

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**Західноукраїнський національний університет**  
**Факультет економіки та управління**  
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

**МЕЛЬНИК ЛЮБОМИР ПЕТРОВИЧ**

**ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА ЯК ЧИННИК  
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

спеціальність 073 “Менеджмент”  
освітня програма - Менеджмент

Кваліфікаційна робота за ступенем вищої освіти «Бакалавр»

Виконав студент групи МЕН - 41  
Л. Мельник

---

*підпис*

Науковий керівник:  
к.е.н., доцент Крамарчук С.П.

---

*Підпис*

ТЕРНОПІЛЬ, 2026

## ЗМІСТ

|                                                                                                                                   |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ВСТУП.....                                                                                                                        | 3  |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ<br>ПІДПРИЄМСТВА .....                                                         | 6  |
| РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ТА ЇЇ ВПЛИВУ НА<br>КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ТОВ «ВОЛЬТЕКС».....                            | 13 |
| 2.1. Організаційно-економічна характеристика досліджуваного підприємства<br>та аналіз його організаційної культури.....           | 13 |
| 2.2. Оцінка впливу організаційної культури на конкурентні переваги ТОВ<br>«ВОЛЬТЕКС» .....                                        | 20 |
| РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ<br>ЯК ІНСТРУМЕНТУ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ<br>ПІДПРИЄМСТВА ..... | 29 |
| ВИСНОВКИ.....                                                                                                                     | 39 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....                                                                                                  | 42 |

## ВСТУП

**Актуальність проблеми.** У сучасних умовах глобалізації, посилення конкуренції та швидких змін у зовнішньому середовищі підприємства змушені шукати нові джерела формування конкурентних переваг. Поряд із матеріальними, фінансовими та технологічними ресурсами дедалі більшого значення набувають нематеріальні чинники розвитку, серед яких важливе місце займає організаційна культура. Саме вона визначає систему цінностей, норм поведінки, принципів взаємодії працівників та особливості управління, що впливають на ефективність діяльності підприємства та його здатність адаптуватися до змін.

Організаційна культура є важливим інструментом забезпечення конкурентоспроможності підприємства, оскільки сприяє формуванню позитивного соціально-психологічного клімату, підвищенню мотивації персоналу, зміцненню корпоративної ідентичності та розвитку інноваційного потенціалу. Ефективно сформована організаційна культура дозволяє підприємству підвищувати продуктивність праці, покращувати якість управлінських рішень та забезпечувати стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.

**Аналіз останніх досліджень та наукових праць.** Проблематика організаційної культури знайшла відображення у працях вітчизняних і зарубіжних науковців, серед яких вагомий внесок зробили Е. Шейн, В. Гевко, М. Копитко, Н. Михаліцька, Т. Семенчук і А. Кушнір. Дані автори вивчали особливості формування та розвитку організаційної культури в сучасних умовах господарювання. Незважаючи на значну кількість наукових досліджень, питання впливу організаційної культури на конкурентоспроможність підприємства потребують подальшого вивчення з урахуванням сучасних викликів та тенденцій розвитку бізнес-середовища.

**Метою кваліфікаційної роботи** є дослідження теоретичних та практичних аспектів організаційної культури як чинника

конкурентоспроможності підприємства, а також розробка рекомендацій щодо її вдосконалення для підвищення ефективності діяльності суб'єкта господарювання.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі **завдання**:

- дослідити теоретичні засади організаційної культури та її впливу на конкурентні переваги підприємства;
- охарактеризувати організаційно-економічні аспекти діяльності ТОВ «ВОЛЬТЕКС» та провести аналіз його організаційної культури;
- оцінити вплив організаційної культури на конкурентні переваги досліджуваного підприємства;
- розробити пропозиції щодо вдосконалення організаційної культури як інструменту підвищення конкурентоспроможності підприємства.

**Об'єктом дослідження** є процес формування та розвитку організаційної культури ТОВ «ВОЛЬТЕКС».

**Предметом дослідження** є сукупність теоретичних, методичних і практичних аспектів впливу організаційної культури на конкурентоспроможність підприємства.

**Інформаційна база та методи дослідження.** Інформаційну базу дослідження становлять законодавчі і нормативно-правові акти України, наукові праці зарубіжних й вітчизняних учених із питань організаційної культури та конкурентоспроможності підприємств, матеріали наукових конференцій, монографії, статті у фахових виданнях, статистичні дані, а також внутрішня документація та фінансова звітність досліджуваного підприємства. Методичною основою роботи є загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, зокрема: статистичний та економічний аналіз, порівняння, синтез, системний підхід та узагальнення.

**Практичне значення дослідження** полягає у можливості використання розроблених рекомендацій для вдосконалення організаційної культури підприємства, підвищення ефективності управління персоналом та зміцнення конкурентних переваг на ринку.

**Апробація результатів дослідження.** За результатами дослідження опубліковано тези доповіді на тему «Маркетингові дослідження як основа вдосконалення організаційної культури та розвитку підприємства» у збірнику тез VII Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів» (м. Збараж, 22 травня 2026 року).

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах глобалізації, цифровізації економіки та посилення конкурентної боротьби організаційна культура набуває статусу одного з ключових чинників ефективного функціонування та довгострокового розвитку підприємства. Вона формує внутрішнє середовище організації, визначає принципи взаємодії між працівниками, впливає на процес прийняття управлінських рішень, рівень мотивації персоналу та здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Саме тому дослідження сутності, змісту та особливостей організаційної культури є важливим напрямом сучасної управлінської науки.

Поняття організаційної культури належить до складних і багатогранних категорій менеджменту. У науковій літературі [2; 10; 24] відсутнє єдине загальновизнане визначення цього поняття, що пояснюється різноманітністю підходів до його дослідження, а також складністю самої природи організаційної культури. Вона охоплює систему цінностей, норм, переконань, традицій, символів і моделей поведінки, які формуються в процесі функціонування організації та визначають особливості її діяльності.

Одним із найвідоміших дослідників організаційної культури є Едгар Шейн [34], який визначав її як сукупність базових переконань, цінностей та норм поведінки, сформованих у процесі адаптації організації до зовнішнього середовища та внутрішньої інтеграції. Ці цінності передаються новим членам колективу як правильний спосіб сприйняття, мислення та поведінки в організації. Українські науковці розглядають організаційну культуру як сукупність матеріальних і духовних цінностей, норм, традицій, правил поведінки та управлінських принципів, які склалися в організації та поділяються більшістю її працівників. Такий підхід підкреслює важливість людського фактору в забезпеченні ефективності діяльності підприємства.

Узагальнення наукових підходів до визначення сутності організаційної культури наведено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

**Визначення категорії «організаційна культура» у працях різних науковців**

| Автор                                       | Визначення                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|---------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Гевко В. Л. [5]                             | Організаційна культура підприємства є важливим інструментом забезпечення організаційної, економічної та психологічної єдності колективу підприємства задля підвищення ефективності його функціонування.                                                                    |
| Монастирський Г. Л. [19]                    | Організаційна культура – це набір найважливіших припущень, що приймаються членами організації та виражаються в цінностях, які визначають орієнтири поведінки та діяльності працівників.                                                                                    |
| Юськевич А. І., Легкий О. А. [33]           | Організаційна культура являє собою сукупність духовних традицій, цінностей, символів, норм поведінки та правил, які поділяються працівниками підприємства і визначають особливості їхньої взаємодії.                                                                       |
| Харчишина О. В. [30]                        | Організаційна культура – це соціальне явище, що виникає в організації та включає систему цінностей, норм, ролей, правил і символів, які спрямовують діяльність підприємства та формують взаємовідносини між його членами.                                                  |
| Карпов А. В. [10]                           | Організаційна культура – сукупність норм, правил, традицій та звичаїв, які підтримуються керівництвом організації та визначають загальні рамки поведінки працівників відповідно до стратегічних цілей підприємства.                                                        |
| Браун Е. [2]                                | Організаційна культура – це сукупність переконань, цінностей і способів вирішення проблем, які сформувалися в процесі розвитку організації та знаходять прояв у поведінці її членів і матеріальних атрибутах.                                                              |
| Оучі В. Дж. [21]                            | Організаційна культура являє собою систему символів, церемоній, ритуалів і міфів, через які працівникам передаються основні цінності та переконання організації.                                                                                                           |
| Шейн Е. [34]                                | Організаційна культура – це система колективних базових уявлень, сформованих у процесі вирішення проблем зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції, які довели свою ефективність і передаються новим членам організації як правильний спосіб сприйняття та поведінки. |
| Копитко М., Михаліцька Н., Верескля М. [12] | Організаційна культура розглядається як стратегічний інструмент управління підприємством, що забезпечує згуртованість персоналу, формує корпоративні цінності та сприяє підвищенню конкурентоспроможності.                                                                 |
| Семенчук Т., Кушнір А. [24]                 | Організаційна культура є системою цінностей, норм, моделей поведінки та управлінських практик, які визначають характер взаємодії працівників і забезпечують реалізацію стратегічних цілей підприємства.                                                                    |

Примітка. Складено автором на основі джерел [2, 5, 10, 12, 19, 21, 24, 30, 33, 34].

Аналіз наведених визначень свідчить про відсутність єдиного підходу до трактування організаційної культури. Е. Браун розглядає її як систему переконань і цінностей, що формуються в процесі розвитку організації [2], тоді як В. Л. Гевко підкреслює її роль як інструменту забезпечення єдності

колективу [5]. М. Копитко, Н. Михаліцька та М. Верескля акцентують на її стратегічному значенні для згуртованості персоналу та конкурентоспроможності [12], а Т. Семенчук і А. Кушнір – на системі цінностей і управлінських практик, що забезпечують реалізацію цілей підприємства [24]. Е. Шейн визначає організаційну культуру як систему базових уявлень, сформованих у процесі адаптації та інтеграції організації [34]. Узагальнення підходів дозволяє зробити висновок, що організаційна культура розглядається як система спільних цінностей, норм і моделей поведінки, яка впливає на ефективність діяльності підприємства та його конкурентоспроможність.

Аналіз наукових джерел дає змогу виділити кілька основних підходів до трактування організаційної культури.

Перший підхід – ціннісний [19; 34]. Відповідно до нього організаційна культура розглядається як система цінностей, переконань та ідеалів, що визначають поведінку працівників і впливають на процес управління.

Другий підхід – поведінковий. Його прихильники [10; 21; 30] акцентують увагу на моделях поведінки, традиціях, звичаях і правилах взаємодії між членами організації.

Третій підхід – функціональний [5; 12; 24]. У межах цього підходу організаційна культура розглядається як інструмент забезпечення ефективної діяльності підприємства, адаптації до змін зовнішнього середовища та досягнення стратегічних цілей.

Четвертий підхід – системний [19; 30; 33]. Організаційна культура трактується як складна система взаємопов'язаних елементів, яка включає цінності, норми, символи, традиції, комунікації та стиль управління.

Зміст організаційної культури проявляється через її структурні елементи. До основних складових належать місія підприємства, корпоративні цінності, норми поведінки працівників, традиції та ритуали, символіка, стиль управління, система мотивації, комунікації та корпоративні стандарти [10]. Саме сукупність цих елементів формує унікальність кожної організації та визначає особливості



її функціонування. Слід зазначити, що організаційна культура здебільшого закладається вже на початкових етапах створення підприємства та охоплює три ключові рівні, які представлено на рис. 1.2.

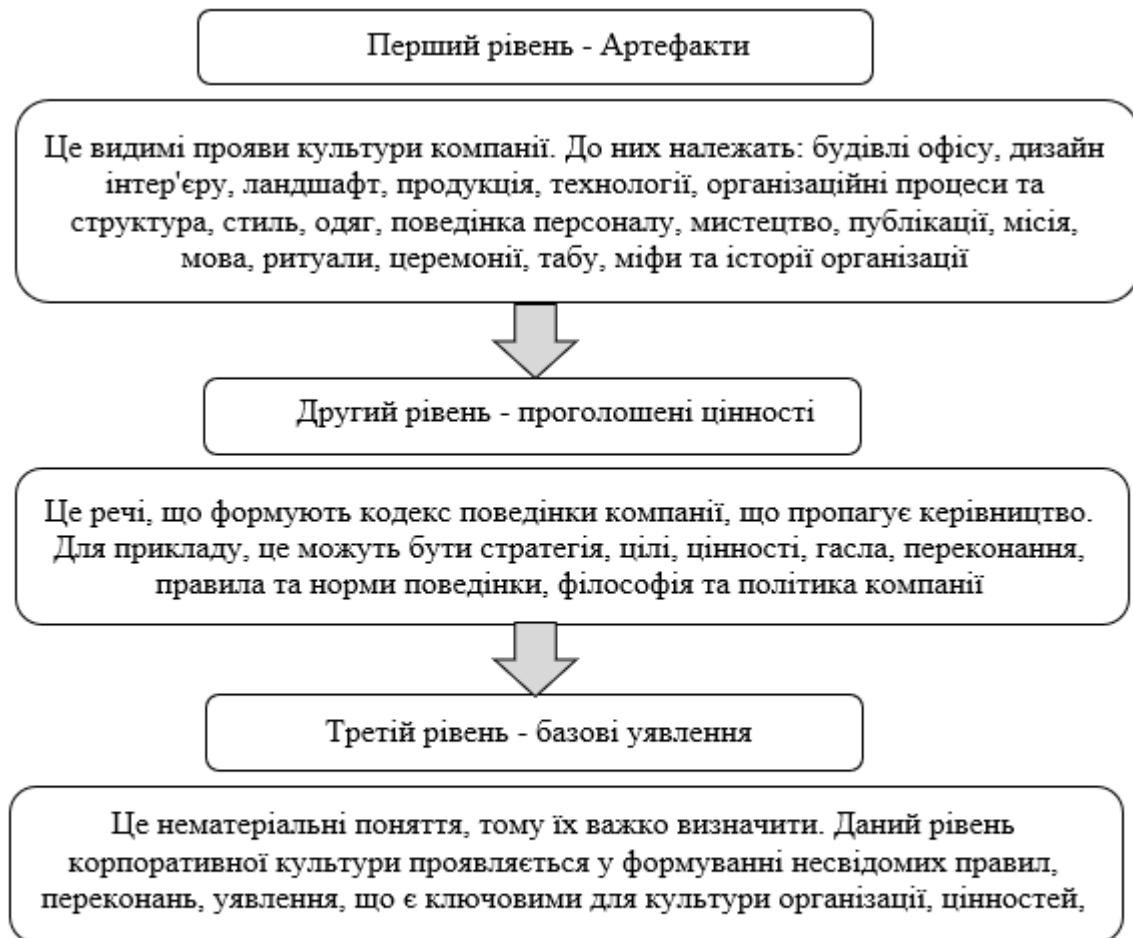


Рис. 1.1. Рівні організаційної культури підприємства

Примітка. Складено автором на основі [5; 10; 34].

Організаційна культура виконує низку важливих функцій, серед яких особливе значення мають інтеграційна, мотиваційна, регулююча, адаптаційна, комунікаційна та іміджева [24; 33]. Інтеграційна функція сприяє згуртуванню колективу та формуванню відчуття належності до організації. Мотиваційна функція забезпечує підвищення зацікавленості працівників у результатах праці. Регулююча функція встановлює прийнятні стандарти поведінки та взаємодії. Адаптаційна функція допомагає працівникам пристосовуватися до змін внутрішнього та зовнішнього середовища. Іміджева функція сприяє

формуванню позитивної репутації підприємства серед клієнтів, партнерів та інших зацікавлених сторін.

Таким чином, організаційна культура є складним соціально-економічним явищем, що охоплює систему цінностей, норм, традицій, переконань і моделей поведінки, які поділяються членами організації та визначають особливості її функціонування. Вона впливає на всі аспекти діяльності підприємства, забезпечує згуртованість персоналу, сприяє формуванню сприятливого внутрішнього середовища та виступає важливим чинником підвищення конкурентоспроможності. Ефективна організаційна культура створює передумови для реалізації стратегічних цілей підприємства, підвищення продуктивності праці, зміцнення ринкових позицій і забезпечення сталого розвитку в умовах сучасних викликів.

В умовах динамічних змін ринкового середовища та посилення конкурентної боротьби важливим джерелом довгострокових конкурентних переваг підприємства стають не лише матеріальні ресурси, інноваційні технології чи фінансовий потенціал, а й нематеріальні чинники розвитку. Одним із таких чинників є організаційна культура, яка визначає особливості поведінки персоналу, формує систему корпоративних цінностей та впливає на результативність діяльності підприємства.

Конкурентоспроможність підприємства характеризує його здатність ефективно функціонувати на ринку, створювати та реалізовувати продукцію чи послуги, які за своїми характеристиками перевищують пропозиції конкурентів, а також забезпечувати стійкі позиції у довгостроковій перспективі [18]. Досягнення високого рівня конкурентоспроможності значною мірою залежить від якості управління персоналом, ефективності внутрішніх комунікацій та здатності організації адаптуватися до змін зовнішнього середовища[1]. Саме ці аспекти безпосередньо пов'язані з організаційною культурою.

Організаційна культура виступає основою формування внутрішнього середовища підприємства. Вона об'єднує працівників навколо спільних цінностей, забезпечує єдність цілей та сприяє розвитку командної роботи.

Наявність сильної організаційної культури підвищує рівень залученості персоналу, зменшує конфліктність у колективі та сприяє формуванню сприятливого соціально-психологічного клімату.

Важливою конкурентною перевагою підприємства є здатність швидко реагувати на зміни ринкової кон'юнктури [12]. Організаційна культура створює умови для розвитку ініціативності працівників, підтримки інновацій, впровадження нових підходів до управління та підвищення конкурентоспроможності організації ( рис. 1.2.).

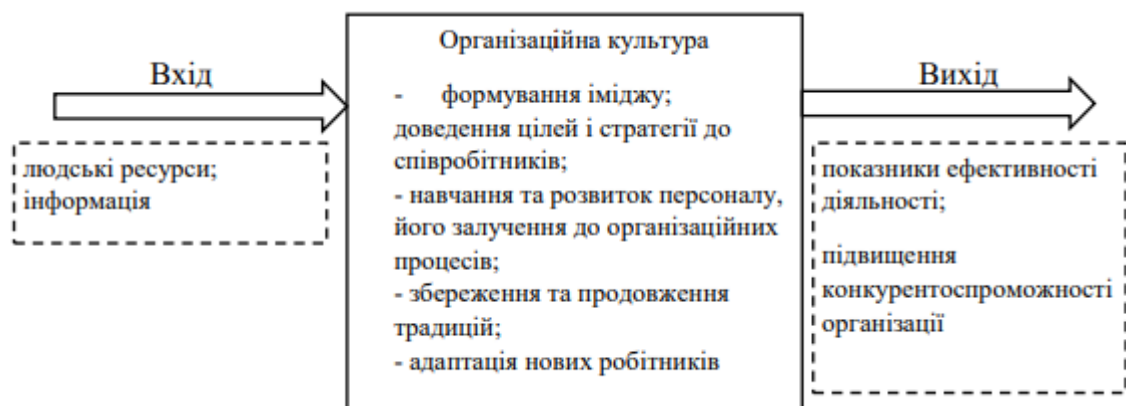


Рис. 1.2 Роль організаційної культури у підвищенні конкурентоспроможності організації

Примітка. Складено автором на основі [12; 14; 29]

Підприємства з розвиненою культурою відкритості та співробітництва швидше адаптуються до змін, ефективніше використовують інтелектуальний потенціал персоналу та мають вищий рівень інноваційної активності.

Крім внутрішнього впливу, організаційна культура формує зовнішній імідж підприємства [26]. Корпоративні цінності, стандарти поведінки та соціальна відповідальність позитивно впливають на репутацію організації серед клієнтів, партнерів та інвесторів. Позитивний діловий імідж сприяє зміцненню ринкових позицій підприємства та підвищенню його конкурентоспроможності.

Вплив організаційної культури на конкурентоспроможність підприємства проявляється через такі основні напрями:

- підвищення ефективності використання трудового потенціалу;
- формування лояльності та мотивації персоналу;
- покращення внутрішніх комунікацій;
- розвиток інноваційної діяльності;
- забезпечення адаптації до змін зовнішнього середовища;
- зміцнення корпоративного іміджу та ділової репутації;
- підвищення якості управлінських рішень.

Таким чином, організаційна культура є важливим стратегічним ресурсом підприємства, який забезпечує його стабільний розвиток та формує передумови для досягнення конкурентних переваг. Її ефективне формування та розвиток сприяють підвищенню продуктивності праці, зміцненню ринкових позицій підприємства та забезпеченню його довгострокової конкурентоспроможності.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ТА ЇЇ ВПЛИВУ НА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ТОВ «ВОЛЬТОКС»

#### 2.1. Організаційно-економічна характеристика досліджуваного підприємства та аналіз його організаційної культури

Об'єктом дослідження у даній роботі є ТОВ «ВОЛЬТОКС» – українське підприємство, що здійснює діяльність у сфері виробництва та постачання електротехнічної продукції. Компанія функціонує на вітчизняному ринку та орієнтується на забезпечення потреб промислових підприємств, будівельних організацій і приватних споживачів сучасними електротехнічними рішеннями.

ТОВ «ВОЛЬТОКС» зареєстроване відповідно до чинного законодавства України та здійснює господарську діяльність на принципах комерційного розрахунку, самофінансування та самоокупності [23]. Основною метою діяльності підприємства є отримання прибутку шляхом виробництва та реалізації якісної продукції, задоволення потреб споживачів і забезпечення стабільного розвитку підприємства.

Основні характеристики ТОВ «ВОЛЬТОКС» подано у табл. 2.1.

*Таблиця 2.1*

**Загальна характеристика ТОВ «ВОЛЬТОКС»**

| Показник                       | Характеристика                                                                                           |
|--------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Повна назва підприємства       | Товариство з обмеженою відповідальністю «ВОЛЬТОКС»                                                       |
| Організаційно-правова форма    | Товариство з обмеженою відповідальністю                                                                  |
| Дата заснування                | 18 березня 2021 р.                                                                                       |
| Юридична адреса                | Україна, Тернопільська обл., Тернопільський р-н, м. Тернопіль, вул. Лукіяновича Дениса, буд. 8, офіс 12г |
| Розмір статутного капіталу     | 200 000 грн                                                                                              |
| Керівник підприємства          | Летняк Тарас Григорович                                                                                  |
| Основний вид діяльності (КВЕД) | 43.21 Електромонтажні роботи                                                                             |
| Основна мета діяльності        | Отримання прибутку шляхом здійснення господарської та комерційної діяльності                             |
| Ринок діяльності               | Ринок електромонтажних робіт, електротехнічної продукції та будівельно-монтажних послуг України          |

Примітка. Складено автором на основі даних [23; 28].

Підприємство здійснює діяльність в умовах висококонкурентного середовища, що вимагає постійного вдосконалення виробничих процесів, підвищення якості продукції та розвитку персоналу. Важливу роль у забезпеченні ефективності діяльності відіграє система управління підприємством, яка базується на чіткому розподілі повноважень, відповідальності та функцій між структурними підрозділами.

Організаційна структура ТОВ «ВОЛЬТОКС» є простою та характеризується високим рівнем централізації управління, що обумовлено невеликою чисельністю персоналу підприємства. Станом на досліджуваний період на підприємстві працює шість осіб, що дозволяє забезпечувати безпосередню взаємодію між усіма працівниками та оперативно вирішувати поточні виробничі й управлінські завдання. Керівництво діяльністю підприємства здійснює директор, який відповідає за стратегічний розвиток, організацію господарської діяльності, взаємодію з партнерами та прийняття основних управлінських рішень. Інші працівники виконують виробничі, адміністративні, фінансові та комерційні функції відповідно до своїх посадових обов'язків. Через невелику чисельність персоналу на підприємстві відсутній складний поділ на окремі структурні підрозділи. Частина працівників поєднує декілька функціональних обов'язків, що сприяє більш раціональному використанню трудових ресурсів та зниженню витрат на управління. Такий підхід забезпечує гнучкість організаційної структури, швидкий обмін інформацією та оперативне реагування на зміни зовнішнього середовища.

Перевагами організаційної структури ТОВ «ВОЛЬТОКС» є простота управління, мінімальна кількість рівнів підпорядкування, швидкість прийняття рішень та ефективна координація роботи персоналу. Водночас невелика чисельність працівників вимагає від кожного співробітника високого рівня відповідальності, універсальності та готовності виконувати широкий спектр завдань.

Важливим етапом дослідження діяльності підприємства є аналіз його фінансово-економічних показників, які характеризують масштаби

господарської діяльності, ефективність використання ресурсів та рівень прибутковості. З метою оцінки тенденцій розвитку ТОВ «ВОЛЬТОКС» проведено аналіз основних економічних показників за 2023–2025 рр., результати якого представлено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

**Динаміка основних економічних показників діяльності ТОВ  
«ВОЛЬТОКС» у 2023–2025 рр.**

| Показник             | Роки      |            |             | Відхилення  |             |
|----------------------|-----------|------------|-------------|-------------|-------------|
|                      | 2023      | 2024       | 2025        | 2025/2023   | 2025/2024   |
| Дохід, грн           | 6 192 700 | 32 662 000 | 100 480 600 | +94 287 900 | +67 818 600 |
| Чистий прибуток, грн | 371 200   | 3 999 200  | 12 080 100  | +11 708 900 | +8 080 900  |
| Рентабельність, %    | 5,99      | 12,24      | 12,02       | +6,03       | –0,22       |
| Активи, грн          | 1 080 300 | 6 949 500  | 24 917 300  | +23 837 000 | +17 967 800 |
| Зобов'язання, грн    | 408 600   | 2 816 500  | 6 209 700   | +5 801 100  | +3 393 200  |

Примітка. Складено та розраховано автором на основі даних [28].

Упродовж 2023–2025 рр. ТОВ «ВОЛЬТОКС» демонструвало високі темпи розвитку. Найбільше зростання спостерігалось за показником доходу, який за досліджуваний період збільшився на 94 287,9 тис. грн і у 2025 році становив 100 480,6 тис. грн. Чистий прибуток підприємства зріс на 11 708,9 тис. грн, що свідчить про підвищення ефективності господарської діяльності. Вартість активів підприємства протягом 2023–2025 рр. зросла на 23 837,0 тис. грн, що вказує на розширення масштабів діяльності та зміцнення ресурсного потенціалу. Водночас зобов'язання збільшилися на 5 801,1 тис. грн, однак темпи їх приросту були нижчими порівняно зі зростанням активів.

Рентабельність діяльності за аналізований період підвищилася з 5,99 % до 12,02 %, тобто на 6,03 відсоткових пункти, що характеризує покращення фінансових результатів підприємства. Незначне зниження показника у 2025 році порівняно з 2024 роком (на 0,22%) не вплинуло на загальну позитивну тенденцію розвитку підприємства.

Ефективність функціонування підприємства значною мірою залежить від людського капіталу, професійного рівня працівників та сформованої організаційної культури.

Динаміка зростання кількості працівників у досліджуваному підприємстві нами подана на рис 2.1

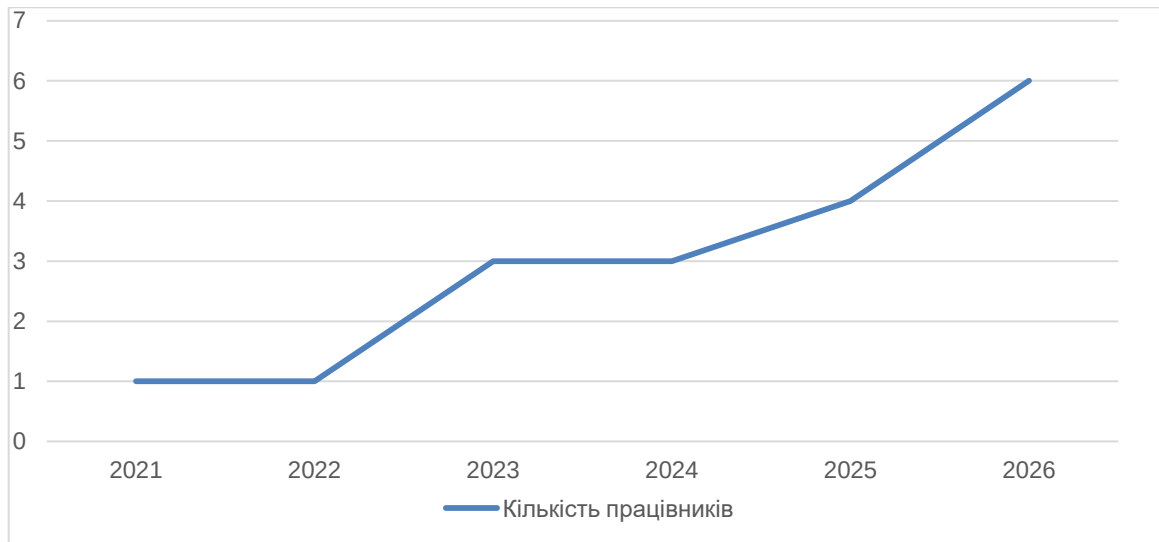


Рис. 2.1. Динаміка зростання кількості працівників у ТОВ «ВОЛЬТОКС» протягом 2021-2026 років

Примітка. Складено автором на основі даних підприємства

Дані рис. 2.1 свідчать про стійку позитивну динаміку чисельності персоналу ТОВ «ВОЛЬТОКС» протягом 2021–2026 рр. Якщо у 2021-2022 роках на підприємстві працювала лише 1 особа, то станом на 2026 рік чисельність персоналу зросла до 6 працівників. Таке зростання пов'язане з розширенням масштабів діяльності підприємства, збільшенням обсягів реалізації продукції та необхідністю виконання нових функціональних завдань. Незважаючи на незначну кількість працівників, підприємство демонструє високі темпи розвитку, що свідчить про ефективну організацію праці та раціональне використання трудових ресурсів.

Зростання чисельності персоналу також позитивно впливає на формування організаційної культури підприємства, оскільки розширення колективу потребує налагодження ефективної комунікації, формування



спільних цінностей та підтримання сприятливого соціально-психологічного клімату. Водночас невеликий розмір колективу сприяє швидкому обміну інформацією, високому рівню згуртованості працівників та оперативному прийняттю управлінських рішень, що є важливими чинниками забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «ВОЛЬТОКС». Отже, динаміка чисельності персоналу підтверджує поступовий розвиток підприємства та створює передумови для подальшого зміцнення його кадрового потенціалу й організаційної культури.

Саме організаційна культура створює основу для взаємодії персоналу, формування корпоративних цінностей та досягнення стратегічних цілей підприємства. Вона формується під впливом місії, цілей, принципів діяльності та управлінських підходів, що використовуються керівництвом підприємства.

Для більш об'єктивної оцінки стану організаційної культури ТОВ «ВОЛЬТОКС» нами було проведене анкетне опитування працівників підприємства. Зважаючи на невелику чисельність персоналу підприємства, в опитуванні взяли участь усі працівники ТОВ «ВОЛЬТОКС», що забезпечило повне охоплення досліджуваної сукупності та підвищило достовірність отриманих результатів. Анкета була сформована з урахуванням основних складових організаційної культури та містила запитання щодо розуміння працівниками місії та цілей підприємства, оцінки внутрішніх комунікацій, взаємовідносин у колективі, системи мотивації, корпоративних цінностей і загального соціально-психологічного клімату. Оцінювання відповідей здійснювалося за п'ятибальною шкалою, де 1 бал означав найнижчий рівень згоди із запропонованим твердженням, а 5 балів – найвищий. Для інтерпретації результатів було використано такі критерії оцінювання: від 4,1 до 5,0 бала – високий рівень розвитку організаційної культури; від 3,1 до 4,0 бала – достатній рівень; від 2,1 до 3,0 бала – середній рівень; до 2,0 бала – низький рівень. Результати оцінювання стану організаційної культури ТОВ «ВОЛЬТОКС» за підсумками анкетного опитування працівників подано у табл. 2.3.

**Результати оцінювання стану організаційної культури ТОВ «ВОЛЬТОКС»  
за підсумками анкетного опитування працівників**

| Показник оцінювання                     | Середній бал<br>(1–5) | Рівень оцінки |
|-----------------------------------------|-----------------------|---------------|
| Розуміння місії та цілей підприємства   | 4,8                   | Високий       |
| Рівень внутрішніх комунікацій           | 4,5                   | Високий       |
| Взаємовідносини в колективі             | 4,7                   | Високий       |
| Рівень довіри до керівництва            | 4,6                   | Високий       |
| Командна робота та взаємодопомога       | 4,8                   | Високий       |
| Дотримання корпоративних цінностей      | 4,4                   | Високий       |
| Організація робочого процесу            | 4,3                   | Високий       |
| Мотивація та стимулювання праці         | 3,9                   | Достатній     |
| Можливості професійного розвитку        | 3,7                   | Достатній     |
| Загальна оцінка організаційної культури | 4,4                   | Високий       |

Примітка. Складено автором за результатами анкетного опитування працівників ТОВ «ВОЛЬТОКС».

Дані табл. 2.3 свідчать, що загальний рівень розвитку організаційної культури ТОВ «ВОЛЬТОКС» є високим, оскільки середня інтегральна оцінка становить 4,4 бала. Найвищі оцінки отримали такі показники, як розуміння місії та цілей підприємства (4,8 бала), командна робота та взаємодопомога (4,8 бала), а також взаємовідносини в колективі (4,7 бала). Це свідчить про високий рівень згуртованості персоналу та наявність спільних ціннісних орієнтирів.

Високими також є показники довіри до керівництва (4,6 бала) та ефективності внутрішніх комунікацій (4,5 бала), що позитивно впливає на швидкість обміну інформацією та прийняття управлінських рішень. Разом з тим дещо нижчі оцінки отримали можливості професійного розвитку (3,7 бала) та система мотивації праці (3,9 бала). Це дає підстави стверджувати про необхідність удосконалення механізмів навчання персоналу, розвитку компетенцій працівників і впровадження додаткових інструментів матеріального та нематеріального стимулювання.

Загалом результати анкетування підтверджують, що на підприємстві сформована сприятлива організаційна культура, яка забезпечує ефективну взаємодію працівників, підтримує досягнення стратегічних цілей та створює передумови для зміцнення конкурентних позицій ТОВ «ВОЛЬТОКС».

Основними цінностями, які простежуються у діяльності підприємства, є професіоналізм, відповідальність, якість продукції, орієнтація на потреби клієнтів, командна робота та прагнення до постійного розвитку. Важливим елементом організаційної культури підприємства є система внутрішніх комунікацій. На підприємстві підтримується взаємодія між усіма працівниками, що сприяє оперативному вирішенню виробничих питань та підвищує ефективність управлінської діяльності. Значна увага приділяється дотриманню корпоративної етики, професійної поведінки та відповідальності за результати роботи.

Аналіз організаційної культури ТОВ «ВОЛЬТЕКС» дозволяє зробити висновок, що на підприємстві переважають елементи культури співробітництва та культури результату. З одного боку, керівництво заохочує командну взаємодію, обмін знаннями та підтримку між працівниками. З іншого боку, значна увага приділяється досягненню поставлених цілей, забезпеченню якості продукції та підвищенню ефективності діяльності.

Таким чином, проведений аналіз організаційно-економічної діяльності ТОВ «ВОЛЬТЕКС» свідчить про стабільний розвиток підприємства, зростання його фінансових результатів, розширення масштабів діяльності та поступове збільшення чисельності персоналу. Підприємство функціонує в умовах динамічного конкурентного середовища, що зумовлює необхідність постійного вдосконалення управлінських підходів, підвищення ефективності використання ресурсів та розвитку людського потенціалу. Дослідження показало, що організаційна структура ТОВ «ВОЛЬТЕКС» є простою та централізованою, що відповідає невеликій чисельності працівників і забезпечує оперативність управлінських рішень. Водночас зростання обсягів діяльності підприємства актуалізує необхідність посилення системності в управлінні персоналом та подальшого розвитку елементів організаційної культури. Результати анкетного опитування засвідчили високий рівень розвитку організаційної культури на підприємстві, зокрема у сфері командної взаємодії, внутрішніх комунікацій та довіри до керівництва. Водночас виявлено окремі проблемні аспекти, пов'язані

з мотивацією праці та можливостями професійного розвитку персоналу, що потребують подальшого вдосконалення.

У зв'язку з цим доцільним є подальше дослідження впливу організаційної культури на формування конкурентних переваг підприємства, що буде здійснено у наступному підрозділі роботи.

## **2.2. Оцінка впливу організаційної культури на конкурентні переваги ТОВ «ВОЛЬТОКС»**

У сучасних умовах господарювання конкурентні переваги виступають одним із ключових чинників забезпечення стабільного функціонування та розвитку підприємства. Посилення конкуренції, динамічність ринкового середовища, зміни споживчих потреб і технологічний прогрес змушують підприємства постійно шукати нові джерела підвищення власної ефективності та зміцнення ринкових позицій. Саме наявність конкурентних переваг дозволяє підприємству успішно конкурувати на ринку, залучати нових клієнтів, збільшувати обсяги реалізації продукції та забезпечувати довгострокову прибутковість діяльності.

У науковій літературі [1; 4; 18] конкурентні переваги розглядаються як сукупність характеристик, ресурсів, компетенцій або можливостей підприємства, які забезпечують йому кращі результати діяльності порівняно з конкурентами. Конкурентні переваги формуються під впливом як зовнішніх, так і внутрішніх факторів та можуть проявлятися у високій якості продукції, інноваційності, ефективній системі управління, кваліфікації персоналу, рівні обслуговування клієнтів, репутації підприємства та інших складових його діяльності [ 6].

На думку сучасних науковців [1; 18], конкурентні переваги є результатом ефективного використання наявних ресурсів підприємства та його здатності адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Вони дозволяють підприємству

створювати більшу цінність для споживачів, ніж конкуренти, та отримувати додаткові економічні вигоди у вигляді зростання прибутку, ринкової частки та фінансової стійкості.

Особливе значення в сучасних умовах набувають внутрішні джерела формування конкурентних переваг, серед яких важливе місце займає організаційна культура [12]. На відміну від матеріальних ресурсів, які можуть бути відносно легко скопійовані конкурентами, організаційна культура є унікальною характеристикою підприємства, що формується протягом тривалого часу під впливом його цінностей, традицій, норм поведінки та управлінських практик [10]. Саме тому вона розглядається як стратегічний ресурс, здатний забезпечувати стійкі конкурентні переваги.

Для ТОВ «ВОЛЬТОКС» формування конкурентних переваг є особливо важливим, оскільки підприємство здійснює діяльність на ринку електромонтажних робіт, який характеризується значною кількістю суб'єктів господарювання та високим рівнем конкуренції. У таких умовах успішність діяльності підприємства визначається не лише економічними показниками, а й здатністю формувати сприятливе внутрішнє середовище, забезпечувати ефективну взаємодію персоналу та підтримувати високі стандарти якості виконання робіт.

Для більш глибокого дослідження впливу організаційної культури на конкурентоспроможність ТОВ «ВОЛЬТОКС» доцільно визначити взаємозв'язок між окремими складовими організаційної культури та конкурентними перевагами підприємства. Результати проведеного анкетування та аналізу діяльності підприємства свідчать, що окремі елементи організаційної культури безпосередньо впливають на ефективність роботи персоналу, якість надання послуг, рівень задоволеності клієнтів і загальні результати господарської діяльності. Враховуючи специфіку діяльності підприємства та особливості сформованої організаційної культури, було встановлено вплив основних її складових на формування конкурентних переваг ТОВ «ВОЛЬТОКС» (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

**Вплив складових організаційної культури на конкурентні переваги  
ТОВ «ВОЛЬТОКС»**

| Складова організаційної культури | Прояв на підприємстві                            | Конкурентна перевага, що формується             |
|----------------------------------|--------------------------------------------------|-------------------------------------------------|
| Командна робота                  | Високий рівень взаємодії працівників             | Швидке та якісне виконання замовлень            |
| Довіра до керівництва            | Відкрита комунікація та підтримка працівників    | Оперативність прийняття управлінських рішень    |
| Орієнтація на клієнта            | Врахування потреб і побажань замовників          | Високий рівень задоволеності клієнтів           |
| Відповідальність персоналу       | Контроль якості виконання робіт                  | Надійність та позитивна ділова репутація        |
| Професіоналізм працівників       | Якісне виконання складних електромонтажних робіт | Висока якість послуг та конкурентоспроможність  |
| Внутрішні комунікації            | Швидкий обмін інформацією між працівниками       | Скорочення часу виконання робіт                 |
| Корпоративні цінності            | Орієнтація на результат та розвиток              | Підвищення ефективності діяльності підприємства |

Примітка. Складено автором на основі результатів дослідження.

Дані табл. 2.4 свідчать, що організаційна культура ТОВ «ВОЛЬТОКС» виступає важливим внутрішнім джерелом формування конкурентних переваг підприємства. Найбільший вплив на забезпечення конкурентоспроможності мають такі складові, як командна робота, професіоналізм персоналу, ефективні внутрішні комунікації та довіра до керівництва. Саме ці елементи сприяють підвищенню продуктивності праці, забезпечують високу якість виконання робіт і дозволяють підприємству оперативно реагувати на потреби клієнтів та зміни ринкового середовища.

Важливою конкурентною перевагою підприємства є також сформована культура відповідальності та орієнтації на результат. Вона забезпечує належний рівень якості робіт, дотримання встановлених термінів виконання замовлень та сприяє зміцненню довіри з боку клієнтів і партнерів. У сукупності це позитивно впливає на ділову репутацію підприємства та створює передумови для подальшого розширення його ринкових позицій.

З метою більш детальної оцінки впливу організаційної культури на конкурентні переваги ТОВ «ВОЛЬТОКС» було проведено експертне оцінювання основних складових організаційної культури. В якості експертів виступили працівники підприємства, які безпосередньо залучені до виконання виробничих та управлінських процесів і мають практичний досвід функціонування в межах сформованої організаційної культури. Експертам було запропоновано оцінити ступінь впливу окремих складових організаційної культури на формування конкурентних переваг підприємства за п'ятибальною шкалою, де 1 бал означав мінімальний вплив, а 5 балів – максимально сильний вплив. Результати оцінювання наведено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

**Експертна оцінка впливу складових організаційної культури на конкурентні переваги ТОВ «ВОЛЬТОКС»**

| Складова організаційної культури      | Середній бал | Рівень впливу    |
|---------------------------------------|--------------|------------------|
| Командна робота та взаємодопомога     | 4,8          | Дуже високий     |
| Розуміння місії та цілей підприємства | 4,7          | Дуже високий     |
| Довіра до керівництва                 | 4,6          | Дуже високий     |
| Внутрішні комунікації                 | 4,5          | Високий          |
| Корпоративні цінності                 | 4,4          | Високий          |
| Організація робочого процесу          | 4,3          | Високий          |
| Відповідальність персоналу            | 4,3          | Високий          |
| Мотивація та стимулювання праці       | 3,9          | Середньо-високий |
| Можливості професійного розвитку      | 3,7          | Середньо-високий |

Примітка. Складено автором за результатами експертного опитування працівників ТОВ «ВОЛЬТОКС».

Як свідчать дані табл. 2.5, найбільший вплив на формування конкурентних переваг підприємства мають командна робота та взаємодопомога (4,8 бала), а також розуміння працівниками місії та стратегічних цілей підприємства (4,7 бала). Це пояснюється тим, що ефективна взаємодія персоналу забезпечує швидке виконання виробничих завдань, підвищує якість робіт та сприяє досягненню спільних результатів. Високі оцінки також отримали довіра до керівництва (4,6 бала) та внутрішні комунікації (4,5 бала). Дані складові організаційної культури забезпечують оперативний обмін інформацією, скорочують час на узгодження управлінських рішень та

підвищують рівень координації між працівниками. У результаті підприємство отримує можливість швидше реагувати на потреби клієнтів і зміни зовнішнього середовища. Достатньо вагомим чинником конкурентоспроможності є корпоративні цінності та належна організація робочого процесу, які отримали оцінку 4,4 та 4,3 бала відповідно. Їхній вплив проявляється через підвищення відповідальності працівників, покращення трудової дисципліни та забезпечення стабільної якості виконуваних робіт. Найнижчі оцінки серед досліджуваних показників отримали можливості професійного розвитку (3,7 бала) та система мотивації персоналу (3,9 бала). Хоча їхній вплив також оцінюється як достатньо суттєвий, результати свідчать про наявність певних резервів для вдосконалення цих складових організаційної культури. Зокрема, розширення можливостей навчання персоналу, підвищення кваліфікації та впровадження додаткових механізмів стимулювання можуть сприяти подальшому зміцненню конкурентних позицій підприємства.

Для узагальнення результатів експертного оцінювання було розраховано інтегральний показник впливу організаційної культури на конкурентні переваги підприємства:

$$I_{ок} = (4,8 + 4,7 + 4,6 + 4,5 + 4,4 + 4,3 + 4,3 + 3,9 + 3,7) / 9 = 4,36 \text{ бала.}$$

Отримане значення свідчить про високий рівень впливу організаційної культури на формування конкурентних переваг ТОВ «ВОЛЬТОКС». Це підтверджує, що організаційна культура виступає важливим стратегічним ресурсом підприємства та суттєво впливає на його конкурентоспроможність, ефективність діяльності й можливості подальшого розвитку.

Для оцінки практичного впливу організаційної культури на результати діяльності підприємства доцільно порівняти результати анкетного та експертного оцінювання з динамікою основних фінансово-економічних показників ТОВ «ВОЛЬТОКС». Проведений у підрозділі 2.1 аналіз засвідчив суттєве зростання доходу підприємства, чистого прибутку та активів протягом 2023–2025 рр. Одночасно результати анкетування працівників показали високий рівень розвитку командної роботи, довіри до керівництва та



внутрішніх комунікацій. Це дає підстави стверджувати, що позитивний соціально-психологічний клімат та ефективна взаємодія персоналу сприяють підвищенню продуктивності праці, оперативності виконання замовлень і забезпеченню високої якості робіт, що в кінцевому підсумку відображається на фінансових результатах діяльності підприємства.

Таблиця 2.6

**Вплив організаційної культури на результати діяльності ТОВ  
«ВОЛЬТОКС»**

| Елемент організаційної культури | Вплив на діяльність підприємства | Результат                               |
|---------------------------------|----------------------------------|-----------------------------------------|
| Командна взаємодія              | Координація виконання робіт      | Скорочення термінів виконання замовлень |
| Довіра до керівництва           | Оперативне прийняття рішень      | Підвищення управлінської ефективності   |
| Внутрішні комунікації           | Швидкий обмін інформацією        | Зменшення виробничих помилок            |
| Відповідальність персоналу      | Контроль якості робіт            | Позитивна репутація підприємства        |
| Орієнтація на клієнта           | Врахування потреб замовників     | Зростання лояльності клієнтів           |
| Професіоналізм працівників      | Якісне виконання робіт           | Підвищення конкурентоспроможності       |

Примітка. Складено автором за результатами дослідження.

Таким чином, організаційна культура впливає не лише на внутрішні процеси управління, а й безпосередньо на економічні результати діяльності підприємства через підвищення продуктивності праці, якості виконання робіт, рівня задоволеності клієнтів та зміцнення ринкової репутації.

Важливим інструментом оцінювання впливу організаційної культури на конкурентоспроможність підприємства є SWOT-аналіз, який дозволяє визначити сильні та слабкі сторони організаційної культури, а також виявити можливості її розвитку та потенційні загрози зовнішнього середовища. Проведення SWOT-аналізу дає змогу комплексно оцінити сучасний стан організаційної культури ТОВ «ВОЛЬТОКС» та визначити напрями її подальшого вдосконалення.

Результати SWOT-аналізу організаційної культури підприємства наведено в табл. 2.6.

Таблиця 2.7

### SWOT-аналіз організаційної культури ТОВ «ВОЛЬТОКС»

| Сильні сторони                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Слабкі сторони                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Високий рівень командної взаємодії та взаємодопомоги</li> <li>✓ Відкрита система внутрішніх комунікацій</li> <li>✓ Високий рівень довіри до керівництва</li> <li>✓ Сприятливий соціально-психологічний клімат</li> <li>✓ Орієнтація на якість виконання робіт та результат</li> <li>✓ Висока відповідальність персоналу</li> </ul>                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Обмежені можливості кар'єрного зростання через невелику чисельність персоналу</li> <li>✓ Недостатньо формалізована система навчання персоналу</li> <li>✓ Обмежені фінансові можливості для стимулювання працівників</li> <li>✓ Висока залежність від професійних якостей окремих працівників</li> <li>✓ Відсутність документально закріпленого кодексу корпоративної культури</li> <li>✓ Недостатній рівень розвитку нематеріальної мотивації</li> </ul> |
| Можливості                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Загрози                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Розширення штату та формування нових компетенцій</li> <li>✓ Впровадження програм професійного розвитку</li> <li>✓ Розвиток системи матеріального та нематеріального стимулювання</li> <li>✓ Формування бренду привабливого роботодавця</li> <li>✓ Впровадження сучасних HR-технологій</li> <li>✓ Формалізація корпоративних цінностей та стандартів поведінки</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Втрата ключових працівників</li> <li>✓ Посилення конкуренції на ринку праці</li> <li>✓ Відтік кваліфікованих кадрів до більших компаній</li> <li>✓ Погіршення економічної ситуації в країні</li> <li>✓ Зростання навантаження на персонал у разі розширення діяльності</li> <li>✓ Ризик зниження рівня згуртованості колективу при збільшенні чисельності працівників</li> </ul>                                                                         |

Примітка. Складено автором за результатами дослідження.

Проведений SWOT-аналіз свідчить, що організаційна культура ТОВ «ВОЛЬТОКС» характеризується значною кількістю сильних сторін, які позитивно впливають на результати діяльності підприємства та сприяють формуванню його конкурентних переваг. Найважливішими з них є високий рівень згуртованості колективу, ефективні внутрішні комунікації, довіра до керівництва та орієнтація працівників на досягнення результату. Саме ці чинники забезпечують оперативність управління, високу якість виконання

робіт та сприяють формуванню позитивної ділової репутації підприємства. Водночас аналіз дозволив виявити низку слабких сторін організаційної культури. Зокрема, підприємство має обмежені можливості професійного та кар'єрного розвитку працівників, що пов'язано з невеликими масштабами діяльності та чисельністю персоналу. Крім того, потребує вдосконалення система мотивації та формалізація основних корпоративних цінностей і стандартів поведінки.

Серед можливостей розвитку організаційної культури найбільш перспективними є впровадження програм професійного навчання персоналу, удосконалення системи стимулювання працівників, розвиток бренду роботодавця та формування більш структурованої системи управління персоналом. Реалізація зазначених заходів дозволить підвищити рівень залученості працівників, зміцнити корпоративну ідентичність та посилити конкурентні позиції підприємства. Разом із тим існують певні загрози, які можуть негативно вплинути на стан організаційної культури. Найбільш вагомими серед них є ризик втрати ключових працівників, посилення конкуренції на ринку праці та можливе зниження рівня згуртованості колективу в процесі подальшого розширення діяльності підприємства. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває необхідність своєчасного вдосконалення механізмів управління персоналом та розвитку організаційної культури.

Отже, проведене дослідження підтвердило наявність прямого зв'язку між рівнем розвитку організаційної культури та конкурентними перевагами ТОВ «ВОЛЬТОКС». Результати анкетного та експертного оцінювання засвідчили високий рівень розвитку основних складових організаційної культури підприємства, зокрема командної роботи, внутрішніх комунікацій, довіри до керівництва та орієнтації на результат. Саме ці елементи створюють сприятливі умови для ефективної організації праці, підвищення якості виконання робіт, зміцнення ділової репутації та формування лояльності клієнтів. Розрахований інтегральний показник впливу організаційної культури (4,36 бала) підтверджує її вагомий роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. Разом із

тим виявлені проблемні аспекти у сфері мотивації персоналу та професійного розвитку свідчать про наявність резервів для подальшого вдосконалення організаційної культури. Отримані результати формують підґрунтя для розроблення практичних рекомендацій щодо її розвитку та посилення конкурентних переваг ТОВ «ВОЛЬТОКС», що буде розглянуто у третьому розділі дипломної роботи.

### **РОЗДІЛ 3**

## **НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ЯК ІНСТРУМЕНТУ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

Проведений у попередньому розділі аналіз засвідчив, що організаційна культура ТОВ «ВОЛЬТОКС» є важливим чинником забезпечення його конкурентоспроможності. Високий рівень командної взаємодії, довіри до керівництва, ефективності внутрішніх комунікацій та орієнтації персоналу на результат позитивно впливають на якість виконання робіт, продуктивність праці та задоволеність клієнтів. Водночас результати анкетного та експертного опитування дозволили виявити окремі проблемні аспекти, зокрема недостатній рівень розвитку системи мотивації персоналу, обмежені можливості професійного розвитку працівників, відсутність формалізованих корпоративних стандартів і необхідність удосконалення окремих елементів управління людськими ресурсами.

У сучасних умовах організаційна культура розглядається не лише як внутрішній механізм регулювання поведінки працівників, а й як стратегічний інструмент формування довгострокових конкурентних переваг підприємства [12]. Саме тому подальший розвиток організаційної культури ТОВ «ВОЛЬТОКС» повинен бути спрямований на забезпечення ефективного використання людського потенціалу, підвищення залученості персоналу до реалізації стратегічних цілей підприємства та зміцнення його позицій на ринку електромонтажних послуг.

Одним із ключових напрямів удосконалення організаційної культури підприємства є формалізація корпоративних цінностей та стандартів поведінки. Проведене дослідження показало, що основними цінностями підприємства є професіоналізм, відповідальність, якість виконання робіт, клієнтоорієнтованість і командна взаємодія. Проте на даний момент ці цінності існують переважно на неформальному рівні. Для забезпечення їх сталого

функціонування доцільно розробити корпоративний кодекс, який стане базовим документом, що регламентуватиме принципи діяльності підприємства та поведінки працівників. Корпоративний кодекс повинен включати місію підприємства, його стратегічне бачення, корпоративні цінності, стандарти взаємодії між працівниками, правила комунікації з клієнтами та партнерами, а також принципи професійної етики [3]. Формалізація таких норм сприятиме зміцненню корпоративної ідентичності, підвищенню рівня організаційної дисципліни та забезпеченню єдиного розуміння стратегічних цілей підприємства.

Важливим напрямом розвитку організаційної культури є вдосконалення системи мотивації персоналу [17; 22]. Результати дослідження показали, що показник мотивації та стимулювання праці отримав одну з найнижчих оцінок серед складових організаційної культури. Це свідчить про необхідність перегляду існуючих підходів до стимулювання працівників. Доцільним є впровадження комплексної системи мотивації, яка поєднуватиме матеріальні та нематеріальні стимули [13]. Матеріальна мотивація може включати систему преміювання за якісне та своєчасне виконання робіт, винагороди за залучення нових клієнтів, участь у реалізації складних проєктів та досягнення індивідуальних показників ефективності. Нематеріальна мотивація повинна базуватися на визнанні професійних досягнень працівників, розвитку корпоративної культури подяки, розширенні можливостей участі персоналу в ухваленні управлінських рішень та створенні умов для професійної самореалізації.

Запровадження комплексної системи мотивації дозволить підвищити рівень залученості працівників до діяльності підприємства, зміцнити їхню лояльність та зменшити ризик втрати кваліфікованих кадрів.

Особливе значення для розвитку організаційної культури має формування системи безперервного професійного розвитку персоналу [17]. За результатами анкетування саме можливості професійного розвитку отримали найнижчу оцінку серед усіх складових організаційної культури. Враховуючи специфіку

діяльності ТОВ «ВОЛЬТОКС», професійна компетентність працівників безпосередньо впливає на якість виконання електромонтажних робіт, безпеку виробничих процесів та рівень задоволеності клієнтів.

З метою усунення зазначеного недоліку доцільно впровадити програму професійного розвитку персоналу, яка включатиме: регулярне підвищення кваліфікації працівників; участь у галузевих семінарах та тренінгах; проходження сертифікаційних програм; навчання сучасним технологіям електромонтажних робіт; розвиток управлінських та комунікативних компетентностей. Реалізація зазначених заходів сприятиме підвищенню інтелектуального потенціалу підприємства та формуванню додаткових конкурентних переваг через покращення якості послуг.

Окремої уваги потребує розвиток системи внутрішніх комунікацій [15; 24]. Незважаючи на високі показники цього компонента організаційної культури, подальше розширення діяльності підприємства може призвести до ускладнення інформаційних потоків та зниження оперативності управлінських рішень. Тому вже сьогодні доцільно впроваджувати сучасні механізми комунікації, які забезпечуватимуть швидкий обмін інформацією між усіма працівниками. Для цього рекомендується проводити регулярні робочі зустрічі, використовувати корпоративні електронні канали комунікації, організовувати обговорення результатів діяльності та створити систему постійного зворотного зв'язку між керівництвом і працівниками.

Важливим напрямом розвитку організаційної культури є також формування бренду роботодавця. В умовах посилення конкуренції на ринку праці підприємства все більше уваги приділяють створенню позитивного іміджу серед потенційних працівників [17; 24]. Для ТОВ «ВОЛЬТОКС» це питання є особливо актуальним з огляду на перспективи подальшого розширення діяльності та необхідність залучення нових фахівців. Формування позитивного бренду роботодавця може здійснюватися через розвиток корпоративної культури, забезпечення комфортних умов праці та підтримку професійного розвитку персоналу.

З метою забезпечення комплексного та системного підходу до реалізації запропонованих напрямів удосконалення організаційної культури нами сформувано організаційно-економічний механізм управління її розвитком (рис. 3.1.).

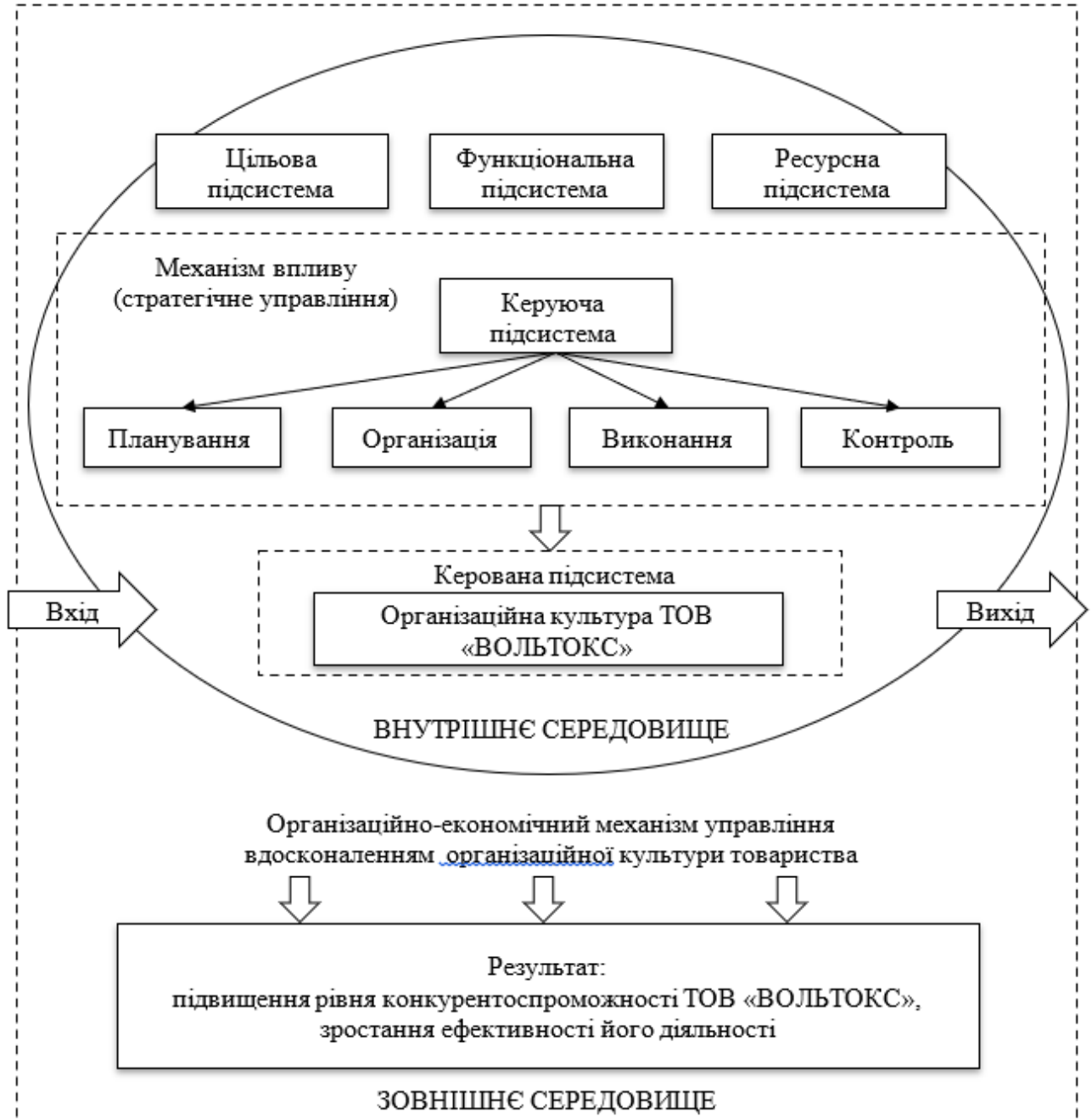


Рис. 3.1. Організаційно-економічний механізм управління формуванням та розвитком ефективної організаційної культури у ТОВ «ВОЛЬТОКС»

Примітка. Складено автором на основі [20; 27]



Представлений механізм охоплює сукупність взаємопов'язаних елементів управління організаційною культурою підприємства. Його основу становлять корпоративні цінності, цілі підприємства та принципи управління персоналом, які реалізуються через систему мотивації, професійного розвитку працівників, внутрішніх комунікацій та корпоративних стандартів поведінки. Взаємодія зазначених складових забезпечує формування сприятливого соціально-психологічного клімату, підвищення рівня залученості персоналу та зміцнення корпоративної ідентичності. Очікуваним результатом функціонування механізму є підвищення ефективності діяльності підприємства, покращення якості послуг, зміцнення ділової репутації та посилення конкурентних переваг ТОВ «ВОЛЬТОКС».

Для забезпечення системного підходу до реалізації запропонованих заходів доцільно розробити комплексну програму розвитку організаційної культури підприємства (табл. 3.1).

*Таблиця 3.1*

**Програма вдосконалення організаційної культури ТОВ «ВОЛЬТОКС»**

| Напрямок удосконалення               | Основні заходи                                                      | Відповідальні особи                            | Термін реалізації     | Очікуваний результат                                            |
|--------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------------------------------------------------|
| 1                                    | 2                                                                   | 3                                              | 4                     | 5                                                               |
| Формалізація корпоративних цінностей | Розроблення та впровадження корпоративного кодексу                  | Директор підприємства                          | III квартал 2026 року | Посилення корпоративної ідентичності та єдності цінностей       |
| Розвиток персоналу                   | Організація навчання, тренінгів та підвищення кваліфікації          | Директор, відповідальний за навчання персоналу | Постійно              | Зростання професійної компетентності працівників                |
| Удосконалення мотивації              | Запровадження системи матеріального та нематеріального стимулювання | Директор, бухгалтер                            | III квартал 2026 року | Підвищення продуктивності праці та лояльності персоналу         |
| Розвиток внутрішніх комунікацій      | Проведення регулярних нарад, організація зворотного зв'язку         | Директор                                       | Постійно              | Покращення координації роботи та оперативності прийняття рішень |

## Продовження табл. 3.1

| 1                           | 2                                                                         | 3                             | 4                    | 5                                                    |
|-----------------------------|---------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|----------------------|------------------------------------------------------|
| Управління знаннями         | Створення внутрішньої бази знань та системи наставництва                  | Директор, провідні працівники | VI квартал 2026 року | Збереження та передача професійного досвіду          |
| Розвиток бренду роботодавця | Висвітлення досягнень підприємства, популяризація корпоративних цінностей | Керівництво підприємства      | Постійно             | Підвищення привабливості підприємства на ринку праці |
| Соціальна відповідальність  | Участь у соціальних та екологічних ініціативах                            | Колектив підприємства         | Постійно             | Зміцнення ділової репутації підприємства             |

Примітка. Складено автором самостійно на основі здійсненого дослідження

Запропоновані заходи матимуть позитивний вплив не лише на внутрішнє середовище підприємства, а й на його конкурентоспроможність. Підвищення професійного рівня працівників сприятиме покращенню якості послуг, удосконалення системи мотивації забезпечить зростання продуктивності праці, а розвиток корпоративних цінностей і внутрішніх комунікацій дозволить зміцнити згуртованість колективу та підвищити ефективність управлінських процесів.

З метою оцінювання результативності запропонованих заходів щодо вдосконалення організаційної культури доцільно здійснити прогноз їх впливу на основні показники діяльності ТОВ «ВОЛЬТОКС». Прогнозування дозволяє визначити очікувані зміни у стані організаційної культури, рівні мотивації та задоволеності персоналу, а також оцінити потенційний вплив цих змін на продуктивність праці та якість надання послуг. Враховуючи результати проведеного анкетного й експертного оцінювання, а також зміст запропонованої програми розвитку організаційної культури, сформовано прогнозні показники, які відображають очікуваний ефект від реалізації запропонованих заходів (табл. 3.2).

**Прогноз впливу заходів щодо розвитку організаційної культури на  
показники діяльності ТОВ «ВОЛЬТОКС»**

| Показник                                      | Поточне значення | Прогнозне значення після впровадження заходів |
|-----------------------------------------------|------------------|-----------------------------------------------|
| Інтегральний показник організаційної культури | 4,4              | 4,7                                           |
| Рівень мотивації персоналу                    | 3,9              | 4,5                                           |
| Можливості професійного розвитку              | 3,7              | 4,4                                           |
| Рівень задоволеності працівників              | 4,2              | 4,7                                           |
| Продуктивність праці                          | 100 %            | 110–115 %                                     |
| Рівень задоволеності клієнтів                 | 4,5              | 4,8                                           |

Примітка. Складено автором самостійно на основі здійсненого дослідження

Дані табл. 3.2 свідчать про позитивний прогностичний вплив запропонованих заходів на розвиток організаційної культури та результати діяльності ТОВ «ВОЛЬТОКС». Очікується, що реалізація комплексу заходів, спрямованих на вдосконалення системи мотивації, професійного розвитку персоналу, внутрішніх комунікацій та формалізацію корпоративних цінностей, забезпечить підвищення інтегрального показника організаційної культури з 4,4 до 4,7 бала. Це свідчитиме про подальше зміцнення організаційної єдності колективу та підвищення рівня залученості працівників до досягнення стратегічних цілей підприємства. Особливо важливими є прогнозовані зміни у сфері мотивації персоналу та професійного розвитку працівників, які за результатами проведеного дослідження були визначені як найбільш проблемні складові організаційної культури. Зростання рівня мотивації з 3,9 до 4,5 бала та показника можливостей професійного розвитку з 3,7 до 4,4 бала створить передумови для підвищення продуктивності праці, зменшення плинності кадрів і зміцнення кадрового потенціалу підприємства.

Водночас удосконалення організаційної культури матиме позитивний вплив не лише на внутрішнє середовище підприємства, а й на його ринкові позиції. Підвищення рівня задоволеності працівників сприятиме покращенню якості виконання електромонтажних робіт, що, у свою чергу, позитивно

позначиться на рівні задоволеності клієнтів та зміцненні ділової репутації ТОВ «ВОЛЬТОКС». Очікуване зростання продуктивності праці на 10–15 % свідчить про наявність значного резерву підвищення ефективності діяльності підприємства за рахунок більш повного використання людського потенціалу.

Для наочного відображення механізму впливу запропонованих заходів на формування конкурентних переваг підприємства доцільним є представлення причинно-наслідкового зв'язку між розвитком організаційної культури та результатами діяльності ТОВ «ВОЛЬТОКС» (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Вплив удосконалення організаційної культури на формування конкурентних переваг ТОВ «ВОЛЬТОКС»

Примітка. Складено автором самостійно на основі здійсненого дослідження

Наведений причинно-наслідковий зв'язок свідчить про те, що організаційна культура є важливим внутрішнім чинником формування конкурентоспроможності підприємства. Підвищення рівня мотивації та залученості працівників сприяє покращенню результатів їхньої роботи,

зростанню продуктивності праці та підвищенню якості виконання електромонтажних робіт. Це, у свою чергу, забезпечує вищий рівень задоволеності клієнтів, зміцнює ділову репутацію підприємства та створює умови для розширення його ринкових позицій.

Важливим етапом обґрунтування доцільності запропонованих заходів є оцінка їхнього можливого економічного ефекту. Оскільки організаційна культура безпосередньо впливає на продуктивність праці, якість виконання робіт, рівень задоволеності клієнтів та ефективність використання трудового потенціалу, її розвиток здатний забезпечити не лише соціальний, а й відчутний економічний результат. Для визначення очікуваної результативності впровадження запропонованої програми вдосконалення організаційної культури було здійснено прогнозну оцінку впливу відповідних заходів на основні фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «ВОЛЬТОКС». Результати прогнозних розрахунків наведено в табл. 3.3.

*Таблиця 3.3*

**Очікуваний економічний ефект від реалізації заходів щодо розвитку  
організаційної культури ТОВ «ВОЛЬТОКС»**

| Показник                                      | Поточне значення | Прогнозне значення | Відхилення |
|-----------------------------------------------|------------------|--------------------|------------|
| Дохід від реалізації, тис. грн                | 100 480,6        | 108 520,0          | +8,0 %     |
| Чистий прибуток, тис. грн                     | 12 080,1         | 13 530,0           | +12,0 %    |
| Продуктивність праці                          | 100 %            | 112 %              | +12 %      |
| Рівень задоволеності клієнтів                 | 4,5              | 4,8                | +0,3       |
| Інтегральний показник організаційної культури | 4,4              | 4,7                | +0,3       |

Примітка. Розраховано автором на основі прогнозної оцінки результатів реалізації запропонованих заходів.

Результати прогнозних розрахунків свідчать, що впровадження запропонованих заходів щодо розвитку організаційної культури здатне забезпечити позитивний економічний ефект. Підвищення продуктивності праці, покращення якості виконання робіт та зростання рівня задоволеності клієнтів можуть сприяти збільшенню обсягів реалізації послуг і прибутковості діяльності підприємства. Отже, інвестиції у розвиток організаційної культури

слід розглядати не як додаткові витрати, а як стратегічний напрям підвищення конкурентоспроможності та забезпечення довгострокового розвитку ТОВ «ВОЛЬТОКС».

Таким чином, реалізація запропонованої програми розвитку організаційної культури дозволить ТОВ «ВОЛЬТОКС» не лише вдосконалити внутрішнє середовище функціонування підприємства, а й сформувати додаткові конкурентні переваги за рахунок підвищення ефективності роботи персоналу, покращення якості послуг, зміцнення корпоративної згуртованості та підвищення рівня лояльності працівників. У довгостроковій перспективі це сприятиме зміцненню конкурентних позицій підприємства, забезпеченню стабільного розвитку та зростанню його фінансово-економічних результатів.

## ВИСНОВКИ

1. У результаті проведеного теоретичного дослідження встановлено, що організаційна культура є важливим елементом системи управління підприємством та охоплює сукупність цінностей, норм, традицій, переконань і моделей поведінки, які визначають особливості взаємодії працівників та функціонування організації. Аналіз наукових підходів дозволив з'ясувати сутність організаційної культури, її основні складові, рівні та функції. Доведено, що організаційна культура виконує інтеграційну, мотиваційну, адаптаційну, комунікаційну та регулюючу функції, сприяючи формуванню сприятливого внутрішнього середовища та підвищенню ефективності діяльності підприємства. Визначено, що організаційна культура є важливим чинником формування конкурентоспроможності підприємства, оскільки впливає на рівень мотивації персоналу, якість управлінських рішень, розвиток інновацій, ефективність комунікацій та ділову репутацію. Таким чином, ефективно сформована організаційна культура виступає стратегічним ресурсом підприємства та забезпечує передумови для досягнення його довгострокових конкурентних переваг.

2. Проведений аналіз організаційно-економічної діяльності ТОВ «ВОЛЬТОКС» засвідчив позитивну динаміку розвитку підприємства, що проявляється у зростанні доходу, чистого прибутку, активів та чисельності персоналу. Встановлено, що на підприємстві сформовано високий рівень організаційної культури, про що свідчить інтегральна оцінка 4,4 бала. Найвищі показники отримали такі складові, як розуміння місії та цілей підприємства, командна робота, взаємовідносини в колективі та довіра до керівництва. Разом із тим виявлено окремі проблемні аспекти, зокрема недостатній рівень мотивації персоналу та обмежені можливості професійного розвитку працівників, що потребують подальшого вдосконалення. Отримані результати підтверджують важливу роль організаційної культури у забезпеченні ефективної діяльності підприємства та формуванні його конкурентних переваг.

3. Проведена оцінка впливу організаційної культури на конкурентні переваги ТОВ «ВОЛЬТОКС» підтвердила її важливу роль у забезпеченні ефективності діяльності та зміцненні ринкових позицій підприємства. Встановлено, що ключовими складовими організаційної культури, які найбільше впливають на конкурентоспроможність підприємства, є командна робота, довіра до керівництва, ефективні внутрішні комунікації, професіоналізм персоналу та орієнтація на результат. За результатами експертного оцінювання інтегральний показник впливу організаційної культури на конкурентні переваги становив 4,36 бала, що свідчить про високий рівень її значущості для розвитку підприємства. SWOT-аналіз дозволив визначити сильні сторони організаційної культури, серед яких згуртованість колективу, відкритість комунікацій і відповідальність працівників, а також виявити проблемні аспекти, пов'язані з обмеженими можливостями професійного розвитку та недостатнім рівнем мотивації персоналу. Отримані результати підтверджують наявність прямого взаємозв'язку між рівнем розвитку організаційної культури та формуванням конкурентних переваг ТОВ «ВОЛЬТОКС», що створює підґрунтя для розроблення заходів щодо її подальшого вдосконалення.

4. У третьому розділі роботи обґрунтовано напрями вдосконалення організаційної культури ТОВ «ВОЛЬТОКС» як інструменту підвищення конкурентоспроможності підприємства. На основі виявлених проблемних аспектів запропоновано комплекс заходів, спрямованих на формалізацію корпоративних цінностей через розроблення корпоративного кодексу, удосконалення системи матеріальної та нематеріальної мотивації, запровадження програми безперервного професійного розвитку персоналу, розвиток внутрішніх комунікацій, управління знаннями та формування бренду роботодавця. Розроблено організаційно-економічний механізм управління розвитком організаційної культури та програму її вдосконалення. Прогнозна оцінка результативності запропонованих заходів засвідчила можливість підвищення інтегрального показника організаційної культури з 4,4 до 4,7 бала,



рівня мотивації персоналу – з 3,9 до 4,5 бала, продуктивності праці – на 10–15 %, а також зростання задоволеності клієнтів. Очікуваний економічний ефект передбачає збільшення доходу підприємства на 8 % та чистого прибутку на 12 %, що підтверджує доцільність інвестування в розвиток організаційної культури як стратегічного чинника зміцнення конкурентних переваг і забезпечення довгострокового розвитку ТОВ «ВОЛЬТОКС».

Отже, результати проведеного дослідження підтвердили, що організаційна культура є важливим стратегічним ресурсом підприємства та суттєво впливає на формування його конкурентних переваг. Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню ефективності діяльності ТОВ «ВОЛЬТОКС», зміцненню його ринкових позицій та забезпеченню сталого розвитку в довгостроковій перспективі.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Білецький І., Боровик М., Воробйов К. Конкурентоспроможність підприємств: сутність, зміст та фактори впливу. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»*. 2024. № 34(62). С. 33–38.
2. Браун Е. Методологічні засади дослідження корпоративної культури у соціально-філософському знанні. *Гуманітарний часопис*. 2018. № 1. 37 с.
3. Волошко Н. О. Корпоративне управління в умовах глобалізації міжнародних економічних відносин: модель становлення та розвитку. *Економіка та держава*. 2021. № 12. С. 54–58.
4. Воздвиженський В. В., Тітова М. С. Конкурентоспроможність підприємства: теоретичні аспекти формування та практичний інструментарій реалізації. *Економічний вісник Дніпровського державного технічного університету*. 2024. № 2(9). С. 58–65.
5. Гевко В. Л. Організаційна культура підприємства та особливості і умови її зміни. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 16. С. 9–12.
6. Горб В. Теоретичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства. *Вісник Черкаського університету. Серія: Економічні науки*. 2023. Т. 27. № 3–4. С. 132–138.
7. Економічний словник. Електронний ресурс. URL: <http://school.home-task.com/kultura-organizaciyi-firmi/> (дата звернення: 20.03.2025).
8. 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.
9. Калініченко С., Грібіник А., Аврята А. Формування корпоративної культури як фактора підвищення конкурентоспроможності туристичного підприємства. *Innovation and Sustainability*. 2023. № 1. С. 158–163.
10. Карпов А. В. Організаційна культура в теорії і практиці

вітчизняного менеджменту. *Журнал практичного психолога*. 2017. № 4. 36 с.

11. Коваль В. Уточнення сутності поняття корпоративної культури. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного в умовах сучасних викликів : матеріали доповідей IV Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю* (Тернопіль, 4 травня 2023 року). Тернопіль : ЗУНУ, 2023. С. 35–37.

12. 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.

13. Крамарчук С. П. Менеджмент персоналу : підручник / за ред. В. Я. Брича. Тернопіль : ЗУНУ, 2023. 640 с.

14. Ліщинський М. П. Взаємозв'язок корпоративної культури, соціальної відповідальності та підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту*. 2024. № 3–4. С. 96–105.

15. Масленніков Є. І., Філатова М. О. Оцінка передумов створення міжкультурної команди на сучасних підприємствах. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2024. Т. 23. № 2(57). С. 72–83.

16. Мельник Л., Кравчук Д. Маркетингові дослідження як основа вдосконалення організаційної культури та розвитку підприємства. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів: збірник тез доповідей VII Всеукраїнської науково-практичної конференція з міжнародною участю* (Тернопіль - Збараж, 22 травня 2026 року).

17. Менеджмент персоналу : навч.-метод. посібник / за заг. ред. М. М. Шкільняка. Тернопіль, 2021. 334 с.

18. Михальчук І. Конкурентоспроможність підприємницьких структур як об'єкт управління: еволюція методологічних підходів. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2023. Т. 318. № 3. С. 323–330.

19. Монастирський Г. Л. Теорія організації : підручник. 2-ге вид.,

доповнене й перероблене. Тернопіль : Крок, 2019. 368 с.

20. Нусінова О. В. Удосконалення системи корпоративного управління українських компаній з іноземним капіталом. *Ефективна економіка*. 2022. № 2.

21. Оучі Вільям Дж. Теорія «Z»: Як американський бізнес може задовольнити японський виклик. URL: <https://studfile.net/preview/10064726/page:30/>

22. Продіус О. І., Лобінцева В. В. Шляхи підвищення ефективності управління персоналом на підприємстві. *ECONOMICS: time realities*. 2020. № 4. С. 57–65.

23. Сайт ТОВ «ВОЛЬТОКС». URL: <https://voltox.com.ua/>

24. Семенчук Т., Кушнір А. Організаційна культура: теоретичні засади, функціональні характеристики та стратегічні імплікації. *Економіка та суспільство*. 2026. № 84.

25. Соколова Л. В., Бузецька Е. І. Сучасні підходи до управління персоналом підприємства. *Сучасні стратегії економічного розвитку: наука, інновації та бізнес-освіта : матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції* (м. Харків, 2 листопада 2021 р.). Харків : ХНУРЕ, 2021. С. 149–151.

26. Старицька О. О. Корпоративна культура закладу вищої освіти як фактор здійснення споживчої політики. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2025. Вип. 1. С. 65–70.

27. 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.

28. ТОВ «ВОЛЬТОКС». *Опендатабот*. URL: <https://opendatabot.ua/c/43979871>

29. Тяхтенко Н. А. Обґрунтування впливу соціокультурних чинників на бізнес-середовище та професійну систему менеджменту. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2024. Т. 23. № 1(56). С. 142–158.

30. Харчишина О. В. Роль символічної підсистеми у процесі

формування організаційної культури. *Вісник ОНУ імені І. І. Мечникова*. 2019. № 2. С. 94–97.

31. Чорнодід І. С., Василюк Н. М., Петренко В. М. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2022. № 6.

32. Шкільняк М. М., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент : підручник. Тернопіль : ЗУНУ, 2022. 258 с.

33. Юськевич А. І., Легкий О. А. Теоретичні аспекти організаційної культури та її місце в системі менеджменту підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2020. Вип. 2(19). С. 148–151.

34. Schein Edgar H. *Organizational Culture and Leadership*. 3rd Edition. San Francisco : Jossey-Bass, 2004. 458 p.