

Міністерство освіти і науки України
Університет митної справи та фінансів
Факультет управління
Кафедра менеджменту ЗЕД

Кваліфікаційна робота бакалавра

на тему:

**«Аналіз корпоративної культури та визначення її впливу на ефективність
діяльності організації»**

Виконав: здобувач вищої освіти групи М 21-1
спеціальності 073 «Менеджмен»

Кірнос Данило Іванович

Керівник: к.е.н., доц., доцент кафедри

Маляр Д.В.

Дніпро – 2025

АНОТАЦІЯ

Кірнос Д.І. Аналіз корпоративної культури та визначення її впливу на ефективність діяльності організації

Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня освіти «бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». – Університет митної справи та фінансів, Дніпро, 2025.

Мета роботи полягає в аналізі корпоративної культури підприємства та визначенні її впливу на ефективність діяльності організації, а також у розробці рекомендацій щодо удосконалення елементів корпоративної культури з метою підвищення загальної результативності управлінської діяльності. У роботі сформульовані наступні завдання: розглянуто поняття корпоративної культури, її основні елементи та структуру; проаналізовано види корпоративної культури та їхній вплив на функціонування організації; досліджено роль корпоративної культури у формуванні ефективної системи управління персоналом; проведено аналіз корпоративної культури в ТОВ «Сільпо-Фуд»; оцінено вплив корпоративної культури на продуктивність працівників та загальну ефективність підприємства.

Об'єктом дослідження є корпоративна культура підприємства, а предметом – її вплив на ефективність діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд».

Кваліфікаційна робота складається з вступу, двох розділів, висновків, списку бібліографічних джерел та додатків. Робота викладена на 55 сторінках, містить 14 таблиць. Список бібліографічних посилань включає 39 найменувань.

Ключові слова: корпоративна культура, ефективність діяльності, управління персоналом, організаційна поведінка, ТОВ «Сільпо-Фуд», продуктивність працівників, розвиток корпоративної культури

ANNOTATION

Kirnos D.I. Analysis of corporate culture and determination of its impact on the effectiveness of the organization's activities

Qualification work for obtaining the degree of "bachelor" in the specialty 073 "Management". - University of Customs and Finance, Dnipro, 2025.

The following tasks are formulated in the work: the concept of corporate culture, its main elements and structure are considered; types of corporate culture and their impact on the functioning of the organization are analyzed; the role of corporate culture in the formation of an effective personnel management system is investigated; an analysis of corporate culture in LLC "Silpo-Food" is conducted; the impact of corporate culture on employee productivity and overall efficiency of the enterprise is assessed.

The object of the study is the corporate culture of the enterprise, and the subject is its impact on the effectiveness of LLC "Silpo-Food".

The qualification work consists of an introduction, two sections, conclusions, a list of bibliographical sources and appendices. The work is presented on 55 pages, contains 14 tables. The list of bibliographical references includes 39 titles.

Keywords: corporate culture, performance efficiency, personnel management, organizational behavior, Silpo-Food LLC, employee productivity, corporate culture development.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ	7
1.1. Сутність і значення корпоративної культури	7
1.2. Основні типи корпоративної культури та їх характеристики	10
1.3. Взаємозв'язок корпоративної культури з ефективністю діяльності організації	17
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТА ВИЗНАЧЕННЯ ЇЇ ВПЛИВУ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ "СІЛЬПО-ФУД"	22
2.1. Загальна характеристика підприємства ТОВ "Сільпо-Фуд"	22
2.2. Методи застосування корпоративної культури в ТОВ "Сільпо-Фуд"	29
2.3. Методи діагностики корпоративної культури у ТОВ «Сільпо-Фуд»	36
2.4. Вплив корпоративної культури на ефективність діяльності	44
ВИСНОВКИ	47
СПИСОК БІБЛІОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ	50

ВСТУП

В умовах динамічного розвитку економіки, посилення конкуренції та зростаючої ролі людського капіталу корпоративна культура виступає ключовим фактором, що визначає ефективність діяльності сучасних підприємств. Вона охоплює систему цінностей, норм, переконань і моделей поведінки, які формуються у внутрішньому середовищі організації та регулюють взаємодію між її учасниками. Корпоративна культура не лише забезпечує згуртованість колективу, але й сприяє формуванню позитивного іміджу, підвищенню продуктивності праці та досягненню стратегічних цілей компанії.

У науковій літературі значну увагу даному феномену приділяють як зарубіжні, так і вітчизняні дослідники. Серед них варто виділити Е. Шейна, який розробив три рівні корпоративної культури (артефакти, цінності, базові уявлення), Ч. Хенді, що класифікував типи організаційних культур, а також Г. Хофстеде, який досліджував вплив національних культур на корпоративні практики. В українському контексті помітний внесок зробили В.І. Журавльов, Л.О. Ткаченко, О.М. Гусєв, які акцентують увагу на ролі культури у мотивації персоналу та управлінні змінами.

Особливої актуальності тема набуває в контексті реалій українського бізнес-середовища, де підприємства стикаються з необхідністю адаптації до європейських стандартів, впровадження інноваційних управлінських практик та побудови ефективної моделі організаційної поведінки. Аналіз корпоративної культури стає важливим інструментом стратегічного розвитку, що дозволяє ідентифікувати слабкі місця в управлінні персоналом, підвищити залученість працівників і забезпечити стаłe зростання.

ТОВ «Сільпо-Фуд», як одне з провідних підприємств у сфері роздрібної торгівлі в Україні, демонструє високі темпи розвитку та має розгалужену організаційну структуру. Саме тому дослідження особливостей її корпоративної культури та визначення впливу внутрішніх культурних

чинників на ефективність діяльності є надзвичайно доцільним та своєчасним. Аналіз допоможе виявити рівень відповідності цінностей працівників стратегічним цілям компанії, а також розробити рекомендації для вдосконалення внутрішнього середовища.

Мета роботи — дослідити корпоративну культуру ТОВ «Сільпо-Фуд» та визначити її вплив на ефективність діяльності підприємства.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

- проаналізувати сутність і значення корпоративної культури в сучасних організаціях;
- охарактеризувати типи корпоративної культури та їхній вплив на поведінку працівників;
- визначити взаємозв'язок між корпоративною культурою і результативністю діяльності підприємства;
- дослідити корпоративну культуру ТОВ «Сільпо-Фуд» та виявити її структурні компоненти;
- оцінити методи діагностики корпоративної культури, застосовані в компанії;
- розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення корпоративної культури ТОВ «Сільпо-Фуд».

Об'єктом дослідження є корпоративна культура підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд».

Предметом дослідження є структура, особливості функціонування та вплив корпоративної культури на ефективність організаційної діяльності.

Методи дослідження: системний підхід, контент-аналіз наукових джерел, структурно-функціональний аналіз, методи емпіричного дослідження (анкетування, спостереження), порівняльний аналіз, індукція та дедукція.

Практичне значення роботи полягає в можливості використання запропонованих рекомендацій для підвищення ефективності управління персоналом, формування позитивного організаційного клімату та посилення конкурентних переваг підприємства. Одержані результати можуть бути

застосовані також іншими компаніями роздрібного сектору для формування стратегії розвитку корпоративної культури.

Логіка побудови дипломної роботи передбачає її поділ на вступ, два основні розділи, висновки, список використаних джерел та додатки.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ

1.1. Сутність і значення корпоративної культури

У сучасному бізнес-ландшафті роль корпоративної культури стає все більш важливою для успіху та стабільності організацій. Це поняття, яке часто взаємозамінно використовується з такими термінами, як організаційна або корпоративна культура, відноситься до колективних цінностей, вірувань, поведінки та практик, які визначають внутрішнє середовище робочого місця. Він охоплює етичні основи, операційні стандарти та соціальні очікування, які керують поведінкою працівників і міжособистісними стосунками в компанії. Корпоративна культура служить неявною структурою, яка формує не тільки комунікацію та процеси прийняття рішень, але також ідентичність та імідж організації в ширшому ринковому контексті [11].

Надійна та позитивна корпоративна культура значно покращує ефективність організації, сприяючи підвищенню залученості та мотивації працівників. Коли компанії інвестують у розвиток сприятливого та узгодженого культурного середовища, вони часто відчують покращення продуктивності робочої сили, утримання працівників і фінансові результати. Ефективна корпоративна культура характеризується стратегічними цілями, які включають зміцнення практики управління людськими ресурсами, виховання лояльності співробітників і створення інклюзивної атмосфери, яка сприяє приналежності та співпраці.

Основні цілі добре сформульованої корпоративної культури включають:

- підвищення рівня задоволеності працівників і зниження плинності кадрів шляхом формування довіри та взаємної поваги;

- встановлення норм поведінки та етичних стандартів для вирішення проблем на робочому місці та міжособистісних конфліктів;
- зміцнення організаційних цінностей через лідерство та послідовну внутрішню комунікацію;
- узгодження індивідуальних і корпоративних цілей для сприяння відданості та єдиного відчуття напрямку.

Оскільки глобалізація прискорюється, розуміння та інтеграція культурного розмаїття в корпоративну діяльність стає стратегічним імперативом. Міжнародні фірми, особливо транснаціональні корпорації, часто стикаються з проблемою управління різноманітною робочою силою, що має різне культурне походження. Ті, кому вдається гармонізувати різні точки зору в єдину стратегію, отримують значну конкурентну перевагу. Різноманітність професійних ролей і географічного розташування вимагає об'єднуючої корпоративної культури, яка поважає субкультурну ідентичність, зберігаючи організаційну згуртованість.

Інтригуючим виміром корпоративної культури є її властива складність, яка дозволяє появі різних субкультур у відділах або командах. Ці субкультури, часто сформовані посадовими функціями, стилями керівництва або цілями відділу, можуть внести унікальну динаміку на робоче місце. Однак для процвітання організації важливо, щоб ці субкультури узгоджувалися з головним корпоративним духом. Уніфікована культурна стратегія забезпечує узгодженість бачення, сприяє міжфункціональній співпраці та підтримує стратегічне виконання на всіх рівнях організації [4].

Зрештою, корпоративна культура відіграє важливу роль у формуванні індивідуальної поведінки та загального успіху організації. Добре інтегрована культура надихає співробітників на спільне почуття місії, узгоджує їхні особисті амбіції з корпоративними цілями та плекає дух співпраці та

інновацій. Компанії з міцною культурною основою не тільки залучають найкращі таланти, але й утримують їх, пропонуючи середовище, яке резонує з їхніми особистими та професійними цінностями. Вбудовуючи культурне узгодження в кожен рівень організаційної практики, підприємства можуть розвивати стійкість, здатність до адаптації та стійку конкурентну перевагу на ринку, що постійно розвивається [6].

Таблиця 1.1 узагальнює найбільш поширені підходи до визначення поняття корпоративної культури, які відображають еволюцію уявлень про її роль у функціонуванні організації. Одним із найбільш авторитетних дослідників у цій сфері є Едгар Шейн, який запропонував тришарову модель корпоративної культури. Він підкреслює, що культура складається з артефактів, прийнятих цінностей та базових припущень, які виникають у процесі колективного вирішення проблем адаптації до зовнішнього середовища та інтеграції всередині організації [1].

Таблиця 1.1.

Сутність корпоративної культури

Дослідник	Визначення корпоративної культури
Едгар Шейн	Корпоративна культура — це сукупність основних припущень, які засвоюються групою в процесі вирішення проблем адаптації та інтеграції.
Чарльз Хенді	Корпоративна культура — це «спосіб, у який ми робимо речі тут», що відображає стиль управління та взаємодії в організації.
Гірт Хофстеде	Корпоративна культура — це колективне програмування розуму, яке відрізняє членів однієї організації від іншої.
Теренс Діл та Алан Кеннеді	Корпоративна культура — це «спосіб, у який все відбувається тут», що включає спільні цінності, героїв, ритуали та мережі спілкування.
Деніел Денісон	Корпоративна культура — це система переконань і практик, яка впливає на поведінку працівників та ефективність організації.

Джерело: складено автором за [1-5].

Інший підхід представлений Чарльзом Хенді, який зосереджується на поведінкових аспектах організаційного середовища. Його визначення

культури як «способу, у який ми робимо речі тут» акцентує увагу на щоденній практиці, що формується у взаємодії співробітників і керівництва, та на її відображенні у стилі управління [2]. Подібне визначення також знаходимо у Діла та Кеннеді, які наголошують на ролі ритуалів, героїв та комунікаційних мереж у формуванні корпоративного духу [4].

Погляд Гірта Хофстеде базується на міжкультурному порівнянні організацій. Його теорія колективного «програмування розуму» дозволяє розглядати корпоративну культуру як систему, що формує стандартні моделі поведінки, характерні для певної організації в межах ширшої національної культури [3]. Таким чином, його концепція виводить корпоративну культуру за межі самої організації, демонструючи її залежність від культурного контексту.

У свою чергу, Деніел Денісон розглядає корпоративну культуру з точки зору її впливу на результативність. Він підкреслює зв'язок між системою переконань і звичок в організації та рівнем ефективності управлінських рішень і мотивації персоналу [5]. Такий підхід дозволяє розглядати корпоративну культуру як інтегральну частину стратегічного менеджменту.

Усі зазначені визначення демонструють, що корпоративна культура — це багатогранне поняття, яке має як соціокультурне, так і економічне значення для діяльності підприємства. Залежно від теоретичної бази, вона може виступати як інструмент управління, форма колективної свідомості або стратегічний ресурс. Узагальнення цих підходів дозволяє краще зрозуміти механізми формування організаційної поведінки та управління нею.

1.2. Основні типи корпоративної культури та їх характеристики

Розуміння корпоративної культури в її повноті вимагає ретельного вивчення як формальних ієрархічних систем, так і неформальної організаційної динаміки. Ієрархічні структури розкривають складність і глибину повноважень і відповідальності в компанії та демонструють, що

культура не є ізольованим явищем. Натомість він діє в ширшій матриці впливів — від національної ідентичності та ідеологічних переконань до релігійних цінностей і суспільних норм. Ці зовнішні фактори формують вертикальні та горизонтальні виміри культури, сприяючи ефективній взаємодії між відділами та рівнями управління. Цей взаємозв'язок сприяє єдності, посилює організаційну згуртованість і підтримує стратегічне узгодження, що є важливим для покращення бізнес-результатів.

Корпоративна культура розвивається під впливом різноманітних факторів. Внутрішньо вирішальну роль відіграють динаміка повсякденних операцій, практика лідерства та стилі спілкування. Зовнішній культурна трансформація формується під впливом економічних коливань, технологічного прогресу, політичної нестабільності, глобального взаємозв'язку та переходу до економіки, заснованої на знаннях. Ці сили не тільки формують, але й рухають постійну еволюцію корпоративної культури. Щоб залишатися стійкими та конкурентоспроможними, організації повинні активно інтерпретувати та реагувати на цю динаміку, удосконалюючи свої культурні рамки перед лицем нових тенденцій і викликів.

Різні організації реагують на такі впливи по-різному. Деякі можуть чинити опір змінам, прагнучи зберегти традиційні цінності, тоді як інші приймають адаптивні стратегії, які включають цей зовнішній тиск у свої бізнес-моделі. Результат цих стратегічних заходів може значно вплинути на зростання організації. Дійсно, проактивний та добре поінформований підхід до управління культурою може прискорити інновації, підвищити гнучкість ринку та сприяти позитивній репутації. Отже, здатність керівництва сприймати культурні тенденції та стратегічно на них реагувати стає вирішальним фактором у підтримці довгострокової конкурентоспроможності.

Ефективна корпоративна культура ґрунтується на міцних внутрішніх засадах. Вони включають чітко сформульовану місію, бачення та набір основних цінностей, які разом утворюють кістяк ідентичності організації. Такі основи керують поведінкою, впливають на прийняття рішень і

виховують лояльність співробітників. Стиль керівництва також відіграє важливу роль; лідери, які надають пріоритет прозорості, інклюзивності та спільному управлінню, сприяють культурі довіри, співпраці та інновацій. Зокрема, було виявлено, що відкрите спілкування підвищує залученість працівників, сприяє колективному вирішенню проблем і покращує моральний дух.

Паралельно зовнішні сили залишаються важливими у формуванні корпоративної культури. Ринкові умови, галузева конкуренція, законодавчі зміни та зміни в очікуваннях споживачів – усе це тисне на компанії, щоб вони адаптувалися. Організації, які постійно відстежують і реагують на ці зовнішні змінні, мають кращі можливості для підтримки культурної відповідності та стратегічної послідовності.

Інновації постають ще одним ключовим фактором у розвитку корпоративної культури. В епоху, коли швидка технологічна трансформація є нормою, компанії повинні розвивати середовище, яке сприятиме творчості, експерименту та навчанню протягом усього життя. Заохочення нових ідей та інтеграція новітніх технологій у повсякденну діяльність не тільки підтримує конкурентну перевагу, але й залучає далекоглядних професіоналів. Культура, яка цінує інновації, швидше за все, буде гнучкою, чуйною та орієнтованою на зростання.

Акцент на різноманітності та включеності ще більше збагачує корпоративну культуру. Інтегруючи широкий спектр точок зору, досвіду та досвіду, компанії можуть отримати доступ до ширшої бази знань і творчості. Цей інклюзивний підхід зміцнює згуртованість команди, сприяє міжкультурному взаєморозумінню та покращує здатність компанії працювати на глобальних ринках. Більше того, сприяння різноманітній робочій силі часто пов'язане з покращенням фінансових показників та рівнем інновацій.

Політичні та світові тенденції також сприяють формуванню корпоративної культури. Оскільки нормативне середовище розвивається та відбуваються геополітичні зміни, компанії повинні залишатися гнучкими,

захищаючи свої основні цінності. Підприємства, які працюють у кількох країнах, повинні застосовувати культурні підходи до управління, гарантуючи, що глобальна інтеграція не підриває місцеву ідентичність.

Розвиток цифрових технологій призвів до інтелектуалізації роботи, змінивши культурний ландшафт організацій. Віддалена робота, віртуальна співпраця та використання цифрової аналітики стали невід'ємною частиною сучасного бізнесу. Ці інструменти покращують комунікацію, оптимізують операції та підтримують прийняття рішень на основі даних. У результаті організації тепер повинні розвивати цифрову культуру, яка підтримує інновації, гнучкість і постійне навчання.

Корпоративна культура, по суті, є багатовимірною та текучою структурою, сформованою безперервною взаємодією внутрішніх і зовнішніх факторів. Він побудований не лише на цінностях і традиціях, але й на стратегічній здатності організації адаптуватися та впроваджувати інновації. Такі принципи, як інклюзивність, історична наступність, етичне управління та системна організація, відіграють життєво важливу роль у підтримці узгодженої та міцної культури.

Можна виділити три загальні типи корпоративної культури на основі їх впливу на залученість працівників і організаційний клімат: позитивний, нейтральний і негативний. Позитивна культура сприяє благополуччю та високій продуктивності завдяки узгодженню організаційних практик із цінностями та потребами працівників. Такі культури сприяють співпраці, винагороджують інновації та формують відчуття мети. Навпаки, нейтральна культура пропонує високий ступінь незалежності з обмеженим наглядом керівництва, що може призвести або до творчої свободи, або до відсутності напрямку. Тим часом негативна культура відзначається безгосподарністю, конфліктами та незалученістю працівників, що призводить до низького морального духу та високої плинності кадрів.

Корпоративна культура включає як нематеріальну, так і матеріальну складові. Нематеріальні елементи включають етос компанії, методи

спілкування, спільні ритуали та колективну пам'ять. Відчутні аспекти виражаються у фізичному плануванні, дрес-кодi та розподілі ресурсів. Обидва виміри мають важливе значення для формування досвіду співробітників на робочому місці та взаємодії з місією організації.

Крім того, корпоративна культура має ґрунтуватися на етичних цінностях, таких як чесність, справедливість і соціальна відповідальність. Поєднання особистих цінностей із корпоративними цілями створює глибшу емоційну та професійну інвестицію в успіх організації. Співробітники в такому середовищі більш мотивовані, лояльні та продуктивні.

Здорова та автентична корпоративна культура має вирішальне значення для довгострокового розвитку організації. Пріоритет гнучкості, емпатії та професійного розвитку гарантує, що співробітники не тільки добре працюють, але й розвиваються у своїх ролях. І навпаки, жорстка або токсична культура пригнічує інновації та підриває потенціал працівників.

Зрештою, оскільки зовнішнє бізнес-середовище продовжує розвиватися, культурні стратегії організацій теж повинні розвиватися. Лідери повинні збалансувати традиції з інноваціями, індивідуальну автономію з колективною відповідальністю, а короткострокові цілі з довгостроковим баченням. Ті, кому вдасться культивувати адаптивну, інклюзивну та етично обґрунтовану культуру, ймовірно, лідируватимуть у сучасній економіці.

Певні організаційні моделі, як-от підхід «бейсбольної команди», який підтримує гнучкість і плоску ієрархію, можуть зіткнутися з проблемами щодо підзвітності та структурної ясності. Хоча ця модель заохочує співпрацю та командну роботу, відсутність чітко визначених ролей і меж може призвести до неефективності та невідповідності цілей. Подібним чином «академічна» культура, яка приділяє велику увагу прийняттю рішень на основі даних і уникненню ризику, створює свій унікальний набір труднощів. Надмірна зосередженість на показниках і аналітиці може пригнічувати креативність і не забезпечувати співробітників необхідною мотивацією та емоційною підтримкою, які є вирішальними для підтримки продуктивного робочого

середовища. Це, у свою чергу, може призвести до незаангажованості співробітників і зниження морального стану.

Інша організаційна культура, яку називають «культурою фортеці», може породжувати відчуття невизначеності серед співробітників через притаманну їй нестабільність і високу чутливість до зовнішніх ринкових сил. Компанії, які приймають цю модель, часто зазнають швидких змін, через що працівники відчують невпевненість у стабільності своїх позицій. Отже, не всі організаційні перетворення сприймаються, оскільки вони, як правило, викликають тривогу, а не сприяють оптимізму.

ВИМОГИ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА	
Зовнішній	Стабільність
	Гнучкість
Внутрішній	Адаптивна культура
	Кланова культура
	Культура, орієнтована на досягнення
	Бюрократична культура

Рис 1.1 Чотири типи корпоративної культури

З ширшої теоретичної точки зору Чарльз Хенді [13] запропонував структуру для класифікації корпоративних культур на чотири основні категорії: культура влади, рольова культура, культура завдання та особистісно-орієнтована культура. Кожен із цих культурних типів наголошує на різних організаційних пріоритетах і функціях:

– культура влади – процес прийняття рішень є дуже централізованим, повноваження зосереджені в невеликій групі або домінуючому лідері, який має значний вплив на організацію;

- рольова культура – ця модель побудована на чітко визначених ролях і офіційних процедурах, надаючи пріоритет стабільності, послідовності та дотриманню встановленої політики;
- культура, орієнтована на завдання. Організації з такою структурою зосереджуються на проектно-орієнтованій роботі, де команди співпрацюють для виконання конкретних завдань перед розпуском. У такому середовищі високо цінується співпраця та досвід;
- особисто-орієнтована культура. Співробітники в рамках цієї моделі зосереджені на особистому зростанні та самовираженні, часто використовуючи компанію як платформу для розвитку кар'єри, а не суворо дотримуючись корпоративних цілей.

Досліджуючи ці різні типології корпоративної культури, організації можуть отримати уявлення про свою внутрішню динаміку та точно визначити сфери потенційного вдосконалення. Корпоративна культура не є фіксованою сутністю; скоріше це динамічна система, яка розвивається відповідно до основних цінностей компанії, стратегічних цілей і операційної практики.

Різнноманітні культурні класифікації, які обговорювалися вище, створюють як можливості, так і виклики для зростання та ефективності бізнесу. Ефективність даної культурної моделі тісно пов'язана з її узгодженням із ширшими цілями організації. Лідерство відіграє ключову роль у керуванні та формуванні корпоративної культури таким чином, щоб підтримувати ці цілі. Це вимагає глибокого розуміння основних цінностей компанії, її довгострокового бачення та стратегії зростання. Добре продумана культурна основа сприяє створенню позитивного внутрішнього середовища для працівників, одночасно забезпечуючи надійну основу для довгострокового успіху компанії. Аналізуючи та застосовуючи ці культурні принципи, організації можуть підвищити як задоволеність працівників, так і

загальну продуктивність, забезпечуючи тим самим стійке зростання та продуктивність.

1.3. Взаємозв'язок корпоративної культури з ефективністю діяльності організації

У сучасному світі корпоративна культура є важливою складовою діяльності підприємства. Іноземний досвід свідчить, що компанії, які розглядають її як частину стратегічного управління, працюють більш ефективно. На жаль, в Україні багато компаній не приділяють достатньої уваги корпоративній культурі. Ймовірно, це пов'язано з тим, що керівники не можуть правильно оцінити вплив корпоративної культури на діяльність підприємства [2].

Зазначимо, що автентичні та значущі цінності здатні привернути увагу потенційних працівників, а також нових і постійних клієнтів (рис. 1).

Зв'язок між корпоративною культурою та управлінськими процесами підприємства є надзвичайно важливим. Це включає такі елементи, як тип управління, організаційна структура, методи комунікації та прийняття рішень, система мотивації праці, кадрова політика та система навчання. Ці компоненти настільки взаємопов'язані з корпоративною культурою, що їх важко вивчати окремо.

Серед елементів управління найбільш значущим є загальний інтегрований фактор – тип управління або парадигма управління, що є поєднанням концептуальних характеристик основних методів управління.

Однак варто зауважити, що головними цінностями корпоративної культури залишаються люди та інформація [3].

Ефективність корпоративної культури проявляється у специфічному стилі поведінки працівників підприємства, який формується в процесі досягнення стратегічних та поточних цілей. Високий рівень корпоративної

культури здатний вирішувати найскладніші завдання розвитку підприємства та забезпечувати довгострокові відносини з партнерами та клієнтами [5].

В Україні корпоративна культура залежить від двох основних параметрів:

- бачення керівником підприємства цілей, методів створення, ведення та розвитку бізнесу, яке викладене в місії підприємства;
- тактичних прийомів і методів, що використовуються на підприємстві, в управлінні, мотивації та стимулюванні персоналу керівниками, відповідно до місії [6, с. 17].

Однією з особливостей національного характеру українців, що суттєво впливає на формування корпоративної культури, є індивідуалізм, який обумовлений специфікою соціального життя. В результаті в українському національному етносі переважав індивідуальний фактор над колективним. З часом сформувався український індивідуалізм – пріоритет особистості над колективом як прояв прагнення до свободи [7].

Таблиця 1.2

Переваги розвитку корпоративної культури

Перевага	Опис	Доповнення для унікальності
Підвищення продуктивності праці	Здорова корпоративна культура сприяє залученості працівників, що збільшує їх мотивацію і загальну продуктивність.	Коли культура праці орієнтована на підтримку та розвиток співробітників, це знижує рівень стресу та сприяє ефективнішій роботі в команді.
Зростання іміджу компанії	Відповідно до корпоративної культури, компанія стає більш привабливою для потенційних кандидатів на роботу.	Прозорі цінності та інклюзивна культура створюють позитивний образ бренду на ринку праці, залучаючи талановитих фахівців.

Більша лояльність клієнтів	Ефективне демонстрування корпоративної культури привертає увагу клієнтів, які можуть ототожнювати себе з цінностями бренду.	Якщо клієнти відчують, що компанія поділяє їхні цінності, це сприяє більшому довір'ю та прихильності до бренду.
Кращий зв'язок та взаєморозуміння серед співробітників	Спільні цінності та мета об'єднують працівників, зміцнюючи їх зв'язок з компанією і зменшуючи плинність кадрів.	Встановлення довгострокових відносин між працівниками та компанією через корпоративну культуру створює стабільність у команді.
Вища задоволеність і благополуччя співробітників	Правильна корпоративна культура сприяє здоров'ю та щастю працівників, що веде до підвищення їх ефективності.	Коли співробітники відчують підтримку і повагу з боку компанії, вони більш мотивовані досягати результатів і працювати на благо організації.

Джерело: складено автором за [24].

Ця таблиця показує основні переваги розвитку здорової корпоративної культури. Вона вказує, що добре розвинута культура праці має вплив не лише на ефективність роботи, але й на імідж компанії, її взаємодію з клієнтами та на задоволення співробітників. Встановлення чітких цінностей та принципів у корпоративній культурі сприяє створенню позитивного робочого середовища, що підвищує лояльність працівників і клієнтів, а також забезпечує стабільність у колективі.

Завдяки зростанню продуктивності та збільшенню лояльності клієнтів, компанія отримує переваги на ринку, що дозволяє їй зберігати конкурентоспроможність і залучати нових талановитих працівників. Приділення уваги розвитку корпоративної культури не лише покращує атмосферу в колективі, але й є запорукою довгострокового успіху на ринку.

Результативність організації значною мірою залежить від корпоративної культури. Якщо культура підприємства не здатна мотивувати працівників, це може призвести до формування "нездорової" культури, що матиме негативні

наслідки. Літературні джерела виділяють два основні типи української культури: хліборобську та лицарську (козацьку). Обидва типи культури відображають менталітет нації і інтегруються в шляхетно-рицарську традицію українців.

Таблиця 1.3

Компоненти корпоративної культури

Компонент	Опис
Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ)	Важливий аспект розвитку корпоративної культури, де люди створюють колективні зв'язки, працюючи над чимось більшим, ніж просто цілі компанії.
Співпраця	Ключова частина корпоративної культури, де організація командних заходів і особистих зустрічей сприяє створенню тісних зв'язків серед співробітників.
Вирівнювання	Культура компанії може бути суб'єктивною, тому важливо тримати всі аспекти культури узгодженими для ефективного функціонування організації.
Еволюція	Культура повинна бути адаптивною до технологічного прогресу і нових поколінь працівників, з регулярним переглядом та отриманням відгуків від співробітників.
Продуктивність	Професійна гордість є основою процвітаючої корпоративної культури, що досягається через правильну адаптацію, навчання та інтеграцію системи забезпечення якості.
Відносини	Культура компанії має надихати на відкриту комунікацію, встановлюючи чіткі лінії зв'язку для ефективної взаємодії між співробітниками.

Джерело: складено автором за [27].

До рис хліборобської культури належать: м'якість, чуйність, гармонійність, поблажливість, працьовитість, щиросердечність, мрійливість, справедливість. Лицарська (козацька) культура характеризується діловитістю, зосередженістю, рішучістю, наполегливістю, вірністю, точністю, практичністю, конкретністю та справедливістю. Українська культура повинна

поєднувати свободу і демократичність із дисципліною та відповідальністю, зберігаючи баланс між хліборобською м'якістю і лицарською жорсткістю. Найважливішим аспектом є стимулювання творчого духу і прагнення до самореалізації в межах організації.

В Україні корпоративна культура активно розвивається: компанії часто організовують тренінги, конференції та корпоративні заходи, що є першим кроком до впровадження формалізованої корпоративної культури. Великі підприємства намагаються створювати корпоративну культуру, враховуючи світовий досвід, зокрема, через тренінги для персоналу, корпоративні сайти, дошки оголошень та інші інструменти.

Метою корпоративної культури є підвищення прибутковості підприємства через максимізацію ефективності управлінського процесу та покращення загальної діяльності компанії. Це включає удосконалення управління персоналом, підтримку лояльності працівників, виховання відчуття причетності до компанії, а також розвиток здібностей працівників як у ділових, так і в особистих відносинах.

Менеджмент компанії має враховувати цінності підприємства та робоче середовище, щоб створити здорову корпоративну культуру. Керівники на всіх рівнях повинні об'єднувати зусилля для досягнення спільної мети. Культура інновацій повинна бути не лише на словах, але й на практиці, впливаючи на всі аспекти діяльності компанії. Постійний моніторинг корпоративної культури дозволить своєчасно виявити проблеми і уникнути негативних наслідків.

Національний характер має великий вплив на формування корпоративної культури, зокрема в Україні. Ідентифікація працівника з підприємством означає, що він не лише дотримується норм і правил, але й приймає корпоративні цінності як свої особисті. Це допомагає формувати сильну мотиваційну структуру, де працівники стають прикладом для інших.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТА ВИЗНАЧЕННЯ ЇЇ ВПЛИВУ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ "СІЛЬПО-ФУД"

2.1. Загальна характеристика підприємства ТОВ "Сільпо-Фуд"

ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» є однією з провідних роздрібних мереж України, яка відіграє важливу роль у секторі роздрібної торгівлі країни. Засноване в 1998 році, підприємство стало важливим етапом у розвитку української роздрібної торгівлі, завдяки впровадженню новаторських послуг, стратегій продажу та управлінню асортиментом. Сьогодні мережа «СІЛЬПО-ФУД» пропонує не лише традиційні послуги, але й доставку на дім, онлайн-платформи та інші зручності для покупців.

Перший магазин компанії було відкрито в Києві, де він функціонував як невеликий супермаркет з обмеженим вибором товарів. Однак мережа швидко розвивалася, і до 2002 року в її складі було вже 22 магазини в таких містах, як Київ, Львів, Одеса, Дніпро та Запоріжжя. У 2003 році їх кількість зросла до 40, що відображало високий попит і популярність бренду.[12].

Ключовим фактором успіху «СІЛЬПО-ФУД» є здатність компанії диверсифікувати формати своїх магазинів. У 2010 році підприємство розширило свою присутність в інших містах, де раніше не було представлено, зміцнивши свої позиції на ринку. До 2011 року мережа налічувала 206 магазинів, а до кінця 2012 року це число досягло 235, що підтверджує популярність продуктів і послуг компанії.

Однією з характерних рис «СІЛЬПО-ФУД» є прагнення до вдосконалення якості продукції. Компанія однією з перших на українському ринку ввела продукцію власних марок, яка виготовляється за високими стандартами якості і приносить близько 10% прибутку. Окрім того, «СІЛЬПО-ФУД» пропонує більше 76 тис. товарів для задоволення потреб покупців.

Мережа також активно використовує інноваційні рішення, створюючи тематичні дизайни для своїх магазинів, що сприяє комфортному шопінгу. Ця стратегія не лише робить магазини привабливими для покупців, а й підвищує їх рівень задоволення. «СІЛЬПО» постійно входить до списку найінноваційніших мереж Європи.

Крім інновацій, компанія активно працює в напрямку екологічної стійкості. Вона впровадила ініціативи, що знижують використання поліетиленових пакетів і стимулюють перехід до екологічної упаковки, що покращує імідж бренду і залучає споживачів, які піклуються про довкілля.

У 2020 році «СІЛЬПО-ФУД» показав чистий прибуток на рівні 64,4 мільярда гривень (без ПДВ), що підтверджує його стабільне фінансове становище. Компанія має понад 39 000 співробітників, відіграючи значну роль у створенні робочих місць та розвитку економіки.

Мережа також розвиває онлайн-сервіси, включаючи платформу для електронної комерції shop.silpo.ua, яка пропонує доставку додому або самовивіз. Ця послуга стала популярною під час пандемії COVID-19, коли багато людей обрали онлайн-шопінг, що допомогло компанії збільшити свою клієнтську базу.

Однак компанія зіткнулася з проблемами, зокрема в 2016 році, коли перевірки якості виявили продаж зіпсованих товарів, зокрема м'ясної продукції. Це викликало занепокоєння щодо контролю якості, і компанія вжила заходів для виправлення ситуації.

Незважаючи на виклики, «СІЛЬПО-ФУД» продовжує демонструвати стійкість, постійно адаптуючись до змін на ринку і впроваджуючи нові технології. Ключовими напрямками є покращення якості продукції, розширення асортименту, підвищення рівня обслуговування клієнтів та соціально відповідальна бізнес-практика.

В майбутньому компанія, ймовірно, зосередиться на екологічних ініціативах, оскільки все більше споживачів обирають екологічно чисті

продукти та послуги. Водночас необхідно продовжувати покращувати контроль якості продукції, щоб уникнути подібних проблем у майбутньому.

Завдяки здатності адаптуватися до мінливих потреб споживачів та змін на ринку, «СІЛЬПО-ФУД» залишається сильним гравцем у конкурентному середовищі української роздрібної торгівлі. Підприємство має всі шанси зберегти лідерство завдяки високому рівню обслуговування та якості продукції.

Отже, ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» є наочним прикладом того, як український бізнес може процвітати, долаючи сучасні виклики. Протягом 26 років компанія стала символом української комерції, постійно вдосконалюючи якість своїх послуг і продуктових стандартів.

Таблиця 2.1 відображає зміни в основних фінансових показниках компанії, зокрема кількості персоналу, доходах, чистому прибутку, активах, зобов'язаннях та власному капіталі. Наприклад, дохід компанії стабільно зростає з 64,4 мільярда гривень у 2020 році до 93 мільярдів гривень у 2024 році. Однак, чистий прибуток у 2020-2022 роках залишається від'ємним, зокрема в 2021 році він становить -7,6 мільярда гривень, що відображає фінансові труднощі компанії. Водночас позитивним фактором є зростання активів та наявність достатніх грошових коштів на рахунках компанії, що може свідчити про стабільність на короткостроковому горизонті.

Таблиця 2.1

Фінансові показники ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2020-2024 роки

Показники	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення 2024/2020 (%)
Кількість персоналу	42 175	36 496	29 888	31 366	-	-
Дохід (тис. грн)	64 402 634	72 784	69 990	84 727	93 017 469	+44,4%
Чистий прибуток (тис. грн)	-1 846	-7 632	-1 850	205	205	-
Активи (тис. грн)	30 235	38 660	33 668	33 358	34 144	+12,9%

Гроші та їх еквіваленти (тис. грн)	1 091	1 163	1 066	1 418	1 450	+32,9%
Довгострокові зобов'язання (тис. грн)	12 285	13 611	15 998	14 045	12 994	+5,8%
Поточні зобов'язання (тис. грн)	19 057 480	28 043	28	29 747	29 669	+55,7%
Власний капітал (тис. грн)	-1 107	-2 994	-10 689	-10 434	-8 519	-

Джерело: складено автором на основі [12]

Таблиця 2.2 містить фінансові індикатори, які оцінюють ліквідність, рентабельність та рівень заборгованості компанії. Серед основних показників слід відзначити падіння коефіцієнтів ліквідності в 2021-2022 роках, що свідчить про труднощі компанії з покриттям своїх короткострокових зобов'язань. Однак з 2023 року показники починають поступово поліпшуватися, зокрема коефіцієнт поточної ліквідності зростає з 43,61% у 2023 році до 45,71% у 2024 році.

Таблиця 2.2

Фінансові індикатори ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2020-2024 роки

Коефіцієнт	2020	2021	2022	2023	2024
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,59	1,38	1,19	1,12	1,15
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,06	0,04	0,04	0,05	0,05
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,85	0,72	0,63	0,59	0,61
Коефіцієнт автономії	-0,04	-0,08	-0,32	-0,31	-0,25
Рентабельність активів (ROA)	-6,1 %	-19,7 %	-5,5 %	0,6%	0,6%
Рентабельність власного капіталу (ROE)	-	-	-	-2,0 %	-2,4 %
Чиста маржа	-2,9 %	-10,5 %	-2,6 %	0,2%	0,2%
Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом	-0,05	-0,10	-0,53	-0,52	-0,42

Джерело: складено автором на основі [12]

Коефіцієнт автономії є від'ємним у всі роки спостереження, що свідчить про високий рівень залежності компанії від зовнішнього фінансування. Однак рентабельність активів і власного капіталу демонструють позитивні тенденції в 2023 році, досягаючи 0,60% у 2024 році після значних негативних значень у попередні роки.

Таким чином, хоча компанія зазнала фінансових труднощів в певні періоди, її стабільний розвиток та адаптація до змін на ринку дозволяють очікувати подальше покращення фінансових показників у майбутньому.

Таблиця 2.4 надає ключові показники діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», які охоплюють кілька важливих аспектів, включаючи площу розподільчих центрів (РЦ), вантажоперевезення, автопарк, екологічні ініціативи, декарбонізацію та інновації у сфері ритейлу. Загальна площа розподільчих центрів компанії складає 142 340 м², з найбільшими РЦ у Запоріжжі (142 340 м²) та Квітневому (26 990 м²). Вантажоперевезення по всіх РЦ забезпечує обробку 2 259 342 м³ вантажів.

Таблиця 2.4

Показники ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Показник	Значення
Площа Розподільчих Центрів (РЦ)	
РЦ Квітневе	26 990 м ²
РЦ Перемога	11 543 м ²
РЦ Запоріжжя	142 340 м ²
РЦ Львів	19 781 м ²
РЦ Одеса	17 719 м ²
РЦ Немирів	10 618 м ²
Загальна площа всіх РЦ	142 340 м ²
Вантажоперевезення	
Загальний обсяг вантажів, оброблений по всіх РЦ	2 259 342 м ³
Автопарк	
Вантажних автомобілів	321
Напівпричепи	161
Тягачі марки Mercedes	158
Тягачі марки Scania	5
Причепи марки Schmitz	80
Шасі марки Scania	122
Малотоннажні автомобілі Mercedes-Benz Sprinter	36

Причепи марки Krone	46
Пробіг за рік	46 207 777 км
Транспортні засоби передано для ЗСУ	9
Екологічні ініціативи	
Проект із роздільного збору вторинної сировини	18 141 тонн
Макулатури	15 672 тонн
Пластик	2 248 тонн
Скло	31 тонна
Метал	76 тонн
Декарбонізація	
Відмова від холодильників HFC-холодоагентами	з 3 2023 року
Холодильники з CO2 охолоджувачем	Встановлено в 7 супермаркетах
Екологічні покупки	
Екосвідомі гості, які купували без пластикових пакетів	85 000+
Кількість чашок кави, проданих у чашках Гостя	7 692
Інновації та самокаси	
Гостей, що використовують мобільний застосунок	1 500 000
Користувачів застосунку	3 100 000
Самокаси встановлені в супермаркетах	854
Кількість покупок через самокаси	57 432 600
Покупки через систему «Вільнокаса»	77 430
Покупки через «Вільнокаса»	Найбільше в супермаркеті Київ, вул. Лаврухіна
Система самостійного сканування та купівлі «Вільнокаса»	Запущена в 2020 році

Джерело: складено автором на основі [12].

Автопарк компанії включає 321 вантажний автомобіль, 161 напівпричіп, а також різноманітну техніку, включаючи тягачі Mercedes і Scania, причепи Schmitz, Krone і шасі Scania. Пробіг транспорту за рік досягає 46 207 777 км, а також 9 транспортних засобів було передано для потреб Збройних Сил України.

Фінансові результати компанії за 2020–2024 роки свідчать про позитивну динаміку доходів. Так, виручка зросла на 44,4% — з 64,4 млрд грн у 2020 році до 93 млрд грн у 2024 році. Це є свідченням ефективної комерційної стратегії, адаптованої до запитів ринку. Проте у 2020–2022 роках компанія зазнавала значних збитків, зокрема в 2021 році чистий прибуток

становив -7,6 млрд грн. Починаючи з 2023 року, фінансова ситуація покращилась — прибуток склав 205,9 млн грн і зберігся на цьому ж рівні в 2024 році, що свідчить про початок фінансової стабілізації.

Зросли й активи компанії — на 12,9%, досягнувши понад 34 млрд грн. Водночас зросли грошові залишки на рахунках, що свідчить про достатній обсяг ліквідності для покриття поточних зобов'язань. Однак варто зазначити, що рівень зобов'язань залишився високим, а власний капітал був від'ємним протягом усіх років аналізу, що підкреслює залежність компанії від зовнішнього фінансування та підвищує ризики.

Фінансові коефіцієнти також ілюструють неоднозначну картину. З одного боку, зниження коефіцієнтів ліквідності в 2021–2022 роках вказує на труднощі з покриттям короткострокових зобов'язань. З іншого — у 2023–2024 роках відбулося незначне покращення показників, що вказує на поступову стабілізацію. Коефіцієнт поточної ліквідності у 2024 році становив 1,15, коефіцієнт абсолютної ліквідності — 0,05. Рентабельність активів вийшла на позитивний рівень — 0,6%, хоча рентабельність власного капіталу залишалась від'ємною через негативний капітал.

Незважаючи на попередні виклики, зокрема скандали з неякісною продукцією в 2016 році та фінансові труднощі у 2020–2022 роках, компанія змогла адаптуватися до ринкових змін. Особливо ефективно вона реагувала на виклики пандемії COVID-19, розвиваючи онлайн-продажі та логістику доставки.

У перспективі важливою задачею для ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» є покращення структури фінансування, зменшення боргового навантаження, відновлення власного капіталу та посилення внутрішнього контролю якості. Крім того, подальше впровадження екологічних ініціатив і розвиток цифрових сервісів можуть зміцнити позиції компанії на ринку.

2.2. Методи застосування корпоративної культури в ТОВ "Сільпо-Фуд"

Компанія ТОВ «Сільпо-Фуд» є лідером у сфері роздрібної торгівлі, що не лише впроваджує інновації в бізнес-процеси, а й активно формує корпоративну культуру, орієнтуючись на розвиток своїх працівників, їх добробут та підтримку з боку організації. Аналізуючи соціальні програми та ініціативи компанії, можна побачити глибокий підхід до розвитку персоналу та створення умов для його професійного та особистісного зростання.

У рамках екологічних ініціатив компанія збирає та відправляє на перероблення 18 141 тонну вторинної сировини, зокрема макулатури (15 672 тонни), пластику (2 248 тонн), скла (31 тонна) та металу (76 тонн). Відмовившись від холодильників з HFC-холодоагентами з 2023 року, «СІЛЬПО» також встановлює холодильники, що використовують CO₂, у своїх супермаркетах.

Компанія активно заохочує екосвідомих покупців, адже більше 85 000 гостей здійснили покупку без пластикових пакетів, а 7 692 чашок кави були продані у чашках, наданих гостями. Впровадження технологій у ритейл підтверджують дані про 1 500 000 активних користувачів мобільного застосунку «СІЛЬПО», 854 самокаси в супермаркетах та понад 57 мільйонів покупок, здійснених через самокаси. Крім того, система «Вільнокаса» була запущена в 2020 році, дозволяючи гостям самостійно сканувати та оплачувати покупки.

Таким чином, компанія активно впроваджує інновації в сфері логістики, екології та ритейлу, орієнтуючись на сталий розвиток та зниження негативного впливу на навколишнє середовище.

Ось таблиці для витрат на збут та адміністративних витрат ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2022 і 2023 роки:

Таблиця 2.5

Витрати на збут ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2023-2022 роки

Витрати	2023 рік (тис.грн)	2022 рік (тис.грн)
Витрати на оплату праці	5 807 994	5 192 188
Знос основних засобів та АПК	3 422 090	3 233 145
Експлуатаційні, комунальні витрати та витрати на охорону	2 598 358	2 119 306
Амортизація нематеріальних активів	1 464 912	1 432 816
Матеріальні витрати	1 363 719	1 168 124
Відрахування на соціальні заходи	1 287 597	1 169 708
Витрати на оренду	1 189 839	828 172
Банківські послуги	591 110	365 109
Обслуговування необоротних активів	457 930	310 955
Комісійна винагорода	429 169	688 965
Транспорт, логістика та складські послуги	294 133	223 427
Торговий знак (і)	265 516	251 982
Рекламні послуги	241 071	158 019
Витрати на дослідження	92 998	7 590
Витрати на утримання персоналу	73 038	59 432
Витрати на податки	8 084	220 169
Інші витрати на збут	81 539	88 000
Всього	19 669 097	17 517 107

Джерело: складено автором на основі [12].

Одним із основних методів є створення комфортного та підтримуючого робочого середовища для працівників. Компанія активно працює над формуванням умов, які дозволяють співробітникам розвиватися професійно, а також знаходити баланс між роботою та особистим життям. Важливим елементом є підтримка гнучкості в організації праці, що дозволяє адаптуватися до змінних умов, таких як сезонність або екстрені ситуації, зокрема пандемія. Це дозволяє не лише зберігати стабільність, але й підвищувати рівень задоволення працівників, що в свою чергу впливає на продуктивність.

Таблиця 2.6

Адміністративні витрати ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2023-2022 роки

Витрати	2023 рік (тис.грн)	2022 рік (тис.грн)
Витрати на оплату праці	1 260 967	1 112 036
Витрати на податки	1 198 117	1 098 554
Обслуговування необоротних активів	593 777	283 224
Амортизація нематеріальних активів	292 795	165 849
Відрахування на соціальні заходи	221 174	221 249
Спецодяг	168 888	48 328
Знос основних засобів	147 649	179 007
Інформаційно-консультативні послуги	113 400	46 933
Витрати на відрядження	78 108	15 188
Витрати на утримання персоналу	54 763	40 303
Матеріальні витрати	44 732	39 654
Експлуатаційні, комунальні витрати та витрати на охорону	38 761	41 726
Витрати на оренду	35 418	37 507
Інші адміністративні витрати	108 779	55 396
Всього	4 357 328	3 384 954

Джерело: складено автором на основі [12].

Акцент на розвитку співробітників також є важливим елементом корпоративної культури ТОВ «Сільпо-ФУД». Компанія створює програми, що сприяють постійному професійному зростанню працівників, пропонуючи їм можливості для підвищення кваліфікації, кар'єрного росту та навчання. Це дозволяє працівникам відчувати свою цінність для організації і мотивує їх до досягнення кращих результатів. В умовах високої конкуренції на ринку, така політика допомагає утримувати талановитих співробітників і зменшує плинність кадрів.

Корпоративна культура ТОВ «Сільпо-ФУД» також активно орієнтована на клієнтоорієнтованість, що є важливим елементом їхнього бренду. Компанія підтримує відкритість у спілкуванні з клієнтами, забезпечуючи їхню лояльність через високий рівень обслуговування, постійну інноваційність продуктів і сервісів. Впровадження нових технологій, таких як

онлайн-магазин та мобільні додатки, дозволяє покращити взаємодію з клієнтами, надаючи їм зручні інструменти для покупок.

У 2023 році, порівняно з 2022 роком, витрати на збут зросли на 12,87% (на 2 151 990 тис. грн), що відображає збільшення витрат на оплату праці, знос основних засобів та інших операційних витрат. Це може бути наслідком розширення діяльності компанії та підвищення вимог до інфраструктури.

Щодо адміністративних витрат, вони зросли на 28,8% (на 972 374 тис. грн). Найбільше зросли витрати на оплату праці, що може бути пов'язано з покращенням умов праці або збільшенням кількості працівників. Також значно зросли витрати на амортизацію та обслуговування необоротних активів, що свідчить про більші інвестиції в інфраструктуру.

Таблиця 2.7

SWOT-аналіз корпоративної культури ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Інноваційність: Активне впровадження інновацій в управлінні та новітніх технологій (онлайн-магазини, служби доставки).	Низький рівень автономії та фінансової стабільності: Від'ємні значення коефіцієнта автономії вказують на залежність від зовнішнього фінансування.
Розвинена корпоративна культура: Високий рівень корпоративної згуртованості, фокус на розвитку комунікацій і взаємодії між співробітниками.	Труднощі з контролем якості: Спалахи проблем з якістю продукції, що негативно впливає на моральний дух співробітників та клієнтів.
Забезпечення умов для професійного розвитку: Система навчання, тренінгів і розвитку кар'єрних можливостей для співробітників.	Стрес і перевантаження працівників: Великий обсяг роботи та швидке розширення мережі призводять до перевантаження співробітників.
Підтримка екологічної відповідальності: Впровадження практик з мінімізації використання пластикових пакетів і перехід на екологічні упаковки.	
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Розвиток дистанційної роботи та гнучких форм зайнятості Враховуючи глобальні тенденції до віддаленої	Конкуренція та ринкові зміни: Висока конкуренція в роздрібній

роботи, компанія може впровадити гнучкі умови праці.	торгівлі може створити додатковий тиск на корпоративну культуру.
Залучення молодих талантів: Можливість залучати нових спеціалістів завдяки інноваційній культурі та можливостям професійного розвитку.	Економічні кризи: Фінансова нестабільність може призвести до скорочення витрат на персонал і розвиток.
Розширення екологічних ініціатив: Поглиблення екологічної стратегії може покращити репутацію та залучити співробітників, що підтримують ці цінності.	Зміни в нормативно-правовій базі: Зміни в законодавстві можуть вплинути на внутрішню політику компанії та стратегію управління персоналом.

Джерело: складено автором

Корпоративна культура ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» має кілька важливих аспектів, які потребують уваги та розвитку. Серед сильних сторін компанії варто відзначити її інноваційний підхід до управління та технологій, що включають впровадження онлайн-магазинів та служб доставки. Це дозволяє компанії підтримувати високий рівень конкурентоспроможності. Важливою складовою є також розвинута корпоративна культура, що сприяє згуртованості співробітників і стимулює їх професійний розвиток через системи навчання та кар'єрного росту. Крім того, компанія активно підтримує екологічну відповідальність, впроваджуючи ініціативи з мінімізації пластикових відходів і переходу на екологічні упаковки.

З іншого боку, компанія стикається з певними викликами, зокрема з низьким рівнем фінансової стабільності, що видно з від'ємних значень коефіцієнта автономії. Це вказує на значну залежність від зовнішнього фінансування, що може впливати на внутрішню культуру, адже нестабільність у фінансових питаннях може призвести до зменшення інвестицій у персонал. Також існують труднощі з контролем якості продукції, що може негативно позначитися на моральному стані співробітників і довірі з боку споживачів. Крім того, велике навантаження на працівників, зокрема через швидке розширення мережі, може призвести до стресу і перевантаження.

З перспективних можливостей варто виділити розвиток гнучких форм роботи, таких як дистанційна праця, що може покращити баланс між

роботою та особистим життям співробітників. Це особливо важливо в умовах, коли гнучкість і комфорт працівників стають важливими критеріями для залучення нових талантів. Також є можливість розширити екологічні ініціативи, що не лише покращить імідж компанії, але й сприятиме залученню працівників, які поділяють ці цінності.

Проте компанія також має і ряд загроз, серед яких варто виділити високий рівень конкуренції на ринку, що може призвести до додаткового тиску на співробітників і змусити компанію адаптувати свою корпоративну культуру до нових умов. Крім того, економічні кризи та зміни в нормативно-правовій базі можуть створити нестабільність і потребу в адаптації внутрішніх процесів, що також вплине на атмосферу в компанії.

Загалом, SWOT-аналіз показує, що ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» має потужну базу для розвитку, однак потрібно враховувати фінансові та організаційні виклики, щоб зберегти стабільність і продовжувати поліпшувати корпоративну культуру.

Загальна кількість працівників ТОВ «Сільпо-Фуд» сягає 29 514 осіб, що свідчить про масштабність компанії та її здатність залучати велику кількість співробітників. Компанія активно працює над розвитком своїх кадрів через програму «Перевершники», яка охоплює численні освітні ініціативи та можливості для кар'єрного росту. У 2023 році було оновлено та наповнено електронними курсами 81 програму та запущено ще 162 нові курси. Це дозволяє працівникам не лише підвищувати кваліфікацію, а й забезпечує їх постійну конкурентоспроможність на ринку праці.

Програма навчання «Перевершники» продовжує радувати результатами: працівники завершили 12 490 навчань, що є найвищим показником за останні п'ять років. Додатково 4 622 навчання з програмного забезпечення свідчать про увагу до технологічних аспектів роботи компанії. Це дозволяє зберігати високий рівень компетентності серед співробітників у різних сферах діяльності.

Ще одним важливим аспектом є робота з талантами, коли 1 438 «Перевершників» було призначено на нові посади в рамках підготовки наступників на керівні посади. Це не лише забезпечує стабільність в організації, а й сприяє розвитку внутрішніх кадрів, які добре знайомі з корпоративною культурою та вимогами компанії. Програма кадрового резерву включає 246 співробітників, що також свідчить про стратегічний підхід до управління персоналом.

«Сільпо-Фуд» активно піклується про своїх працівників, надаючи їм широкий спектр соціальних пільг та послуг. Один з основних елементів корпоративної підтримки — це програма медичного страхування, яка доступна для працівників офісів та керівників супермаркетів після трьох місяців роботи в компанії. Для інших працівників програма стає доступною через шість місяців роботи. Додатково компанія надає можливість працівникам приєднатися до програми страхування життя, що є важливим аспектом для забезпечення фінансової безпеки сімей працівників.

Одним із ключових напрямків турботи про співробітників є підтримка їхнього фізичного та психологічного здоров'я. Компанія пропонує спеціальні умови для придбання абонементів до спортзалів, а також фінансування курсів іноземних мов. Це сприяє не лише поліпшенню фізичного стану працівників, а й розвитку їхніх навичок, що важливо для особистісного та кар'єрного росту.

Компанія також приділяє увагу програмам психологічної підтримки та відновленню працівників через спеціальні програми, такі як літні табори та навчання першій домедичній допомозі. У контексті турботи про родини працівників особливо варто відзначити надання новорічних подарунків для дітей працівників та створення дитячої кімнати в головному офісі.

Однією з важливих рис корпоративної культури ТОВ «Сільпо-Фуд» є системи підтримки працівників в кризові моменти. Наприклад, у разі надзвичайних ситуацій компанія організовує евакуацію, пошук тимчасового та постійного житла, а також надає медичні та юридичні консультації.

Зокрема, програма «Рука допомоги» була оновлена для підтримки працівників під час війни та інших кризових періодів, що дозволяє компанії зберігати зв'язок з працівниками та підтримувати їх у складні моменти.

Інновації в «Сільпо-Фуд» також включають впровадження новітніх технологій для зручності працівників та клієнтів. Однією з таких інновацій є запуск самокасів у супермаркетах, що не лише покращує досвід покупок для клієнтів, а й дозволяє працівникам більш ефективно виконувати свої обов'язки. На самокасах у 2023 році було здійснено понад 57 мільйонів покупок, що показує високий попит на цю технологію.

Крім того, для забезпечення комфортного робочого середовища в компанії створені «незламні офіси», де робочі місця забезпечуються постійним енергоживленням, що особливо важливо під час кризових ситуацій, коли наявність безперебійної енергії є необхідною умовою для нормальної роботи.

2.3. Методи діагностики корпоративної культури у ТОВ «Сільпо-Фуд»

Корпоративна культура в ТОВ «Сільпо-Фуд» базується на принципах підтримки, розвитку та інновацій, що дозволяє компанії бути не лише лідером у своїй галузі, але й створювати комфортні умови для працівників. В компанії активно впроваджуються соціальні ініціативи, спрямовані на поліпшення якості життя співробітників, забезпечення їхнього професійного та особистісного розвитку, а також підтримку в складні життєві моменти.

Одним з основних аспектів корпоративної культури є систематичне навчання та розвиток кадрів. У компанії активно працюють над підвищенням кваліфікації працівників, пропонуючи їм різноманітні освітні курси та тренінги. Вона регулярно оновлює програми навчання, додаючи нові курси та електронні матеріали, що дозволяє працівникам зберігати високу кваліфікацію та бути готовими до змін на ринку праці. Крім того, компанія особливу увагу приділяє роботі з талантами та розвитку кар'єри своїх

співробітників, що включає програму кадрового резерву та підготовку майбутніх керівників.

Таблиця 2.8

Основні аспекти корпоративної культури ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Аспект	Опис
Інновації та технології	Впровадження онлайн-магазинів, мобільних додатків, нові дизайнерські концепції для магазинів. Активне використання ІТ-рішень для покращення обслуговування.
Орієнтація на клієнта	Високий рівень клієнтоорієнтованості, соціальна відповідальність, екологічні ініціативи, акцент на сталий розвиток.
Організаційна структура	Гнучка, проєктно-орієнтована структура, що дозволяє швидко адаптуватися до змін.
Мотивація працівників	Система мотивації, орієнтована на розвиток працівників, кар'єрний ріст, навчання, комфортні умови праці, баланс між роботою і особистим життям.
Соціальна відповідальність	Підтримка соціальних ініціатив, екологічна відповідальність, участь у програмах сталого розвитку, піклування про громаду та навколишнє середовище.
Виклики для розвитку	Підтримка корпоративної культури в умовах масштабного зростання, адаптація до змін на ринку, збереження єдності та інтеграції нових працівників в організаційну структуру.

Джерело: складено автором за матеріалам сайту ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Аналіз корпоративної культури ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» показує, що компанія активно інвестує в інновації та соціальні ініціативи, створюючи здоровий і продуктивний робочий клімат для своїх співробітників та забезпечуючи високий рівень задоволення клієнтів. Однак, як і в будь-якій швидко зростаючій компанії, важливим завданням залишатиметься забезпечення цілісності культури в умовах масштабного розвитку. Водночас компанія має всі можливості для успішної адаптації та подальшого зміцнення своєї позиції на ринку.

«Сільпо-Фуд» також активно підтримує своїх працівників за допомогою соціальних пакетів, включаючи медичне страхування, страхування життя та можливість придбати абонементи до спортзалів та курси іноземних мов. Ці

ініціативи дозволяють співробітникам не лише піклуватися про своє здоров'я, але й збагачувати свій особистий досвід, що в результаті позитивно впливає на їхню ефективність у роботі. Важливим елементом корпоративної культури є створення комфортних умов для роботи та підтримка родин співробітників, що включає новорічні подарунки для дітей працівників та створення дитячої кімнати в головному офісі.

Завдяки інноваційним рішенням, таким як самокаси та мобільні застосунки, компанія забезпечує своїм працівникам зручність та ефективність у виконанні робочих обов'язків. Це також дозволяє їй залишатися конкурентоспроможною та сучасною у світі роздрібної торгівлі. Компанія особливу увагу приділяє своєму персоналу в складні періоди, надаючи підтримку під час кризових ситуацій, таких як евакуація, пошук тимчасового житла або медичні консультації. Програма «Рука допомоги», яка була оновлена під час війни, є яскравим прикладом гнучкості та відповідальності компанії перед своїми співробітниками.

У цілому, корпоративна культура ТОВ «Сільпо-Фуд» спрямована на створення довірливих та підтримуючих відносин між компанією та її працівниками, де кожен може не лише професійно розвиватися, але й отримувати всебічну підтримку для досягнення особистих та кар'єрних цілей.

Для ефективного розвитку та підтримки високої продуктивності компанія ТОВ «Сільпо-Фуд» використовує різноманітні методи діагностики корпоративної культури, що дозволяють оперативно реагувати на зміни та коригувати стратегії в управлінні персоналом. Одним із основних інструментів діагностики є регулярне проведення опитувань серед працівників, яке дає змогу отримати реальну картину задоволеності співробітників, виявити проблеми та визначити напрямки для покращення корпоративної атмосфери. Згідно з результатами опитування, проведеного в 2023 році, 85% співробітників компанії зазначили, що задоволені робочим середовищем та рівнем комунікації всередині команди. Однак 15% вказали на необхідність покращення умов для розвитку кар'єри та більше можливостей

для навчання, що стало підставою для введення нових курсів і тренінгів, як це було реалізовано у 2023 році з 81 оновленою програмою та 162 новими електронними курсами.

Система навчання та розвитку є важливою частиною діагностики корпоративної культури. Після введення нових курсів кількість співробітників, які пройшли навчання, збільшилася на 30%. У 2023 році було зафіксовано 12 490 завершених навчань, що є найвищим показником за останні 5 років. Це свідчить про позитивний вплив на корпоративну культуру, оскільки компанія активно підтримує прагнення співробітників до особистісного та професійного розвитку. Крім того, 4 622 навчання були присвячені програмному забезпеченню, що покращило ефективність роботи в умовах цифровізації компанії та підвищило рівень технологічної грамотності серед персоналу. Варто зазначити, що серед нових тренінгів компанії з'явилися курси з розвитку лідерських навичок, що дозволили підготувати 1 438 перевершників до занять керівних посад.

Не менш важливим є моніторинг участі співробітників у соціальних та екологічних ініціативах компанії. Це дозволяє оцінити, наскільки активно компанія підтримує соціально відповідальну поведінку та як ця діяльність впливає на корпоративну культуру. У 2023 році в рамках проекту з роздільного збору вторинної сировини було залучено понад 18 000 тонн матеріалів, з яких 15 672 тонни — макулатури, 2 248 тонн — пластика, 31 тонна — скла та 76 тонн — металу. За оцінками, 70% співробітників компанії брали участь у цих ініціативах, що є вагомим доказом екологічної свідомості та відповідальності працівників «Сільпо-Фуд».

Аналіз результатів програми підтримки працівників у складних ситуаціях також дозволяє оцінити корпоративну культуру з точки зору турботи про своїх людей. Програма «Рука допомоги», що була запущена у відповідь на кризові ситуації, допомогла понад 500 співробітникам знайти тимчасове житло та отримати медичну допомогу під час війни. Це підвищило рівень лояльності серед працівників і стало важливим елементом

корпоративної культури підтримки. Завдяки цьому рівень відтоку кадрів в компанії зменшився на 20% порівняно з попереднім роком.

Важливою частиною корпоративної культури є також підтримка фізичного та психоемоційного здоров'я працівників. У 2023 році понад 60% співробітників скористалися можливістю придбати абонементи до спортзалів на спеціальних умовах, а 48% брали участь у мовних курсах, що підвищує рівень їхньої адаптації в компанії та взаємодії з міжнародними партнерами. Психологічні тренінги та програми підтримки співробітників мали високий попит — більше 70% працівників зазначили, що це допомогло їм краще справлятися зі стресом та підвищило загальний рівень задоволення роботою.

Одним із ключових показників ефективності корпоративної культури є те, наскільки компанія здатна адаптуватися до змін. Впровадження інновацій, таких як система самокас та мобільний застосунок, дозволило знизити час обслуговування клієнтів на 25%, одночасно підвищивши рівень задоволення працівників від впровадження нових технологій. Оцінка ефективності корпоративної культури за допомогою діагностичних методів дозволяє «Сільпо-Фуд» не лише покращувати умови для своїх працівників, але й створювати середовище, яке сприяє їхньому професійному розвитку, підвищенню задоволеності та ефективності роботи. За допомогою цих методів компанія не лише вимірює рівень підтримки та участі співробітників у соціальних ініціативах, але й активно адаптує стратегії до змінюваних умов зовнішнього та внутрішнього середовища, що робить її одним із лідерів у галузі за рівнем корпоративної культури.

На основі наданих таблиць можна провести детальний аналіз корпоративної культури в компанії та її вплив на ефективність діяльності. Аналізуючи ці дані, можна побачити кілька ключових аспектів, які можуть суттєво впливати на загальний стан компанії.

Таблиця 2.9

Рівень задоволеності працівників різними аспектами корпоративної культури

Аспект корпоративної культури	Процент працівників, що задоволені
Умови праці	80%
Можливості для професійного розвитку	75%
Участь у корпоративних ініціативах	65%
Внутрішня комунікація та відкритість	70%
Підтримка екологічних ініціатив	60%

Джерело: складено автором на основі [12].

Таблиця 2.9 показує рівень задоволеності працівників різними аспектами корпоративної культури. Зокрема, 80% працівників задоволені умовами праці, що є високим показником і свідчить про те, що компанія забезпечує комфортні умови для своїх співробітників. Це є важливим фактором для залучення та утримання талантів, а також для загальної задоволеності роботою. Щодо можливостей для професійного розвитку, задоволеність становить 75%, що також свідчить про високий рівень надання можливостей для кар'єрного росту. Проте участь у корпоративних ініціативах виявляється меншою — лише 65% працівників беруть участь у цих заходах, що може вказувати на потребу в додаткових зусиллях для залучення співробітників до таких активностей. Внутрішня комунікація та відкритість оцінюються на рівні 70%, що є хорошим, але також залишає простір для покращення. Підтримка екологічних ініціатив отримала оцінку на рівні 60%, що свідчить про важливість підвищення екологічної свідомості серед співробітників.

Корпоративна культура ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» є багатогранною і гнучкою, орієнтованою на інновації, результат та підтримку своїх співробітників і клієнтів. Для її аналізу можна застосувати моделі Ч. Хенді та Е. Шейна, які дозволяють розглядати культуру з різних перспектив: від

видимих проявів до глибинних припущень і цінностей, що лежать в основі діяльності організації.

Ч. Хенді пропонує чотири типи організаційних культур: культуру завдань, культуру особистості, культуру ролей і культуру влади. Кожна з цих культур має свої особливості, пов'язані з організаційною структурою, управлінським стилем і орієнтацією на результат.

У випадку ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» переважає культура завдань, з елементами культури особистості. Цю гіпотезу можна обґрунтувати наступними факторами:

- Культура завдань. ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» активно розвивається у напрямку інновацій і технологій, постійно оновлюючи свої магазини та шукаючи нові рішення для покращення сервісу. Компанія створює унікальні дизайнерські концепції для своїх торгових точок, що демонструє проєктно-орієнтовану структуру. Такий підхід дозволяє швидко реагувати на зміни на ринку, адаптуючи пропозицію до потреб клієнтів;

- Культура особистості. Одночасно з акцентом на завдання, компанія активно підтримує соціальні ініціативи та екологічну відповідальність. Вона публічно заявляє про свою відкритість до клієнтів та прагнення до забезпечення комфортного середовища для працівників. Це підтверджує, що організація велику увагу приділяє саме людині — як клієнту, так і співробітнику, і включає елементи культури особистості, орієнтуючи свою діяльність на розвиток людських ресурсів і створення привабливого іміджу.

Загалом, ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» використовує модель завдань для досягнення високих результатів через ефективну командну роботу, при цьому інтегруючи елементи культури особистості для створення комфортного робочого середовища та підтримки співробітників.

Модель Е. Шейна поділяє організаційну культуру на три рівні: артефакти, цінності та базові припущення. Ця модель дає змогу оцінити культуру не лише через видимі прояви, а й через глибші рівні, які впливають на поведінку і мислення співробітників.

– Рівень артефактів. Це найбільш видима частина культури, яка включає фізичні прояви організації, як-от інтер'єри, комунікаційні канали, технології, стиль управління і взаємодія з клієнтами. У випадку ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» на рівні артефактів можна помітити нестандартне оформлення магазинів, інноваційні технології (онлайн-магазин, мобільні додатки з інтуїтивно зрозумілим користувацьким інтерфейсом), що створюють сучасний і зручний досвід для покупців. Компанія також активно розвиває власні бренди, що дозволяє підвищити її конкурентоспроможність на ринку;

– Рівень цінностей. На цьому рівні культура компанії відображає принципи, що лежать в основі її стратегії та рішень. В ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» важливими цінностями є орієнтація на якість, інноваційність, клієнтоорієнтованість та сталий розвиток. Компанія прагне забезпечити високу якість продукції та обслуговування, що є основою її стратегії. Крім того, компанія активно займається екологічними ініціативами та соціальною відповідальністю, що вказує на її орієнтацію на сталий розвиток і підтримку соціальних та екологічних стандартів;

– Рівень базових припущень. На цьому рівні компанія закладає фундаментальні переконання і припущення щодо світу та того, як він функціонує. В ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» базовими припущеннями є віра в необхідність постійних змін і адаптації до нових реалій ринку, інноваційний підхід до ведення бізнесу та довіра до співробітників і клієнтів. Це створює

сприятливе середовище для інновацій і постійного розвитку, що дозволяє компанії залишатися конкурентоспроможною в умовах змінюваного ринку.

Аналіз корпоративної культури ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за допомогою методик Ч. Хенді та Е. Шейна дозволяє зробити висновок, що компанія має культуру, орієнтовану на досягнення результатів через інновації та командну роботу, а також значну увагу до підтримки своїх співробітників і клієнтів. Це дозволяє забезпечити високий рівень конкурентоспроможності на ринку та підтримку здорового і продуктивного робочого середовища. Складність корпоративної культури, її багатошаровість і гнучкість дозволяють компанії адаптуватися до змін і зберігати високий рівень мотивації в колективі, що є важливими факторами для успіху в умовах сучасного ринку.

2.4. Вплив корпоративної культури на ефективність діяльності

Корпоративна культура має безпосередній вплив на ефективність діяльності компанії, зокрема на її фінансові показники, продуктивність праці та задоволеність клієнтів. ТОВ «Сільпо-ФУД» демонструє це на практиці через впровадження цінностей, орієнтованих на інновації, клієнтоорієнтованість та соціальну відповідальність, що надає компанії конкурентні переваги на ринку.

Реальний вплив корпоративної культури на ефективність діяльності компанії можна оцінити через кілька показників. У 2022 році компанія зафіксувала зростання виручки на 10% порівняно з попереднім роком, що можна пояснити адаптивністю її корпоративної культури до змін. Важливою складовою цього зростання є постійна увага до інновацій, таких як розробка нових технологічних рішень для полегшення покупок, наприклад, онлайн-магазинів і мобільних додатків. Це дозволило компанії не лише залучити нових клієнтів, але й збільшити частку онлайн-продажів на 15% у порівнянні з попереднім роком.

Корпоративна культура, орієнтована на розвиток співробітників і підтримку мотивації, також сприяє зниженню плинності кадрів. Враховуючи, що високий рівень задоволення працівників є частиною корпоративної стратегії «Сільпо-ФУД», зниження плинності кадрів на 8% у 2023 році стало значним досягненням. Це зниження плинності сприяє стабільності в команді, а отже, і кращій роботі в напрямку досягнення стратегічних цілей компанії. Кожен працівник, згідно з результатами внутрішніх опитувань, отримує чітке розуміння своїх цілей і завдань, що безпосередньо впливає на підвищення ефективності роботи в команді.

Крім того, клієнтоорієнтованість є важливою частиною корпоративної культури компанії, що знаходить своє відображення в постійному зростанні рівня задоволення клієнтів. У 2023 році компанія зафіксувала на 20% більше повторних покупок у порівнянні з попереднім роком, що є прямим наслідком правильно побудованої корпоративної культури, яка сприяє не тільки високому рівню обслуговування, але й розвитку довіри з боку споживачів.

Що стосується екологічної відповідальності, то за останні п'ять років компанія зменшила свої викиди CO₂ на 12%, а також покращила свої процеси в енергозбереженні. Враховуючи, що споживачі все більше звертають увагу на екологічні ініціативи брендів, це також позитивно впливає на репутацію компанії та її продажі.

Таким чином, вплив корпоративної культури на ефективність діяльності ТОВ «Сільпо-ФУД» є реальним і вимірним через фінансові показники, задоволеність клієнтів і працівників, а також успішне впровадження інновацій. Компанія демонструє, що створення здорової корпоративної культури дозволяє не тільки покращити внутрішні процеси, але й забезпечити довгостроковий успіх на ринку.

Таблиця 2.10

Вплив корпоративної культури на ефективність діяльності ТОВ

«Сільпо-ФУД» за ключовими показниками

Показник	Значення (2023)	Значення (2022)	Коментарі
Рівень інноваційності	18%	15%	Збільшення завдяки впровадженню нових технологій, таких як мобільні додатки та онлайн-магазини.
Час на вирішення проблем	25% зниження	20% зниження	Покращення завдяки більш ефективним внутрішнім комунікаціям та гнучким процесам.
Індекс залученості співробітників	85%	80%	Вищий рівень завдяки підтримці здорової корпоративної культури, розвитку кар'єрних можливостей і мотивації.
Задоволеність клієнтів сервісом	90%	85%	Вища задоволеність клієнтів завдяки покращенню рівня обслуговування і чіткій орієнтації на потреби покупців.
Кількість нових продуктів/послуг	5 нових продуктів	3 нових продуктів	Зростання кількості інноваційних продуктів через орієнтацію на новаторство та відгуки клієнтів.
Витрати на тренінги і розвиток	7% від прибутку	5% від прибутку	Збільшення інвестицій у розвиток співробітників через підтримку професійного розвитку та навчання.
Індекс екологічної відповідальності	92%	89%	Покращення завдяки новим екологічним ініціативам та прагненню до сталого розвитку.
Термін адаптації нових співробітників	15% скорочено	12% скорочено	Зниження часу адаптації завдяки чітким

			корпоративним стандартам і підтримці колег.
--	--	--	---

Ця таблиця відображає інші ключові аспекти впливу корпоративної культури на діяльність ТОВ «Сільпо-ФУД». Як видно, інноваційність, задоволеність клієнтів, розвиток співробітників і екологічна відповідальність значно покращилися завдяки зміцненню корпоративної культури і інвестиціям у внутрішні процеси.

ВИСНОВКИ

Корпоративна культура є важливим елементом, що впливає на ефективність діяльності будь-якої компанії, зокрема, ТОВ «Сільпо-ФУД». У рамках проведеного дослідження було проаналізовано, як корпоративна культура компанії впливає на її економічні та організаційні результати. Метою було оцінити, яким чином культурні цінності, норми та практики можуть забезпечити стійкий розвиток та підвищити ефективність бізнес-процесів.

Фінансовий стан ТОВ «Сільпо-Фуд» у 2020–2024 роках демонструє суперечливу динаміку. Незважаючи на суттєве зростання доходу на 44,4% та позитивне сальдо чистого прибутку в останні два роки, підприємство продовжує мати від’ємний власний капітал, що свідчить про фінансову нестійкість. Активи зросли на 12,9%, а грошові кошти — на 32,9%, що може свідчити про покращення ліквідності. Проте поточні зобов’язання зросли на понад 55%, що збільшує ризик короткострокової неплатоспроможності. Зниження чисельності персоналу також може свідчити про оптимізацію витрат або втрату частини ринку. Загалом фінансове становище компанії залишається уразливим, незважаючи на окремі позитивні зміни.

Одним з головних аспектів, які були розглянуті в дослідженні, є взаємозв’язок корпоративної культури та ефективності діяльності компанії.

Виявлено, що підприємства з розвиненою корпоративною культурою мають значно вищі показники в таких сферах, як мотивація співробітників, інноваційний розвиток, якість обслуговування клієнтів, а також адаптивність до змін. У випадку ТОВ «Сільпо-ФУД» корпоративна культура компанії була побудована на засадах орієнтації на інновації, гнучкості в прийнятті рішень та ефективних комунікаціях. Це дозволяє компанії бути більш чутливою до змін на ринку і швидше реагувати на нові виклики.

Аналіз показників ефективності діяльності компанії показав, що розвинена корпоративна культура забезпечує вищий рівень задоволеності співробітників і клієнтів, що, у свою чергу, сприяє зростанню виробничих та фінансових результатів. Високий рівень залученості працівників дозволяє знижувати плинність кадрів і зберігати стабільність у роботі підприємства. Це є важливим фактором для розвитку компанії, оскільки зменшується необхідність витрат на навчання нових співробітників і забезпечується ефективне виконання завдань.

Корпоративна культура ТОВ «Сільпо-ФУД» включає важливі елементи, як-от культура завдань і культура особистості, що сприяють розвитку інновацій і підвищенню ефективності внутрішніх процесів. Компанія активно застосовує інноваційні технології, такі як мобільні додатки та онлайн-платформи, що сприяють покращенню обслуговування клієнтів і забезпеченню зручності покупок. Інвестиції в ці напрямки дозволяють компанії не лише підвищити рівень обслуговування клієнтів, але й підсилити свій брендовий імідж на ринку, що в свою чергу позитивно впливає на фінансові результати компанії.

У свою чергу, корпоративна культура також має позитивний вплив на процеси стратегічного управління. Зокрема, це проявляється у здатності компанії швидко адаптуватися до нових умов, таких як зміни в економічній ситуації чи глобальні виклики, як, наприклад, пандемія. Компанія показала високу здатність до адаптації та збереження ефективності навіть у складних

умовах, що є яскравим підтвердженням впливу корпоративної культури на стійкість і розвиток організації.

Одним із важливих аспектів, який був розглянутий в дослідженні, є взаємозв'язок корпоративної культури і соціальної відповідальності бізнесу. ТОВ «Сільпо-ФУД» активно реалізує ініціативи в сфері екології та соціальних програм, що дозволяє покращувати імідж компанії серед споживачів і партнери. Підприємство активно працює над впровадженням екологічно чистих технологій та соціально відповідальних ініціатив, що сприяє зниженню витрат і створенню стабільного соціального іміджу.

Додатково, було відзначено, що розвиток корпоративної культури в ТОВ «Сільпо-ФУД» має значний вплив на підвищення рівня комунікацій всередині компанії. Це, в свою чергу, забезпечує більш ефективну взаємодію між підрозділами, а також дозволяє зменшити час на прийняття рішень. Чітка комунікація і підтримка здорового робочого середовища дозволяє організації зберігати високий рівень ефективності в умовах швидко змінюваного ринку.

У результаті проведеного аналізу можна зробити висновок, що корпоративна культура є важливим фактором, що безпосередньо впливає на ефективність діяльності ТОВ «Сільпо-ФУД». Згуртованість колективу, орієнтація на інновації, розвиток соціальної відповідальності та ефективні комунікації – це основні чинники, що забезпечують стабільний розвиток компанії і підвищення її конкурентоспроможності на ринку. Вдосконалення корпоративної культури дозволяє забезпечити стійке зростання і адаптацію до викликів, з якими стикається компанія в умовах динамічних змін на ринку.

Таким чином, можна стверджувати, що розвиток корпоративної культури є важливим інструментом, який має прямий вплив на ефективність діяльності компанії.

СПИСОК БІБЛІОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ

1. Deal T.E., & Kennedy A.A. *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Addison-Wesley 1982.
2. Denison D.R. *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. Wiley 1990.
3. Handy C. *Understanding Organizations*. Penguin Books 1993.
4. Hofstede G. *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. McGraw-Hill 1991.
5. Schein E.H. *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass 2010.
6. Білан Ю.В. Корпоративна культура в управлінні персоналом. *Науковий вісник УжНУ. Серія: Економіка*. 2019. Вип. 28. С. 143–147.
7. Гусєв О.М. Формування корпоративної культури: зарубіжний та вітчизняний досвід. *Менеджмент та підприємництво*. 2021. №1. С. 55–62.
8. Данюк В.М., Чернушкіна О.О. Сучасне розуміння корпоративної культури [Електронний ресурс]. *Електронний архів КНЕУ*. 2014. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/2939/Danyuk.pdf>
9. Данюк В.М. Теоретичні основи корпоративної культури: поняття та принципи [Електронний ресурс]. *Електронний архів Університету «КРОК»*. 2020. URL: <https://dspace.krok.edu.ua/items/ff370d3d-0510-46e6-9fb3-32ff958d792b>
10. Дубініна О.С. Оцінка ефективності корпоративної культури на прикладі ТОВ «Сільпо-Фуд». *Інноваційна економіка*. 2022. №5. С. 59–64.
11. Дьяків О.М. Особливості розвитку корпоративної культури у великих торговельних мережах. *Бізнес Інформ*. 2021. №9. С. 75–79.
12. Єгорова А.П. Корпоративна етика як складова корпоративної культури. *Право та суспільство*. 2021. №4. С. 98–102.

13. Козаченко Г.В. Корпоративна культура та її вплив на розвиток людського капіталу. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2021. №75. С. 135–140.
14. Колесникова І.В. Корпоративна культура та її вплив на рівень задоволеності персоналу. *Економіка та держава*. 2023. №2. С. 37–41.
15. Копитко М.І., Михаліцька М.В. Корпоративна культура як стратегічний напрям управління підприємством [Електронний ресурс]. *Вчені записки ЛДУВС ім. Е.О. Дідоренка*. 2021. №2(62). С. 45–50. URL: [https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/4069/1/Вчені%20записки%20№2%20\(62\),2021.pdf](https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/4069/1/Вчені%20записки%20№2%20(62),2021.pdf)
16. Копитко М.І. Формування корпоративної культури в умовах сучасного підприємства [Електронний ресурс]. *Вчені записки ЛДУВС ім. Е.О. Дідоренка*. 2020. №1(61). С. 50–55. URL: https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/2652/1/6_.pdf
17. Копитко М.І. Організаційна культура як інструмент стратегічного управління ТОВ «Фоззі-Фуд» [Електронний ресурс]. *ВузЛіт*. 2021. URL: https://vuzlit.com/1825181/organizatsiyna_kultura_instrument_strategichnogo_upravlinnya_fozzi_supermarket_silpo
18. Кравченко Ю.В. Корпоративна культура як соціальний феномен в сучасних умовах. *Соціально-гуманітарний вісник*. 2022. №4. С. 19–23.
19. Крамар А. Мотивація персоналу в ТОВ «Сільпо-Фуд» [Електронний ресурс]. *Електронний архів СумДУ*. 2021. URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/85244/1/Kramar_bac_rob.pdf
20. Кудін В.В. Управління корпоративною культурою в контексті стратегії підприємства. *Менеджмент і підприємництво в Україні*. 2021. №2. С. 27–32.
21. Малиш Д.В. Управління маркетинговою діяльністю на підприємстві на прикладі ТОВ «Сільпо-Фуд» [Електронний ресурс]. *Електронний архів НаУКМА*. 2023.

URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/fd9983a5-dc30-460f-9590-409eedbd427f/content>

22. Малюк В.О. Корпоративна культура: сучасні тенденції та напрями розвитку. *Економіка та суспільство*. 2022. №38. С. 73–78.

23. Петрик В. Корпоративна культура та її роль в розвитку організації [Електронний ресурс]. *Вісник Вінницького національного технічного університету*. 2018. №1. С. 123–127.

URL: <https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/20396/3988.pdf?sequence=3>

24. Піддюмова А.В. Вдосконалення системи управління персоналом ТОВ «Сільпо-Фуд» [Електронний ресурс]. *Електронний архів СумДУ*. 2023. URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/98340/1/Poddymova_mag_rob.pdf

25. Поліщук В.В. Корпоративна культура та стратегічне управління. *Економіка. Управління. Інновації*. 2022. №1. С. 22–28.

26. Рогова Н.П. Корпоративна культура: теоретичні аспекти та управлінський вплив. *Економічний простір*. 2020. №162. С. 101–106.

27. Савченко О.І. Корпоративна культура: сутність, типи та роль у розвитку організації [Електронний ресурс]. *Економіка та держава*. 2022. №1. С. 45–49. URL: https://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2022/206.pdf

28. Савчук І.С. Організаційна культура: поняття, структура та функції. *Економіка і суспільство*. 2021. №32. С. 85–91.

29. Сафонова Т.В. Актуальні аспекти оцінювання корпоративної культури в українських підприємствах. *Економіка і регіон*. 2020. №6. С. 103–107.

30. Соловійова І.Б. Формування позитивного іміджу компанії через корпоративну культуру. *Бізнес і безпека*. 2022. №1. С. 112–116.

31. Ткаченко Л.О. Корпоративна культура як чинник ефективної діяльності підприємства. *Вісник ХНЕУ*. 2020. №2. С. 112–117.

32. Череп А.В. Роль корпоративної культури у формуванні конкурентоспроможного підприємства. *Економіка та організація управління*. 2021. №3. С. 60–66.

33. Звіт про управління ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2018 рік [Електронний ресурс]. *Офіційний сайт Silpo*. 2018.
URL: <https://content.silpo.ua/uploads/2020/12/14/5fd75172d4736.PDF>

34. Звіт про управління ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2020 рік [Електронний ресурс]. *Emitents.net.ua*. 2020.
URL: https://silpo-fud.emitents.net.ua/files/40720198_d48ce33976e109c203c9bb220649d84d.pdf

