

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  
ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ**

Завідувачка кафедри,  
канд. екон. наук, доц.

Оксана БОЛОТНА

Керівник,  
к.е.н., доцент

Ганна ПИСАРЕВСЬКА

Здобувач, гр. ЕД-61

Богдан ВАВІЛОВ

Харків – 2024

# 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

«\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2024 року

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

\_\_\_\_\_ **Вавілов Богдан Геннадійович**

(прізвище, ім'я, по батькові студента)

1. Тема роботи Управління копоративною культурою суб'єкта підприємницької діяльності 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 «8» листопада 2024 року № 2101–5/3593

2. Строк подання студентом роботи «12» грудня 2024 року

3. Перелік питань, які потрібно розглянути теоретичні основи формування корпоративної культури суб'єктів підприємницької діяльності в умовах діджиталізації; сутність корпоративної культури в умовах діджиталізації; типи корпоративної культури підприємства; проаналізувати діяльність та стан

корпоративної культури та діджиталізації у ТОВ «БейкерСтріт»; визначити проблеми та недоліки існуючої Корпоративної культури ТОВ «БейкерСтріт»; обґрунтувати заходи щодо удосконалення корпоративної культури суб'єктів підприємницької діяльності в умовах діджиталізації ТОВ «БейкерСтріт»; розробити заходи щодо формування та розвитку команди ТОВ «БейкерСтріт» як інструмента корпоративної культури в умовах діджиталізації; Обґрунтувати напрями удосконалення управління корпоративною культурою ТОВ «БейкерСтріт»; Конкретизувати діджитал-інструменти для організації корпоративної культури під час віддаленої роботи.

#### 4. План роботи

,

№ з/п	Назви етапів роботи
1.	Вибір теми дослідження кваліфікаційної роботи, отримання завдання, складання плану роботи
2.	РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ КУЛЬТУРОЮ ОРГАНІЗАЦІЇ СУБ'ЄКТА ПІДПРИЄМНИЦТВА В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ
3.	РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ КУЛЬТУРОЮ СУБ'ЄКТА ПІДПРИЄМНИЦТВА ТОВ «БейкерСтріт
4.	РОЗДІЛ 3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ КУЛЬТУРОЮ СУБ'ЄКТА ПІДПРИЄМНИЦТВА В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ
5.	Загальні висновки та пропозиції
6.	Список використаних джерел
7.	Оформлення кваліфікаційної роботи магістра та подання її на перевірку на антиплагіат
8.	Допуск до захисту перед державною атестаційною комісією
9.	Захист кваліфікаційної роботи

#### 5. Дата видачі завдання «8» жовтня 2024 року

Студент \_\_\_\_\_ **Б.Г. Вавілов**  
підпис ініціали, прізвище

Керівник роботи \_\_\_\_\_ **Г.І. Писаревська**  
підпис ініціали, прізвище

## РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра містить 87 сторінок, 12 таблиць, 22 рисунки, 75 джерел.

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** корпоративна культура, діджиталізація, конкурентоспроможність, типи корпоративної культури, підприємство, організаційна культура.

Об'єкт дослідження – теоретичні та практичні основи управління корпоративної культури в умовах діджиталізації.

Мета роботи – узагальнення теоретичних положень і розробка практичних рекомендацій щодо впровадження управління корпоративною культурою в умовах діджиталізації ТОВ «БейкерСтріт» на основі формування та розвитку діджиталізації та побудови корпоративної культури.

Метод дослідження – теоретичний аналіз, методи збору інформації, систематизація наукових літературних джерел (розділ 1), методи аналітичного аналізу фінансового-економічної діяльності підприємства (розділ 2), експертні оцінки, групування, класифікація, графічне зображення результатів (розділ 3).

У кваліфікаційній роботі розглянуто сутність корпоративної культури та діджиталізації, особливості їх формування та різновиди; досліджено зарубіжний досвід та сучасні тренди корпоративної культури; здійснено огляд та оцінку господарської діяльності ТОВ «БейкерСтріт»; обґрунтовано моделі управління корпоративною культурою підприємства; узагальнено особливості взаємозв'язку корпоративної культури та діджиталізації у сучасних умовах господарювання суб'єктів підприємництва; проведено аналіз виробничо-господарської діяльності суб'єктів підприємництва ТОВ «БейкерСтріт»; проведено матричний аналіз діяльності підприємства; проаналізовано механізм управління корпоративною культурою підприємства в умовах діджиталізації; конкретизовано діджитал-інструменти для організації корпоративної культури під час віддаленої роботи; обґрунтовано механізм адаптації персоналу до нових цінностей корпоративної культури ТОВ «БейкерСтріт» в умовах діджиталізації.

Прогнозні припущення щодо розвитку об'єкта дослідження – підвищення ефективності розвитку корпоративної культури та діджиталізації в середині компанії для забезпечення зростання прибутку та конкурентоспроможності підприємства.

## Анотація

Вавілов Богдан Геннадійович «Управління корпоративною культурою суб'єкта підприємництва в умовах діджиталізації» (Керівник: кандидат економічних наук, доцент кафедри маркетингу, менеджменту та підприємництва Писаревська Ганна Іллівна) на прикладі підприємства ТОВ «БейкерСтріт». Дослідження на здобуття другого (магістерського) рівня вищої освіти за освітньо-професійною програмою «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність». Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна. Харків, 2024 р.

У роботі визначено поняття «корпоративна культура» та «діджиталізація». На основі теоретичного та емпіричного опрацювання з'ясовано значення корпоративної культури в умовах діджиталізації і підходи до її формування. Виокремлено загальні принципи корпоративної культури та діджиталізації.

Виявлено та виокремлено основні напрями у корпоративній культурі компанії ТОВ «БейкерСтріт». Зафіксовано та охарактеризовано ефективність запропонованих заходів управління розвитком корпоративної культури у компанії ТОВ «БейкерСтріт».

На основі опитування оцінено рівень корпоративної культури компанії ТОВ «БейкерСтріт» та з'ясовано, які є проблеми та розроблено шляхи їх вирішення.

Ключові слова: корпоративна культура, діджиталізація, конкурентоспроможність, типи корпоративної культури, підприємство, організаційна культура.

## Summary

Vavilov Bohdan Hennadiiovych 'Management of Corporate Culture of a Business Entity in the Context of Digitalisation' (Supervisor: Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Marketing, Management and Entrepreneurship Pysarevska Anna Illivna) on the example of BakerStreet LLC. Research for the second (master's) level of higher education in the educational and professional programme 'Entrepreneurship, Trade and Exchange Activities'. V.N. Karazin Kharkiv National University. Kharkiv, 2024.

The paper defines the concepts of 'corporate culture' and 'digitalisation'. On the basis of theoretical and empirical research, the importance of corporate culture in the context of digitalisation and approaches to its formation are clarified. The general principles of corporate culture and digitalisation are allocated.

The main directions in the corporate culture of BakerStreet LLC are identified and allocated. The effectiveness of the proposed measures for managing the development of corporate culture in the company 'BakerStreet' LLC is recorded and characterised.

On the basis of a survey, the level of corporate culture of the company 'BakerStreet' LLC is assessed, the problems are identified and ways to solve them are developed.

Keywords: corporate culture, digitalisation, competitiveness, types of corporate culture, enterprise, organisational culture.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ КУЛЬТУРОЮ ОРГАНІЗАЦІЇ СУБ'ЄКТА ПІДПРИЄМНИЦТВА В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ.....	10
1.1. Сутність та генезис корпоративної культури .....	10
1.2. Моделі управління корпоративною культурою та їх характеристика..	17
1.3. Взаємозв'язок корпоративної культури та діджиталізації.....	21
Висновки за першим розділом.....	28
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ КУЛЬТУРОЮ СУБ'ЄКТА ПІДПРИЄМНИЦТВА ТОВ «БейкерСтріт».....	29
2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «БейкерСтріт» .....	29
2.2. Оцінка господарської діяльності та ефективності використання персоналу ТОВ «БейкерСтріт»... ..	34
2.3. Аналіз корпоративної культури ТОВ «БейкерСтріт» .....	44
Висновки за другим розділом.....	49
РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ КУЛЬТУРОЮ СУБ'ЄКТА ПІДПРИЄМНИЦТВА В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ.....	50
3.1. Напрями удосконалення управління корпоративною культурою ТОВ «БейкерСтріт».....	50
3.2. Діджитал-інструменти організації корпоративної культури під час віддаленої роботи.....	55
3.3. Адаптація персоналу до нових цінностей корпоративної культури ТОВ «БейкерСтріт»в умовах діджиталізації.....	63
Висновки за третім розділом.....	72
ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ.....	73
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	77

## ВСТУП

Сучасні ринкові відносини нав'язують компаніям необхідність використовувати та впроваджувати цінності та корпоративну культуру компанії для того, щоб виділитися поміж конкурентів і наймати у компанію нових працівників. У 2024 році ефективно виконана корпоративна культура сприяє конкурентоспроможності компанії. Важливість теми дослідження корпоративної культури зумовлена тим, що вона надає організації власний, неповторний вигляд в очах партнерів, що є важливим фактором бізнеса в сучасних ринкових умовах. Діджиталізація в корпоративній культурі наразі є масовим трендом. Діджиталізація допомагає адаптувати нових співробітників з неймовірно великою швидкістю, адже за допомогою всіх діджитал-інструментів компанії вводять схеми адаптації, коли новий працівник вже за 3 дня починає вливатись в корпоративну культуру компанії, та відчувати себе повноцінним працівником.

Протягом останніх 10 років в керівників компаній корпоративна культура була “flavour of the month”, одна з тем яка набувала популярності з кожним роком. Праць, що з'являються на цю тему, було чимало, і зараз вона широко застосовується як у професійних, так і в наукових колах. Корпоративна культура використовувалася для прогнозування та виявлення великої кількості різної поведінки в організаціях, як успішних, так і невдалих, і багато великих та маленьких. Наприклад, деякі науковці та менеджери з управління потребували багато часу, щоб зрозуміти, що софт-проблеми з людськими ресурсами можуть відігравати таку важливу роль успіху або провалу будь-якої компанії. Діяльність компанії потребує розвитку у всіх сферах: матеріальних, фінансових і людських ресурсах. На мою думку, для компанії майже не реально бути чимось особливим серед конкурентів без сильної та злагодженої корпоративної культури. Корпоративна культура показує, чому сильна корпоративна культура часто порівнюється з корпоративним успіхом. Діджиталізація в цій історії має не будь яке значення,

адже світ продовжує рухатись вперед, це значить що і компанії мають створювати нові умови для роботи та адаптуватись під світові тренди. Корпоративна культура з кожним днем набуває важливого значення, ніж будь коли раніше, через те що компанії повинні надавати гарантію, що ті люди, які додають цінності нижньому рядку, захочуть залишатися в компанії та продовжувати прикладати свої зусилля у своїй роботі на благо компанії. (Кастро, Мартінс 8 2010) Багато досліджень свідчать про те, що корпоративна культура разом з діджиталізацією існує як головний елемент, що перевіряється емпіричним методом. Згідно дослідженню CareerBuilder, 44% працівників заявляють, що при виборі компанії, вони зроблять вибір на сторону гарної культури роботи, а не заробітню плату. Окрім того, за даними досліджень SHRM, 1/5 співробітників заявили, що токсична робоча культура змушує їх звільнитися з роботи. Також, у ситуації активного поширення діджиталізації до корпоративної культури у компаніях як ніколи важливим та актуальним є з'ясувати характерні особливості актуалізації корпоративної культури підприємства. Дослідження сучасного стану корпоративної культури в умовах діджиталізації допоможе зрозуміти та обґрунтувати вибір кандидатів роботи і спрогнозувати майбутній розвиток як компанії так і співробітників.

Тема корпоративної культури умовах діджиталізації містять достатню кількість емпіричних даних практичних досліджень та теоретичних доробків у рамках таких дисциплін як соціологія праці, соціологія структур організацій, психологія, соціологія управління, соціальна психологія, філософія. Серед найвідоміших зарубіжних дослідників культурного феномену можна назвати Борданова Л., Т. Парсонса, К. Левіна, Ч. Барнарда, Г. Саймона. Необхідно звернути увагу на дослідження Писаревської Г.І. Тенденції розвитку використання Digital технологій в управлінні персоналом. корпоративної культури методом діагностики, також на метод запропонований Балика О.Г., Свтухова Т.І., Кручек О.А., Ломачинська І.В., Н.В. Надейко.

Метою даної роботи є дослідження теоретичних задатків корпоративної культури та діджиталізації, їх аналіз та застосування всередині компанії ТОВ

«БейкерСтріт», визначення впливу корпоративної культури та діджиталізації на рівень конкурентоспроможності організації та розвиток підприємства, розробка практичних рекомендацій щодо формування та реалізації ефективної корпоративної культури пов'язаною з діджиталізацією на підприємстві.

Для вирішення зазначної мети були поставлені та вирішені наступні завдання:

розкрито сутність та виділено етапи розвитку корпоративної культури суб'єктів підприємництва;

подано характеристику моделей управління корпоративною культурою підприємства;

узагальнено особливості взаємозв'язку корпоративної культури та діджиталізації у сучасних умовах господарювання суб'єктів підприємництва;

проведено аналіз виробничо-господарської діяльності суб'єктів підприємництва ТОВ «БейкерСтріт»;

проведено матричний аналіз діяльності підприємства, виділено напрямки для вдосконалення;

проаналізовано механізм управління корпоративною культурою підприємства в умовах діджиталізації;

обґрунтовано напрями удосконалення управління корпоративною культурою ТОВ «БейкерСтріт»;

конкретизовано діджитал-інструменти для організації корпоративної культури під час віддаленої роботи;

обґрунтовано механізм адаптації персоналу до нових цінностей корпоративної культури ТОВ «БейкерСтріт» в умовах діджиталізації.

Об'єктом дослідження є управління корпоративною культурою в умовах діджиталізації ТОВ «БейкерСтріт».

Предметом дослідження є розробка рекомендацій щодо удосконалення механізму управління корпоративною культурою суб'єкта підприємництва ТОВ «БейкерСтріт» в умовах діджиталізації.

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

Інформаційну базу дослідження склали нормативно-методичні, статистичні та практичні матеріали, вхідна і вихідна інформація, розрахункова та прогнозна документація, фінансова звітність підприємства, а також наукові публікації за темою дослідження.

При виконанні дипломної роботи були використані аналіз літературних джерел, експертні оцінки, емпіричні прийоми економічної науки, статистичний, вертикальний, системний, горизонтальний аналіз, синтез, групування, класифікація, порівняння, графічне зображення результатів та інші методи, матричний аналіз,

Наукова новизна полягає в удосконаленні підходів щодо формування корпоративної культури та впровадження діджиталізації з урахуванням міжнародного досвіду, та досвіду більш продвинутих компаній.

Практична значущість роботи заключається у впровадженні запропонованих рекомендацій щодо підходів до виявлення та усунення проблем і недоліків в корпоративній культурі в умовах діджиталізації всередині компанії

Результати дослідження опубліковані у статті Писаревської Г. І., Шуби Т. П., Вавілова Б. Г. Розвиток бізнес-комунікацій як елемента управління корпоративної культури. *Український журнал прикладної економіки і техніки*. 2024.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1 Сутність та генезис корпоративної культури

В умовах сучасності господарювання ефективності діяльності підприємств багато в чому саме визначається за рівнем розвитку їх культури корпоративності. Жодних сумнівів не викликає необхідність формування корпоративної культури в сучасних умовах ринкових відносин. Останнім часом почали використовувати термін «корпоративна культура», тому що це поняття формується поведінкою, взаємодією, спілкуванням та цінностями, яких дотримуються працівники організації.

Значення корпоративної культури для розвитку будь-якої компанії визначається низкою важливих для компанії обставин. По-перше, це сприяє формуванню відчуття соціальної захищеності, створює у працівників почуття надійності та довіри, до організації, так і власного положення в ній.

По-друге, знання організації культури компанії допомагає працівникам оцінювати, та аналізувати ситуації відповідно до цінностей компанії, виокремлювати важливі для себе моменти та інтерпетувати важливі деталі. По-третє, середовище організаційної культури є стимулом самосвідомості співробітників, щоб компанія могла існувати на рівні довіри до власних працівників, тим самим створюючи для них комфортні умови роботи. Також завдяки цьому можуть створюватися зразки для унаслідування, щоб безпосередньо продемонструвати цінність компанії своїм співробітникам

Існує кілька критеріїв для визначення характеристик корпоративної культури:

1. Підтримка позитивної корпоративної культури важливість професійної робочої діяльності полягає в реалізації цінностей і самовдосконалення а також цінностей організації.

2. Негативна корпоративна культура відображає загальний позитивний стан в конкретній компанії, але, для окремих співробітників саморозвиток і самореалізація – не вигідні.

Головною ціллю корпоративної культури є формування дій персоналу, які сприяють досягненню цілей компанії. Для досягнення даної мети в процесі управління персоналом підприємства необхідно вирішити наступні завдання:

- розвинення у персоналу почуття залученості в роботу підприємства;
- заохочувати участь персоналу у спільній діяльності на благо компанії;
- зміцнення сталості систем соціальних відносин;
- підтримка особистих ініціатив співробітників;
- допомога персоналу в досягненні особистого успіху в компанії;
- створити атмосфери єдності відділів в компанії;
- делегування відповідальності;
- зміцнення корпоративної родинності (привітати співробітників з власними святами, або національними святами).

Механізм формування корпоративної культури підприємства передбачає виокремлення етапів її впровадження та етапів функціонування. Впровадження ефективної корпоративної культури на підприємстві можна звести до наступних етапів:

- аналіз внутрішніх організаційних процесів підприємства;
- аналіз психологічного клімату на підприємстві;
- формування моделі корпоративної культури (визначення місії та основних базових цінностей);
- формування правил поведінки працівників виходячи з базових цінностей, опис традицій та символіки;
- впровадження моделі, підтримка моделі. Хочу підкреслити, що не існує двох організацій з однаковою корпоративною культурою. Однак

компанії часто використовують схожі методи, підходи та принципи для формування та розвитку своєї корпоративної культури. Однією з ефективних стратегій розвитку цієї культури є застосування принципів корпоративної культури. Ці принципи слугують фундаментальними настановами, які сприяють формуванню та розвитку корпоративної культури. Їх можна поділити на загальні та специфічні принципи.

Загальні принципи корпоративної культури наведено на рис.1.1.



Рис.1.1–Загальні принципи корпоративної культури

1. Принцип соціально-економічного та інтелектуального розвитку: КК повинна бути спрямована на забезпечення економічного розвитку, соціального та інтелектуального підвищення всіх працівників.

2. Принцип інклюзивності та системності: Цей принцип підкреслює необхідність того, щоб корпоративна культура охоплювала всіх співробітників, явища, елементи та процеси, які сприяють діяльності організації.

3. Принцип вимірюваності та корисності: КК повинна створювати значущість як для окремих працівників, так і для компанії йв цілому.

4. Принцип відкритості та постійного вдосконалення: КК повинна бути орієнтована на покращення та постійний розвиток, залишаючись відкритою для нових досягнень та сталого вдосконалення.

5. Принцип координації: Понад усе інше корпоративна культура повинна забезпечувати порядок всередині компанії та координувати поведінку співробітників як всередині, так і зовні компанії.

6. Принцип обов'язковості дотримання: Керівництво компанії має повноваження контролювати дотримання норм і правил корпоративної культури.

7. Принцип винагороди: Корпоративна культура має давати гарантію справедливої та рівноправної винагороди співробітникам, які дотримуються її стандартів.

8. Принцип відповідності законодавству: Хоча компанії і визначають власні цінності і правила КК, включаючи системи винагород і механізми контролю, вони мають відповідати існуючій законодавчій і регуляторній базі.

Конкретні принципи корпоративної культури наведено на рис. 1.2.

1. Принцип вільного вираження поглядів: КК повинна бути ненав'язливою та відповідати характеру діяльності організації.

2. Принцип узгодженості та послідовності цілей: Кожна компанія встановлює власні стратегічні цілі та місії. Корпоративна культура обов'язково має відповідати поставленим місіям та цілям і наближати їх досягнення.

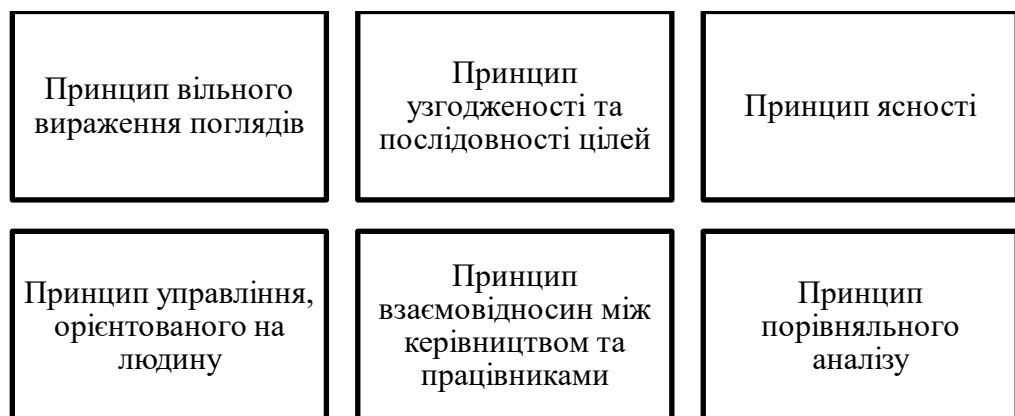


Рис. 1.2 – Конкретні принципи корпоративної культури

3. Принцип ясності: Керівна ланка компанії має визнати важливість КК і чітко сформулювати основні вимоги та бажані результати, пов'язані з її впровадженням.

4. Принцип управління, орієнтованого на людину: Корпоративна культура має зосереджуватися на практиках управління, орієнтованих в першу чергу на людей.

5. Принцип взаємовідносин між керівництвом та працівниками: Фундаментальна база корпоративної культури повинна бути побудована на чесності, доброчесності, повазі, справедливості та визнанні авторитету, а також на повазі до індивідуальності та внеску абсолютно всіх співробітників компанії.

6. Принцип порівняльного аналізу: КК обов'язково має слугувати стандартом для продуктивної діяльності компанії.

Корпоративна культура – це багатогранна і складна система, яка включає в себе наступні елементи: внутрішня комунікація, критерії найму, просування і звільнення працівників, адаптація нових співробітників, визначення винагороди і статусу, оцінка результатів діяльності, стимулювання персоналу, реакція керівництва на критичні ситуації, соціальні гарантії, політика навчання, можливості для навчання та особистого і професійного розвитку.

Зв'язок двох аспектів, корпоративної культури та управлінських процесів в організації є неймовірно важливими. Включається тип управління, організаційну структуру, методи комунікації та прийняття рішень, систему мотивації, кадрову політику та навчання. Всі ці елементи настільки тісно пов'язані з корпоративною культурою, що їх майже неможливо аналізувати окремо. Основним фактором який включений у тип управління, котрий поєднує в собі абсолютно нові характеристики основних управлінських методів. При цьому головними цінностями КК залишаються люди та інформація.

Раціональний колективізм, ввічливе ставлення до особистості та позитивний соціально-психологічний клімат ці фактори є надважливими

складовими корпоративної культури. Це потребує єдності команди у виконанні основних функцій, але й включення індивідуальності, креативності та повного розкриття потенціалу кожного працівника. Дотримання балансу між колективізмом та індивідуалізмом має ґрунтовне значення для створення комфортної атмосфери роботи, яка мотивує на успіх організації в умовах швидких змін та постійного зростання інноваційних потребностей.

Ефективність корпоративної культури в першу чергу проявляється в поведінці працівників, в процесі якої формуються досягнення стратегічних та операційних цілей компанії. Високий рівень корпоративної культури здатен вирішувати завдання надскладного розвитку компанії та забезпечувати довгострокові відносини зі стейкхолдерами, працівниками та клієнтами.

Формування корпоративної культури як правило пов'язується з інноваціями, які напаравлені на досягнення бізнес-цілей і підтримку конкурентоспроможності компанії. Це вимагає інноваційного мислення та вміння оцінювати всі аспекти бізнесу з точки зору їх вигоди.

Роль корпоративної культури в ринковій економіці є надзвичайно важливою. Ролі корпоративної культури обов'язково має відтворюватись в цих аспектах: (рис. 1.3)

- якісна підтримка внутрішньої діяльності компанії;
- всебічна підтримка інформаційних та комунікаційних процесів як всередині компанії, так і за межами організації;
- якісна підтримка політики зовнішньої співпраці компанії;
- важливі рекомендації, засновані на досвіді компанії та співробітників;
- оцінка ефективності рекомендацій в діяльності організації.

Прогрес корпоративної культури слід розглядати як потрібний елемент покращення соціально-трудових відносин, що позитивно впливає на економічну ефективність організації та власний розвиток її співробітників.



Рис. 1.3—Аспекти корпоративної культури

Беручи до уваги попередні тези ми можемо з впевненістю сказати що, метою корпоративної культури є забезпечення високої прибутковості підприємства за рахунок максимального підвищення ефективності управління виробництвом і поліпшення загальних показників діяльності компанії. Це досягається шляхом покращення управління людськими ресурсами, формування лояльності працівників до керівної ланки компанії та обраних рішень, покращення здібностей у ділових та особистих відносинах, базованих на встановлених нормах поведінки та безконфліктному вирішенні питань та проблем.

## 1.2 Моделі управління корпоративною культурою та їх характеристика

Моделі управління корпоративною культурою відрізняються залежно від структури, обсягу та деталей діяльності організації. Основна мета цих моделей полягає в підтримці та розвитку цінностей і норм, які покращують продуктивність праці та залученість співробітників.

Однією з найпоширеніших моделей є модель адаптації до змін, яка фокусується на організаційній гнучкості та швидкому реагуванні на зміни зовнішнього середовища. Цей підхід передбачає активну участь співробітників у процесах прийняття рішень та сприяння інноваціям. Корпоративна культура є основою для швидкого впровадження нових стратегій і правил, які роблять цю модель більш конкурентоспроможною.

Іншою моделлю є культурне управління з використанням соціалізації та навчання. Такий підхід підкреслює важливість систематичного підвищення акціонерної вартості на кожному етапі кар'єри працівника. Це включає привчання нових співробітників до культури компанії через навчання, наставництво та корпоративну діяльність, яка допомагає встановити спільні цілі та принципи. У цьому випадку культура виступає як об'єднуюча сила для зміцнення ідентичності та цілісності команди.

Наступна модель є моделлю корпоративної культури на основі лідерства. Ця модель зосереджена на особистості лідера та здатності впливати на свою команду через свої переконання та дії. Тут культура формується зверху, а лідери є носіями цінностей компанії. Важливим аспектом є особистий приклад керівника, який надихає співробітників і задає норми поведінки.

Модель управління корпоративною культурою, котра використовує цільові політичні програми, є інструментом забезпечення організаційної стабільності та ефективності. Це стосується встановлення чітких правил, положень, процедур і стандартів, які формують культуру на рівні процесів і поведінки. Такий підхід спрямований на створення сприятливого середовища

для реалізації стратегічних цілей та підвищення відповідальності працівників за дотримання правил внутрішнього розпорядку.

Культурний менеджмент через комунікацію та зворотний зв'язок також є важливою моделлю. Вона наголошує на необхідності постійної відкритої комунікації між керівництвом і співробітниками, що дозволяє своєчасно виявляти проблеми і адаптувати цінності компанії до реальних потреб співробітників. Ця модель формує простір для діалогу, де співробітники можуть висловлювати свої думки та пропозиції, підвищуючи рівень залученості та лояльності.

Всі ці моделі ви можете використовувати окремо або в комбінації, залежно від потреб вашої компанії та стратегічних цілей. Важливим аспектом при виборі моделі управління корпоративною культурою є здатність організації гармонійно поєднувати елементи різних підходів (рис. 1.4)

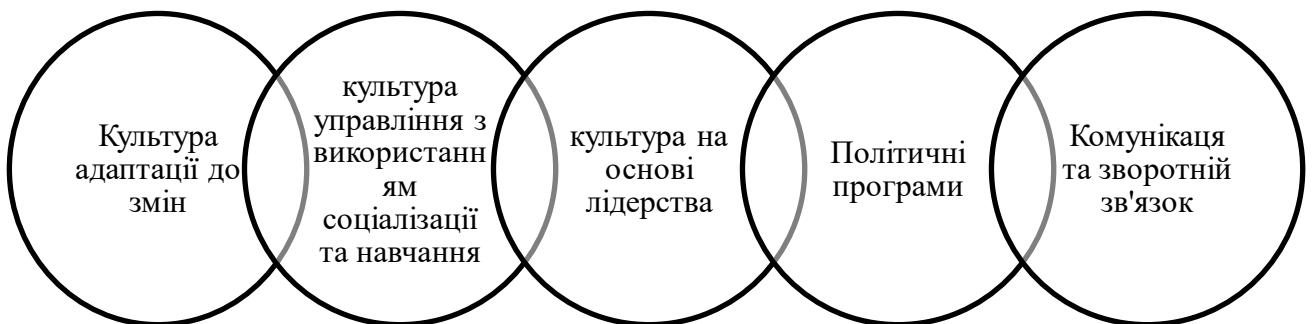


Рис.1.4 – Моделі управління корпоративною культурою

Наприклад, компанії, яким необхідно швидко адаптуватися до змін і підтримувати високий рівень інновацій, можуть отримати вигоду від поєднання моделей адаптації до змін і підходів до соціалізації. Це дозволяє новим співробітникам швидко інтегруватися в процес і розуміти важливість постійного вдосконалення.

Організації з корпоративною культурою, заснованою на сильних особистих лідерських навичках, можуть поєднувати два аспекти, а саме моделі лідерства та методи комунікації. Це поєднання дозволяє компанії

зосередитися на цінностях і місії, поставлених управлінською командою. Стратегія управління змінами також відіграє надважливу роль у розвитку культури компанії. Все частіше нововведення або зміни в структурі бізнесу можуть сприйматися як загроза загальноприйнятим цінностям і принципам. Щоб уникнути цього, процес змін має супроводжуватися відкритою дискусією та чітким спілкуванням, між керівництвом та співробітниками компанії, наголошуючи на тому, що зміни спрямовані на зміцнення культури компанії, а не на її руйнування.

Успішні організації організовують спеціальну освіту та навчання, щоб допомогти співробітникам адаптуватися до інновацій і знайти свою роль в оновленій культурній системі. Важливо відзначити, що культура компанії – це динамічна система, яка може і повинна розвиватися на основі зовнішніх і внутрішніх проблем. Сучасні тенденції, такі як глобалізація, цифрова трансформація та зростання ролі екологічних і соціальних аспектів, також вимагають переосмислення, переобрання культурних цінностей і норм суб'єкту.

Реалізація ініціатив у сферах сталого розвитку, інклюзивності та етичної відповідальності стає важливим фактором формування позитивного іміджу компанії та підвищення її привабливості для співробітників і клієнтів. Тому управління корпоративною культурою є складним, багаторівневим і багатогранним процесом, що вимагає постійної уваги, адаптивності та трансформаційної здатності. За умови, що корпоративна культура стає невід'ємною частиною стратегії та діяльності компанії, організація може досягти стабільного зростання та підтримувати свою конкурентоспроможність на динамічному ринку. Для того щоб корпоративна культура стала ефективним інструментом розвитку бізнесу, її необхідно не лише декларувати, а й активно підтримувати та культивувати на всіх рівнях. Важливим аспектом цього є приклад особистого лідерства. Керівна ланка, яка пропагує цінності та стандарти, що визначають культуру компанії, надихають співробітників і формують довіру та повагу. Цей підхід створює ефект

прикладу для наслідування, коли кожен співробітник відчуває важливість притримання та просування загальних принципів, продемонстрованих керівництвом і колегами. У цьому контексті культура стає не лише набором правил, а й цілою системою норм поведінки. Для зміцнення культурних принципів важливо створити відповідну інфраструктуру: системи навчання, формальні та неформальні заходи, ритуали та традиції, які сприяють підтриманню цінностей компанії. Для прикладу, регулярні корпоративні заходи, які відзначають досягнення співробітників або винагороджують культурні норми, допоможуть підтримувати мотивацію. Такі ритуали створюють емоційний зв'язок між співробітниками та організацією, таким чином зміцнюючи відчуття приналежності до групи.

Ще одним важливим аспектом є адаптація корпоративної культури до особистих особливостей співробітників. Оскільки кожна людина унікальна, успішні компанії прагнуть знайти баланс між впровадженням загальних культурних норм і повагою до різноманітності поглядів.

До прикладу, надаючи можливості для індивідуального розвитку, враховуючи кар'єрні амбіції та інтереси співробітників, компанія може створити більш гнучку культуру, де люди відчувають себе важливою частиною організації, а не просто виконавцями встановлених ролей.

Важливою умовою ефективної корпоративної культури є її прозорість і чіткість. Кожен співробітник повинен розуміти, що саме означають цінності компанії і як вони впливають на щоденні робочі процеси. Для цього корисно регулярно проводити сесії з розвитку корпоративної культури, де працівники можуть обговорювати цінності та норми, ставити запитання та пропонувати свої ідеї щодо їхнього покращення. Такі заходи не лише сприяють закріпленню культурних стандартів, а й дозволяють працівникам відчувати свою роль у їх формуванні та розвитку.

Ефективна та дієва корпоративна культура має бути гнучкою, адаптованою до мінливих обставин і готовою до інновацій. Одним із підходів до досягнення цього є регулярна оцінка культурного клімату організації.

Використовуючи опитування, співбесіди та аналіз залученості співробітників, можна визначити, які аспекти корпоративної культури працюють ефективно, а які потребують допрацювання. Такі дослідження допомагають виявити слабкі сторони та розробити стратегії їх удосконалення, допомагаючи підтримувати відповідність культури та цілей компанії.

У сучасних умовах особливою ціллю стало те, щоб корпоративна культура не тільки підтримувала внутрішні цілі, але й була соціально відповідальною. Втілення цінностей екологічної відповідальності, етики, інклюзивності та рівності відображає поточні тенденції, яких дотримуються багато компаній. Це не тільки покращує внутрішнє середовище, а й покращує репутацію компанії на ринку. Відповідальне ставлення до соціальних та екологічних питань стає важливим для клієнтів і партнерів, та стейкхолдерів, а також підвищує лояльність працівників, які хочуть працювати в середовищі етики та соціальної відповідальності. В такому випадку, корпоративна культура – це не статична система, а жива та динамічна структура, яка постійно прогресує та розвивається, реагуючи як на внутрішні потреби організації, так і на зовнішні виклики. Ефективне культурне управління потребує балансу між збереженням традицій і відкритості до змін, між індивідом і колективом, між досягненням внутрішніх цілей і відповідальністю перед суспільством. Це робить корпоративну культуру одним із найважливіших стратегічних ресурсів компанії, здатним значно підвищити її конкурентоспроможність, інноваційність і довгострокову стійкість.

### 1.3 Взаємозв'язок корпоративної культури та діджиталізації

Цифровізація – один із найпопулярніших трендів 2022-2024 років. Компанії з абсолютно різних галузей стають «цифровими». Наслідки війни лише пришвидшили цей перехід та посилили інтенсивність цифрових ініціатив. За даними Gartner, 91% компаній у всьому світі задіяні в тій чи іншій

формі цифрового процесу, і 87% з них вважають цифрову трансформацію пріоритетним завданням.

Цифрова трансформація означає постійні зміни. Автоматизувавши той чи інший процес, ви не зможете його забути. Тільки так цифровізація та все, що з нею пов'язано, стане корпоративною культурою, а компанія зможе швидко та легко реагувати на виклики ринку та повністю задовольняти потреби клієнта.

Підтримка цифровізації – це бізнес культури. Вона може бути реалізована лише в тому випадку, якщо в її ядро входять керівники вищої ланки та адміністратори. Крім того, міжфункціональна співпраця всередині компанії та із зовнішніми зацікавленими сторонами стає все більш важливою. Цифровізація вимагає тісної співпраці на всіх рівнях. Для того щоб трансформація бізнесу принесла бажані результати, має бути хороша взаємодія між акціонерами, директорами, керівниками вищої ланки, менеджерами та оперативним персоналом. Адаптивність корпоративної культури, включаючи нові цифрові перетворення, є фактором, який відображає адаптивність корпоративної культури. Здатність організації швидко впроваджувати інновації, експериментувати та використовувати нові можливості.

Внутрішня корпоративна культура компанії повинна постійно розвиватися. Це необхідно не тільки для психоемоційної підтримки співробітників, але й для того, щоб не втратити найважливіші ініціативи, бажання або, навпаки, кризові явища, які можуть так і не дійти до них через «спілкування під час постійного розвитку».

Розглянемо типи корпоративної культури в українській компанії підприємницької діяльності – «ТОВ БейкерСтріт». Оцінювати будемо за наступними типами корпоративних культур:

- 1) Сонефельд Дж.: Бейсбольна команда, Клубна, Академія, Фортеця
- 2) Акофф Р.: Корпоративна, Консультативна, Партизанська, Підприємницька

- 3) Куїнн Р., Рорбах Дж.: Ієрархічна, Ринкова, Кланова, Адхократична
- 4) Харісон Р.: Орієнтована на владу, Орієнтована на людину, Орієнтована на задачу, Орієнтована на ролі
- 5) Шейн Е.: Культура влади, Рольова культура, Культура досягнень, Підтримуюча (табл. 1.1).

Таблиця 1.1–Типи корпоративної культури в «ТОВ БейкерСтріт»

Класифікація типів корпоративних культур організації	Тип корпоративної культури підприємства	Характеристика
Сонєфельд Дж.: Бейсбольна команда, Клубна, Академія, Фортеця	Академія	Полягає в спеціалізації співробітника, який приводить до формування в нього почуття впевненості в своїй необхідності для організації, проте така культура обмежує розвиток працівників та взаємозв'язок між підрозділами компанії. Така культура ефективна в стабільному середовищі
Акофф Р.: Корпоративна, Консультативна, Партизанська, Підприємницька	Консультативна	Високий ступінь залучення працівників до постановки цілей та низький ступінь залучення працівників до вибору засобів для їх досягнення
Куїнн Р., Рорбах Дж.: Ієрархічна, Ринкова, Кланова, Адхократична	Ієрархічна	Розглядається як формалізоване та структуроване місце праці, де діяльністю людей керують процедури. Організацію об'єднують формальні правила та офіційна політика. Домінує у великих компаніях та урядових органах
Харісон Р.: Орієнтована на владу, Орієнтована на людину, Орієнтована на задачу, Орієнтована на ролі	Орієнтована на задачу	Компанія акцентує на компетентності, являється динамічною
Шейн Е.: Культура влади, Рольова культура, Культура досягнень, Підтримуюча	Культура влади	Влада зосереджена в руках певної кількості людей і ґрунтується на їх здібностях. Як правило така культура, має тенденцію до підприємництва.

Іншим напрямом впливу є трансформація підходів до управління. Використання цифрових технологій дозволяє компаніям впроваджувати більш гнучкі форми роботи, наприклад, віддалену роботу або гібридні моделі. Це призводить до необхідності перегляду культурних цінностей у напрямі автономії, відповідальності та довіри до співробітників. Завдяки цьому розвиваються нові підходи до менеджменту, де важливим стає не контроль кожного кроку, а надання свободи і підтримка співробітників у досягненні результатів. Діджиталізація тут підтримує розвиток культури самостійності та відповідального лідерства, коли працівники відчувають себе відповідальними за свої результати і отримують більше можливостей для прояву ініціативи.

Таким чином, діджиталізація і корпоративна культура діють у взаємозв'язку, підтримуючи одна одну (Рис.1.5). Культура, що заохочує інновації та відкритість до нового, сприяє швидшому впровадженню технологій, тоді як цифрові інструменти дозволяють ефективніше управляти корпоративною культурою, адаптуючи її до сучасних вимог і трендів. В результаті компанії, які вдало поєднують культуру і цифрові підходи, не лише досягають кращої ефективності, але й створюють середовище, що приваблює талановитих спеціалістів і сприяє їхньому довгостроковому розвитку та задоволеності.



Рис. 1.5 –Взаємо зв'язок діджиталізації та корпоративної культури

У процесі діджиталізації корпоративна культура отримує нові інструменти для залучення та розвитку співробітників, а також для посилення інтеграції між різними підрозділами (рис. 1.6). Одним із ключових аспектів цієї взаємодії є можливість гнучкого обміну знаннями. Завдяки діджиталізації компанії можуть впроваджувати навчальні платформи та онлайн-курси, створювати цифрові бібліотеки знань, до яких співробітники мають доступ у будь-який зручний для них час. Це підсилює культуру безперервного навчання, адже знання та можливості для розвитку стають більш доступними і персоналізованими. Компанії можуть використовувати інструменти для відстеження навчальних досягнень співробітників, що дозволяє пропонувати їм курси та завдання відповідно до їхньої ролі, рівня підготовки та кар'єрних цілей.

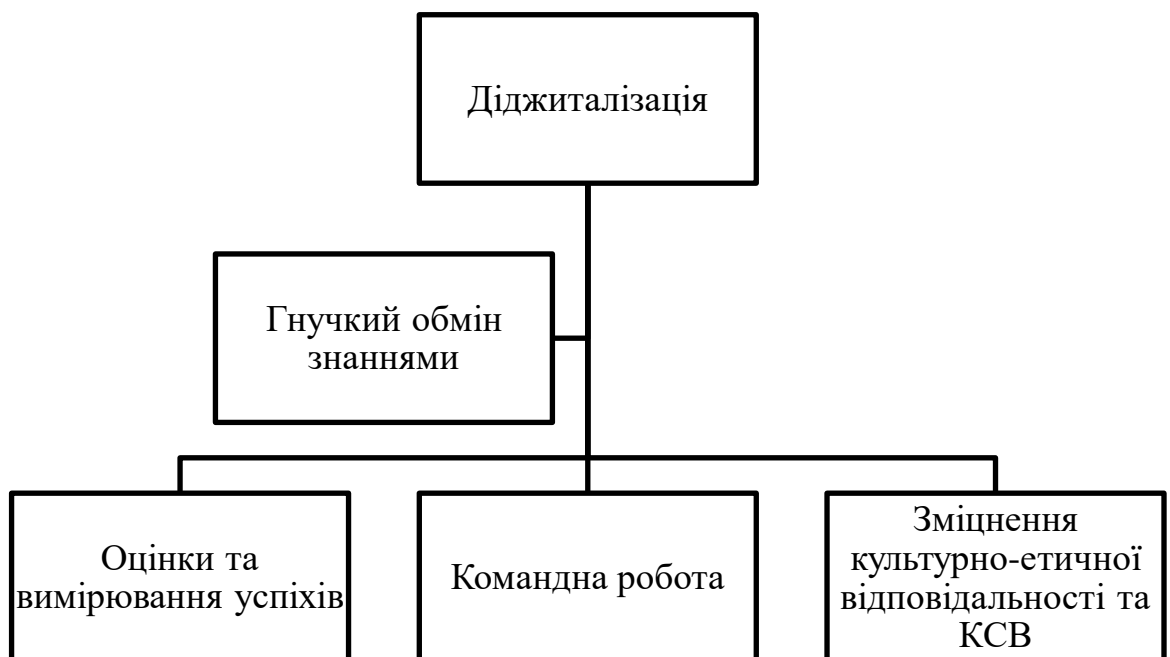


Рис. 1.6 –Інструменти залучення та розвитку співробітників

Ще один важливий аспект взаємодії корпоративної культури та діджиталізації полягає в тому, як компанія підходить до оцінки та вимірювання успіхів. Цифрові інструменти дозволяють автоматизувати процес оцінки результативності співробітників, надаючи аналітичні дані про

їхній прогрес, рівень залученості та виконання завдань. Завдяки цьому компанії можуть впроваджувати об'єктивні, прозорі й орієнтовані на дані методи оцінювання, що підвищує відчуття справедливості та довіри в колективі. Працівники мають змогу регулярно отримувати зворотний зв'язок і бачити, як їхня праця відповідає корпоративним стандартам та цінностям. Такий підхід сприяє створенню культури зростання і взаємопідтримки, де співробітники чітко розуміють свої сильні сторони і напрямки для розвитку.

Діджиталізація також впливає на процеси командної роботи, дозволяючи розширити можливості для колективної взаємодії. Використання таких інструментів, як платформи для спільної роботи, відеоконференції, дошки для обміну ідеями, зменшує бар'єри між підрозділами та сприяє створенню міжфункціональних команд, що покращує синергію в компанії. Це допомагає поширювати культурні цінності та забезпечує інтеграцію співробітників з різних підрозділів у спільні проекти. У таких умовах розвивається культура командної роботи і взаємної підтримки, де співробітники відчують спільність і єдність у досягненні цілей компанії.

Окремо слід відзначити, що діджиталізація дозволяє компаніям краще управляти інклюзивністю та різноманітністю в організації. Використовуючи аналітичні системи для аналізу складу робочої сили, компанії можуть легко відстежувати показники гендерного, культурного та вікового різноманіття, забезпечуючи рівні можливості для всіх співробітників. Завдяки цифровим рішенням компанії можуть не лише формально дотримуватися принципів інклюзивності, але й на практиці створювати культуру, в якій кожен співробітник відчуває свою значущість та унікальний внесок у загальний успіх.

Крім того, діджиталізація дозволяє зміцнити культуру етичної відповідальності та корпоративної соціальної відповідальності (КСВ). Сучасні цифрові платформи дозволяють компаніям створювати прозорі системи моніторингу екологічних ініціатив, етичних практик і соціальних проектів, що дозволяє співробітникам слідкувати за виконанням соціальних зобов'язань

компанії та навіть брати активну участь у таких програмах. Це підтримує культуру соціальної свідомості та екологічної відповідальності, яку цінують не лише співробітники, але й клієнти та партнери компанії.

Взаємозв'язок корпоративної культури і діджиталізації, таким чином, відкриває нові можливості для розвитку організації. Він підвищує рівень залученості співробітників, підсилює цінності компанії, створює інноваційне середовище та формує етичні стандарти поведінки. Компанії, що вміло інтегрують цифрові інструменти в свою корпоративну культуру, забезпечують не лише свою конкурентоспроможність, але й створюють привабливе середовище для співробітників, яке сприяє їхньому професійному зростанню, задоволеності та лояльності.

## Висновки за першим розділом

Корпоративна культура в умовах діджиталізації є одним з ключових аспектів господарювання та ефективної діяльності підприємств. Жодних сумнівів не викликає необхідність формування корпоративної культури в сучасних умовах ринкових відносин. Корпоративна культура – це багатогранна і складна система, яка включає в себе наступні елементи: внутрішня комунікація, критерії найму, просування і звільнення працівників, адаптація нових співробітників, визначення винагороди і статусу, оцінка результатів діяльності, стимулювання персоналу, реакція керівництва на критичні ситуації, соціальні гарантії, політика навчання, можливості для навчання та особистого і професійного розвитку.

Ефективна та дієва корпоративна культура має бути гнучкою, адаптованою до мінливих обставин і готовою до інновацій. Одним із підходів до досягнення цього є регулярна оцінка культурного клімату організації. Використовуючи опитування, співбесіди та аналіз залученості співробітників, можна визначити, які аспекти корпоративної культури працюють ефективно, а які потребують допрацювання.

Корпоративна культура є важливою передумовою для успішної діджиталізації, адже не всі співробітники одразу готові прийняти зміни. Наприклад, в організаціях, де культура характеризується традиційністю та стабільністю, працівники можуть проявляти опір новим технологіям через страх перед змінами або невпевненість у власних навичках.

На основі наданої інформації в розділі 1 можемо сміливо говорити що корпоративна культура в умовах діджиталізації має занадто велику значимість, та не притримуватись цих основ та принципів може бути критичним для організації. Однак, для досягнення успіху потрібно вирішити низку проблем, пов'язаних зі стандартизацією процесів корпоративної культури, взаємодією з співробітниками та керівництвом.

## РОЗДІЛ 2

### ЗАГАЛЬНА ОЦІНКА СТАНУ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ КУЛЬТУРОЮ «BAKERSTREET»

#### 2.1 Загальна характеристика діяльності ТОВ «БейкерСтріт»

«БейкерСтріт » (англ. BAKERSTREET Bakery) – українська компанія, яка постачає роздрібно та оптово кондитерські вироби по місту Київ та Київській області.

«БейкерСтріт» – лідер серед постачальників та виробників тортів, і єдина омніканальна компанія в своєму сегменті. Компанія конкурує як з національними, так і регіональними гравцями роздрібної торгівлі кондитерських виробів, а також з вузькоспеціалізованими і нішевими ресторанами, кав'ярнями та іншими закладами по місту Київ.

«БейкерСтріт» пропонує своїм покупцям близько 27 варіантів тортів більше 10 варіантів порційних десертів та неймовірну кількість різноманітних індивідуальних декорів та унікальну колекцію власної торгової марки в якості декорів. Виробництво "БейкерСтріт" був відкритий в Києві в листопаді 2010 року.

Сьогодні компанія складається з одного великого виробництва яке поставляє десерти на більше ніж 500 закладів по місту Київ, та сайту bakerstreet.ua, послугами якого можна скористатися на всій території України, а також успішно розвиває оптовий канал збуту.

"БейкерСтріт" використовує метод омніканальних продажів. У 2019 році такий підхід продемонстрував свою ефективність. Він побудований на об'єднанні роздрібної та інтернет-торгівлі, в рамках якого "БейкерСтріт" пропонує своїм покупцям можливість здійснювати покупку в будь-який час і в будь-якому місці. Вибір товару може початися у партнерів та продовжитися на сайті, початися на сайті і переміститися в магазин торгової мережі. Впровадження омніканальної моделі продажів вплинуло на асортиментну

політику компанії. Якщо раніше оновлення колекції відбувалося раз в сезон, зараз компанія швидше реагує на зміну ринку і переваг клієнтів, частіше оновлюємо асортимент і вводимо новинки протягом всього року.

Стратегія логістики компанії полягає в збалансованому управлінні товарними запасами, витратами на його зберігання і транспортування, а також якісним сервісом для покупці. Частка замовлень з порушенням заявлених термінів доставки складає менше 1%. Точність збірки замовлень становить 95,%. Прямі та прозорі контракти з усіма постачальниками дозволяють проводити митне оформлення 100% поставок протягом 1 дня. Частка доставок і пікапів власної служби кур'єрської доставки складає 50%. Можливість обробки до 1 одиниць онлайн -замовлень в день.

Формою власності компанії є ТОВ. ТОВ – організація, суб'єкт господарювання, статутний капітал якої поділений на частки, розмір яких встановлюється статутом товариства. Товариство з обмеженою відповідальністю є різновидом господарських товариств.

Виробничо-господарська характеристика діяльності підприємства є надважливим аспектом, що охоплює всі аспекти його функціонування, включаючи організацію виробництва, управління ресурсами, фінансову діяльність та маркетинг. Це поняття відображає не лише технічні та технологічні процеси, а й економічні, соціальні та екологічні аспекти, які впливають на ефективність підприємства. Виробничо-господарська діяльність включає в себе всі етапи від постачання сировини до реалізації готової продукції, що робить її комплексною і багатогранною.

В поточному 2024 році, на початку року, компанія BAKERSTREET налічувала у себе в підпорядкуванні основне виробництво, де розташовані основні потужності виробництва кондитерських виробів. Також компанія мала в підпорядкуванні 2 роздрібні точки продажу власних десертів у вигляді кав'ярень під іншим брендом, що допомагало заохочувати людей до продукції компанії. Також ці 2 точки слугували точками логістичних хабів на котрих

люди могли отримати замовлення зроблене за допомогою чат-боту, або дзвінку по телефону.

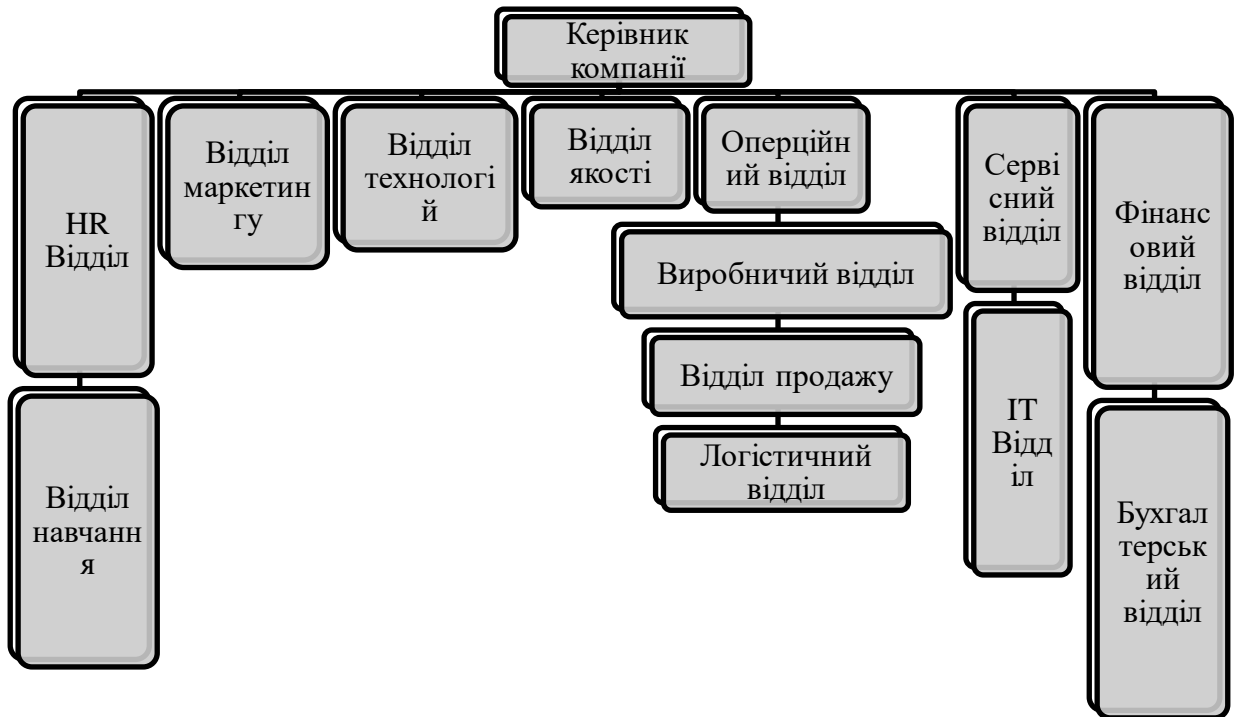


Рис. 2.1 – Організаційна структура компанії BAKERSTREET.

Завдяки цьому компанія мала 3 точки самовивозу власної продукції та 3 логістичних хаби, які покращували логістику компанії.

Протягом року компанія була вимушена зачинити 2 точки роздрібного продажу адже прибуток не покривав розходи на ці точки, та було прийняте рішення про закриття двох логістичних хабів, які привели до того що як логістичних хаб почало слугувати, основне виробництво, на якому люди можуть отримати замовлення, зробити його, та звідки виконуються основні постачання для партнерів HoReCa сегменту.

Матриця GE/McKinsey – це стратегічний інструмент, який допомагає підприємствам оцінити свій портфель продуктів або бізнес-одиниць на основі

двох критичних вимірів: привабливості ринку та конкурентної сили. Аналіз буде спиратись на відповідні показники та емпіричні дані, щоб забезпечити всебічний огляд кондитерської галузі, що в кінцевому підсумку допоможе прийняти стратегічні рішення для підприємства (табл. 2.1, рис. 2.2).

Таблиця 2.1–Матриця МакКінсі

Конкурентоспроможність підприємства\Привабливість Ринку	Привабливість Ринку (Висока)	Привабливість Ринку (Середня)	Привабливість Ринку (Низька)
Конкурентоспроможність підприємства (Висока)	Торти\Цукерки	Печиво	-
Конкурентоспроможність підприємства (Середня)	Пироги солодкі	Пироги солоні, еклери	Бенто торти
Конкурентоспроможність підприємства (Низька)	-	-	Тарталетки\ тістечко картопля

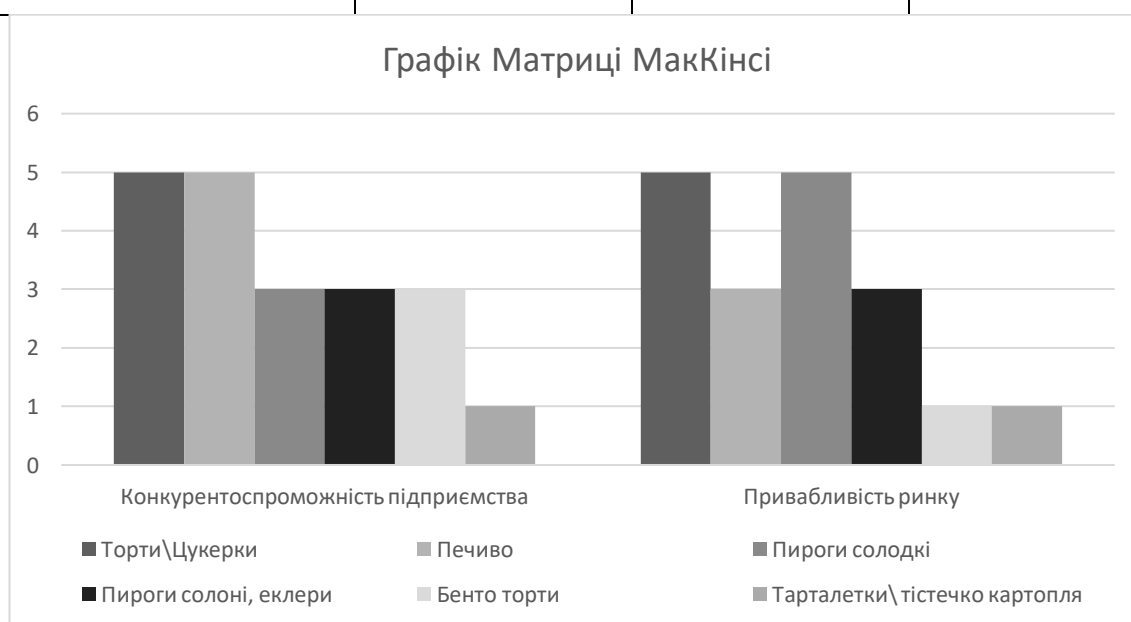


Рис. 2.2– Матриця МакКінсі

Кожна з цих осей оцінюється за певними критеріями, такими як ринковий розмір, темпи зростання, прибутковість, конкурентна структура, технологічні зміни, споживчі тренди тощо.

Оцінювання буде проводитись на основних категоріях продуктів компанії: Торти, печиво, тарталетки, цукерки, бенто торти, еклери, солодкі пироги та солоні пироги, тістечко картопля.

Торти: Завжди стабільні та сильні позиції на ринку, що дає цій продукції високу конкуренто спроможність, та високий попит, особливо на святкові дні, події, тощо. Через ці показники як привабливість, так і конкурентоспроможність у цього продукту висока

Печиво: Популярний продукт який є повсякденним в нашому житті, що надає йому високий попит, великий асортимент що надає неймовірно сильну конкуренцію та постійно вимагає нових варіантів продукції через що привабливість ринку висока, але конкуренто спроможність середня

Тарталетки: Нішевий продукт в порівнянні з попитом який є тільки на особливі події, кейтеренги, тематичні вечірки, набагато менше споживачів, ніж в інших продуктів через що як конкурентоспроможність так і привабливість ринку низька

Солодкі пироги: В наш час доволі актуальний продукт на фоні зростання популярності фуд-блогерів які займаються домашньою випічкою та традиційними десертами та гарна конкурентоспроможність за рахунок популярності, через що конкурентоспроможність сильна, але привабливість на ринку середня

Солоні пироги : Менш розвинутий сегмент в порівнянні з солодкою продукцією, але також набирає оберти серед фуд-блогерів та поціновувачів, також ця продукція вимагає більшої реклами та затрат на маркетингову діяльність, через що конкурентоспроможність та привабливість на ринку залишається середня

Цукерки: Продукція має стабільний попит як серед партнерів так і серед роздрібного покупця, має попит через актуальність цукерок як на подарунок так і через можливість споживати щоденно дану продукцію, через що має і аналогічну конкурентоспроможність обидва чинники являються високими.

Бенто торти: Являється концептуально новим продуктом, доволі популярний серед молоді та є зручним та універсальним варіантом подарунку, особливо з урахуванням декорів, має слабку позицію через високу конкуренцію на ринку, проте має середню привабливість на ринку

Еклери: Завжди популярний продукт, не втрачає свою актуальність вже довгий час, через що має попит, але не постійний та також має середню конкурентоспроможність так як є серед великої кількості інших тістечок, та через не постійний попит має середню привабливість на ринку

Тістечко Картопля: В основі своїй сезонний попит через що конкурентоспроможність дуже обмежена, аналогічна ситуація і з привабливістю на ринку, через сезонність має низьку привабливість на ринку.

За допомогою цієї матриці підприємство може приймати обґрунтовані стратегічні рішення, які відповідають попиту та галузевим тенденціям на даний час. За допомогою матрицю МакКінзлі надається можливість побачити як та куди досліджуваному суб'єкту потрібно вкладати інвестиції, що покращить становище компанії на ринку та підійме її рівень конкурентоспроможності.

## 2.2. Оцінка господарської діяльності та ефективності використання персоналу ТОВ «БейкерСтріт»

Сфера основної діяльності компанії BakerStreet –виробництво та продаж кондитерських виробів власного виробництва. Компанія спеціалізується на створенні високоякісної випічки з використанням натуральних інгредієнтів та традиційних рецептів. Вона охоплює повний цикл виробництва, від вибору інгредієнтів до реалізації продукції через власні канали збуту, а також співпрацює з закладами громадського харчування.

1. Асортимент продукції. Основні категорії включають різноманітні види кондитерських виробів: торти, тістечка, печиво, мафіни та інші десерти.

Спеціальні пропозиції: сезонні продукти, обмежені партії з унікальними інгредієнтами, продукти для особливих дієт (безглютені, низькокалорійні та ін.).

2. Виробництво. BakerStreet завжди застосовує сучасні технології випічки та сучасне автоматизоване обладнання, що допомагає підтримувати стабільну якість продукції.

Принципи виробництва базуються на безвідхідних технологіях, що дозволяють мінімізувати втрати сировини та знизити екологічний слід.

У роботі використовуються лише сертифіковані натуральні інгредієнти, що відповідають міжнародним стандартам якості та безпеки харчових продуктів.

3. Маркетинг та збут. Продукція BakerStreet реалізується через мережу власного збуту, що надає покупцям унікальний досвід вибору та придбання свіжих кондитерських виробів.

Компанія також співпрацює з кафе, ресторанами, готелями та іншими закладами HoReCa сегменту, що також дозволяє підвищити впізнаваність бренду.

Активний розвиток діджитал комерції: BakerStreet пропонує клієнтам онлайн-замовлення з доставкою або самовивозом, що дозволяє охопити ширшу аудиторію.

4. Ринки збуту. Основний ринок — внутрішній, проте компанія розглядає варіанти експорту, який не пошкодить продукцію та її якість, де є попит на натуральні та високоякісні кондитерські вироби.

Фокусуються на великі міста та регіони з високою купівельною спроможністю, та на великі мережі ресторанів\кав'ярень де споживачі цінують якісну випічку та готові оплачувати за додаткові властивості продукту.

5. Імідж і позиціонування. BakerStreet позиціонує себе як преміальний, та високоякісний бренд, що орієнтується на свідомих споживачів, які цінують якість та натуральність продукту.

Компанія активно просуває здоровий спосіб життя, шляхом відмови від штучних добавок, акцентує на використанні локальних та сезонних продуктів.

6. Соціальна відповідальність та екологічні ініціативи. Використання екологічного пакування (картон, папір), мінімізація пластику.

Сприяння соціальним ініціативам, таким як підтримка ЗСУ та благодійність (наприклад, передача залишків випічки на благодійність).

Стратегії збуту компанії BakerStreet спрямовані на ефективне охоплення ринку, розширення клієнтської бази та підвищення лояльності до бренду.

Розглянемо основні стратегії збуту, які використовує компанія:

#### 1. Співпраця з HoReCa (кафе, ресторани, готелі)

BakerStreet укладає партнерства з кафе, ресторанами, готелями та іншими закладами громадського харчування, які використовують її продукцію у своєму меню.

Продукція BakerStreet часто позиціонується як преміальний інгредієнт або готова страва, що підвищує її цінність у очах кінцевих споживачів.

Партнерство з закладами HoReCa сприяє підвищенню обізнаності про бренд серед клієнтів цих закладів.

#### 2. Інтернет-магазин та доставка

BakerStreet активно розвиває онлайн-продажі, що дозволяє клієнтам зручно замовляти продукцію з доставкою додому чи в офіс.

Доставка здійснюється як через власну службу доставки, та тільки через неї адже в компанії турбуються про якість доставки та збереження продукції під час її транспортування.

Інтернет-продажі дозволяють компанії охоплювати широку аудиторію, яка цінує зручність і швидкість, зокрема в такому великому місті як Київ.

#### 3. Співпраця з роздрібними мережами.

У деяких роздрібних точках компанія розміщує спеціалізовані вітрини або стенди з продукцією для збереження свіжості та підтримки впізнаваності бренду.

Співпраця з великими мережами надає можливість вийти на масовий ринок, зберігаючи преміальний статус продукції.

#### 4. Програми лояльності та акції.

Програми лояльності для клієнтів, які регулярно здійснюють покупки в магазинах або онлайн: накопичення балів, знижки на обрані продукти, подарункові сертифікати.

Сезонні акції, спеціальні пропозиції на свята та інші промоційні активності допомагають залучити нових покупців та збільшити частоту покупок постійних клієнтів.

Використання спеціальних пропозицій, таких як «купуй більше — плати менше» або знижки для сімейних замовлень.

#### 5. Реклама і просування через соціальні мережі.

BakerStreet активно просуває бренд через соціальні мережі (Instagram, Facebook), де ділиться контентом про якість продукції, процес виробництва, нові рецепти, а також історіями про компанію. Реклама за допомогою SMM стратегій розробленої всередині компанії допомагаючи залучити нових клієнтів в більшій кількості. SEO оптимізація сайту допомагає завжди залишатись в топах пошуку, таких як Google, Yahoo, Bing.

Рекламні кампанії спрямовані на створення довіри до бренду, підкреслення унікальності та натуральності продуктів. Співпраця з інфлюенсерами та фуд-блогерами допомагає залучити нову аудиторію, яка цінує якісну випічку та якісні кондитерські вироби для дорослих та дітей.

#### 6. Події та дегустації.

Компанія організовує дегустації у своїх магазинах та на виставках, що дозволяє потенційним клієнтам особисто оцінити якість продукції.

Участь у ярмарках, фестивалях їжі та інших заходах сприяє популяризації продукції, демонстрації новинок та зміцненню іміджу компанії. Компанія регулярно приймає участь в форумі HR менеджерів, під назвою HR Days який проходить в середині липня кожного року, за рахунок чого це надає додаткові продажі в компанії.

Партнерство з організаторами подій, таких як ярмарки або корпоративні заходи, дозволяє BakerStreet залучати нових клієнтів і зміцнювати бренд на ринку.

Економічні показники компанії BAKERSTREET складаються з доходів, витрат, прибутку, включаючи податки та фіксовані втрати в компанії складають наступні числа, економічні показники на травень 2022–2024 року (табл. 2.2)

Беручи до уваги інформацію з табл. 2.2, можемо зробити висновки що в 2022 році компанія була в економічному занепаді через початок війни в Україні, занепад пояснюється закриттям багатьох торгових точок партнерів та виїзд з міста Київ та України великої кількості людей які замовляли продукцію ТОВ «БейкерСтріт», в той час компанія займалась постачанням хлібо-булочних виробів для військових на безоплатній основі, що надавало робочі місця для тих працівників що залишились в країні на той час.

Таблиця 2.2–Аналіз основних показників діяльності підприємства

Показник	Показник		Приріст за рік, 2023-2022	Показник 2024 рік	Приріст за рік, 2024-2023
	2022 рік	2023 рік			
Чистий дохід від реалізації продуктів, млн. грн.	1 835 872	5 164 507	3 328 635	6 036 488	0, 871 981
Собівартість реалізованих продуктів, тис. грн.	655 453	1 513 474	858 021	1 591 296	77 822
Валовий прибуток , млн. грн.	1 180 418	3 651 032	2 470 614	4 445 191	0, 794 159
Рентабельність сировини, %	64,30	70,69	6,39	73,64	2,95

Аналізуючи показники за рік 2023-2022 ми можемо бачити що ситуація стала набагато краще, та приріст в валовому прибутку компанії становить 67.67%, що дає нам зрозуміти наскільки компанія виросла в своїх продажах та об'ємах пропуску сировини. Чистий дохід зріс на 3 328 635 мільйонів гривень

що складає 64.45 у відсотковому показнику. При цьому собівартість продукту виросла на 56.69%, в одного боку це наслідок збільшення об'єму продажу, з іншого це показник того що якість продукції в компанії безупинно зростає, та саме це приваблює партнерів та приватних клієнтів все більше і більше повертатись до компанії ТОВ «БейкерСтрі». Рентабельність сировини в компанії зросла на 6.39 у відсотковому співвідношенні. Аналіз фінансового стану розраховано в табл. 2.3.

Виходячи з розрахунків представлених в таблиці можемо зробити висновок, що динаміка показників позитивно впливає на фінансове положення підприємства, яке знаходиться на досить високому рівні.

Таблиця 2.3 –Аналіз фінансового стану ТОВ «БейкерСтріт»

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Абс. відх. 2018-2017 (+;-)	Абс. відх. 2019-2018 (+;-)
Коефіцієнт покриття (загальний коефіцієнт ліквідності)	2,99	3,045	2,63	0,055	-0,415
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,02	0,03	0,04	0,01	0,01
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,001	0,003	0,005	0,002	0,002
Коефіцієнт автономії	0,80	0,81	0,83	0,01	0,02
Коефіцієнт фінансової залежності	1,22	1,2	1,18	-0,02	-0,02
Коефіцієнт фінансової стабільності	4,4	3,3	4,5	-1,1	1,2
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	0,51	0,52	0,60	0,01	0,08
Коефіцієнт оборотності активів	1,82	1,79	1,71	-0,03	-0,08
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	3,7	3,0	3,43	-0,7	0,43
Коефіцієнт оборотності запасів	5	4,9	4,7	-0,1	-0,2
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	1,7	2	1,9	0,3	-0,1
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	9,9	7,91	8,32	-1,99	0,41
Чиста рентабельність активів	9,13	9,45	10,97	0,32	1,52
Чиста рентабельність власного капіталу	11,1	11,8	13,7	0,7	1,9
Чиста рентабельність необоротних активів	15,96	17,39	19,9	1,43	2,51
Чиста рентабельність оборотних активів	23,2	15,61	22,16	-7,59	6,55

Так, проаналізувавши, можна зробити висновок, що ліквідність підприємства у звітному році, у порівнянні з минулими роками підвищилася, що звичайно ж є позитивною стороною розрахунків, оскільки воно дає зрозуміти, що підприємство знаходиться на принципово непоганому місці серед інших підприємств, це дає йому змогу розширюватися та зростати, але всі коефіцієнти знаходяться нижче граничної норми.

Аналізуючи приріст продажів компанії за період 2024-2023 роки ми можемо побачити подальшу тенденцію підвищення доходу компанії. За рік компанія змогла заробити на 871 981 тисячу гривень більше ніж за аналогічний період в 2023 році. Собівартість аналогічно виросла як і валовий прибуток компанії.

Наразі в компанії йде зростання продажів по зрівнянню з вереснем місяцем це можна побачити в рис 2.3, який показує що на листопад місяць продажі в компанії можуть сягнути рекордних чисел.

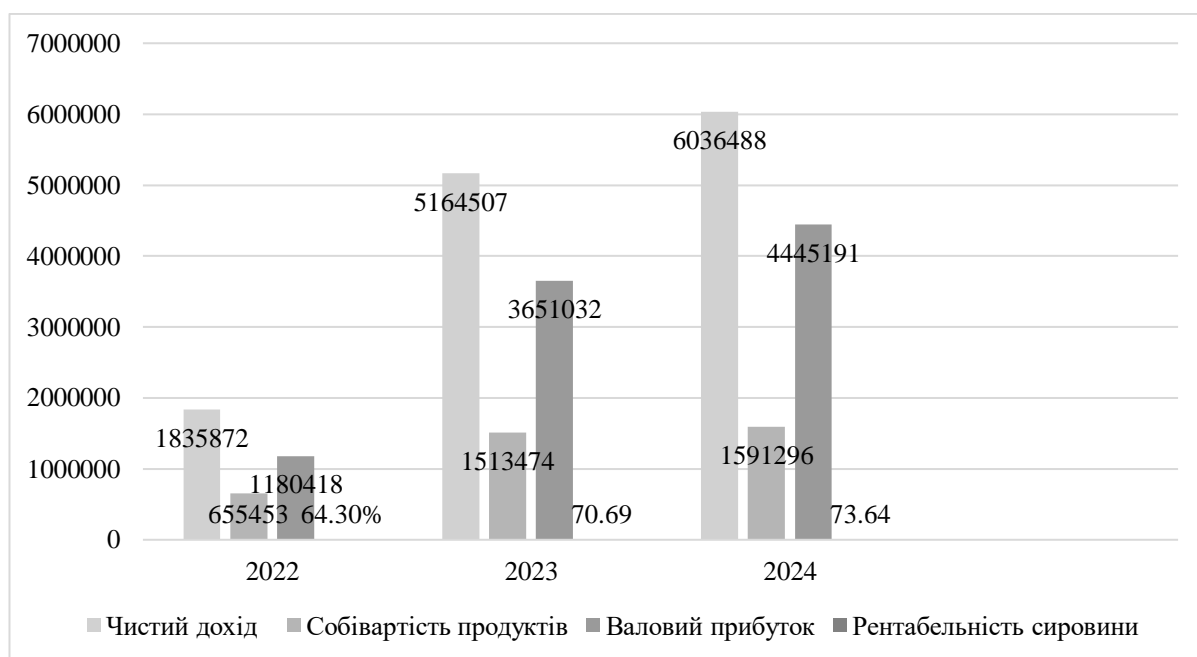


Рис. 2.3 – Продажі компанії впродовж за 2022-2024 роки

Кількість співробітників компанії налічує 75 людей, та 13 управлінських підрозділів, за допомогою яких в компанії побудований злагоджений механізм роботи підприємства.

В 2024 році компанія налічує 13 управлінських підрозділів в яких працює 75 людей, а саме:

Відділ навчання включає в себе 1 людину.

Відділ HR включає в себе 1 людину.

Відділ маркетингу включає в себе 1 людину.

Відділ технологій включає в себе 2 людини.

Відділ якості включає в себе 1 людину.

Операційний відділ включає в себе 1 людину.

Відділ продажів включає в себе 5 людей.

Відділ логістики включає в себе 7 людей.

Виробничий відділ включає в себе 48 людей.

Сервісний відділ включає в себе 1 людину.

ІТ відділ включає в себе 3 людини.

Фінансовий відділ включає в себе 1 людину.

Бухгалтерський відділ включає в себе 3 людей.

Рух персоналу на підприємстві пов'язаний з набором нових і звільненням колишніх працівників, а також з їх переміщенням всередині товариства. Процес оновлення колективу в результаті руху персоналу називається змінністю (оборотом) кадрів.

Вибуття може обумовлюватися різноманітними як об'єктивними (скорочення виробництва, досягнення пенсійного віку, призов на військову службу, вступ до навчального закладу), так і суб'єктивними причинами (перехід на роботу, що краще задовольняє потреби працівника, особисті чи сімейні обставини). Розглянемо показники руху робочої сили починаючи за 2022-2024 роки (табл. 2.4).

Виходячи з таблиці можна сказати, що в 2024 році в порівнянні з 2022 та 2023 роком, було прийнято най меншу кількість нових працівників, звільнилось 19 людей, хоча в 2022 році ця тенденція була менше.

Таблиця 2.4–Рух робочої сили ТОВ «БейкерСтріт»

Показники	2022 рік	2023 рік	Відхилення		2024 рік	Відхилення	
			абс.	відн.,%		абс.	відн.,%
Прийнято працівників, осіб	19	20	1	2,6	17	-3	-7,7
Вибуло працівників, осіб	18	19	1	3,4	19	0	0
У тому числі з причин плинності кадрів, осіб	12	12	-	-	13	1	3,4
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	65	67	2	1,2	71	4	2,3
Коефіцієнт обороту з прийому, %	29,2	29,9	0,7	-	23,9	-6,0	-
Коефіцієнт обороту з вибуття кадрів, %	27,7	28,4	0,7	-	26,8	-16	-
Коефіцієнт плинності кадрів, %	18,5	17,9	-0,6	-	18,3	0,4	-
Загальний коефіцієнт обороту кадрів	56,9	58,2	1,3	-	50,7	-7,5	-

Коефіцієнт обороту з прийому перевищує коефіцієнт обороту з прийняття, що є позитивною тенденцією, але має місце дуже висока плинність кадрів, яка майже не змінюється протягом аналізованого періоду.

### 2.3 Аналіз корпоративної культури ТОВ «БейкерСтріт»

У сучасному світі в якому діджиталізація управління корпоративною культурою стає дедалі критично важливим для забезпечення ефективності організацій. Корпоративна культура визначає, як співробітники мають взаємодіяти між собою, з керівництвом та з зовнішнім середовищем компанії, вона може суттєво впливати на продуктивність компанії в умовах швидких змін. На нинішній час, діджиталізація вимагає адаптації корпоративних культур до нових технологічних реалій, що в свою чергу потребує нових підходів, та напрямів діджиталізації до управління корпоративною культурою (рис. 2.4).



Рис. 2.4. Напрями діджиталізації підприємства

Економічні успіхи країн всього світу сьогодні багато в чому пов'язують із використанням діджитал-технологій. Темпи їх використання зростають на постійній основі. Рівень цифрових показників країн ЄС збільшився з 52,35% у 2019 р. до 67,35% у 2024 порівняно з 44,35% у 2016 р. та 39,05% у 2014 р. В сучасному світі, діджитал-інструменти поширені майже в усіх сферах діяльності та у функціональній діяльності підприємства. Сьогодні будь-який бізнес неможливо уявити без сайту, соціальних мереж або інших інформаційних каналів комунікації з клієнтами, стейкхолдери стають більш вимогливі до функціоналу, наповнення, зручності цих ресурсів. Все частіше рішення про співпрацю з організацією приймається суто на основі аналізу наявних діджитал-інструментів компанії.

Діджиталізація завжди є інтуїтивним процесом, який потребує великого творчого підходу з боку власників бізнесу щодо її впровадження в компанію. Керівники майже у 99% випадків проходять складний шлях помилок та поразок, перед тим як отримають дієвий результат від впровадження цих інструментів та до моменту коли вони починають давати свій результат. Сприяють прискоренню отримання позитивного результату корпоративна культура та організаційна гнучкість. Знаходячись під впливом різноманітних

впливів на підприємстві відбуваються постійні великі зміни, які трансформують усі бізнес-процеси. Часто їх викликають поведінка споживачів, швидкість, доступність та якість до продукції (наприклад купівля продукції не виходячи з дому), зворотній зв'язок як індикатор якості продукції та якості роботи, оплата через Інтернет ресурси або онлайн банкінг, купівля он-лайн. Наразі зміни в цих процесах та бізнес-процесах є невід'ємним чинником функціонування будь-якого бізнесу в будь якій сфері. Ця тенденція й надалі посилюватиметься. Діджиталізація буде і надалі поширюватися та захоплювати все нові й нові сфери діяльності компаній, бізнесів, та суспільного життя людей. Вона вже сприяє зниженню витрат, економії ресурсів компаній та організацій, оптимізації бізнес-процесів всередині компанії та підвищить продуктивність будь-якої діяльності як всередині так і ззовні. Основними напрямками можна ознайомитись на рис. 1.

Корпоративна культура являється актуальним та дієвим інструментом упровадження та поширення ідеї діджиталізації в організації. Її основою стали керівники компанії та менеджери різних ланок та рівнів, які будуть доносити головні ідеї та механізми діджиталізації бізнесу. Взаємодія корпоративної культури та діджиталізації відбувається у трьох площинах, зовнішнє середовище, організація, стратегія, які представлені на рис. 2.5.

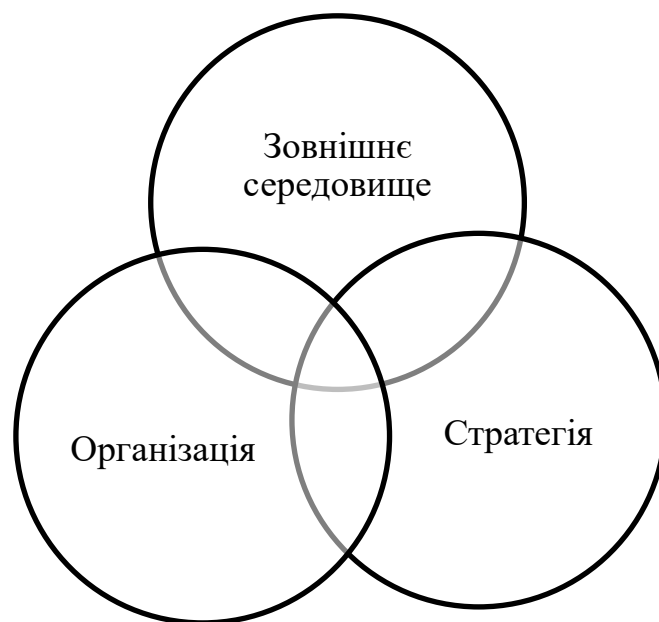


Рис. 2.5–Взаємодія корпоративної культури та діджиталізації

Розглянемо кожен вид взаємодії окремо. Вплив зовнішнього середовища на діджиталізацію наведено рис. 2.6. Переведення в цифровий вигляд вимагає об'єктивного розуміння середи, у якій працює підприємство. Стратегічні моделі потребують перегляду. Незалежно від того, в наскільки сильній позиції знаходиться компанія в галузі, вона ніколи не компенсує брак наступних активів активів, як довіра, візія, місія, які знаходять широкий спектр відгуків серед споживачів та широкої громадськості, цілісність корпоративної особистості.

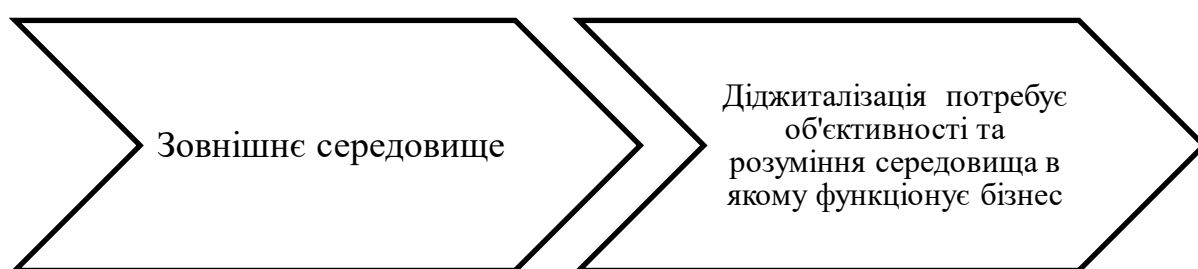


Рис. 2.6 –Вплив зовнішнього середовища на діджиталізацію

Організація діджиталізації на підприємстві наведена на рис. 2.7. Важливо змінити та уточнити місію компанії, адже підприємство знаходиться на шляху зміни формату своєї роботи і, скоріше за все, навіть сфери діяльності. Необхідно також чітко зрозуміти зміст понять, пов'язаних із діджитал сферою. Діджитал перевага є не тільки в можливості пристосовувати продукти та послуги до потреб деяких окремих клієнтів, а й у створенні стратегій та структур, які найбільш підходять для підприємства. Замість того щоб шукати універсальні рекомендації щодо планування діджитал трансформації, компанії потрібно розробити власну дорожню карту діджиталізації. Кожен член компанії повинен розуміти зміст оцифрування та приймати участь у цьому важливому процесі.

Діджитал трансформація залучає багато зовнішніх експертів, але відповідальність за результати в кінцевому підсумку лежить на компанії.

Діджиталізація вимагає тісної співпраці абсолютно всіх зацікавлених сторін. Для того, щоб діджитал трансформація принесла бажані результати для компанії, необхідна злагоджена взаємодія між акціонерами, членами правління, керівниками, менеджерами та звичайними працівниками. Майбутніми переможцями стануть компанії, які виступатимуть як структури, що підтримують реалізацію мрій клієнтів.



Рис. 2.7 – Організація діджиталізації на підприємстві

Принципи побудови стратегії діджиталізації наведено рис. 2.8.

Процес стратегії має бути безперервним. Сьогодні такий час, коли основні бізнес-тенденції змінюються на постійній основі, формулювання та реалізація стратегії повинні відбуватися паралельно – в ідеалі як беззупинний цикл, заснований на циклі фідбеку. Планування трансформації, яка «підриває» бізнес, вимагає вивчення та винаходження інноваційних, проривних бізнес-моделей та пошуку нових можливостей та джерел отримання доходу. Організації повинні проводити складні та ризиковані експерименти та виробити звичку беззупинного навчання. Лідери повинні включити прагнення до постійних змін у структурі ДНК своїх організацій і постійно розвивати та

покращувати здатність робити.

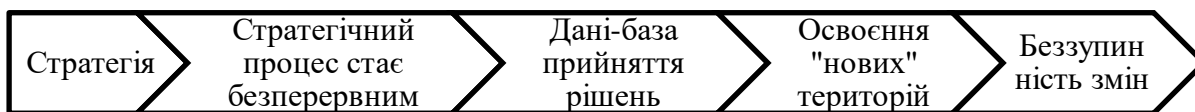


Рис. 2.8 –Принципи побудови стратегії діджиталізації

Проаналізуємо діджитал-інструменти, що використовуються в управлінні корпоративною культурою в умовах діджиталізації ТОВ «БейкерСтріт». Підвищення цікавості до них виникла у керівної ланки компанії ще під час локдауну у 2020 році, але війна в Україні змусила компанію пристосовуватись до діджитал формату роботи якомога швидше, так як суворі реальності потребували швидких змін. У процесі адаптування корпоративної культури ТОВ «БейкерСтріт» до нових умов віддаленої роботи було запроваджено ще декілька практик корпоративної роботи (рис. 2.9).



Рис. 2.9 –Практики корпоративної роботи ТОВ «БейкерСтріт»

Розглянемо детальніше ці самі практики корпоративної роботи:

1. Адаптація культурних цінностей під формат віддаленої роботи.

За основу формату роботи працівників був обраний змішаний. Кожен з працівників може самостійно визначити для себе, формат роботи на день – в офісі, на підприємстві або вдома. Єдиний виняток який був зроблений для підприємства, коли фізична присутність працівників була необхідна у зв'язку з виробничими процесами, які ніяк не можуть бути виконані дистанційно. Форматом нарад був наступний – працівники мають рівні права: хто бажає, може бути присутнім он-лайн або приїхати до підприємства

## 2. Впевненість в своєму підприємстві.

На початку війни, коли було обмежено рух транспорту по місту, та введений комендантську годину, а працівниками необхідно було дістатись підприємства для подальшої роботи, керівництво впровадило низку змін, а саме – власна служба доставки яка працює на виробництві розвозила працівників по домівкам, та також були виділені кошти на кожного працівника для виклику таксі будь якої доступної служби BOLT, UKLON, та інші. Був запроваджений діджитал-інструмент: введення нової CRM системи Bitrix 24 для покращення бізнес-процесів.

## 3. Розширення штату

Загалом можна відзначити, що війна доволі сильно позначилися на діяльності підприємства, адже воно здійснює свою діяльність у професійних галузях, які достатньо активно працювали в умовах спокійного часу. Було прийнято рішення збільшити компанії на 10% за рахунок нового персоналу компанія змогла підвищити свою продуктивність як на виробничих процесах так і на процесах сервісного обслуговування, та офісного відповідно. Це продемонструвало, що підприємство займає стабільну та впевнену позицію, незважаючи на нові виклики.

## 4. Балансування між життям та роботою.

Підприємство завжди ставиться з повагою до власного часу співробітників та до балансу між роботою та життям працівників. Разом з посиленням віддаленого формату роботи цей принцип не змінювався. Керівна ланка компанії розуміє наскільки важливе емоційний стан співробітника та що

від цього залежить його продуктивність, фізичний стан має не менш важливе значення. Таке ставлення до співробітників робить ТОВ «БейкерСтріт» роботодавцем який піклується про своїх співробітників та має гарну репутацію серед потенційних робітників та стейкхолдерів.

#### Висновки за другим розділом

«БейкерСтріт » (англ. BAKERSTREET Bakery) – українська компанія, яка постачає роздрібно та оптово кондитерські вироби по місту Київ та Київській області. «БейкерСтріт» – лідер серед постачальників та виробників тортів, і єдина омніканальна компанія в своєму сегменті. Компанія конкурує як з національними, так і регіональними гравцями роздрібної торгівлі кондитерських виробів.

Сфера основної діяльності компанії BakerStreet – виробництво та продаж кондитерських виробів власного виробництва. Компанія спеціалізується на створенні високоякісної випічки з використанням натуральних інгредієнтів та традиційних рецептів. Вона охоплює повний цикл виробництва, від вибору інгредієнтів до реалізації продукції через власні канали збуту, а також співпрацює з закладами громадського харчування.

Виходячи з аналізу, можна зробити висновок, що компанія ТОВ «БейкерСтріт» за 3 роки своєї роботи саме в 2024 році вийшла на пікові показники своїх продажів та знаходиться в доволі сприятливих умовах для подальшого зростання.

Компанія активно впроваджує корпоративну культуру в свою повсякденність та пропагує активну діджиталізацію ще з 2022 року, що допомагає підтримувати гарний колективний зв'язок, перенести процеси які раніше виконувались механічними діями, в діджитал формат за допомогою CRM систем. Організація активно впроваджує віддалені зустрічі, вебінари та навчання у дистанційному форматі, робота у віддаленому форматі становиться все більш популярною серед працівників.

## РОЗДІЛ 3

### РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ КУЛЬТУРОЮ СУБ'ЄКТА ПІДПРИЄМНИЦТВА В УМОВАХ ДІДЖЕТАЛІЗАЦІЇ

#### 3.1 Напрями удосконалення управління корпоративною культурою ТОВ «БейкерСтріт»

Удосконалення управління корпоративною культурою для ТОВ «БейкерСтріт» є одним з провідних напрямків в 2024 році. Управління корпоративною культурою в ТОВ «БейкерСтріт» є важливим напрямком, котрий надає вплив на загальну ефективність компанії, задоволеність співробітників та партнерів. Це у деякому сенсі цілеспрямований вплив на «напрямок руху» кожного з співробітників окремо і колективу компанії разом в один час. Організаційна культура при вірній постановці робить кожного співробітника компанії невід'ємною його частиною, надає розуміння свого місця, цілі та ролі у загальному житті робочого процесу. Вона безпосередньо мотивує до подальшої праці та досягнення нових власних успіхів і, відповідно, успіхів підприємства. У цьому контексті, удосконалення корпоративної культури може бути досягнуто через кілька ключових напрямків:

Впровадження новітніх технологій. Сучасні технології, наприклад штучний інтелект (в подальшому ШІ) та аналіз даних, здатні значно покращити управління корпоративною культурою. Наприклад, ТОВ «БейкерСтріт» використовує системи управління навчанням (LMS – learning management system) це допомагає формувати індивідуальні плани навчання для співробітників, які враховують їхні потреби та цілі. Також компанія слідкує за трендами спілкування зі співробітниками, це можуть бути формати мітінгів, або навіть невеликих ігр, щоб зрозуміти залученність всього штату до процесу. Це не лише надає підвищення кваліфікації співробітників, але й

допомагає формуванню позитивної корпоративної культури, в якій цінується розвиток співробітників та їх навчання. Дослідження демонструють, що компанії, які впроваджують технології для фіксації задоволеності співробітників, можуть швидше зреагувати на проблеми та покращувати робоче середовище. Для прикладу, в компанії проводяться регулярні опитування та мітінги які допомагають виявити гострі теми, критичні точки та проблеми в команді та вчасно їх вирішити. На рис. 3.1 наведено відсоток залученості співробітників у життя компанії, під час того як почали вводитись нові напрямки корпоративної культури.



Рис. 3.1 –Залученність співробітників у житті компанії

Корпоративна культура має базуватися на принципах, які підтримують командний дух, інновації та відкритість. Важливо розробити чіткі цілі та принципи компанії, які будуть зрозумілі всім співробітникам. Ці процеси включають в себе проведення тренінгів, семінарів та воркшопів, які зможуть допомогти співробітникам зрозуміти важливість корпоративних цінностей. Дослідження презентують нам, що компанії з сильною корпоративною культурою мають вищі показники продуктивності та задоволеності співробітників. Для прикладу в ТОВ «БейкерСтріт», активно пропагують інновації та креативність, як правило мають більш мотивованих

співробітників, інновації можуть бути будь якого характеру, від абсолютно нового процесу, до зміни чогось застарілого та не ефективного.

Розвиток внутрішніх комунікацій. Працездатні внутрішні комунікації є основою адекватної корпоративної культури. Вони надають прозорість у прийнятті рішень і дозволяють співробітникам висловлювати свої пропозиції та ідеї та цінності. Регулярні мітінги, обговорення важливих питань та залучення співробітників до механізму прийняття рішень вкрай суттєво підвищують рівень їх залученості. Важливо також використовувати сучасні комунікаційні платформи, які дозволяють швидко обмінюватися інформацією та зворотним зв'язком. Наприклад, в компанії використовуються такі платформи для спільної роботи, як Slack, Microsoft Teams, CRM системи, ZOOM, це покращує комунікацію між командами.

Мотивація є ключовим елементом управління корпоративною культурою. Позитивна мотивація активує здібності працівників і сприяє досягненню цілей організації. Важливо розробити програми, які б заохочували ініціативу та креативність працівників. Це може включати системи винагород, визнання досягнень, а також можливості для професійного зростання. В ТОВ «БейкерСтріт», програми наставництва можуть допомогти молодим спеціалістам отримати цінний досвід від більш досвідчених колег, та швидше вникнути в процеси компанії. Дослідження показують, що компанії, які інвестують у розвиток своїх працівників, мають нижчий рівень плинності кадрів.

Корпоративна культура повинна бути гнучкою і адаптивною до змін у зовнішньому середовищі. Це включає моніторинг тенденцій у галузі, аналіз конкурентів та врахування змін у споживчих вподобаннях. Регулярні оцінки корпоративної культури допоможуть виявити її слабкі місця та вчасно вносити корективи. Наприклад в 2022 році в компанії в зв'язку з війною було проведено колосальну роботу над стабілізацією та змінами в корпоративній культурі, проведення опитувань та підтримка морального стану серед працівників може дати цінну інформацію про їхні потреби та очікування. Це

дозволяє керівництву своєчасно реагувати на зміни в настроях колективу та адаптувати стратегії управління.

Створення здорового робочого середовища. Здорове робоче середовище впроваджує підвищення продуктивності та задоволеності співробітників. Сюди входять не тільки фізичні умови праці, а й психологічний клімат колективу. Важливо підтримувати баланс між роботою та особистим життям, який можна досягти за допомогою гнучких графіків роботи, можливостей віддаленої роботи та програм підтримки психічного здоров'я. Актуальні дослідження демонструють, те що компанії, які захищають здоров'я своїх працівників, мають більш високі показники ефективності та задоволеності співробітників.

Впровадження соціальної відповідальності. Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) може бути важливою складовою корпоративної культури. Це включає участь у благодійних проектах, роботу над навколишнім середовищем та підтримку місцевих громад. Дослідження показують, що активно соціально відповідальні компанії мають високий рівень залучення працівників. Це також може позитивно сприяти на імідж організації та залучити нових клієнтів та партнерів. Наприклад, ТОВ «БейкерСтріт» участь в екологічних ініціативах підвищує репутацію організації серед споживачів, які цінують екологічну обізнаність (табл. 3.1).

Таблиця 3.1– Ключові напрямки удосконалення управління корпоративною культурою

Ключові напрямки удосконалення управління корпоративною культурою	Переваги для компанії
1	2
Впровадження новітніх технологій	Здатні значно покращити управління корпоративною культурою, допомагає формуванню позитивної корпоративної культури, підвищення кваліфікації співробітників
Формування позитивної корпоративної культури	Допомагає співробітникам зрозуміти важливість корпоративних цінностей

## Продовження табл. 3.1

1	2
Розвиток внутрішніх комунікацій	Надають прозорість у прийнятті рішень і дозволяють співробітникам висловлювати свої пропозиції та ідеї та цінності
Мотивація працівників	Допомагає вистраювати лояльні відношення з співробітниками та полегшує процес влиття в колектив
Адаптація до змін	Дозволяє керівництву своєчасно реагувати на зміни в настроях колективу та адаптувати стратегії управління
Створення здорового робочого середовища	Впроваджує підвищення продуктивності та задоволеності співробітників
Впровадження соціальної відповідальності	Активні соціально відповідальні компанії мають високий рівень залучення працівників. Це також може позитивно сприяти на імідж організації та залучити нових клієнтів та партнерів.

Комунікація також є частиною того зародкового стану, у якому знаходиться корпоративна культура при створенні підприємства, на самому початку його шляху, діяльності та розвитку – початку праці над своїм удосконаленням. Іноді корпоративну культуру в літературі класифікують як «позитивну» та «негативну» (табл 3.2) [2].

«Позитивна» корпоративна культура передбачає відчуття самовдосконалення та самостійної роботи працівника, коли він відчуває власний розвиток та це стимулює його до подальших досягнень у своїй професійній діяльності, що позитивно відображується і на діяльності підприємства також.

«Негативна» корпоративна культура характеризується гальмуванням розвитку підприємства та його функціонування через ставлення вищого керівництва до працівників лише як до робочої сили, яка приносить підприємству прибуток, але не має шляхів та можливостей для власного розвитку та підйому по кар’єрних сходах.

Таблиця 3.2 –Класифікації корпоративної культури

Негативна корпоративна культура	Позитивна корпоративна культура
Гальмування розвитку компанії через ставлення керівництва до співробітників	Відчуття самовдосконалення та самостійності роботи

Удосконалення управління корпоративною культурою в кондитерських магазинах – це багатогранний процес, який вимагає інтеграції сучасних технологій, формування позитивних цінностей, розвитку внутрішньої комунікації та мотивації співробітників, адаптації до змін, створення здорового робочого середовища та прояву соціальної відповідальності. Ці орієнтації не тільки підвищують ефективність роботи компанії, але й сприяють створенню привабливого робочого середовища, що позитивно впливає на загальний успіх ТОВ «БейкерСтріт», саме через це в компанії зростає лояльність, зацікавленість та вмотивованість працівників, та це надає перевагу над конкурентами. Ми можемо бачити що ТОВ «БейкерСтріт» на постійній основі використовує всі ці напрямки удосконалення управління корпоративною культурою, та це дає позитивні результати.

### 3.2. Діджитал-інструменти організації корпоративної культури під час віддаленої роботи ТОВ «БейкерСтріт»

Сучасні технології в компанії змінюють підходи до організації робочих процесів у віддаленому робочому середовищі. Після початку повномасштабної війни в Україні компанії все частіше обирають гнучкі моделі роботи, коли частина або всі співробітники працюють віддалено. Ефективна комунікація, взаємодія в команді та підтримка корпоративної культури – нові виклики для керівників у такому форматі роботи. Успіх організації може визначатися корпоративною культурою. Поведінка співробітників і взаємодія з іншими членами організації визначаються спільними цінностями, нормами, віруваннями, традиціями та практикою спілкування. Організація корпоративної культури отримує нові вимоги у віддаленій роботі. Для цього необхідні цифрові інструменти, які дозволяють підтримувати комунікацію, організовувати робочі процеси та взаємодію між співробітниками. Ще під час пандемії Covid19 віддалена робота почала

набирати велику популярність через неможливість людей вийти на офлайн роботу. Тенденцію зростання популярності віддаленої роботи можна побачити на рис. 3.2



Рис. 3.2 – Відсоток працівників які працюють віддалено в Україні

Цифрові інструменти відіграють важливу роль у формуванні корпоративної культури. Вони відіграють важливу роль у збереженні та розвитку корпоративної культури. Спілкування між співробітниками та відділами може бути дуже складним у віддаленому форматі роботи. Важко підтримувати рівень взаємодії в офісі без особистого контакту. За допомогою різноманітних комунікаційних платформ організації можуть підтримувати високий рівень комунікації та забезпечувати її ефективність. Завдяки цифровим інструментам можна проводити неформальні зустрічі, які сприяють розвитку стосунків між співробітниками. Завдяки цьому віртуальні команди можуть не тільки виконувати завдання, а й спілкуватися в неприяній обстановці, що є важливою частиною формування сильної корпоративної культури. Найпопулярніші діджитал-інструменти наведені на рис. 3.3.

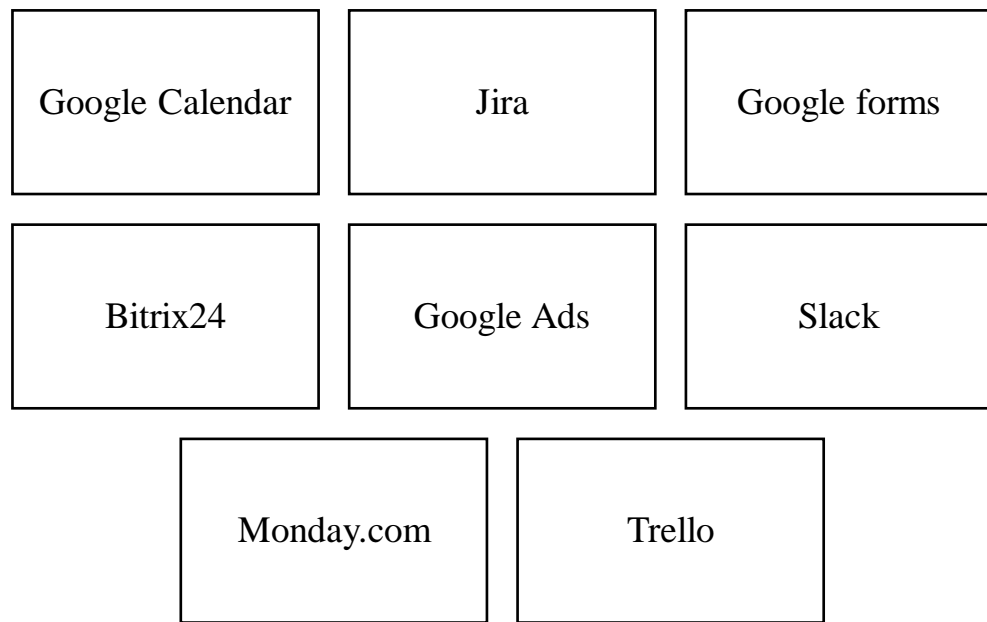


Рис. 3.3 – Найпопулярніші діджитал інструменти

Управління проектами та завданнями – Для ефективного виконання завдань потрібна чітка організація та контроль. Платформи управління проектами можуть допомогти вам відстежувати завдання, розподіляти їх між членами команди та забезпечувати прозорість. Інструменти моніторингу психічного здоров'я та зворотного зв'язку допомагають організаціям реагувати на проблеми команди та підтримувати високу задоволеність співробітників. Основними категоріями є цифрові інструменти для організації корпоративної культури.

Комунікаційні платформи також занадто важливі щоб не приліляти їм увагу, адже без комунікації жодна корпоративна культура не зможе існувати якісно. Платформи обміну миттєвими повідомленнями та відеоконференцій використовуються для спілкування між віддаленими співробітниками. Одним із найпопулярніших інструментів є Slack, який дозволяє створювати канали для різних проектів, команд або тем, що дозволяє організувати ефективно спілкування та підтримувати культуру взаємодії. ТОВ «Бейкерстріт» використовує багато різноманітних діджитал інструментів в своїй щоденній рутині, CRM система Bitrix24 надає широкий спектр послуг, які компанія внесла у всі свої процеси, від комунікації з партнерами та клієнтами, до

спілкування з виробничими відділами та всіма співробітниками компанії, за допомогою системи дзвінків всередині системи, та функції виклику через телефонію, яка вбудована в систему. Можна знайти додаткові можливості для спільної роботи над документами, файлами та завданнями у Microsoft Teams, платформі для спілкування та зустрічей, яка інтегрується з іншими інструментами Microsoft365. Підтримувати особистий контакт між співробітниками і організувати регулярні зустрічі можна за допомогою популярного засобу відеоконференцзв'язку наприклад Zoom.

Інструменти для управління проектами та завданнями. В умовах віддаленої роботи важливо забезпечити прозорість виконання завдань та чітке розподілення відповідальності. Інструменти, як Trello та Asana, дозволяють створювати візуальні дошки та списки завдань, що дозволяють команді працювати злагоджено, а також відстежувати прогрес проектів. Інші платформи, такі як Monday.com, допомагають зберігати чіткість у розподілі ролей і задач, що дозволяє організувати роботу навіть у великих командах, де кожен має свої конкретні обов'язки. В ТОВ «БейкерСтріт» використовується система Bitrix24 та OneBox, перша зараз тестується в бета режимі та вводиться замість другої, адже має більш широкий спектр функцій, наприклад змогу настроїти ВІ аналітику для ведення постійної аналітики продажів та кількості замовлень.

Для підтримки неформального спілкування доступні інструменти, які дозволяють організувати випадкові зустрічі між співробітниками. Інструмент організує для співробітників «перерви на чай», щоб вони могли познайомитися один з одним і поспілкуватися в неформальній обстановці. Watercooler створює простір для спілкування на неробочі теми, що допомагає будувати корпоративну культуру, обговорюючи не тільки робочі завдання. Інструменти для благополуччя та психічного здоров'я. Під час дистанційної роботи важливо приділяти увагу емоційному та психічному самопочуттю співробітників. Headspace і Calm пропонують медитаційні вправи, які допомагають зменшити стрес. Life Coach і Burnout Coaching допомагають

співробітникам впоратися з професійними труднощами та емоційними проблемами, також такий функціонал надає додаток Mindly від українських розробників, для пошуку психолога. В ТОВ «БейкерСтріт» важливе психологічний, емоційний та фізичний стан взаємо пов'язані та якщо їх підтримувати в позитивному вигляді, то компанія буде отримувати ефективного, та залученого до процесу працівника. Взаємозв'язок емоційного, фізичного та психологічного стану показані на рис. 3.3.

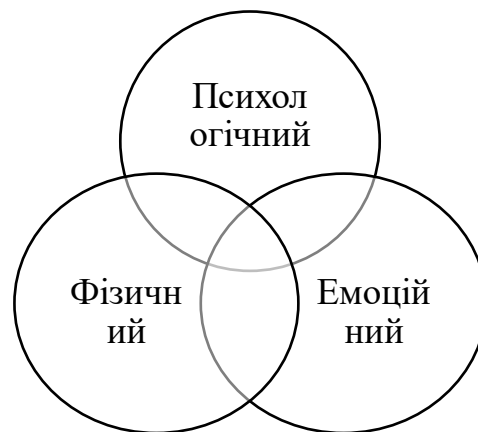


Рис. 3.3 – Взаємозв'язок емоційного, фізичного та психологічного стану.

Інструменти опитування та відгуки. Збір відгуків від співробітників допомагає виявити проблеми в команді та організації, своєчасно реагувати на запити та покращити взаємодію в команді. Officevibe дозволяє проводити регулярні опитування та аналізувати моральний клімат у колективі, що допомагає визначити рівень задоволеності співробітників та їхні потреби. Можливість організувати регулярні сесії зворотного зв'язку між керівниками та співробітниками сприяє розвитку довіри та прозорості у відносинах. Є інструменти для організації свят. Підтримка соціальних зв'язків між співробітниками важлива в умовах віддаленої роботи. Віртуальні заходи та свята можуть допомогти зміцнити командний дух і розвинути корпоративну культуру. Конференції чи тренінги можуть бути як професійними, так і неформальними.

Підтримання ефективності роботи команди та її згуртованості залежить від використання цифрових інструментів для організації корпоративної культури. Інструменти комунікації, управління проектами, зворотного зв'язку, а також ті, що підтримують соціальну взаємодію та психічне здоров'я, дозволяють створити позитивну атмосферу та сприяти розвитку корпоративних цінностей. Для досягнення успіху в цьому процесі необхідно забезпечити правильне використання технологій і впровадження відповідних практик менеджменту, які дозволяють організації зберегти свою корпоративну культуру і ефективно працювати в умовах віддаленої роботи.

Успішне впровадження цих інструментів вимагає активної участі керівництва та менеджерів усіх рівнів організації. Їм потрібно надати доступ і заохотити співробітників використовувати їх. Створення сприятливого середовища для ефективної роботи є одним із головних аспектів проекту. Навчання співробітників правильному використанню інструментів і визначення найкращих практик спілкування та взаємодії в онлайн-середовищі є частиною цього. Для організації важливо регулярно оцінювати ефективність використання цифрових інструментів. Цього можна досягти за допомогою регулярних опитувань і відгуків співробітників. Використання інструментів управління проектами та завданнями можна оцінити за рівнем виконання завдань, а також за ефективністю комунікаційних платформ, за показниками активності співробітників і швидкості реагування на запити. Це дозволяє контролювати поточний стан корпоративної культури, а також адаптувати стратегії та практики до мінливих умов. Також, важливо наголосити, що корпоративна культура в умовах віддаленої роботи повинна бути гнучкою та адаптивною. Використання діджитал-інструментів для підтримки культурних практик може змінюватися в залежності від типу організації, особливостей команди та рівня технологічної зрілості компанії. Тому постійне вдосконалення та оновлення інструментів, а також дослідження нових технологій є ключовими аспектами для успіху в збереженні корпоративної культури.

За бажанням співробітників компанія надає можливість отримати безкоштовну психологічну допомогу профільного спеціаліста, а також організовує тренінги для покращення здоров'я та психічного стану. Перед працівниками компанії поставили завдання: люди мають знати, як підтримувати фізичну форму під час пандемії та карантину.

Фото розміщується в соціальних мережах компанії, і той, хто набере найбільшу кількість лайків, отримує приз (щомісячні вправи, похід у кіно, квитки в кіно). Наприкінці 2023 року було проведено опитування співробітників щодо їх реакції на оновлення корпоративної культури в компанії (результати наведено на рис. 3.5):



Рис. 3.5 –Результати опитування щодо змін у корпоративній культурі ТОВ «БейкерСтріт»

75% відчули зміни в компанії та в цілому оцінюють їх позитивно;

25% не можуть надати чіткої відповіді на питання;

62% співробітників помітили зміни у своїй щоденній роботі та також оцінюють їх позитивно;

70% співробітників зазначили поліпшення взаємовідносин із керівниками, які стали більш відкритими та доступними для спілкування.

Також серед інших результатів:

12 співробітників пройшли підвищення кваліфікації в інших функціональних підрозділах;

працівники стали краще розбиратися у бізнес-процесах підприємства;  
– підвищився рівень мотивації співробітників компанії, зокрема на виробництві; – зменшилася плинність кадрів на 15%.

Розробка цифрових інструментів для корпоративної культури є важливою частиною корпоративної культури. Поява нових цифрових інструментів сприятиме більш ефективній організації корпоративної культури в умовах дистанційної роботи, оскільки стрімкий розвиток технологій і тенденції до гнучкості в роботі. Зростаюча популярність штучного інтелекту та великих даних створює нові можливості для моніторингу настрою співробітників, прогнозування рівня стресу та задоволеності роботою, а також для автоматизації процесів зворотного зв'язку та навчання. Для кожного співробітника можна сформуванати персоналізовані рекомендації щодо підвищення кваліфікації, взаємодії з командою або участі в корпоративних заходах. Розробка віртуальної реальності для організації більш інтерактивних заходів і тренінгів, які дозволять співробітникам не тільки взаємодіяти в межах екрану комп'ютера чи телефону, але й створювати більш реалістичні ситуації для навчання та спільної роботи є одним із напрямків. Наприклад при модулюванні складних ситуацій в ТОВ «БейкерСтріт» відтворюють повністю ситуацію при залученні необхідної кількості людей, такі ситуації як попадання зайвого предмету в продукцію і т.д можуть моделюватись у 3Д вигляді для розуміння як той чи інший предмет міг потрапити в продукцію. Підвищення ефективності можна досягти шляхом створення віртуальних офісних середовищ і навіть інтерактивних віртуальних свят. Інтеграція цифрових інструментів із платформами для управління благополуччям співробітників дозволить компаніям краще враховувати індивідуальні потреби співробітників і допоможе їм досягти кращого балансу між роботою та особистим життям.

У віддаленому робочому середовищі підтримка та розвиток культури компанії є важливим фактором для підтримки продуктивності та мотивації співробітників. Цифрові інструменти відіграють ключову роль у цьому процесі, забезпечуючи ефективну комунікацію, управління проектами, соціальні мережі та благополуччя співробітників. Щоб успішно використовувати ці інструменти, організації повинні інвестувати у впровадження, навчання співробітників і регулярно оцінювати їх ефективність. Оскільки технології продовжують розвиватися, компанії повинні бути готові до адаптації та впровадження нових інструментів, які підтримують корпоративну культуру та підвищують продуктивність на кожному етапі робочого місця.

### 3.3 Адаптація персоналу до нових цінностей корпоративної культури ТОВ «БейкерСтріт» в умовах діджиталізації.

У галузі кондитерських виробів діджиталізація часто включає впровадження нових технологічних рішень, таких як автоматизовані виробничі лінії, цифрове управління виробничими процесами, використання програмного забезпечення для контролю якості, а також платформи для управління складом і логістикою, в ТОВ «БейкерСтріт» цей процес автоматизований на рівні однієї CRM системи за допомогою можна відслідкувати будь яку дію, процес показаний на рис. 3.6. Ці зміни вимагають від персоналу здатності швидко адаптуватися до нових інструментів і технологій, але в свій час не всі готові до таких змін. У свою чергу, корпоративна культура повинна орієнтуватися на підтримку постійного навчання, розвитку навичок співробітників і готовності до змін. Важливою частиною адаптації є формування у співробітників розуміння, що діджиталізація не є лише технічним процесом, а й частиною культурного оновлення компанії. У цьому контексті персонал має бути готовим до

інтеграції нових інструментів, керування корпоративною культурою та впровадження її в повноцінну роботу компанії.

Завдяки цифровізації з'являються нові підходи до організації бізнес-процесів, управлінських комунікацій і командної взаємодії. Поява цифрових комунікаційних платформ, зміна традиційних методів, зокрема взаємодії між працівниками на різних етапах виробництва. Це створює нові проблеми для формування корпоративної культури, орієнтованої на гнучкість, швидкість обміну інформацією та інтеграцію нових засобів комунікації. Цифрові технології допомагають подолати розрив між різними рівнями організації, сприяючи більш відкритому, прозорому та ефективному обміну інформацією.

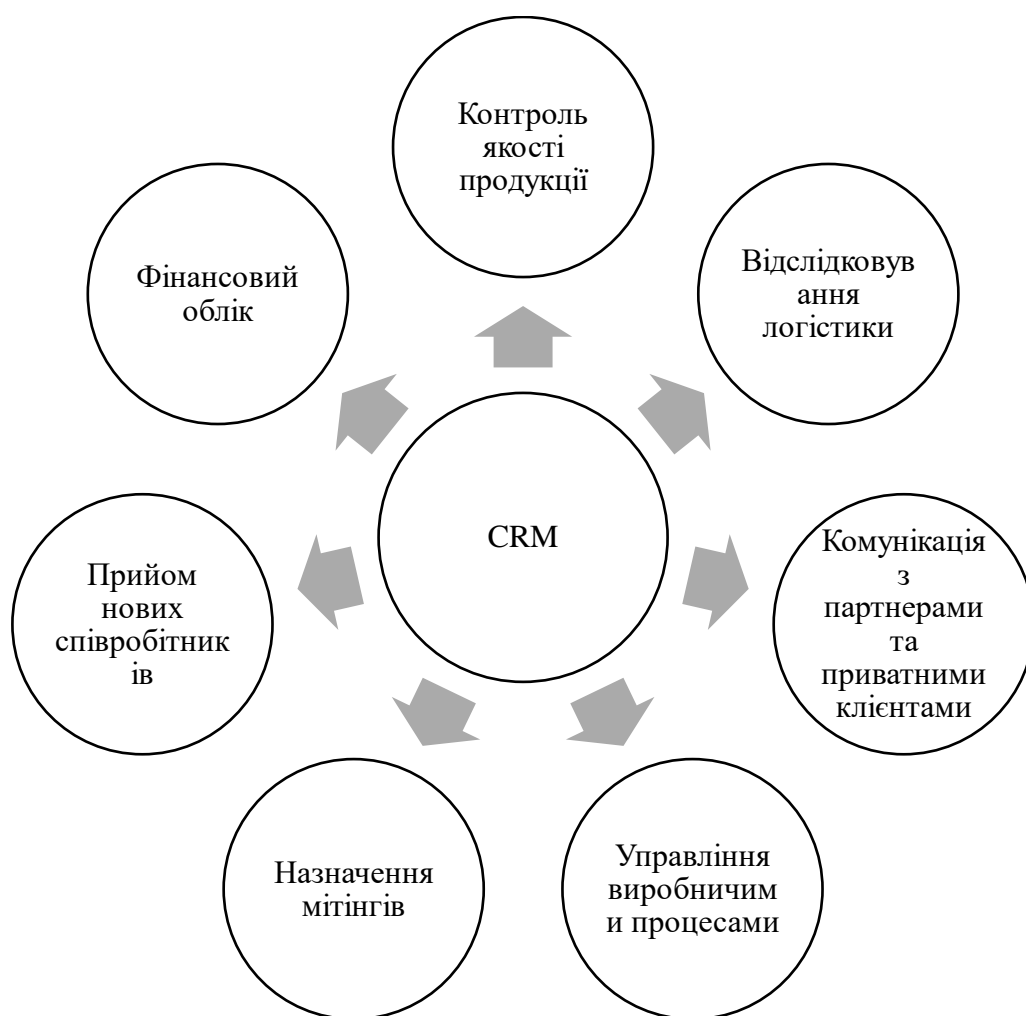


Рис. 3.6—Процес контролю процесів за допомогою однієї CRM системи.

Для покращення комунікації в ТОВ «БейкерСтріт» ввели щотижневі мітінги, але важливо, що ті працівники які не присутні в офісі в цей день, завжди можуть отримати або документ зручного формату з результатами цього мітінгу, або бути присутнім в онлайн форматі.

У контексті оцифрування постійне навчання та розвиток співробітників стало важливою цінністю, особливо в таких сферах, як кондитерські вироби, де технологічні зміни впливають на всі етапи виробничого процесу, від рецептів до упаковки. Щоб мати можливість адаптувати персонал до нових цінностей корпоративної культури, важливо бути готовим як до психологічних, так і до практичних змін. В ТОВ «БейкерСтріт» до цього підійшли з форматом навчання зі спеціально навченою людиною, яку запрошують для проведення майстер класу або для теоретичної лекції, тематики можуть бути різні, від якісного прибирання, до новітніх рецептів приготування продукції, різні навчальні курси, онлайн-курси та власні навчальні платформи, за допомогою яких співробітники можуть дізнатися про нові технології та інструменти управління. Зміна цінностей корпоративної культури вимагає, щоб менеджери та керівники систематично застосовували творчі підходи для поліпшення лідерських якостей співробітників, підвищення адаптивності, пошуку рішень проблем та підготовки до постійних змін. Це також означає створення динамічної системи, орієнтованої на інновації, вдосконалення та ефективне використання нових технологій у виробничому процесі.

Ефективність покращення корпоративної культури характеризується економічними показниками, які показують співвідношення зв'язаних із заходами витрат і результатів, що дозволяють зробити висновок про економічну ефективність запропонованого заходу для його учасників, а також про економічні переваги одних економічних заходів над іншими. Перелік запропонованих заходів та розрахунок витрат на їх реалізацію наведено в табл. 3.3.

Так як корпоративна культура визначає всі принципи та правила внутрішнього життя компанії, то надані рекомендації мають велику соціальну ефективність саме для працівників компанії.

Принципове значення для оцінок ефективності системи управління має вибір бази порівняння або визначення рівня ефективності, що береться за нормативний. Тут можна вказати кілька підходів, які можуть диференційовано використовуватися відповідно до конкретних випадків. Один з них зводиться до зіставлення з показниками, що характеризують ефективність організаційної структури еталонного варіанта системи управління.

Так в цілому підприємству необхідно для реалізації вищезазначених заходів 160 000 грн.

Таблиця 3.3–Перелік та розрахунок витрат на впровадження заходів з розвитку корпоративної культури ТОВ «БейкерСтріт»

Організаційні заходи	Розрахунок витрат	Сума витрат на впровадження заходів, грн.
1. Підготовка та оформлення необхідної документації та встановлення вивіски підприємства	Оплата за додатковий робочий час юристів та фахівців відділу корпоративних комунікацій; оплата за розробку дизайну та макету вивіски; оплата за виготовлення та встановлення вивіски підприємства	15 000 грн
2. Оздоблення територію перед офісною будівлею, зробити комфортні місця відпочинку робітників на території підприємства;	Оплата підрядникам за розробку ландшафтного дизайну та припаркової зони; оплата на встановлення спортплощадки та лаундж зони	25 000 грн
3. Створення загальної кімнати відпочинку в офісній будівлі для відпочинку протягом робочого дня працівників	Витрати на плазмовий телевізор та приставку для ігор, спеціалізовані меблі для кімнати відпочинку, спортивний стіл для настільного тенісу, встановлення витяжки, та зони куріння.	45 000 грн
4. Створення телеграм каналу для спілкування з партнерами «HOTNEWS BAKERSTREET»	Витрати описані в таблиці 3.	15 000 грн
5. Залучення та працевлаштування до штату компанії професійного кваліфікованого HR менеджера	Витрати на пошук та працевлаштування на дану посаду, витрати на адаптацію та заробітну плату	60 000 грн

Розрахунок витрат підприємства на оплату послуг агенції з інтернет-маркетингу для створення каналу зв'язку з партнерами «HOTNEWS BAKERSTREET» поданий у табл. 3.4.

Таблиця 3.4–Розрахунок витрат підприємства на оплату послуг агенції з інтернет-маркетингу

Організаційні заходи	Розрахунок суми витрат на впровадження заходів
1. Розробка концепції та формування стратегічного контент-плану каналу «HOTNEWS BAKERSTREET»	Середня ціна за виконання аналогічних послуг на сучасному ринку послуг діджитал-маркетингу – 25 000 грн.
2. Налаштування каналу «HOTNEWS BAKERSTREET» та його запуск	Середня ціна за виконання аналогічних послуг на сучасному ринку послуг діджитал-маркетингу – 13 000 грн.
Всього використано коштів	38 000 грн.

Соціальна ефективність від запровадження даних змін наведено нижче у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5–Соціальна ефективність від виконаних заходів

Організаційний захід	Соціальна ефективність від його впровадження
1) створення брендваної вивіски підприємства, створення зони відпочину на території підприємства	1) формування й розвиток корпоративних цінностей; 2) впізнаваність бренду; 3) підтримка відносин співпраці; 4) покращення соціально-психологічного клімату в колективі;
2) корпоративний канал зв'язку «HOTNEWS BAKERSTREET »	1) збільшення рівня комунікації з партнерами з приводу новин компанії; 3) виклик почуття турботи та підтримки партнерів, який буде мотивувати партнера до більш активної та лояльної співпраці, яка збільшить економічні показники організації ТОВ «БейкерСтріт»
3) Залучення та працевлаштування до штату компанії професійного кваліфікованого HR менеджера	1) професійне подолання конфліктів у трудовому колективі; 3) покращення загального становища з підбором персоналу 4) зменшення коефіцієнту плинності кадрів та як наслідок зменшення витрат на пошук та адаптацію персоналу; 5)профілактика можливих трудових конфліктів; 6) організаційне планування.

Таким чином ми можемо зробити висновок що оцінка ефективності є важливим елементом планових рішень, які дозволяють визначити прогрес діючої структури.

Дуже важливу роль відіграє корпоративна культура інновацій та сталого розвитку. Під час процесу цифровізації одним із ключових елементів корпоративної культури є акцент на інноваціях та сталому розвитку. У кондитерській промисловості, де важлива якість продукції, ефективність процесу та збереження традицій, нові технології дозволяють інтегрувати інноваційні методи у виробництво продукції без втрати унікальності та високої якості. Щоб співробітники могли ефективно адаптуватися до цих нових цінностей, необхідно зміцнювати культуру інновацій і творчих підходів до роботи. В ТОВ «БейкерСтріт» технологи регулярно накопичують практичний досвід за кордоном і переносять ці знання на навчання та застосування в процесі роботи. Підтримка ідеї постійного вдосконалення, збереження традицій при використанні новітніх технологій, а також підкреслення відповідальності за сталий розвиток є ключовими елементами, які застосовуються в ТОВ «БейкерСтріт». Навчання та розвиток Розвиток співробітників ТОВ «БейкерСтріт» є першочерговим завданням. Організація розробила стратегію навчання співробітників, яка включала не тільки технічні аспекти, але й психосоціальні навички, які допомагали працівникам адаптуватися до нових корпоративних культурних цінностей. Включення тренінгів, вебінарів і онлайн-курсів допомагає забезпечити плавний перехід до нової культури для співробітників, які працюють в компанії протягом тривалого часу і знайомі зі старими цінностями, і допомагає новим співробітникам познайомитися з новими цінностями. Використання цифрових комунікаційних платформ є звичайним явищем у компанії. На рис. 3.7 подана схема навчання нового співробітника в ТОВ «БейкерСтріт».



Рис. 3.7 –Схема навчання нового співробітника в ТОВ «БейкерСтріт».

Розгортання комунікаційних інструментів, таких як Бітрікс24, Microsoft Teams або Zoom, сприяє інтеграції нових цінностей корпоративної культури в щоденну практику, сприяючи швидкому обміну інформацією та швидкому вирішенню надзвичайних ситуацій, підтримка бізнесу традиційно через онлайн-форми, а також організація дистанційних зустрічей для офіційних зустрічей, репетицій тощо.

Залучення керівників до процесу адаптації є основою корпоративної культури, так як статус керівника є більш впливовим, та він є лідером думок в своєму відділі та підпорядкованими відділами. В ТОВ «БейкерСтріт» керівники на всіх рівнях організації активно беруть участь у процесі адаптації персоналу до нових цінностей корпоративної культури, тим лідери своїх відділів приділяють повну увагу до нових співробітників, що допомагає одразу залучити нового співробітника до цінностей та розуміння робочого процесу. Це включає проведення зустрічей, проведення On-board-у, обговорення нових підходів до роботи, а також особистий приклад, який надихатиме співробітників на зміну ставлення до нововведень. Адаптація співробітників до нових цінностей компаній в умовах активної діджиталізації є умовою першої необхідності для збереження конкурентоспроможності та

ефективності організації. Впровадження нових технологій вимагає значних змін у підходах до управління, комунікації, розвитку, росту співробітників всередині компанії та власного зростання. Для успішного переходу до нової корпоративної культури важливо забезпечити належну підготовку співробітників, до сприйняття нової інформації та формування готовності до нових цінностей. Методи адаптації нових працівників в ТОВ «БейкерСтріт» показаний в табл. 3.3.

Таблиця 3.3 –Методи адаптації нових працівників в ТОВ «БейкерСтріт»

Методи адаптації нових працівників	Їх застосування на практиці
Чат-бот	Чат-бот ТОВ «БейкерСтріт» в перший робочий день надсилає новачку чек-лист і нагадування про те, що потрібно зробити. Пізніше співробітник отримує гайд із порадами з комунікації в Bitrix24, а також історію компанії. В подальшому чат-бот працює як база знань.
Елементи гейміфікації	Тематика онлайн-гри — зомбі-апокаліпсис. Контент поділений на модулі, в кінці кожного з них новачки одержують код, який дозволяє розблокувати наступний рівень. Додаток прокачує навички продажів\кондитерської справи.
Welcome box, та привітання на робочому місці	Адаптацією займається окремих фахівець. Кожен новачок наперед заповнює опитувальник, де вказує свої улюблені страви, кольори та хобі. І до першого дня його робоче місце облаштовують відповідно до інтересів. <i>Наприклад</i> , можуть накрити стіл папером із зображенням піци чи замовити улюблений смак торту
Комунікація з керівником	У ТОВ «БейкерСтріт» за новачком закріплюють ментора, який займається ним протягом двох тижнів. Під час адаптації працівники працюють над реальними завданнями, а після закінчення випробувального терміну проходять іспит на отримання кваліфікацію рівня С

З огляду на безперервний розвиток цифрових технологій всередині компанії. Одна з основних задач у майбутньому полягає в удосконаленні навичок співробітників для ефективного використання їх в роботі. Для підтримки нових цінностей корпоративної культури важливо зберегти баланс між традиційними цінностями і сучасними технологіями. У галузі кондитерського виробництва це особливо важливо, адже, незважаючи на автоматизацію та діджиталізацію, кінцевий продукт — кондитерські вироби — залишається результатом творчої та майстерної праці кондитера.

У ТОВ «БейкерСтріт» впровадили нові персоналізовані та ефективні механізми мотивації працівників. У цьому контексті важливими інструментами можуть стати платформи оцінки ефективності та організатори зворотного зв'язку. Використання цифрових інструментів моніторингу та оцінки ефективності дозволяє адаптувати систему мотивації до індивідуальних потреб кожного працівника, особливо враховуючи їх кар'єрний розвиток, впровадження інновацій, а також їх діяльність у житті компанії. Крім того, ігрові елементи можуть бути інтегровані в повсякденну роботу – так звані елементи гейміфікації, включаючи системи балів, винагороди та досягнення. Це мотивуватиме співробітників підвищувати кваліфікацію, вивчати нові технології та брати активну участь у житті компанії. Такий підхід робить адаптацію до нових цінностей не тільки ефективною, але й більш захоплюючою для співробітників.

У контексті діджиталізації важливо забезпечити внутрішню адаптацію персоналу до нових цінностей, а також інтеграцію корпоративної культури з іншими елементами бізнес-екосистеми, такими як постачальники, партнери та споживачі. У цьому контексті адаптація корпоративної культури до нових технологій вимагає більш тісної взаємодії між усіма зацікавленими сторонами в цьому процесі. Наприклад, важливим кроком для ТОВ «БейкерСтріт» було впровадження корпоративних культурних цінностей у системи управління ланцюгами поставок. Робота з постачальниками та іншими діловими партнерами за допомогою цифрової платформи встановлює більш прозорі, ефективні та підзвітні відносини. Це не тільки підвищує якість і ефективність виробництва, але і допомагає підтримувати культуру відповідальності за якість на всіх етапах – від вибору сировини до доставки готової продукції споживачам.

## Висновки за третім розділом

Спираючись на інформацію яку ми отримали в розділу 3 можемо сказати, що навчання співробітника займає немало часу та ресурсів компанії. Найголовніший ресурс під час навчання це – час. Адже впровадження нових систем навчання за допомогою діджитал систем, це завжди отримання нових викликів та проблем, як технічних так і лінійних з персоналом.

Сучасні технології в компанії змінюють підходи до організації робочих процесів у віддаленому робочому середовищі. Після початку повномасштабної війни в Україні компанії все частіше обирають гнучкі моделі роботи, коли частина або всі співробітники працюють віддалено. Ефективна комунікація, взаємодія в команді та підтримка корпоративної культури – нові виклики для керівників у такому форматі роботи. Успіх організації може визначатися корпоративною культурою. Поведінка співробітників і взаємодія з іншими членами організації визначаються спільними цінностями, нормами, віруваннями, традиціями та практикою спілкування. Організація корпоративної культури отримує нові вимоги у віддаленій роботі.

Корпоративна культура повинна бути гнучкою і адаптивною до змін у зовнішньому середовищі. Це включає моніторинг тенденцій у галузі, аналіз конкурентів та врахування змін у споживчих вподобаннях. Регулярні оцінки корпоративної культури допоможуть виявити її слабкі місця та вчасно вносити корективи. Наприклад в 2022 році в компанії в зв'язку з війною було проведено колосальну роботу над стабілізацією та змінами в корпоративній культурі, проведення опитувань та підтримка морального стану серед працівників може дати цінну інформацію про їхні потреби та очікування. Комунікація також є частиною того зародкового стану, у якому знаходиться корпоративна культура при створенні підприємства, на самому початку його шляху, діяльності та розвитку – початку праці над своїм удосконаленням.

## ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ

Роблячи висновки з магістерської кваліфікаційної роботи в якій були проведені дослідження, та вирішені завдання дослідження. Можна зазначити, що питання корпоративної культури в умовах діджиталізації актуально і на прикладі компанії ТОВ “БейкерСтріт” можна це помітити. У кваліфікаційній роботі показане теоретичне узагальнення корпоративної культури та діджиталізації.

Корпоративна культура – це набір переконань та поведінки компанії, які визначають, як керуюча ланка та працівники компанії взаємодіють один з одним. Корпоративна культура може мати серйозний вплив на стан компанії та її співробітників. Основні риси корпоративної культури включають бачення, цінності, дрескод, робочий час, облаштування офісу, рішеннях про прийняття на роботу, проведення комунікацій з партнерами та у всіх інших аспектах діяльності компанії. Корпоративна культура може представляти аспекти організації які не проявляються активно. Це, наприклад, колективні фундаментальні цінності та значення членів організації. Проявляються вони через внутрішнє спільне мислення та спілкування.

Діджиталізація – це переведення всієї інформації в компанії яка раніше робилась на «бумазі» в інформаційний простір. Діджиталізація дозволяє покращити процеси всередині компанії, такі як оптимізація, комунікація, планування, продажі і т.д. За допомогою діджитал-інструментів з’являється можливість напряду комунікувати з потрібними відділами без зайвих витрат часу на пошук можливості комунікації. З’являється можливість комунікувати з партнерами, та вести роботу у віддаленому форматі, що також дозволяє підняти ефективність роботи співробітників.

Стратегія та культура є одними з най важливіх аспектів для того, щоб зберегти організаційну життєздатність та ефективність. Стратегія корпоративної культури в умовах діджиталізації запроваджує конкретизовану логіку цілей компанії та орієнтує співробітників та партнерів. Цифрова

трансформація означає постійні зміни. Автоматизувавши той чи інший процес, ви не зможете його забути. Тільки так цифровізація та все, що з нею пов'язано, стане корпоративною культурою, а компанія зможе швидко та легко реагувати на виклики ринку та повністю задовольняти потреби клієнта.

Культура виражає цілі через цінності та переконання та спрямовує діяльність через спільні припущення та групові норми. Корпоративна культура в умовах діджиталізації відіграє значну роль у успіху чи невдачі бізнес планів та успішності компанії взагалі. Застосовуючи теоретичні знання про методи та принципи формування корпоративної культури у компанії та мати розуміння артефактів, визнаних цінностей та переконань. Ці основні знання мають значення для компанії для визначення та вирішення потенційних перешкоди, що може стати на заваді до створення для успішної компанії. Підтримка цифровізації – це також бізнес культури. Вона може бути реалізована лише в тому випадку, якщо в її ядро входять керівники вищої ланки та адміністратори. Крім того, міжфункціональна співпраця всередині компанії та із зовнішніми зацікавленими сторонами стає все більш важливою. Цифровізація вимагає тісної співпраці на всіх рівнях. Для того щоб трансформація бізнесу принесла бажані результати, має бути хороша взаємодія між акціонерами, директорами, керівниками вищої ланки, менеджерами та оперативним персоналом.

Люди є невід'ємною частиною корпоративної культури. Сьогодні основна увага приділяється благополуччю працівників, збалансованому способу життя та роботи, щоб робота була виконана, а працівники не відчували згоряння. Тому дуже часто офіси перетворюють на кімнати для медитацій, спортзали та тенісні корти. Все це дозволяє людині відпочити, відпочити від роботи без втрати продуктивності. Кожен співробітник особливий і кожна компанія має свої аспекти, і для того, щоб усі однаково сприймали дійсність і навколишнє середовище, необхідно створити так звані правила, корпоративну культуру всередині компанії. Управління людьми в організації вимагає багато зусиль. Участь працівників у прийнятті рішень, а

також здатність пристосовуватися до організаційних змін і обставин позитивно впливають на відданість працівників організації. Діджиталізація також впливає на процеси командної роботи, дозволяючи розширити можливості для колективної взаємодії. Використання таких інструментів, як платформи для спільної роботи, відеоконференції, дошки для обміну ідеями, зменшує бар'єри між підрозділами та сприяє створенню міжфункціональних команд, що покращує синергію в компанії. Це допомагає поширювати культурні цінності та забезпечує інтеграцію співробітників з різних підрозділів у спільні проєкти. У таких умовах розвивається культура командної роботи і взаємної підтримки, де співробітники відчують спільність і єдність у досягненні цілей компанії. Однак це стосується корпоративної культури організації, де вона уніфікована співробітниками та ототожнюється з місією компанії. Культура компанії важлива для підвищення залученості працівників, але часто не всі заходи, пов'язані з культурою компанії, впливають на залученість працівників. Тому важливо активно залучати співробітників до прийняття рішень у своїх компаніях і формувати їх. Підсумовуючи, можна сказати, що корпоративна культура позитивно впливає на продуктивність праці співробітників. Крім того, це також позитивно впливає на рівень організаційної продуктивності в колективі. Дослідження показують, що існує взаємозв'язок між корпоративною культурою та продуктивністю компанії.

Були проведені оцінки економічного становища компанії, яке показало, що компанія ТОВ «БейкерСтріт» знаходиться на піку свого розвитку, та не збирається зупинитись, в майбутньому планується залучення нових партнерів, повернення старих партнерів, залучення більшої кількості працівників. Був проведений матричний аналіз компанії та її продукту який вивів продукцію яка знаходиться у вигідному становищі для продажу.

Був проведений аналіз корпоративної культури компанії ТОВ «БейкерСтріт», де використовувалися метод опитування, моментне спостереження. Після аналізу корпоративної культури та занурення у життя

компанії, можна сказати, що у компанії є бажання рости і розвиватися, є прагнення до лідерства, але є прогалини у деяких аспектах, таких як комунікації з керівництвом, організації режиму роботи. Компанія ТОВ «БейкерСтріт» зацікавлена у розвитку, навчанні та просуванні талановитих співробітників. У компанії є можливість горизонтального і вертикального кар'єрного росту. Компанія пам'ятає та акцентує увагу софт-скілз і загальних цінностях. В умовах економічної кризи та нестабільності в Україні та у всьому світі працівники найбільше прагнуть до відчуття безпеки, захищеності та стабільній заробітній платі. Через це, зараз вдалий момент для покращення корпоративної культури, покращення лояльності та збільшення залученості своїх співробітників, включення в компанію нових цілей та методів корпоративною культури та діджиталізації.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азарова А. О., Мороз О. О., Лесько О. Й, Романець І. В. *Управління персоналом: навч. посіб.* Вінниця: ВНТУ, 2014. 283 с.
2. Артеменко М.Г,(2010). *Корпоративна культура: мотиви управлінської діяльності.* – Вісник ХНУ імені В.Н. Каразіна. – № 917
3. Ануфрієва О., Майстренко Ю., Лук'янихін В., Павлова В., Спіцина А., Холод С. (2021) Transformation of the Personnel Management System in the Conditions of Digitalization of HR Processes, с. 3
4. Абакуменко О., Деркач А., Корнєєва М. Діджиталізація банківського сектору України. *Фінансові дослідження.* 2016. № 1(1). С. 69–75. URL: <https://fr.stu.cn.ua/tmppdf/20.pdf> (дата звернення: 10.12.2021).
5. Біловол Р.І. Формування ефективного механізму управління розвитком персоналу вітчизняних підприємств. *Економіка і фінанси (Україна) і Henan Science and Technology Press,* 2016. С.319-322.
6. Борданова Л. С., Семенченко Н. В., Попович Ж. В. Особливості формування та упровадження кадрової політики на підприємстві. *Економіка та держава.* 2022. № 6. С. 54–59.
7. Бабич О. (2003). Основні засади створення корпоративної культури як 83 інструменту управління. *Вісник Української академії державного управління.* №2 с. 449-456 (
8. Бабала Л., Данилюк І., Хома Н (2022) HRM-системи управління персоналом, с. 242
9. Балика О.Г. *Культура інноваційної діяльності підприємства. Інноваційні засади та виміри стратегічного розвитку підприємств України : колективна монографія / за наук. ред. І.Л. Петрової. Київ : Університет економіки та права «КРОК», 2012. Т. 2. - С. 309–319.*
10. Бугаєвська Ю.В. *Поняття корпоративної культури: її суть і структура. Засоби навчальної та науково–дослідної роботи.* 2011. № 36. С. 12–17.

11. Бала О.І., Бала Р.Д. Фактори, що впливають на розвиток корпоративної культури підприємства. Інноваційні процеси економічного розвитку: 108 вітчизняний та зарубіжний досвід: Тези доповідей Всеукраїнської конференції молодих вчених і студентів. Тернопіль: ТНЕУ, 2007. С.232-233.
12. Балика О.Г. Стратегічне управління корпоративною культурою. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі: Економічні науки*. 2011. № 4 (49). С. 195–200.
13. Венгерська Н. Формування зеленої корпоративної культури підприємств сталеварної промисловості в контексті смартизації та декарбонізації виробництва. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3050>
14. Замлинський В. А. Вплив корпоративної культури на розвиток компанії. *Облік і фінанси*. 2019. № 1(83). С. 145-151. URL: <https://afj.org.ua/pdf/644-vpliv-korporativnoi-kulturi-na-rozvitok-kompanii.pdf>
15. Виріс І., Кравчук О., Паращук Є. (2022) Цифровізація бізнес-процесів менеджменту персоналу: можливості HRM-систем. Київ, с.95-97
16. Варга В. П. Діджиталізація як один з чинників конкурентоспроможності підприємства. *Регіональна економіка*. № 3. С. 194-201.
17. Волкова, Л. Ю. Роль діджиталізації у розвитку сучасного бізнесу в Україні. *Сталий розвиток України, проблеми та шляхи їх подолання : матеріали Міжнар. науково-практ. конф.* (Маріуполь 14-15 листопада 2019 р.). ДВНЗ «ПДТУ». Маріуполь, 2019. С. 12–15
18. Виклики та тренди в HR 2020: огляд кейсів номінантів Премії HR-бренд. URL: <https://eba.com.ua/vyklyky-ta-trendy-v-hr-2020-oglyad-kejsiv-nominantivpremiyi-hr-brend/> (дата звернення: 08.11.2021).
19. Левків Г. Я., Смолинець І. Б. (2021) Управління персоналом в умовах діджиталізації, с. 97

20. Грибіненко О. (2018). Діджиталізація економіки в новій парадигмі цифрової трансформації. *Міжнародні відносини. Серія "Економічні науки"*. № 113 16. С. 35-37. URL: [http://journals.iir.kiev.ua/index.php/ес\\_n/article/view/3523](http://journals.iir.kiev.ua/index.php/ес_n/article/view/3523) (дата звернення: 05.10.2023).
21. Гевко В.Л. Організаційна культура підприємства та особливості і умови її зміни. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 16. С. 15-22
22. Гавриленко М. М. Трансформація економічних систем під впливом цифровізації. /Гавриленко М. М., Гораль Л. Т., Берлоус М. В. // *Бізнес Інформ*. 2019. №12. С. 261–267. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-12-261-267>
23. Глебська Л.В. Проблеми корпоративної культури вищого навчального закладу в умовах формування інформаційного суспільства [Електронний ресурс]. Вибрані матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. V культурологічні читання пам'яті В. Подкопаєва; Український центр культурних досліджень Міністерства культури і туризму України. Режим доступу: <http://www.culturalstudies.in.ua/секciass51.php>.
24. Гудзь О., Федюнін С., Щербина В. Диджиталізація як конкурентна перевага підприємств. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2019. № 3(29). С. 18–24
25. 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>
26. Данилевич Н. С., Касяненко Я. А., Рудакова С. Г., Щетініна Л. В. (2020) «Діджиталізація HR-процесів у сучасних реаліях», с. 151
27. Діджиталізація в Україні: електронне врядування та держпослуги. URL: <http://week.dp.gov.ua/osvitnia-prohrama/pislya91/digitalizaciya-v-ukraini>.
28. Діджиталізація Нафтогазу: нові можливості для росту працівників. URL: <https://www.naftogaz.com/www/3/nakweb.nsf/0/7C19996539658183C2258597004C5283?OpenDocument&year=2020&month=06&nt=%D0%9D%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D0%BD%D0%B8&>.

29. Діджиталізація аудиторського бізнесу повинна відбуватися на всіх організаційних рівнях. URL: <https://www.pabu.com.ua/ua/mediacentr-3/profesiini-novyny/1792-didzhytalizatsiia-audytorskoho-biznesu-povynnavidbuvatysia-na-vsikh-orhanizatsiinykh-rivniakh>
30. Дмитренко М.Й. Методологічні засади дослідження корпоративної культури в соціально-філософському знанні. *Гуманітарний часопис : зб. наук. праць*. Харків : ХАІ, 2011. № 1. С. 37–44.
31. Диджиталізація: одинадцять порад для лідерів. 2017. URL: <http://www.management.com.ua/tend/tend922.html><http://www.management.com.ua/tend/tend922.html>
32. Економіка підприємства: підручник. За заг. ред. С. Ф. Покропивного – 2-ге вид., перероб. і доп. Київ : КНЕУ, 2000. 526 с.
33. Журавлева, В. (2015) Корпоративная культура — зеркало руководителя. Заньковський О. М., (2017) *Теорія і практика управління організаціями*. Матеріали міжнародної науково-методичної конференції.
34. Жосан Г. Стан розвитку діджиталізації в Україні. *Економічний аналіз*. 2020. Т. 30. № 1. Ч. 2. С. 44–52.
35. Захарчин Г.М. Механізм формування організаційної культури машинобудівного підприємства: Монографія. Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка». 2017. 276 с.
36. Зеліч В.В. Роль та місце корпоративної культури та її вплив на розвиток підприємства. *Інфраструктура ринку*. Одеса, 2017. № 6. С. 21–25
37. Ілляшенко С.М., Овчаренко М.І. Умови та особливості становлення корпоративної культури вітчизняних підприємств. *Економіка та управління підприємствами. Проблеми економіки*. 2012. № 3. С. 115–118.
38. Кравчук І. І., Лавриненко С. О. Управління знаннями та бізнес-комунікаціями – актуальні тренди інноваційного розвитку сучасних організацій. *Ефективна економіка*. 2022. № 1. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=9868>. DOI: 10.32702/2307-2105-2022.1.4

39. Круш П.В. (2007) Формування та розвиток моделі корпоративного управління в трансформаційній економіці Київ, 2018. № 6. С. 21–25
40. Кагляк О. О., Корпоративна культура в організації КНЕУ, 2003. 526 с.
41. Козак К.Б., Седіков Д.В., Седікова І.О. (2022) Управління персоналом в умовах глобальних інформаційних процесів. *Економіка харчової промисловості*, Том 14, с. 52
42. Ковальов Б. Л., Павлик А. В., Федина С. М. Бізнес-комунікації. Суми : Сумський державний університет, 2020. 113 с.
43. Кравченко О., Никифорова В. Корпоративна культура, як стратегічна конкурентна перевага на підприємстві. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. Т. 1, № 3.
44. Кіщак Т. Г. Вітчизняні реалії становлення корпоративної культури на підприємствах [Електронний ресурс]. URL: [www.economynauka.com.ua](http://www.economynauka.com.ua)
45. Колесніков Г.А. Концепція сучасної організаційної культури управління виробничих підприємств. Луцьк: ВІЕМ, 1997. 350 с.
46. Літорович О. В. Особливості менеджменту персоналу підприємств в умовах діджиталізації. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип.38. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1292/1246> (дата звернення: 15.06.2024).
47. Лозниця В. С. Психологія менеджменту : Навч. Посібник. Київ : КНЕУ, 2010. 248 с.
48. Маковецька І. М. Управління комунікаціями в підприємствах : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 ; Державний університет телекомунікацій, Київ, 2021. 24 с.
49. Н. О. Байстріченко, В. О. Лук'янихін, О. М. Теліженко (2015) Освітня компонента формування людського капіталу на основі компетентнісного підходу, м.Київ, 2020, 75с

50. Орел В. М. Роль комунікацій в управлінні підприємством. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства ім. Петра Василенка*. 2016. Вип. 174. С. 60–66.
51. Отенко І. П., Чепелюк М. І., (2018) Корпоративна культура: міжнародний та трансформаційний аспекти : монографія [Електронний ресурс]. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця
52. Олексенко Я.А, (2019) Соціально-економічний зміст та передумови становлення корпоративної культури на підприємстві. *Науковий вісник Херсонського державного університету*  
[http://www.ej.kherson.ua/journal/economic\\_33/25.pdf](http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_33/25.pdf)
53. Офіційний сайт AQA, “Teaching guide: Handy`s culture”, 2017. URL: <https://www.aqa.org.uk/resources/business/as-and-a-level/business-7131-7132/teach/teaching-guide-handys-culture>
54. Офіційний сайт Built in, “How these 4 typed of organizational culture define your company”, 2021. URL: <https://builtin.com/company-culture/types-oforganizational-culture>
55. Офіційний сайт The Fivecoat Consulting Group, “Four types of corporate culture”, 2020. URL: <https://www.thefivecoatconsultinggroup.com/the-coronaviruscrisis/four-types-corporate-culture?format=amp>
56. Апостолюк О. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту підприємства в підвищенні його конкурентоспроможності. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. Економіка та управління підприємствами*. 2, 2016. С. 68-73.
57. Писаревська Г. І. Тенденції розвитку використання Digital технологій в управлінні персоналом. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2021. Вип. 41. С. 54–60. URL: <https://ej.journal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/705>. DOI: 10.32999/ksu2307-8030/2021-41-10
58. Про зайнятість населення: Закон України: за станом на 16 червня 2006 р. Верховна Рада України. Офіц. вид. Київ: Паламентське вид-во, 2006. 27

59. Про працю України : Кодекс законів: за станом на 20 лют. 2008 р. Верхов. Рада України. Офіц. вид. Київ: Парламентське вид-во, 2008. 90 с.
60. Петрова І.Л. Стратегічне управління людськими ресурсами : навчальний посібник.–Київ : КНЕУ, 2013.–466 с
61. Сазонова Т. О., Потапюк І. П., Януш В. А. Особливості корпоративної культури організації в сучасних реаліях. *Економічний форум*. 2021. № 4. С. 152–57. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/1437972>
62. Семененко В.М., Пишненко О.А. Корпоративна культура як елемент управління підприємством і її формування. *Економіка: реалії часу*. 2012. № 3–4 (4–5). С. 73–77.
63. Снігур Х.А. Трансформація корпоративної культури як один із етапів реінжинірингу бізнес-процесів компанії. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Випуск 12. Частина 3. 2015. С.154-157.
64. Стамбульська Х., Передало Х. С. Корпоративна культура: сутність, типи та роль у розвитку організації. *Ефективна економіка*. №1, 2022. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua>.
65. Балановська Т. І., Гоголя О. П., Драгнєва Н. І., Драмарецька К. П., Троян А. В. Управління персоналом: навчальний посібник. 2-ге видання. Київ. 2018. 417 с.
66. Тарасова О.В. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту підприємства. *Економіка харчової промисловості*. 2013. № 3(19). С. 28–32.
67. Фіщук Н.Ю., Ломачинська І.В. Корпоративна культура організації: сутність, види, принципи та вплив на розвиток організації [Електронний ресурс]. URL: <http://econjournal.vsau.org/files/pdfa/691.pdf>. (дата звернення: 15.11. 2023).
68. Харчишина О.В. Дослідження сутності категорії «організаційна культура». *Вісник ЖДТУ*. 2018. № 2 (56). С. 148-151

69. Харчишина О.В. Структура організаційної культури підприємства. *Вісник ЖДТУ*. 2016. № 2(52). С. 295-298.
70. Харчишина О.В. Порівняльний аналіз сучасних підходів до типології організаційних культур. *Економика. Управління. Інновації*. 2019, №2. 281-283 с.
71. Чернишова Т.О., Немченко Т.А. Деякі аспекти корпоративної культури організації. *Наукові праці КНТУ. Економічні науки*. 2010. Вип. 17. С. 25–31.
72. Чернова І. В., Костик Є. П. Розвиток бізнес-комунікацій у системі менеджменту. *Київський економічний науковий журнал*. № 5. С. 158-165. URL: <https://journals.kyumu.kyiv.ua/index.php/economy/article/view/148>
73. Lytovka V.A., Prushkivska E.V., Pylypenko H.M. Corporate culture transformation of the metallurgical industry enterprises amid digital and green economy. *Innovative economy*. 2024. № 2. URL: <http://inneco.org/index.php/innecoen/article/view/1101>
74. Ouchi W.G., Wilkins A.L., “Organizational culture”, *Annul Review of Sociology*, vol.1, 1985, pp.57-83.
75. Schein, E. H. *Organizational culture and leadership*. San Francisco: JosseyBass. 3rd edition. URL: <http://www.slideshare.net/phamthaivinhhang/organizationalculture-and-leadership-3rdeditionjosseybass2004isbn0787968455>