

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет економіки і управління
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу**

КОВАЛЬЧУК ЛЮБОВ ПЕТРІВНА

**ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТОК КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ
ОРГАНІЗАЦІЇ**

спеціальність 073 «Менеджмент»
освітньо-професійна програма – Менеджмент

Кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи МЕНм-21
Ковальчук Любов Петрівна

Науковий керівник:
к.е.н., доцент Прохоровська Світлана
Анатоліївна

ТЕРНОПІЛЬ - 2025

ЗМІСТ

ВСТУП	
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ОРГАНІЗАЦІЇ	
1.1. Сутність, базові складові та основні принципи формування корпоративної культури організації.....	
1.2. Сучасні моделі та механізми формування корпоративної культури в організації	
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ У ТОВ «САРНИ ТРАКСЕРВІС»	
2.1. Характеристика сучасного стану корпоративної культури ТОВ «САРНИ ТРАКСЕРВІС» та аналіз чинників, що формують корпоративну культуру.....	
2.2. Оцінка ефективності існуючих механізмів формування та розвитку корпоративної культури у ТОВ «САРНИ ТРАКСЕРВІС».....	
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ У ТОВ «САРНИ ТРАКСЕРВІС»	
3.1. Інноваційні інструменти удосконалення корпоративної культури у досліджуваному підприємстві.....	
3.2. Напрями удосконалення стратегії та тактики формування корпоративної культури ТОВ «САРНИ ТРАКСЕРВІС».....	
ВИСНОВКИ	
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах динамічних економічних змін, загостреної конкуренції та активної цифрової трансформації корпоративна культура стає одним із ключових чинників забезпечення сталого розвитку організацій. Сьогодні успіх організації визначається не лише її фінансовими, технологічними чи матеріальними ресурсами, а передусім людським капіталом, його цінностями, поведінкою та рівнем залученості. Саме корпоративна культура формує внутрішнє середовище організації, визначає правила взаємодії, стиль управління, норми комунікації, що безпосередньо впливає на ефективність управлінських процесів.

В умовах зростання конкуренції за кваліфіковані кадри корпоративна культура виступає важливим інструментом формування позитивного іміджу роботодавця, забезпечення лояльності та утримання персоналу. Корпоративна культура є фундаментом організаційної ідентичності та визначає здатність організації ефективно реагувати на зміни, впроваджувати інновації та забезпечувати подальший сталий розвиток.

Таким чином, дослідження процесів формування та розвитку корпоративної культури є надзвичайно актуальним, оскільки вони становлять основу створення конкурентоспроможної, інноваційної та стійкої організації. Науковий аналіз даної теми дозволить поглибити розуміння механізмів управлінського впливу на поведінку персоналу, розробити ефективні інструменти формування сприятливого організаційного середовища та забезпечити підвищення результативності діяльності підприємства в умовах сучасних викликів.

Ступінь дослідження проблеми. Теоретико-прикладні аспекти формування та розвитку корпоративної культури в сучасних організаціях представлені у роботах: Аніщенко В. О., Апостолук О.З., Грішньої О.А., Дяків О.П., Колота А.М., Кириченко О. А., Лукашевич М. П., Прохоровської С.А, Пушкар З.М., Шкільняка М.М. і інших, які зробили вагомий внесок у вивченні і дослідженні основ корпоративної політики.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є узагальнення теоретичних засад та практичних рекомендацій щодо формування та розвитку корпоративної культури в організації та розроблення концептуальних передумов щодо їх удосконалення.

Для досягнення вказаної мети поставлено та вирішено такі **завдання**:

- обґрунтовано сутність, базові складові та основні принципи формування корпоративної культури організації;
- досліджено сучасні моделі та механізми формування корпоративної культури в організації;
- проаналізовано чинники, що впливають на формування та динаміку розвитку корпоративної культури організації;
- здійснено оцінку ефективності існуючих механізмів формування та розвитку корпоративної культури у ТОВ «САРНИ ТРАКСЕРВІС»;
- приведено практичні рекомендації щодо удосконалення корпоративної культури у досліджуваному підприємстві;
- обґрунтовано актуальні напрями удосконалення стратегії та тактики формування корпоративної культури.

Об'єктом дослідження є формування та розвиток корпоративної культури в ТОВ «САРНИ ТРАКСЕРВІС».

Предметом дослідження є теоретико-методичне забезпечення формування та розвитку корпоративної культури в організації.

Методи дослідження. Методичною основою випускної кваліфікаційної роботи є загальнонаукові методи дослідження, зокрема: історичний, аналізу та синтезу, порівняльного аналізу, абстрактно-логічний метод, статистичні методи.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що окремі методичні підходи та теоретичні положення щодо впровадження принципів корпоративної культури в менеджменті організації, запропоновані в роботі, доведено до рівня конкретних практичних рекомендацій. Зокрема,

запропоновано пропозиції щодо удосконалення корпоративної культури у досліджуваному підприємстві.

Апробація результатів дослідження здійснена на VI всеукраїнській науково-практичній конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів» (Тернопіль, ЗУНУ, 15 травня 2025 року); та науково-практичній конференції аспірантів, слухачів магістратури та студентів кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу «Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні» (Тернопіль, ЗУНУ, ФЕУ, 27 листопада 2025 р.).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Сутність, базові складові та основні принципи формування корпоративної культури організації

Корпоративна культура є важливим чинником забезпечення стабільності та ефективного функціонування організації. Вона формує поведінкові моделі працівників, впливає на характер управління, тип комунікацій, рівень мотивації та ступінь залученості персоналу до організаційно-управлінських завдань. Корпоративна культура визначає унікальність кожної організації, створює її імідж, ідентичність та сприяє побудові вагомих конкурентних переваг.

Поняття корпоративна культура вперше було введено на початку минулого століття, коли його застосували у військовій сфері для опису специфіки взаємовідносин в офіцерському середовищі. Подальший науковий інтерес до вивчення поведінки працівників та їх культурних особливостей в організації значною мірою сформувався під впливом експериментів у чиказькій компанії Western Electric під керівництвом Елтона Мейо. Отримані результати продемонстрували важливість аналізу соціального середовища працівника, його відчуття приналежності до колективу та ролі спільних цінностей у підвищенні ефективності роботи.

В подальшому дослідники підкреслювали, що корпоративна культура охоплює домінуючі моральні норми, цінності, традиції, ритуали, моделі поведінки та інші компоненти, що впливають на характер взаємодії у колективі.

Формування корпоративної культури розглядається як послідовний процес, що трансформує всі структурні складові організації у злагоджену системну взаємодію. За таких умов завдання керівництва організації полягає у необхідності сформувати ефективну систему управління, основу на

ключових цінностях. Ці цінності надалі відображатимуться у зростанні результативності та прибутковості підприємства.

«Корпоративна культура - це система спільних цінностей, норм, правил, переконань, традицій та моделей поведінки, що поділяються всіма членами організації та визначають особливості їх взаємодії. Це складне соціально-психологічне явище, яке охоплює як формальні, так і неформальні аспекти внутрішнього життя колективу» [52].

Власне, корпоративна культура є результатом тривалого розвитку організації та визначається багатьма чинниками, зокрема: історією формування та розвитку; особистістю керівників; зовнішнім середовищем; професійними особливостями діяльності; традиціями; етапом життєвого циклу організації і ін. Корпоративна культура інтерпретується у наступних процесах: стилі управління; якості внутрішніх комунікацій; ступені демократичності та відкритості; домінуючих мотиваційних установках; етичних стандартах і нормах поведінки; атрибутах організації (символи, ритуали, корпоративна символіка).

Нижче представлено узагальнення підходів українських науковців до трактування сутності поняття корпоративна культура. Аналіз наведених визначень свідчить, що корпоративна культура розглядається як багатогранне соціально-економічне явище, яке охоплює систему цінностей, норм, правил, традицій, моделей поведінки та символів, що формують унікальне внутрішнє середовище організації.

Незважаючи на різні акценти, більшість учених підкреслюють її здатність впливати на взаємодію працівників, стиль управління, рівень мотивації, якість комунікацій та ефективність досягнення стратегічних цілей.

Отже, представлені трактування демонструють, що корпоративна культура є не лише елементом іміджу чи внутрішнього клімату, а й важливим управлінським інструментом, який забезпечує згуртованість персоналу, узгодженість дій та стабільність функціонування організації в умовах мінливого середовища. Узагальнення думок вітчизняних учених дозволяє

глибше зрозуміти сутність корпоративної культури та закладає основу для подальшого дослідження її ролі у забезпеченні розвитку сучасних організацій.

Таблиця 1.1

Трактування поняття «корпоративна культура» українськими вченими

Автор	Визначення поняття «корпоративна культура»
О. Амоша	Розглядає корпоративну культуру як систему духовних і матеріальних цінностей, що визначають характер взаємодії працівників та впливають на їхню поведінку і відношення до праці.
Л. Балабанова	Трактує корпоративну культуру як комплекс норм, правил, традицій та моделей поведінки, що забезпечують єдність працівників і сприяють ефективному функціонуванню організації.
Г. Дмитренко	Вважає корпоративну культуру сукупністю соціальних норм і цінностей, які відображають специфіку організації та визначають стиль управління, комунікації й поведінку персоналу.
О. Крушельницька	Під корпоративною культурою розуміє систему колективних уявлень, символів, стандартів і стереотипів поведінки, що формують внутрішній клімат і впливають на мотивацію працівників.
М. Дороніна	Визначає корпоративну культуру як соціально-психологічний механізм регулювання діяльності персоналу, що базується на спільних цінностях, традиціях і управлінських орієнтирах.
В. Савельєв	Під корпоративною культурою розуміє інтегровану систему взаємовідносин, норм і символів, яка визначає правила поведінки працівників і забезпечує стратегічну стійкість організації.
О. Ляшенко	Наголошує, що корпоративна культура - це інструмент формування конкурентоспроможного персоналу, який базується на спільних цінностях і підтримує реалізацію цілей підприємства.
І. Пономаренко	Розглядає корпоративну культуру як внутрішню філософію організації, що визначає очікувані поведінкові моделі та забезпечує узгодженість дій працівників.

Загалом корпоративна культура має складну структуру, що включає кілька взаємопов'язаних компонентів. Відображає базові елементи

корпоративної культури організації, яка розкриває її складність, багатовимірність та системний характер.



Рис. 1.1. Базові складові корпоративної культури організації

Представлений рисунок демонструє, що корпоративна культура складається з низки взаємопов'язаних компонентів, кожен з яких виконує специфічну функцію та забезпечує цілісність культурного простору організації.

«Корпоративна культура виступає фундаментальною основою формування внутрішнього середовища організації та визначає типові зразки поведінки працівників, управлінські підходи, стиль комунікацій і загальні принципи взаємодії в колективі» [43].

Основними елементами корпоративної культури, які формують її зміст та спрямованість є наступні: місія, цінності, імідж, етичний кодекс, традиції, правила та норми поведінки, а також основні стратегічні цілі організації. Місія задає загальне призначення організації, визначає її ключову роль і відображає стратегічні наміри. Вона слугує орієнтиром для прийняття управлінських рішень та мотивує персонал до спільної діяльності.

Цінності становлять основу корпоративної культури, формують систему переконань і принципів, якими керуються працівники в роботі. Вони забезпечують єдність поглядів, сприяють формуванню лояльності та високої організаційної ідентифікації. Імідж, як зовнішній прояв корпоративної культури, визначає репутацію організації та впливає на її взаємини зі стейкхолдерами, у тому числі партнерами, клієнтами та суспільством загалом.

Етичний кодекс регламентує норми професійної етики та відповідальної поведінки працівників, визначає моральні стандарти та сприяє запобіганню конфліктам. Традиції відіграють роль механізму передачі культурних надбань, забезпечують стабільність та поширення прийнятних в організації послідовних дій. Правила та норми поведінки формують чітку систему регулювання взаємовідносин у колективі, забезпечують дисципліну, організованість і передбачуваність трудових процесів.

Основні цілі та стратегічне бачення задають довгострокові орієнтири діяльності, визначають бажаний напрям розвитку організації та слугують основою для формування корпоративної філософії. Саме взаємодія всіх зазначених елементів забезпечує ефективне функціонування корпоративної культури, сприяє згуртованості персоналу та підвищує здатність організації адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Отже, проведені дослідження дозволяють констатувати, що корпоративна культура організації являє собою цілісну систему взаємопов'язаних елементів, які безперервно взаємодіють між собою та формують єдиний ціннісно-нормативний простір. Завдяки узгодженості цих компонентів забезпечується ефективне досягнення стратегічних і оперативних цілей організації без відхилення від загальноприйнятих норм, принципів та поведінкових стандартів, що підтримуються керівництвом і поділяються всіма працівниками.

Така система створює основу для сталого розвитку організації, формування позитивного внутрішнього середовища та зміцнення корпоративної ідентичності колективу.

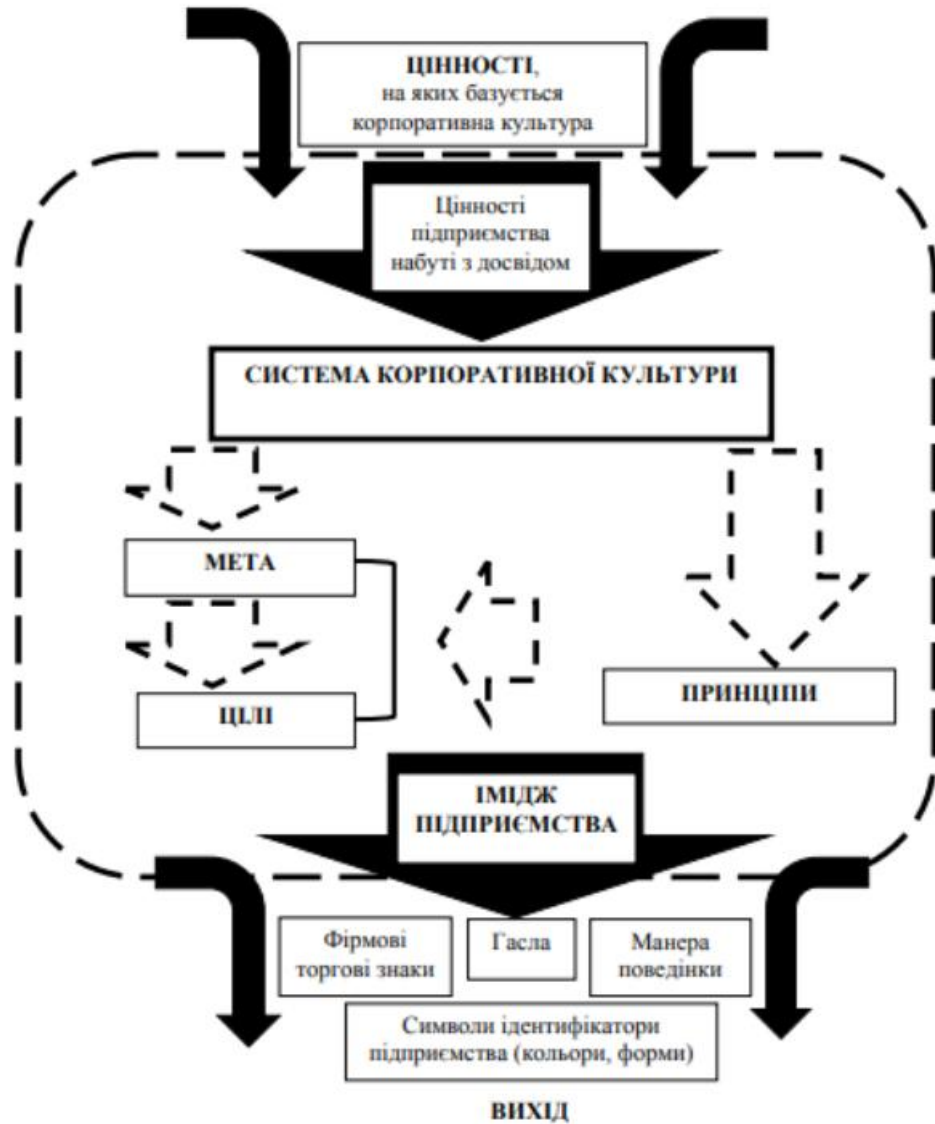


Рис. 1.2 Система корпоративної культури організації

Примітка. Сформовано автором на основі проведених досліджень

Власне, процес формування корпоративної культури потребує системного підходу та чіткого дотримання наступних принципів:

- системність, де корпоративна культура повинна охоплювати всі елементи управління - від стратегічного планування до щоденної поведінки працівників;

- відповідність стратегії організації. Корпоративна культура повинна відображати місію, бачення та стратегічні цілі організації. Невідповідність між стратегією та елементами корпоративної культури призводить до конфліктів і неефективності;

- єдність корпоративних цінностей. Усі працівники повинні поділяти ключові цінності організації. Це забезпечує узгодженість дій і сприяє формуванню спільного бачення майбутнього розвитку;

- прозорість та відкритість. Формування корпоративної культури можливе лише за умов відкритих комунікацій, своєчасного інформування працівників та можливості участі в обговоренні важливих питань;

- лідерство та особистий приклад керівництва. Керівники є носіями корпоративних цінностей та формують стандарти поведінки. Працівники наслідують стиль управління та моделі поведінки керівників;

- участь персоналу. Формування культури має бути спільним процесом, що базується на залученні працівників до управлінських рішень та ініціатив;

- послідовність і стабільність. Усі елементи корпоративної культури мають бути взаємопов'язаними, логічними та послідовними;

- адаптивність до змін. Сучасні організації повинні бути гнучкими. Культура має не лише забезпечувати стабільність, а й підтримувати інноваційність, навчання та готовність до трансформацій.

Отже, корпоративна культура є основою ефективної діяльності сучасної організації, визначаючи морально-етичний, управлінський та психологічний клімат колективу. Вона формує внутрішній потенціал організації, впливає на продуктивність, мотивацію та рівень лояльності працівників. Ефективне формування корпоративної культури можливе за умови дотримання системного підходу, чіткого визначення цінностей, забезпечення прозорих комунікацій та активної участі керівництва і персоналу.

Відображає ключові характеристики корпоративної культури (КК), які забезпечують формування її змісту. Сукупність цих характеристик дає змогу оцінити рівень ефективності корпоративної культури, її відповідність стратегічним цілям та здатність забезпечувати належну взаємодію працівників.



Рис. 1.3. Основні сутнісні характеристики корпоративної культури організації

Примітка. Сформовано автором на основі [12]

Отже, корпоративна культура виступає ключовим чинником формування соціально-психологічного клімату, підтримання стратегічної стійкості та забезпечення високої результативності організації. Вивчення її елементів та механізмів формування є необхідним для розробки ефективних управлінських рішень і підвищення конкурентоспроможності сучасних організацій.

1.2. Сучасні моделі та механізми формування корпоративної культури в організації

У сучасних умовах функціонування та розвитку організацій корпоративна культура дедалі більше трансформується у стратегічний ресурс управління. Для організацій, що прагнуть зміцнити свої позиції на ринку, вона стає потужним інструментом конкурентної боротьби, оскільки сприяє

розвитку організаційної ідентичності, формуванню позитивного іміджу, підвищенню мотивації персоналу та залученості працівників щодо досягнення спільних цілей. Саме тому корпоративна культура розглядається як ключова передумова ефективної діяльності, довгострокової стабільності та економічного зростання організації.

Для комплексного вивчення корпоративної культури необхідним є аналіз системи внутрішніх і зовнішніх чинників, які формують її зміст, динаміку та впливають на ефективність її функціонування.

Таблиця 1.2

Чинники формування корпоративної культури організації та їх характеристика

Чинник	Характеристика
<i>Внутрішні чинники</i>	
Принципи та цінності	Статус підприємства, власний статус, просування по службі
Впевненість	В успіху підприємства, у свої сили, команду
Комунікації	Культура спілкування та зручний обмін інформацією
Відповідальність	Поділ праці з урахуванням пріоритетних задач та фактору часу, якість виконання завдань
Толерантність	Взаємини між різними категоріями працівників, вирішення конфліктних ситуацій
Розвиток	Навчання, підвищення кваліфікації
Образ	Зовнішній вигляд, діловий стиль, уявлення про працівника, поведінка
<i>Зовнішні чинники</i>	
Ментальність	Національні звичаї, етикет, виховання, що впливає на процес формування поведінки працівників
Політична та соціально-економічна ситуація в державі	Визначає рівень життя населення та умови функціонування підприємства
Законодавча база	Регламентує управління персоналом у сфері організації праці та управління, мотивації
Науково-технічний прогрес та глобалізація економіки	Спонукає підприємство до постійного удосконалення своєї діяльності, як у роботі з персоналом, так і під час впровадження інновацій
Конкуренція	Забезпечення високої якості продукції, її безпеки

Примітка. Сформовано автором на основі проведених досліджень

Таким чином, формування корпоративної культури в сучасній організації є результатом взаємодії складної системи внутрішніх і зовнішніх

чинників, що визначають поведінкові моделі працівників, управлінські підходи та загальну ефективність діяльності організації. Для забезпечення комплексного аналізу корпоративної культури доцільно структурувати такі чинники за двома укрупненими групами: внутрішні, що безпосередньо залежать від організації, та зовнішні, зумовлені впливом макросередовища.

Внутрішні чинники відображають особливості організаційного середовища, що формується в межах організації. Вони визначають зміст ціннісних орієнтирів, стиль управління та характер взаємодії персоналу. Зовнішні чинники визначають умови існування організації та створюють макроекономічний контекст, у межах якого формується корпоративна культура. Вони не залежать від діяльності організації, проте суттєво впливають на її управлінські рішення.

Отже, внутрішні та зовнішні чинники комплексно формують корпоративну культуру організації, визначаючи її зміст, структуру та рівень адаптивності до змін зовнішнього середовища. Їх системне врахування дає змогу розробляти ефективні управлінські рішення, підвищувати конкурентоспроможність організації та забезпечувати сталий розвиток персоналу. Збалансований вплив цих чинників є необхідною умовою формування сучасної, гнучкої та результативної корпоративної культури.

У сучасних умовах конкурентного ринку корпоративна культура стає стратегічним ресурсом, що визначає рівень згуртованості персоналу, якість внутрішніх комунікацій, інноваційний потенціал та загальну ефективність діяльності організації. Формування корпоративної культури є складним, багаторівневим процесом, який базується на поєднанні різних управлінських, соціальних та психологічних механізмів. Від вибору та узгодженості цих механізмів залежить здатність організації забезпечувати стабільний розвиток і досягнення довгострокових цілей.

Механізми формування корпоративної культури - це сукупність інструментів, методів і організаційних процедур, спрямованих на створення, підтримку та розвиток цінностей і норм, що регулюють поведінку

працівників. Вони забезпечують інтеграцію персоналу, гармонізацію інтересів, формування єдиних стандартів діяльності.

Основними характеристиками механізмів формування корпоративної культури є наступні:

- цілеспрямованість та системність впливу;
- орієнтація на довгострокові результати;
- інтеграція управлінських, соціальних і психологічних інструментів;
- здатність адаптуватися до змін зовнішнього та внутрішнього середовища.

Проведені дослідження дозволяють виокремити наступні механізми формування корпоративної культури в організації:

1. Нормативно-регулятивний механізм, який включає: корпоративний кодекс; стандарти поведінки; службові регламенти; правила внутрішнього розпорядку; етичні норми. Належне нормативне забезпечення дозволяє зафіксувати базові цінності організації, окреслити вимоги до поведінки персоналу та створити прозору систему взаємодії між працівниками.

2. Організаційно-управлінський механізм, зміст якого формується через: стиль керівництва; структуру управління; систему прийняття рішень; ступінь централізації чи децентралізації; систему відповідальності та делегування повноважень. Керівники, як носії ключових цінностей, відіграють вирішальну роль у формуванні корпоративної культури через власні управлінські дії та особистий приклад.

3. Комунікаційний механізм, який базується на наступних складових: ефективній системі внутрішніх комунікацій; відкритому інформаційному середовищі; регулярних нарадах, зворотному зв'язку; електронних каналах комунікації. Комунікації сприяють поширенню цінностей, підвищують довіру між працівниками та забезпечують координацію спільних дій.

4. Соціально-психологічний механізм, до складу якого належать: методи мотивації та стимулювання; система визнання заслуг; неформальні

групи та лідерство; заходи з формування командного духу. Використання соціально-психологічних інструментів забезпечує підтримання позитивного емоційного клімату у колективі, сприяє згуртованості та формуванню відчуття приналежності до позитивних кінцевих результатів діяльності організації.

5. Кадрово-освітній механізм охоплює: професійне навчання; наставництво; адаптацію нових працівників; розвиток лідерських компетентностей; формування кадрового резерву. Через розвиток персоналу організація забезпечує відтворення та посилення потрібних моделей поведінки та управлінських цінностей.

6. Інноваційний механізм, який забезпечує: впровадження сучасних технологій управління; цифровізацію комунікацій; створення інноваційного середовища; підтримку творчості та генерації нових ідей. Організація, що орієнтується на інновації, формує культуру відкритості, гнучкості та постійного вдосконалення.

Системне використання наявних механізмів корпоративної культури інтерпретується через наступні ключові функції:

- інтеграційну - об'єднання працівників у команду;
- регулятивну - встановлення правил взаємодії та поведінки;
- адаптаційну - забезпечення швидкого пристосування до змін;
- мотиваційну - формування належних умов для зростання продуктивності;
- інноваційну - стимулювання розвитку нових підходів та рішень.

Таким чином, корпоративну культуру слід розглядати як інструмент стратегічного управління, який визначає конкурентоспроможність організації у довгостроковій перспективі.

Формування корпоративної культури в організації є багатокомпонентним процесом, що потребує узгодженого використання нормативних, управлінських, комунікаційних, соціально-психологічних, кадрових та інноваційних механізмів. Ефективна корпоративна культура

забезпечує сталий розвиток організації, підвищує якість управлінських рішень, сприяє зростанню продуктивності праці та зміцненню конкурентних позицій організації. Системний підхід до формування культури є необхідною умовою функціонування сучасних організацій, орієнтованих на довгостроковий успіх.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ У ТОВ «САРНИ ТРАКСЕРВІС»

2.1. Характеристика сучасного стану корпоративної культури ТОВ «САРНИ ТРАКСЕРВІС» та аналіз чинників, що формують корпоративну культуру

ТОВ САРНИ ТРАКСЕРВІС це сучасне підприємство транспортно-логістичного сектору, діяльність якого зосереджена на забезпеченні ефективних автомобільних вантажних перевезень, наданні сервісно-ремонтних послуг та організації технічного обслуговування автотранспорту. Компанія функціонує на внутрішньому й міжнародному ринках, здійснюючи транспортування промислових, аграрних, будівельних та інших категорій вантажів.

Місія підприємства полягає у забезпеченні надійного, безпечного та ефективного логістичного супроводу клієнтів шляхом підвищення якості транспортних послуг і сервісного обслуговування відповідно до європейських стандартів. ТОВ «САРНИ ТРАКСЕРВІС» прагне виступати стабільним та відповідальним партнером у сфері логістики, створюючи додану вартість шляхом оптимізації транспортних процесів [40].

Основними напрямками діяльності Товариства є виконання робіт із технічного обслуговування та ремонту вантажних автомобілів, автобусів, причепів і напівпричепів; проведення діагностичних робіт автотранспортних засобів; монтаж, налаштування та подальше обслуговування тахографічного обладнання; здійснення шино-монтажу, балансування коліс та відновлення шин; реалізація автозапчастин, шин та паливно-мастильних матеріалів; надання консультаційних послуг у сфері автомобільного сервісу; надання послуг з оренди та лізингу обладнання, транспортних засобів і виробничих приміщень.

Ключові завдання діяльності ТОВ «САРНИ ТРАКСЕРВІС» включають: підтримання безперервності транспортного процесу; забезпечення технічно справного стану автопарку; ефективне управління фінансовими ресурсами та підвищення рентабельності; розвиток партнерських відносин із клієнтами, постачальниками та сервісними структурами; підвищення професійного рівня персоналу та формування відповідальної корпоративної культури.

Таблиця 2.1

**Характеристика транспортно-логістичної діяльності
ТОВ «САРНИ ТРАКСЕРВІС», 2024 р.**

Показник	Значення
Географія діяльності	Україна, Польща, Німеччина, Чехія, Литва
Основні типи перевезень	Промислові, аграрні, будівельні, <u>падетні</u> вантажі, збірні вантажі
Загальна кількість перевезень, од.	7 460
З них міжнародні, од.	2 180 (29%)
З них внутрішні, од.	5 280 (71%)
Обсяг перевезених вантажів, тис. т	144,5
Середня дальність рейсу	268 км(внутрішні), 1 240 км(міжнародні)
Кількість вантажних авто у використанні	36 од.
Основні клієнти	Транспортні та логістичні компанії, агропідприємства, виробничі фірми
Рівень своєчасності доставки	96%

Примітка. Сформовано автором за матеріалами підприємства.

Важливою складовою діяльності товариства є сервісно-ремонтний напрям. На підприємстві функціонує сучасна технічна база, що включає діагностичні комплекси, зони технічного обслуговування та ремонту, що дає змогу здійснювати повний комплекс робіт - від первинної діагностики до капітального ремонту вантажного транспорту. Висока якість сервісу

забезпечується завдяки наявності кваліфікованого персоналу та сертифікованого обладнання.

«Стратегічні цілі підприємства охоплюють зміцнення позицій на ринку логістичних послуг у Західному регіоні України; підвищення ефективності перевезень через удосконалення маршрутів, зменшення простоїв та скорочення витрат пального; розвиток технічної інфраструктури та оновлення автопарку; покращення рівня клієнтського сервісу та забезпечення стабільності замовлень; впровадження екологічних стандартів і раціональне використання ресурсів; формування безпечних умов праці та розвиток людського капіталу» [40].

З'ясовано, що фінансово-економічна діяльність ТОВ «САРНИ ТРАКСЕРВІС» характеризується стабільністю та зваженою політикою політикою, що проявляється в раціональному використанні наявних ресурсів, оптимізації витрат та орієнтації на довгострокову співпрацю з клієнтами. Менеджмент досліджуваного товариства постійно працює над розширенням спектру послуг, удосконалює інструменти взаємодії з клієнтами, а також зміцнює партнерські зв'язки з постачальниками запчастин та паливно-мастильних матеріалів.

Ключовим чинником результативності підприємства є поєднання сучасної матеріально-технічної бази, високопрофесійного кадрового потенціалу та активного використання інформаційних технологій у логістичних процесах. На підприємстві діє автоматизована система управління перевезеннями, яка забезпечує моніторинг місцезнаходження транспортних засобів, контроль маршрутів, облік витрат пального та дотримання часових параметрів доставки.

У цілому діяльність ТОВ «САРНИ ТРАКСЕРВІС» демонструє динамічний розвиток, високий рівень організації логістичних процесів і поступовий перехід до цифрових моделей управління транспортними операціями. Збалансована стратегія розвитку, чітко окреслена місія та

соціально-орієнтований підхід забезпечують підприємству стійкі конкурентні позиції на ринку логістичних послуг України.

Корпоративна культура є важливим елементом внутрішнього середовища товариства та виступає ключовим інструментом забезпечення конкурентоспроможності, стабільного функціонування і стратегічного розвитку. Для ТОВ «САРНИ ТРАКСЕРВІС» корпоративна культура набуває особливого значення, оскільки воно працює у сфері сервісного обслуговування, де якість взаємодії між працівниками та клієнтами безпосередньо визначає рівень довіри, лояльності та репутації організації. Характеристика сучасного стану корпоративної культури підприємства дає змогу оцінити рівень сформованості ціннісних орієнтирів, стиль управління, якість внутрішніх комунікацій, мотиваційне середовище та ступінь інтегрованості працівників у спільний культурний простір.

На сучасному етапі підприємство характеризується корпоративною культурою змішаного типу, у якій поєднуються елементи традиційної і сучасної бізнес-культури. Для підприємства притаманна орієнтація на професіоналізм, якість сервісного обслуговування та відповідальність персоналу. Колектив демонструє досить високий рівень згуртованості, що зумовлено тривалим досвідом спільної роботи та наявністю важливих для працівників неформальних відносин.

Станом на жовтень 2025 р. кадровий потенціал ТОВ «САРНИ ТРАКСЕРВІС» налічує 92 особи.

Таблиця 2.2

**Кількісна характеристика персоналу ТОВ «САРНИ ТРАКСЕРВІС»,
станом на 2025 р.**

Категорія персоналу	Кількість працівників, осіб	Частка, %
Виробничий персонал	58	63%
Невиробничий персонал	34	37%
Усього персоналу	92	100%

Примітка. Сформовано автором на основі проведених досліджень.

Показник плинності кадрів у 2024 р. становив 12%, що відповідає типовому рівню для підприємств транспортно-логістичного сектору в Україні.

Таблиця 2.4

Освітня структура персоналу ТОВ «САРНИ ТРАКСЕРВІС»

Рівень освіти	Частка працівників, %	Орієнтовна кількість працівників, осіб
Вища освіта	48%	44
Середня спеціальна	37%	34
Професійно-технічна	15%	14
Разом	100%	92

Примітка. Сформовано автором на основі проведених досліджень.

Ефективність формування та розвитку корпоративної культури в значній мірі залежить від того, наскільки раціонально побудована система управління підприємством. Структура управління визначає канали комунікації, розподіл повноважень, рівень взаємодії між підрозділами та особливості прийняття управлінських рішень. Саме через управлінські ланки

корпоративні цінності транслиуються персоналу, закріплюються у поведінкових моделях і відображаються у щоденній діяльності працівників.

Тому аналіз організаційної структури ТОВ САРНИ ТРАКСЕРВІС є важливим етапом оцінки чинників, що впливають на корпоративну культуру товариства. Визначення функцій керівних підрозділів, їхніх повноважень і взаємозв'язків дозволяє з'ясувати, яким чином здійснюється управлінська координація та які механізми формують ціннісні орієнтири колективу. У цьому контексті доцільним є детальний розгляд структури управління товариством.

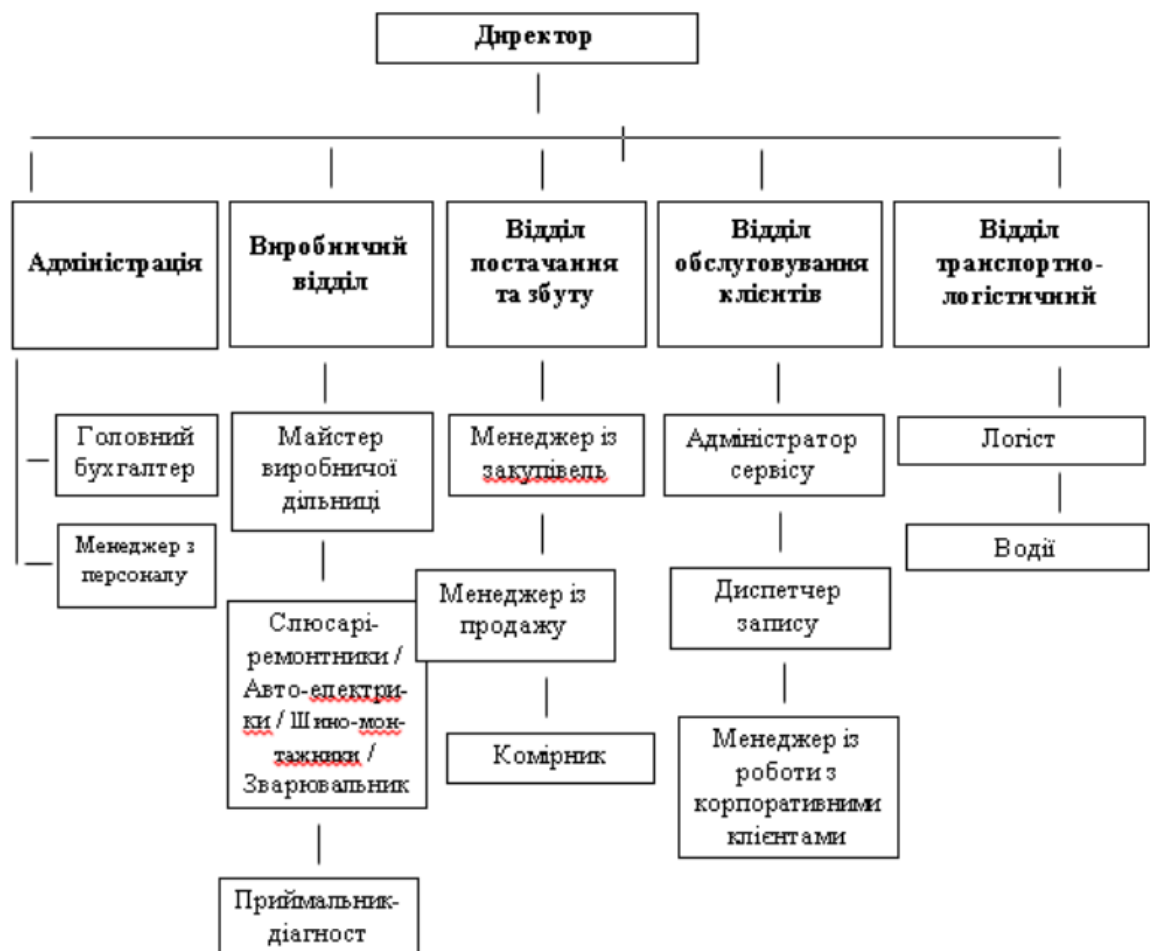


Рис. 2.1 Структура управління ТОВ «САРНИ ТРАКСЕРВІС»

Примітка. Сформовано автором на основі даних ТОВ «САРНИ ТРАКСЕРВІС»

Керівництво ТОВ «САРНИ ТРАКСЕРВІС» здійснюється директором, який забезпечує стратегічне управління підприємством, координує його

розвиток, відповідає за фінансово-економічні результати, а також представляє товариство у взаємодії з партнерами, контрагентами та контролюючими інстанціями.

Адміністративний відділ. До адміністративного блоку входять ключові управлінські посади, зокрема: головний бухгалтер - здійснює ведення бухгалтерського та податкового обліку, формує фінансову звітність, контролює рух грошових коштів та фінансові питання товариства; менеджер з персоналу - відповідає за кадрове забезпечення, проведення відбору й адаптації працівників, організацію системи внутрішньої комунікації, дотримання трудової дисципліни та розвиток корпоративної культури.

Виробничий відділ (сервісна зона). Даний підрозділ є ключовою операційною ланкою товариства та забезпечує виконання робіт із технічного обслуговування й ремонту вантажних транспортних засобів

Таблиця 2.5

Обсяги наданих послуг ТОВ «САРНИ ТРАКСЕРВІС», 2022 - 2024 рр.

Вид послуг	2022 р. (од.)	2023 р. (од.)	2024 р. (од.)	Зміна 2024 р. /2022 р. , %
Ремонт вантажної техніки	1 420	1 570	1 820	+28%
Технічне обслуговування	2 310	2 540	2 880	+25%
Діагностика	3 850	4 120	4 530	+18%
<u>Шиномонтаж та</u> балансування	4 120	4 460	5 010	+22%
Калібрування тахографів	760	810	930	+22%
Продаж автозапчастин	7 950	8 640	9 580	+21%

Примітка. Сформовано автором на основі [40].

До його складу входять: майстер виробничої дільниці - здійснює координацію роботи механічного персоналу, контролює якість виконання ремонтних операцій і дотримання технологічних регламентів; виконавці

ремонтних робіт - слюсарі-ремонтники, авто-електрики, шино-монтажники, зварювальники, які забезпечують виконання технічних та сервісних операцій; приймальник-діагност - проводить технічну діагностику транспортних засобів, формує перелік необхідних робіт та оформлює відповідну сервісну документацію.

Відділ постачання та збуту забезпечує матеріально-технічну підтримку товариства та організовує продаж товарів і послуг клієнтам. Основними посадами у даному відділі є наступні: менеджер із закупівель - відповідає за формування замовлень на запасні частини та матеріали, веде контроль складських запасів і взаємодіє з постачальниками; менеджер із продажу - здійснює комунікацію з клієнтами, готує комерційні пропозиції, супроводжує угоди та контролює виконання планових показників реалізації.

Відділ обслуговування клієнтів відповідає за прийом і супровід замовлень, оформлення необхідної документації та підтримку комунікацій із клієнтами. До складу входять адміністратор сервісу, диспетчер запису, менеджер із роботи з корпоративними клієнтами. Клієнтська структура ТОВ «САРНИ ТРАКСЕРВІС» у 2024 р. демонструє чітку орієнтацію підприємства на співпрацю з професійними учасниками транспортно-логістичного ринку, що забезпечує стабільність попиту та прогнозованість завантаження. Найбільшу частку клієнтської бази становлять транспортні компанії (47%), які формують ядро постійних замовників і сприяють рівномірному розподілу робіт завдяки регулярному обслуговуванню автопарків.

Таблиця 2.7

Клієнтська структура ТОВ «САРНИ ТРАКСЕРВІС», 2024 р.

Категорія клієнтів	Частка, %	Характеристика
Транспортні компанії	47%	Постійні клієнти, обслуговування автопарків
Логістичні оператори	18%	Ремонт та ТО вантажних авто
Приватні перевізники	22%	Разові та регулярні звернення
Будівельні компанії	8%	Ремонт спеціалізованої техніки
Інші	5%	Організації та фізичні особи

Примітка. Сформовано автором на основі [40]

Значний сегмент також займають логістичні оператори (18%), для яких компанія переважно надає послуги технічного обслуговування та ремонту вантажних автомобілів. Важливою частиною клієнтури є приватні перевізники (22%), які забезпечують як разові, так і повторні замовлення. Цей сегмент є гнучким і відображає попит з боку малого бізнесу, що актуально для ринку автотранспортних послуг. Будівельні компанії (8%) звертаються до ТОВ «САРНИ ТРАКСЕРВІС» переважно для ремонту спеціалізованої техніки, що розширює сферу діяльності підприємства та підвищує його конкурентні позиції. До категорії «інші» (5%) входять організації та фізичні особи, що формують додатковий, хоча й менш значний, обсяг замовлень.

Загалом структура клієнтської бази свідчить про диверсифікованість діяльності підприємства та його здатність працювати як з великими корпоративними клієнтами, так і з малими перевізниками та приватними замовниками. Це підвищує стійкість товариства до ринкових коливань і сприяє формуванню стабільного фінансового результату.

Транспортно-логістичний відділ. Забезпечує організацію транспортних операцій, оренду, перевезення та доставку вантажів. До його складу входять логіст та працівники, залучені до виконання транспортно-логістичних функцій.

Таблиця 2.8

**Показники ефективності діяльності ТОВ «САРНИ ТРАКСЕРВІС»,
2024 р.**

Показник	Значення
Середній чек на ремонт, грн/	3 200
Середня тривалість обслуговування одного авто	2,8 год
Кількість постійних клієнтів	315
Кількість нових клієнтів за рік	86
Рівень задоволеності клієнтів (опитування)	92%

Примітка. Сформовано автором на основі проведених досліджень.

Середній чек на ремонт у розмірі 3200 грн. характеризує оптимальне співвідношення ціни й якості, що відповідає середньо-ринковим тенденціям у сегменті технічного обслуговування вантажного транспорту. Середня тривалість обслуговування одного автомобіля становить 2,8 год, що вказує на достатню продуктивність персоналу та ефективну організацію ремонтних процесів.

Стиль управління у ТОВ «САРНИ ТРАКСЕРВІС» можна охарактеризувати як демократично-адміністративний. Керівництво поєднує директивний підхід - у питаннях контролю якості робіт, дотримання технологічних регламентів та стандартів обслуговування - з елементами демократичного стилю, зокрема залученням працівників до обговорення поточних виробничих питань, підтримкою ініціатив та пропозицій щодо покращення сервісу.

Такий стиль сприяє підвищенню відповідальності персоналу, формує атмосферу довіри та партнерства. Однак певним викликом залишається нерівномірність управлінської взаємодії між різними підрозділами, де частково зберігаються риси жорсткого вертикального контролю, що може знижувати рівень самостійності та залученості працівників.

Рис. 2.2 відображає взаємозв'язок між корпоративною культурою досліджуваного товариства та основними управлінськими процесами, підкреслюючи її фундаментальну роль у забезпеченні цілісності та результативності системи управління. Корпоративна культура постає інтегруючим елементом, який пронизує всі управлінські функції та визначає поведінкові стандарти, цінності й норми, яких дотримується організація.

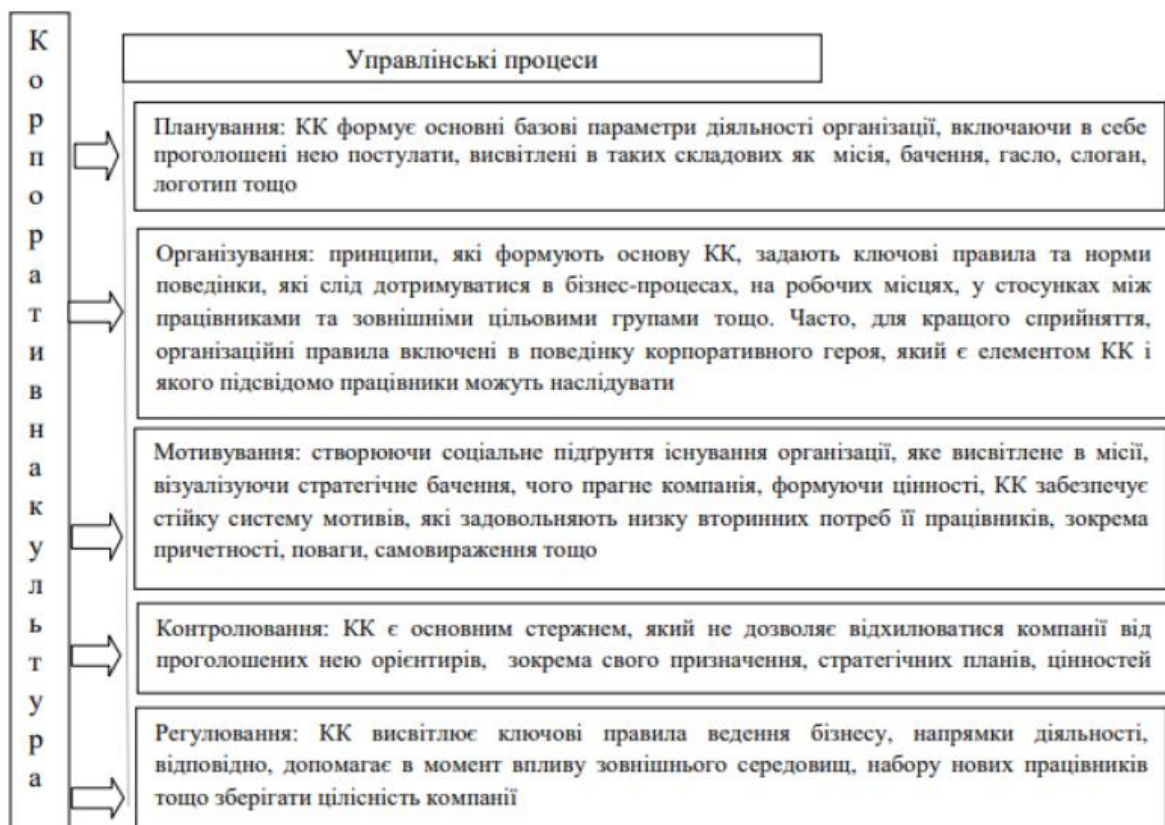


Рис. 2.2. Аналіз впливу корпоративної культури на управлінські процеси

У процесі планування корпоративна культура презентується в питаннях формування базових параметрів діяльності організації. Саме через місію, бачення, слогани, логотип та інші символічні елементи формуються стратегічні орієнтири та визначаються ключові напрями розвитку товариства.

Роль корпоративної культури у процесі організування презентується через формування правил та норм поведінки, яких мають дотримуватися працівники в щоденній діяльності. Корпоративна культура регулює взаємодію як усередині колективу, так і з конкретними цільовими групами зовнішнього середовища.

Корпоративна культура створює концептуальну основу для підтримання соціальної єдності колективу, візуалізуючи стратегічне бачення та ключові цінності товариства і суттєво впливає на мотиваційні процеси. Завдяки цьому формується стійка система мотивів, що сприяє задоволенню потреб працівників у причетності, повазі, визнанні та самовираженні, тим самим підвищуючи їхню залученість.

Крім того, корпоративна культура виконує важливу роль у процесах контролювання, адже визначає ті орієнтири та стандарти, від яких ТОВ «САРНИ ТРАКСЕРВІС» не повинно відхилятися. Корпоративна культура є внутрішнім центром, що забезпечує відповідність управлінських рішень місії, стратегії та цінностям товариства. Відтак у процесі регулювання діяльності, корпоративна культура презентується через усталені правила та ключові принципи здійснення господарської діяльності. Вона забезпечує стабільність та узгодженість дій усередині товариства, зокрема під час адаптації нових працівників чи взаємодії із зовнішнім середовищем.

Таким чином, проведений аналіз впливу корпоративної культури на управлінські процеси у ТОВ «САРНИ ТРАКСЕРВІС» демонструє, що корпоративна культура є багатовимірним інструментом, що впливає на всі управлінські процеси, формуючи цілісну модель функціонування товариства та забезпечуючи стратегічну стійкість.

Корпоративна культура є одним із ключових чинників результативності діяльності сучасних підприємств, оскільки визначає систему взаємовідносин, поведінкові стандарти та ціннісні орієнтири персоналу. Для транспортно-логістичних компаній, зокрема таких, як ТОВ «САРНИ ТРАКСЕРВІС», корпоративна культура відіграє особливо важливу роль, адже вона формує основу ефективної комунікації, організаційної дисципліни, відповідальності працівників та якісного обслуговування клієнтів. Аналіз сучасного стану корпоративної культури підприємства дозволяє оцінити рівень внутрішньої згуртованості персоналу та визначити напрями подальшого розвитку соціально-кадрового потенціалу.

Модель формування корпоративної культури у досліджуваній організації та її взаємозв'язок із ключовими управлінськими складовими.



Рис. 2.3. Модель формування корпоративної культури у ТОВ «САРНИ ТРАКСЕРВІС»

Примітка. Сформовано автором

Наведена модель демонструє, що корпоративна культура не існує ізольовано - вона виникає як результат взаємодії кількох системних рівнів,

кожен із яких накладає свій вплив на поведінку персоналу, управлінські рішення та загальну ефективність діяльності товариства.

Рівень корпоративної культури є найвищим узагальнюючим рівнем, де формуються загальні цінності, норми, стиль спілкування, моделі поведінки та уявлення працівників про «правильні» дії в різних ситуаціях. Цей рівень задає орієнтири для розвитку організації й визначає її унікальну ідентичність.

Рівень етики, моралі, відповідальності, традицій і звичок виступає фундаментом, на якому будується корпоративна культура. Саме моральні норми, культура відповідальності, традиції колективу та щоденні трудові практики формують середовище, у якому виникають і закріплюються цінності організації. Цей рівень забезпечує сталість поведінкових моделей і впливає на ступінь довіри, командності та взаємоповаги в колективі.

Рівень системи управління людськими ресурсами забезпечує практичне втілення корпоративних принципів через кадрову політику, добір персоналу, систему адаптації, мотивацію, навчання та оцінювання працівників. Він визначає, наскільки корпоративна культура підтримується у процесах роботи з персоналом і чи відтворюється вона в усіх HR-процесах. Якість управління людськими ресурсами є одним із ключових чинників динаміки культурних змін.

Рівень системи управління підприємством відображає стратегічні та організаційні аспекти діяльності: структуру управління, стиль керівництва, механізми прийняття рішень, регламентованість процесів і ступінь централізації влади. Цей рівень визначає загальні рамки, у межах яких функціонує корпоративна культура, і закладає передумови її розвитку чи трансформації.

У свою чергу, розвинена корпоративна культура впливає на якість управління, замикаючи цикл та забезпечуючи само-підтримку системи. Таким чином, модель демонструє, що корпоративна культура є результатом інтеграції управлінських, кадрових і соціально-моральних чинників, а її

розвиток - це динамічний процес, що відбувається у взаємодії всіх рівнів організаційної системи.

Проведений аналіз показав, що корпоративна культура ТОВ «САРНИ ТРАКСЕРВІС» перебуває у процесі розвитку та поєднує традиційні підходи з сучасними елементами управління. Вона характеризується орієнтацією на результат, високою дисципліною, прагненням до інновацій та підтриманням довгострокових партнерських відносин. Разом із тим зберігається помірний рівень формалізації, що забезпечує гнучкість у прийнятті рішень.

Узагальнюючи результати, можна зазначити, що ТОВ «САРНИ ТРАКСЕРВІС» потребує системного вдосконалення механізмів формування корпоративної культури, спрямованих на зміцнення кадрової стабільності, підвищення залученості працівників і впровадження сучасних управлінських практик. Це створить умови для підвищення ефективності роботи та конкурентоспроможності підприємства.

Загалом наведені параметри корпоративної культури товариства демонструють прагнення керівництва щодо забезпечення стабільності, послідовності та професійності. У цьому контексті важливо охарактеризувати ключові риси стилю управління, які безпосередньо формують загальну модель поведінки персоналу та впливають на ефективність внутрішньо-організаційних процесів. Основні риси стилю керівництва у ТОВ «САРНИ ТРАКСЕРВІС» включають: поєднання централізованого стратегічного контролю з делегуванням операційних повноважень на рівень керівників підрозділів; відкритість до діалогу між керівництвом та персоналом, що сприяє зниженню конфліктності та підвищенню мотивації; раціональне планування та чіткий розподіл ролей, що підвищує відповідальність працівників; контроль за дотриманням стандартів безпеки та якості, що є визначальним фактором у роботі логістичного підприємства. Таким чином, стиль управління ТОВ «САРНИ ТРАКСЕРВІС» забезпечує оптимальне поєднання дисципліни і гнучкості, що значним чином підсилює ефективність корпоративної культури.

Комунікаційна система ТОВ «САРНИ ТРАКСЕРВІС» функціонує на основі вертикальних і горизонтальних каналів, що забезпечують оперативний обмін інформацією між підрозділами.

Внутрішні комунікації у ТОВ «САРНИ ТРАКСЕРВІС» загалом характеризуються достатньою відкритістю та оперативністю. Основними каналами взаємодії є щоденні виробничі наради, інструктажі, внутрішні повідомлення та корпоративні месенджери. Працівники мають можливість швидко отримувати необхідну інформацію про виробничі завдання, зміни в графіках, нові процедури та вимоги.

Серед позитивних характеристик комунікаційного середовища варто відзначити:

- регулярне інформування персоналу про ключові операційні процеси та результати діяльності;
- доступність керівників для обговорення виробничих питань;
- налагодженість міжособистісної комунікації в межах робочих груп.

Водночас проблемними залишаються такі аспекти: недостатній рівень горизонтальних комунікацій між окремими підрозділами, відсутність єдиного цифрового комунікаційного контенту, а також нерівномірність поширення інформації між співробітниками різних рівнів. Це свідчить про потенціал для подальшого вдосконалення комунікаційної системи у ТОВ «САРНИ ТРАКСЕРВІС».

Мотиваційна система ТОВ «САРНИ ТРАКСЕРВІС» включає як матеріальні, так і нематеріальні стимули. Ключовими елементами мотиваційної системи є наступні:

- конкурентний рівень заробітної плати, тобто диференційований, - залежно від складності виконуваних робіт;
- додаткові премії та бонуси за якісне та оперативне виконання завдань;

- кар'єрні можливості, особливо для виробничого персоналу - поступове зростання від механіка до майстра дільниці;
- підтримка професійного розвитку, включаючи навчання, сертифікацію та підвищення кваліфікації;
- соціальні гарантії та безпечні умови праці, що формують позитивне ставлення працівників до керівництва товариства;
- визнання досягнень персоналу, що сприяє підвищенню лояльності та зменшенню кадрової плинності.

Таке мотиваційне середовище формує умови для підвищення продуктивності та зміцнює корпоративну культуру на основі взаємної поваги й професійної відповідальності.

Разом із тим залишається актуальною необхідність удосконалення горизонтальної взаємодії між підрозділами, модернізації мотиваційної системи та впровадження інноваційних інструментів управління корпоративною культурою. Це дозволить підвищити рівень залученості персоналу, зміцнити клієнто-орієнтовану модель поведінки та забезпечити стійкий розвиток підприємства у конкурентному середовищі.

2.2. Оцінка ефективності існуючих механізмів формування та розвитку корпоративної культури у ТОВ «САРНИ ТРАКСЕРВІС»

Корпоративна культура відіграє ключову роль у забезпеченні конкурентоспроможності сучасних підприємств, оскільки визначає поведінкові стандарти, норми взаємодії та рівень залученості працівників. Для сервісних компаній, до яких належить ТОВ «САРНИ ТРАКСЕРВІС», якість корпоративної культури безпосередньо впливає на рівень клієнтського сервісу, професійність персоналу та стабільність внутрішніх процесів. Відтак оцінка ефективності механізмів формування та розвитку корпоративної

культури є необхідною складовою забезпечення сталого функціонування та довгострокового розвитку товариства.

У «САРНИ ТРАКСЕРВІС» систему формування корпоративної культури забезпечують такі ключові механізми:

- «організаційно-управлінські механізми: стиль керівництва, система комунікацій, організаційна структура» [12];
- HR-механізми: добір персоналу, система адаптації, навчання, мотивація, оцінювання;
- нормативно-ціннісні механізми: місія, бачення, правила внутрішнього розпорядку, корпоративні стандарти;
- соціально-психологічні механізми: традиції, ритуали, командні заходи, корпоративна етика;
- інформаційні механізми: внутрішні канали обміну інформацією, інструкції, методичні матеріали.

Ці механізми взаємодіють між собою, утворюючи комплексну систему функціонування та розвитку корпоративної культури.

Управлінська команда «САРНИ ТРАКСЕРВІС» поєднує елементи централізованого контролю та делегування відповідальності. Такий підхід створює передумови для стабільності та професійності, але разом із тим потребує більшої уваги щодо розвитку ініціативності персоналу. Високий рівень контролю забезпечує чітке виконання завдань. Делегування повноважень сприяє підвищенню відповідальності керівників структурних підрозділів. Водночас є необхідність оптимізації зворотного зв'язку та ініціювання щодо ухвалення самостійних управлінських рішень у відповідності до фахових компетенцій [40].

Процеси добору персоналу базуються на професійних вимогах і практичних компетенціях кандидатів. Адаптація нових працівників здійснюється шляхом проведення інструктажів, наставництва та залучення нових працівників до командної роботи. Наявність чіткої, формалізованої та поетапної програми адаптації персоналу підвищує можливість стандартизації

досвіду та передачі корпоративних цінностей. Керівництво практикує періодичне підвищення кваліфікації працівників, участь у навчаннях та технічних тренінгах.

ТОВ «САРНИ ТРАКСЕРВІС» приділяє значну увагу безперервному навчанню працівників та розвитку їхніх навичок само-менеджменту. У 2024 р. на проведення внутрішніх тренінгів і навчальних програм було спрямовано 85 тис. грн. Протягом року 18 співробітників взяли участь у курсах з удосконалення навичок тайм-менеджменту та організації транспортних маршрутів. Окрім цього, 10 водіїв пройшли програми підвищення кваліфікації та безпечного керування транспортними засобами. Представники адміністративного та фінансового підрозділів відвідали п'ять тематичних семінарів, спрямованих на покращення фахових компетентностей у сфері само-менеджменту та ефективної командної взаємодії.

Результати оцінювання готовності персоналу до саморозвитку свідчать, що 78% працівників висловлюють зацікавленість у подальшому професійному навчанні та участі в програмах підвищення кваліфікації. Це створює сприятливі умови для формування внутрішнього кадрового резерву на заміщення ключових посад.

У цілому кадровий потенціал ТОВ «САРНИ ТРАКСЕРВІС» можна вважати достатньо сформованим, проте подальше інвестування у навчання та розвиток персоналу залишається важливим чинником зміцнення конкурентних позицій та підвищення стійкості товариства.

Мотиваційна система ТОВ «САРНИ ТРАКСЕРВІС» включає матеріальні стимули, преміювання та елементи морального визнання. Практичне використання таких інструментів підвищує продуктивність працівників, але вважаємо за доцільне активізувати використання нефінансових стимулів мотивування персоналу, зокрема: кар'єрне планування, можливості щодо самореалізації, підтримка професійного зростання і ін.

Нами з'ясовано, що у «САРНИ ТРАКСЕРВІС» визначені базові корпоративні цінності: відповідальність, професійність, клієнто-орієнтованість, командність. Проте рівень їх формалізації є достатньо середнім - вони не завжди закріплені у документах або регламентах. Власне, відсутність розгорнутих кодексів корпоративної етики знижує можливість їх систематичного впровадження.

Соціально-психологічні механізми корпоративної культури в досліджуваній організації реалізуються переважно через проведення командних заходів, підтримку наявних неформальних традицій, а також через розвиток практик взаємодопомоги та підтримки серед працівників. У комплексі це забезпечує формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі; підвищення рівня внутрішньої згуртованості та взаємної підтримки між співробітниками. Серед недоліків можемо виокремити те, що ефективність таких механізмів значним чином залежить від індивідуальних особливостей стилю управління окремих керівників, що знижує їх стабільність та передбачуваність.

Соціально-психологічні механізми корпоративної культури в досліджуваному товаристві формуються шляхом організації командних заходів, підтримання неформальних трудових традицій та розвитку практик взаємної підтримки між працівниками. Зазначені механізми сприяють підвищенню рівня соціальної інтеграції персоналу, формуванню довірливих міжособистісних відносин і зміцненню внутрішньої ідентичності колективу.

Відтак використання соціально-психологічних методів позитивно впливає на мотиваційні процеси й продуктивність праці, а також відзначається високий рівень взаємодопомоги та колективної підтримки, що знижує конфліктність та підвищує рівень командної узгодженості.

Інформаційні механізми корпоративної культури в ТОВ «САРНИ ТРАКСЕРВІС» ґрунтуються на традиційних формах взаємодії, зокрема управлінських нарадах, усних інструкціях та внутрішніх повідомленнях. Такий підхід забезпечує високу оперативність у передаванні інформації, що є

особливо важливим для вирішення щоденних виробничих завдань та координації діяльності між підрозділами. Однак, попри ефективність у сфері оперативного менеджменту, інформаційні потоки підприємства характеризуються недостатньою формалізованістю та відсутністю стандартизованих каналів комунікації для поширення стратегічно важливої інформації. Це знижує прозорість управлінських рішень, ускладнює донесення довгострокових цілей та корпоративних цінностей до всіх груп персоналу, а також може призводити до нерівномірного розуміння ключових завдань розвитку підприємства.

Узагальнюючи результати проведеного аналізу, можна дійти висновку, що наявні механізми формування корпоративної культури у ТОВ «САРНИ ТРАКСЕРВІС» функціонують загалом на достатньому рівні та забезпечують стабільність управлінських процесів, підтримання професійних стандартів, формування позитивного соціально-психологічного клімату й належного рівня відповідальності персоналу. Разом із тим виявлено низку аспектів, які потребують подальшого вдосконалення для підвищення цілісності й результативності корпоративної культури. До таких напрямів належать формалізація корпоративних цінностей та етичних норм, розроблення комплексної системи адаптації працівників, запровадження систематичного розвитку soft skills, удосконалення внутрішніх комунікаційних процесів, а також розширення інструментів нефінансової мотивації. Реалізація цих заходів сприятиме посиленню стратегічної узгодженості корпоративної культури та забезпечить більш високий рівень організаційної ефективності підприємства.

Таким чином, проаналізовані нами механізми формування корпоративної культури у «САРНИ ТРАКСЕРВІС» свідчать про наявність базових організаційно-управлінських, кадрових, нормативно-ціннісних, соціально-психологічних та інформаційних інструментів, які формують комплексну систему підтримки внутрішніх стандартів та забезпечують загальну стабільність управлінських процесів.

Узагальнена оцінка механізмів корпоративної культури свідчить, що більшість із них функціонують на середньому рівні ефективності, маючи як сильні сторони, так і структурні недоліки. Основними проблемами залишаються: недостатня формалізація корпоративних цінностей, обмежене застосування нефінансових інструментів мотивації, відсутність системної оцінки культурних показників, нестандартизовані канали стратегічних комунікацій та епізодичний характер навчальних програм.

Відповідно, корпоративна культура ТОВ «САРНИ ТРАКСЕРВІС» має належні передумови для подальшого розвитку, проте потребує комплексного вдосконалення з акцентом на формалізацію культурних стандартів, модернізацію комунікацій, посилення навчально-розвивальних програм та розширення системи нематеріальної мотивації. Реалізація цих заходів сприятиме підвищенню рівня організаційної зрілості та конкурентоспроможності підприємства.

Водночас аналіз показав, що існуючі механізми формування корпоративної культури мають середній рівень ефективності та потребують удосконалення. Серед позитивних аспектів слід відзначити наявність загальних корпоративних цінностей і місії, систему адаптації персоналу, матеріальні та частково нематеріальні стимули, регулярні командні заходи і відкриті канали внутрішньої комунікації. Разом із тим виявлено низку недоліків, які обмежують цілісність та результативність корпоративної культури. До них належать недостатня формалізація корпоративних цінностей і стандартів етики, нерівномірність горизонтальної взаємодії між підрозділами, відсутність системної оцінки культурних показників, епізодичний характер навчальних програм та обмежене використання нефінансових інструментів мотивації.

Загалом, корпоративна культура ТОВ «САРНИ ТРАКСЕРВІС» створює основу для сталого розвитку підприємства, забезпечує відповідність управлінських рішень стратегічним цілям і сприяє підвищенню залученості персоналу.

Проте для підсилення її впливу на ефективність організації необхідне комплексне вдосконалення, яке передбачає формалізацію культурних стандартів, модернізацію системи внутрішніх комунікацій, посилення навчально-розвивальних програм, впровадження інноваційних управлінських інструментів та розширення системи нематеріальної мотивації. Реалізація таких заходів дозволить підвищити організаційну зрілість, зміцнити корпоративну ідентичність та забезпечити довгострокову конкурентоспроможність підприємства на ринку транспортно-логістичних послуг.

РОЗДІЛ 3.

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ У ТОВ «САРНИ ТРАКСЕРВІС»

3.1. Інноваційні інструменти удосконалення корпоративної культури у досліджуваному підприємстві

Практичне удосконалення корпоративної культури на підприємстві є одним із ключових чинників підвищення ефективності діяльності та забезпечення конкурентоспроможності. Для ТОВ «САРНИ ТРАКСЕРВІС» це особливо актуально, оскільки сервісний сектор потребує високого рівня взаємодії між працівниками, оперативності прийняття рішень і формування позитивного іміджу серед клієнтів. На основі проведеного аналізу корпоративної культури підприємства можна сформулювати низку практичних рекомендацій, спрямованих на її удосконалення.

Важливе значення має розвиток мотиваційного середовища, яке повинно включати як фінансові, так і нематеріальні стимули. До практичних заходів належать впровадження системи премій за досягнення ключових показників ефективності, визнання та відзначення кращих працівників, надання можливостей для професійного росту та розвитку, організація корпоративних заходів і тренінгів. Особлива увага має приділятися нематеріальній мотивації, оскільки вона позитивно впливає на лояльність персоналу, залученість до колективної діяльності та формування корпоративної культури.

На основі проведених досліджень нами розроблено рекомендації щодо вдосконалення корпоративної культури у ТОВ «САРНИ ТРАКСЕРВІС».

Одним із перспективних напрямів зміцнення корпоративної культури є запровадження менторських програм у діяльність ТОВ «САРНИ ТРАКСЕРВІС».



Рис. 3.1 Напрями удосконалення корпоративної культури в ТОВ «САРНИ ТРАКСЕРВІС»

Примітка. Сформовано автором на основі проведених досліджень.

Менторські програми сприяють передачі професійного досвіду від досвідчених співробітників до нових працівників, забезпечують швидшу адаптацію у колективі та формують відчуття приналежності до корпоративної спільноти. Вони стимулюють розвиток комунікативних і лідерських навичок, підвищують рівень залученості персоналу та сприяють формуванню єдиної корпоративної культури, у якій цінуються професіоналізм, взаємна підтримка та колективна відповідальність. Крім того, менторські програми створюють умови для безперервного професійного росту працівників, мотивують до саморозвитку та сприяють зміцненню позитивного морально-психологічного клімату на підприємстві. Впровадження таких програм є ефективним інструментом підвищення

лояльності працівників, зміцнення корпоративних цінностей і формування стійких основ для довгострокового розвитку підприємства.

Покращення системи інформування працівників виступає важливим інструментом для підвищення авторитету керівництва та зміцнення позитивного іміджу підприємства серед персоналу



Рис. 3.2 Рекомендовані напрями запровадження внутрішнього PR - елементу в механізм корпоративної культури підприємства

Примітка. Сформовано автором самостійно.

Ефективна комунікація сприяє формуванню довіри, підвищує рівень залученості співробітників і дозволяє своєчасно донести стратегічні цілі та цінності організації. У цьому контексті доцільно приділити особливу увагу розвитку внутрішнього PR, включаючи створення корпоративних інформаційних платформ, періодичних інформаційних бюлетенів, інтерактивних зустрічей та інших каналів обміну інформацією, що дозволяють оперативно та прозоро інформувати працівників про важливі

події, досягнення та зміни в діяльності підприємства. Такий підхід сприяє не лише покращенню корпоративного клімату, але й зміцненню лояльності та мотивації персоналу, а також формуванню позитивного іміджу підприємства як сучасного і відкритого роботодавця.

Таким чином, удосконалення корпоративної культури ТОВ «САРНИ ТРАКСЕРВІС» потребує комплексного підходу, який включає формалізацію цінностей, розвиток комунікацій, модернізацію мотиваційної системи, систематичне навчання персоналу та оцінку ефективності корпоративних практик. Реалізація цих заходів дозволить підвищити організаційну зрілість підприємства, зміцнити корпоративну ідентичність, підвищити залученість працівників і, як наслідок, забезпечити довгострокову стабільність та конкурентоспроможність підприємства на ринку транспортно-логістичних послуг.

3.2. Актуальні напрями удосконалення стратегії та тактики формування корпоративної культури ТОВ «САРНИ ТРАКСЕРВІС»

Корпоративна культура є важливим інструментом забезпечення ефективності діяльності ТОВ «САРНИ ТРАКСЕРВІС», оскільки вона визначає професійні стандарти, характер взаємодії між працівниками та рівень відповідальності за надання якісних послуг. Для підприємства, що працює як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках транспортних послуг, наявність сформованої корпоративної культури є основою стабільності, конкурентоспроможності та адаптивності до зростаючих вимог клієнтів.

Удосконалення стратегії формування корпоративної культури в ТОВ «САРНИ ТРАКСЕРВІС» передбачає створення комплексу довгострокових орієнтирів, що охоплюють визначення цінностей, розвиток професійних компетенцій, зміцнення корпоративної ідентичності та забезпечення єдиного

стандарту поведінки. Стратегічні засади повинні формуватися з урахуванням специфіки діяльності підприємства, що працює з великим обсягом транспортних, логістичних і сервісних операцій.

На основі проведених досліджень вважаємо, що до ключових стратегічних напрямів удосконалення корпоративної культури ТОВ «САРНИ ТРАКСЕРВІС» належать:

- формування системи корпоративних цінностей, орієнтованих на професійність, оперативність, клієнто-орієнтованість та відповідальність;
- забезпечення прозорості та ефективної внутрішньої комунікації;
- посилення ролі керівництва в трансляції стандартів корпоративної поведінки;
- розвиток внутрішнього навчання і практик наставництва;
- удосконалення мотиваційних механізмів та підтримки персоналу.

Тактичні заходи покликані забезпечити практичне впровадження стратегічних орієнтирів у повсякденну роботу. Серед них особливу роль відіграють: впровадження цифрових комунікаційних платформ, регулярні робочі зустрічі, формування відкритих каналів обговорення проблем, стандартизація процесів обміну інформацією, розвиток системи матеріального та нематеріального заохочення працівників [18].

Таким чином, напрями удосконалення корпоративної культури у «САРНИ ТРАКСЕРВІС» базуються на результатах SWOT-аналізу та передбачають використання комплексного підходу, що поєднує стратегічне бачення та практичні тактичні заходи. Отже, пріоритетними напрямками розвитку корпоративної культури є:

- підвищення прозорості та відкритості комунікацій;
- запровадження корпоративного кодексу;
- створення системи регулярного навчання та підвищення кваліфікації працівників;
- формування культури зворотного зв'язку та взаємної підтримки;

- розвиток соціальних та екологічних ініціатив як елементів іміджевої політики.

Упровадження цих заходів сприятиме формуванню корпоративної спільноти, підвищенню рівня участі персоналу та забезпеченню сталого розвитку підприємства в умовах ринкової конкуренції.

Поглиблене опрацювання результатів SWOT-аналізу показує, що потенціал розвитку корпоративної культури у ТОВ «САРНИ ТРАКСЕРВІС» є значним. Наявність згуртованого колективу, доброго іміджу та кваліфікованих кадрів створює міцну основу для впровадження нових управлінських підходів. Водночас слабкі сторони - нестача цифрових інструментів, відсутність структурованої системи мотивації та адаптації працівників - потребують уваги та активних трансформацій.

Оптимізація корпоративної культури в досліджуваній організації вимагає впровадження комплексних управлінських рішень, які враховують як внутрішній стан підприємства, так і зовнішні тенденції галузі. При цьому ключовими чинниками успіху є дисципліна, згуртованість команди, ефективна комунікація та орієнтація на якість. Саме тому стратегія корпоративної культури повинна бути інтегрована в загальну систему менеджменту підприємства, а її розвиток має відбуватися системно та послідовно.

Одним із важливих напрямів посилення корпоративної культури є розроблення та впровадження корпоративного кодексу, який би регламентував професійні норми поведінки, стандарти взаємодії з клієнтами, етичні принципи та правила внутрішнього спілкування. Для ТОВ «САРНИ ТРАКСЕРВІС» це особливо актуально, оскільки підприємство активно працює з міжнародними партнерами, де високий рівень комунікаційної та сервісної культури є стандартом ринку.

Подальший розвиток корпоративної культури потребує модернізації внутрішньої комунікаційної системи. Цифровізація управлінських процесів дозволить покращити якість взаємодії між підрозділами, скоротити час

реагування на проблеми та підвищити рівень прозорості управлінських рішень.

Важливим тактичним інструментом є розвиток кадрового потенціалу. Підприємству варто створити систему внутрішнього навчання, що включатиме технічні тренінги, програми підвищення кваліфікації, інструктажі з якості обслуговування та курси з розвитку soft skills. Для нових працівників доцільно запровадити адаптаційні програми, які допоможуть швидше інтегруватися в корпоративне середовище. Зміцнення ролі наставництва сприятиме передачі досвіду і формуванню єдиних стандартів поведінки в колективі.

Удосконалення системи мотивації також є ключовим напрямом формування корпоративної культури. З огляду на результати SWOT-аналізу, ТОВ «САРНИ ТРАКСЕРВІС» потребує більш структурованої моделі винагороди, яка б поєднувала матеріальні та нематеріальні стимули. Доцільним може стати запровадження бонусних програм, преміювання за якість та швидкість виконання робіт, елементів гнучкої оплати праці. Нематеріальні інструменти - корпоративні події, визнання досягнень, похвала керівництва, внутрішні конкурси - відіграють не менш важливу роль у зміцненні лояльності персоналу.

Одним із важливих аспектів удосконалення корпоративної культури є посилення соціально-відповідальної діяльності підприємства. Участь у локальних соціальних ініціативах, благодійних акціях, освітніх проектах для молоді чи співпраця з громадою створює позитивний імідж компанії й формує у працівників почуття причетності до важливої місії. Для регіонального підприємства, такого як ТОВ «САРНИ ТРАКСЕРВІС», це також сприятиме зміцненню партнерських зв'язків і залученню кваліфікованих кадрів.

Управління корпоративною культурою має бути доповнене системою моніторингу та контролю її розвитку. Рекомендується регулярно проводити оцінку залученості персоналу, аналіз задоволеності умовами праці,

опитування щодо якості комунікації в колективі, а також контролювати рівень плинності кадрів. Важливо впровадити механізми зворотного зв'язку, наприклад, внутрішні опитувальники або скриньку пропозицій, що дозволить оперативно отримувати інформацію про проблеми та потреби працівників.

Реалізація запропонованих стратегічних і тактичних механізмів дозволить мінімізувати загрози, пов'язані з конкуренцією, нестабільністю ринку та ризиком втрати кваліфікованих кадрів. Отже, удосконалення стратегії та тактики формування корпоративної культури в ТОВ «САРНИ ТРАКСЕРВІС» є ключовою умовою підвищення ефективності управління, зміцнення конкурентних позицій підприємства та підвищення рівня задоволеності персоналу.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дозволило комплексно оцінити сутність, роль та значення корпоративної культури в сучасній організації, а також визначити особливості й напрями її розвитку. Корпоративна культура - це складна система цінностей, норм, моделей поведінки, управлінських підходів і комунікаційних практик, що формують внутрішнє середовище підприємства, забезпечують його згуртованість та визначають характер взаємодії між працівниками й зовнішніми стейкхолдерами. У сучасних умовах високої мінливості ринку, загострення конкуренції та зростання вимог до якості сервісу корпоративна культура стає одним із ключових чинників стабільності й розвитку підприємства.

Аналіз теоретичних підходів наочно демонструє, що корпоративна культура виконує управлінські функції: інтеграційну, регулятивну, комунікативну, мотиваційну та іміджеву. Вона бере участь у формуванні організаційної поведінки, впливає на стиль управління, визначає ступінь лояльності персоналу, підсилює здатність підприємства до адаптації та сприяє підвищенню ефективності комунікацій. Стратегічна орієнтованість у формуванні корпоративної культури є необхідною умовою її відповідності місії, цілям і специфіці діяльності організації.

Аналіз чинного стану корпоративної культури ТОВ «САРНИ ТРАКСЕРВІС» засвідчив наявність як позитивних елементів - сформованої команди, професійності персоналу та усталених неформальних традицій взаємодії, - так і низки проблем, що стримують розвиток підприємства. До основних недоліків належать недостатня цифровізація комунікацій, відсутність чітко регламентованих корпоративних цінностей, обмежені можливості професійного розвитку та відсутність структурованої системи мотивації.

Практичні рекомендації, розроблені на основі дослідження, охоплюють низку напрямів, що формують комплексний підхід щодо вдосконалення корпоративної культури. Одним із визначальних кроків є формалізація

корпоративних принципів і розроблення корпоративного кодексу, який дозволить установити зрозумілі стандарти поведінки, підвищити відповідальність персоналу та посилити ідентичність організації. Важливе значення має модернізація системи внутрішніх комунікацій, що передбачає використання сучасних цифрових інструментів, підвищення прозорості управлінських рішень та створення умов для відкритого діалогу між працівниками і керівництвом. Запровадження якісної комунікаційної платформи сприятиме зміцненню довіри, мінімізації конфліктів та покращенню організації праці.

Сукупність запропонованих заходів спрямована на формування сучасної, відкритої, адаптивної та ефективної корпоративної культури, яка здатна забезпечити зміцнення конкурентних переваг ТОВ «САРНИ ТРАКСЕРВІС», підвищення якості сервісу та ефективність управління персоналом. Корпоративна культура виступає стратегічним ресурсом організації, а її удосконалення - необхідною умовою забезпечення довгострокового розвитку, підвищення продуктивності праці та формування позитивного іміджу підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аніщенко В.О. Роль корпоративної культури в прийнятті управлінських рішень . *Актуальні проблеми економіки*. .2009. №3. С.64-71.
2. Апостолюк О. Корпоративна культура як чинник успішної діяльності підприємства. Збірник тез доповідей науково-практичної конференції. URL : <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/29821/1/77.PDF>
3. Армстронг М. Основи менеджменту. Як стати кращим управлінцем. Серія «Підручники та учбові посібники». Харків: «Фенікс», 2008. 512 с.
4. Василенко В. О. Стратегічне управління підприємством: навч. посіб. К.: ЦУЛ, 2003 396 с.
5. Виноградський М.Д. Управління персоналом: навч. посіб. К.: Центр навчальної літератури, 2006. 504 с.
6. Волошко Н. О. Корпоративне управління в умовах глобалізації міжнародних економічних відносин: модель становлення та розвитку. *Економіка та держава*. 2021. № 12. С.54-58.
7. Гай І.В. Підприємництво: навч. посіб. Гай І.В., Смелянська Т.П. К. : ЦУЛ, 2013. 368 с.
8. Господарський кодекс України URL.: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>
9. Грапко Н. В. Методичні підходи до оптимізації вибору системи управлінських дій щодо розвитку корпоративної культури промислових підприємств з позиції їх ефективності. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2013. № 3. С. 129-136.
10. Гудзь О.Є., Клюка Ю. С. Якість та ефективність корпоративного управління. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2020. № 3(33). С. ;-8.
11. Дейнега І.О. Конкурентні переваги, як складова ринкового успіху. *Проблеми формування та реалізації конкурентної політики* : Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції. Львів: «Арт-Друк» . 2013. 300с.

12. Дудкіна О.П., Кривокульська Н.М. Адміністративний менеджмент : навч.-метод. комплекс. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2023. 104 с.
13. Завгородня А. А. Дефініція поняття «корпоративне управління» в нових реаліях функціонування підприємств. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Економічні науки*. 2022. № 4 (67). С.22-28.
14. Захарчин Г. М. Управління персоналом на основі ідеології організаційної культури. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. Тернопіль: ТНЕУ, 2009. Вип. 2. С. 107-113.
15. Захарчин Г.М., Любомудрова Н.П., Винничук Р.О., Смолінська Н.В. Корпоративна культура: навч. посібник / за ред. Г.М. Захарчин. 2011. URL:<http://nebotan.info/corporative/influence.php>.
16. Ігнат'єва І. А., Гарафонова О. І. Корпоративне управління: підручник. К.: Центр учбової літератури, 2013. 600 с. URL:https://pidru4niki.com/1045011752401/menedzhment/korporativne_upravlinnya
17. Карпов А. В. Організаційна культура в теорії і практиці вітчизняного менеджменту. *Журнал практичного психолога*. 2017. № 4. 36 с.
18. Кіщак Т.Г. Вітчизняні реалії становлення корпоративної культури на підприємствах. URL: www.economynayka.com.ua
19. Ковальчук Л.П. Інноватизація управління організаціями як складова їх корпоративної культури. Матеріали VI всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів». Тернопіль, ЗУНУ, 15 травня 2025 року.
20. Ковальчук Л.П. Корпоративна культура та її місце в забезпеченні ефективної діяльності організації. Матеріали науково-практичної конференції аспірантів, слухачів магістратури та студентів кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу «Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні». Тернопіль, ЗУНУ, ФЕУ, 27 листопада 2025 р.

21. Ковтун О.С. Формування корпоративної культури господарської організації в умовах транзитного суспільства. *Український соціум*. 2013. № 3. С. 54–62.
22. Копитко, М., Михаліцька, Н., Верескля, М. Корпоративна культура як стратегічний напрям управління підприємством в умовах сучасних викликів. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 2021. № 2 (62). С. 92–99. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2021-62-92-99>
23. Корпоративна культура :навчальний посібник / Г.М. Захарчин [та ін.] ; за заг. ред. Г.М.Захарчин. Львів : Новий Світ-2000, 2011. 341 с.
24. Корпоративне управління в системі економічної безпеки: навч. посібник/ З. Б. Живко, О. Р. Сватюк, М. І. Копитко; за заг. ред. З. Б. Живко. Львів: ЛьвДУВС, 2018. 456 с.
25. Кравченко О., Никифорова В. Корпоративна культура, як стратегічна конкурентна перевага на підприємстві. *Вісник Хмельницького національного університету*, 2011, №3, Т1.
26. Красовська О.Ю. Генезис поняття «корпоративна культура підприємства». *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2017. Випуск 6–1 (12) . С. 89-93.
27. Кригульська Т. Б. Деякі аспекти структуризації організаційної культури підприємства URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/dtr/ep/2010_3/files/DU310_16.pdf
28. Лозинська Т.М. Проблеми формування організаційної культури в сфері аграрного бізнесу. *Вісник ХНАУ ім. В. В. Докучаєва*: Серія: «Економічні науки». 2018. № 1. С. 37-49.
29. Малицький А. А. Концептуальні засади формування організаційно-економічного механізму управління розвитком корпоративної культури підприємства. *Економічні перспективи України та світу : матеріали міжнародної науково–практичної конференції (20–21 вересня 2013 р., м. Чернігів)*. Чернігівський державний технологічний університет, 2013. С. 83-86.

30. Марченко О.М., Томаневич Л.М. Менеджмент організацій. Львів, 2015. URL : https://pidru4niki.com/81807/menedzhment/organizatsiyna_kultura
31. Матвієнко К. О. Науково-теоретичне визначення поняття «організаційна культура». *Вісник Волинського інституту економіки та менеджменту*. 2015. Випуск 13. С. 240-245.
32. Менеджмент : Підручник / С.Ю. Бірюченко, К.О. Бужимська, І.В. Бурачек та ін.; під заг. ред. Т.П. Остапчук. Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка». Житомир: Вид-во «Рута», 2021. 856 с.
33. Монастирський Г.Л. Теорія організації: підручник. 2-е видання, доповнене й перероблене. Тернопіль: ЗУНУ, 2020. 329 с.
34. Наконечна Н.В. Організаційна культура як соціально-психологічне явище. *Вісник післядипломної освіти ДВНЗ університет менеджменту освіти*. К., 2015. С. 111-121.
35. Нусінова О. В. Удосконалення системи корпоративного управління українських компаній з іноземним капіталом. *Ефективна економіка*. 2022. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10001> (дата звернення: 30.04.2023).
36. Основи менеджменту. Теорія і практика : навч. посіб. / Г.Є. Мошек та ін.; за ред. Г.Є. Мошек. Київ : Ліра-К, 2017. 527 с.
37. Основи менеджменту: Конспект лекцій: навч. посіб. для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент і бізнес-адміністрування» / КПІ ім. Ігоря Сікорського ; укладачі: Т.В. Лазоренко, С.О. Пермінова. Електронні текстові дані (1 файл: 560 КБ). Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2021. 166 с.
38. Отенко І., Чепелюк М. Корпоративна культура: міжнародний та трансформаційний аспекти : монографія. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. 243 с.
39. Пасемко Г.П., Беседіна Г.Є., Волошин Ю.Ю. Дефініції понять «організаційна» та «корпоративна» культура підприємства. *Вісник ХНАУ ім. В. В. Докучаєва*: Серія «Економічні науки». 2019. № 2. С. 41-52.

40. Управлінські матеріали ТОВ «САРНИТРАКСЕРВІС»
41. Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю. Закон України. URL.: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2275-19#Text>
42. Прохоровська С.А., Ілляш І.Д. Стратегічні напрямки забезпечення організацій кваліфікованим персоналом *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. Вип.30. № 2025. С. 70-81
43. Прохоровська С.А. Управління корпоративним іміджем компанії. Розвиток індустрії гостинності та міжнародного бізнесу: сучасний стан і перспективи: зб. тез доповідей учасників ІХ Міжнародної науково-практичної конференції «Розвиток індустрії гостинності та міжнародного бізнесу: сучасний стан і перспективи. Тернопіль 22 травня 2020 р. Т.: ТНЕУ, 2020. С. 200-202.
44. Синицька О. Стратегічне моделювання корпоративної культури. *Науковий вісник*. 2015. № 3. С. 145–156.
45. Соломанідіна Т. О. Організаційна культура компанії. *Управління персоналом*. 2013. № 5 С. 3.
46. Соціологія управління: від групи до команди. Електронний ресурс. URL: <http://www.bibliotekar.ru/upravlenie-5/39.htm> (дата звернення: 18.03.2023).
47. Стадник В.В, Йохна М.А. Менеджмент : підручник. К.: Академвидав, 2010. 472 с.
48. Степанова Л. В., Тужилкіна О. В. Корпоративна культура в контексті регулювання соціально-трудових відносин. *Соціально-трудові відносини: проблеми науки та практики* : монографія. Полтава, 2020. С. 518–534.
49. Харчишина О. В. Роль символічної підсистеми у процесі формування організаційної культури. *Вісник ОНУ імені І.І. Мечнікова*. 2015. №2. С. 94–97.

50. Шаповал О.А. Корпоративна культура як складова корпоративного управління. URL: <http://global-national.in.ua/archive/14-2016/120.pdf>.

51. Шкільняк М.М. Менеджмент у системі корпоративного управління. Вісник Тернопільського національного економічного університету. 2018. №2. С.7-20.

52. Шкільняк М.М. Менеджмент: навч. посіб. / М. М. Шкільняк, О. Ф. Овсянюк-Бердадіна, Ж. Л. Крисько, І. О. Демків. Тернопіль, 2022. 252 с.

53. Ярусевич А.С. Корпоративне управління у сфері промислового комплексу: правовий аспект. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2022. № 7. С.300-302.