виконання проєктів підкреслює зрілість виробничих процесів підприємства та ефективність заходів з підвищення якості. Досягнення рівня браку 1,2% можна вважати відмінним результатом для підприємств електротехнічної галузі, де якість виконання робіт критично важлива для безпеки експлуатації систем.

Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей становить 87%, що на 5 відсоткових пунктів вище показника 2023 року, свідчачи про ефективне

використання наявних ресурсів та збалансованість між обсягами замовлень і виробничими можливостями підприємства. Такий рівень завантаження можна вважати оптимальним, оскільки він забезпечує високу продуктивність використання ресурсів при збереженні необхідного резерву для виконання термінових замовлень та непередбачених ситуацій.

Зростання коефіцієнта завантаження при одночасному скороченні термінів виконання проєктів та підвищенні якості робіт демонструє синергетичний ефект від оптимізації виробничих процесів та ефективного управління ресурсами підприємства.

Цілісний аналіз виробничих показників виявляє позитивну синергію між усіма ключовими індикаторами ефективності: зростання обсягів виробництва супроводжується покращенням якісних параметрів (скорочення термінів, підвищення своєчасності, зниження браку) та ефективним використанням ресурсів. Така динаміка свідчить про системний підхід до управління операційною діяльністю та успішну реалізацію стратегії операційного вдосконалення.

Співвідношення між зростанням кількості проєктів (+23%) та збільшенням середньої вартості (+8,5%) генерує загальне зростання доходів від проєктної діяльності приблизно на 33,5%, що значно перевищує середні темпи зростання економіки та свідчить про високу ефективність бізнес-моделі підприємства.

Аналіз виробничих показників підтверджує успішність обраної стратегії розвитку ТОВ «Електросвіт» та ефективність системи операційного управління. Досягнуті результати створюють міцну основу для подальшого зростання та розширення діяльності підприємства. Рекомендується продовжити вкладати інвестиції в розвиток виробничих потужностей для підтримання високого рівня завантаження при зростанні обсягів замовлень, а також зосередити увагу на подальшому підвищенні середньої вартості проєктів через освоєння більш складних та технологічних сегментів ринку електротехнічних послуг.

Маркетингова стратегія ТОВ «Електросвіт» базується на позиціонуванні як надійного партнера, що надає загальні електротехнічні рішення високої якості з

індивідуальним підходом до потреб кожного клієнта. Проведений аналіз структури клієнтської бази ТОВ «Електросвіт» (табл. 2. 6) розкриває особливості сегментації ринку електротехнічних послуг, демонструє різноманітні підходи до роботи з різними категоріями клієнтів та виявляє стратегічні пріоритети у формуванні доходної бази підприємства.

Таблиця 2. 6 - Аналіз клієнтської бази ТОВ «Еектросвіт» за 2024 рік

Сегмент клієнтів	Кількість клієнтів	Частка доходу (%)	Середній чек (тис. грн)
Промислові підприємства	28	45,2%	350
Будівельні компанії	35	32,1%	198
Комерційні організації	52	15,4%	64
Державні установи	12	7,3%	131
Всього	127	100,0%	171

Клієнтська база ТОВ «Електросвіт» налічує 127 активних клієнтів, що свідчить про диверсифікований підхід до формування портфеля замовників та зниження ризиків залежності від обмеженого кола споживачів послуг. Структура клієнтської бази характеризується чіткою сегментацією за типами організацій з різними потребами в електротехнічних послугах та відмінними моделями співпраці. Найчисельнішим сегментом за кількістю клієнтів є комерційні організації - 52 клієнти (40,9% від загальної кількості), що відображає активність приватного сектору у сфері електротехнічного забезпечення та широкий спектр потреб малого та середнього бізнесу в електромонтажних послугах. Будівельні компанії становлять другий за чисельністю сегмент - 35 клієнтів (27,6%), що підкреслює важливість партнерських відносин з будівельною галуззю як ключовим споживачем електротехнічних послуг.

Промислові підприємства, незважаючи на найменшу кількість клієнтів (28 компаній або 22,0% від загальної кількості), генерують найбільшу частку доходів - 45,2%, що свідчить про їх стратегічне значення для бізнесу ТОВ «Електросвіт». Така структура доходів демонструє успішну реалізацію стратегії роботи з великими промисловими замовниками, які потребують цілісних електротехнічних

рішень високої складності та вартості. Будівельні компанії забезпечують 32,1% доходів при 27,6% від загальної кількості клієнтів, що відображає стабільну та прогнозовану співпрацю з будівельною галуззю. Цей сегмент характеризується регулярністю замовлень та можливістю планування робочого навантаження відповідно до будівельних циклів партнерів. Комерційні організації, будучи найчисельнішим сегментом за кількістю клієнтів, генерують лише 15,4% доходів, що вказує на фрагментованість цього сегменту та переважання дрібних замовлень. Державні установи забезпечують 7,3% доходів при 9,4% від загальної кількості клієнтів, демонструючи обмежену присутність підприємства в секторі державних закупівель.

Середній чек по всій клієнтській базі становить 171 тис. грн, однак аналіз за сегментами виявляє значну диференціацію в моделях споживання послуг. Промислові підприємства демонструють найвищий середній чек - 350 тис. грн, що вдвічі перевищує загальний показник і свідчить про складність та масштабність проєктів, що реалізуються для цієї категорії клієнтів. Будівельні компанії мають середній чек 198 тис. грн, що близько до загального показника та відображає стандартизованість електромонтажних робіт у будівельних проєктах. Державні установи характеризуються середнім чеком 131 тис. грн, що може відображати бюджетні обмеження та специфіку процедур державних закупівель. Комерційні організації демонструють найнижчий середній чек - 64 тис. грн, що підтверджує їх орієнтацію на менш масштабні проєкти та може вказувати на потенціал для розвитку цього сегменту через пропозицію більш загальних рішень.

Коефіцієнт концентрації доходів демонструє значну нерівномірність: 22,0% клієнтів (промислові підприємства) генерують 45,2% доходів, що вказує на високу залежність від цього сегменту. Така концентрація створює як переваги у вигляді високої маржинальності, так і ризики, пов’язані з можливою втратою ключових клієнтів. Індекс ефективності сегментів (співвідношення частки доходу до частки клієнтів) становить: промислові підприємства - 2,05, будівельні компанії - 1,16, державні установи - 0,78, комерційні організації - 0,38. Ці

показники підтверджують найвищу ефективність роботи з промисловими підприємствами та найнижчу - з комерційними організаціями.

Структура клієнтської бази свідчить про успішне позиціонування ТОВ «Електросвіт» як підрядника для складних промислових проєктів при збереженні диверсифікованого портфеля клієнтів. Висока частка доходів від промислових підприємств (45,2%) підкреслює технічну компетентність та репутацію підприємства в цьому сегменті. Значна кількість клієнтів у сегменті комерційних організацій (52 клієнти) при низькій частці доходів (15,4%) вказує на потенціал для розвитку цього напряму через впровадження стратегій збільшення середнього чека та поглиблення співпраці з існуючими клієнтами.

Висока концентрація доходів у промисловому сегменті створює ризик залежності від економічної ситуації в промисловості та потенційних змін у інвестиційній активності промислових підприємств. Рекомендується розробити стратегію диверсифікації доходів через розвиток інших сегментів. Сегмент державних установ демонструє найменшу присутність (7,3% доходів), що може свідчити про недовикористання можливостей участі в державних тендерах та програмах модернізації державної інфраструктури.

Для оптимізації клієнтської структури рекомендується:

- розвиток програм лояльності для промислових клієнтів з метою збереження їх високої частки в доходах;
- впровадження стратегій апселлінгу та кросселлінгу для збільшення середнього чека комерційних організацій;
- активізація роботи з державним сектором через участь у тендерах та розвиток компетенцій у сфері державних закупівель;
- розробка спеціалізованих продуктових лінійок для різних сегментів клієнтів з урахуванням їх специфічних потреб та бюджетних можливостей.

Збалансована клієнтська база ТОВ «Електросвіт» створює стабільну основу для подальшого розвитку бізнесу при необхідності управління ризиками концентрації та використання потенціалу недостатньо розвинених сегментів.

2. 3 Виявлення управлінських проблем у сфері корпоративної культури ТОВ «Електросвіт»

Аналіз корпоративної культури ТОВ «Електросвіт» на основі проведеного дослідження організаційної структури, кадрового складу та операційної діяльності підприємства дозволяє ідентифікувати ключові управлінські проблеми, які впливають на ефективність функціонування організації та потребують системного вирішення в контексті формування та розвитку корпоративної культури, зокрема:

- проблеми організаційної структури та управлінських зв’язків;
- кадрові дисбаланси та проблеми управління персоналом;
- проблеми комунікації та інформаційного обміну;
- відсутність формалізованої корпоративної культури;
- проблеми мотивації та системи винагород;
- проблеми адаптації до змін та інноваційності;
- проблеми корпоративної соціальної відповідальності.

Аналіз організаційної структури ТОВ «Електросвіт» виявляє декілька проблемних аспектів, що негативно впливають на формування ефективної корпоративної культури. Функціонально-лінійна структура управління, незважаючи на свою логічність та відповідність масштабу підприємства, демонструє ознаки недостатньої горизонтальної координації між підрозділами, що особливо критично для проєктно-орієнтованої діяльності компанії. Проблема міжфункціональної взаємодії проявляється у відсутності формалізованих механізмів координації між проєктним відділом, виробничим відділом та відділом контролю якості при реалізації проєктів, що може призводити до дублювання функцій, несвоєчасного обміну інформацією та зниження ефективності виконання проїктів. Існуюча структура не передбачає посади проєктних менеджерів, які могли б забезпечити наскрізну координацію проєктів від етапу проєктування до здачі об’єкта, що створює ризики порушення термінів та якості виконання робіт. Недостатня автономія середніх керівників у прийнятті оперативних рішень

призводить до надмірної централізації управління та сповільнення реакції на зміни в умовах виконання проєктів. Заступники директора часто змушені звертатися до генерального директора з питаннями, які могли б вирішуватися на їх рівні, що створює "вузькі місця" в системі управління та знижує мотивацію керівників середньої ланки до прояву ініціативи та відповідальності.

Аналіз кадрової структури виявляє системні проблеми в управлінні людськими ресурсами, які впливають на формування корпоративної культури. Віковий розподіл персоналу демонструє потенційний ризик "розриву поколінь" між досвідченими робочими високої кваліфікації (середній вік 41 рік, стаж 14 років) та молодшими інженерно-технічними працівниками (середній вік 35 років, стаж 8 років), що може ускладнювати передачу практичного досвіду та формування єдиних професійних стандартів. Проблема кар’єрного планування проявляється в обмежених можливостях професійного зростання для інженерно-технічних працівників, які складають найбільшу групу персоналу (41,1%). Відсутність чітких кар’єрних траєкторій та програм професійного розвитку може призводити до плинності кадрів у цій критично важливій категорії персоналу та зниження мотивації до підвищення кваліфікації. Диспропорція у рівні оплати праці між різними категоріями персоналу, яка часто характерна для технічних підприємств, може створювати внутрішні конфлікти та знижувати рівень згуртованості колективу. Робочі високої кваліфікації з тривалим стажем роботи можуть отримувати вищу оплату, ніж молодші інженери, що суперечить загальноприйнятим уявленням про ієрархію посад та може негативно впливати на мотивацію технічного персоналу.

Проєктно-орієнтований характер діяльності ТОВ «Електросвіт» вимагає інтенсивного інформаційного обміну між підрозділами, однак існуюча система внутрішніх комунікацій демонструє ознаки неефективності. Відсутність централізованої системи управління проєктною інформацією призводить до ситуацій, коли зміни в проєктах не своєчасно доводяться до всіх зацікавлених підрозділів, що може спричиняти помилки у виконанні робіт та конфлікти між відділами. Проблема вертикальних комунікацій проявляється у недостатньому

зворотному зв’язку від рядових працівників до керівництва щодо проблем у виконанні проєктів та пропозицій з покращення робочих процесів. Формальний характер нарад та відсутність регулярних "мозкових штурмів" обмежують можливості для інноваційних ідей та знижують відчуття причетності персоналу до розвитку підприємства. Недостатня прозорість у розподілі завдань та встановленні пріоритетів між проєктами створює напругу між підрозділами та може призводити до конфліктів інтересів, особливо в умовах високого завантаження виробничих потужностей (87%).

Одна з найбільш критичних проблем ТОВ «Електросвіт» полягає у відсутності формалізованої системи корпоративної культури, яка б відповідала специфіці діяльності підприємства та його стратегічним цілям. Компанія не має чітко сформульованих та донесених до персоналу корпоративних цінностей, місії та візії, що ускладнює формування єдиного розуміння цілей організації та стандартів поведінки. Відсутність корпоративних традицій та ритуалів, які б підкреслювали важливість якості виконуваних робіт, безпеки праці та командної роботи, негативно впливає на формування професійної ідентичності працівників та їх лояльності до підприємства. Низький рівень браку (1,2%) та високий відсоток своєчасно виконаних проєктів (94%) свідчать про професійність персоналу, однак ці досягнення не закріплюються на рівні корпоративної культури через відповідні програми визнання та заохочення. Проблема корпоративної ідентичності проявляється у відсутності єдиних стандартів обслуговування клієнтів, що особливо важливо з огляду на різноманітність клієнтських сегментів (від комерційних організацій до промислових підприємств) з різними очікуваннями щодо рівня сервісу та стилю взаємодії.

Аналіз виробничих показників демонструє високі результати діяльності підприємства, однак відсутність ефективної системи мотивації може становити загрозу для підтримання цих досягнень у довгостроковій перспективі. Традиційний підхід до мотивації, що базується переважно на матеріальному стимулюванні, не враховує сучасних тенденцій у сфері управління персоналом та потреб різних поколінь працівників. Проблема визнання досягнень проявляється у

відсутності систематичних програм відзначення кращих працівників, команд-переможців та інноваційних ідей, що знижує мотивацію до професійного вдосконалення та ініціативності. Високі показники якості роботи (94% проєктів виконано вчасно, рівень браку 1,2%) не супроводжуються відповідним рівнем визнання на корпоративному рівні. Відсутність програм професійного розвитку та навчання призводить до ситуації, коли працівники змушені самостійно підвищувати свою кваліфікацію, що може негативно впливати на їх лояльність до підприємства та готовність інвестувати у довгострокові відносини з компанією.

Незважаючи на позитивну динаміку, ТОВ «Електросвіт» демонструє недостатню готовність до сприйняття змін та впровадження інновацій. Консервативна організаційна культура може стати перешкодою для адаптації до нових технологій. Відсутність формалізованих процедур збору пропозицій працівників та відповідних стимулів призводить до недовикористання інноваційного потенціалу технічного персоналу. Опір змінам посилюється високим стажем персоналу (10 років) та звичкою до усталених методів роботи.

Відсутність програм корпоративної соціальної відповідальності негативно впливає на репутацію підприємства, особливо при роботі з великими клієнтами, які враховують ESG-критерії. Обмежена участь у громадських ініціативах знижує видимість на ринку та можливості розширення клієнтської бази.

Виявлені проблеми мають системний характер та потребують комплексного підходу. Пріоритетними є формалізація корпоративної культури, покращення комунікацій, розвиток мотивації персоналу та створення механізмів підтримки інновацій. Успішне вирішення цих завдань створить основу для подальшого зростання та зміцнення конкурентних позицій.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ КУЛЬТУРОЮ НА ТОВ "ЕЛЕКТРОСВІТ"

3.1 Розробка управлінської стратегії формування корпоративної культури на ТОВ "Електросвіт"

Формування ефективної корпоративної культури на підприємстві ТОВ "Електросвіт" потребує узагальненого підходу, що базується на науково обґрунтованих принципах управління організаційними змінами та враховує специфіку діяльності підприємства в електротехнічній галузі. Розробка управлінської стратегії здійснюється відповідно до моделі Едгара Шейна [1], яка передбачає поетапне формування культурних елементів на трьох рівнях: артефактів, есповіданих цінностей та базових припущень.

Стратегічний підхід до формування корпоративної культури має ґрунтуватися на принципах системності, поетапності, залучення всіх рівнів управління та забезпечення синергії між організаційною культурою та бізнес-стратегією підприємства. Особливої уваги потребує врахування галузевої специфіки електротехнічного виробництва, що характеризується високими вимогами до безпеки праці, технічної точності та інноваційності. Специфіка галузі зумовлює необхідність формування культури безпеки як базового елемента корпоративних цінностей, розвитку технічної компетентності персоналу та стимулювання інноваційного мислення для забезпечення конкурентоспроможності на динамічному ринку електротехнічних послуг.

Для систематизації основних напрямів стратегічного розвитку корпоративної культури та визначення конкретних заходів їх реалізації доцільно сформувати стратегічну матрицю, яка охоплюватиме всі ключові аспекти культурної трансформації підприємства (рис. 3. 1).

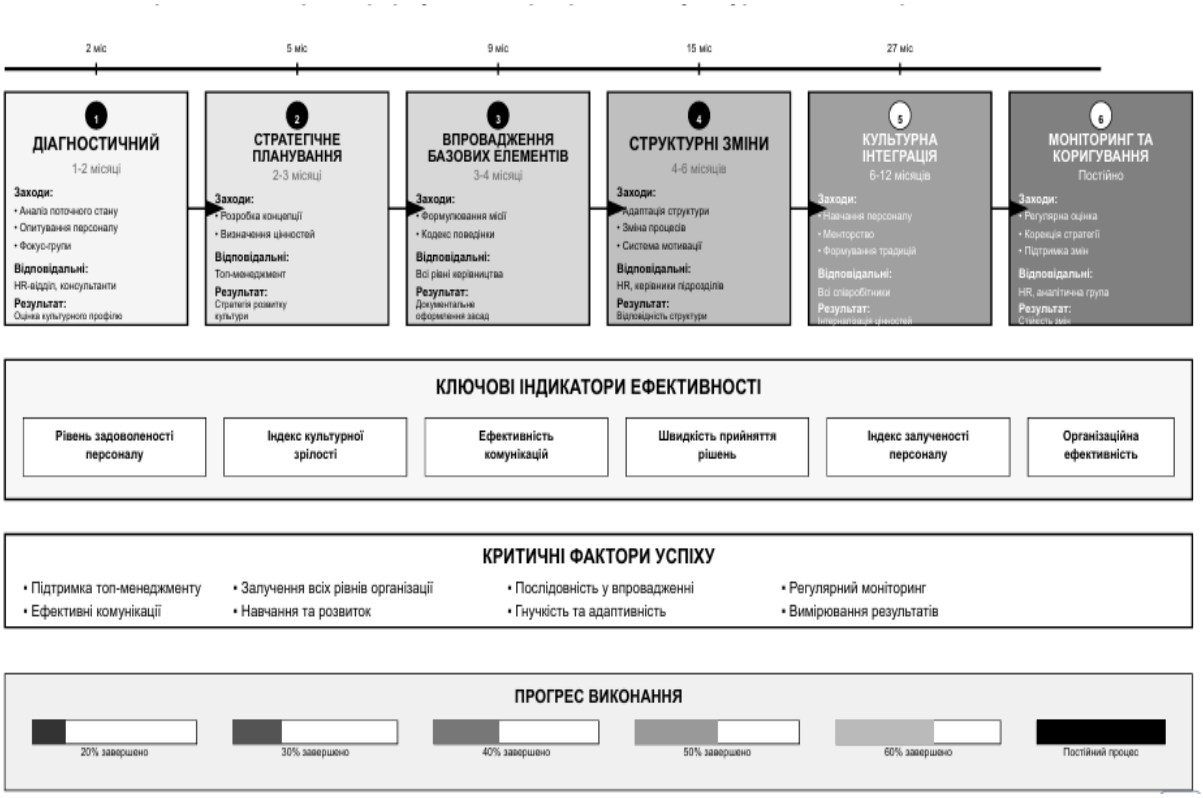


Рисунок 3.1 - Стратегічна матриця формування корпоративної культури ТОВ "Електросвіт"

Запропонована стратегічна матриця (рис. 3. 1) базується на інтеграції класичних теорій організаційного розвитку з сучасними підходами до управління змінами. Використання моделі Курта Левіна "розморожування-зміна-заморожування" [32] забезпечує поетапність перетворень, тоді як застосування концепції організаційного навчання Пітера Сенге сприяє формуванню адаптивної культури, здатної до самовдосконалення [33]. Особливої уваги заслуговує застосування системного підходу, згідно з яким корпоративна культура розглядається як складна система взаємопов’язаних елементів, що включає когнітивні, емоційні та поведінкові компоненти. Це дозволяє забезпечити цільсність впливу на всі аспекти організаційного життя та досягти синергетичного ефекту від впроваджуваних заходів [34, 35].

Ефективність реалізації стратегії формування корпоративної культури на ТОВ "Електросвіт" залежить від декількох критичних факторів. По-перше, необхідною умовою є демонстрація незмінної підтримки з боку вищого

керівництва, оскільки культурні зміни потребують довгострокового зобов’язання та послідовності в діях. По-друге, важливим є забезпечення відповідності між проголошуваними цінностями та реальними управлінськими практиками, що вимагає перегляду існуючих процедур та механізмів прийняття рішень. Третім критичним фактором є створення системи комунікацій, що забезпечує двосторонній обмін інформацією між різними рівнями організації та сприяє формуванню спільного розуміння культурних змін. Нарешті, необхідним є розробка системи мотивації, яка стимулює прояв бажаної поведінки та підкріплює культурні цінності через систему винагород та визнання.

Реалізація розробленої стратегії дозволить ТОВ "Електросвіт" сформувати сильну корпоративну культуру, орієнтовану на інновації, якість продукції та задоволення потреб клієнтів. Очікуваними результатами є підвищення рівня залученості персоналу, поліпшення показників продуктивності праці, зменшення плинності кадрів та зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку електротехнічної продукції.

Довгострокові перспективи включають формування репутації надійного роботодавця, створення умов для залучення та утримання талановитих фахівців, а також розвиток інноваційного потенціалу підприємства. Особливого значення набуває можливість використання сильної корпоративної культури як інструменту стратегічного управління та забезпечення стійкого розвитку організації в умовах динамічного зовнішнього середовища. Крім того, розвинена корпоративна культура сприятиме підвищенню адаптивності підприємства до ринкових змін та формуванню стійких конкурентних переваг через синергію організаційних цінностей та бізнес-процесів. Інвестиції в корпоративну культуру також створюють передумови для покращення операційної ефективності, зниження витрат на управління персоналом та збільшення лояльності співробітників, що безпосередньо впливає на фінансові результати діяльності підприємства.

3.2 Управлінські технології формування корпоративної культури ТОВ "Електросвіт"

Формування організаційної культури на ТОВ "Електросвіт" потребує загальної системи управлінських заходів, що базується на принципах системності, поетапності та синергії. Розроблена система включає три взаємопов'язані підсистеми: структурно-організаційну, процесно-технологічну та соціально-психологічну, які забезпечують вплив на всі рівні організаційної культури.

Структурно-організаційна підсистема передбачає створення організаційних механізмів та структур, що підтримують розвиток корпоративної культури. Це включає формування Комітету з корпоративної культури, призначення культурних амбасадорів у кожному підрозділі та створення системи культурного наставництва для новоприйнятих співробітників. Для практичної реалізації цих змін необхідно деталізувати конкретні управлінські заходи з визначенням відповідальних осіб та термінів виконання (табл. 3. 1).

Таблиця 3. 1 - Матриця управлінських заходів з формування організаційної культури

Напрям заходів	Конкретні дії	Цільова аудиторія	Періодичність
Символічні заходи	Розробка корпоративної символіки, оформлення офісних просторів	Всі співробітники	Одноразово/ оновлення щорічно
Комунікаційні ініціативи	Корпоративні збори, внутрішній портал	Всі рівні персоналу	Щомісячно/ щотижнево
Навчальні програми	Тренінги з корпоративних цінностей, лідерські програми	Менеджери, ключові фахівці	Щоквартально
Корпоративні заходи	Team building, корпоративні свята, спортивні змагання	Всі співробітники	Щомісячно/ щоквартально
Адаптаційні програми	Вступний курс, менторство, система партнерської підтримки	Новоприйняті співробітники	При прийомі на роботу

Сформована матриця управлінських заходів з формування організаційної культури (табл. 3. 1) демонструє узагальнений підхід до культурної трансформації ТОВ "Електросвіт", що охоплює всі ключові аспекти організаційного життя. Символічні заходи створюють візуальну ідентичність та почуття приналежності,

комунікаційні ініціативи забезпечують ефективний обмін інформацією між рівнями управління, а навчальні програми формують необхідні компетенції серед ключових співробітників. Корпоративні заходи сприяють згуртуванню команди, тоді як адаптаційні програми забезпечують ефективне інтегрування новоприйнятих працівників у корпоративну культуру. Така система заходів дозволяє створити цілісне культурне середовище, що підтримує досягнення стратегічних цілей підприємства.

Інтеграція принципів корпоративної культури в систему управління персоналом здійснюється через модифікацію всіх основних HR-процесів відповідно до культурних цінностей організації. Це передбачає перехід від функціонального до культурно-орієнтованого підходу в управлінні людськими ресурсами. Рекрутинг та селекція персоналу трансформуються з акцентом на культурну відповідність поряд з професійними компетенціями. Розробляються культурно-орієнтовані профілі посад, що включають не лише функціональні вимоги, а й поведінкові індикатори відповідності корпоративним цінностям (табл. 3. 2).

Таблиця 3. 2 - Система культурно-орієнтованих HR-технологій для ТОВ "Електросвіт"

HR-процес	Культурна адаптація	Інструменти реалізації
Рекрутинг	Оцінка культурної відповідності кандидатів	Ситуаційні інтерв'ю, кейс-стаді, референс-чеки
Онбординг	Інтеграція в корпоративну культуру	Вітальний пакет, програма наставництва, культурний тур
Навчання та розвиток	Програми розвитку культурних компетенцій	Лідерські програми, soft skills тренінги
Оцінка персоналу	Включення культурних індикаторів	360-градусна оцінка, KPI культурної поведінки
Кар'єрне планування	Культурне лідерство як критерій просування	Система планування кадрового резерву, процес оцінки та аналізу кадрового потенціалу організації
Управління талантами	Утримання програми для культурних лідерів	Індивідуальні плани розвитку, наставництво

Модель культурних компетенцій для ТОВ "Електросвіт" включає чотири ключові групи: комунікативні компетенції (здатність до ефективної взаємодії в

рамках корпоративних стандартів), лідерські компетенції (вміння впливати на розвиток культури), адаптивні компетенції (готовність до змін) та інноваційні компетенції (сприяння творчому мисленню). Система розвитку культурних компетенцій базується на принципі 70-20-10, де 70% розвитку відбувається через практичний досвід, 20% - через взаємодію з колегами та наставниками, 10% - через формальне навчання. Це забезпечує органічну інтеграцію культурного навчання в повсякденну діяльність.

Система мотивації та стимулювання на ТОВ "Електросвіт" розробляється як інструмент підкріплення бажаної корпоративної поведінки через систему винагород, визнання та розвитку. Модель базується на теорії самодетермінації Деці та Райана, що акцентує важливість внутрішньої мотивації поряд із зовнішніми стимулами [36]. Принцип поведінкового підкріплення реалізується через систему позитивного стимулювання проявів корпоративних цінностей у повсякденній діяльності. Це включає як матеріальні винагороди, так і нематеріальні форми визнання, що мають не менше значення для формування стійких поведінкових патернів.

Для структурованого впровадження мотиваційних механізмів та забезпечення їх ефективного функціонування доцільно систематизувати всі елементи мотиваційної системи з чітким визначенням критеріїв застосування та очікуваних результатів (табл. 3. 3).

Таблиця 3. 3 - Архітектура системи мотивації та стимулювання ТОВ "Електросвіт"

Рівень мотивації	Інструменти стимулювання	Цільова поведінка	Форма винагороди
Індивідуальний	Персональні бонуси за культурну поведінку	Дотримання корпоративних стандартів	Грошові премії, додаткові відпустки
Командний	Командні нагороди, колективні премії	Досягнення командних культурних цілей	Групові заохочення, корпоративні заходи
Організаційний	Участь у прибутках, опціонні програми	Досягнення загальноорганізаційних цілей	Акції компанії, розподіл прибутку

Наведена у табл. 3. 3 архітектура системи мотивації демонструє багаторівневий підхід до формування корпоративної культури через механізми поведінкового підкріплення. Індивідуальний рівень забезпечує персональну відповідальність за дотримання корпоративних стандартів, командний рівень сприяє колективній згуртованості через спільні досягнення, а організаційний рівень через участь у прибутках створює довгострокову зацікавленість працівників у успіху компанії [37]. Така триступенева система дозволяє охопити всі аспекти організаційної поведінки та створити синергетичний ефект для успішного формування корпоративної культури на ТОВ "Електросвіт".

Ефективність управлінських технологій формування корпоративної культури забезпечується їх системною інтеграцією та взаємним підкріпленням. Кожна технологія доповнює інші, створюючи синергетичний ефект та узагальнений вплив на організаційну культуру ТОВ "Електросвіт". Успішна реалізація потребує координації зусиль всіх підрозділів та рівнів управління, а також постійного моніторингу та адаптації технологій до змінних умов організаційного розвитку.

3.3 Система контролю та оцінки ефективності управління корпоративною культурою ТОВ "Електросвіт"

Система управлінського контролю за станом корпоративної культури на ТОВ "Електросвіт" базується на принципах цілісності, систематичності та стратегічної орієнтованості. Контроль здійснюється на трьох рівнях: стратегічному, тактичному та операційному. Методологічну основу становить інтеграція збалансованої системи показників з моделлю зрілості організаційної культури, що дозволяє оцінювати як кількісні, так і якісні характеристики культурних трансформацій [38, 39] . Для ефективного функціонування системи контролю необхідно структурувати її архітектуру з визначенням ключових показників та методів оцінки (рис. 3. 2).

Запропонована на рисунку 3.2 система контролю та оцінки ефективності управління корпоративною культурою, структурована за трьома основними рівнями контролю з відповідними часовими горизонтами та методологічними підходами. Стратегічний рівень контролю забезпечує довгострокове планування та оцінку відповідності корпоративної культури загальній стратегії підприємства через аналіз культурних індикаторів та стратегічний аудит.

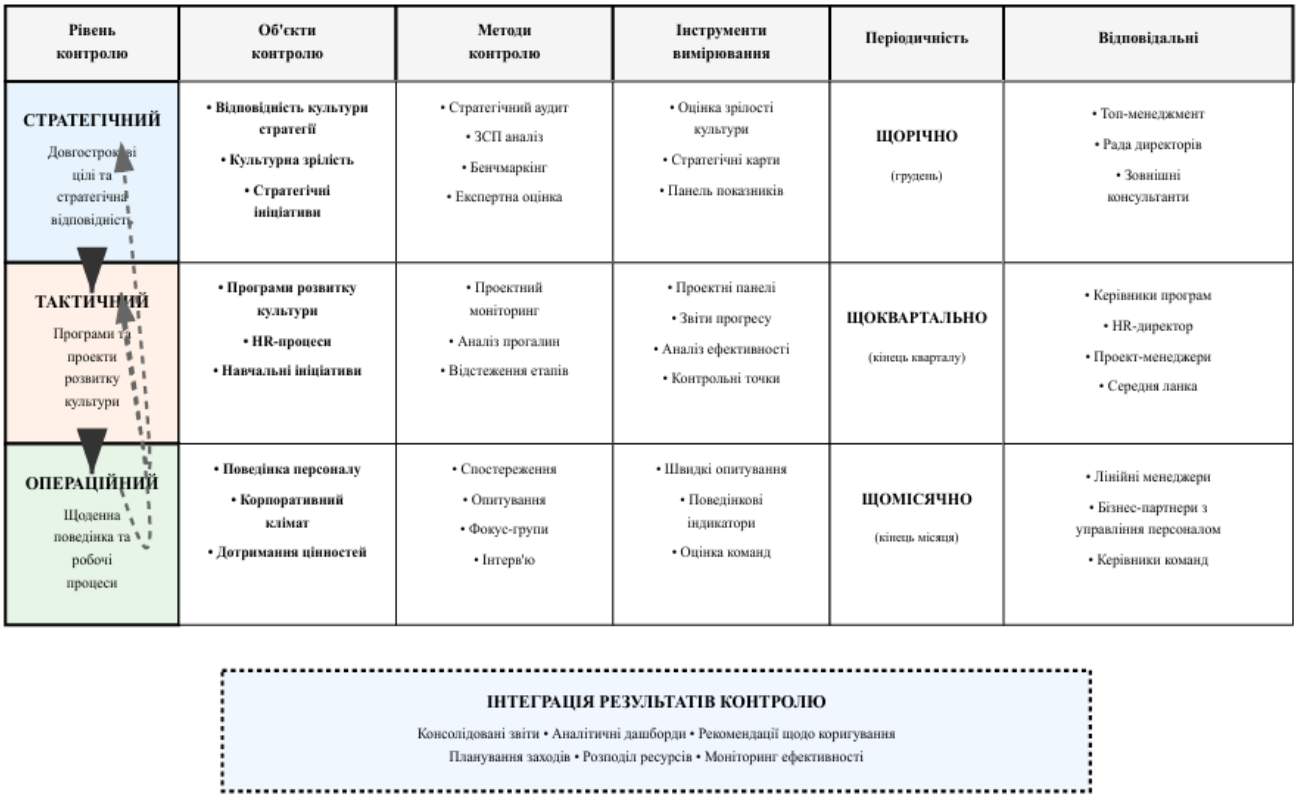


Рисунок 3.2 - Архітектура системи управлінського контролю ТОВ "Електросвіт"

Тактичний рівень зосереджується на середньостроковому моніторингу процесів розвитку культури та ефективності впроваджених заходів, використовуючи проєктний аналіз та контроль ключових показників. Операційний рівень забезпечує щоденний контроль поведінкових проявів корпоративної культури через безпосереднє спостереження та оцінку якості виконання робочих процесів. Ключовою особливістю системи є інтеграція результатів контролю через блок "Інтеграція результатів контролю", що включає консолідований звіт, аналітичні дашборди та рекомендації щодо коригування

стратегії [40]. Така структура забезпечує узагальнений підхід до управління корпоративною культурою та дозволяє своєчасно виявляти відхилення від планових показників для прийняття відповідних коригувальних заходів.

Розглянемо ключові показники ефективності (KPI) управління організаційною культурою ТОВ "Електросвіт". Розробка системи ключових показників ефективності управління корпоративною культурою ТОВ "Електросвіт" базується на принципі SMART та враховує специфіку електротехнічної галузі. Показники структуровані за чотирма перспективами збалансованої системи показників: фінансовою, клієнтською, внутрішніх процесів та навчання і розвитку. Каскадування KPI здійснюється від стратегічного рівня організації до індивідуальних цілей співробітників, що забезпечує узгодженість культурних ініціатив з бізнес-результатами. Особливої уваги потребує забезпечення збалансованості між кількісними та якісними показниками, що дозволяє уникнути надмірної формалізації культурних процесів (табл. 3. 4).

Таблиця 3. 4 - Згрупована система KPI управління корпоративною культурою ТОВ "Електросвіт"

Перспектива BSC	KPI	Частота вимірювання
Фінансова	ROI культурних програм	Щорічно
	Вплив культури на прибутковість	Щорічно
Клієнтська	Індекс задоволеності внутрішніх клієнтів	Щоквартально
	NPS співробітників	Щопівроку
Внутрішні процеси	Швидкість адаптації нових співробітників	Щомісячно
	Ефективність внутрішніх комунікацій	Щомісячно
Навчання та розвиток	Індекс залученості персоналу	Щоквартально
	Рівень культурної компетентності	Щопівроку

Розроблена система KPI для управління корпоративною культурою ТОВ "Електросвіт" базується на збалансованій системі показників (BSC) та охоплює чотири ключові перспективи з різною періодичністю вимірювання. Фінансова перспектива включає ROI культурних програм та їх вплив на прибутковість з річним моніторингом. Клієнтська перспектива оцінює задоволеність внутрішніх клієнтів та NPS співробітників щоквартально та щопівроку. Перспектива

внутрішніх процесів контролює швидкість адаптації нових працівників та ефективність комунікацій щомісячно. Перспектива навчання та розвитку відстежує залученість персоналу та культурну компетентність з періодичністю від щоквартально до щопівроку [41]. Така система забезпечує загальний контроль розвитку корпоративної культури та дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення для підвищення ефективності культурного управління.

Для більш глибокого аналізу проведемо економічне обґрунтування управлінських рішень щодо розвитку корпоративної культури ТОВ "Електросвіт"

Економічне обґрунтування управлінських рішень щодо розвитку корпоративної культури здійснюється на основі узагальненого підходу, що включає оцінку прямих та непрямих ефектів, короткострокових та довгострокових наслідків культурних ініціатив. Методологія базується на принципах дисконтування грошових потоків, аналізу чутливості та сценарного планування для забезпечення об’єктивної оцінки економічної доцільності інвестицій у корпоративну культуру. Базовою моделлю оцінки є розрахунок чистої приведеної вартості (NPV) культурних проєктів з урахуванням специфіки нематеріальних активів та довгострокового характеру культурних інвестицій. Ставка дисконтування коригується на премію за ризик, пов’язаний з невизначеністю результатів культурних трансформацій, що дозволяє врахувати особливості оцінки ефективності нематеріальних активів у фінансовому аналізі (табл. 3. 5).

Таблиця 3. 5 - Структура витрат та вигод від культурних ініціатив

Категорія витрат	Компоненти	Сума (тис. грн)	Категорія вигод	Ефект (тис. грн)
Прямі витрати	Навчальні програми, консультанти, матеріали	850	Підвищення продуктивності	2,400
Витрати на персонал	Зарплати культурних менеджерів, час співробітників	1,200	Зниження плинності	800
Інфраструктурні витрати	IT-системи, простори для заходів, обладнання	600	Покращення якості	450
Організаційні витрати	Координація програм, звітність, моніторинг	350	Інноваційні ініціативи	650
Всього витрат		3,000	Всього вигод	4,300

Проведемо розрахунок економічної ефективності культурних програм:

- чиста приведена вартість (NPV) культурних інвестицій за 3-річний період:
- загальні інвестиції: 3,000 тис. грн;
- річні вигоди: 4,300 тис. грн (зростають на 15% щорічно)
- ставка дисконтування: 12%;
- NPV = 7,842 тис. грн.

Отже, розрахунок економічної ефективності культурних програм ТОВ "Електросвіт" демонструє високу інвестиційну привабливість проєктів з розвитку корпоративної культури. При загальних інвестиціях у розмірі 3,000 тис. грн та річних вигодах, що починаються з 4,300 тис. грн і зростають на 15% щорічно, чиста приведена вартість (NPV) за 3-річний період при ставці дисконтування 12% становить 7,842 тис. грн. Внутрішня норма прибутковості (IRR) прєекту складає 89%, що значно перевищує вартість капіталу підприємства та підтверджує високу економічну доцільність інвестицій у корпоративну культуру. Період окупності культурних інвестицій становить лише 1,4 року, що є винятково швидким для довгострокових організаційних проєктів і свідчить про ефективність запропонованих культурних ініціатив. Отримані показники економічної ефективності обґрунтовують доцільність реалізації програми розвитку корпоративної культури та підтверджують її стратегічну важливість для забезпечення конкурентних переваг ТОВ "Електросвіт" у довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

Провівши аналіз теоретичних та практичних аспектів формування корпоративної культури підприємств електротехнічної галузі, на прикладі ТОВ «Електросвіт», можемо зробити наступні висновки:

1 З’ясовано сутність та поняття корпоративної культури як складного багаторівневого феномену організації. Зокрема визначено, що корпоративна культура включає систему спільних цінностей, переконань, норм поведінки та традицій, що формуються в процесі діяльності організації. За структурою корпоративна культура складається з трьох рівнів: артефактів (видимі прояви), есповіданих цінностей (офіційно проголошені принципи) та базових припущень (неусвідомлювані переконання). Встановлено, що корпоративна культура виконує важливі функції інтеграції, координації, мотивації та адаптації персоналу.

2 Проаналізовано структуру та елементи корпоративної культури підприємства. Визначено основні компоненти: місію та візію організації, корпоративні цінності, норми поведінки, традиції та ритуали, символи та атрибутику, систему комунікацій, стиль керівництва. Доведено, що ефективність корпоративної культури залежить від узгодженості всіх її елементів та їх відповідності стратегічним цілям підприємства. Особлива роль у формуванні культури належить лідерам організації.

3 Досліджено методи та підходи до формування корпоративної культури підприємства. До основних методів віднесено: розробку корпоративної філософії та кодексів поведінки, впровадження систем навчання та розвитку персоналу, створення корпоративних традицій та ритуалів, формування ефективних комунікаційних каналів, розвиток системи мотивації та стимулювання. Встановлено, що найбільш ефективним є узагальнений підхід, який поєднує різні методи та враховує специфіку конкретної організації.

4 Проведено загальну характеристику підприємства ТОВ "Електросвіт". Визначено, що компанія є середнім підприємством електротехнічної галузі з чисельністю персоналу близько 150 осіб, що спеціалізується на виробництві

електротехнічного обладнання та надання супутніх послуг. Підприємство має традиційну функціональну організаційну структуру з чітким розподілом повноважень між підрозділами. Основними конкурентними перевагами є досвід роботи на ринку, кваліфікований персонал та налагоджені зв’язки з постачальниками. Проведений SWOT-аналіз підприємства дозволив встановити, що стратегічним пріоритетом для ТОВ "Електросвіт" має стати системна трансформація корпоративної культури з акцентом на формалізацію організаційних процесів, покращення комунікацій та розвиток людського капіталу.

5 Здійснено аналіз фінансово-економічного стану ТОВ "Електросвіт". Встановлено загалом стабільний фінансовий стан підприємства з помірними темпами зростання основних економічних показників. Виявлено, що підприємство має достатній рівень ліквідності та платоспроможності, проте спостерігаються проблеми з рентабельністю та ефективністю використання активів. Встановлено взаємозв’язок між станом корпоративної культури та економічними показниками діяльності підприємства.

6 Виявлено управлінські проблеми у сфері корпоративної культури ТОВ "Електросвіт". Діагностика показала наявність низки системних недоліків: відсутність чітко сформульованої місії та візії підприємства, слабко розвинену систему внутрішніх комунікацій, недостатню увагу до розвитку персоналу, відсутність корпоративних традицій та ритуалів, неефективну систему мотивації. Опитування персоналу підтвердило низький рівень залученості співробітників (менше 60%) та відсутність єдиної корпоративної ідентичності.

7 Розроблено управлінську стратегічну матрицю формування корпоративної культури на ТОВ "Електросвіт". Стратегія передбачає реалізацію шестиетапного процесу: діагностика поточного стану, стратегічне планування, впровадження базових елементів, структурні зміни, культурна інтеграція та моніторинг результатів. Стратегія орієнтована на формування інноваційно-орієнтованої корпоративної культури, що сприяє підвищенню

конкурентоспроможності підприємства. Загальний термін реалізації стратегії становить 12-18 місяців.

8 Запропоновано управлінські технології формування корпоративної культури ТОВ "Електросвіт". Розроблено систему управлінських заходів (навчальні програми, корпоративні заходи, комунікаційні ініціативи), технології управління персоналом з урахуванням культурних цінностей (рекрутинг, адаптація, оцінка персоналу), систему мотивації та стимулювання як інструмент управління культурою. Створено конкретні програми та заходи для кожного напряму з визначенням відповідальних осіб, термінів виконання та очікуваних результатів.

9 Створено систему контролю та оцінки ефективності управління корпоративною культурою. Система включає трирівневий контроль (стратегічний, тактичний, операційний), комплекс ключових показників ефективності (KPI), систему економічного обґрунтування культурних інвестицій. Розраховано, що впровадження запропонованих заходів потребує інвестицій у розмірі 3,000 тис. грн з очікуваною віддачею 4,300 тис. грн щорічно, що забезпечує рентабельність інвестицій на рівні 89% та період окупності 1,4 року.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Schein E. Organizational culture and leadership. 3rd ed. San Francisco, *CA: Jossey-Bass*, 2004.

2. Deal T. E., Kennedy A. A. Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life. *Reading: Addison Wesley Publishing Company*, 1982. 126 p.

3. Hofstede G. Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations. 2nd ed. Thousand Oaks, *CA: Sage*, 2001.

4. Гриценко Н. В. Особливості формування корпоративної культури організації. *Вісник економіки транспорту і промисловості.* 2017. № 59. С. 284–290.

5. Collins J. C., Hansen M. T. Great by choice: Uncertainty, chaos, and luck--why some thrive despite them all. *HarperBusiness*, 2011.

6. Hassard J. Rethinking the Hawthorne Studies: The Western Electric research in its social, political and historical context. *Human Relations.* 2012. Vol. 65. P. 1431–1461.

7. McGregor D. The human side of enterprise. *The Management Review.* 1957. Vol. 46, № 11. P. 22–28.

8. Argyris C. Integrating the individual and the organization. *Wiley*, 1964.

9. Cameron K. S., Quinn R. E. Diagnosing and changing organizational culture. Based on the competing values framework. 3rd ed. San Francisco, *CA: Jossey-Bass*, 2011.

10. Hofstede G. Cultures and organizations: Software of the mind. *McGraw-Hill*, 1991.

11. Collins J., Porras J. I. Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies. *Harper Collins Publishing*. 1994. 352 p.

12. Collins J., Prasojo Z. Good to great: why some companies make the leap…and some others don't. *Al-Albab*. 2012. Vol. 1. P. 18. DOI: 10.24260/alalbab.v1i1.18.

13. Slavkova O., Jiren L. Construction of corporation culture in enterprise management. *Actual Problems of Economics*. 2023. P. 108–114. DOI: 10.32752/1993-6788-2023-1-265-108-114.

14. Череп А. В., Веремєєнко О. О., Маказан Є. В. Корпоративна культура та її вплив на розвиток підприємства. У*країнський журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9, № 3. С. 22–25.

15. Ведерніков М., Волянська-савчук Л., Чернушкіна О., Зелена М., Базалійська Н. Корпоративна культура як елемент системи стратегічного управління машинобудівним підприємством. *Збірник наукових праць ЧДТУ*. 2020. Випуск 59. С. 32–44. DOI: 10.24025/2306-4420.1.59.2020.222110.

16. Marchenko O., Pikush O. The corporate culture in the formation of the competitive tourist enterprise. *Market Infrastructure*. 2024. DOI: 10.32782/infrastruct81-8.

17. Omanova qizi. Assessing the impact of corporate culture on enterprise performance in enterprises. *Innovation Science and Technology*. 2025. Vol. 1. P. 96–101. DOI: 10.55439/IST/vol1_iss2/51.

18. Храпкіна В., Храпкін О. Роль лідера у формуванні корпоративної культури підприємства. *Економіка і управління: Збірник наукових праць*. 2024. Випуск 55. С. 68–75. DOI: 10.32703//2664-2964-2024-55-68-75.

19. Yevtushenko N. Organizational culture of the enterprise: theoretical aspect. Economy. *Management. Business*. 2023. Vol. 41. DOI: 10.31673/2415-8089.2023.120440.

20. Gayazova E. Theoretical approaches to the study of corporate culture of an organization. *Ekonomika i upravlenie: problemy, resheniya*. 2024. Vol. 11/13. P. 12–18. DOI: 10.36871/ek.up.p.r.2024.11.13.002.

21. Харун О. А., Стецюк О. В. Сутнісні характеристики корпоративної культури підприємств. *Економіка і суспільство*. 2017. № 13. С. 139–144.

22. Сікорська Л. В., Лесько О. Й. Формування корпоративної культури підприємства. 2019. URL: http://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/63uen.

23. Taranych A., Taranych O. Corporate culture management as a component of marketing strategy of enterprise development. 2023. P. 68–77. DOI: 10.53486/icspm2022.11.

24. Gutsan O. Determining relationship of management and staff motivation with the corporate culture of a modern enterprise. *Bulletin of the National Technical University Kharkiv Polytechnic Institute (economic sciences)*. 2024. P. 24–29. DOI: 10.20998/2519-4461.2024.2.24.

25. Зеркаль А. В. Корпоративна культура та комерційна свідомість персоналу - інноваційні напрями розвитку підприємств : монографія. *Tallinn : Teadmus OÜ*, 2022. 346 с.

26. Григор'єва О. В., Іщенко О. С. Корпоративні свята як інструмент внутрішнього управління персоналом. *Економіка і суспільство*. 2018. № 16. С. 297–300.

27. Комарова К. В. Організаційна культура: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Дніпропетровськ : ДДФА, 2011. 166 с.

28. Тихомирова Є. Корпоративні комунікації: посібник для студ. вищ. навч. закл. Луцьк : ФОП Захарчук В. М., 2013. 216 с.

29. Польова Л. В. Корпоративна культура. Діловий етикет: навчально-методичний посібник. Івано-Франківськ: Фоліант, 2016. 201 с.

30. Долга Г. В. Вплив корпоративної культури на управління персоналом підприємства. *Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics»*. 2018. № 7. С. 60–67.

31. Мідляр А. К. Роль особистості керівника в корпоративній культурі. *Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку.* 2017. URL: https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/78228

32. Lewin K. Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method and Reality in Social Science; Social Equilibria and Social Change. *Human Relations*. 1947. № 1-1.

33. Appelbaum S. H. Back to the future: Revisiting Kotter's 1996 change model. *Journal of Management Development*. 2012. № 31-8.

34. Зелінська Г. О., Андрусів У. Я. Управління розвитком персоналу суб'єктів господарювання через призму формування корпоративної культури. *Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу. Серія Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості.* 2020. № 2(22). С. 43–56.

35. Андрусів У. Я., Зелінська Г. О. Трансформація корпоративної соціальної відповідальності бізнесу на засадах циркулярної економіки. *Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу (серія «Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості»).* 2024. № 2(30). С. 52–60. https://doi.org/10.31471/2409-0948-2024-2(30)-52-60

36. Тадеєва Т. В. Педагогічна феноменологія в генезисі і розвитку теорії самодетермінації Дісі-Раяна. *Наукові записки Тернопільського національного педагогічного університету імені Володимира Гнатюка. Серія: Педагогіка*. 2012. № 4. С. 129–137.

37. Чернишова Т.О., Немченко Т.А. Деякі аспекти корпоративної культури організації. *Наукові праці КНТУ. Економічні науки*. 2010. Випуск 17. С. 328-330.

38. Чайка Г.П. *Культура ділового спілкування менеджера*. Київ: Знання, 2005. 225 с.

39. Воронкова А.Е., Баб'як М.М., Коренєв Е.Н., Мажура І.В. *Корпорації: управління та культура:* монографія. Дрогобич: Вимір, 2006. 376 с.

40. Бала О.І., Мукан О.В., Бала Р.Д. Принципи корпоративної культури підприємства: сутність та види. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2010. № 682. С. 11-15.

41. Сікорська Л.В., Лесько О.Й. Формування корпоративної культури підприємства. 2019. URL: http://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/63uen (дата звернення 12.06.2025).

Бібліографічна довідка

Тема бакалаврської роботи: Формування корпоративної культури на ТОВ "Електросвіт"

Обсяг пояснювальної записки 69 аркушів.

Кількість рисунків 7

Кількість таблиць 14

Графічний матеріал (слайди, плакати) 11 шт.

1. Структурно-функціональна модель корпоративної культури організації.
2. Організаційно-управлінська структура ТОВ «Електросвіт».
3. Матриця SWOT- аналізу ТОВ «Електросвіт».
4. Основні фінансово-економічні показники ТОВ «Електросвіт» за 2022-2024 роки.
5. Аналіз та рекомендації клієнтської бази ТОВ «Еектросвіт» за 2024 рік.
6. Ключові управлінські проблеми корпоративної культури ТОВ «Електросвіт».
7. Стратегічна матриця формування корпоративної культури ТОВ "Електросвіт".
8. Матриця управлінських заходів з формування організаційної культури.
9. Інструментарій розвитку організаційної культури ТОВ «Електросвіт».
10. Архітектура системи управлінського контролю ТОВ "Електросвіт".
11. Економічна ефективність інвестицій у корпоративну культуру ТОВ «Електросвіт».

Додатки 0 шт.

„ ___ ” червня 2025 р.

БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

БР.МН – 92.00.00.000 ПЗ

Група МНз-21-1

Тюн Ігор Романович

2025