

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Навчально-науковий інститут новітніх освітніх технологій
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

ГУМЕННА Вікторія Сергіївна
Управління корпоративною культурою та її роль у формуванні
ефективних внутрішніх комунікацій. / Management of corporate culture and
its role in shaping effective internal communications

"спеціальність: 073 - Менеджмент
освітньо-професійна програма - Управління персоналом"

Кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи МЕНУПЗ-41
В. С. Гуменна (Ардашева)

Науковий керівник:
к.е.н., доцент, О. П. Дяків

ТЕРНОПІЛЬ – 2026

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ КУЛЬТУРОЮ.....	6
РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ВНУТРІШНІХ КОМУНІКАЦІЙ В УМОВАХ РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ.....	16
2.1. Загальна характеристика підприємства та особливості його корпоративної культури.....	16
2.2. Аналіз системи внутрішніх комунікацій на підприємстві та їх вплив на ефективність діяльності.....	30
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ КУЛЬТУРОЮ ТА РОЗВИТКУ ВНУТРІШНІХ КОМУНІКАЦІЙ.....	36
ВИСНОВКИ.....	45
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	49

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах динамічного розвитку економіки, цифровізації бізнес-процесів та зростання конкуренції особливого значення набуває ефективне управління внутрішнім середовищем підприємства. Одним із ключових чинників, що забезпечує стабільність, згуртованість та результативність діяльності організації, є корпоративна культура. Вона виступає не лише системою цінностей, норм і поведінкових моделей, а й важливим інструментом формування ефективних внутрішніх комунікацій.

Корпоративна культура визначає характер взаємодії між працівниками, рівень довіри в колективі, відкритість до обміну інформацією та готовність до спільного досягнення стратегічних цілей. У свою чергу, внутрішні комунікації є основою функціонування будь-якої організації, адже забезпечують координацію дій, передачу управлінських рішень, формування мотивації персоналу та підтримку корпоративної ідентичності. Саме тому ефективність комунікаційних процесів значною мірою залежить від рівня розвитку корпоративної культури та якості її управління.

Актуальність теми зумовлена тим, що в умовах цифрової трансформації, віддаленої роботи та постійних змін зовнішнього середовища традиційні підходи до управління персоналом і комунікаціями потребують переосмислення. Організації стикаються з необхідністю формування такої корпоративної культури, яка б сприяла прозорості інформаційних потоків, швидкій адаптації працівників, розвитку командної взаємодії та підвищенню рівня залученості персоналу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій свідчить, що проблема управління корпоративною культурою та її впливу на ефективність внутрішніх комунікацій є предметом наукових досліджень багатьох вітчизняних і зарубіжних учених, зокрема: Е. Шейна, М. Армстронга, Д. Денісона, Г. Хофстеде, К. Камерона, Р. Куїнна, С. Роббінса, а також О. Гарматюк, В. О. Герасимової, С. Гливи, Г. М. Захарчин, Г. О. Зелінської, Н. Є. Каличевої, І. В.

Перевозової, В. Л. Смієсової, які розглядають корпоративну культуру як важливий чинник формування ефективної системи внутрішніх комунікацій, підвищення рівня залученості персоналу та забезпечення результативності діяльності організації.

Метою роботи є дослідження сутності управління корпоративною культурою та визначення її ролі у формуванні ефективних внутрішніх комунікацій в організації.

Для досягнення поставленої мети передбачено вирішення таких **завдань**:

- розкрити теоретичні засади корпоративної культури;
- визначити її основні елементи та функції;
- проаналізувати механізми управління корпоративною культурою;
- дослідити вплив корпоративної культури на якість внутрішніх комунікацій;
- обґрунтувати напрями їх удосконалення.

Об'єктом дослідження є процес управління корпоративною культурою в організації.

Предметом дослідження виступає сукупність теоретичних і практичних аспектів впливу корпоративної культури на формування ефективних внутрішніх комунікацій.

Методи дослідження. У процесі дослідження використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів, зокрема: методи теоретичного узагальнення та системного аналізу – для розкриття сутності корпоративної культури та внутрішніх комунікацій; аналізу і синтезу – для дослідження їх взаємозв'язку; порівняльного аналізу – для вивчення сучасних підходів до управління корпоративною культурою; структурно-логічного узагальнення – для формування висновків і рекомендацій.

Теоретичною основою дослідження є праці вітчизняних і зарубіжних науковців у сфері управління персоналом, організаційної поведінки та

комунікацій, а також сучасні підходи до формування корпоративної культури в умовах цифровізації економіки.

Практична новизна одержаних результатів полягає в удосконаленні підходів до управління корпоративною культурою як ключового чинника формування ефективних внутрішніх комунікацій, зокрема через інтеграцію ціннісних орієнтирів організації з сучасними комунікаційними інструментами, розроблення практичних рекомендацій щодо підвищення прозорості інформаційних потоків, залученості персоналу та розвитку зворотного зв'язку, а також запропонування інструментарію оцінювання впливу корпоративної культури на результативність комунікаційних процесів, що може бути використано в діяльності підприємств для підвищення ефективності управління та конкурентоспроможності.

Результати дослідження були апробовані на кафедральній конференції.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ КУЛЬТУРОЮ

Корпоративна культура є важливим елементом системи управління організацією, який визначає характер взаємодії між працівниками, формує внутрішнє середовище підприємства та впливає на ефективність його діяльності. У сучасних умовах господарювання корпоративна культура розглядається як сукупність спільних цінностей, норм, традицій, переконань і моделей поведінки, що поділяються працівниками організації та визначають їх ставлення до роботи, колег, керівництва і зовнішнього середовища.

Аналіз наведених підходів до трактування сутності корпоративної культури свідчить про багатовимірність і складність цього поняття. Узагальнення наукових позицій дозволяє виділити кілька ключових підходів до її розуміння. По-перше, значна частина авторів (А. Воронкова, О. В. Гассаб, Х. Стамбульська, Х. С. Передало) розглядають корпоративну культуру як систему цінностей, норм, переконань та моделей поведінки, що формуються в процесі адаптації організації до зовнішнього середовища та забезпечують її внутрішню інтеграцію. По-друге, окремі дослідники (М. Ведерніков, О. Грішнова, А. Науменко) акцентують увагу на управлінському аспекті корпоративної культури, трактуючи її як інструмент впливу на персонал, що сприяє формуванню організаційної єдності, мотивації та ефективної взаємодії. По-третє, системний підхід представлений у працях О. Гарматюк, М. Галюк, А. Мохненка, К. Мельникової, які визначають корпоративну культуру як комплексну соціально-економічну систему, що включає як формальні, так і неформальні елементи організаційного життя. Водночас Т. Максимчук і І. В. Перезовова підкреслюють соціокультурну природу корпоративної культури, акцентуючи на її ролі у формуванні ідентичності організації та розвитку особистості працівника. Узагальнюючи підходи різних авторів, можна зробити висновок, що корпоративна культура є інтегрованою системою цінностей, норм і поведінкових

моделей, яка формується в процесі діяльності організації, визначає характер внутрішніх комунікацій і виступає важливим інструментом підвищення ефективності її функціонування.

Таблиця 1.1

Систематизація підходів до трактування корпоративної культури

Автор	Трактування сутності поняття
Воронкова А.	«...це сукупність моделей поведінки, які набуті, засвоєні організацією в процесі адаптації до зовнішнього середовища та внутрішньої інтеграції, які показали свою ефективність і поділяються більшістю членів організації»
Ведерніков М.	«...є інструментом управлінської дії, одним із прогресивних методів управління трудовим колективом, що дозволяє м'яко та ненав'язливо прищепити певні цінності, традиції, переконання, нормативні зразки поведінки, що призводить до організаційної єдності та створення фірмового стилю підприємства»
Гарматюк О., Галюк М.	«...це складна система, яка включає цінності, переконання, вірування, уявлення, очікування, символи, а також дієві принципи, норми поведінки, традиції, ритуали та ін., що виникли на підприємстві впродовж терміну його існування та які визнаються більшістю працівників та формують їх поведінку»
Гассабо О.В.	«...це система базових установок, встановлених групою, відкритою або розвинутою у процесі подолання нею проблем зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції системи, що виявилась дієздатною, завдяки чому стало можливим навчати даній системі нових членів, допомагаючи їм правильно сприймати, оцінювати і відчувати дані проблеми»
Грішнова О., Науменко А.	«...це добре сформована, стійка система провідних переконань, принципів і технологій взаємовідносин у життєдіяльності підприємства. Вона виявляється у філософії та ідеології управління, ціннісних орієнтаціях менеджменту та працівників, віруваннях, очікуваннях, нормах поведінки. Корпоративна культура регламентує поведінку працівників і дає можливість прогнозувати її зміну в критичних ситуаціях.
Максимчук Т.	«...складне соціокультурне явище, яке засноване на цінностях «спільної долі», професіоналізму, самовираження і саморозвитку, творчості, «співучасті» особистості в діяльності сучасного підприємства і суспільства»
Мохненко А., Мельникова К.	«...система формальних і неформальних правил і норм діяльності, звичаїв і традицій, індивідуальних і групових інтересів, особливостей поведінки працівників підприємства, стилю керівництва, показників задоволеності персоналу умовами праці, рівня взаємного співробітництва, ідентифікації працівників з підприємством і перспективами його розвитку»
Перевозова І.В.	«...це система матеріальних і духовних цінностей, проявів, що взаємодіють між собою, властивих конкретній компанії, які відображають її індивідуальність і сприйняття себе та інших у соціальному та матеріальному середовищі»
Стамбульська Х., Передало Х.С.	«...це система цінностей, переконань, вірувань, уявлень, очікувань, символів, а також принципів, норм поведінки, традицій, ритуалів тощо, які склалися в організації або її підрозділах за час діяльності, приймаються більшістю співробітників»
Семкіна М.	«...є специфічною формою існування взаємопов'язаної системи, яка містить: по-перше, ієрархію цінностей, домінує серед персоналу організації; по-друге — сукупність способів їх реалізації, які переважають на певному етапі розвитку підприємства»

* Складено автором за даними [5; 6; 15; 28]

Корпоративна культура в сучасних умовах розвитку організацій постає як складний багатовимірний феномен, що функціонує як інтегрована інституційна система регулювання поведінки та комунікативної взаємодії. Її структурно-

функціональна конфігурація формується на основі взаємодії кількох ключових компонентів, серед яких визначальну роль відіграє місія та стратегічне бачення, що задають ціннісно-сміслові орієнтири розвитку організації та визначають логіку управлінських рішень. Символічно-комунікативний рівень, представлений корпоративною символікою, ритуалами та елементами організаційної ідентичності, забезпечує відтворення спільних значень і сприяє консолідації персоналу. Водночас нормативно-ціннісна підсистема охоплює сукупність формалізованих і неформалізованих норм, етичних принципів та поведінкових установок, які регламентують взаємодію працівників, визначають характер внутрішніх комунікацій і впливають на рівень довіри та відкритості інформаційних потоків.

Основні складові корпоративної культури	Місія організації - це стратегічне бачення, слоган або основні цілі, які визначають напрямок діяльності компанії та її місце на ринку
	Символіка - включає гасла, ритуали та інші символи, що відображають корпоративну ідентичність та допомагають створювати уніфіковане сприйняття організації серед працівників та зовнішнього середовища
	Корпоративний стиль - історія організації, кодекс корпоративної етики, візуальні елементи (шрифти, логотипи) та інші символи, що підтримують корпоративний імідж і взаємодію між працівниками
	Цінності та норми - основні переконання і правила, які визначають поведінку працівників, формують стандарти взаємодії в колективі та з зовнішніми партнерами
	Форми винагород та заохочення - методи стимулювання працівників через премії, бонуси, публічне визнання та інші способи, що сприяють підвищенню мотивації та продуктивності праці

Рис. 1.1. Структурні компоненти корпоративної культури як системи регулювання організаційної поведінки [28]

Особливе значення має мотиваційно-регулятивний компонент, що реалізується через систему винагород, заохочень і визнання, забезпечуючи узгодження індивідуальних і організаційних інтересів та стимулюючи відтворення бажаних моделей поведінки. У такому контексті корпоративна культура виступає не лише як сукупність цінностей і норм, а як динамічна комунікативна архітектура організації, що структурує внутрішні інформаційні

потоки, підвищує ефективність управлінських процесів і забезпечує адаптивність організації до умов невизначеності та цифрової трансформації.

Функціональне призначення корпоративної культури в організації проявляється через реалізацію низки взаємопов'язаних функцій, які забезпечують формування ефективного внутрішнього середовища та підтримку результативної комунікативної взаємодії. Зокрема, пізнавальна функція сприяє розвитку персоналу та організації в цілому шляхом накопичення й трансляції знань, формування нових компетенцій, впровадження інновацій та безперервного вдосконалення професійних навичок. Сенсоутворююча функція забезпечує інтерпретацію працівниками організаційних процесів і подій, формує спільне розуміння цілей діяльності та задає ціннісні орієнтири поведінки. Важливе місце посідає комунікаційна функція, яка полягає у забезпеченні ефективного обміну інформацією, розвитку конструктивних взаємовідносин між працівниками, а також налагодженні взаємодії з партнерами та іншими стейкхолдерами.

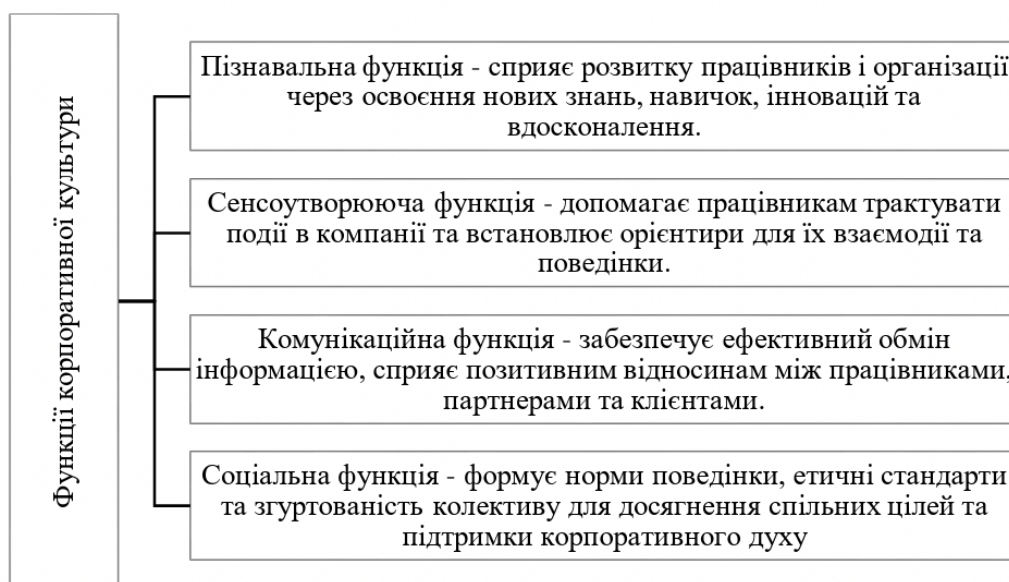


Рис. 1.2. Функції корпоративної культури [18, с. 59]

Соціальна функція корпоративної культури проявляється у формуванні норм і стандартів поведінки, зміцненні етичних засад діяльності та підвищенні рівня згуртованості колективу, що, у свою чергу, сприяє досягненню стратегічних цілей організації. У сукупності зазначені функції формують цілісну систему впливу корпоративної культури на внутрішні комунікації, визначаючи їх якість, ефективність та адаптивність в умовах динамічного середовища.

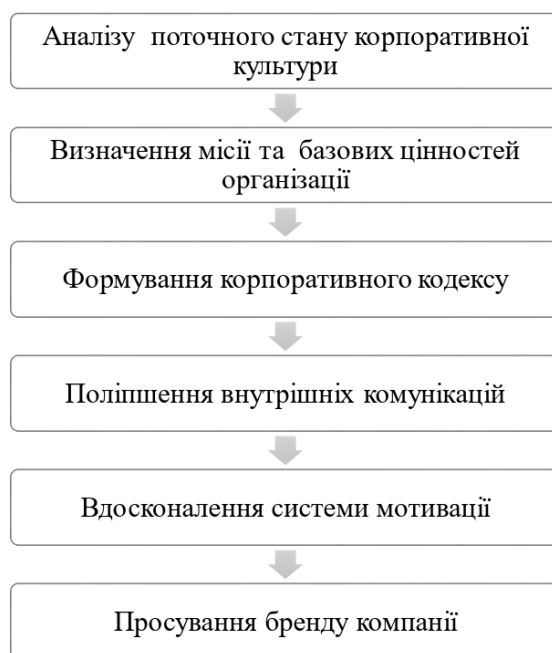


Рис. 1.3. Етапи управління корпоративною культурою в організації
[10, с. 115]

Управління корпоративною культурою в організації є послідовним та системним процесом, що охоплює низку взаємопов'язаних етапів, кожен із яких виконує окрему функцію у формуванні ефективного внутрішнього середовища та розвитку комунікацій.

Першим етапом є аналіз поточного стану корпоративної культури, який передбачає комплексну діагностику існуючих цінностей, норм поведінки, організаційного клімату та рівня розвитку внутрішніх комунікацій. На цьому етапі застосовуються методи анкетування, інтерв'ювання, спостереження, а

також аналіз внутрішніх документів. Його метою є виявлення сильних і слабких сторін корпоративної культури, а також визначення розбіжностей між декларованими та фактичними цінностями.

Другим етапом є визначення місії та базових цінностей організації, які формують ідеологічну основу корпоративної культури. Місія визначає стратегічне призначення організації, тоді як цінності виступають орієнтирами поведінки працівників і основою для прийняття управлінських рішень. На цьому етапі важливо забезпечити узгодженість між стратегічними цілями підприємства та його культурними характеристиками.

Наступним етапом є формування корпоративного кодексу, який виступає інструментом формалізації корпоративної культури. У ньому закріплюються основні принципи діяльності, етичні стандарти, правила взаємодії та комунікації в організації. Корпоративний кодекс сприяє уніфікації поведінкових моделей і забезпечує єдине розуміння норм і стандартів серед працівників.

Четвертий етап – поліпшення внутрішніх комунікацій, що є ключовим елементом реалізації корпоративної культури. Він передбачає оптимізацію каналів передачі інформації, розвиток системи зворотного зв'язку, підвищення прозорості управлінських процесів та формування довірчого середовища. Ефективні внутрішні комунікації забезпечують узгодженість дій працівників, зменшують інформаційні бар'єри та сприяють підвищенню організаційної ефективності.

П'ятим етапом є вдосконалення системи мотивації, яка повинна бути узгоджена з корпоративними цінностями та спрямована на стимулювання бажаної поведінки персоналу. Йдеться як про матеріальні стимули (заробітна плата, бонуси), так і про нематеріальні (визнання, кар'єрний розвиток, корпоративна підтримка). Така система мотивації сприяє підвищенню рівня залученості працівників та їх лояльності до організації.

Завершальним етапом є просування бренду компанії, що передбачає трансляцію сформованої корпоративної культури у зовнішнє середовище. Бренд

організації відображає її цінності, репутацію та стиль діяльності, формуючи позитивний імідж серед клієнтів, партнерів і суспільства в цілому. На цьому етапі корпоративна культура стає важливим чинником конкурентоспроможності підприємства.

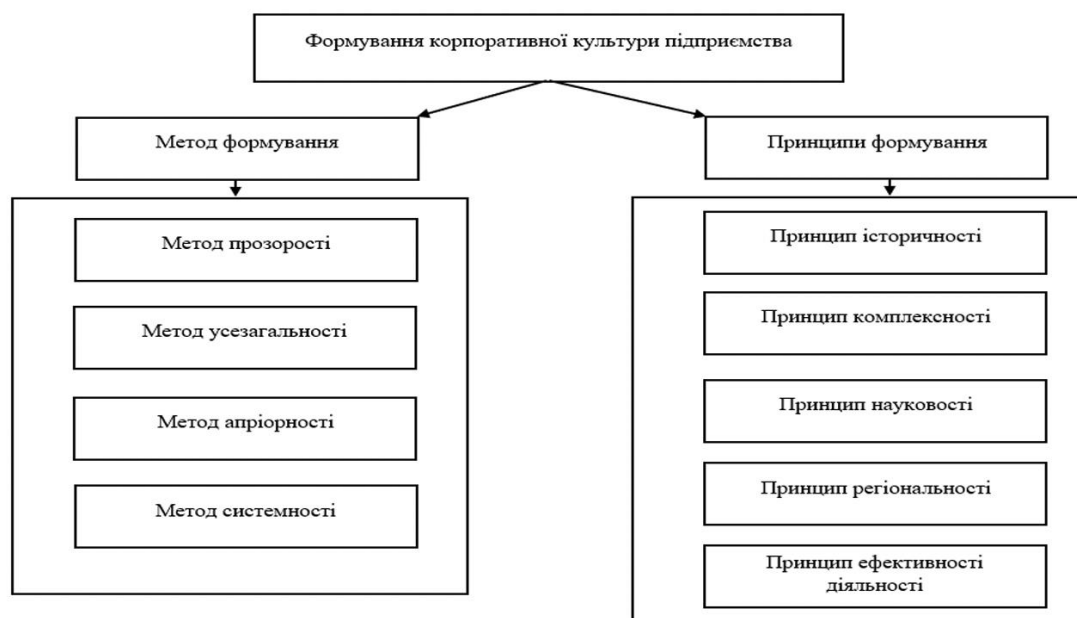


Рис. 1.4. Методи та принципи формування корпоративної культури підприємства [5, с. 158]

Формування корпоративної культури підприємства є складним і багатовимірним процесом, що передбачає цілеспрямоване формування системи цінностей, норм поведінки та управлінських підходів, які визначають характер взаємодії працівників і ефективність функціонування організації. Як видно зі схеми, цей процес ґрунтується на поєднанні відповідних методів і принципів, що забезпечують його логічність, послідовність і результативність. Методи формування корпоративної культури виступають інструментами реалізації управлінських рішень, тоді як принципи визначають загальні правила та орієнтири розвитку.

До ключових методів формування корпоративної культури належать метод прозорості, узагальненості, апріорності та системності. Метод прозорості

передбачає відкритість інформації та налагодження ефективних комунікацій, що сприяє підвищенню довіри між керівництвом і персоналом. Метод узагальненості забезпечує формування єдиних стандартів і норм поведінки, які об'єднують працівників навколо спільних цінностей. Водночас метод апріорності орієнтований на закладення базових принципів корпоративної культури ще на початкових етапах розвитку підприємства, що формує її стратегічну основу. Особливе значення має метод системності, який передбачає розгляд корпоративної культури як цілісної системи, інтегрованої у всі бізнес-процеси підприємства.

Важливу роль у формуванні корпоративної культури відіграють відповідні принципи, зокрема принцип історичності, комплексності, науковості, регіональності та ефективності діяльності. Принцип історичності забезпечує врахування традицій і досвіду підприємства, що сприяє формуванню корпоративної ідентичності. Принцип комплексності передбачає охоплення всіх аспектів діяльності організації, включаючи соціальні, економічні та психологічні чинники. Принцип науковості ґрунтується на використанні сучасних наукових підходів і методів управління, що підвищує обґрунтованість рішень. Водночас принцип регіональності враховує специфіку зовнішнього середовища, а принцип ефективності діяльності орієнтує корпоративну культуру на досягнення стратегічних результатів підприємства.

Корпоративна культура як складна соціально-економічна система має різні форми прояву залежно від особливостей організації, стилю управління, рівня розвитку персоналу та впливу зовнішнього середовища. У науковій літературі сформовано низку підходів до класифікації типів корпоративної культури, серед яких найбільш поширеними є типології, запропоновані Г. Хофстеде, К. Камероном і Р. Куїнном, а також Т. Ділом і А. Кеннеді. Однією з найбільш визнаних є модель конкуруючих цінностей К. Камерона та Р. Куїнна, відповідно до якої виділяють чотири основні типи корпоративної культури: кланову, адхократичну, ієрархічну та ринкову. Кланова культура характеризується

орієнтацією на людину, розвиток персоналу, партнерські відносини та високий рівень довіри в колективі. Вона сприяє формуванню сприятливого психологічного клімату та ефективних внутрішніх комунікацій, оскільки ґрунтується на відкритості та взаємній підтримці. Адхократична культура орієнтована на інновації, гнучкість та креативність, що дозволяє організації швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища. У таких організаціях комунікації є децентралізованими, динамічними та спрямованими на обмін ідеями. Ієрархічна культура базується на формалізованих процедурах, чіткій структурі управління та регламентації діяльності. Вона забезпечує стабільність і передбачуваність, однак може обмежувати гнучкість комунікацій та ініціативність працівників [8].

Ринкова культура орієнтована на результат, конкурентоспроможність і досягнення цілей, що визначає високий рівень вимог до ефективності комунікацій, їх оперативності та цілеспрямованості. Інший підхід до класифікації корпоративної культури запропонували Т. Діл і А. Кеннеді, які виділяють типи культури залежно від рівня ризику та швидкості отримання результатів: культура «жорстких хлопців» (високий ризик і швидкий результат), культура «працой-гравай» (низький ризик і швидкий результат), культура «ставки на компанію» (високий ризик і повільний результат) та процесна культура (низький ризик і повільний результат). Кожен із цих типів визначає особливості поведінки працівників, стиль комунікацій та рівень прийняття управлінських рішень. Таким чином, різноманіття типів корпоративної культури зумовлює відмінності у способах організації внутрішніх комунікацій, рівні відкритості інформаційних потоків та ефективності взаємодії працівників. Вибір та формування відповідного типу корпоративної культури має здійснюватися з урахуванням стратегічних цілей організації, особливостей її діяльності та зовнішніх умов функціонування.

У сучасних умовах розвитку економіки корпоративна культура набуває статусу стратегічного інструменту управління організацією, що забезпечує

узгодженість дій персоналу, ефективність внутрішніх процесів і досягнення довгострокових цілей. Вона виступає не лише як сукупність цінностей і норм, а як інтегрований механізм впливу на поведінку працівників, формування організаційної ідентичності та регулювання внутрішніх комунікацій. У системі управління корпоративна культура виконує функцію неформального регулятора, який доповнює формальні інструменти менеджменту. Через систему цінностей, переконань і стандартів поведінки вона визначає допустимі моделі взаємодії, впливає на прийняття управлінських рішень і сприяє формуванню єдиного бачення розвитку організації, що особливо важливо в умовах динамічних змін, коли швидкість адаптації підприємства залежить не лише від формальних структур, а й від рівня згуртованості персоналу та ефективності комунікацій.

Однією з ключових ролей корпоративної культури є забезпечення ефективної внутрішньої комунікації. Вона формує правила обміну інформацією, визначає рівень відкритості, довіри та зворотного зв'язку між працівниками й керівництвом. Організації з розвиненою корпоративною культурою характеризуються більш прозорими інформаційними потоками, меншою кількістю комунікаційних бар'єрів та вищим рівнем координації дій персоналу.

Крім того, корпоративна культура відіграє важливу роль у мотивації працівників та управлінні людськими ресурсами. Вона впливає на рівень залученості персоналу, формує відчуття причетності до організації, сприяє розвитку лояльності та відповідальності за результати діяльності. Завдяки цьому зменшується потреба в жорсткому адміністративному контролі, а управління набуває більш гнучкого та ефективного характеру.

Важливою є також роль корпоративної культури у формуванні позитивного іміджу та бренду організації. Вона визначає стиль взаємодії з клієнтами, партнерами та іншими стейкхолдерами, впливає на репутацію підприємства та його конкурентоспроможність на ринку. У цьому контексті корпоративна культура виступає важливим нематеріальним активом, який забезпечує довгострокові переваги.

РОЗДІЛ 2

ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ВНУТРІШНІХ КОМУНІКАЦІЙ В УМОВАХ РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ

2.1. Загальна характеристика підприємства та особливості його корпоративної культури

Товариство з обмеженою відповідальністю «САХАРА» є підприємством, що здійснює господарську діяльність у сфері торгівлі інженерним та будівельним обладнанням, а також реалізації сучасних технічних рішень для систем опалення, вентиляції та енергозабезпечення. Компанія була заснована у 2000 році в місті Тернопіль та за період свого функціонування трансформувалася у розгалужену структуру з мережею філій у різних регіонах України.

Основним видом діяльності підприємства є роздрібна торгівля будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням, що свідчить про його орієнтацію на забезпечення потреб як корпоративних клієнтів, так і приватного сектору. Компанія виступає дистриб'ютором провідних європейських виробників інженерних систем, що дозволяє їй пропонувати широкий асортимент продукції, зокрема теплові насоси, системи вентиляції, сонячні колектори та інше енергоефективне обладнання.

Важливою особливістю діяльності ТОВ «САХАРА» є комплексний підхід до обслуговування клієнтів, який включає не лише реалізацію продукції, але й надання консультаційних, проєктних та сервісних послуг. Компанія активно співпрацює з міжнародними партнерами, що сприяє впровадженню інноваційних технологій та підвищенню якості пропонованих рішень.

Організаційна структура підприємства передбачає функціонування декількох регіональних підрозділів, що забезпечує ефективне покриття ринку та оперативне реагування на потреби споживачів. Завдяки цьому компанія займає стабільні позиції на ринку інженерних систем і будівельних технологій, поступово зміцнюючи свою конкурентоспроможність.

На сучасному етапі розвитку ТОВ «Сахара» позиціонується як багатофункціональне підприємство, діяльність якого охоплює широкий спектр послуг у сфері інженерних рішень. Зокрема, компанія здійснює проєктування інженерних систем, забезпечує комплектацію об'єктів необхідним обладнанням, виконує монтажні роботи, проводить енергоаудит, а також надає гарантійне і післягарантійне обслуговування разом із повним сервісним супроводом. Ключовою особливістю функціонування підприємства є комплексний підхід до реалізації проєктів, що передбачає виконання повного циклу робіт – від розроблення технічних рішень до введення об'єктів в експлуатацію. Така модель діяльності забезпечує контроль якості на кожному етапі та сприяє підвищенню ефективності взаємодії з клієнтами.

Асортимент продукції компанії налічує понад 20 тисяч позицій теплотехнічного обладнання, що дозволяє задовольняти потреби як індивідуальних, так і корпоративних замовників. До складу пропозиції входять теплові насоси, вентиляційні системи та обладнання для зволоження повітря, сонячні колектори, фотоелектричні установки, каміни, пелетні котли, геотермальні системи, системи поверхневого опалення та охолодження, насосне обладнання, трубопровідні рішення, а також конструкції для облаштування доступу до об'єктів. Завдяки цьому підприємство здатне реалізовувати як типові, так і складні індивідуальні проєкти.

Серед ключових конкурентних переваг компанії варто виділити орієнтацію на інноваційні технології, впровадження енергоефективних рішень та використання сучасних методів монтажу й обслуговування. Підприємство активно співпрацює з провідними міжнародними виробниками обладнання, що забезпечує відповідність продукції високим стандартам якості та надійності.

Особливе місце у діяльності ТОВ «Сахара» займає розвиток екологічно безпечних технологій. Компанія впроваджує рішення, пов'язані з використанням відновлюваних джерел енергії, зокрема сонячних систем, теплових насосів,

біопаливних котлів, а також сучасних вентиляційних систем із функцією рекуперації тепла.

Важливою характеристикою діяльності ТОВ «Сахара» є комплексний підхід до реалізації проєктів. Підприємство забезпечує повний цикл робіт — від проєктування інженерних систем до їх впровадження, обслуговування та модернізації, що дозволяє мінімізувати витрати клієнтів, підвищити ефективність реалізації проєктів і забезпечити контроль якості на всіх етапах. Асортимент продукції підприємства є надзвичайно широким і включає тисячі позицій теплотехнічного обладнання та інженерних рішень, що створює можливість задовольняти різноманітні потреби споживачів — від стандартних рішень до індивідуальних інженерних проєктів.

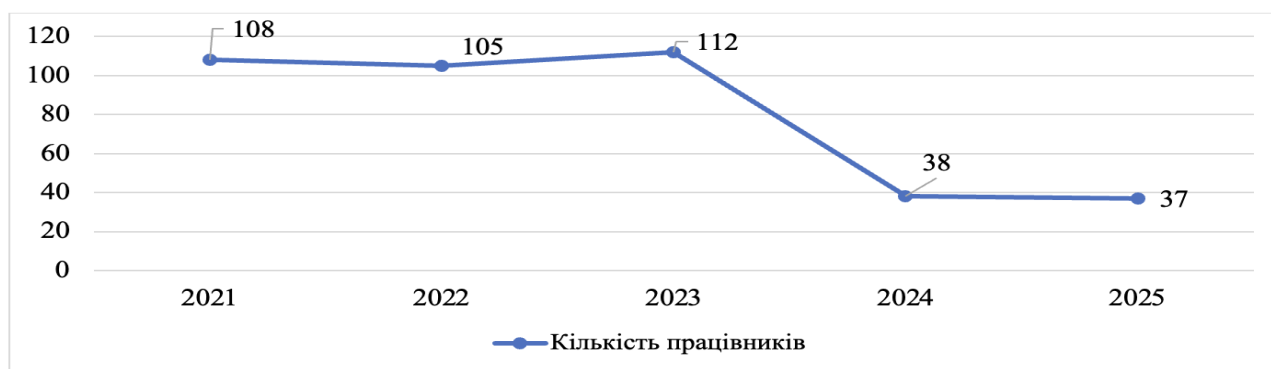


Рис. 2.1. Динаміка чисельності персоналу ТОВ «Сахара» у 2021–2025 рр. *

* Складено автором за даними [26]

Аналіз представлених даних свідчить про суттєві зміни у кадровому потенціалі ТОВ «Сахара» протягом досліджуваного періоду. У 2021 році чисельність працівників становила 108 осіб, що відображає достатньо стабільний рівень забезпеченості підприємства трудовими ресурсами. У 2022 році спостерігається незначне скорочення до 105 осіб, що може бути зумовлено впливом зовнішніх економічних чинників, зокрема початком повномасштабних воєнних дій та адаптацією бізнесу до нових умов функціонування. У 2023 році зафіксовано зростання чисельності персоналу до 112 осіб, що свідчить про

часткове відновлення діяльності підприємства, стабілізацію внутрішніх процесів та можливе розширення обсягів робіт. Даний період можна охарактеризувати як етап відновлення та адаптації до кризових умов.

Водночас у 2024 році відбувається різке скорочення кількості працівників до 38 осіб, тобто майже у три рази. Така тенденція може свідчити про суттєву трансформацію організаційної структури підприємства, оптимізацію витрат на персонал, автоматизацію окремих бізнес-процесів або зниження обсягів діяльності. Також це може бути пов'язано з переходом до більш гнучких форм зайнятості (аутсорсинг, проєктна робота).

У 2025 році чисельність працівників залишається практично стабільною (37 осіб), що вказує на завершення процесу реструктуризації та формування нового, більш компактного кадрового ядра підприємства.

Загалом динаміка чисельності персоналу ТОВ «Сахара» характеризується двома основними етапами: 2021–2023 рр. – відносна стабільність і помірне зростання кадрового потенціалу; 2024–2025 рр. – різке скорочення та подальша стабілізація на новому рівні. Такі зміни свідчать про адаптацію підприємства до умов нестабільного зовнішнього середовища, а також про переорієнтацію на більш ефективні моделі управління трудовими ресурсами. Водночас значне скорочення персоналу може мати як позитивні (зниження витрат, підвищення продуктивності), так і негативні наслідки (зменшення кадрового потенціалу, підвищення навантаження на працівників), що потребує подальшого аналізу в контексті ефективності корпоративної культури та системи управління персоналом.

Аналіз динаміки фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «Сахара» за 2020–2025 роки дозволяє комплексно оцінити трансформаційні процеси, що відбувалися в діяльності підприємства під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх чинників, зокрема макроекономічної нестабільності та воєнних викликів. Передусім слід звернути увагу на зміну обсягів доходу підприємства. У 2020–2021 рр. спостерігається зростання доходу з 73 964,7 тис. грн до 82 616,4

тис. грн, що свідчить про позитивну динаміку розвитку та розширення ринкової діяльності. Водночас у 2022 році фіксується суттєве зниження показника до 70 502,7 тис. грн, що, ймовірно, пов'язано з кризовими явищами в економіці та порушенням логістичних і виробничих процесів унаслідок повномасштабної війни.

Починаючи з 2023 року, підприємство демонструє відновлення доходів, які зростають до 82 058,3 тис. грн, а у 2024 році досягають 87 704,3 тис. грн, що свідчить про адаптацію підприємства до нових умов господарювання, переорієнтацію діяльності та, ймовірно, активізацію попиту на енергоефективні та інженерні рішення. У 2025 році спостерігається незначне зниження доходу до 86 809,4 тис. грн, що може бути зумовлено коливаннями ринку або завершенням окремих великих проєктів.

Динаміка чистого прибутку характеризується значно більшою варіативністю, ніж доходів. У 2021 році відбувається різке падіння прибутку до 291,8 тис. грн, що свідчить про зростання витрат або зниження маржинальності діяльності. Однак уже у 2022 році підприємство демонструє відновлення фінансових результатів (1 340,7 тис. грн), хоча у 2023 році знову спостерігається певне зниження (840,8 тис. грн).

Найбільш показовим є 2025 рік, у якому чистий прибуток зростає до 3 287,0 тис. грн, що є найвищим значенням за весь досліджуваний період. Це свідчить про суттєве підвищення ефективності діяльності, оптимізацію витрат, а також можливе впровадження більш ефективних управлінських і технологічних рішень.

Рентабельність діяльності підприємства загалом повторює динаміку чистого прибутку. Після критично низького рівня у 2021 році (0,35 %) відбувається поступове зростання показника, який у 2025 році досягає 3,79 %, що свідчить про покращення якості фінансового управління та більш ефективне використання ресурсів підприємства.

Аналіз активів підприємства демонструє стабільну тенденцію до зростання. Якщо у 2020 році їх обсяг становив 47 271,2 тис. грн, то у 2025 році – вже 80 827,8 тис. грн. Особливо інтенсивне зростання спостерігається у 2023–2025 роках, що може свідчити про активну інвестиційну діяльність, розширення матеріально-технічної бази або збільшення оборотних активів у зв'язку з масштабуванням діяльності.

Таблиця 2.1

Динаміка фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «Сахара» за 2020–2025 рр., тис. грн.*

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р.
Дохід	73 964,7	82 616,4	70 502,7	82 058,3	87 704,3	86 809,4
Чистий прибуток	2 057,3	291,8	1 340,7	840,8	1 549,5	3 287,0
Рентабельність, %	2,78	0,35	1,90	1,02	1,77	3,79
Активи	47 271,2	47 318,0	47 961,0	53 880,4	62 904,6	80 827,8
Зобов'язання	41 016,7	40 771,7	40 074,0	45 152,6	51 463,3	67 263,4
Дохід на 1 працівника, тис. грн	—	764,97	671,45	2 344,52	2 308,01	2 346,20

* Складено автором за даними [26]

Зобов'язання підприємства також мають тенденцію до зростання, особливо у 2024–2025 роках, що свідчить про підвищення рівня залучених фінансових ресурсів. Така динаміка може бути як позитивною (за умови ефективного використання залученого капіталу), так і потенційно ризикованою з точки зору фінансової стійкості, що потребує подальшого контролю.

Окремої уваги заслуговує показник доходу на одного працівника, який демонструє різке зростання після 2022 року. Якщо у 2021–2022 рр. він становив відповідно 764,97 та 671,45 тис. грн, то вже у 2023 році зріс більш ніж утричі – до 2 344,52 тис. грн. У 2024–2025 роках цей показник стабілізується на високому рівні понад 2,3 млн грн на одного працівника. Така динаміка свідчить про суттєве підвищення продуктивності праці, що може бути результатом оптимізації

чисельності персоналу, автоматизації процесів, впровадження цифрових технологій або переходу до більш ефективної бізнес-моделі.

Узагальнюючи результати аналізу, слід зазначити, що ТОВ «Сахара» протягом досліджуваного періоду пройшло етап глибокої трансформації. Відносна нестабільність показників у 2021–2022 роках змінилася поступовим відновленням і зростанням ефективності у 2023–2025 роках. Підприємство демонструє здатність адаптуватися до складних умов зовнішнього середовища, підвищувати ефективність використання ресурсів та формувати нову модель розвитку, орієнтовану на інтенсивні, а не екстенсивні фактори зростання.

Таблиця 2.2

**Оцінка фінансового та ринкового стану ТОВ «Сахара» за даними
скорингових показників впродовж 2020–2024 рр.***

Показник	2020	2021	2022	2023	2024
Оборотність робочого капіталу	20,50	16,30	11,40	11,00	11,40
Абсолютна ліквідність, %	2,00	1,80	1,90	1,20	0,20
Поточна ліквідність, %	111,50	113,30	117,30	117,70	114,30
Коефіцієнт автономії, %	13,20	13,80	16,40	16,20	16,30
Чиста маржа, %	2,80	0,40	1,90	1,00	1,80
Рентабельність оборотних активів, %	4,50	0,60	2,90	1,60	2,60
Рентабельність активів, %	4,40	0,60	2,80	1,60	2,50
Оборотність активів, разів	2,00	1,70	1,50	1,60	1,50

* Складено автором за даними [26]

Аналіз показників фінансового скорингу ТОВ «Сахара» за 2020–2024 роки дозволяє оцінити ефективність управління оборотними активами та рівень

ліквідності підприємства, що є ключовими характеристиками його фінансової стійкості. Передусім слід відзначити стійку тенденцію до зниження оборотності робочого капіталу. Якщо у 2020 році цей показник становив 20,5 оборотів, то вже у 2022 році він зменшився до 11,4, а у 2023–2024 роках стабілізувався на рівні близько 11–11,4. Така динаміка свідчить про суттєве уповільнення швидкості обігу оборотних коштів підприємства.

Зниження оборотності може бути зумовлене кількома факторами: накопиченням запасів, збільшенням дебіторської заборгованості, ускладненням логістичних процесів або зміною структури діяльності підприємства в умовах воєнної економіки. Водночас стабілізація показника у 2023–2024 роках може свідчити про адаптацію підприємства до нових умов господарювання та часткове відновлення ефективності використання оборотного капіталу.

Ще більш критичною є динаміка абсолютної ліквідності, яка демонструє чітку тенденцію до зниження. Якщо у 2020 році підприємство мало 2 % високоліквідних активів у структурі поточних зобов'язань, то у 2024 році цей показник скоротився до 0,2 %, що є вкрай низьким рівнем. Таке різке зниження абсолютної ліквідності свідчить про дефіцит грошових коштів та їх еквівалентів, що може створювати ризики для своєчасного виконання короткострокових фінансових зобов'язань, що також може бути наслідком активного інвестування коштів у необоротні активи або збільшення обсягів дебіторської заборгованості.

У сукупності зазначені тенденції вказують на погіршення якості структури оборотних активів підприємства. Незважаючи на можливе зростання загального обсягу активів, частка найбільш ліквідних ресурсів скорочується, що негативно впливає на фінансову гнучкість підприємства. Таким чином, результати аналізу свідчать про необхідність посилення фінансового менеджменту на підприємстві, зокрема в частині: оптимізації структури оборотних активів; скорочення дебіторської заборгованості; підвищення рівня грошових резервів; вдосконалення політики управління ліквідністю.

Аналіз показників фінансової ефективності та структури капіталу ТОВ «Сахара» за 2020–2024 роки дозволяє комплексно оцінити рівень платоспроможності, фінансової стійкості та ефективності використання ресурсів підприємства. Перш за все, показник поточної ліквідності протягом досліджуваного періоду залишається на стабільно високому рівні — у межах 111–118 %, що свідчить про здатність підприємства покривати свої короткострокові зобов'язання за рахунок оборотних активів. Позитивна динаміка до 2023 року (зростання до 117,7 %) вказує на покращення ліквідності, однак незначне зниження у 2024 році (до 114,3 %) може свідчити про певне посилення навантаження на оборотні активи або зміну їх структури.

Коефіцієнт автономії демонструє поступове зростання з 13,2 % у 2020 році до 16,3 % у 2024 році, що свідчить про зміцнення фінансової незалежності підприємства. Водночас рівень автономії залишається відносно низьким, що вказує на значну залежність від позикового капіталу та потребу в посиленні власної фінансової бази.

Показники прибутковості характеризуються значною варіативністю. Зокрема, чиста маржа різко знижується у 2021 році до 0,4 %, що свідчить про кризовий період у діяльності підприємства, ймовірно пов'язаний із зовнішніми економічними потрясіннями. У наступні роки спостерігається часткове відновлення (до 1,8 % у 2024 році), однак рівень маржинальності залишається нижчим порівняно з 2020 роком.

Схожі тенденції характерні і для показників рентабельності оборотних активів та загальної рентабельності активів. Після різкого падіння у 2021 році (до 0,6 %) у подальшому спостерігається поступове відновлення, проте рівень ефективності використання активів не досягає докризових значень, що свідчить про збереження певних внутрішніх обмежень у системі управління ресурсами або про зміну структури витрат.

Показник оборотності активів демонструє тенденцію до зниження з 2,0 у 2020 році до 1,5 у 2024 році. Це означає, що кожна гривня активів генерує

менший обсяг доходу, ніж у попередні періоди. Така динаміка може бути зумовлена як збільшенням обсягу активів (наприклад, унаслідок інвестицій), так і недостатньо ефективним їх використанням.

Узагальнюючи, можна зробити висновок, що фінансовий стан ТОВ «Сахара» характеризується відносною стабільністю ліквідності при одночасному зниженні ефективності використання активів та коливаннях показників прибутковості. Підприємство демонструє здатність адаптуватися до кризових умов, однак для забезпечення сталого розвитку потребує підвищення рентабельності, оптимізації структури капіталу та більш ефективного управління активами.

Таблиця 2.3

**Динаміка ринкових позицій та показників зростання ТОВ «Сахара» у
2020–2024 рр.***

Показник	2020	2021	2022	2023	2024
MarketIndex	B/2.93	B/2.66	B/2.79	B/2.59	B/2.67
Абсолютний приріст виручки, млн грн	19,71	8,60	-12,15	11,64	5,39
CAGR виручки, %	8,20	17,30	9,10	3,50	7,50
Місце на ринку	22	20	24	28	25
Частка ринку, %	0,74	1,09	0,90	0,71	0,65
Середній приріст виручки, млн грн	5,18	10,44	5,39	2,70	5,68
Відносний приріст виручки, %	36,40	11,70	-14,80	16,60	6,60
Місце в секторі	5857	4246	6037	6935	7413
Місце на субринку	10	10	13	14	12
Частка на субринку, %	1,39	2,65	1,68	1,37	1,10

* Складено автором за даними [26]

Аналіз показників ринкової результативності ТОВ «Сахара» у 2020–2024 роках свідчить про нестабільну, проте адаптивну динаміку розвитку

підприємства в умовах змінного зовнішнього середовища. Передусім варто звернути увагу на значення інтегрального ринкового індикатора MarketIndex, який протягом усього періоду коливається в межах класу «В» (від В/2.93 до В/2.59–2.67), що свідчить про середній рівень ринкової стійкості підприємства: компанія зберігає конкурентні позиції, однак не демонструє стійкого переходу до вищого рівня ефективності, що вказує на наявність невикористаних резервів розвитку.

Динаміка абсолютного приросту виручки є нерівномірною. У 2020–2021 роках підприємство демонструє позитивні результати, однак у 2022 році спостерігається суттєве падіння (–12,15 млн грн), що обумовлено кризовими явищами в економіці та воєнними викликами. У 2023–2024 роках відбувається відновлення зростання, хоча темпи приросту залишаються помірними, що свідчить про поступову стабілізацію, але не про активну експансію.

Показник CAGR (середньорічного темпу зростання) також підтверджує цю тенденцію: після пікового значення у 2021 році (17,3 %) відбувається зниження до 3,5 % у 2023 році з подальшим частковим відновленням у 2024 році (7,5 %), що вказує на втрату динаміки розвитку та перехід підприємства до більш стриманого зростання.

Аналіз ринкових позицій свідчить про поступове погіршення конкурентного становища підприємства. Зокрема, місце на ринку змінюється з 20-го у 2021 році до 28-го у 2023 році, з незначним покращенням у 2024 році (25 місце). Одночасно частка ринку знижується з 1,09 % до 0,65 %, що свідчить про посилення конкуренції та втрату частини клієнтської бази.

Схожі тенденції простежуються і за показниками позиціонування в секторі: погіршення рейтингу з 4246 місця у 2021 році до 7413 у 2024 році вказує на зниження відносної ефективності діяльності порівняно з іншими суб'єктами галузі.

Водночас аналіз субринкових позицій демонструє відносну стабільність: підприємство утримує позиції у межах 10–14 місця, що свідчить про наявність

певної спеціалізованої ніші, у якій компанія зберігає конкурентні переваги. Проте зниження частки на субринку (з 2,65 % до 1,10 %) вказує на поступове звуження цієї ніші.

Окремо слід відзначити динаміку відносного приросту виручки, яка характеризується високою волатильністю: від значного зростання у 2020 році (+36,4 %) до падіння у 2022 році (–14,8 %) та подальшого відновлення, що свідчить про залежність результатів діяльності підприємства від зовнішніх факторів та нестабільність ринкового середовища.

Отримані результати аналізу ринкової результативності ТОВ «Сахара» дозволяють зробити висновок про те, що поряд із зовнішніми факторами (конкуренція, макроекономічна нестабільність, воєнні ризики) вагомий вплив на зміну ринкових позицій підприємства мають внутрішні управлінські чинники, серед яких ключове місце займає корпоративна культура.

Корпоративна культура виступає системоутворюючим елементом управління підприємством, що визначає поведінкові моделі працівників, рівень їх мотивації, здатність до інновацій та якість взаємодії як всередині організації, так і з зовнішніми стейкхолдерами. Саме через корпоративну культуру реалізуються стратегічні орієнтири підприємства, що безпосередньо впливає на його конкурентоспроможність.

Зниження частки ринку ТОВ «Сахара» та погіршення позицій у галузевому рейтингу можуть свідчити не лише про посилення конкуренції, а й про недостатню адаптивність організаційної культури до умов динамічного середовища. Зокрема, низькі темпи зростання виручки у окремі періоди можуть бути пов'язані з недостатнім рівнем інноваційності, обмеженою клієнтоорієнтованістю або неефективною внутрішньою комунікацією.

Водночас стабільність позицій на субринку та здатність підприємства відновлювати темпи зростання після кризових періодів свідчать про наявність певних елементів ефективної корпоративної культури. До таких можна віднести: орієнтацію на якість продукції та послуг; наявність професійного кадрового

ядра; здатність до адаптації в умовах невизначеності; підтримку партнерських відносин із клієнтами та постачальниками.

Разом з тим, результати аналізу вказують на необхідність трансформації корпоративної культури підприємства у напрямі підвищення її стратегічної спрямованості. Зокрема, доцільним є формування культури, орієнтованої на: інноваційність та цифровізацію бізнес-процесів; розвиток клієнтоорієнтованості як ключового чинника конкурентоспроможності; підвищення рівня відповідальності персоналу за результати діяльності; ефективну внутрішню комунікацію та командну взаємодію.

Особливого значення набуває інтеграція корпоративної культури у систему стратегічного управління підприємством. У сучасних умовах саме культура стає фактором, що забезпечує не лише внутрішню ефективність, а й формує зовнішній імідж компанії, впливаючи на її позиції на ринку. Таким чином, корпоративна культура ТОВ «Сахара» виступає важливим, хоча й опосередкованим, чинником формування ринкових результатів. Її вдосконалення є необхідною умовою підвищення конкурентоспроможності підприємства, зміцнення його ринкових позицій та забезпечення сталого розвитку в довгостроковій перспективі.

Представлені у таблиці 2.4 результати узагальнюють системний вплив ключових елементів корпоративної культури на фінансово-економічні показники та ринкові позиції ТОВ «Сахара». Проведений аналіз дозволяє стверджувати, що корпоративна культура виступає не лише внутрішнім організаційним феноменом, а й важливим інструментом формування конкурентних переваг підприємства. Зокрема, клієнтоорієнтованість забезпечує підвищення якості обслуговування та формування довгострокових відносин із замовниками, що безпосередньо трансформується у зростання доходів і зміцнення ринкових позицій. В умовах високої конкуренції саме орієнтація на потреби клієнта є одним із ключових факторів утримання та розширення частки ринку.

Таблиця 2.4

Вплив елементів корпоративної культури на фінансово-економічні показники та ринкові позиції ТОВ «Сахара»*

Елемент корпоративної культури	Прояв у діяльності підприємства	Вплив на фінансові показники	Вплив на ринкові позиції
Клієнтоорієнтованість	Якість обслуговування, індивідуальний підхід до замовників	Зростання доходу, підвищення маржі	Збільшення частки ринку, покращення позицій
Інноваційність	Впровадження енергоефективних технологій, нових рішень	Зниження витрат, зростання рентабельності	Підвищення конкурентоспроможності
Ефективна внутрішня комунікація	Узгодженість дій підрозділів, швидкість прийняття рішень	Підвищення оборотності активів, оптимізація витрат	Стабілізація ринкових позицій
Мотивація персоналу	Система стимулювання, залученість працівників	Зростання продуктивності праці (дохід на 1 працівника)	Покращення якості послуг, утримання клієнтів
Лідерство та управлінська культура	Стратегічне бачення, ефективне прийняття рішень	Зростання прибутковості, фінансової стійкості	Підвищення рейтингових позицій
Адаптивність до змін	Реакція на кризові умови, гнучкість бізнес-процесів	Стабілізація доходів, зниження ризиків	Збереження позицій на ринку
Командна робота	Співпраця між працівниками, корпоративний дух	Підвищення ефективності використання ресурсів	Посилення конкурентних переваг
Орієнтація на результат	Досягнення KPI, контроль ефективності	Зростання рентабельності, оптимізація витрат	Покращення MarketIndex

* Складено автором самостійно

Інноваційність як елемент корпоративної культури визначає здатність підприємства до впровадження новітніх технологій і рішень, що сприяє оптимізації витрат та підвищенню рентабельності. У свою чергу, це дозволяє підприємству формувати унікальні пропозиції на ринку та підвищувати рівень конкурентоспроможності.

Ефективна внутрішня комунікація забезпечує узгодженість дій між структурними підрозділами, скорочує час прийняття управлінських рішень та

знижує операційні витрати. Це позитивно впливає на оборотність активів і стабільність функціонування підприємства в умовах динамічного середовища.

Важливу роль відіграє система мотивації персоналу, яка сприяє підвищенню продуктивності праці та якості виконання робіт. Зростання доходу на одного працівника є свідченням ефективності кадрової політики та формування культури результативності. Лідерство та управлінська культура визначають стратегічну спрямованість діяльності підприємства, забезпечують ефективне використання ресурсів та прийняття обґрунтованих управлінських рішень, що знаходить відображення у зростанні прибутковості та покращенні ринкових позицій. Адаптивність до змін є критично важливим елементом корпоративної культури в умовах нестабільного економічного середовища. Саме здатність швидко реагувати на зовнішні виклики дозволяє підприємству мінімізувати ризики, стабілізувати доходи та зберігати конкурентні позиції. Командна робота та сформований корпоративний дух сприяють підвищенню ефективності використання ресурсів, покращенню взаємодії між працівниками та формуванню синергійного ефекту, що позитивно впливає на загальні результати діяльності. Орієнтація на результат забезпечує фокусування діяльності підприємства на досягненні стратегічних цілей, підвищенні рентабельності та ефективності бізнес-процесів, що безпосередньо відображається на інтегральних показниках, зокрема MarketIndex.

Таким чином, корпоративна культура ТОВ «Сахара» виступає ключовим фактором, який забезпечує взаємозв'язок між внутрішньою ефективністю підприємства та його ринковими результатами. Її цілеспрямований розвиток і трансформація є необхідною умовою підвищення конкурентоспроможності підприємства та забезпечення його сталого розвитку в довгостроковій перспективі.

2.2. Аналіз системи внутрішніх комунікацій на підприємстві та їх вплив на ефективність діяльності

В умовах сучасного розвитку підприємств ефективна система внутрішніх комунікацій виступає ключовим елементом управління, що забезпечує узгодженість дій персоналу, своєчасність прийняття управлінських рішень та підвищення загальної результативності діяльності. Для ТОВ «Сахара», яке функціонує у сфері інженерних та енергоефективних рішень, внутрішні комунікації відіграють важливу роль у забезпеченні ефективної взаємодії між підрозділами. Система внутрішніх комунікацій включає формальні та неформальні канали. Формальні комунікації реалізуються через офіційні документи, звітність, наради, електронні системи. Неформальні комунікації виникають у процесі міжособистісної взаємодії працівників та відіграють важливу роль у прискоренні обміну інформацією, формуванні довірчих відносин і підтриманні корпоративного клімату.

За напрямом руху інформації внутрішні комунікації поділяються на вертикальні та горизонтальні. Вертикальні комунікації забезпечують передачу інформації між рівнями управління: від керівництва до підлеглих (низхідні комунікації) та у зворотному напрямі (висхідні комунікації). Низхідні комунікації спрямовані на доведення стратегічних цілей, планів, стандартів і завдань, тоді як висхідні дозволяють керівництву отримувати інформацію про результати діяльності, проблеми та пропозиції персоналу. Горизонтальні комунікації забезпечують взаємодію між працівниками одного рівня або різними підрозділами, що є особливо важливим для координації комплексних проєктів.

Аналіз практики функціонування ТОВ «Сахара» свідчить про активне використання як традиційних, так і сучасних цифрових каналів комунікації. Зокрема, підприємство застосовує електронну пошту, корпоративні месенджери, внутрішні системи управління проєктами, що дозволяє забезпечити оперативність обміну інформацією та скоротити час прийняття рішень. Водночас

важливу роль відіграють особисті зустрічі, наради та консультації, які сприяють більш глибокому обговоренню складних питань і формуванню командної взаємодії.

Разом з тим, результати аналізу дозволяють виявити низку проблем у функціонуванні системи внутрішніх комунікацій підприємства. По-перше, спостерігається недостатній рівень інтеграції інформаційних потоків між окремими підрозділами, що може призводити до затримок у передачі інформації та дублювання функцій. По-друге, має місце обмежений розвиток системи зворотного зв'язку, що знижує рівень залученості персоналу до управлінських процесів і ускладнює виявлення внутрішніх проблем. По-третє, перевантаження працівників інформацією та відсутність чіткої структури її подання можуть негативно впливати на якість сприйняття та обробки інформації.

Таблиця 2.5

Внутрішні комунікації ТОВ «Сахара» та їх вплив на ефективність діяльності*

Елемент	Характеристика	Проблеми	Вплив
Вертикальні комунікації	Передача інформації зверху вниз	Затримки	Зниження ефективності
Горизонтальні комунікації	Взаємодія між підрозділами	Низька координація	Помилки в роботі
Цифрові інструменти	CRM, месенджери	Недостатня інтеграція	Покращення швидкості
Зворотний зв'язок	Оцінка та пропозиції	Відсутність системності	Низька залученість

* Складено автором самостійно

Виявлені недоліки свідчать про те, що внутрішні комунікації на підприємстві потребують подальшого вдосконалення, зокрема у напрямі підвищення їх системності, структурованості та інтеграції з корпоративною культурою. Адже саме корпоративна культура визначає відкритість комунікацій, рівень довіри між працівниками та керівництвом, а також готовність персоналу до обміну інформацією.

Вплив внутрішніх комунікацій на ефективність діяльності підприємства є комплексним і проявляється у кількох аспектах. Передусім ефективні комунікації сприяють підвищенню продуктивності праці, що підтверджується зростанням доходу на одного працівника у досліджуваній період. Це пов'язано з тим, що своєчасний і якісний обмін інформацією дозволяє уникати помилок, скорочувати час виконання завдань і підвищувати рівень координації діяльності.

Крім того, ефективна система комунікацій сприяє оптимізації використання ресурсів підприємства, що відображається у покращенні фінансових показників, зокрема зростанні рентабельності та прибутковості. Водночас налагоджені внутрішні комунікації забезпечують підвищення якості обслуговування клієнтів, що позитивно впливає на ринкові позиції підприємства.

Таблиця 2.5

Оцінка ефективності системи внутрішніх комунікацій ТОВ «Сахара»*

Критерій оцінки	Характеристика на підприємстві	Рівень	Проблеми
Швидкість передачі інформації	Використання месенджерів та електронної пошти забезпечує оперативність	Середній	Затримки між підрозділами
Якість інформації	Інформація є достатньо повною, але інколи дублюється або викривлюється	Середній	Інформаційні перевантаження
Рівень зворотного зв'язку	Частково реалізується через особисті контакти	Низький	Відсутність системності
Узгодженість між підрозділами	Існує взаємодія, але не завжди ефективна	Середній	Недостатня координація
Використання цифрових інструментів	CRM, месенджери, електронна пошта	Середній	Відсутність інтеграції систем
Прозорість комунікацій	Інформація доступна частково	Середній	Обмежена відкритість
Рівень залученості персоналу	Працівники частково залучені до комунікацій	Низький	Пасивність персоналу
Вплив на результати діяльності	Комунікації впливають на продуктивність праці	Середній	Нереалізований потенціал

* Складено автором самостійно

Водночас доцільно більш детально проаналізувати причини виявлених недоліків у системі внутрішніх комунікацій підприємства. Зокрема, затримки у передачі інформації між підрозділами можуть бути зумовлені як організаційними чинниками (відсутність чітко регламентованих каналів комунікації), так і технологічними (недостатній рівень інтеграції цифрових систем), що призводить до зниження оперативності прийняття управлінських рішень та ускладнює координацію діяльності підприємства.

Недостатній рівень розвитку зворотного зв'язку свідчить про певну ієрархічність управління, за якої комунікації переважно мають односторонній характер. У таких умовах працівники не завжди мають можливість впливати на управлінські рішення, що знижує рівень їх мотивації, ініціативності та залученості до діяльності підприємства.

Проблеми у сфері горизонтальних комунікацій, зокрема недостатня координація між підрозділами, можуть бути пов'язані з функціональною роз'єднаністю структурних одиниць та відсутністю єдиного інформаційного простору, що у свою чергу, призводить до дублювання функцій, виникнення помилок у процесі виконання завдань та зниження загальної ефективності діяльності підприємства.

Важливо відзначити, що зазначені проблеми мають тісний взаємозв'язок із особливостями корпоративної культури підприємства. Зокрема, недостатній рівень відкритості комунікацій, обмежене використання інструментів зворотного зв'язку та слабка інтеграція цифрових рішень можуть свідчити про недостатній розвиток культури довіри, партнерства та інноваційності. Саме корпоративна культура визначає готовність працівників до обміну інформацією, рівень їх комунікаційної активності та сприйняття змін.

У цьому контексті внутрішні комунікації слід розглядати не лише як технічний інструмент передачі інформації, а як важливий елемент корпоративної культури, що формує поведінкові моделі працівників, визначає стиль взаємодії та впливає на загальний соціально-психологічний клімат у колективі.

Крім того, доцільно підкреслити, що ефективність внутрішніх комунікацій безпосередньо впливає на ключові показники діяльності підприємства. Зокрема, підвищення швидкості та якості обміну інформацією сприяє скороченню операційних витрат, зменшенню кількості помилок, підвищенню продуктивності праці та покращенню фінансових результатів. Водночас розвиток комунікаційної відкритості та залучення персоналу до управлінських процесів позитивно впливає на рівень лояльності працівників, знижує плинність кадрів і сприяє формуванню стійких конкурентних переваг підприємства.

Таким чином, проведений аналіз свідчить про те, що система внутрішніх комунікацій ТОВ «Сахара» відіграє важливу роль у забезпеченні ефективності діяльності підприємства, однак потребує подальшого вдосконалення. Основними напрямками розвитку мають стати підвищення рівня цифровізації комунікаційних процесів, розвиток системи зворотного зв'язку, удосконалення структури інформаційних потоків та інтеграція комунікацій у корпоративну культуру підприємства. Реалізація цих заходів сприятиме підвищенню ефективності управління, зміцненню внутрішньої взаємодії та покращенню ринкових результатів підприємства.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ КУЛЬТУРОЮ ТА РОЗВИТКУ ВНУТРІШНІХ КОМУНІКАЦІЙ

У сучасних умовах розвитку економіки, що характеризуються високим рівнем невизначеності, динамічністю ринкового середовища, посиленням конкуренції та активною цифровізацією бізнес-процесів, особливого значення набуває удосконалення системи управління корпоративною культурою та розвиток внутрішніх комунікацій. Саме ці складові забезпечують ефективне функціонування підприємства, формують організаційну згуртованість персоналу, сприяють підвищенню рівня мотивації працівників і визначають здатність організації до адаптації в умовах змін.

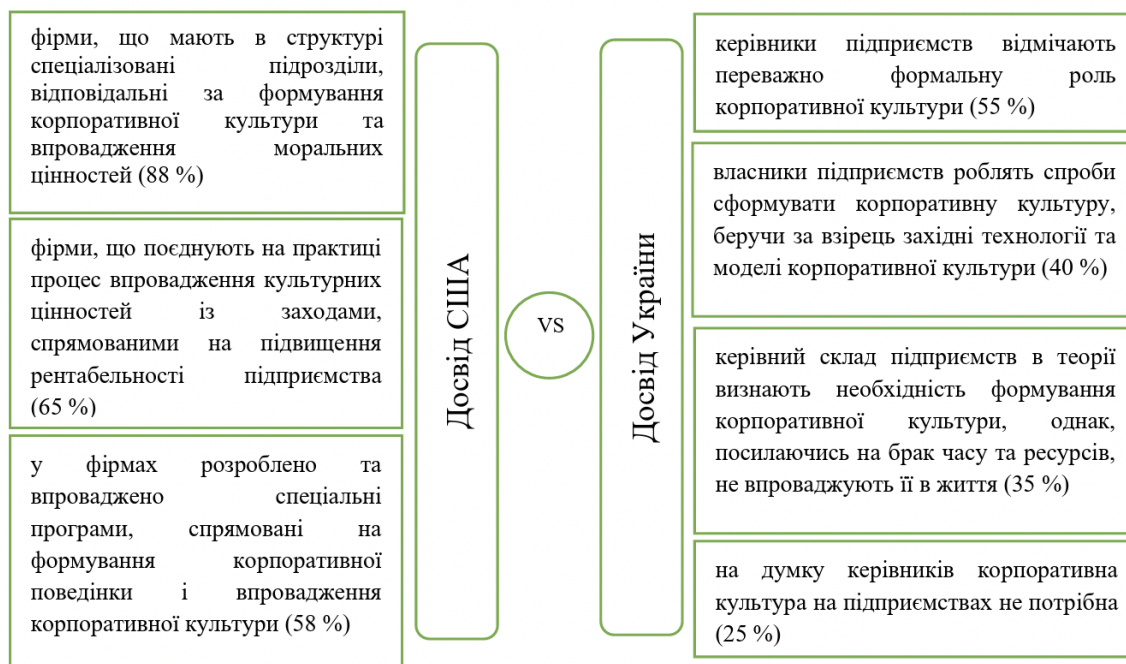


Рис. 3.1. Порівняльний аналіз підходів до формування корпоративної культури: досвід США та України [39, с. 781]

Корпоративна культура виступає системоутворюючим елементом управління, який визначає цінності, норми поведінки, принципи взаємодії та стиль управління в організації. Водночас внутрішні комунікації забезпечують

інформаційний обмін між структурними підрозділами, сприяють узгодженню дій персоналу та підвищують ефективність прийняття управлінських рішень. У сукупності ці фактори формують основу для досягнення стратегічних цілей підприємства та зміцнення його конкурентних позицій.

На рис. 3.1 представлено узагальнений порівняльний аналіз підходів до формування корпоративної культури на підприємствах у США та Україні, що дозволяє виявити ключові відмінності у рівні її інституціоналізації, практичного впровадження та управлінського усвідомлення. Зокрема, для американських компаній характерним є високий рівень інтеграції корпоративної культури у систему управління підприємством. Значна частка підприємств має спеціалізовані підрозділи або відповідальних осіб, які займаються формуванням корпоративної культури та впровадженням моральних цінностей (88 %). Водночас спостерігається тісний взаємозв'язок між культурними цінностями та економічною ефективністю, оскільки більшість компаній поєднують впровадження корпоративних принципів із заходами, спрямованими на підвищення рентабельності (65 %). Крім того, поширеною практикою є розроблення спеціалізованих програм розвитку корпоративної поведінки, що забезпечує системний характер формування організаційної культури (58 %).

На відміну від цього, вітчизняні підприємства демонструють менш системний та більш фрагментарний підхід до формування корпоративної культури. Хоча понад половина керівників визнає її важливу роль (55 %), значна частина підприємств орієнтується на запозичення зарубіжного досвіду без належної адаптації до національних умов (40 %). Водночас існує розрив між теоретичним усвідомленням значення корпоративної культури та її практичною реалізацією: частина керівників не впроваджує відповідні інструменти через обмеженість ресурсів або часу (35 %). Крім того, на окремих підприємствах корпоративна культура взагалі не розглядається як необхідний елемент управління (25 %), що свідчить про недостатній рівень її інституціоналізації.

Отже, результати порівняльного аналізу дозволяють зробити висновок, що корпоративна культура у США виступає стратегічним інструментом управління, інтегрованим у всі бізнес-процеси, тоді як в Україні вона часто має декларативний або частково впроваджений характер, що зумовлює необхідність розроблення та впровадження комплексних підходів до управління корпоративною культурою на вітчизняних підприємствах з урахуванням як міжнародного досвіду, так і національної специфіки.

У сучасних умовах господарювання удосконалення управління корпоративною культурою та розвиток внутрішніх комунікацій набувають особливого значення, оскільки саме ці складові забезпечують узгодженість дій персоналу, ефективність управлінських процесів, здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища та формувати стійкі конкурентні переваги. Для ТОВ «Сахара», яке функціонує в умовах високої ринкової динаміки, структурної трансформації кадрового потенціалу та необхідності підвищення результативності діяльності, питання вдосконалення корпоративної культури мають не лише внутрішньоорганізаційне, а й стратегічне значення.

Проведений у попередньому розділі аналіз дозволив встановити, що підприємство демонструє здатність до адаптації та відновлення фінансових результатів, однак водночас стикається з низкою проблем, серед яких нестабільність ринкових позицій, зниження окремих показників ліквідності, суттєве скорочення чисельності персоналу та потреба у зміцненні внутрішньої згуртованості. За таких умов корпоративна культура повинна розглядатися не як сукупність формальних цінностей і норм, а як дієвий управлінський інструмент, що забезпечує інтеграцію персоналу, підтримку організаційної ідентичності, розвиток комунікаційної відкритості та підвищення мотивації працівників.

Одним із пріоритетних напрямів удосконалення управління корпоративною культурою на підприємстві є формування чітко визначеної системи корпоративних цінностей, яка б відповідала стратегічним цілям його розвитку. Для цього доцільно конкретизувати місію підприємства, сформулювати

корпоративні принципи взаємодії та закріпити їх у внутрішніх нормативних документах, зокрема в кодексі корпоративної етики. Такий підхід сприятиме уніфікації поведінкових стандартів, підвищенню прозорості управлінських рішень і створенню єдиного ціннісного простору для всіх працівників. Доцільним є розроблення та впровадження кодексу корпоративної культури, який визначатиме основні принципи взаємодії, етичні норми поведінки працівників, стандарти комунікації та орієнтири розвитку організації, що сприятиме підвищенню прозорості управління та формуванню єдиного корпоративного середовища. Важливим елементом є розвиток управлінської культури, яка визначає стиль керівництва, характер прийняття рішень та рівень залученості персоналу. У цьому контексті доцільно впроваджувати сучасні підходи до управління, зокрема принципи партнерської взаємодії, делегування повноважень, розвиток лідерських компетенцій керівників. Окрему увагу слід приділити розвитку культури відповідальності та результативності, яка передбачає орієнтацію на досягнення стратегічних цілей підприємства, впровадження системи KPI, посилення контролю за результатами діяльності та стимулювання ефективної праці. Таким чином, удосконалення системи управління корпоративною культурою повинно здійснюватися на основі інтеграції ціннісних, управлінських і поведінкових компонентів, що забезпечить підвищення ефективності функціонування підприємства [34, с. 519].

На підприємстві доцільно впровадити багаторівневу систему внутрішньої комунікації, яка б поєднувала традиційні та цифрові канали взаємодії: регулярні наради, внутрішні електронні розсилки, корпоративні чати, інформаційні панелі, онлайн-платформи для координації роботи та механізми зворотного зв'язку, що дозволить зменшити інформаційні бар'єри, підвищити оперативність передачі інформації та зміцнити довіру між керівництвом і персоналом. Одним із ключових напрямів є впровадження сучасних цифрових інструментів комунікації. Доцільним є використання корпоративних платформ (CRM, ERP, внутрішніх порталів), месенджерів, систем управління проєктами, що дозволить

забезпечити швидкий обмін інформацією, підвищити прозорість процесів та зменшити інформаційні бар'єри.

Важливим аспектом є розвиток горизонтальних комунікацій між підрозділами, що сприятиме підвищенню ефективності командної роботи та зниженню дублювання функцій. Запровадження регулярних нарад, робочих груп, міжфункціональних проєктів дозволить забезпечити координацію діяльності та покращити взаємодію персоналу. Особливого значення набуває формування системи зворотного зв'язку. Використання анкетувань, внутрішніх опитувань, інтерв'ю з працівниками, електронних платформ для подання пропозицій сприятиме підвищенню рівня довіри до керівництва та залученості персоналу до управлінських процесів. Узагальнюючи, розвиток внутрішніх комунікацій має здійснюватися шляхом поєднання цифрових технологій, організаційних механізмів та соціально-психологічних інструментів управління.

Особливого значення набуває розвиток культури зворотного зв'язку, яка повинна стати невід'ємною складовою системи внутрішніх комунікацій. На практиці це означає створення умов, за яких працівники матимуть можливість висловлювати свої пропозиції, повідомляти про проблеми та брати участь в обговоренні управлінських рішень. Запровадження анкетувань, внутрішніх опитувань, індивідуальних співбесід із керівниками та електронних форм збору пропозицій сприятиме підвищенню залученості персоналу та розвитку партнерської моделі управління.

Не менш важливим напрямом удосконалення корпоративної культури є розвиток системи мотивації, орієнтованої не лише на матеріальне стимулювання, а й на формування відчуття причетності працівників до результатів діяльності підприємства. Для ТОВ «Сахара» доцільно посилити практики нематеріального стимулювання, зокрема визнання професійних досягнень, підтримку кар'єрного розвитку, професійного навчання, наставництва та внутрішнього лідерства. Така система мотивації сприятиме утриманню кваліфікованих працівників, зниженню внутрішньої напруги та зміцненню лояльності персоналу до організації.

Окремим стратегічним напрямом має стати розвиток інноваційної складової корпоративної культури. З огляду на специфіку діяльності ТОВ «Сахара», яка пов'язана з впровадженням сучасних інженерних, енергоефективних та екологічних рішень, важливо формувати середовище, що заохочує ініціативність, пошук нових рішень і відкритість до змін, що передбачає створення умов для професійного розвитку працівників, обміну знаннями, підтримки внутрішніх ініціатив та залучення персоналу до вдосконалення бізнес-процесів.

В умовах трансформації кадрової структури підприємства особливого значення набуває зміцнення командної взаємодії та корпоративної згуртованості. Значне скорочення чисельності працівників, зафіксоване у попередньому аналізі, підвищує навантаження на персонал і може негативно впливати на якість внутрішніх комунікацій. Тому доцільним є впровадження командних форматів роботи, спільного планування, корпоративних зустрічей, професійних обговорень і заходів, спрямованих на посилення внутрішньої ідентичності. Такі заходи сприятимуть формуванню довірчого середовища, зниженню комунікаційних бар'єрів і підвищенню ефективності спільної діяльності.

Важливим напрямом удосконалення є також інтеграція корпоративної культури в систему стратегічного управління підприємством. Це означає, що цінності, норми поведінки, комунікаційні стандарти та підходи до мотивації повинні бути узгоджені з довгостроковими цілями підприємства, його позиціонуванням на ринку та потребами клієнтів. За такого підходу корпоративна культура перетворюється на нематеріальний стратегічний актив, який забезпечує не лише внутрішню ефективність, а й зміцнює бренд роботодавця, підвищує якість обслуговування клієнтів і позитивно впливає на ринкову результативність [27].

У сучасних умовах корпоративна культура виступає не лише внутрішнім елементом управління, а й важливим фактором формування конкурентних переваг підприємства. Для ТОВ «Сахара» підвищення ефективності

корпоративної культури є ключовою передумовою зміцнення ринкових позицій та забезпечення сталого розвитку. Одним із напрямів є посилення клієнтоорієнтованості, що передбачає формування відповідних поведінкових моделей персоналу, підвищення якості обслуговування та розвиток довгострокових відносин із клієнтами, що сприятиме зростанню частки ринку та покращенню іміджу підприємства.

Таблиця 3.1

Напрями удосконалення корпоративної культури та внутрішніх комунікацій ТОВ «Сахара»*

Напрямок удосконалення	Конкретні заходи (інструменти)	Вплив на показники діяльності
Формування корпоративних цінностей	Розробка кодексу корпоративної культури; формалізація місії та візії; внутрішні стандарти поведінки	Зростання продуктивності праці; зниження плинності кадрів
Удосконалення управлінської культури	Навчання керівників; розвиток лідерських компетенцій; впровадження сучасних стилів управління	Зростання прибутковості; покращення ефективності управління
Розвиток внутрішніх комунікацій	Впровадження CRM/ERP; корпоративні чати; регулярні наради; внутрішній портал	Підвищення оборотності активів; оптимізація витрат
Формування системи зворотного зв'язку	Анкетування персоналу; опитування; електронні платформи для пропозицій	Підвищення якості управління; зниження конфліктів
Розвиток системи мотивації	Матеріальне стимулювання; нематеріальні заохочення; кар'єрне зростання; навчання	Зростання доходу на 1 працівника; підвищення ефективності
Підтримка інноваційної культури	Заохочення ініціатив; навчання; впровадження нових технологій	Зниження витрат; зростання рентабельності
Розвиток командної роботи	Тімбілдинг; проєктні групи; спільне планування	Підвищення ефективності використання ресурсів
Інтеграція культури у стратегію	Узгодження цінностей із цілями підприємства; KPI; стратегічне управління	Покращення MarketIndex; зміцнення ринкових позицій

* Складено автором самостійно

Не менш важливим є розвиток інноваційної культури, яка забезпечує здатність підприємства впроваджувати новітні технології, адаптуватися до змін

і підвищувати ефективність діяльності. Стимулювання ініціативності працівників, підтримка інноваційних ідей та розвиток професійних компетенцій є ключовими складовими цього процесу. Особливу роль відіграє розвиток системи мотивації персоналу, яка повинна поєднувати матеріальні та нематеріальні стимули. Формування культури визнання, кар'єрного розвитку, професійного навчання сприятиме підвищенню продуктивності праці та зміцненню лояльності працівників. Крім того, важливим є зміцнення командної взаємодії, що забезпечує ефективне використання ресурсів, покращення внутрішніх комунікацій та формування корпоративної єдності. Отже, підвищення ефективності корпоративної культури дозволяє підприємству не лише покращити внутрішні процеси, а й сформувати стійкі конкурентні переваги, що забезпечують його довгостроковий розвиток.

З метою забезпечення практичної реалізації запропонованих напрямів удосконалення корпоративної культури та внутрішніх комунікацій на ТОВ «Сахара» доцільно сформувати комплексний механізм їх впровадження, який передбачає послідовність взаємопов'язаних етапів. На першому етапі необхідно здійснити діагностику існуючого стану корпоративної культури та системи внутрішніх комунікацій, що передбачає проведення анкетування працівників, аналіз внутрішніх комунікаційних потоків, оцінювання рівня задоволеності персоналу та виявлення ключових проблем. Результати цього етапу дозволять визначити пріоритетні напрями змін [23. с. 89].

Другий етап пов'язаний із розробленням концептуальних засад корпоративної культури підприємства. На цьому етапі доцільно сформулювати місію, візію та ключові корпоративні цінності, а також розробити кодекс корпоративної етики, який регламентуватиме стандарти поведінки, комунікації та взаємодії працівників.

Третій етап передбачає впровадження сучасних інструментів внутрішніх комунікацій. Зокрема, доцільно інтегрувати корпоративні цифрові платформи (CRM, ERP, внутрішні портали), впровадити корпоративні месенджери, системи

управління проєктами та інструменти електронного документообігу, що дозволить підвищити швидкість обміну інформацією, забезпечити її прозорість та доступність.

Четвертий етап полягає у розвитку управлінської культури та підвищенні рівня компетентності персоналу. Для цього необхідно організувати навчання керівників, тренінги з комунікацій, розвитку лідерства, командної взаємодії та управління змінами.

П'ятий етап передбачає впровадження системи зворотного зв'язку та оцінювання ефективності змін, що може включати регулярні опитування персоналу, аналіз результативності комунікацій, моніторинг ключових показників діяльності та коригування впроваджених заходів. Таким чином, запропонований механізм дозволяє забезпечити комплексний підхід до вдосконалення корпоративної культури та внутрішніх комунікацій, що сприятиме підвищенню ефективності діяльності підприємства.

ВИСНОВКИ

Встановлено, що корпоративна культура є складною багатовимірною соціально-економічною категорією, яка виступає ключовим елементом системи управління організацією та визначає характер внутрішніх процесів і взаємодії персоналу. Узагальнення наукових підходів дозволило обґрунтувати, що корпоративна культура формується як інтегрована система цінностей, норм, переконань і поведінкових моделей, що забезпечує внутрішню згуртованість організації та її адаптацію до зовнішнього середовища. Встановлено, що корпоративна культура має чітку структурно-функціональну організацію, яка включає ціннісно-нормативні, символічні, комунікативні та мотиваційні компоненти, що у сукупності формують цілісний механізм регулювання організаційної поведінки. Доведено, що функції корпоративної культури (пізнавальна, сенсоутворююча, комунікаційна та соціальна) забезпечують не лише формування внутрішнього середовища підприємства, а й підвищення ефективності внутрішніх комунікацій, рівня довіри та координації дій персоналу.

Обґрунтовано, що управління корпоративною культурою є системним процесом, який реалізується через послідовність взаємопов'язаних етапів: від діагностики її поточного стану до формування ціннісної бази, інституціоналізації норм поведінки, розвитку комунікацій, удосконалення мотиваційних механізмів та формування бренду організації. Визначено, що ефективність цього процесу залежить від комплексного застосування відповідних методів і принципів, які забезпечують цілісність і результативність формування корпоративної культури. Аналіз типів корпоративної культури показав, що різні моделі (кланова, адхократична, ієрархічна, ринкова) визначають особливості організації внутрішніх комунікацій, рівень відкритості інформаційних потоків і характер взаємодії працівників, що підтверджує, те, що вибір типу корпоративної культури має здійснюватися з урахуванням стратегічних цілей організації та умов її функціонування.

Проведений аналіз засвідчив, що ТОВ «Сахара» є підприємством, яке функціонує в умовах складного та динамічного ринкового середовища, поєднуючи інжинірингову, торговельну, сервісну та проєктну діяльність. Дослідження основних фінансово-економічних показників дозволило встановити, що упродовж 2020–2025 рр. підприємство пройшло етап істотної трансформації, який супроводжувався коливаннями доходів, прибутковості, ліквідності, чисельності персоналу та ринкових позицій. Водночас, попри кризові явища, підприємство продемонструвало здатність до адаптації, відновлення результативності та підвищення продуктивності праці.

Аналіз фінансових і ринкових показників дав змогу виявити як сильні сторони підприємства, зокрема інноваційну спрямованість, комплексний характер діяльності та професійну спеціалізацію, так і проблемні аспекти, пов'язані зі зниженням частки ринку, погіршенням окремих показників ліквідності та необхідністю посилення внутрішньої ефективності. Доведено, що важливим внутрішнім чинником, який визначає якість адаптації підприємства до зовнішніх змін, рівень його конкурентоспроможності та результативність внутрішніх комунікацій, є корпоративна культура. Саме вона формує поведінкові моделі персоналу, забезпечує мотивацію, узгодженість дій, відкритість комунікацій та орієнтацію на результат. У зв'язку з цим розвиток корпоративної культури слід розглядати як стратегічний напрям удосконалення системи управління ТОВ «Сахара», що створює підґрунтя для зміцнення ринкових позицій підприємства та забезпечення його сталого розвитку.

Встановлено, що система внутрішніх комунікацій ТОВ «Сахара» є важливим елементом управління підприємством, який забезпечує координацію діяльності підрозділів, обмін інформацією та підтримку прийняття управлінських рішень. На підприємстві функціонують як формальні, так і неформальні комунікаційні канали, що сприяє формуванню робочої взаємодії та підтримці корпоративного середовища. Дослідження показало, що підприємство активно використовує сучасні цифрові інструменти комунікації, зокрема

електронну пошту, корпоративні месенджери та системи управління проектами, що позитивно впливає на швидкість обміну інформацією та загальну оперативність діяльності. Водночас важливу роль відіграють традиційні форми комунікації — наради, зустрічі та особисті контакти, які забезпечують глибше опрацювання управлінських рішень.

Разом з тим, у процесі аналізу виявлено низку проблем, що стримують підвищення ефективності внутрішніх комунікацій. Основними з них є недостатній рівень інтеграції інформаційних потоків між підрозділами, обмежений розвиток системи зворотного зв'язку, інформаційне перевантаження працівників, а також недостатня узгодженість комунікаційних процесів. Це призводить до затримок у передачі інформації, зниження якості управлінських рішень та зменшення рівня залученості персоналу. Встановлено, що ефективність внутрішніх комунікацій має безпосередній вплив на результати діяльності підприємства, зокрема на продуктивність праці, рівень витрат, якість обслуговування клієнтів та конкурентоспроможність на ринку. При цьому значна частина потенціалу комунікаційної системи залишається нереалізованою через наявні організаційні та культурні обмеження. Особливу увагу приділено взаємозв'язку внутрішніх комунікацій із корпоративною культурою підприємства. Доведено, що рівень відкритості комунікацій, розвиток довіри між працівниками та керівництвом, а також готовність до обміну інформацією значною мірою визначаються станом корпоративної культури. Недостатній розвиток культури партнерства та зворотного зв'язку негативно впливає на ефективність комунікаційних процесів.

У результаті проведеного дослідження встановлено, що корпоративна культура та внутрішні комунікації є ключовими складовими ефективного функціонування підприємства в умовах сучасного динамічного ринкового середовища. Вони забезпечують узгодженість дій персоналу, підвищують якість управлінських рішень та формують основу для досягнення стратегічних цілей підприємства. Проведений аналіз дозволив визначити, що на ТОВ «Сахара»

існує значний потенціал для вдосконалення системи корпоративної культури та внутрішніх комунікацій, зокрема у напрямі підвищення їх системності, цифровізації та інтеграції з управлінськими процесами. Запропоновані напрями удосконалення, які охоплюють формування корпоративних цінностей, розвиток управлінської культури, впровадження сучасних комунікаційних інструментів, розвиток системи зворотного зв'язку та удосконалення мотиваційної політики, мають комплексний характер і спрямовані на підвищення ефективності діяльності підприємства.

Розроблений механізм реалізації запропонованих заходів та система оцінювання їх ефективності дозволяють забезпечити практичну спрямованість дослідження та створюють передумови для досягнення відчутних результатів. Очікується, що впровадження зазначених заходів сприятиме підвищенню продуктивності праці, оптимізації використання ресурсів, зміцненню корпоративної згуртованості, зниженню плинності кадрів та підвищенню рівня лояльності персоналу. Водночас удосконалення корпоративної культури та внутрішніх комунікацій позитивно вплине на ринкові позиції підприємства, підвищить його конкурентоспроможність та забезпечить умови для сталого розвитку в довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Амеліна С.М., Кубіцький С.О. Корпоративна культура у системі управління персоналом. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія : «Економічні науки. 2020. № 7.39. С. 59–66.
2. Березницька К. С. Управління корпоративною культурою підприємств в умовах євроінтеграції : монографія. Київ, 2023. 236 с.
3. Бичков Д. С., Майборода М. М. Свідоме управління корпоративною культурою підприємства – важливий інструмент підвищення його ефективності та прибутковості. Збірник наукових праць «Актуальні проблеми психології, бізнесу та управління в умовах сучасних вимог». 2023. С. 77-80.
4. Білоус К. Формування корпоративної культури підприємства. Вісник студентського наукового товариства «ВАТРА». 2023. № 164. С. 66–73.
5. Ведерніков М., Базалійська Н., Волянська, Савчук Л., Вознюк Р., Клімас В. Формування та розвиток корпоративної культури сучасному бізнессередовищі підприємства. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences. 2024. № 330(3). С. 157-164.
6. Гарматюк О., Галюк М. Корпоративна культура як ефективний інструмент управління. Міжнародна науково-технічна конференція «Фундаментальні та прикладні проблеми сучасних технологій» до 60 річчя з дня заснування Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя та 175 річчя з дня народження Івана Пулюя. 2020. С. 245-247.
7. Герасимова В. О., Сидоренко В. О. Вдосконалення системи управління персоналом як чинник розвитку корпоративної культури. Modern Economics. 2019. No 14. С. 60-65.
8. Глива С., Передало Х. Корпоративна культура: значимість, функції та цінності. Економіка та суспільство. 2024. № 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-137>

9. Граціотова Г.О., Степанова А.В. Методи формування та удосконалення корпоративної культури на державних підприємствах. *Economic journal Odessa polytechnic university* 2021. №2(16). С. 25-33. DOI: 10.15276/EJ.02.2021.3. DOI: 10.5281/zenodo.4954958.
10. Громко Л. Корпоративна культура як ключовий фактор розвитку торговельного підприємства. *Економічний часопис*. 2020. № 2. С. 114-120.
11. Гурман, О., Лукашук, А. Дослідження впливу персонал - технологій на ефективність роботи працівників та культуру організації. . *Трансформаційна економіка*, 2023. № 2 (02). С. 16–22.
12. Захарчин Г. М. Розвиток персоналу на засадах корпоративної культури. *Економіка та суспільство*. 2024. № 56.
13. Зелінська Г.О., Андрусів У.Я. Розвиток персоналу організацій через призму формування корпоративної культури. *Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу. Серія: Економіка і управління в нафтовій і газовій промисловості*. №2. (22). Івано-Франківськ: ІФНТУНГ. 2020. С.72–80.
14. Зеліч В. В. Роль корпоративної культури у розвитку підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2017. Вип. 6. С. 21-25.
15. Зеркаль А. В. Корпоративна культура та комерційна свідомість персоналу – інноваційні напрями розвитку підприємств : монографія. Tallinn: Teadmus OÜ, 2022, 346 с.
16. Замковий О. Корпоративна культура як фактор формування успішності українського ділового оточення на шляху до європейських стандартів. *Економіка та суспільство*. 2022. № 41. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-62>
17. Каличева Н. Є. Корпоративна культура як складова управління кадровим потенціалом підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2023. Вип. 76. С. 132–138.

- 18.Козлова І. М., Орло М. Ю. Корпоративна культура як ефективний інструмент управління персоналом в кризових умовах. Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку. 2022. № 2. С. 58–63. URL:
- 19.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. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2021-62-92-99>.
- 20.Литвиненко Н. Корпоративна культура як елемент глобального тренду соціально-економічного розвитку. Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка. 2023. № 16 (32). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-16\(32\)-15](https://doi.org/10.33296/2707-0654-16(32)-15)
- 21.Михайлюк Н. В., Лук'янова В. А., Ламааши М., Корольова О. В. Корпоративна культура як один з видів професійної культури майбутніх бакалаврів банківської справ. Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітніх школах : збірник наукових праць. 2023. № 87. С. 57–61.
- 22.Мохненко А.С., Мельникова К. Особливості корпоративної культури на ІТ-підприємствах в сучасних умовах ведення бізнесу. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». Херсон: ХДУ, 2021. № 42. С. 45-49.
- 23.Овчарик С. В. Роль корпоративної культури як ключового чинника інноваційного розвитку транспортних підприємств. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2025. Вип. 75. С. 88–94.
- 24.Олексенко Я. А. Соціально-економічний зміст корпоративної культури підприємства. Науковий вісник ХДУ. 2019. № 33. С. 117-122.
- 25.Отенко І., Чепелюк М. Корпоративна культура: міжнародний та трансформаційний аспекти. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. 243 с.
- 26.Офіційний сайт ТОВ «Сахара». URL: <https://сахара.ua/>.

- 27.Перевозова І. В., Вітовський О. І., Хомик А. В., Ривак, О. І. Корпоративна культура як інструмент управління лояльністю персоналу підприємств. Академічні візії. 2023. № 23. URI: <https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/1165>
- 28.Перевозова І.В. Основні постулати при формуванні корпоративної культури компанії. Ефективна економіка. 2020. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8240>
- 29.Савченко М., Шкуренко О. Концепція формування моделі управління організаційною культурою підприємства. Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка. 2020. № 9 (18). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-9\(18\)-12](https://doi.org/10.33296/2707-0654-9(18)-12).
- 30.Ситник Й., Пригарний С., Дмитришин З. Методи розвитку персоналу в умовах трансформацій Економіка та суспільство, 2023. (57). DOI:<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-78>
- 31.Смєсова В. Л., Ковтун Н. В. Оцінювання рівня розвитку корпоративної культури промислового підприємства в контексті управління та інноваційного розвитку. Економічний вісник Дніпровської політехніки. 2023. №1. С. 172-180. DOI: <https://doi.org/10.33271/ebdut/81.172>.
- 32.Смєсова В. Л., Яшкіна Н. В., Аніщенко Л. О. Аналіз корпоративної культури підприємства та її вплив на управління персоналом. Ефективна економіка. 2023. № 7.
- 33.Смігунова О., Миколенко І., Романащенко М. Роль корпоративної культури в успішному розвитку системи управління персоналом підприємств. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences. 2022. №310 (5(1), 37-42.
- 34.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

- 35.Стрехова С. В. Кадрова політика: важелі впливу на ефективність, механізми та інструменти реалізації. Економічний часопис – XXI. 2022. №.3–4. С. 66–70.
- 36.Шкільняк М., Мельник А., Желюк Т., Васіна А., Дудкіна О. Менеджмент та публічне управління в умовах сучасних викликів. Вісник економіки. 2023. Вип. 2. С. 233-248.
- 37.Шкільняк М.М. Менеджмент у системі корпоративного управління. Вісник ТНЕУ. Тернопіль, 2018. № 2. С.7-20.
- 38.Biondi L., Russo S. Integrating strategic planning and performance management in universities: a multiple casestudy analysis. Journal of Management and Governance. 2022. Vol. 26. № 2. P. 417-448. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10997-022-09628-7>
- 39.Dan C. H. Literature review on the relationship between corporate culture and performance in academic research. World Journal of Advanced Research and Reviews. 2023. Vol. 20 № 1. P. 780-788. DOI: <https://doi.org/10.30574/wjarr.2023.20.1.2143>
- 40.Graham John R., Grennan Jillian A., Harvey Campbell R., Rajgopal Shivaram. What Do Financial Executives Say about Corporate Culture and Strategy? Management and Business Review. 2022. URL: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=4181891.