

Міністерство освіти і науки України
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Економічний факультет
Кафедра маркетингу, менеджменту та підприємництва

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
магістра

**УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ КУЛЬТУРОЮ СУБ'ЄКТА
ПІДПРИЄМНИЦТВА В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ**

Завідувачка кафедри,
канд. екон. наук, доц.

Оксана БОЛОТНА

Керівник,
к.е.н., доцент

Ганна ПИСАРЄВСЬКА

Здобувач, гр. ЕД-61

Єгор МЄЛІКЯН

Харків – 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Факультет економічний

Кафедра маркетингу, менеджменту та підприємництва

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Спеціальність 076 – «Підприємництво та торгівля»

Освітньо-професійна програма «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ **Болотна О.В.**
підпис прізвище, ініціали

«____» _____ 2025 року

З А В Д А Н Н Я НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ (ПРОЄКТ)

_____ **Мелікяна Єгора Юрійовича**
(прізвище, ім'я, по батькові студента)

1. Тема роботи Управління корпоративною культурою суб'єкта підприємництва в умовах діджиталізації

Керівник роботи Писаревська Ганна Іллівна, к.е.н., доцент

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

затверджені наказом по університету від «29» жовтня 2025 року № 2101–5/4000

2. Строк подання студентом роботи «8» грудня 2025 року

3. Перелік питань, які потрібно розглянути сутність, структура та функції корпоративної культури підприємства; сучасні підходи до управління корпоративною культурою в умовах цифрової трансформації; вплив процесів діджиталізації на формування та розвиток корпоративної культури; організаційно-економічна характеристика ТОВ «Профіпласт ЛТД»; оцінка

поточного стану корпоративної культури підприємства; аналіз впливу цифрових технологій на внутрішні комунікації та управління персоналом ТОВ «Профіпласт ЛТД»; формування цифрової корпоративної культури та розвиток лідерства у цифровому середовищі; використання цифрових інструментів для комунікацій і підтримки корпоративних цінностей ТОВ «Профіпласт ЛТД»; розроблення організаційно-економічних заходів щодо підвищення ефективності управління корпоративною культурою.

4. План роботи

№ з/п	Назви етапів роботи	Дата виконання
1.	Теоретичний розділ	жовтень 2025
2.	Аналітико-дослідний розділ	листопад 2025
3.	Проектно-рекомендаційний розділ	листопад 2025
4.	Оформлення вступу та висновків	грудень 2025
5.	Оформлення переліку використаних джерел	грудень 2025
6.	Підготовка презентації і доповіді	грудень 2025
7.	Передзахист кваліфікаційної роботи на кафедрі	грудень 2025
8.	Підготовка до захисту кваліфікаційної роботи	грудень 2025

5. Дата видачі завдання «20» жовтня 2025 року

Студент _____ **Є.Ю. Мєлікян**
 підпис ініціали, прізвище

Керівник роботи _____ **Г.І. Писаревська**
 підпис ініціали, прізвище

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: 89 с., 12 рис., 18 табл., 67 джерел.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: корпоративна культура, цифрова трансформація, цифрові інструменти, HR-аналітика, цифрове лідерство.

Об'єкт дослідження – процес управління корпоративною культурою ТОВ «Профіпласт ЛТД».

Мета роботи – обґрунтування теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління корпоративною культурою суб'єкта підприємництва в умовах діджиталізації.

Метод дослідження – аналіз наукової літератури та нормативно-правових джерел (розділ 1); аналіз організаційно-економічної структури підприємства та оцінка стану корпоративної культури на основі анкетування й експертного опитування (розділ 2); SWOT-аналіз, контент-аналіз, структурно-логічне моделювання, оцінка ефективності цифрових інструментів та розробка організаційно-економічних заходів (розділ 3).

У кваліфікаційній роботі розглянуто теоретичні засади формування та розвитку корпоративної культури, проаналізовано сучасні підходи до її управління в умовах цифрової трансформації, визначено вплив діджиталізації на поведінку персоналу та внутрішні комунікації. Проведено оцінку корпоративної культури ТОВ «Профіпласт ЛТД», виявлено ключові проблеми та визначено ступінь відповідності культури вимогам цифрового середовища. Розроблено рекомендації щодо вдосконалення управління корпоративною культурою на основі цифрових платформ, HR-аналітики, цифрових KPI, систем внутрішніх комунікацій та розвитку цифрового лідерства.

Для підвищення ефективності управління корпоративною культурою обґрунтовано впровадження авторської моделі цифрової корпоративної культури, створення інтегрального індексу корпоративної культури, посилення ролі цифрових каналів комунікації, удосконалення системи навчання через LMS, формування цифрових цінностей та стандартизацію онлайн-взаємодії. Оцінено потенційний вплив запропонованих заходів на згуртованість колективу та ефективність управління персоналом.

Прогнозні припущення щодо розвитку об'єкта дослідження – результати роботи можуть бути використані для підвищення ефективності управління корпоративною культурою в умовах діджиталізації, посилення корпоративної ідентичності, оптимізації комунікаційних процесів та забезпечення стійкої цифрової модернізації підприємства.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ КУЛЬТУРОЮ В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ.....	10
1.1. Сутність, структура та функції корпоративної культури підприємства ...	10
1.2. Сучасні підходи до управління корпоративною культурою в умовах цифрової трансформації.....	17
1.3. Вплив процесів діджиталізації на формування та розвиток корпоративної культури.....	23
Висновки за першим розділом.....	27
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ КУЛЬТУРОЮ НА ПРИКЛАДІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ПРОФІПЛАСТ ЛТД».....	29
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Профіпласт ЛТД»	29
2.2. Оцінка поточного стану корпоративної культури підприємства.....	37
2.3. Аналіз впливу цифрових технологій на внутрішні комунікації та управління персоналом ТОВ «Профіпласт ЛТД».....	48
Висновки за другим розділом.....	54
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ КУЛЬТУРОЮ В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ.....	56
3.1. Формування цифрової корпоративної культури та розвиток лідерства у цифровому середовищі.....	56
3.2. Використання цифрових інструментів для комунікацій і підтримки корпоративних цінностей ТОВ «Профіпласт ЛТД».....	59
3.3. Розроблення організаційно-економічних заходів щодо підвищення ефективності управління корпоративною культурою.....	71
Висновки за третім розділом.....	79
ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ.....	81
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	83

ВСТУП

Сучасний етап розвитку економічних систем характеризується стрімким поширенням цифрових технологій, що зумовлює глибоку трансформацію підходів до управління підприємствами. Формування цифрового середовища призводить до переорієнтації традиційних методів організації праці, комунікаційних процесів та управління персоналом, вимагаючи оновлення усталених корпоративних норм, цінностей і моделей поведінки працівників. У цих умовах корпоративна культура набуває статусу стратегічного чинника забезпечення конкурентоспроможності, формування позитивної репутації підприємства та зміцнення внутрішньої згуртованості трудового колективу.

У процесі цифрової модернізації бізнесу корпоративна культура зазнає суттєвих якісних перетворень: посилюється її адаптивність, інноваційність, відкритість до організаційних змін та здатність забезпечувати ефективну взаємодію в онлайн-просторі. Відтак управління корпоративною культурою переходить у площину стратегічних завдань менеджменту, адже саме його результативність визначає рівень адаптації персоналу до цифрових технологій, нових форм організації праці та здатність підприємства зберігати й залучати висококваліфікованих фахівців.

Питання сутності та ролі корпоративної культури були предметом дослідження як зарубіжних, так і українських науковців. Зокрема, у працях С. Амеліної, В. Богачука, М. Ведернікова, О. Гребешкової, Т. Грицай, І. Дейнеги, А. Зеркаль, В. Каплі, М. Копитко, В. Ленди, І. Отенка, О. Рудаченко, В. Прасола, М. Семикіної та ін. розроблено типології корпоративних культур і визначено їхній вплив на результативність діяльності організацій та поведінку персоналу. Проблеми управління корпоративною культурою в умовах цифрової економіки в Україні розглядали К. Богатирьова, В. Гаврилюк, Н. Дєєва, М. Зінюк, Н. Калініна, Д. Левченко, В. Липчанський, Б. Лищенко, Г. Писаревська, С. Удовиченко та ін.

У сучасних наукових розвідках особлива увага зосереджена на ролі корпоративних цінностей у контексті цифрової трансформації, специфіці впливу дистанційних форматів зайнятості на ідентичність працівників, а також на інструментах формування цифрової корпоративної культури, серед яких провідне місце належить CRM-системам, інтегрованим платформам комунікацій та HR-аналітичним технологіям.

Метою роботи є обґрунтування теоретичних засад і розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення механізмів управління корпоративною культурою підприємства в умовах діджиталізації.

Для реалізації поставленої мети визначено такі завдання:

- розкрити зміст, структурні елементи та функціональні характеристики корпоративної культури підприємства;
- узагальнити сучасні концептуальні підходи до управління корпоративною культурою в цифровізованому бізнес-середовищі;
- дослідити специфіку впливу процесів діджиталізації на механізми управління корпоративною культурою.
- зійснити аналіз організаційно-економічної структури підприємства;
- провести діагностику фактичного стану корпоративної культури на прикладі реального суб'єкта господарювання;
- визначити особливості трансформації комунікаційних процесів і поведінкових моделей персоналу під впливом цифрових технологій;
- розробити пропозиції щодо вдосконалення системи управління корпоративною культурою відповідно до цифрових трансформацій;
- обґрунтувати шляхи застосування цифрових інструментів з метою підтримки корпоративних цінностей і підвищення ефективності внутрішніх комунікацій на ТОВ «Профіпласт ЛТД»;
- розробити комплекс організаційно-економічних заходів, спрямованих на підвищення результативності управління корпоративною культурою.

Об'єктом дослідження є процес управління корпоративною культурою на підприємстві ТОВ «Профіпласт ЛТД».

Предметом дослідження є сукупність методів, інструментів та організаційно-економічних механізмів управління корпоративною культурою у контексті цифровізації бізнес-процесів.

Організація, на базі якої виконувалась випускна кваліфікаційна робота, – ТОВ «Профіпласт ЛТД».

Інформаційну основу дослідження становлять нормативно-правові акти України, наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів у сфері управління корпоративною культурою та цифрової трансформації, статистичні й аналітичні матеріали підприємства (зокрема ТОВ «Профіпласт ЛТД»), офіційні веб-ресурси, звіти міжнародних консалтингових організацій та електронні наукові бази даних (Scopus, Web of Science, Google Scholar).

Методологічний інструментарій дослідження включає системний, порівняльний, аналітичний, соціологічний та статистичний методи. Оцінювання рівня корпоративної культури здійснювалося на основі анкетування та експертного опитування працівників. Дослідження цифрових перетворень проводилося із застосуванням SWOT-аналізу, контент-аналізу та методів структурно-логічного моделювання.

Наукова новизна дослідження полягає в удосконаленні концептуального підходу до формування цифрової корпоративної культури як динамічної екосистеми, що інтегрує технологічні рішення та поведінкові патерни; розробленні авторської моделі цифрової корпоративної культури ТОВ «Профіпласт ЛТД», зорієнтованої на гібридний формат діяльності; побудові інтегрального індексу для кількісного вимірювання рівня корпоративної культури в умовах цифрової взаємодії; удосконаленні методичного підходу до її оцінювання шляхом включення показників цифрової комунікаційної активності; обґрунтуванні нового вектора цифрового лідерства та систематизації впливу цифрових інструментів на ключові параметри корпоративної культури; доповненні організаційно-економічного механізму управління культурою цифровими індикаторами та HR-аналітикою.

Практична значущість роботи полягає у можливості використання розроблених рекомендацій для підвищення ефективності внутрішніх комунікацій, посилення корпоративної ідентичності та активізації залученості працівників до процесів цифрової модернізації підприємства.

Основні результати дослідження відображені в статті Писаревської Г. І., Писаревського М. І., Мелікяна Є. Ю. Розвиток цифрової корпоративної культури та цифрових комунікаційних інструментів як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Український журнал прикладної економіки і техніки*. 2025; а також в тезах Писаревської Г.І., Мелікяна Є. Ю. Цифрова трансформація корпоративної культури: соціально відповідальний підхід до управління персоналом. *Маркетинг XXI століття: виклики змін та можливості розвитку (NEXTMARK21)* [Електронний ресурс] : Матеріали II Міжнародної науково- практичної конференції, присвяченої 30-річчю кафедри маркетингу, управління репутацією та клієнтським досвідом ДБТУ, 23 жовтня 2025 р. / Держ. біотехнологічний університет.Харків, 2025. С. 99-100. Режим доступу : <https://biotechuniv.edu.ua/nauka/konferentsiyi/C.99-100>

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ КУЛЬТУРОЮ В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ

1.1 Сутність, структура та функції корпоративної культури підприємства

У сучасних умовах економічного розвитку корпоративна культура виступає визначальним елементом системи менеджменту підприємства, оскільки впливає на його конкурентоспроможність, рівень соціальної згуртованості та інноваційний потенціал. Вона є складним соціально-економічним феноменом, що репрезентує інтегровану сукупність спільних цінностей, норм, переконань, традицій та моделей поведінки, які підтримуються та відтворюються персоналом організації.

Е. Шейн визначає корпоративну культуру як систему базових уявлень, вироблених групою в процесі вирішення завдань, пов'язаних із зовнішньою адаптацією й внутрішньою інтеграцією. Ці уявлення визнаються такими, що забезпечують успішне функціонування організації, та передаються новим працівникам як «правильні» способи інтерпретації організаційних ситуацій і проблем [61].

Згідно з підходом Г. Хофстеде [57], корпоративна культура функціонує як особливий різновид «колективного програмування свідомості», що відрізняє працівників однієї організації від іншої. Вона формується під впливом взаємодії національних, професійних і організаційних ціннісних детермінант.

У працях українських учених, зокрема Л. Балабанової та І. Дейнеги, корпоративна культура розглядається як соціальний інструмент інтеграції індивідуальних ціннісних орієнтацій персоналу в єдину систему корпоративних смислів, спрямовану на реалізацію стратегічних орієнтирів розвитку підприємства [2; 13].

Узагальнені тлумачення категорії «корпоративна культура» відповідно до ключових підходів вітчизняних і зарубіжних науковців подано в табл. 1.1.

Таблиця 1.1–Підходи до визначення поняття «корпоративна культура»

Автор (и)	Джерело	Визначення корпоративної культури
Schein E. H.	[61]	Сукупність основних припущень, сформованих колективом у процесі адаптації до зовнішнього середовища та налагодження внутрішньої взаємодії, які визнаються успішними та передаються новим працівникам як зразок правильного розуміння організаційних ситуацій.
Hofstede G., Hofstede G. J., Minkov M.	[57]	Колективне програмування свідомості, що вирізняє працівників певної організації та формується під впливом взаємодії національних, професійних і корпоративних ціннісних систем.
Cameron K. S., Quinn R. E.	[49]	Набір спільних ціннісних орієнтацій і моделей поведінки, які визначають організаційну результативність і регулюють характер взаємодії між співробітниками.
Балабанова Л. В., Сардак О. В.	[2]	Соціальний механізм, що поєднує індивідуальні ціннісні установки працівників у єдину систему корпоративних пріоритетів, спрямованих на досягнення стратегічних цілей підприємства.
Дейнега І. О.	[13]	Комплекс норм, цінностей, правил і поведінкових моделей, які формують організаційну ідентичність і впливають на результативність її функціонування.
McKinsey & Company	[6]	Трансформаційний процес глибокого впровадження цифрових технологій у ключові сфери діяльності бізнесу, що зумовлює радикальне оновлення організаційних підходів і створення нової цінності для клієнтів.
Enterprisers Project	[51]	Процес цифрової інтеграції, який охоплює всі бізнес-напрями та спричиняє суттєве переформатування організаційних процесів і способів формування цінності для споживачів.
Dale Carnegie	[8]	Сукупність переконань, цінностей і поведінкових моделей, що формуються під впливом цифрових технологій і визначають взаємодію працівників у сучасному цифровому робочому середовищі.
Simplr	[9]	Набір спільних поведінкових практик, цінностей і норм, що виникають у результаті впровадження цифрових інструментів та становлять основу внутрішньої взаємодії організації.
Forbes Human Resources Council	[10]	Цифрова трансформація трактується як процес застосування цифрових технологій для створення або модернізації бізнес-процесів, корпоративної культури та системи взаємодії з клієнтами з метою адаптації до змін ринку та бізнес-середовища.

Джерело: сформовано автором

Отже, корпоративну культуру доцільно трактувати не лише як сукупність морально-етичних регламентів, а як стратегічний актив підприємства, що визначає ефективність управлінських процесів, посилює внутрішню мотивацію персоналу та забезпечує здатність організації гнучко реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Більшість дослідників, серед яких Е. Шейн, К. Камерон та Р. Куїнн, розглядають корпоративну культуру як багатокomпонентну систему, що має чітко структуровану ієрархію. У рамках їхніх теоретичних підходів виокремлюють три основні рівні:

поверхневий рівень – це зовнішні, візуально спостережувані артефакти, що проявляються у стилі професійної комунікації, корпоративній атрибутиці, символіці, логотипах, ритуалах, елементах фірмового стилю та інших формах зовнішньої репрезентації організації;

підповерхневий рівень – система задекларованих цінностей, норм поведінки, місії, положень корпоративного кодексу та етичних принципів, які визначають бажані соціально-поведінкові орієнтири та очікування керівництва щодо персоналу;

глибинний рівень – базові припущення, що формують світогляд працівників, їхнє ставлення до професійної діяльності та загальну корпоративну ідентичність, виступаючи основою довгострокового відтворення культурних патернів у межах організації [49; 61].

Узагальнена структура багаторівневої моделі корпоративної культури представлена на рис. 1.1.

Українська дослідниця О. Гребешкова [9] трактує корпоративну культуру як цілісну, багатокomпонентну та внутрішньо організовану систему, у межах якої окремі елементи перебувають у тісній взаємодії та взаємозалежності. У своїй концепції авторка виокремлює кілька структурних блоків, що визначають зміст та функціонування корпоративної культури, а саме:

ціннісний блок, до складу якого входять корпоративна філософія, стратегічна місія організації, система домінуючих цінностей, а також принципи етичної поведінки, що формують ідеологічну основу діяльності підприємства;

нормативний блок, що відображає сформовані правила, регламентовані процедури та стандартизовані вимоги, які окреслюють прийнятні моделі поведінки працівників і забезпечують узгодженість організаційних процесів;

поведінковий блок, який характеризує домінуючий стиль менеджменту, специфіку комунікативних процесів і характер міжособистісних взаємин у колективі, що визначають реальну практику організаційної взаємодії;

візуально-символічний блок, що включає зовнішні атрибути корпоративної ідентичності – бренд, логотип, елементи фірмового стилю та інші символи, за допомогою яких підприємство репрезентує себе у внутрішньому та зовнішньому середовищі [9].

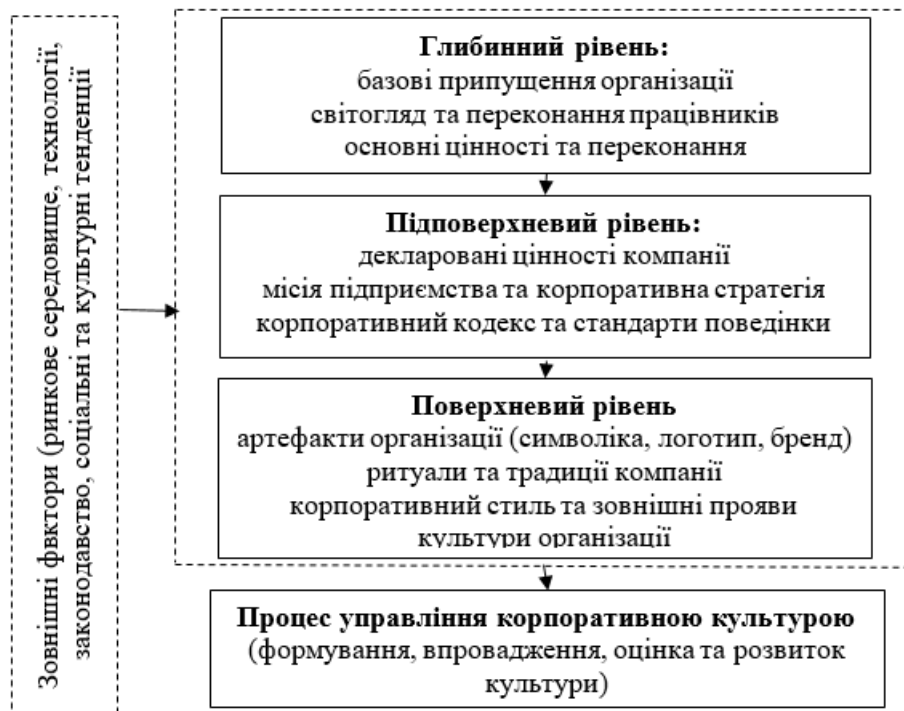


Рис. 1.1 – Структура корпоративної культури

Джерело: сформовано автором

Таким чином, корпоративну культуру доцільно розглядати як комплексне багатовимірне утворення, у якому поєднуються ідеологічні засади, нормативно-поведінкові орієнтири та візуально-комунікаційні компоненти. У взаємодії ці елементи забезпечують функціональну цілісність культурної системи підприємства та визначають її вплив на управлінські процеси. У структурі корпоративної культури традиційно виокремлюють низку ключових складових:

базові цінності – фундаментальні переконання та світоглядні орієнтири, що визначають характер трудової поведінки працівників і впливають на формування управлінських рішень;

корпоративна філософія та місія – стратегічне уявлення про призначення організації, її сенс існування та довгострокові траєкторії розвитку;

норми та правила поведінки – сукупність регламентів, стандартів і кодексів етичної взаємодії, які закріплюють прийнятні й бажані моделі поведінки в колективі;

символи та атрибути – матеріалізовані носії корпоративної ідентичності (логотип, бренд, фірмовий стиль), що забезпечують упізнаваність і комунікаційну цілісність організації;

ритуали, традиції та корпоративні наративи – регулярні практики та символічні форми взаємодії, які підтримують відчуття спільності та зміцнюють належність працівників до організації;

соціально-психологічний клімат – емоційна та психологічна атмосфера у трудовому колективі, що безпосередньо впливає на рівень мотивації, згуртованості та задоволеності працівників;

система управління корпоративною культурою – інструментарій і механізми формування, розвитку та моніторингу культурних параметрів організації [1; 62].

Цифрова трансформація спричиняє суттєве переосмислення зазначеної структури, доповнюючи її новими елементами, пов'язаними з функціонуванням підприємства у цифровому середовищі. Зокрема, виділяють:

- цифрові цінності, що відображають орієнтацію організації на інновації, гнучкість, відкритість до технологічних змін, цифрову компетентність і безперервний розвиток;

- віртуальну корпоративну ідентичність, яка формує відчуття єдності колективу через онлайн-комунікації, цифрові платформи, віртуальні символи та дистанційні корпоративні практики;

– електронну етику, що встановлює стандарти взаємодії в цифровому просторі, включно з питаннями інформаційної безпеки, конфіденційності, цифрової доброчесності та відповідальних комунікацій [5; 59].

Отже, корпоративна культура виступає як динамічна, адаптивна система, здатна трансформуватися відповідно до змін зовнішнього середовища, зокрема викликів цифрової економіки, забезпечуючи підприємству стабільність та інноваційну спроможність.

У межах підходу К. Камерона та Р. Куїнна типологізація корпоративної культури ґрунтується на моделі конкуруючих цінностей (Competing Values Framework), у якій визначено чотири базові культурні орієнтації: кланову, адхократичну, ієрархічну та ринкову [49]. Ця модель широко використовується для діагностики корпоративної культури, оскільки дозволяє комплексно оцінити її стан і визначити напрями модернізації.

Кланова культура орієнтована на людські ресурси, атмосферу довіри та взаємопідтримки; керівник виступає наставником. Така модель підсилює лояльність і мотивацію, але інколи уповільнює процес ухвалення рішень [6].

Адхократична культура характеризується гнучкістю, креативністю та інноваційністю. Вона найбільш відповідає умовам цифрової трансформації, сприяє розвитку нових технологій та формує високий потенціал адаптивності.

Ієрархічна культура базується на чіткій структурі, регламентах та стандартизованих процедурах, забезпечуючи стабільність і контроль. Найчастіше притаманна великим або високорегламентованим організаціям.

Ринкова культура акцентує увагу на результативності, конкуренції та продуктивності; управління здійснюється через систему KPI, цілей і показників ефективності.

Таким чином, модель Competing Values Framework слугує ефективною методичною основою для оцінювання корпоративної культури та визначення векторів її трансформації відповідно до стратегічних пріоритетів організації, що набуває особливої актуальності в умовах цифрової модернізації [49].

Сучасні тенденції цифровізації засвідчують поступове зміщення акцентів від ієрархічних моделей до адхократичних та кланових типів корпоративної культури, які забезпечують організаціям вищу гнучкість, інноваційність і здатність до швидкого реагування на зовнішні зміни [4]. Такі культурні моделі сприяють розвитку цифрових технологій, командної взаємодії та креативного потенціалу персоналу.

1. Корпоративна культура формується як стратегічний управлінський інструмент, що забезпечує узгодженість дій працівників і стійкість організації. Вона виконує низку ключових функцій [25, 50]:

2. Інтеграційна – об'єднує персонал на основі спільних цінностей, сприяє формуванню корпоративної ідентичності та згуртованості.

3. Мотиваційна – підсилює ініціативність та відповідальність працівників завдяки ціннісним орієнтирам, визнанню і системам стимулювання.

4. Регулятивна – визначає стандарти професійної поведінки, етичні правила та норми, забезпечуючи дисципліну та передбачуваність дій.

5. Комунікативна – підтримує ефективний обмін інформацією та прозорість управлінських процесів, що є особливо значущим у цифровому просторі.

6. Адаптаційна – забезпечує здатність організації та її працівників адаптуватися до змін, у тому числі пов'язаних із технологічним розвитком.

7. Іміджева – формує позитивне сприйняття підприємства зовнішніми стейкхолдерами та підсилює його конкурентні позиції.

8. Інноваційна – стимулює креативність, розвиток нових ідей та підтримку інноваційних ініціатив [25, 53].

Узагальнюючи, можна зазначити, що корпоративна культура не лише забезпечує стабільність внутрішніх процесів, але й є ключовим чинником динамічного розвитку підприємства. У цифрову епоху вона трансформується у потужний стратегічний ресурс, який визначає інноваційну спроможність організації, її адаптивність та ефективність реагування на глобальні виклики.

1.2 Сучасні підходи до управління корпоративною культурою в умовах цифрової трансформації

Управління корпоративною культурою посідає провідне місце серед стратегічних пріоритетів сучасних підприємств, оскільки рівень її сформованості безпосередньо визначає ефективність внутрішніх бізнес-процесів, ступінь мотивації персоналу, інноваційну спроможність організації, її адаптивність до зовнішніх змін та здатність підтримувати конкурентні переваги в умовах турбулентного ринкового середовища. У цьому контексті корпоративна культура виступає формою соціального капіталу підприємства, забезпечуючи розвиток довіри, посилення командної взаємодії та створення сприятливого підґрунтя для реалізації стратегічних орієнтирів організації [10, 41].

Сучасна теорія та практика менеджменту виділяє низку концептуальних підходів до формування й розвитку корпоративної культури, що базуються на напрацюваннях організаційної теорії, результатах емпіричних досліджень та поширенні інноваційних управлінських технологій.

1. Класичний підхід ґрунтується на використанні формалізованих управлінських інструментів – корпоративної місії, етичного кодексу, регламентів, внутрішніх політик і стандартів поведінки. У межах цього підходу ключовим завданням є створення чітко структурованої системи норм, що регламентують комунікації, взаємодію між працівниками, процеси прийняття рішень та підтримання дисципліни.

Відповідно до концепції Е. Шейна [61], корпоративна культура формується на трьох взаємопов'язаних рівнях:

- артефакти (видимі зовнішні прояви – символіка, ритуали, атрибутика);
- декларовані цінності (місія, принципи, візія);
- базові припущення (глибинні переконання, що визначають поведінкові моделі).

Ефективне управління, згідно з даним підходом, передбачає вплив на всі зазначені рівні – від формування зовнішніх атрибутів до трансформації внутрішніх переконань працівників. Практичні заходи включають програми адаптації, наставництво, корпоративне навчання, командні заходи і системну комунікацію стратегічних цілей. Водночас у цифрову епоху надмірна регламентація може зменшувати гнучкість організації та стримувати інноваційність.

2. Ціннісно-поведінковий підхід є одним із найефективніших у сучасному менеджменті. Згідно з концепціями Г. Хофстеде, К. Камерона та Р. Куїнна [49, 57], саме система корпоративних цінностей визначає характер культури, впливає на мотивацію персоналу, стиль керівництва та якість внутрішньої взаємодії.

Управління культурою як «м'яким механізмом» передбачає:

- оцінку відповідності поведінки працівників корпоративним цінностям;
- механізми заохочення за бажані моделі поведінки;
- проведення тренінгів, коучингових сесій та навчальних програм;
- розвиток системи прозорого зворотного зв'язку [18].

Застосування цього підходу сприяє зміцненню довіри, залученості та командної взаємодії, що є критичними чинниками конкурентоспроможності в умовах економіки знань.

3. Цифровий підхід (digital culture management) сформувався як відповідь на інтенсивну цифровізацію бізнесу. Його сутність полягає у використанні цифрових платформ, CRM-систем, корпоративних соцмереж, порталів комунікації, систем управління знаннями та онлайн-інструментів розвитку персоналу [42].

Дані Deloitte [51] засвідчують, що організації, які інтегрують цифрові інструменти у процеси формування корпоративної культури, досягають на 30–40 % вищих показників залученості та інноваційності. Цифрові інструменти забезпечують:

- оперативну трансляцію цінностей і повідомлення змін;

- розвиток онлайн-спільнот;
- автоматизацію системи зворотного зв'язку;
- підтримку корпоративної ідентичності за дистанційної чи гібридної роботи.

Значну роль відіграє формування agile-культур, зорієнтованих на адаптивність, експериментування та гнучку командну взаємодію – що особливо важливо у воєнних та кризових умовах [19].

4. Системний підхід розглядає корпоративну культуру як складову інтегрованої системи менеджменту, що взаємодіє з організаційною структурою, технологіями, управлінськими процесами та моделями лідерства [34, 37].

На думку Л. Балабанової [2], культура виступає механізмом узгодження стратегічних цілей із поведінкою персоналу.

Управління культурою у межах системного підходу включає:

- узгодження ціннісних орієнтирів зі стратегічними пріоритетами;
- інтеграцію культурних аспектів у всі управлінські процеси — планування, мотивацію, комунікації, контроль;
- використання КРІ для оцінювання рівня культурної зрілості;
- реалізацію програм комплексної трансформації [22].

Запровадження системного підходу забезпечує довгострокову стійкість та підвищує результативність діяльності персоналу шляхом створення єдиного узгодженого управлінського простору.

У табл. 1.2 представлено ключові концептуальні підходи до управління корпоративною культурою у сучасних умовах.

На рис. 1.2 представлено багаторівневу модель корпоративної культури, яка відображає логіку еволюції управлінських підходів: від традиційного, нормативно орієнтованого формування культурних стандартів до інтегрованих системних концепцій та кризово-гуманістичної парадигми, що набуває особливої актуальності в сучасних умовах функціонування українських підприємств.

Таблиця 1.2 – Основні підходи до управління корпоративною культурою в сучасних умовах

Підхід	Основна характеристика	Ключові інструменти управління	Переваги	Обмеження / виклики
Класичний	Орієнтація на впровадження чітко формалізованих норм, правил і стандартів поведінки, що забезпечують стабільність та дисципліну	Корпоративний кодекс, внутрішні регламенти, етичні стандарти, програми адаптації персоналу	Підвищення керованості, узгодженість дій працівників, передбачуваність і стабільність організаційних процесів	Імовірність бюрократизації, недостатня гнучкість в умовах динамічних змін
Ціннісно-поведінковий	Формування корпоративної культури на основі спільних цінностей, розвиток бажаних моделей поведінки та командної взаємодії	Системи мотивації та визнання, навчальні та тренінгові програми, регулярний зворотний зв'язок, тимбілдинги	Зростання залученості персоналу, підвищення лояльності, формування довіри та позитивного психологічного клімату	Потребує тривалого часу для формування стійких поведінкових патернів
Цифровий (digital)	Використання цифрових інструментів та платформ для комунікації, моніторингу й підтримання корпоративної культури	Корпоративні портали, CRM-системи, платформи онлайн-навчання, соцмережі, цифрова аналітика залученості	Висока гнучкість, прозорість комунікацій, швидке поширення цінностей, підтримка інноваційності	Залежність від технологій, потреба в цифрових компетенціях, ризику кібербезпеки
Системний	Розгляд корпоративної культури як складової інтегрованої системи управління підприємством та її узгодження зі стратегічними цілями	Стратегічне планування, KPI, HR-аналітика, програми розвитку лідерства, інтегровані управлінські процеси	Високий рівень узгодженості культурних і стратегічних цілей, довгострокова стійкість та якість управлінських рішень	Складність кількісного вимірювання культурних змін, потреба у комплексній трансформації
Кризово-гуманістичний (в умовах війни)	Орієнтація на згуртованість, стресостійкість, підтримку персоналу та соціальну відповідальність в умовах криз і воєнного часу	Психологічна підтримка, корпоративне волонтерство, гнучкі формати роботи, програми допомоги працівникам	Підвищення морального духу та стійкості колективу, посилення довіри, зміцнення репутації підприємства	Можливість емоційного виснаження персоналу, зростання навантаження на керівництво, потреба у сильному лідері

Джерело: сформовано автором

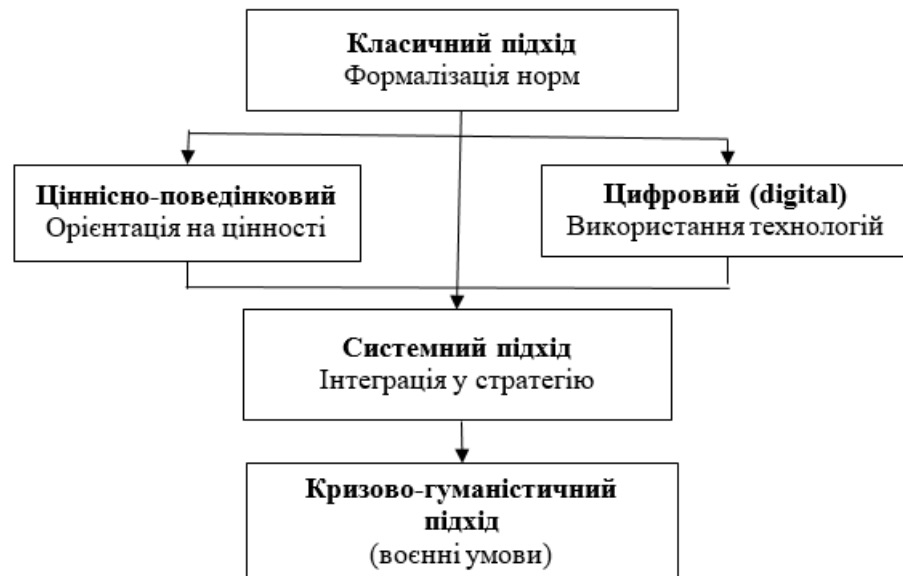


Рис. 1.2 – Сучасні підходи до управління корпоративною культурою підприємства

Джерело: сформовано автором

На верхньому рівні багаторівневої моделі корпоративної культури представлено класичний підхід, який закладає базові принципи управління через регламенти, стандарти та офіційні документи, забезпечуючи структурованість організації та стабільність її функціонування.

Від класичного підходу відгалужуються два основні напрями: ціннісно-поведінковий та цифровий (digital) підхід. Обидва вони інтегруються у системний підхід, що розглядає корпоративну культуру як складову загальної стратегії підприємства, узгоджену з організаційною структурою, технологічними процесами, управлінськими механізмами та людським капіталом [23].

На фінальному рівні виділяється кризово-гуманістичний підхід, актуальність якого зростає в умовах воєнного стану. Його суть полягає у формуванні корпоративної культури як механізму підтримки згуртованості колективу, психологічної стійкості, соціальної відповідальності та розвитку корпоративного лідерства.

Таким чином, представлена модель демонструє багатовимірний характер управління корпоративною культурою, поєднуючи класичні методи регулювання з інноваційними, цифровими та гуманістичними практиками для створення цілісної системи, спрямованої на сталий розвиток підприємства.

В умовах воєнного стану корпоративна культура українських підприємств набуває особливого змісту, виступаючи ефективним інструментом забезпечення організаційної стійкості, колективної солідарності та адаптивності. Сучасні компанії прагнуть не лише підтримувати безперервність бізнес-процесів, а й формувати цінності взаємодопомоги, довіри та соціальної відповідальності.

Ключовими чинниками ефективності в кризових умовах стають згуртованість колективу, прозорість управлінських рішень та взаємна підтримка співробітників. Для цього підприємства реалізують програми психологічної підтримки персоналу, гнучкі форми організації праці, волонтерські та благодійні ініціативи, що зміцнюють відчуття причетності до спільної справи [26].

У цих умовах корпоративна культура перетворюється на моральний і стратегічний ресурс, що формує внутрішню єдність колективу та репутаційний капітал організації, поєднуючи економічні та гуманітарні цілі та відображаючи нову парадигму українського бізнесу, засновану на концепції «люди передусім».

Отже, сучасне управління корпоративною культурою передбачає інтеграцію класичних, поведінкових, цифрових та системних підходів, доповнених кризово-гуманістичною парадигмою. Такий комплексний підхід сприяє формуванню сильної, гнучкої та інноваційної корпоративної культури, яка виступає ключовим фактором сталого розвитку підприємства в умовах посткризових трансформацій та цифровізації [31].

1.3 Вплив процесів діджиталізації на формування та розвиток корпоративної культури

Цифрова трансформація підприємств суттєво змінює традиційні підходи до управління корпоративною культурою. Діджиталізація охоплює всі аспекти діяльності організації – від виробничих і операційних процесів до систем внутрішніх комунікацій та управління персоналом, створюючи як нові виклики, так і додаткові можливості для розвитку корпоративних цінностей, моделей поведінки працівників та вдосконалення механізмів внутрішньої взаємодії [33].

Аналіз сучасних досліджень демонструє багатовимірний вплив діджиталізації на корпоративну культуру, зокрема у таких напрямках:

Розширення комунікаційних можливостей. Використання цифрових інструментів – корпоративних порталів, месенджерів, CRM-систем, внутрішніх соціальних мереж та відеоплатформ – дозволяє оперативно поширювати корпоративні цінності, формувати спільне бачення розвитку організації та підвищувати прозорість управлінських рішень. Це сприяє зростанню залученості персоналу та посиленню корпоративної ідентичності [46; 47]. Цифрові комунікаційні платформи формують середовище віртуальної спільноти та інтерактивної взаємодії, що сприяє консолідації співробітників навіть у географічно розподілених командах.

Формування цифрової корпоративної культури. Діджиталізація стимулює утвердження нових ціннісних орієнтирів – інноваційності, гнучкості, відкритості до змін та командної взаємодії в онлайн-середовищі. Працівники отримують можливості для освоєння цифрових інструментів, участі у крос-функціональних проєктах та адаптації до нових форматів організації праці [48; 56]. Концепція «цифрової організаційної культури» (digital organisational culture) виступає ключовим чинником ефективної цифрової трансформації, оскільки базується на знаннєвій орієнтації, відкритості комунікацій і колаборації між членами колективу.

Підвищення адаптивності організації. У динамічному технологічному середовищі здатність підприємства швидко реагувати на зміни визначає його конкурентоспроможність. Діджиталізація сприяє підвищенню організаційної гнучкості через моніторинг ефективності внутрішніх процесів, аналіз поведінкових патернів працівників та використання аналітичних даних для коригування управлінських стратегій [60]. Одним із наслідків цифрової трансформації є еволюція корпоративної культури від традиційної ієрархічної моделі до більш гнучкої, відкритої та експериментально орієнтованої системи взаємодії.

Інтеграція управління корпоративною культурою з цифровими процесами. Сучасні інформаційні технології та HRM-системи у поєднанні з аналітичними платформами дозволяють оцінювати рівень залученості персоналу, виявляти дисфункції корпоративної культури та формувати персоналізовані програми навчання, розвитку та мотивації, узгоджені зі стратегічними цілями підприємства [63].

Науковці підкреслюють, що успішна цифрова трансформація організації неможлива без паралельної культурної трансформації, яка формує основу для сприйняття інновацій та управлінських змін [56].

На рис. 1.3 представлено узагальнену схему впливу процесів діджиталізації на корпоративну культуру підприємства.

Діджиталізація сьогодні виступає не лише технологічним фактором, а й ключовим чинником культурної трансформації організацій. Вона змінює сутність корпоративної культури, надаючи їй характеристик відкритості, інтерактивності, гнучкості та орієнтації на інновації. Підприємства, які успішно інтегрують цифрові інструменти в управління корпоративною культурою, демонструють підвищення ефективності внутрішніх комунікацій, зростання мотивації персоналу та зміцнення потенціалу стратегічного розвитку [8].

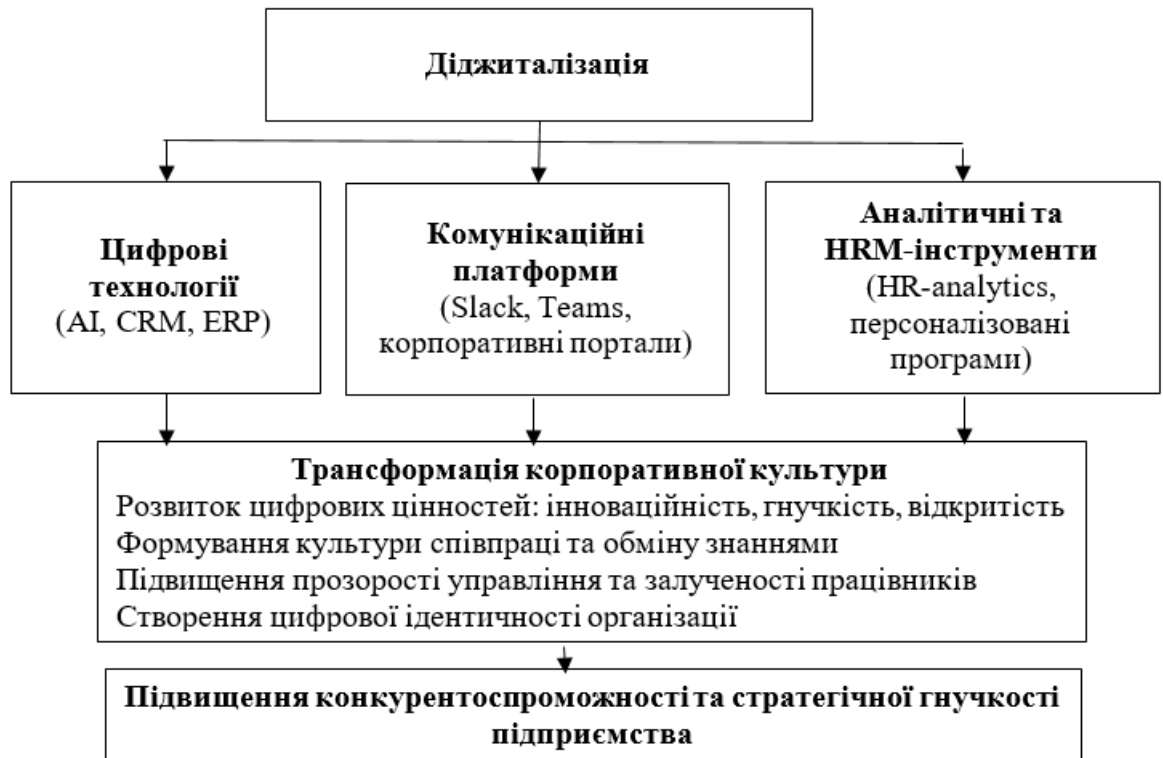


Рис. 1.3 – Вплив діджиталізації на корпоративну культуру підприємства

Джерело: сформовано автором

Водночас цифрові трансформації, незважаючи на високий потенціал для розвитку корпоративної культури, супроводжуються низкою організаційних викликів, що потребують системного та адаптивного підходу до управління змінами:

Опір змінам з боку персоналу. Працівники, які тривалий час функціонували у межах усталеної корпоративної культури, часто сприймають цифрові інновації як загрозу звичним практикам та власному статусу. Формування цифрової корпоративної культури вимагає не лише впровадження технологій, а й переосмислення цінностей, норм і моделей поведінки співробітників. Ефективне управління змінами поєднує технологічну інноваційність із цілеспрямованими заходами соціальної адаптації персоналу [11; 47].

Трансформація моделей управління. Діджиталізація ставить під сумнів ефективність централізованих ієрархічних структур, які в цифровому середовищі втрачають гнучкість і уповільнюють ухвалення рішень.

Горизонтальна, мережна система взаємодії, заснована на довірі та відкритості інформаційних потоків, стає більш ефективною. Поступовий перехід до моделей самоорганізації та децентралізованого управління знаннями дозволяє працівникам виступати активними агентами змін і учасниками розвитку організації [47].

Розвиток цифрово орієнтованого лідерства. Сучасна корпоративна культура потребує трансформаційного лідерства (*transformational leadership*), що передбачає здатність керівників надихати працівників, формувати спільне бачення цифрового майбутнього організації, стимулювати безперервне навчання, експериментування та відкритість до інновацій. Трансформаційні лідери стають ключовими каталізаторами змін, транслюючи цінності інноваційності, гнучкості, співпраці та прозорості [48].

Оцінювання цифрової зрілості корпоративної культури. Сучасні підприємства застосовують інструменти діагностики, що дозволяють визначити готовність організації до цифрової культури (*digital culture readiness*), рівень залученості працівників, ефективність внутрішніх комунікацій і ступінь адаптації до змін [63]. Використання аналітики HRM-систем та корпоративних платформ забезпечує виявлення сильних і слабких сторін культурних трансформацій, ідентифікацію ризиків та розробку персоналізованих стратегій розвитку персоналу [60].

Отже, ефективна адаптація корпоративної культури до цифрових реалій потребує синергії технологічних інновацій та гуманістичних принципів управління, орієнтованих на розвиток людського капіталу, підвищення гнучкості організаційних структур та підтримку цифрового лідерства. Поєднання цих складових забезпечує довгострокову стійкість, конкурентоспроможність та здатність організації до безперервного оновлення в умовах цифрової економіки [28].

Висновки за першим розділом

У першому розділі здійснено узагальнення теоретичних засад формування, розвитку та управління корпоративною культурою підприємства, а також охарактеризовано особливості її трансформації під впливом цифровізації. Дослідження підтверджує, що корпоративна культура є не лише соціальним феноменом, а й стратегічним ресурсом організації, що забезпечує її цілісність, ефективність управлінських процесів та стійкість у мінливому цифровому середовищі.

Встановлено, що корпоративна культура являє собою систему спільних цінностей, норм і моделей поведінки, які формують єдину організаційну ідентичність і регламентують взаємодію працівників. Її структура багаторівнева та охоплює ціннісний, нормативний, поведінковий і комунікаційний компоненти. У сучасних умовах цифрової трансформації до них додаються елементи цифрової ідентичності, інноваційності, відкритості та віртуальної взаємодії, що сприяє переходу культури від статичної до динамічної системи, здатної швидко адаптуватися до технологічних змін.

Визначено ключові функції корпоративної культури: інтеграційну, мотиваційну, регулятивну, комунікативну, адаптаційну та іміджеву. У контексті діджиталізації вони набувають нового значення, оскільки культура стає інструментом підвищення лояльності, креативності, інноваційності та відповідальності працівників.

Проаналізовано провідні підходи до управління корпоративною культурою: класичний, ціннісно-поведінковий, цифровий, системний та кризово-гуманістичний, останній особливо актуальний в умовах воєнних викликів в Україні. Доведено, що ефективне управління культурою можливе лише при комплексному поєднанні цих підходів, що забезпечує стійкий розвиток організації, формує проактивну позицію персоналу та підвищує його адаптивність і конкурентоспроможність.

Показано, що цифровізація суттєво впливає на корпоративну культуру, трансформуючи комунікаційні моделі, управління знаннями та стимулюючи розвиток інноваційності, відкритості й гнучкості. Водночас зростає потреба у формуванні цифрової етики, нових форматів взаємодії та підтримці корпоративної ідентичності у віртуальному середовищі.

В умовах воєнних та посткризових викликів корпоративна культура українських підприємств еволюціонує у напрямі гуманістично орієнтованої, цифрово інтегрованої та адаптивної моделі, що поєднує стратегічні, соціальні та технологічні компоненти.

Отже, результати теоретичного дослідження дозволяють зробити висновок, що управління корпоративною культурою в умовах діджиталізації потребує переходу від формалізованих методів до гнучких, людиноцентричних і технологічно підтримуваних моделей. Такий підхід забезпечує ефективну комунікацію, високий рівень залученості персоналу, швидку адаптацію до змін та формування стійких конкурентних переваг підприємства в умовах цифрової економіки.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ КУЛЬТУРОЮ НА ПРИКЛАДІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ПРОФІПЛАСТ ЛТД»

2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Профіпласт ЛТД»

ТОВ «Профіпласт ЛТД» зареєстроване та здійснює господарську діяльність за адресою: Харківська область, м. Харків, Холодногірський район, вул. Залютинська. Основною сферою діяльності підприємства є виробництво виробів із полімерних матеріалів та переробка вторинної полімерної сировини.

До ключових напрямів продукції належать:

тара з ПЕТ для фармацевтичної, лікєро-горілочної та косметичної продукції;

пластикові ящики різних типорозмірів для харчових, непродовольчих товарів та овочевої продукції;

литі пластмасові вироби технічного та побутового призначення;

агломерат та гранули з вторинних полімерних матеріалів, включно з ПЕТ;

харчова тара (поліетиленові бочки 25–50 л), придатна для штабелювання на європіддонах;

вироби з поліетилен-алюмінієвих композитів у вигляді агломерату та грануляту.

Протягом останніх років підприємство активно модернізує виробничі потужності, впроваджує інноваційні рішення у сфері переробки полімерів та розширює асортимент продукції, зміцнюючи позиції на внутрішньому ринку. Попит на полімерну упаковку залишається стабільно високим навіть у складних економічних умовах та під час військових дій.

Підприємство оснащене сучасним обладнанням провідних виробників із Німеччини, Японії та Італії та здійснює постійні інвестиції у вдосконалення виробничої інфраструктури. Інженерно-технічна служба забезпечує

проектування та виготовлення прес-форм для пластмасових виробів за індивідуальними кресленнями, проводячи розрахунки, тестування та випробування форм.

Стратегія розвитку ТОВ «Профіпласт ЛТД» передбачає:

використання власної вторинної полімерної сировини для забезпечення екологічної стійкості;

мотивацію та залученість персоналу у виробничі процеси;

багаторівневу систему контролю якості продукції;

розвиток системи екологічного менеджменту відповідно до міжнародних стандартів.

Фінансові результати формуються з надходжень від господарської діяльності після покриття витрат, податкових платежів та обов'язкових відрахувань. Підприємство веде оперативний, бухгалтерський та податковий облік, формує статистичну звітність та подає її відповідно до законодавства.

ТОВ «Профіпласт ЛТД» належить до виробничих підприємств, оскільки його основна діяльність пов'язана з виготовленням продукції, виконанням робіт і наданням промислових послуг. Трудові відносини регулюються чинним законодавством України, внутрішніми правилами трудового розпорядку та посадовими інструкціями, що визначають обов'язки, права та кваліфікаційні вимоги працівників.

Організаційну структуру підприємства наведено на рис. 1.1.

Управління діяльністю ТОВ «Профіпласт ЛТД» здійснюється генеральним директором, який несе повну відповідальність за ефективність господарської діяльності підприємства. До його компетенції належить затвердження та модифікація організаційної структури, а також визначення рівня заробітної плати працівників у межах затвердженого фонду оплати праці.

Безпосередньо підпорядковані генеральному директору: виконавчий директор (директор з виробництва); директор із матеріально-технічного забезпечення (комерційний директор); головний бухгалтер; юрисконсульт.

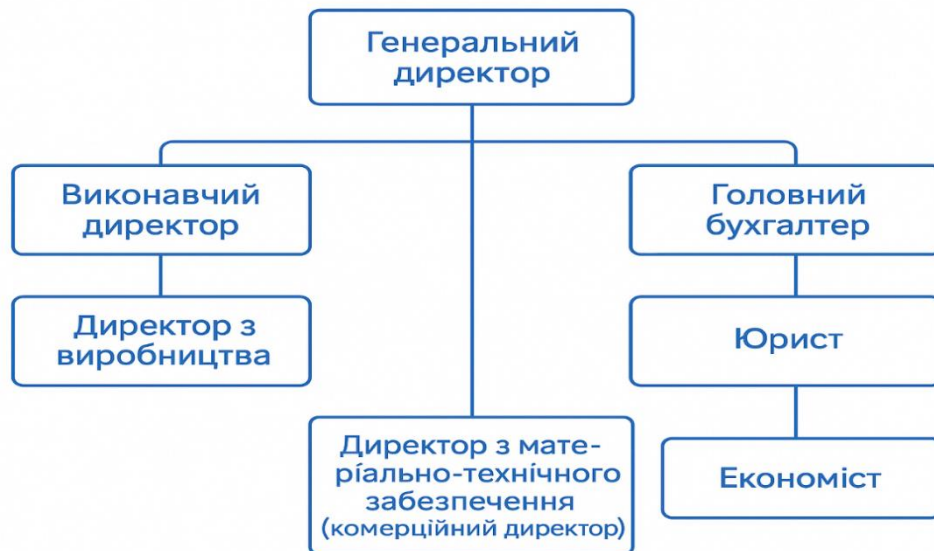


Рис. 1.1 – Організаційна структура підприємства ТОВ «Профіпласт ЛТД»

Джерело: сформовано автором

Головний бухгалтер здійснює контроль за роботою бухгалтерії, веде фінансовий та податковий облік, забезпечує підготовку та подання звітності, виконує функції казначейства та координує діяльність економіста щодо ціноутворення й статистики. Директор з виробництва відповідає за організацію технологічного процесу, технічне обслуговування обладнання та логістичне забезпечення виробництва. Комерційний директор організовує постачання сировини, підтримує взаємодію із замовниками та постачальниками, забезпечує укладання контрактів та контроль за виконанням графіків постачання і відвантаження продукції. Фінансово-господарський аналіз діяльності підприємства проводиться на основі бухгалтерської та фінансової звітності. Головними завданнями такого аналізу є визначення фінансової стійкості підприємства, виявлення факторів, що впливають на динаміку його діяльності, а також формування рекомендацій щодо підвищення платоспроможності та стабільності фінансового стану [24].

Основними фінансовими показниками є валовий дохід, собівартість продукції, загальний прибуток, чистий прибуток [16, 17].

Основні техніко-економічні та фінансові показники діяльності ТОВ «Профіпласт ЛТД» наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1 Основні техніко-економічні та фінансові показники діяльності ТОВ «Профіпласт ЛТД»

Показники, тис. грн.	2022 рік, тис. грн.	2023 рік, тис. грн.	Абс. відх. 2023-2022 (+;-) тис. грн.	Відн. відх., 2023-2022 %	2024 рік, тис. грн.	Абс. відх. 2024-2023 (+;-) тис. грн.	Відн. відх., 2024-2023 %
1	2	3	4	5	6	7	8
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	8101	9580	1479	18,26	10790	1210,00	12,63
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт і послуг)	3560	5600	2040	57,30	7400	1800,00	32,14
Валовий прибуток	4541	3980	-561	-12,35	3390	-590,00	-14,82
Інші операційні доходи	2558	2914	356	13,92	2880	-34,00	-1,17
Адміністративні витрати	1313	1729	416	31,68	1935	206,00	11,91
Витрати на збут	2030	2653	623	30,69	2472	-181,00	-6,82
Інші операційні витрати	150	896	746	497,33	567	-329,00	-36,72
Інші доходи	320	130	-190	-59,38	150	20,00	15,38
Інші витрати	209	159	-50	-23,92	132	-27,00	-16,98
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	3717	1587	-2130	-57,30	1314	-273,00	-17,20
Дебіторська заборгованість за товари, роботи та послуги, тис. грн.	3586	4680	1094	30,51	4855	175,00	3,74
Гроші та їх еквіваленти, тис. грн.	345	409	64	18,55	399	-10,00	-2,44
Кредиторська заборгованість, тис. грн.	7105	4695	-2410	-33,92	2999	-1696,00	-36,12
Середньооблікова чисельність персоналу	35	35	0	0,00	37	2,00	5,71

Продовження табл. 2.1

1	2	3	4	5	6	7	8
Середньооблікова чисельність штатного персоналу	32	32	0	0,00	32	0,00	0,00
Фонд оплати праці персоналу, тис. грн.	3255	3712	457	14,04	4049	337,00	9,08
Середньомісячна заробітна плата одного працівника	7750	8838	1088,1	14,04	9119	281,27	3,18
Середньорічна продуктивність праці	231,46	273,71	42,26	18,26	291,62	17,91	6,54
Трудові витрати на 1 грн. товарної продукції	111,25	175,00	63,75	57,30	231,25	56,25	32,14
Середньорічна вартість основних виробничих фондів	11650	10814,5	-835,5	-7,17	9916,5	-898,00	-8,30
Коефіцієнт зносу	68,63	61,65	-6,98	-10,17	63,48	1,83	2,97
Фондовіддача	0,70	0,89	0,19	27,39	1,09	0,20	22,83
Фондомісткість	1,44	1,13	-0,31	-21,50	0,92	-0,21	-18,59
Фондоозброєність праці	332,86	308,99	-23,87	-7,17	268,01	-40,97	-13,26
Коефіцієнт покриття (загальний коефіцієнт ліквідності)	0,72	1,3	0,58	80,56	2,05	0,75	57,69
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,05	0,09	0,04	80,00	0,14	0,05	55,56
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,75	1,2	0,45	60,00	1,9	0,70	58,33
Валова рентабельність продажу, %	56,05	41,54	-14,51	-25,89	31,42	-10,13	-24,38
Рентабельність основної діяльності, %	104,41	28,34	-76,07	-72,86	17,76	-10,58	-37,34
Рівень чистої рентабельності продажі	45,88	16,57	-29,32	-63,90	12,18	-4,39	-26,49

Аналіз показників діяльності ТОВ «Профіпласт ЛТД» за період 2022–2024 років свідчить про тенденцію загального позитивного розвитку, хоча й із певною нестабільністю. Зокрема, чистий дохід від реалізації продукції зріс із 8101 тис. грн у 2022 році до 10 790 тис. грн у 2024 році, що відповідає збільшенню на 32,2 %. Водночас собівартість реалізованої продукції зросла на 108 %, що пояснюється подорожчанням сировини, енергоносіїв та логістичних витрат. Як наслідок, валовий прибуток зменшився з 4541 тис. грн у 2022 році до 3390 тис. грн у 2024 році, що склало зниження на 25,3 % та негативно вплинуло на рентабельність діяльності підприємства.

На рис. 2.2 подано фінансові результати діяльності підприємства.

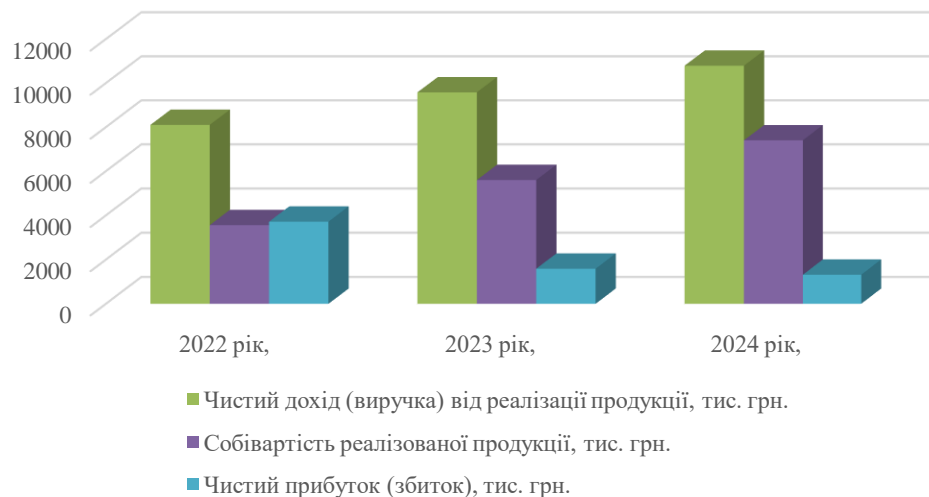


Рис. 2.2 – Фінансовий результат діяльності ТОВ «Профіпласт ЛТД»

Джерело: сформовано автором

Адміністративні витрати ТОВ «Профіпласт ЛТД» за досліджуваний період зросли з 1313 тис. грн до 1935 тис. грн, що відповідає збільшенню на 47,4 %, і свідчить про зростання витрат, пов'язаних з управлінням та обслуговуванням адміністративного апарату підприємства. Витрати на збут у 2023 році продемонстрували зростання на 30,7 %, тоді як у 2024 році відзначено їхнє зниження на 6,8 %, що може пояснюватися оптимізацією логістичних та маркетингових процесів.

У той же час, чистий прибуток підприємства за період 2022–2024 років продемонстрував тенденцію до зниження: з 3717 тис. грн у 2022 році до 1587 тис. грн у 2023 році (скорочення на 57,3 %) та 1314 тис. грн у 2024 році. Така динаміка відображає загальне зменшення прибутковості на 64,6 %, що обумовлено прискореним зростанням собівартості продукції та адміністративних витрат при помірному збільшенні виручки.

Фінансовий стан підприємства характеризується змінами у структурі заборгованостей. Так, дебіторська заборгованість збільшилася з 3586 тис. грн до 4855 тис. грн (+35,4 %), що свідчить про посилення відстрочки платежів з боку клієнтів. Натомість кредиторська заборгованість зменшилася на 57,8 %, що вказує на підвищення платіжної дисципліни підприємства та зміцнення його фінансової стійкості (рис. 2.3).

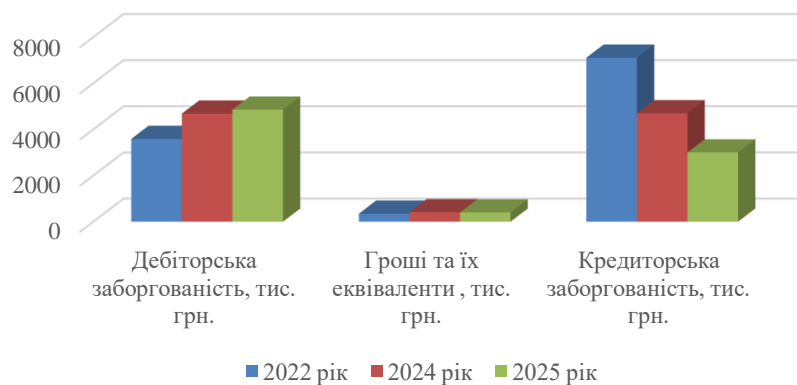


Рис. 2.3 – Заборгованість та оборотні активи ТОВ «Профіпласт ЛТД» та її динаміка протягом 2022-2024 рр.

Джерело: сформовано автором

Показники ліквідності ТОВ «Профіпласт ЛТД» продемонстрували значне покращення, про що свідчить зростання коефіцієнтів загального покриття, швидкої та абсолютної ліквідності, що відображає істотне підсилення короткострокової платоспроможності підприємства (рис. 2.4).

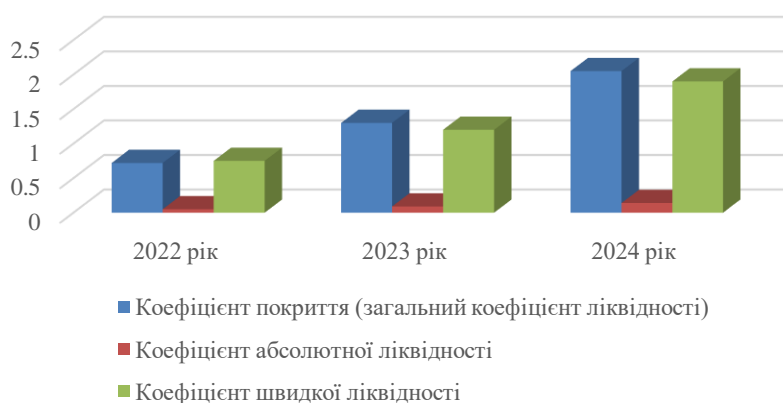


Рис. 2.4 – Динаміка основних показників ліквідності ТОВ «Профіпласт ЛТД»

Джерело: сформовано автором

Середньорічна вартість основних виробничих фондів зменшилася з 11 650 тис. грн до 9916,5 тис. грн, що відповідає скороченню на 14,9 %. При цьому коефіцієнт зносу основних засобів залишався високим, перевищуючи 60 %. Разом із тим, спостерігалось покращення ефективності їх використання: фондівдача збільшилася з 0,70 до 1,09, а фондомісткість скоротилася з 1,44 до 0,92 (рис. 2.5), що свідчить про більш раціональне та продуктивне використання наявного обладнання та виробничих потужностей.

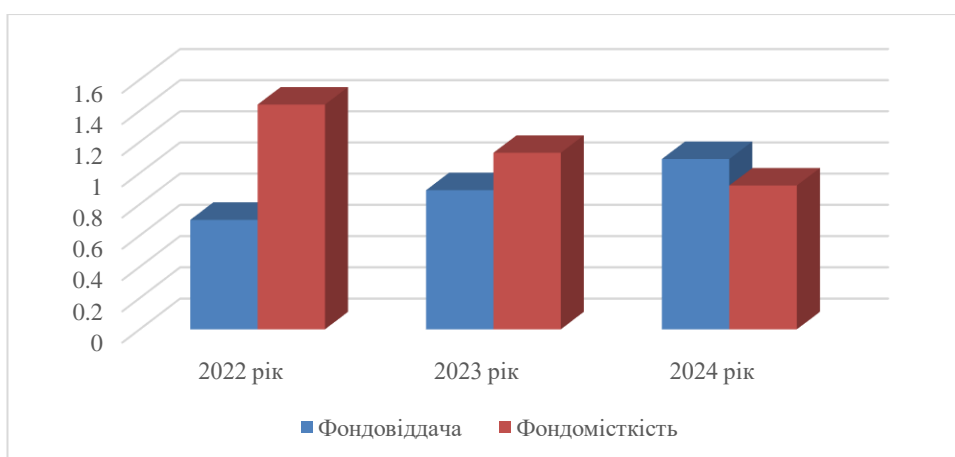


Рис. 2.5 – Динаміка показників ефективності використання основних фондів

Джерело: сформовано автором

За період дослідження (рис. 2.6) рівень рентабельності діяльності підприємства зазнав помітного зниження: валова рентабельність продажів

скоротилася з 56,05 % до 31,42 %, рентабельність основної діяльності – з 104,41 % до 17,76 %, а чиста рентабельність продажів – з 45,88 % до 12,18 %. Таке зниження показників відображає істотний вплив зростання витрат на прибутковість, зокрема підвищення цін на сировину, енергоносії та логістичні послуги в умовах воєнного часу [15].

Отже, протягом 2022–2024 рр. діяльність ТОВ «Профіпласт ЛТД» характеризується зростанням обсягів реалізації та покращенням фінансової ліквідності, однак спостерігається тенденція до зниження прибутковості та ефективності використання виробничих ресурсів.

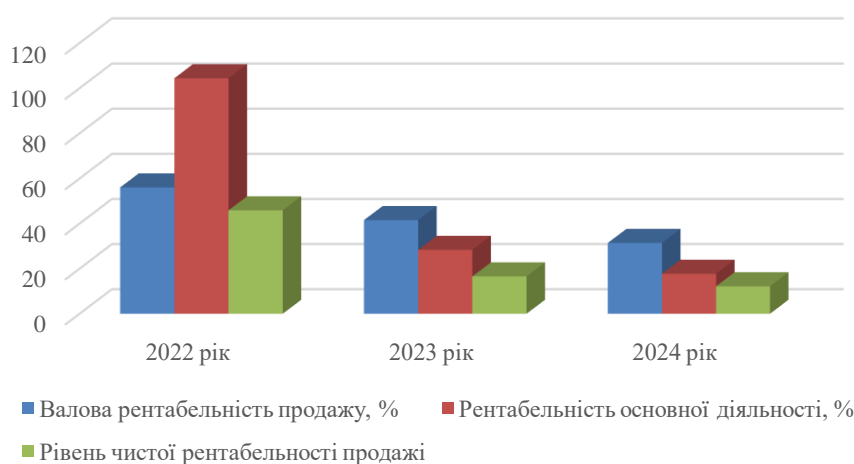


Рис. 2.6 – Динаміка показників рентабельності підприємства

Джерело: сформовано автором

Підприємству доцільно посилити управлінський контроль за витратами, здійснити модернізацію основних виробничих фондів та впроваджувати інноваційні технологічні рішення, що сприятиме зниженню собівартості продукції. Водночас підвищення продуктивності праці та стабільність кадрового складу формують сприятливі передумови для подальшого розвитку компанії.

2.2 Оцінка поточного стану корпоративної культури підприємства

Корпоративна культура є основою ефективного функціонування організації, оскільки вона формує систему цінностей, правил та норм поведінки, що регламентують взаємодію співробітників і координацію між

структурними підрозділами. Вона визначає внутрішній робочий клімат, впливає на мотиваційний рівень персоналу, продуктивність праці та здатність компанії адаптуватися до динамічного ринкового середовища.

Оцінка сучасного стану корпоративної культури здійснюється комплексно із застосуванням як кількісних, так і якісних методик, до яких належать:

1. Аналіз внутрішньої документації – дослідження стратегічних документів, місії, корпоративних політик, посадових інструкцій та кодексу поведінки, що дозволяє визначити формальні цінності та принципи, на яких ґрунтується діяльність підприємства.

2. Опитування персоналу – використання анкет та опитувальників, таких як Job Satisfaction Survey для оцінки задоволеності працівників роботою та Employee Engagement Survey для визначення рівня залученості та корпоративної ідентичності.

3. Інтерв'ю та спостереження – проведення глибинних інтерв'ю з керівниками та працівниками різних підрозділів, а також спостереження за неформальними комунікаціями та стилем управління.

4. SWOT-аналіз корпоративної культури – інструмент для ідентифікації сильних та слабких сторін, а також можливостей і загроз, що впливають на розвиток корпоративної культури.

5. Оцінка цифрових HR-інструментів – аналіз ефективності платформ для зворотного зв'язку, навчання та наставництва, які сприяють інтеграції персоналу та покращують внутрішню комунікацію [3].

За результатами досліджень були визначені ключові характеристики корпоративної культури підприємства з урахуванням умов воєнного стану (табл. 2.2).

В умовах війни в Україні корпоративна культура повинна адаптуватися до факторів, що впливають на моральний стан працівників, їхню безпеку, продуктивність та ефективність командної взаємодії.

Таблиця 2.2 –SWOT-аналіз корпоративної культури

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> 1. Чітко сформульована місія та стратегічні цінності, що спрямовують працівників на досягнення спільних цілей навіть у складних умовах. 2. Наявність внутрішніх комунікаційних каналів, що дозволяють підтримувати командну єдність та обмін інформацією в онлайн-режимі. 3. Сприятливий клімат у командній взаємодії: високий рівень солідарності та взаємопідтримки у кризових ситуаціях. 4. Соціальна відповідальність бізнесу: волонтерські та благодійні ініціативи підвищують репутацію підприємства. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Низька залученість частини персоналу через психологічну втому або дистанційний режим роботи. 2. Ускладнена адаптація нових працівників, особливо у віддалених чи тимчасово переміщених командах, через брак наставництва та чітких інтеграційних процесів. 3. Недостатня активність у формуванні корпоративної ідентичності: відсутність регулярних внутрішніх заходів, що зміцнюють корпоративний дух і підтримують моральний стан працівників. 4. Обмежені ресурси для реалізації HR-ініціатив через економічні труднощі та пріоритетність базових потреб.
Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> 1. Впровадження цифрових HR-інструментів для комунікації, навчання та психологічної підтримки працівників. 2. Розвиток програм наставництва та корпоративного навчання, що підвищують професійні компетенції та сприяють стабілізації емоційного стану персоналу. 3. Створення культури стійкості та адаптивності: розвиток soft skills, лідерських якостей і здатності гнучко реагувати на зміни в кризових умовах. 4. Посилення корпоративного бренду через соціальні ініціативи: підтримка ЗСУ, допомога громадам, волонтерська діяльність. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Втрата ключових співробітників через мобілізацію, еміграцію або невідповідність очікувань щодо кар'єрного росту та стилю управління. 2. Зовнішні кризові фактори: економічна нестабільність, перебої з енергопостачанням, загрози безпеці. 3. Можливе зниження довіри до керівництва у разі неефективної комунікації чи відсутності підтримки персоналу під час війни. 4. Емоційне вигорання працівників через тривалу напругу та невизначеність.

Джерело: сформовано автором

Корпоративна культура підприємства характеризується клановим типом, що орієнтований на командну роботу, взаємопідтримку та довіру між співробітниками. Водночас спостерігаються елементи ієрархічної культури: ухвалення рішень централізоване, а взаємодія між рівнями управління формалізована. Така комбінована структура забезпечує стабільність організації, проте обмежує ініціативність персоналу.

Формальні аспекти культури визначаються у стратегічних документах і кодексі поведінки, де акцентується на професіоналізмі, командності та відповідальності. Разом із тим, значну роль відіграють неформальні норми, такі як взаємодопомога, довіра та неформальне наставництво. Баланс між

формальними та неформальними складовими сприяє підтриманню стабільності колективу навіть у кризових умовах [14].

Військові дії суттєво трансформували корпоративну культуру підприємства. По-перше, ціннісні орієнтири змістилися у бік соціальної відповідальності, колективної підтримки та солідарності. По-друге, значна частина персоналу здійснює трудову діяльність дистанційно, що зумовлює потребу у більш глибокій цифровій інтеграції та зміні стилю внутрішньої комунікації. По-третє, морально-психологічний стан працівників потребує застосування нових підходів до мотивації та підтримки, включно з гнучким робочим графіком, психологічними консультаціями та участю у волонтерських ініціативах. Таким чином, корпоративна культура виступає ефективним інструментом забезпечення стабільності та підвищення лояльності персоналу в умовах кризових ситуацій.

За результатами проведеного опитування (рис. 2.7), 68 % респондентів позитивно оцінюють робочу атмосферу в колективі, 54 % задоволені внутрішньою комунікацією, проте лише 40 % вважають, що їхні думки враховуються у процесі прийняття управлінських рішень. Отримані дані свідчать про необхідність посилення механізмів зворотного зв'язку між керівництвом і персоналом.

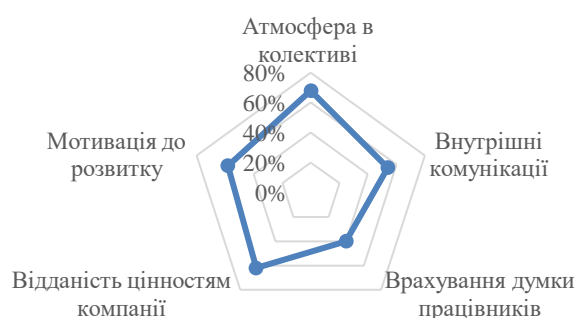


Рис. 2.7 – Оцінка основних параметрів корпоративної культури (за результатами опитування персоналу)

Джерело: сформовано автором

Радарна (павукова) діаграма ілюструє узагальнені результати оцінювання корпоративної культури ТОВ «Профіпласт ЛТД» за п'ятьма ключовими параметрами: психологічний клімат у колективі, ефективність внутрішніх комунікацій, врахування думки працівників у процесі прийняття рішень, відданість корпоративним цінностям та мотивація до професійного розвитку.

Найвищі показники зафіксовано для атмосфери в колективі (68 %) та відданості корпоративним цінностям (62 %), що свідчить про сприятливий психологічний клімат, наявність взаємопідтримки та узгодженість особистих і організаційних цілей. Показники мотивації до розвитку (58 %) та внутрішніх комунікацій (54 %) є дещо нижчими, що вказує на потребу вдосконалення навчальних програм, наставництва та цифрових каналів взаємодії між підрозділами. Найнижчий рівень отримало врахування думки працівників у процесі ухвалення рішень – лише 40 %, що свідчить про недостатню залученість персоналу та необхідність посилення системи зворотного зв'язку.

Загалом, аналіз демонструє середній рівень розвитку корпоративної культури з чітко окресленими сильними сторонами (позитивна командна атмосфера, спільні цінності) та зонами для покращення (залученість працівників, комунікації, професійний розвиток). Результати дозволяють керівництву визначити пріоритетні напрями вдосконалення: посилення внутрішніх комунікацій, мотиваційних програм та механізмів зворотного зв'язку для підвищення залученості персоналу.

Таким чином, корпоративна культура підприємства перебуває на стадії формування та часткового розвитку. Основними сильними сторонами є чітко окреслені цінності та сприятливий внутрішній клімат, тоді як слабкі — низька залученість персоналу та недостатня інтеграція нових співробітників.

Після аналізу якісних аспектів доцільно перейти до кількісної оцінки кадрового потенціалу. Вивчення чисельності, структури, динаміки персоналу, продуктивності праці та рівня оплати дозволяє глибше оцінити ефективність управління трудовими ресурсами та вплив корпоративної культури на результативність діяльності підприємства. Для цього розглянуто динаміку

основних показників персоналу ТОВ «Профіпласт ЛТД» за 2022–2024 рр., представлену у табл. 2.3–2.6 та на рис. 2.8–2.11.

Таблиця 2.3 –Аналіз кількісного складу працівників підприємства

Категорії працюючих	2022 рік	питома вага, %	2023 рік	питома вага, %	2024 рік	питома вага, %	Відхил., 2024-2022, %
1. Робітники	27	77,1	26	74,3	28	75,7	3,7
2. Керівники	2	5,7	2	5,7	2	5,4	0,00
3. Службовці	1	2,9	1	2,9	1	2,7	0,00
4. Фахівці	5	14,3	6	17,1	6	16,2	20,0
Разом:	35	100	35	100	37	100	5,71

Джерело: сформовано автором

Згідно з даними табл. 2.3, чисельність персоналу ТОВ «Профіпласт ЛТД» у 2024 році зростає на 2 особи порівняно з 2022 роком, що становить 5,71%. Найбільшу частку в структурі персоналу складають робітники – понад 75 % від загальної чисельності. Незначні коливання у питомій вазі керівників та службовців свідчать про стабільність управлінської ієрархії підприємства, тоді як збільшення частки фахівців на 20 % відображає посилення інтелектуального та професійного потенціалу колективу. Таким чином, кадрова структура підприємства є збалансованою та поступово зміщується у бік більш кваліфікованої праці.

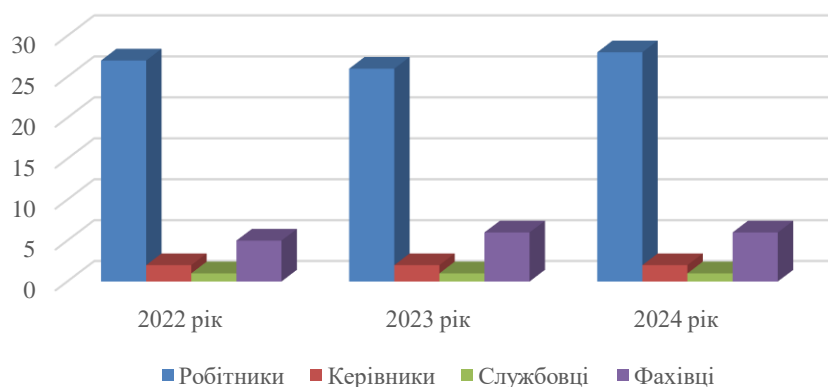


Рис. 2.8 – Структура працюючих у період 2021-2023 роки

Джерело: сформовано автором

Згідно з даними табл. 2.4 та рис. 2.9, протягом 2022–2024 років середньооблікова чисельність персоналу підприємства збільшилася з 35 до 37 осіб, що відповідає зростанню на 5,71 %. У 2024 році спостерігалось більш активне кадрове оновлення: кількість прийнятих працівників збільшилася з 2 до 5 осіб, а кількість звільнених – з 2 до 4 осіб, що відображає підвищену динаміку трудових відносин у колективі.

Таблиця. 2.4 –Аналіз руху робочої сили

Показники	Значення по роках			Відн. відх., 2022- 2024,%
	2022 рік	2023 рік	2024 рік	
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	35	35	37	5,71
Прийнято, осіб	2	3	5	2,5р.
Вибуло, осіб	2	3	4	2,0р.
у тому числі з причин:	-	-	-	0,00
скорочення штату	-	-	-	0,00
плинності кадрів	2	3	4	2,0р.
Коефіцієнт обороту по прийому %	5,7	8,6	13,5	2,4р.
Коефіцієнт обороту по вибуттю %	5,7	8,6	10,8	89,5
Загальний коефіцієнт обороту,%	11,4	17,2	24,3	2,1р.
Коефіцієнт співвідношення прийнятих та звільнених працівників, %	1,0	1,0	1,25	33,3
Коефіцієнт плинності кадрів %	5,7	8,6	10,8	89,5

Джерело: сформовано автором

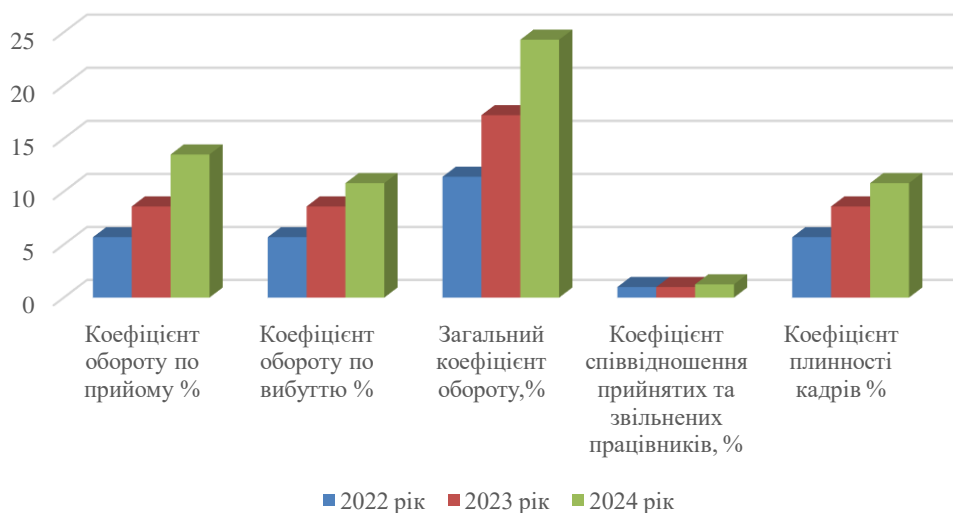


Рис. 2.9 –Динаміка показників руху робочої сили за 2022-2024 рр.

Джерело: сформовано автором

Коефіцієнт прийому персоналу протягом 2022–2024 років збільшився з 5,7 % до 13,5 %, тоді як коефіцієнт вибуття зріс із 5,7 % до 10,8 %. Загальний коефіцієнт обороту кадрів досяг 24,3 %, що свідчить про активізацію руху робочої сили на підприємстві. Співвідношення кількості прийнятих і звільнених працівників становить 1,25, тобто кількість нових співробітників перевищує число тих, хто звільнився. Зростання коефіцієнта плинності кадрів від 5,7 % до 10,8 % вказує на певну нестабільність у колективі, що потребує вдосконалення мотиваційних механізмів та умов праці. Водночас збільшення прийому нового персоналу відображає активізацію виробничої діяльності та адаптацію кадрової політики до розширення підприємства [20].

Аналіз даних табл. 2.5 та рис. 2.10. показує, що обсяг виробленої продукції зріс із 8101 тис. грн у 2022 році до 10 790 тис. грн у 2024 році, що становить +33,2 %, тоді як чисельність персоналу збільшилася лише на 5,71 %. Це свідчить про зростання продуктивності праці: на одного працівника вона зросла з 231,46 тис. грн до 291,62 тис. грн (+26 %), а на одного робітника – із 300,04 тис. грн до 385,36 тис. грн (+28,4 %). Така динаміка вказує на підвищення ефективності трудових ресурсів, що може бути наслідком впровадження цифрових технологій, оптимізації виробничих процесів та підвищення кваліфікаційного рівня персоналу.

Таблиця 2.5 – Аналіз продуктивності праці в 2022-2024 рр.

Показники	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення 2024-2022 рр.	
				абс.	відн.,%
Випуск продукції у вартісному виразі, тис. грн.	8101	9580	10790	2689	33,2
Чисельність ППП всього, осіб	35	35	37	2	5,71
у тому числі робітників	27	26	28	1	3,7
Продуктивність праці 1 працівника ППП у вартісному виразі, тис. грн./осіб	231,46	273,71	291,62	60,16	26,0
Продуктивність праці 1 робітника у вартісному виразі, тис.грн./осіб	300,04	368,46	385,36	85,32	28,4

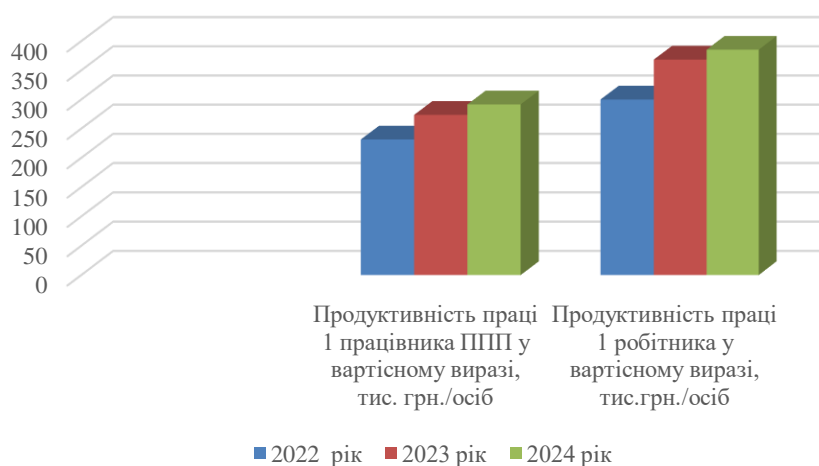


Рис. 2.10 –Динаміка показників продуктивності праці за 2022-2024 рр.

Джерело: сформовано автором

За даними таблиці 2.6 та рис. 2.11, фонд оплати праці підприємства за період 2022–2024 рр. збільшився на 794 тис. грн (24,39 %), що пояснюється зростанням продуктивності праці та частковим розширенням чисельності персоналу. При цьому основна заробітна плата підвищилася на 23,72 %, додаткова – на 25,37 %, а компенсаційні виплати – на 25,88 %, що демонструє збереження пропорцій у структурі оплати праці та стабільність політики винагородження.

Таблиця 2.6 –Аналіз використання фонду оплати праці підприємства

Показники	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відх. 2024-2022 рр.	
				абс.	відн.,%
Середньооблікова чисельність штатного персоналу, осіб	35	35	37	2,00	5,71
Фонд оплати праці персоналу, тис. грн.	3255	3712	4049	794,00	24,39
В тому числі:	-	-	-	-	-
основна заробітна плата, тис. грн.	1960	2232	2425	465,00	23,72
додаткова заробітна платня, тис. грн.	1210	1400	1517	307,00	25,37
компенсаційні виплати, тис. грн.	85	80	107	22,00	25,88
Середньомісячна заробітна плата одного працівника	7750	8838	9119	1369	17,66

Джерело: сформовано автором

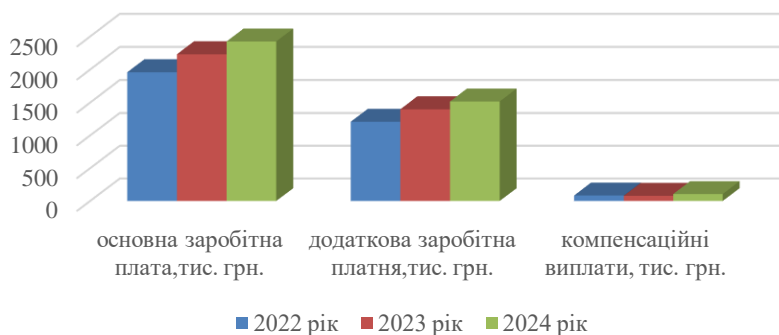


Рис. 2.11 – Динаміка фонду оплати праці за 2022-2024 рр.

Джерело: сформовано автором

Середньомісячна заробітна плата одного працівника за період дослідження зросла з 7750 грн до 9119 грн (+17,66 %), що свідчить про позитивну динаміку в сфері мотиваційної політики підприємства. Поєднання зростання рівня оплати праці зі збільшенням продуктивності праці відображає ефективне використання трудового потенціалу та сприяє формуванню корпоративної культури, орієнтованої на результативність і професійний розвиток персоналу. Таким чином, аналіз чисельності, руху кадрів, продуктивності праці та фонду оплати праці підтверджує позитивну тенденцію розвитку трудового потенціалу підприємства. Водночас виявлено необхідність удосконалення кадрової політики для зменшення плинності кадрів і посилення мотиваційних механізмів. Отримані результати можуть слугувати основою для розробки ефективної системи управління персоналом у контексті цифрової трансформації організації.

На рис. 2.12 представлено етапи розвитку корпоративної культури підприємства під впливом воєнних обставин. До початку війни корпоративна культура була зосереджена на стабільності, формалізованих процедурах та чіткій ієрархії управління. У період війни пріоритети змістилися в бік довіри, взаємопідтримки, дистанційної взаємодії та цифрових комунікаційних каналів. У післявоєнній перспективі акцент буде спрямований на гнучкість організаційних процесів, соціальну відповідальність та інвестиції в розвиток

персоналу, що створює основу для формування стійкої, адаптивної та конкурентоспроможної корпоративної культури майбутнього.



Рис. 2.12 – Трансформація корпоративної культури підприємства в умовах війни

Джерело: сформовано автором

В табл. 2.7 подано ключові характеристики поточного стану корпоративної культури підприємства.

Таблиця 2.7 – Ключові характеристики поточного стану корпоративної культури підприємства

Критерій	Поточний стан	Потенціал розвитку	Рекомендовані дії
Тип культури	Кланово-ієрархічна	Підвищення гнучкості та відкритості	Децентралізація управління
Цінності	Командна робота, довіра, відповідальність	Посилення інноваційності	Розвиток soft skills
Комунікація	Формальна + неформальна	Підвищення інтерактивності	Впровадження цифрових HR-платформ
Мотивація	Підтримка, соціальні ініціативи	Потребує персоналізації	Впровадити програми визнання заслуг
Залученість	Середній рівень (40–60 %)	Підвищення до 70 %	Регулярний зворотний зв'язок

Джерело: сформовано автором

Аналіз показав, що корпоративна культура підприємства має значний потенціал для розвитку завдяки можливостям децентралізації управлінських

процесів, впровадженню цифрових інструментів, стимулюванню інноваційного мислення та системній підтримці персоналу.

Для підвищення ефективності корпоративної культури рекомендується реалізувати такі заходи:

впровадження комплексних програм адаптації нових працівників, включно з онбордингом та наставництвом;

використання цифрових HR-платформ для покращення внутрішньої комунікації, професійного розвитку та обміну знаннями;

зміцнення корпоративної ідентичності через внутрішні заходи, комунікаційні кампанії та формування спільних цінностей;

активне залучення персоналу до процесу ухвалення рішень та участі у внутрішніх ініціативах підприємства.

Запровадження цих заходів сприятиме підвищенню рівня залученості та мотивації працівників, зміцненню корпоративної культури та забезпеченню сталого розвитку організації в умовах сучасного цифрового та соціально-кризового середовища.

2.3 Аналіз впливу цифрових технологій на внутрішні комунікації та управління персоналом ТОВ «Профіпласт ЛТД»

У сучасних умовах цифрової трансформації підприємства змушені переглядати підходи до управління трудовими ресурсами та організації внутрішніх комунікацій. Для ТОВ «Профіпласт ЛТД» впровадження цифрових технологій стало визначальним чинником підвищення ефективності організаційних процесів, зміцнення корпоративної культури та розвитку кадрового потенціалу.

1. Цифровізація внутрішніх комунікацій. До інтеграції цифрових інструментів внутрішня комунікаційна структура підприємства характеризувалася вертикальним підходом із переважанням традиційних засобів – нарад, телефонних дзвінків та електронної пошти, що обмежувало

швидкість обміну інформацією та координацію між виробничими і адміністративними підрозділами. Починаючи з 2022 року, ТОВ «Профіпласт ЛТД» здійснило активну інтеграцію цифрових рішень, серед яких:

корпоративні месенджери (Microsoft Teams, Telegram) для оперативного обговорення поточних завдань;

CRM-система для координації діяльності між відділами продажів, логістики та бухгалтерії;

Google Workspace для спільної роботи з документами, планування графіків і контролю завдань.

Впровадження цих технологій дозволило скоротити час обміну інформацією між підрозділами на 30–40 %, підвищити прозорість внутрішньої комунікації, оперативність прийняття рішень та знизити ризики втрати інформації й дублювання завдань.

2. Вплив цифрових технологій на управління персоналом. Цифровізація HR-процесів спрямована на оптимізацію кадрового управління та посилення аналітичного підходу. У цьому контексті підприємство запровадило:

HRM-систему для обліку персоналу, моніторингу ефективності, планування відпусток і навчання;

LMS-платформу (Learning Management System) для дистанційного навчання та підвищення кваліфікації працівників;

HR-аналітику для оцінки залученості, плинності кадрів та продуктивності праці.

Використання зазначених інструментів сприяло збільшенню залученості персоналу до 65 %, зменшенню адміністративних витрат на HR-процеси та формуванню проактивної позиції працівників щодо професійного розвитку.

3. Трансформація управлінських підходів. Цифрові технології дозволили поступово перейти від традиційної ієрархічної моделі управління до гнучкої та децентралізованої структури. Керівники середньої ланки отримали розширені повноваження у прийнятті рішень, а співробітники –

більшу автономію у плануванні та організації своєї роботи, що сприяє формуванню довіри, відповідальності та ініціативності в колективі.

У період воєнних дій цифрові комунікаційні канали відіграли критичну роль у забезпеченні безперервності бізнес-процесів. Використання онлайн-нарад, віддаленого управління проєктами та електронного документообігу дозволило підтримувати стабільність діяльності навіть за умов непередбачуваних обставин.

Таким чином, розвиток корпоративної культури ТОВ «Профіпласт ЛТД» в умовах сучасних викликів неможливий без інтеграції цифрових технологій у ключові HR-процеси. Цифровізація не лише оптимізує внутрішні робочі процедури, а й трансформує комунікаційне середовище, стиль взаємодії та систему корпоративних цінностей. Аналіз даних (табл. 2.8) демонструє, що цифрові інструменти підприємства охоплюють як внутрішню комунікацію, так і управління знаннями та корпоративну взаємодію.

Впровадження Microsoft Teams, Telegram і Google Workspace забезпечило єдине цифрове комунікаційне середовище, підвищило прозорість обміну інформацією та знизило ієрархічні бар'єри, сприяючи розвитку культури довіри, відкритості та командної взаємодії. Автоматизація кадрового обліку через HRM-систему дозволила зменшити адміністративне навантаження, підвищити точність управлінських рішень і зосередити діяльність HR-відділу на розвитку персоналу, що відповідає цінностям ефективності, професіоналізму та орієнтації на результат.

Застосування LMS-платформи забезпечило доступ до знань, персоналізацію навчальних програм та формування культури безперервного професійного розвитку, що є невід'ємною складовою цифрової корпоративної культури.

4. Аналітичні та цифрові інструменти. Використання аналітичних платформ, зокрема Power BI, у поєднанні з HR-аналітикою дозволило сформувати об'єктивну систему оцінювання ефективності праці. Це сприяє розвитку меритократичної культури, у якій винагорода та визнання персоналу базуються на конкретних досягненнях і кількісних даних.

Таблиця 2.8 – Вплив цифрових технологій на HR-процеси ТОВ «Профіпласт ЛТД»

№	HR-процес	Використані цифрові технології	Основні зміни після впровадження	Результат для підприємства
1	Внутрішні комунікації	Microsoft Teams, Telegram, Google Workspace	Перехід до багато-канальної оперативної комунікації, зменшення обсягу паперового документообігу	Скорочення часу обміну інформацією на 30–40 %, покращення координації та узгодженості дій між підрозділами
2	Облік та управління персоналом	HRM-система	Автоматизація ведення кадрового обліку, управління відпустками, лікарняними та показниками KPI	Зниження адміністративних витрат на HR-процеси, підвищення точності та достовірності даних
3	Навчання і розвиток	LMS-платформа (Learning Management System)	Організація онлайн-курсів, персоналізоване навчання та оцінювання знань	Підвищення кваліфікаційного рівня персоналу, формування культури безперервного професійного розвитку
4	Оцінювання ефективності	HR-аналітика, Power BI	Впровадження системи моніторингу показників залученості, продуктивності та плинності кадрів	Формування аналітично обґрунтованої системи прийняття управлінських рішень
5	Управління проектами	Trello, Asana, Google Sheets	Онлайн-планування, розподіл завдань та контроль дотримання дедлайнів	Підвищення дисципліни виконання завдань, прозорість та ефективність командної роботи
6	Корпоративна культура	Внутрішні соцмережі, спільні чати, корпоративні онлайн-заходи	Підтримка неформальної взаємодії, розвиток командного духу та соціальної згуртованості	Зростання рівня залученості працівників до 65 %, підвищення лояльності та згуртованості персоналу

Джерело: сформовано автором

5. Платформи управління проектами. Застосування цифрових інструментів для координації завдань (Trello, Asana) підвищило прозорість робочих процесів, зміцнило командну взаємодію та відповідальність за виконання поставлених завдань, що підтримує культуру співпраці, самодисципліни та відповідальності.

6. Соціальні мережі та корпоративні онлайн-заходи. Інтеграція внутрішніх соціальних мереж і проведення корпоративних онлайн-заходів активізували неформальні взаємозв'язки між працівниками, підвищивши рівень залученості до 65 %. Це свідчить про формування цифрової корпоративної культури, орієнтованої на комунікацію, довіру, спільні цінності та емоційну згуртованість навіть у віртуальному середовищі.

Таким чином, цифрові технології виконують не лише функцію автоматизації HR-процесів, але й виступають ключовим чинником трансформації корпоративної культури ТОВ «Профіпласт ЛТД». Вони сприяють зміні поведінкових патернів працівників, підвищенню рівня їхньої залученості та відповідальності, а також підтримують перехід організації до моделі відкритої, адаптивної та інноваційно орієнтованої корпоративної культури.

Отримані результати підтверджують, що цифровізація є стратегічно важливим фактором модернізації системи управління персоналом підприємства. Для комплексної оцінки її ефективності доцільно провести порівняльний аналіз HR-процесів до та після впровадження цифрових технологій, що представлено у табл. 2.9.

Таблиця 2.9 – Порівняння показників ефективності HR-процесів до та після впровадження цифрових технологій

Показник	До цифровізації	Після цифровізації	Зміна
Швидкість обміну інформацією	Повільна, несистемна	Миттєва через онлайн-платформи	+35 %
Контроль завдань	Ручний, неструктурований	Автоматизований, прозорий	+40 %
Залученість персоналу	Середня (45 %)	Висока (65 %)	+20 %
Якість комунікацій	Нерегулярна	Інтерактивна, постійна	Підвищення ефективності командної взаємодії
Навчання та розвиток	Епізодичне, очне	Безперервне, онлайн	Формування культури самонавчання

Аналіз даних, представлених у таблиці 2.9 та на рис. 2.13, демонструє, що впровадження цифрових HR-інструментів у ТОВ «Профіпласт ЛТД» спричинило комплексні зміни в управлінні персоналом та корпоративній

культури. Зокрема, цифровізація процесів забезпечила підвищення оперативності обміну інформацією, ефективність командної взаємодії, розвиток професійних компетенцій працівників і збільшення їхньої залученості.

Таким чином, підприємство отримало не лише модернізовану HR-систему, а й цілісну цифрово трансформовану організаційну культуру, яка здатна адаптуватися до динамічних умов сучасного ринку. Інтеграція цифрових технологій у внутрішні комунікації та управління персоналом має стратегічний характер: вона підвищує ефективність інформаційних потоків і одночасно формує корпоративну культуру, орієнтовану на відкритість, співпрацю та інноваційність.



Рис. 2.13 –Вплив цифрових технологій на внутрішні комунікації, управління персоналом та корпоративну культуру ТОВ «Профіпласт ЛТД»

Джерело: сформовано автором

Перспективним напрямом розвитку цифрової інфраструктури підприємства є інтеграція аналітичних HR-платформ, автоматизація процесів оцінки ефективності праці персоналу та формування єдиного цифрового середовища для організаційної взаємодії.

Висновки за другим розділом

Аналіз діяльності ТОВ «Профіпласт ЛТД» демонструє поєднання стабільності виробничих процесів із нагальною потребою вдосконалення управлінських і культурних аспектів у контексті воєнного стану та економічної нестабільності.

По-перше, підприємство характеризується позитивною динамікою обсягів реалізації продукції та підвищенням ліквідності, що свідчить про його здатність адаптуватися до зовнішніх викликів. Водночас темпи зростання собівартості перевищують приріст доходів, що спричинило зниження валового прибутку та рентабельності. Це підкреслює необхідність посилення контролю витрат, оптимізації використання ресурсів та модернізації основних виробничих фондів.

По-друге, аналіз кадрового потенціалу свідчить про стабільність чисельності персоналу, підвищення продуктивності праці та середньої заробітної плати, що вказує на ефективне використання трудових ресурсів. Водночас матеріальна мотивація працівників поки що не повністю відповідає збільшеному навантаженню та психологічним викликам воєнного періоду.

По-третє, дослідження корпоративної культури показало, що вона має клановий характер із елементами ієрархії. Така конфігурація забезпечує стійкість колективу, високий рівень довіри та взаємопідтримки, проте обмежує ініціативність та інноваційність персоналу. Централізованість управлінських рішень і низький рівень залучення працівників до стратегічного планування визначають слабкі сторони організаційної системи.

SWOT-аналіз корпоративної культури виявив сильні сторони, зокрема чіткі цінності, командну єдність та орієнтацію на результат. Слабкі аспекти включають недостатню інтеграцію нових працівників, обмежені ресурси для HR-ініціатив та недостатню ефективність внутрішніх комунікацій. Водночас існують значні можливості для розвитку через цифрові HR-платформи,

програми наставництва, соціально відповідальні практики та формування культури адаптивності і стійкості.

Опитування персоналу свідчить про переважно позитивний морально-психологічний клімат: 68 % працівників оцінюють атмосферу в колективі позитивно. Проте лише 40 % відчують, що їхню думку враховують при ухваленні рішень, а 54 % задоволені рівнем комунікацій. Це підкреслює необхідність підвищення прозорості управлінських процесів, посилення залучення персоналу до прийняття рішень і вдосконалення практик зворотного зв'язку.

В умовах воєнного стану корпоративна культура виступає ключовим чинником стабільності, мотивації та лояльності працівників. Її розвиток доцільно спрямувати на формування соціально орієнтованої, цифрово інтегрованої та інноваційної моделі взаємодії.

Підсумовуючи, підприємство демонструє фінансову стійкість та адаптаційний потенціал, проте потребує підвищення ефективності управління витратами та активами. Корпоративна культура залишається частково традиційною, що обмежує інноваційність і залученість персоналу. Рекомендовані напрями вдосконалення включають: зміцнення внутрішніх комунікацій, розвиток наставництва, впровадження програм психологічної підтримки та мотивації, інтеграцію цифрових HR-рішень, формування емоційного лідерства, корпоративного навчання та ціннісно орієнтованої комунікації.

Отже, управління корпоративною культурою на ТОВ «Профіпласт ЛТД» слід розглядати як стратегічний інструмент забезпечення конкурентоспроможності, стійкості та інноваційного розвитку підприємства в умовах воєнного часу та цифрової трансформації.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ КУЛЬТУРОЮ В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ

3.1 Формування цифрової корпоративної культури та розвиток лідерства у цифровому середовищі

У сучасних умовах цифровізації економіки ефективність функціонування підприємства дедалі більше визначається здатністю його корпоративної культури до адаптації до нових форматів організаційної взаємодії, способів комунікації та прийняття управлінських рішень. Цифрова корпоративна культура (digital corporate culture) розглядається як комплекс цінностей, норм і моделей поведінки, спрямованих на стимулювання впровадження цифрових технологій з метою підвищення продуктивності, інноваційності та залученості персоналу.

Ключовим компонентом цифрової корпоративної культури є інтеграція цифрових рішень у внутрішні бізнес-процеси, включно з комунікаціями, навчанням та управлінням ефективністю. Вона поєднує класичні корпоративні цінності (відповідальність, довіра, командність) із принципами цифровізації, такими як відкритість до інновацій, швидке ухвалення рішень, готовність до змін та ефективна взаємодія у віртуальному середовищі [65, 66].

До основних рис цифрової корпоративної культури належать:

- орієнтація на використання даних та аналітики для обґрунтованого прийняття управлінських рішень;
- широке застосування онлайн-комунікаційних платформ (Microsoft Teams, Slack, Google Workspace, Zoom тощо);
- забезпечення умов для безперервного професійного навчання (lifelong learning) через LMS-системи;
- формування гнучких команд (agile teams) із високим рівнем самоорганізації;

– розвиток цифрового лідерства, що базується на довірі, наставництві та прозорості [39].

Для ТОВ «Профіпласт ЛТД» актуальність цифрової корпоративної культури значно зросла після 2022 року у зв'язку з частковим переходом на дистанційну роботу та використанням цифрових інструментів управління проектами. Як показано в таблиці 2.8, інтеграція Microsoft Teams, Telegram і Google Workspace сприяла скороченню часу обміну інформацією на 30–40 %, підвищенню координації між підрозділами та створенню єдиного інформаційного простору, що демонструє поступовий перехід до цифрової взаємодії як стандартизованої практики корпоративної поведінки.

Реалізація цифрової корпоративної культури неможлива без розвитку відповідної моделі лідерства, орієнтованої не на контроль, а на взаємодію, мотивацію та залученість персоналу. Цифровий лідер (digital leader) – це управлінець, який здатен ефективно використовувати цифрові інструменти, спиратися на дані при ухваленні рішень та формувати цифрове мислення команди.

Основні компетенції цифрового лідера включають:

- гнучкість мислення та здатність до експериментування;
- технологічну компетентність і використання цифрових аналітичних платформ;
- високий рівень емоційного інтелекту для підтримки комунікації та командної взаємодії;
- розвиток знань та навичок співробітників через наставництво;
- етичне застосування цифрових технологій та забезпечення безпечного робочого середовища [7].

На підприємстві прояви цифрового лідерства вже спостерігаються у діяльності керівників середньої ланки, які застосовують системи Trello та Google Sheets для організації роботи команд та контролю виконання завдань, що підвищує дисципліну та прозорість процесів (табл. 2.9).

Для системного розвитку цифрової корпоративної культури на ТОВ «Профіпласт ЛТД» пропонується реалізувати такі напрями:

1. Цифрові комунікації – інтеграція корпоративних платформ для обміну інформацією, спільної роботи та зворотного зв'язку.

2. Цифрове навчання – створення LMS-платформи для безперервного підвищення кваліфікації, оцінювання знань та сертифікації персоналу.

3. Цифрові цінності – формування принципів відкритості, оперативності, інноваційності та колективної відповідальності.

4. Цифрове лідерство – проведення тренінгів для менеджерів з управління в онлайн-середовищі, дистанційних комунікацій та роботи з аналітикою.

5. HR-аналітика – застосування Power BI для моніторингу залученості, плинності кадрів, ефективності навчання та оцінки психологічного клімату [27].

Запровадження цих заходів сприятиме формуванню цифрової корпоративної культури, яка стимулює продуктивність, інноваційність і залученість персоналу, а також забезпечує адаптивність організації до викликів сучасного бізнес-середовища.



Рис. 3.1–Модель формування цифрової корпоративної культури ТОВ «Профіпласт ЛТД»

Джерело: сформовано автором

Реалізація зазначених заходів сприятиме формуванню на підприємстві цифрової екосистеми управління персоналом, у межах якої корпоративна культура набуває ознак адаптивності, відкритості та інноваційності.

Впровадження цифрової корпоративної культури забезпечує:

підвищення продуктивності праці через прискорення комунікацій та автоматизацію ключових процесів;

зміцнення лояльності персоналу за рахунок прозорості управлінських процедур та розвитку цифрових компетенцій;

посилення інноваційного потенціалу завдяки гнучкості та самоорганізації команд;

формування позитивного іміджу сучасного роботодавця, привабливого для молодих та перспективних фахівців;

зниження рівня плинності кадрів та підвищення ефективності командної взаємодії [29].

Отже, розвиток цифрової корпоративної культури та лідерства в цифровому середовищі є стратегічним напрямом еволюції ТОВ «Профіпласт ЛТД». Цей процес не лише підвищує ефективність HR-процесів, але й сприяє створенню гнучкої, мотивованої та інноваційно орієнтованої організації. Комплексне поєднання технологічної компетентності, емоційного лідерства та цінностей командної взаємодії формує надійне підґрунтя для довгострокового розвитку підприємства в умовах цифрової економіки та посткризового відновлення.

3.2. Використання цифрових інструментів для комунікацій і підтримки корпоративних цінностей ТОВ «Профіпласт ЛТД»

У контексті сучасного розвитку цифрової економіки ефективна внутрішня комунікація виступає ключовим фактором підтримки та розвитку корпоративної культури підприємства. Для ТОВ «Профіпласт ЛТД» цифрові інструменти стали не лише каналами оперативного обміну інформацією, а й механізмом формування спільних цінностей, підвищення залученості персоналу та зміцнення командної взаємодії [38].

Після 2022 року підприємство здійснило системну інтеграцію низки цифрових рішень у щоденну діяльність (табл. 3.1):

Таблиця 3.1– Використання цифрових інструментів для підтримки корпоративних цінностей ТОВ «Профіпласт ЛТД»

Цифровий інструмент	Основне призначення	Підтримувані корпоративні цінності	Результати використання
Microsoft Teams	Онлайн-наради, спільна робота над документами, управління проєктами	Відповідальність, командність	Прозорість прийняття рішень, скорочення часу узгоджень завдань на 35 %
Google Workspace	Хмарне зберігання та спільний доступ до даних, робота з електронними документами	Відкритість, довіра	Формування єдиного інформаційного простору, підвищення ефективності комунікацій
Telegram	Швидкі повідомлення, внутрішні опитування, корпоративні оголошення	Лояльність, командний дух	Підвищення рівня залученості, розвиток неформальної комунікації
Trello	Планування завдань, візуалізація проєктів, контроль дедлайнів	Відповідальність, самоорганізація	Підвищення контролю за виконанням завдань, своєчасне дотримання строків
Google Forms / Surveys	Опитування персоналу, оцінка залученості та задоволеності	Відкритість, довіра	Формування стійкого механізму зворотного зв'язку, покращення корпоративного клімату

Джерело: сформовано автором

Microsoft Teams – основна платформа для проведення внутрішніх нарад, спільної роботи над документами та координації проєктів. Її впровадження дозволило скоротити час узгодження завдань на 35 % та підвищити прозорість управлінських процесів.

Google Workspace (Gmail, Docs, Sheets, Drive) – створено єдиний корпоративний інформаційний простір із постійним доступом до актуальних даних.

Telegram – застосовується для оперативного інформування, проведення внутрішніх опитувань, мотиваційних повідомлень і висвітлення досягнень працівників та підрозділів.

Trello – інструмент управління завданнями, що забезпечує візуалізацію виконання проєктів, контроль дотримання дедлайнів і розподіл ролей між членами команд.

Впровадження цих рішень сприяло створенню цифрового комунікаційного середовища, яке забезпечує ефективну взаємодію співробітників незалежно від їхнього місцезнаходження, що є особливо актуальним у гібридних і дистанційних форматах роботи.

Підприємство визначило основні корпоративні цінності – довіру, відкритість, інноваційність, командність та відповідальність, підтримка яких у цифровому середовищі реалізується через такі практики:

1. Прозорість комунікацій. Важливі управлінські рішення, стратегічні оновлення та звіти розміщуються у спільних каналах Microsoft Teams або на Google Drive, що забезпечує рівний доступ усіх співробітників до інформації.

2. Визнання досягнень. У корпоративному Telegram-каналі діє рубрика «Профіпласт сьогодні», де регулярно висвітлюються успіхи окремих працівників і команд.

3. Зворотний зв'язок та опитування. За допомогою Google Forms та внутрішніх чатів проводяться регулярні опитування щодо задоволеності персоналу, що сприяє розвитку культури відкритого діалогу.

4. Навчання та розвиток. Створено онлайн-бібліотеку матеріалів та освітніх ресурсів із цифрової трансформації, маркетингу, кібербезпеки та інших релевантних напрямів, що забезпечує постійне підвищення кваліфікації та професійного розвитку персоналу.

Таким чином, цифрові технології виступають не лише інструментом оптимізації комунікацій, а й фундаментом формування ціннісно-орієнтованої корпоративної культури, що поєднує ефективність, залученість та інноваційність.

Застосування цифрових технологій для організації внутрішніх комунікацій та підтримки корпоративних цінностей сприяло досягненню ТОВ «Профіпласт ЛТД» низки позитивних результатів (рис. 3.2). Зокрема, було забезпечено:

прискорення обміну інформацією та скорочення часу прийняття управлінських рішень;

формування цифрової ідентичності підприємства, де технологічні інструменти інтегруються із ціннісною орієнтацією на персонал;

підвищення рівня мотивації та залученості працівників, включно з дистанційним та гібридним форматами роботи [40].

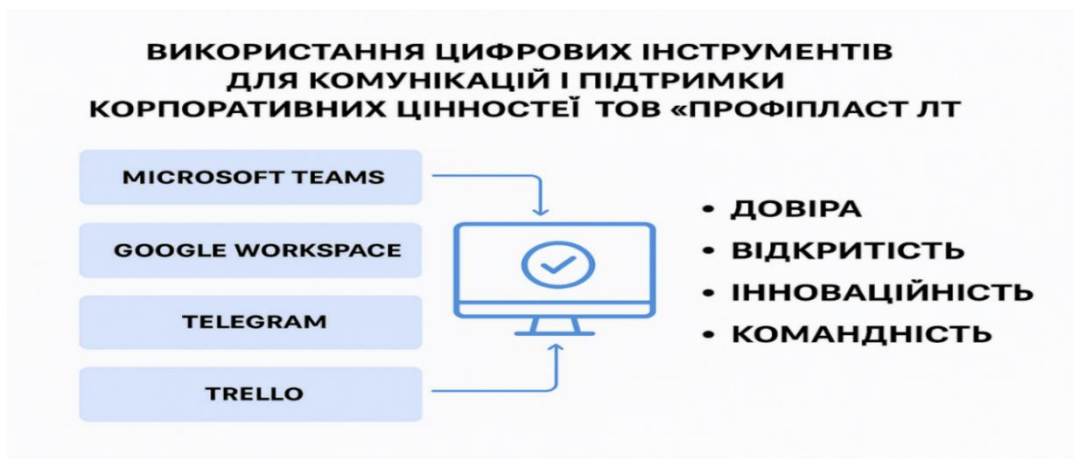


Рис. 3.2 – Використання цифрових інструментів для комунікацій і підтримки корпоративних цінностей ТОВ «Профіпласт ЛТД»

Джерело: сформовано автором

Отже, цифрові інструменти для ТОВ «Профіпласт ЛТД» виступають не лише технологічним ресурсом, а й суттєвим культурним елементом, який сприяє формуванню спільних цінностей, зміцненню командної єдності та підвищенню ефективності внутрішніх комунікацій. Це закладає основу для розвитку сучасної цифрової корпоративної культури підприємства.

Подальший етап удосконалення корпоративної культури передбачає проведення комплексного оцінювання, що дозволяє: визначити відповідність культури стратегічним цілям цифрової трансформації, ідентифікувати домінуючі цінності та моделі поведінки персоналу, а також визначити напрями її модернізації.

У рамках дослідження запропоновано систему оцінювання корпоративної культури ТОВ «Профіпласт ЛТД», яка включає такі складові:

Мета оцінювання – комплексне вимірювання стану корпоративної культури, виявлення її сильних та проблемних аспектів, а також визначення

напрямів покращення для підвищення ефективності управління персоналом у цифровому середовищі.

Основні завдання [43]:

оцінка рівня сформованості корпоративних цінностей та ступеня їхнього сприйняття персоналом;

визначення рівня залученості, лояльності та задоволеності умовами праці та комунікацій;

аналіз відповідності ціннісних орієнтирів і норм поведінки стратегічним цілям підприємства;

моніторинг змін у мотивації, комунікативній активності та організаційній поведінці;

розробка рекомендацій щодо вдосконалення корпоративної культури.

Підходи до формування критеріїв оцінювання.

Критерії були визначені на основі комплексного підходу, який поєднує кількісні та якісні методи, із врахуванням таких принципів:

системності – врахування взаємозв'язку цінностей, норм, поведінкових моделей, комунікацій та мотиваційних чинників;

відповідності стратегічним пріоритетам цифрової трансформації;

діагностичності – здатність відображати реальні зміни в організаційному середовищі;

порівнюваності та вимірюваності – можливість кількісного оцінювання та відстеження динаміки змін [45].

Для обґрунтування критеріїв використовувалися результати анкетування працівників, експертні оцінки керівників, аналіз внутрішніх регламентів (кодекс етики, положення про мотивацію, HR-звіти), а також адаптовані елементи Denison Organizational Culture Model із врахуванням специфіки українського бізнес-середовища [52].

У табл. 3.2 представлено узагальнені критерії та показники системи оцінювання корпоративної культури ТОВ «Профіпласт ЛТД», які спрямовані

на посилення корпоративної згуртованості, формування атмосфери довіри та відкритості.

Таблиця 3.2 – Структура системи оцінювання корпоративної культури ТОВ «Профіпласт ЛТД»

Критерій оцінювання	Показники	Джерела даних / методи вимірювання	Шкала оцінювання (0–5)	Вагомість, %
1. Ціннісна єдність колективу	- усвідомлення місії та стратегічного бачення підприємства; - рівень прийняття та підтримки корпоративних цінностей	Опитування персоналу, напівструктуровані інтерв'ю	0 – відсутність єдності; 5 – повна підтримка цінностей	20
2. Комунікаційна відкритість	- якість та своєчасність внутрішніх комунікацій; - доступність управлінської інформації; - інтенсивність використання цифрових платформ	Анкетування, аналіз активності у MS Teams та корпоративних каналах	0–5	15
3. Мотивація та залученість працівників	- рівень задоволеності роботою; - прояв ініціативності; - рівень плинності кадрів	HR-аналітика, анкетування, статистичні дані кадрового обліку	0–5	20
4. Професійний розвиток і навчання	- частка працівників, залучених до LMS-курсів; - регулярність підвищення кваліфікації	LMS-аналітика, внутрішня статистика навчання	0–5	10
5. Ефективність цифрової взаємодії	- швидкість обміну інформацією; - активність використання спільних цифрових інструментів	Дані систем комунікацій (MS Teams, Trello), технічна аналітика	0–5	15
6. Лідерство та управлінська підтримка	- рівень довіри до менеджменту; - прозорість і зрозумілість управлінських рішень; - дотримання принципів етичного лідерства	Соціометричні дослідження, опитування персоналу	0–5	10
7. Психологічний клімат	- рівень конфліктності; - відчуття справедливості та взаємоповаги у колективі	Анкетування, спостереження HR-служби, інтерв'ю	0–5	10

Джерело: сформовано автором

4. Методика розрахунку інтегрального показника корпоративної культури.

Для оцінювання рівня сформованості корпоративної культури в ТОВ «Профіпласт ЛТД» застосовано комплексний підхід, який поєднує кількісні та якісні індикатори, що відображають ключові аспекти корпоративного середовища. Методика охоплює сім основних критеріїв: цінності, комунікації, мотивацію, професійний розвиток, цифрову взаємодію, лідерство та психологічний клімат.

Етапи проведення оцінювання:

1. Визначення критеріїв та індикаторів. Було сформовано систему критеріїв, що відображають рівень ціннісної узгодженості, ефективність внутрішніх комунікацій, ступінь мотивації та залученості персоналу, можливості професійного розвитку, якість цифрової взаємодії, стиль управлінського лідерства та психологічний клімат у колективі.

2. Збирання даних. Джерелами інформації слугували результати анкетування працівників, дані HR-аналітики, показники активності у внутрішніх цифрових системах (MS Teams, Trello) та результати соціометричних досліджень.

3. Оцінювання за п'ятибальною шкалою. Кожен показник оцінюється за шкалою 0–5, де:

0–1 – низький рівень прояву;

2–3 – середній рівень;

4–5 – високий рівень.

4. Визначення вагових коефіцієнтів. Кожному критерію надано вагу від 10 до 20 %, яка визначена експертним методом на основі значущості для корпоративної культури та стратегічних цілей цифрової трансформації [35].

5. Розрахунок інтегрального індексу корпоративної культури (ІКК).

Інтегральний показник визначається за формулою:

$$ІКК = \frac{\sum_{i=1}^n (B_i \times V_i)}{\sum_{i=1}^n V_i}, \quad (3.1)$$

B_i – бал за i -м критерієм (від 0 до 5);

V_i – вагомість i -го критерію (%);

n – кількість критеріїв

Отримане значення інтегрального показника корпоративної культури інтерпретується відповідно до шкали, поданої в табл. 3.3.

Таблиця 3.3–Шкала індексу корпоративної культури

Рівень розвитку корпоративної культури	Значення ІКК	Характеристика
Високий	4,1 – 5,0	Корпоративна культура є сформованою та стійкою; працівники демонструють високий рівень лояльності, згуртованості й довіри, а внутрішня цифрова взаємодія функціонує ефективно.
Достатній	3,1 – 4,0	Переважає сприятливий організаційний клімат, однак окремі аспекти, зокрема комунікації та мотиваційні інструменти, потребують подальшого вдосконалення.
Середній	2,1 – 3,0	Корпоративна культура сформована неповністю; фіксується невідповідність між задекларованими цінностями та реальною поведінкою персоналу.
Низький	1,1 – 2,0	Спостерігається слабка єдність колективу, недостатньо розвинені внутрішні комунікації та низький рівень мотивації.
Критичний	0 – 1,0	Корпоративна культура фактично відсутня; характерними є високі показники конфліктності та значна плинність кадрів.

Джерело: сформовано автором

На основі аналізу результатів опитувань, HR-аналітики та розрахунків за окремими критеріями визначається інтегральний показник корпоративної культури (ІКК), який дозволяє:

оцінити фактичний рівень розвитку корпоративної культури;

здійснювати порівняльний аналіз її динаміки у різні часові періоди (річні або піврічні інтервали);

визначати пріоритетні напрями удосконалення та планувати організаційно-економічні заходи щодо її зміцнення [36].

Оцінювання корпоративної культури виконувала експертна група, до складу якої входили керівники та спеціалісти ТОВ «Профіпласт ЛТД». Кожен критерій оцінювався за п'ятибальною шкалою, а інтегральний показник ІКК визначався як середнє арифметичне всіх оцінок: $ІКК=407:100=4,07$

Отримане значення ІКК = 4,07 свідчить про достатній рівень розвитку корпоративної культури, близький до високого. Це свідчить, що на підприємстві:

працівники поділяють ключові корпоративні цінності та орієнтовані на досягнення спільних результатів;

функціонує ефективна система внутрішніх комунікацій, включно з використанням цифрових платформ MS Teams та корпоративного порталу;

підтримується довіра до керівництва та позитивний психологічний клімат у колективі;

персонал демонструє достатній рівень залученості, проте існує потенціал для вдосконалення мотиваційних механізмів та програм професійного розвитку.

Результати оцінки корпоративної культури ТОВ «Профіпласт ЛТД» представлено в табл. 3.4.

Таблиця 3.4 – Результати оцінювання корпоративної культури ТОВ «Профіпласт ЛТД»

№	Критерій оцінювання	Бал (0–5)	Вагомість, %	Добуток (Б×В)
1	Ціннісна єдність колективу	4,5	20	90
2	Комунікаційна відкритість	4,0	15	60
3	Мотивація та залученість працівників	3,8	20	76
4	Професійний розвиток і навчання	3,5	10	35
5	Ефективність цифрової взаємодії	4,2	15	63
6	Лідерство та управлінська підтримка	4,0	10	40
7	Психологічний клімат	4,3	10	43
Σ			100	407

Джерело: сформовано автором

До сильних сторін корпоративної культури ТОВ «Профіпласт ЛТД» належать висока згуртованість колективу щодо дотримання корпоративних цінностей, ефективна цифрова взаємодія між підрозділами, прояви етичного та результативного лідерства, а також сприятливий психологічний клімат у колективі.

Потенційні напрями вдосконалення включають посилення системи нематеріальної мотивації персоналу, оптимізацію програм професійного навчання та розвитку шляхом розширення функціональності LMS-платформи, а також підвищення рівня залученості молодших фахівців у процесі прийняття управлінських рішень.

Рекомендовані стратегії підвищення ефективності корпоративної культури передбачають:

- розробку комплексної програми розвитку корпоративного лідерства;
- впровадження цифрової системи моніторингу залученості працівників (Employee Engagement Dashboard);

- регулярне проведення опитувань щодо задоволеності внутрішніми комунікаціями.

Для забезпечення сталого розвитку організації важливо не лише здійснювати оцінку поточного стану корпоративної культури, але й прогнозувати її трансформацію під впливом управлінських рішень та впровадження цифрових інновацій.

Метою даного етапу дослідження є формування прогнозованої моделі інтегрального індексу корпоративної культури (ІКК) ТОВ «Профіпласт ЛТД» на 2025 рік із урахуванням реалізації запропонованих організаційно-економічних заходів.

Для прогнозування рівня розвитку корпоративної культури застосовано факторно-регресійний підхід, який дозволяє кількісно оцінити вплив ключових компонентів корпоративного середовища на інтегральний показник.

Залежна змінна: інтегральний індекс корпоративної культури (ІКК).

Незалежні змінні: основні фактори, що визначають якість корпоративного середовища, зокрема внутрішні комунікації, мотивація та залученість персоналу, професійний розвиток, цифрова взаємодія, лідерство та психологічний клімат.

x_1 – мотивація та залученість персоналу;

x_2 – ефективність цифрової взаємодії;

x_3 – лідерство та управлінська підтримка;

x_4 – психологічний клімат у колективі.

Регресійна модель має вигляд:

$$ІКК = a + b_1 \times x_1 + b_2 \times x_2 + b_3 \times x_3 + b_4 \times x_4 \quad (3.2)$$

де a – константа;

b_i – вагові коефіцієнти впливу факторів.

На основі результатів експертного оцінювання та попереднього аналізу даних ТОВ «Профіпласт ЛТД» була побудована емпірична модель, яка описує залежність інтегрального індексу корпоративної культури (ІКК) від ключових факторів корпоративного середовища:

$$ІКК = 2,8 + 0,25x_1 + 0,20x_2 + 0,15x_3 + 0,10x_4.$$

Вихідні дані для прогнозування (табл. 3.5) сформовані на основі оцінки стану корпоративної культури ТОВ «Профіпласт ЛТД» за 2024 рік та очікуваних змін на 2025 рік у результаті реалізації заходів з її розвитку. До таких заходів належать удосконалення системи мотивації, розширення LMS-платформи для навчання та оптимізація внутрішніх комунікацій через MS Teams.

Прогнозні значення показників корпоративної культури на 2025 рік розраховано із застосуванням методу лінійної регресії в MS Excel. Цей підхід дозволяє ідентифікувати стабільні тенденції розвитку основних компонентів корпоративного середовища, включаючи мотиваційний, комунікаційний, лідерський та соціально-психологічний аспекти.

Таблиця 3.5 –Динаміка показників оцінювання корпоративної культури ТОВ «Профіпласт ЛТД» та прогноз її розвитку на 2025 рік

Показник	Поточне значення (2024 р.)	Прогноз на 2025 р.	Приріст
Мотивація та залученість (x_1)	3,8	4,3	+0,5
Ефективність цифрової взаємодії (x_2)	4,2	4,5	+0,3
Лідерство та управлінська підтримка (x_3)	4,0	4,4	+0,4
Психологічний клімат (x_4)	4,3	4,5	+0,2

Джерело: сформовано автором

Підставимо прогнозні значення у формулу:

$$ІКК_{2025}=2,8+0,25\times4,3+0,20\times4,5+0,15\times4,4+0,10\times4,5.$$

$$ІКК_{2025}=2,8+1,075+0,9+0,66+0,45=4,32.$$

Отже, за результатами прогнозного моделювання інтегральний індекс корпоративної культури (ІКК) ТОВ «Профіпласт ЛТД» на 2025 рік очікується на рівні 4,32. Динаміка розвитку корпоративної культури підприємства протягом аналізованого періоду представлена у табл. 3.6 та на рис. 3.3, що дозволяє простежити позитивну тенденцію підвищення рівня сформованості цінностей, ефективності комунікацій, мотивації та цифрової взаємодії персоналу.

Таблиця 3.6 Динаміка індексу корпоративної культури (ІКК) ТОВ «Профіпласт ЛТД» та його прогноз на 2025 рік

Рік	ІКК	Рівень корпоративної культури	Характеристика
2023	3,84	Середній	Корпоративна культура сформована частково, наявні проблеми з мотивацією.
2024	4,07	Достатній	Висока ціннісна єдність, позитивний клімат, розвинені цифрові комунікації.
2025 (прогноз)	4,32	Високий	Сформована сильна корпоративна культура, високий рівень залученості та довіри.

Джерело: сформовано автором

Таблиця 3.6 показує поступове покращення індексу корпоративної культури (ІКК) ТОВ «Профіпласт ЛТД» у 2023–2025 роках.

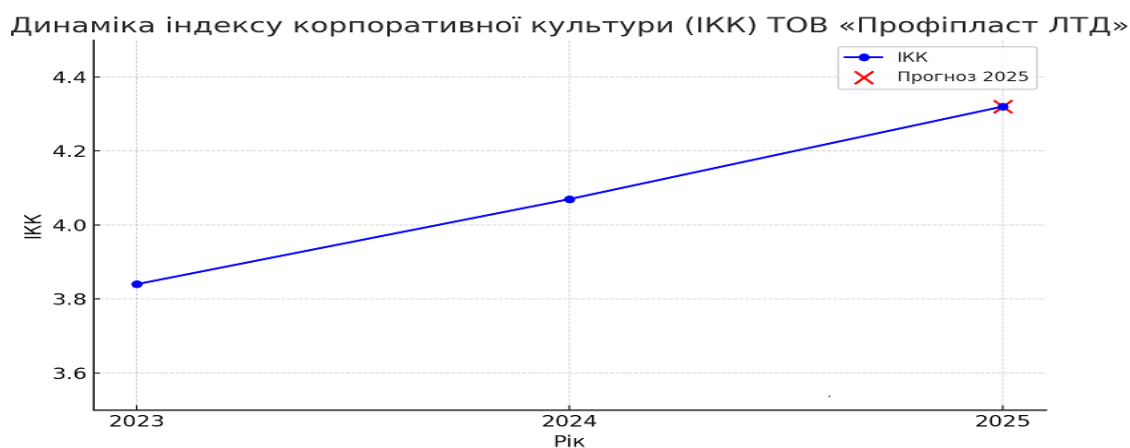


Рис. 3.3 –Динаміка індексу корпоративної культури ТОВ «Профіпласт ЛТД»

Джерело: сформовано автором

Інтегральний індекс корпоративної культури (ІКК) ТОВ «Профіпласт ЛТД» демонструє позитивну динаміку: з 3,84 у 2023 році до прогнозованих 4,32 у 2025 році. Така тенденція свідчить про поступовий перехід організації від середнього до високого рівня розвитку корпоративної культури, що відображає зростання мотивації персоналу, рівня довіри, ефективності цифрової взаємодії та командної взаємодії. Реалізація запропонованого комплексу управлінських заходів прогнозовано забезпечить підвищення ІКК на 6,1 %, закріпивши підприємство на високому рівні корпоративного середовища.

Для підтримки стабільного розвитку корпоративної культури доцільно запровадити регулярний щорічний моніторинг ІКК, що дозволить відстежувати зміни показника та своєчасно коригувати стратегії управління корпоративним середовищем.

3.3 Розроблення організаційно-економічних заходів щодо підвищення ефективності управління корпоративною культурою

Ефективне управління корпоративною культурою виступає ключовим чинником забезпечення сталого розвитку підприємства, оскільки формує соціально-психологічне середовище, визначає рівень залученості працівників, їх інноваційний потенціал та здатність адаптуватися до умов цифрової трансформації. Для ТОВ «Профіпласт ЛТД» вдосконалення організаційно-

економічного механізму управління корпоративною культурою обумовлене необхідністю підвищення ефективності внутрішніх комунікацій, розвитку цифрових компетенцій персоналу та забезпечення відповідності корпоративних цінностей стратегічним цілям підприємства.

Під організаційно-економічним механізмом розуміють цілісну систему взаємопов'язаних елементів – організаційних структур, методів управління, ресурсного забезпечення, стимулюючих та контрольних інструментів, спрямованих на підтримку, розвиток і трансформацію корпоративних цінностей [44].

Метою впровадження механізму є підвищення ефективності управління корпоративною культурою в умовах цифровізації. Для ТОВ «Профіпласт ЛТД» пропонується комплексний механізм (рис. 3.4 та табл. 3.7.), що включає такі блоки:

1. Організаційний блок – спрямований на розвиток цифрової корпоративної культури та інтеграцію цифрових принципів у внутрішню взаємодію персоналу.

2. Економічний блок – забезпечує систему матеріального та нематеріального стимулювання, спрямовану на підвищення мотивації та залученості працівників [55, 58].

3. Інформаційно-комунікаційний блок – передбачає використання сучасних цифрових технологій для забезпечення оперативного обміну інформацією та прозорості управлінських процесів.

4. Соціально-психологічний блок – орієнтований на формування командного духу, підтримку позитивного психологічного клімату та розвитку взаємодовіри.

5. Лідерський блок – сприяє формуванню цифрового лідерства як нової моделі управлінського впливу, що базується на співпраці, наставництві та ефективному використанні цифрових інструментів.

6. Моніторингово-аналітичний блок – забезпечує регулярне оцінювання стану корпоративної культури, аналіз динаміки ключових показників та коригування управлінських рішень.



Рис. 3.4 – Організаційно-економічний механізм управління корпоративною культурою ТОВ «Профіпласт ЛТД»

Джерело: сформовано автором

Таблиця 3.7– Організаційно-економічний механізм управління корпоративною культурою ТОВ «Профіпласт ЛТД»

Блок механізму	Основні заходи	Інструменти реалізації	Очікувані результати
Організаційний	<ul style="list-style-type: none"> - Створення «Цифрового координаційного центру»; - Призначення лідерів змін у підрозділах; - Актуалізація регламентів комунікацій 	Внутрішні положення, електронний документообіг, платформа Microsoft Teams	Підвищення узгодженості дій, оперативність ухвалення рішень
Економічний	<ul style="list-style-type: none"> - КРІ для оцінки залученості; - Формування фонду розвитку корпоративної культури; - Нематеріальні стимули 	Система преміювання, рейтинги команд, корпоративні нагороди	Підвищення мотивації, залученості та продуктивності
Інформаційно-комунікаційний	<ul style="list-style-type: none"> - Впровадження корпоративного порталу «Профіпласт-Онлайн»; - Створення електронної бібліотеки знань; - Автоматизація внутрішніх опитувань 	Google Workspace, MS Teams, внутрішній портал, CRM	Оптимізація обміну інформацією, підвищення прозорості комунікацій
Соціально-психологічний	<ul style="list-style-type: none"> - Регулярні соціометричні дослідження; - Організація клубу «ProfiTeam»; - Розвиток емоційного лідерства 	Опитувальники, тренінги, психологічні тести, корпоративні заходи	Покращення мікроклімату, зниження конфліктності, підвищення рівня довіри
Лідерський	<ul style="list-style-type: none"> - Навчання керівників цифровому менеджменту; - Формування етичного кодексу цифрового лідерства 	Програми підвищення кваліфікації, онлайн-курси, внутрішній кодекс	Розвиток лідерів нового типу, здатних ефективно управляти змінам
Моніторингово-аналітичний	<ul style="list-style-type: none"> - Впровадження системи оцінювання корпоративної культури; - Аналіз рівня цифрової зрілості працівників 	HR-аналітика, Power BI, внутрішні опитування	Своєчасне виявлення проблем, підвищення ефективності управлінських рішень

Джерело: сформовано автором

Впровадження удосконаленого організаційно-економічного механізму управління корпоративною культурою на ТОВ «Профіпласт ЛТД» дає підстави очікувати суттєвого підвищення результативності діяльності підприємства. Насамперед це стосується зростання продуктивності праці, розширення залученості персоналу, формування інноваційно орієнтованих

моделей поведінки працівників, зміцнення бренду роботодавця та посилення організаційної адаптивності до умов цифрової трансформації.

Згідно з прогнозними оцінками, рівень залученості персоналу може зрости на 15–20 % завдяки модернізації системи внутрішніх комунікацій, удосконаленню механізмів мотивації та застосуванню цифрових платформ для командної взаємодії. Інтеграція технологій спільної роботи та цифрових рішень у HR-процеси сприятиме зростанню продуктивності та раціональнішому використанню трудового потенціалу, а також оптимізує процеси ухвалення управлінських рішень.

Важливою очікуваною перевагою є підвищення привабливості корпоративного іміджу підприємства як роботодавця, що дотримується сучасних підходів до управління, забезпечує прозорість комунікацій, підтримує інноваційні ініціативи та системно розвиває персонал. Поліпшення соціально-психологічного клімату сприятиме зниженню рівня плинності кадрів, зростанню задоволеності умовами праці та укріпленню довіри персоналу до управлінської команди.

Цифровізація процесів моніторингу та аналітичної оцінки корпоративного середовища дозволить підвищити якість, швидкість і наукову обґрунтованість управлінських рішень. Це сприятиме формуванню прозорої та інтегрованої системи внутрішніх комунікацій, орієнтованої на оперативність і зворотний зв'язок.

У межах стратегічних напрямів реалізації управлінських заходів передбачається:

1. Розроблення інтегрованої стратегії розвитку корпоративної культури, яка узгоджуватиме ціннісні орієнтири персоналу зі стратегічними цілями цифрової трансформації підприємства.
2. Створення системи комплексного оцінювання стану корпоративної культури, що враховуватиме рівень цифрових компетенцій, ступінь залученості, задоволеності співробітників та ефективність внутрішніх комунікацій.

3. Реалізація програми розвитку цифрового лідерства управлінців середньої ланки, спрямованої на формування навичок управління змінами, етичного використання технологій та підвищення мотиваційного впливу на команди.

4. Розширення інструментарію внутрішнього HR-брендингу, що включатиме популяризацію досягнень працівників, систематичну організацію корпоративних заходів, а також впровадження соціальних проєктів та ініціатив корпоративної відповідальності (CSR).

Реалізація вказаних напрямів сприятиме еволюції корпоративної культури ТОВ «Профіпласт ЛТД» у бік більшої цифрової відкритості, інноваційності та розвитку командної взаємодії. Це створює передумови для формування сучасної корпоративної екосистеми, здатної забезпечити конкурентоспроможність підприємства в умовах цифрової економіки.

Оцінювання економічної ефективності впровадження механізму виступає ключовим елементом обґрунтування доцільності запропонованих заходів та визначення їхнього потенційного впливу на фінансово-економічні результати діяльності. Головною метою такого оцінювання є встановлення співвідношення між отриманими вигодами та витратами на реалізацію механізму, а також визначення періоду його окупності.

У межах аналізу передбачається оцінити очікувані результати, зокрема:

- приріст продуктивності праці;
- підвищення рівня залученості персоналу;
- скорочення плинності кадрів;
- зменшення витрат часу на управлінські комунікації.

Витрати на впровадження запропонованих заходів (В), грн/рік:

створення корпоративного порталу «Профіпласт-Онлайн» – 70 000 грн.;

навчання керівників, тренінги – 35 000 грн.;

формування фонду корпоративної культури – 50 000 грн.;

впровадження HR-аналітики (Power BI) – 30 000 грн.;

соціально-психологічні опитування – 5 000 грн.

Разом В = 190 000 грн/рік.

Параметри очікуваного економічного ефекту:

підвищення продуктивності праці за рахунок оптимізації комунікацій і автоматизації: +6 % від обсягу продукції.

підвищення залученості персоналу, що додатково дає ефект у продуктивності: умовно +6 % від обсягу продукції.

зниження плинності кадрів: -10 % від поточних витрат на заміну персоналу; прийнято, що середні поточні замінні витрати відповідають 10 замінам/рік по 25 000 грн.

Скорочення часу управлінських комунікацій: 10 годин/міс економії на одного адміністративного працівника; чисельність адміністративного персоналу для розрахунку = 8 осіб; ставка години = 90 грн.

Ефект від підвищення продуктивності (комунікації):

$$E_{\text{прод}} = 1\,479\,000 \times 0,06 = 88\,740 \text{ грн/рік.}$$

Ефект від зростання залученості (додаткова продуктивність):

$$E_{\text{зал}} = 1\,479\,000 \times 0,06 = 88\,740 \text{ грн/рік.}$$

Економія на плинності кадрів (припущення: 10 замін/рік, вартість заміни 25 000 грн, зниження плинності 10 %):

$$E_{\text{пл}} = 10 \times 25\,000 \times 0,10 = 25\,000 \text{ грн/рік.}$$

Економія часу управлінських комунікацій (10 адм. осіб, 10 год/міс економії, 90 грн/год):

$$E_{\text{часу}} = 10 \times 8 \times 90 \times 12 = 86\,400 \text{ грн/рік.}$$

Загальний річний ефект:

$$E_{\text{заг}} = 88\,740 + 88\,740 + 25\,000 + 86\,400 = 288\,880 \text{ грн/рік.}$$

Чистий економічний ефект:

$$E_{\text{чистий}} = 288\,880 - 190\,000 = 98\,880 \text{ грн/рік.}$$

$$ROI = 98\,880 / 190\,000 \times 100\% \approx 52,0\%.$$

Строк окупності:

$$T_{\text{ок}} = 190\,000 / 288\,880 \approx 0,66 \text{ року} \approx 8 \text{ місяців.}$$

В табл. 3.8 наведено розрахунок економічної ефективності запропонованих заходів ТОВ «Профіпласт ЛТД».

Таблиця 3.8 – Розрахунок економічної ефективності запропонованих заходів ТОВ «Профіпласт ЛТД»

Показник	Значення, грн/рік
Ефект від підвищення продуктивності (комунікації, 6%)	88 740
Ефект від зростання залученості (ефект → 6%)	88 740
Економія на плинності кадрів	25 000
Економія часу комунікацій	86 400
Загальний річний ефект (E_{tot})	288 880
Витрати на впровадження (V)	190 000
Чистий економічний ефект (E_{net})	98 880
ROI	≈ 52 %
Строк окупності	≈ 0,66 року (≈ 8 міс.)

Джерело: сформовано автором

Аналіз даних табл. 3.8 свідчить, що впровадження запропонованого механізму забезпечує додатковий річний економічний ефект у розмірі 288 880 грн, основними складовими якого є підвищення продуктивності праці та залученості персоналу (по 88 740 грн), економія на плинності кадрів (25 000 грн) та скорочення часу управлінських комунікацій (86 400 грн).

Загальні витрати на реалізацію заходів становлять 190 000 грн/рік, що забезпечує чистий економічний ефект 98 880 грн/рік. Показник ROI ≈ 52 % підтверджує економічну доцільність заходів, а строк окупності ≈ 8 місяців демонструє їх швидку ефективність.

Узагальнюючи викладене, слід зазначити, що запропонований комплекс заходів вирізняється високим рівнем економічної доцільності та стратегічної значущості, оскільки він забезпечує зміцнення конкурентних позицій підприємства, оптимізацію управлінських процесів і підвищення рівня залученості персоналу в умовах цифрової трансформації. Реалізація цих заходів створює підґрунтя для формування адаптивної, інноваційно орієнтованої та ефективної корпоративної системи, здатної забезпечити стійкий розвиток підприємства в динамічному цифровому середовищі.

Висновки за третім розділом

Проведений аналіз напрямів удосконалення управління корпоративною культурою в умовах цифрової трансформації на прикладі ТОВ «Профіпласт ЛТД» дав змогу сформулювати низку концептуально важливих висновків.

По-перше, цифрова корпоративна культура виступає визначальним чинником підвищення результативності діяльності підприємства, оскільки інтегрує традиційні ціннісні орієнтири – довіру, відповідальність і колективну взаємодію – із новими цифровими пріоритетами, серед яких відкритість до інновацій, прискорення управлінських рішень, гнучкість та активне застосування цифрових інструментів. Використання платформ Microsoft Teams, Google Workspace, Telegram і Trello сприяло зменшенню тривалості погоджувальних процедур, підвищенню прозорості внутрішніх операцій і формуванню єдиного інформаційного простору, що забезпечує синхронність управлінських дій між структурними підрозділами.

По-друге, розвиток цифрового лідерства є ключовою складовою формування сучасної корпоративної культури. Керівники, які поєднують технологічну обізнаність із високим рівнем емоційного інтелекту, здатні забезпечувати ефективне наставництво та моделювати бажані поведінкові патерни в онлайн-середовищі. На підприємстві вже фіксуються прояви цифрового лідерства серед менеджерів середньої ланки, що опосередковано впливає на підвищення дисципліни, відкритості та результативності управлінських процесів.

По-третє, регулярне застосування цифрових платформ для комунікацій, спільної роботи та професійного розвитку довело свою ефективність як інструмент збереження й трансляції корпоративних цінностей. Систематичні опитування, аналіз цифрової активності працівників і використання HR-аналітики забезпечують можливість комплексного оцінювання стану корпоративної культури та своєчасного коригування управлінських рішень відповідно до виявлених тенденцій.

Оцінювання корпоративної культури ТОВ «Профіпласт ЛТД» на основі інтегрального індексу (ІКК) засвідчило її достатньо високий рівень.

Працівники загалом поділяють ключові цінності компанії, внутрішні комунікації мають налагоджений характер, а довіра до управлінського персоналу та позитивний соціально-психологічний клімат формують сприятливе робоче середовище. Водночас зберігається потреба у вдосконаленні мотиваційних підходів, розвитку професійних компетенцій і розширенні участі молодих фахівців у процесах прийняття управлінських рішень. Прогнозоване збільшення значення ІКК до 4,32 у 2025 р. свідчить про подальше зміцнення корпоративної культури та зростання рівня довіри, мотивації й ефективності цифрових комунікацій.

Запропонований організаційно-економічний механізм управління корпоративною культурою, що включає організаційний, економічний, інформаційно-комунікаційний, соціально-психологічний, лідерський та моніторингово-аналітичний модулі, формує комплексний підхід до трансформації корпоративних цінностей і поведінкових моделей. Його впровадження сприятиме підвищенню продуктивності праці, зростанню залученості персоналу, посиленню інноваційної активності, зміцненню бренду роботодавця та покращенню адаптивних можливостей організації в умовах цифрових змін.

Економічні розрахунки підтверджують раціональність запровадження запропонованих заходів: чистий річний ефект становить 98 880 грн, ROI дорівнює 52 %, а строк окупності інвестицій оцінюється приблизно у вісім місяців. Отримані результати засвідчують високу економічну результативність цифровізації корпоративної культури та оптимізації управління.

Отже, формування цифрової корпоративної культури, розвиток цифрового лідерства та інтеграція сучасних цифрових сервісів створюють основу для підвищення ефективності управління персоналом, зміцнення корпоративних цінностей і формування конкурентоспроможної організаційної екосистеми. Реалізація запропонованих заходів забезпечить ТОВ «Профіпласт ЛТД» досягнення високого рівня корпоративної культури, що є ключовою умовою стабільного та інноваційно орієнтованого розвитку підприємства в цифровій економіці.

ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ

У процесі виконання кваліфікаційної роботи було повністю розв'язано поставлені завдання, що дало змогу всебічно проаналізувати специфіку управління корпоративною культурою підприємства в умовах діджиталізації та сформулювати практично орієнтовані рекомендації щодо її вдосконалення.

У теоретичному блоці дослідження розкрито зміст, структуру й ключові функції корпоративної культури, окреслено її типологічні характеристики та визначено стратегічну роль у забезпеченні ефективності діяльності підприємства. Підтверджено, що корпоративна культура виступає одним із провідних нематеріальних ресурсів організації, який забезпечує згуртованість персоналу, інноваційність, стабільність та здатність до адаптації у цифровому середовищі.

Узагальнено сучасні концептуальні підходи до управління корпоративною культурою, зокрема класичний, ціннісний, поведінковий, системний, цифровий та кризово-гуманістичний. Обґрунтовано, що ефективність управління культурою в умовах цифрової трансформації забезпечується інтеграцією ціннісного менеджменту, цифрової інфраструктури та розвитку людського потенціалу.

Висвітлено вплив діджиталізації на процеси управління корпоративною культурою. Показано, що цифрові технології змінюють характер комунікацій, формати взаємодії, способи управління знаннями та механізми підтримки корпоративних цінностей, формуючи елементи цифрової ідентичності, гнучкості й інноваційної активності персоналу.

Проаналізовано організаційно-економічні характеристики ТОВ «Профіпласт ЛТД», оцінено тенденції фінансово-економічних показників, кадровий потенціал і специфіку функціонування підприємства в умовах воєнного стану. Виявлено як сильні сторони (адаптивність, життєстійкість, стабільність функціонування), так і системні обмеження (зростання витрат, недостатність стимулюючих інструментів, уповільнена модернізація окремих процесів).

Оцінювання стану корпоративної культури на основі опитування, SWOT-аналізу та інтегрального індексу корпоративної культури дало змогу визначити її належність до кланово-ієрархічної моделі зі збереженням

високого рівня довіри та згуртованості. Водночас виявлено низьку інноваційність, обмежені можливості залучення персоналу до прийняття рішень та потребу в модернізації управлінських практик.

Дослідження впливу цифрових технологій на комунікації та трудову поведінку довело, що впровадження цифрових платформ (Microsoft Teams, Trello, Google Workspace та ін.) забезпечує підвищення прозорості процесів, прискорення взаємодії, зміцнення горизонтальних зв'язків та синхронізацію операційних дій між підрозділами.

Розроблено комплекс пропозицій щодо удосконалення управління корпоративною культурою, який охоплює розвиток цифрового лідерства, модернізацію внутрішньої комунікаційної системи, впровадження HR-аналітики, цифровизованих інструментів наставництва, платформ підтримки корпоративних цінностей та формування єдиного внутрішнього інформаційного середовища.

Обґрунтовано напрями використання цифрових рішень для зміцнення корпоративних цінностей: застосування сервісів для спільної роботи, цифрових освітніх платформ, регулярних онлайн-опитувань, інструментів цифрової адаптації та розвитку персоналу.

Запропоновано організаційно-економічні заходи з підвищення ефективності управління корпоративною культурою, ефективність яких підтверджено відповідними розрахунками: прогнозований річний економічний ефект становить 98 880 грн, ROI – 52 %, а строк окупності інвестицій – 8 місяців.

Узагальнюючи результати дослідження, можна стверджувати, що розвиток цифрової корпоративної культури та впровадження інноваційних інструментів управління персоналом сприяють зростанню гнучкості, інноваційності, згуртованості та конкурентоспроможності підприємства. Реалізація запропонованих заходів забезпечує перехід ТОВ «Профіпласт ЛТД» до якісно нового рівня корпоративних взаємодій, що є визначальною умовою його стійкого функціонування в умовах цифрової економіки та сучасних воєнних викликів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Амеліна С. М., Кубіцький С. О. Корпоративна культура у системі управління персоналом. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія : Економічні науки. 2020. № 7. С. 59-66.
2. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Менеджмент організацій. Київ: Центр навчальної літератури, 2018. 472 с.
3. Безпалько О. В., Гринюк Ю. М. Грищенко, Д. Г. та ін. Управління персоналом і економіка праці: теорія та практика / під заг. ред. О. І. Драган. Київ: ВД «Вініченко», 2014. URL: https://dspace.nuft.edu.ua/items/3965950d-9b79-413d-b7fb-cb21ddee6c77?utm_source
4. Бей Г., Середа Г. Трансформація HR-технологій під впливом цифровізації бізнес-процесів. Економіка і організація управління. 2019. №2. С. 93–101. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2019.2.10>
5. Богачук В. В. Корпоративна культура в системі управління персоналом. Матеріали Вінницького національного технічного університету. Вінниця, 2025. URL: <https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/29059/9179.pdf>
6. Ведерніков М., Волянська-Савчук Л., Чернушкіна О., Зелена М., Базалійська Н. Корпоративна культура як елемент системи стратегічного управління машинобудівним підприємством. Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. № 59, 2020. DOI: [10.24025/2306-4420.1.59.2020.222110](https://doi.org/10.24025/2306-4420.1.59.2020.222110)
7. Виріс І., Кравчук О., Паращук Є. Цифровізація бізнес-процесів менеджменту персоналу: можливості HRM-систем. Галицький економічний вісник. 2022. Т. 74. № 1. С. 90–102. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2022.01.090
8. Гаврилюк В. О. Трансформація корпоративної культури бізнес-організації в умовах диджиталізації : магістер. дипломна робота. КНЕУ ім. В. Гетьмана. Київ, 2024. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/items/9d98efd5-fe8a-42d8-b16c-b35eb13aabf2>

9. Гребешкова О. Корпоративна культура в системі управління підприємством. Економічний вісник НТУУ «КПІ». Київ. 2020. 214 с.
10. Грицай Т. О. Корпоративна культура в системі управління персоналом закладу вищої освіти. Кваліфікаційна робота, 2021. https://jarch.donnu.edu.ua/article/view/9840?utm_source
11. Данилевич Н. С., Рудакова С. Г., Щетініна Л. В., Касяненко Я. А. Діджиталізація HR-процесів в сучасних реаліях. Галицький економічний вісник. 2020. Т. 64. № 3. С. 147–156. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2020.03.147
12. Данюк В. М., Колот А. М., Суков Г. С. та ін. Управління персоналом: підручник; за заг. та наук. ред. проф. В. М. Данюка. Київ: КНЕУ, НКМЗ, 2013. 666 с.
13. Дейнега І. О. Корпоративна культура в системі управління персоналом підприємства. Київ: КНЕУ, 2020. 212 с.
14. Дідур Г., Молдун І. Методологічні основи корпоративного управління підприємством. Економіка та суспільство. 2024. № 67. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4769>
15. Економіка підприємства : підручник / під заг. ред. д.е.н., проф. Ковальської Л. Л. та проф. Кривов'язюка І. В. Київ : Видавничий дім «Кондор», 2020. 700 с.
16. Економіка підприємства : підручник : у 3 ч. Ч. 2 / А. А. Мазаракі, Г. В. Блакита, Г. В. Ситник та ін. ; за заг. ред. А. А. Мазаракі. Київ : Держ. торг.-екон. ун-т, 2023. 472 с.
17. Економіка підприємства: підручник : у 3 ч. Ч. 1 / А. А. Мазаракі, Г. В. Блакита, Г. В. Ситник та ін. ; за заг. ред. А. А. Мазаракі. Київ : Держ. торг.-екон. ун-т, 2022. 432 с.
18. Зеркаль, А. В. Корпоративна культура та комерційна свідомість персоналу – інноваційні напрями розвитку підприємств: монографія. Tallinn: Teadmus OÜ, 2022. 346 с.

19. Зінюк М., Дєєва Н., Богатирьова К. та ін. Цифрова трансформація корпоративного управління. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*. 2022. DOI: 10.55643/fcaptr.5.46.2022.3807
20. Калініченко О. В., Плотник О. Д. Економіка підприємства. Практикум : навчальний посібник. Київ : Кондор, 2012. 600 с.
21. Капля, В. О. Корпоративна культура на підприємстві: вітчизняний досвід. *Молодіжний економічний вісник ХНЕУ ім. С. Кузнеця*. № 2. 2025. URL: <https://hneu.edu.ua/content/documents/39/3856/Attaches/mv-2-2025.pdf>
22. Копитко М. І., Михаліцька Н. Я., Верескля М. Р. Корпоративна культура як стратегічний напрям управління підприємством в умовах сучасних викликів. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 2021. № 62. С. 92–99. DOI: 10.31732/2663-2209-2021-62-92-99
23. Коханюк Я. Корпоративна культура як інструмент трансформації аграрних підприємств в умовах євроінтеграції. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 2025. № 77. С. 388–397. DOI: 10.31732/2663-2209-2025-77-388-397
24. Кузьмін В. М. Економіка підприємства та управлінська економіка: практикум. ІваноФранківськ : ІФНТУНГ, 2019. 51 с.
25. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Менеджмент організацій: теоретико-методологічні основи. Львів: Національний університет «Львівська політехніка». 2021. 228 с.
26. Ленда В. М. Оганесян Г. С., Скібська К. О. Корпоративна культура в умовах кризи: трансформація, цінності та роль управління під час невизначеності. *Бізнес-Інформ*. № 5, 2024. С. 291–297. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2024-5_0-pages-291_297.pdf
27. Липчанський В. О., Доренська А. О., Тушевська Т. В. Цифрова культура в організаційному розвитку: психологічні аспекти адаптації та управлінські трансформації. *Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит*. № 4 (207), 2025. DOI: 10.20998/2313-8890.2025.04.05
28. Лищенко Б. В., Калініна Н. В., Левченко Д. С. Особливості комунікації та формування корпоративної культури в digital-агентствах і стартапах. *Business-Inform*. 2025. DOI: 10.32983/2222-4459-2025-2-502-510

29. Лопушняк Г. С., Кравчук О. І. Реінжиніринг бізнес-процесів управління персоналом в цифровій екосистемі // Управління персоналом в умовах інтелектуалізації й трансформації суспільства: ідеологія, технології та пріоритети : колективна монографія. Львів : НУ «Львівська політехніка», 2021. С. 106–125.
30. Малярчук, Н. Сучасні виклики та можливості управління персоналом в умовах діджиталізації. Економічні горизонти. 2024. DOI: 10.31499/2616-5236.3(28).2024.312411
31. Отенко І. П., Чепелюк М. І. Корпоративна культура: міжнародний та трансформаційний аспекти: монографія. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. 243 с.
32. Писаревська Г., Шуба Т., Вавілов Б. Розвиток бізнес-комунікацій як елемент управління корпоративною культурою підприємства. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences. Т. 336, № 6, 2024. С. 468–474. DOI: 10.31891/2307-5740-2024-336-72
33. Поліщук Є. А., Гернего Ю. О. Цифрова трансформація, інформаційна і шерингова економіка. Економіка України. 2025. DOI: 10.15407/economyukr.2025.05.053
34. Рудаченко О., Прасол В., Бажанов П. Корпоративна культура в системі стратегічного розвитку суб'єктів підприємництва. Development Service Industry Management. 2025. DOI: 10.31891/dsim-2025-10(33)
35. Семикіна М. В., Беляк Т. О. Корпоративна культура в системі соціально-трудових відносин: [монографія]. Кропивницький : КОД, 2018. 247 с.
36. Синиціна Ю. П., Шпортко Г. Ю. Дослідження елементів сучасної системи управління персоналом: монографія. Дніпро: Поліграфцентр «Формат», 2022. 116 с.
37. Сулімов В. А. Роль корпоративної культури як чинника стійкості системи управління персоналом в умовах невизначеності. Економіка і організація управління, 2024. № 1. DOI: 10.31558/2307-2318.2024.1.12
38. Тертична Л. І., Семенова Д. В. Діджиталізація в сфері управління персоналом. 2025. DOI: 10.32782/2524-0072/2025-73-81. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/items/8bb9e6f6-16a0-484e-822a-190a2a00e026>

39. Удовиченко С. О., Мазоренко О. В. Цифрова культура як основа успішної трансформації компаній. 2024. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/items/fa257535-376e-42a2-806e-629783d80849>
40. Федоренко Д. Т. Цифрова трансформація корпоративної культури в системі менеджменту : кваліфікаційна робота. Нац. університет «Полтавська політехніка ім. Ю.Кондратюка». Полтава, 2021. 108 с. URL: <https://reposit.nupp.edu.ua/handle/PolNTU/15635>
41. Холодницька А. В., Молибога К. С. Корпоративна культура та корпоративне управління: аспекти взаємодії. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2022. URL: <https://ppeu.stu.cn.ua/article/view/195639>
42. Чернух Д. В. Корпоративна культура польських та українських підприємств в умовах цифровізації: порівняльний аналіз. Вісник економічної науки України. № 1 (44), 2023. С. 151–160. URL: <https://nasplib.isofts.kiev.ua/handle/123456789/194480>
43. Шконда В. В., Кальянов А. В. Корпоративна культура в управлінні людським потенціалом: монографія. Донецьк : Ноулідж, Донецьке від-ня, 2009. 168 с.
44. Шпильова В., Безсікерних В., Думанецький В. Сучасні напрями розвитку корпоративної культури. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences. Т. 344, № 4, 2025. DOI: 10.31891/2307-5740-2025-344-4-91
45. Шубалий О. М., Рудь Н. Т., Гордійчук А. І. та ін. Управління персоналом (2-ге вид., переробл. і доповн.) Луцьк: ЛНТУ, 2023. 414 с. URL: https://suem.edu.ua/fahovyi-koledj-naukova-biblioteka?utm_source
46. Aliyev, J. The impact of digital transformation on organizational culture and employee engagement. SSRN. 2024. URL: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=4772230
47. Asif M., Yang L., & Hashim M. The role of digital transformation, corporate culture, and leadership in enhancing corporate sustainable performance in the manufacturing sector of China. Sustainability, 16(7), 2651. 2024. URL: <https://doi.org/10.3390/su16072651>

48. Butt A. Strategic design of culture for digital transformation. *Decision Support Systems*, 183, 114728. 2024. URL: <https://doi.org/10.1016/j.dss.2024.114728>
49. Cameron K. S., Quinn R. E. *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. 3rd ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2011. 320 p.
50. Dale Carnegie. What Is a Digital Culture and Why is it Important Dale Carnegie, 2024. URL: <https://www.dalecarnegie.com/blog/what-is-a-digital-culture-and-why-is-it-important/>
51. Deloitte Insights. *Global Human Capital Trends 2024: The social enterprise in a world disrupted*. Deloitte University Press, 2024. 240 p.
52. Denison, D. R. *Organizational Culture: Can It Be a Key Lever for Driving Organizational Change?* *The International Handbook of Organizational Culture and Climate*. 2000. 356 p.
53. Dyakiv O., Shushpanov D., Prokhorovska S., Khlypovka O. Innovative approaches to talent management in the context of digital transformation / *Herald of Economics*. 2024. DOI: 10.35774/visnyk2024.03.073
54. Enterprisers Project. What is digital transformation? Enterprisers Project, 2024. URL: <https://enterpriseproject.com/what-is-digital-transformation>
55. Forbes Human Resources Council. *Digital Transformation And Its Impact On Organizational Culture* Forbes, 2022. URL: <https://www.forbes.com/councils/forbeshumanresourcescouncil/2022/07/22/digital-transformation-and-its-impact-on-organizational-culture/>
56. Herget J. The importance of corporate culture in digital transformation. In *Digitalization and Cultural Change* (pp. 55–76). Springer. 2025. URL: https://doi.org/10.1007/978-3-658-46719-7_3
57. Hofstede G., Hofstede G. J., Minkov M. *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. 3rd ed. New York: McGraw-Hill, 2010. 561 p.
58. Hudzenko O. *Digital Transformation in Culture: Current Realities and Development Perspectives* / *Skhid*. 2023. DOI:10.21847/2411-3093.2023.4(3).296605
59. Ismagilova L. A., Gileva T. A., Galimova M. P., Glukhov V. V. Digital corporate culture as an element of the transformation of the organization in the context

of digitalization / *The Journal of Contemporary Issues in Business and Government*. 2022. pp. 118–124.

60. Kocak S. Characteristics in digital organizational culture. Proceedings of the 14th International Conference on ICT, Society, and Human Beings 2022. SciTePress. URL: <https://www.scitepress.org/Papers/2022/115305/115305.pdf>

61. Schein E. H. *Organizational Culture and Leadership*. 5th ed. Hoboken: Wiley, 2017. 416 p.

62. Simplr. What Is Digital Culture Simplr, 2024. URL: <https://www.simplr.com/glossary/digital-culture/>

63. Pfaff, Y. M. How digital transformation impacts organizational culture. *Journal of Business Research*, 161, 113873. 2023. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113873>

64. Pradana, M. (2022). The implication of digital organisational culture on firm performance. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 9(5), 355–366. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2022.vol9.no5.0355>

65. Trushkina N., Abazov R., Rynkevych N., Bakhautdinova G. Digital Transformation of Organizational Culture under Conditions of the Information Economy / *Virtual Economics*. 2020. DOI: 10.34021/ve.2020.03.01(1)

66. Trushkina N., Chernukh D. Digital culture of companies: clarification of terminology / *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2023. DOI: 10.46299/j.isjmef.20230201.03

67. Vlasenko T., Havrylchenko O., Lypovyi D. Transformation Of Organisational Culture In The Context Of Business Digitalisation / *Journal of Business Digitalisation*. 2023.