МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра менеджменту

«Допущено до захисту»
«____» _____20___ р.

Завідувач кафедри, к.е.н., доцент
_____Наталія ВЕРНЮК

КВАЛІФІКАЦІЙНА (ДИПЛОМНА) РОБОТА

БАКАЛАВРА

«ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ

ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» М. КИЇВ»

Виконав: студент 3 курсу, групи 31 к-м спеціальності 073 «Менеджмент»

КАПУСТЕРА Владислав Ігорович

Керівник: к.е.н., доцент

ГОМЕНЮК Марина Олександрівна

Умань – 2026

ЗМІСТ

ВСТУП	
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ОРГАНІЗАЦІЙ	
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СУЧАСНОГО СТАНУ ТА ОСОБЛИВОСТЕЙ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»	
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» М. КИЇВ	
ВИСНОВКИ	
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	
ДОДАТКИ	

ВСТУП

У сучасних умовах макроекономічної турбулентності, загострення ринкової конкуренції та тривалих кризових явищ воєнного стану в Україні, традиційні важелі менеджменту підприємств роздрібної торгівлі поступово втрачають свою довгострокову ефективність.

У цих обставинах виняткового значення набуває пошук внутрішніх, соціально-психологічних резервів стабілізації бізнесу. Головним нематеріальним драйвером комерційного успіху та кадрової стійкості стає ефективна корпоративна культура підприємства. Корпоративна культура виступає не просто як сукупність внутрішніх правил, цінностей чи візуальних атрибутів, а як стратегічна система людиноцентричного управління, яка безпосередньо впливає на лояльність співробітників, рівень їхньої мотивації, продуктивність праці та, як наслідок, на якість обслуговування клієнтів і фінансову стабільність суб'єкта господарювання.

Теоретико-методичні засади формування, діагностики та розвитку організаційної й корпоративної культури закладені у фундаментальних працях таких зарубіжних вчених, як К. Камерон, Р. Куїнн, Е. Шайн, М. Альберт, М. Портер, Ф. Котлер. Питання практичної адаптації соціокультурних моделей до реалій вітчизняного бізнесу, дослідження лояльності й мотивації персоналу висвітлені у наукових доробках українських дослідників, зокрема: Л. Балабанової, Г. Гереги, Т. Бондаренко, В. Петруні, М. Багорки, А. Мовчанюка, Т. Лесько та інших. Водночас специфіка трансформації корпоративної культури великих торговельних мереж на засадах діджиталізації, гейміфікації та ШІ-автоматизації в умовах кризового стану економіки потребує додаткового комплексного вивчення.

Метою кваліфікаційної (дипломної) роботи є теоретичне обґрунтування методичних засад функціонування корпоративної культури та розробка комплексної програми заходів щодо вдосконалення системи управління корпоративною культурою ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» (м. Київ) задля підвищення лояльності персоналу та продуктивності його праці.

Для досягнення поставленої мети у роботі сформульовано та вирішено такі **завдання**:

– з’ясувати теоретичну сутність, структуру, функції та класичні концепції корпоративної культури в архітектурі сучасного менеджменту;

– дослідити методичний інструментарій діагностики типу та елементів організаційної культури на підприємстві;

– надати організаційно-економічну характеристику ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» та проаналізувати динаміку ключових фінансових показників його діяльності;

– здійснити методичну діагностику існуючих елементів та визначити домінуючий тип корпоративної культури в розрізі відокремлених підрозділів компанії;

– оцінити вплив наявного соціокультурного середовища на рівень задоволеності умов праці персоналом та якість сервісу покупців;

– обґрунтувати загальну стратегію та розробити комплексну поетапну програму модернізації корпоративної культури підприємства на засадах цифровізації («Інфо-Простір») та збереження ментального здоров'я кадрів («Баланс і Турбота»);

– запропонувати напрями розвитку гнучкої системи мотивації та прозорого кар'єрного просування;

– здійснити фінансово-економічне обґрунтування запропонованих соціокультурних заходів та оцінити їхню загальну ефективність.

Об’єктом дослідження є процеси формування, функціонування та розвитку корпоративної культури підприємства роздрібної торгівлі.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практично-управлінські важелі вдосконалення системи управління корпоративною культурою ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» (м. Київ).

База дослідження – товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ) «СІЛЬПО-ФУД» м. Київ).

Методи дослідження. У процесі дослідження використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів, що дозволили забезпечити

об'єктивність висновків: метод теоретичного узагальнення та порівняння, метод економічного та фінансового аналізу (для оцінки результатів діяльності компанії), соціологічні методи (анонімне анкетування персоналу), матричні методи (діагностика за інструментом OCAI Камерона-Куїнна, SWOT-матриця для виявлення загрози вигорання), метод математичного моделювання та факторного аналізу (для фінансово-економічного обґрунтування проєктної частини), а також табличний і графічний методи для наочного представлення даних.

РОЗДІЛ 1.
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ОРГАНІЗАЦІЙ

У сучасній архітектурі менеджменту організацій корпоративна культура виступає базовим детермінантом їхньої життєздатності, визначаючи унікальну ідентичність, архітектоніку системи управління та кінцеву результативність функціонування. За умов трансформації та високої турбулентності ринкового середовища даний феномен не лише закладає підвалини сприятливого внутрішнього мікроклімату, а й ретранслює здатність суб'єкта господарювання до оперативного адаптивного маневрування. Вона трансформується у дієвий стратегічний інструментарій, спрямований на капіталізацію репутаційного гудвілу компанії, синергію командної взаємодії та інтенсифікацію системи ментальної мотивації людських ресурсів.

Для формування цілісного наукового базису доцільно здійснити аналіз ключових теоретичних підходів до дефініції «корпоративна культура», диференціювати її функціональний спектр, елементний склад та специфічні атрибути, які позиціонують її як явище виняткового стратегічного виміру. Як складне, поліструктурне утворення, корпоративна культура акумулює в собі розгалужений комплекс детермінантів: від аксіологічних імперативів (цінностей) і нормативних стандартів до ментальних вірувань, стійких поведінкових патернів та символічних атрибутів, що сукупно генерують автентичний генетичний код кожної окремої організації [9; 26; 46].

Усвідомлення того факту, що корпоративна культура функціонує переважно як «невидимий», проте фундаментальний каркас підприємства, актуалізує роль процесів групової самоорганізації та релевантності обраного стилю лідерства для детермінації стратегічного успіху компанії. Проектування архітектури культурного простору фірми вимагає детального супроводження таких взаємопов'язаних блоків, як морфологія культури, управлінські підсистеми, технологічний інструментарій її моделювання та ретроспектива впливу на архітектуру бізнес-процесів організації в цілому.

Сучасна наукова інтерпретація дефініції «культура» суттєво розширила свої межі, набувши полісемантичного характеру залежно від вектору людської життєдіяльності. Як наслідок, у науковий обіг уведено поняття виробничої, наукової, електоральної (політичної), правової, лінгвістичної, побутової та корпоративної культури.

Остання трактується як імплементована система поведінкових норм, регламентів та стандартів у межах конкретного мікросоціуму (організації), що покликана каналізувати внутрішні міжособистісні комунікації та впорядковувати інтерфейси взаємодії із зовнішніми стейкхолдерами. Водночас у науковому дискурсі досі констатується відсутність уніфікованого та статичного дескриптора даної категорії, що суттєво ускладнює її верифікацію та емпіричне вимірювання.

Узагальнюючи погляди більшості представників світової та вітчизняної наукової думки [3; 5; 11; 22;], корпоративну культуру можна визначити як унікальний архітектурний тип організації людської життєдіяльності. Він знаходить своє матеріалізоване втілення у продуктах уречевленої та інтелектуальної праці, усталених соціальних кодексах та аксіологічних матрицях. Вона всебічно пронизує систему мікросоціальних зв'язків, детермінує вектор ставлення індивіда до екологічного простору та власної професійної трансформації. У такій системі координат корпоративна культура виступає органічним ядром загальноорганізаційного базису, що жорстко лімітує та спрямовує вектори ціннісно-нормативних орієнтирів, які є релевантними для конкретного виду економічної діяльності чи бізнес-одиниці.

На сучасному етапі розвитку управлінської думки не сформовано єдиного підходу до дефініції даного конструкту, що зумовлює наявність кількох паралельних теоретичних шкіл. Зокрема, одна група дослідників [8; 27; 30] інтерпретує корпоративну культуру як складну багатовимірну матрицю базових ментальних припущень та когнітивних патернів, котрі імпліцитно приймаються, розділяються та репродукуються всіма членами трудового колективу без потреби у додатковій формальній верифікації. Інша генерація

вчених [11; 23; 28] зміщує дослідницький акцент на те, що аналізований феномен є інтегрованою сукупністю філософських імперативів, управлінської ідеології, аксіологічних орієнтирів (цінностей) та поведінкових регламентів, які сукупно детермінують характер і специфіку комунікаційних інтерфейсів як у внутрішньому мікросоціумі організації, так і в системі її взаємодії зі складним макросередовищем.

Компаративна оцінка та систематизація різновекторних поглядів на сутність корпоративної культури дозволяє диференціювати її наукову структуризацію за кількома домінуючими концептуальними напрямами [28; 32]:

1. Аксіологічно-філософський підхід – у межах якого аналізована категорія трактується як ідеологічний та концептуальний стрижень довгострокової стратегії та місії бізнес-організації.

2. Прагматично-управлінський підхід – фокусує увагу на інструментальній ролі культури як специфічної, високоефективної форми менеджменту та прямого регуляторного впливу з боку вищого керівництва компанії.

3. Структурно-формальний підхід – орієнтований на жорстку регламентацію внутрішньоорганізаційних процедур, кодексів та алгоритмів, спрямованих на консолідацію людських ресурсів та оптимізацію бізнес-процесів.

4. Психолого-мотиваційний підхід – концентрується на проектуванні сприятливого неформального простору та емоційного мікроклімату, що виступають драйверами латентного стимулювання персоналу до підвищення продуктивності праці та досягнення стратегічних цілей.

Підсумовуючи, можна констатувати, що денотат «корпоративна культура» виступає інтегральним чинником капіталізації екосистеми підприємства, забезпечення його ринкової стійкості та глобальної конкурентоспроможності.

Таблиця 1.1.

Класифікація фундаментальних підходів зарубіжних наукових шкіл до дефініції корпоративної культури

Концептуальний напрям	Представники наукової школи	Сутнісно-ідеологічне наповнення	Базові структурні елементи
Регламентно-нормативний (імперативний)	М. Мескон [66]	Трактування культури як жорстко детермінованої системи поведінкових стандартів, директив та загальноприйнятих організаційних канонів.	Корпоративні кодекси, внутрішні політики, посадові інструкції, офіційні циркуляри.
Аксіологічний (цінкісно-орієнтований)	Е. Шейн [67]	Позиціонування аксіологічного стрижня (системи переконань) як головного рушія індивідуальних патернів поведінки персоналу та вектору стратегічного генезису фірми.	Морально-етичні імперативи, філософія бізнесу, критерії прийняття рішень, чинники ментального стимулювання.
Інтрасоціальний (поведінковий)	К. Левін [64]	Інтерпретація феномену як еволюційного продукту внутрішньогрупової синергії, соціальної комунікації та інтегрованого досвіду працівників.	Архітектоніка міжособистісних зв'язків, неформальні групові кодекси, стійкі звичаї та традиції.
Семіотичний (атрибутивно-символічний)	Г. Хофстеде, Г. Тромпенаарс [61]	Розгляд культури крізь призму вербалізованих та візуальних знакових систем, когнітивних міфів та ритуальних дій.	Корпоративна айдентика, кодована мова (арго), внутрішньофірмові легенди, символічні церемоніали.
Системно-конвергентний (інтегральний)	Е. Шейн, Г. Хофстеде [67; 61]	Синтез культури у вигляді гетерогенного, динамічного та цілісного організму, що поєднує матеріальні та дескриптивні зрізи життєдіяльності організації.	Динамічна конвергенція філософських ідеалів, нормативних обмежень, комунікаційних патернів та семіотичних атрибутів.

Джерело: сформовано та оптимізовано автором на основі опрацювання першоджерел [61; 64; 66; 67]

Для глибшої теоретичної структуризації досліджуваного феномену доцільно систематизувати ключові гносеологічні погляди представників світової управлінської думки. Компаративний аналіз базових концептуальних

моделей дозволяє диференціювати інструментарій та елементний склад аналізованої категорії за п'ятьма провідними векторами (табл. 1.1).

Систематизована у таблиці 1.1 гетерогенність теоретичних поглядів на дефініцію корпоративної культури свідчить про те, що кожен із концептуальних напрямів акцентує увагу на специфічних архітектурних зрізах цього поліструктурного феномену. Вагомий внесок представників світової управлінської думки детермінує глибоку теоретико-методологічну та практичну валідацію зазначених підходів. Зокрема, фундаментальні праці Е. Шейна [67] заклали підвалини для розвитку як аксіологічного, так і системно-конвергентного векторів, що підтверджує його домінуючий статус у даній науковій царині.

Саме системно-конвергентний (інтегральний) підхід характеризується максимальною синергією, оскільки він досліджує взаємозалежність і дифузію всіх складників культурного простору фірми, що робить його ключовим інструментом у сучасних наукових розвідках та прикладній системі менеджменту. Водночас кожна з окреслених гносеологічних моделей володіє автентичними аналітичними перевагами: нормативний вектор гарантує чітку інституційну архітектоніку та структурованість процесів, тоді як семіотичний – забезпечує візуальну та ментальну автентифікацію бізнес-системи через механізми ритуалізації та фірмову атрибутику. Комплексна конвергенція цих підходів дозволяє розкрити імпліцитну природу корпоративної культури та вектор її ретрансляції на ринкову результативність, що набуває виняткової ваги в парадигмі стратегічного управління та проактивної адаптації підприємства до перманентних змін макросередовища.

Узагальнена дескрипція сутності аналізованого конструкту уможливлює виокремлення його базових компонентів, імплементація яких має сформувати архітектурний базис для суб'єктів господарювання в Україні. Ретроспективний аналіз міжнародного досвіду [55 – 65] свідчить, що корпорації з високим індексом розвитку культурного капіталу демонструють стабільну операційну ефективність упродовж тривалих часових лагів, утримуючи лідерські позиції

у висококонкурентних ринкових нішах. Трансформація корпоративної культури у дієвий актив відбувається шляхом генезису солідарної відповідальності та командного духу на всіх ієрархічних рівнях організації, за умов котрих кожен працівник стає ментально вмотивованим у капіталізації загального успіху бренду.

У науковому дискурсі [4; 16; 33; 38] досить часто спостерігається верифікація понять «організаційна культура» та «корпоративна культура» як ідентичних, зокрема у сфері підприємництва, де остання дефініція користується вищим рівнем застосування. Водночас існує погляд, згідно з яким корпоративна культура трактується як інтегральний конгломерат локальних організаційних культур окремих структурних дивізіонів, що ретранслює свій вплив не лише на внутрішньофірмові бізнес-процеси, а й на архітектуру зовнішнього суспільно-політичного та макроекономічного простору. Тим не менш, у багатьох теоретичних працях ці категорії застосовуються як синоніми, що зумовлює наявність певної термінологічної дифузії.

Організаційна (або корпоративна) культура виступає синергетичним синтезом стратегічного курсу, управлінської ідеології, аксіологічної шкали, архітектоніки ментального стимулювання та конфігурації владних повноважень всередині бізнес-системи.

Аналізовані категорії функціонують як автономні соціально-економічні інститути, котрі володіють суміжними атрибутами та перетинаються у низці структурних компонентів. Організаційну культуру визначають як комплексну, інтегральну характеристику компанії, що консолідує її аксіологічні орієнтири, усталені моделі поведінки, а також критерії моніторингу й оцінки результативності праці [8]. Вона є цілісною ментальною картою місії та цілей фірми, яка містить специфічні алгоритми реагування на нестандартні ситуації та кризові явища. Своєю чергою, корпоративна культура позиціонується як архівація базових припущень, котрі апріорі приймаються суб'єктами внутрішнього середовища, формуючи імперативні межі поведінки, що

безпосередньо виявляються в управлінській філософії, аксіологічному векторі, віруваннях та кодексах [26]. Таким чином, корпоративна культура кожної конкретної бізнес-одиниці трансформується в унікальну комбінацію та проекцію різноманітних організаційних субкультур.

На наше переконання, денотат «організаційна культура» володіє вищим рівнем теоретичного узагальнення та абстракції, виступаючи своєрідним архітектурним макетом чи дескриптивною моделлю, тоді як «корпоративна культура» презентує емпіричну, специфічну та суто автентичну практику життєдіяльності конкретного підприємства.

Водночас варто акцентувати увагу на тому, що масштаб суб'єкта господарювання не виступає єдиним детермінантом, який визначає архітектоніку та природу організаційного чи корпоративного культурного простору. У різноманітних бізнес-системах, незалежно від обсягів їхніх операційних потужностей, структурні компоненти внутрішнього середовища можуть ретранслюватися у різній формі, проте всі вони в синергії спрямовані на проектування ефективної управлінської вертикалі та раціоналізацію міжособистісних інтерфейсів взаємодії.

У таблиці 1.2 систематизовано ключові структурні компоненти корпоративної культури, розкрита їхня сутнісно-змістовна конотація, функціональна значущість та вектор впливу на результативність функціонування організації.

Комунікативні інтерфейси та якість інформаційних потоків формують базис для раціоналізації менеджменту, прискорення трансляції управлінських рішень та прямо детермінують емоційний мікроклімат у колективі. Не менш вагома роль належить архітектоніці лідерства, яка конфігурує вектор взаємодії між керівною ланкою та підлеглими, проектуючи проактивне мотиваційне тло для реалізації місії підприємства. Зрештою, інструменти ментального стимулювання та програми безперервного інтелектуального навчання кадрів забезпечують капіталізацію знань, нарощення професійних грейдів співробітників та підвищення якості людського капіталу, що безпосередньо

ретранслюється у зростання індивідуальної віддачі та загальної рентабельності організації.

Таблиця 1.2.

Морфологічна структура та функціональний вплив компонентів корпоративної культури підприємства

Стратегічні компоненти	Сутнісно-змістовне наповнення	Функціональна значущість	Вектор ретрансляції на бізнес-систему
Аксіологічна матриця (цінності та базові переконання)	Фундаментальні орієнтири для детермінації управлінських рішень та верифікації поведінкових патернів персоналу.	Задають морально-етичні координати та філософський стрижень організації.	Формують професійний етос (кодекс поведінки) та траєкторію стратегічного генезису фірми.
Нормативно-поведінкові регламенти та кодекси	Формальні та неформальні інструменти регулювання мікросоціальних зв'язків і стандартів діяльності.	Фіксують імперативні шаблони взаємодії та алгоритми дій у деструктивних ситуаціях.	Гарантують інституційну стабільність, системний контроль та передбачуваність бізнес-процесів.
Семіотичні атрибути та організаційні церемоніали	Корпоративні ритуали, святкові заходи, символіка (фірмова айдентика, логотипи, бренд-бук).	Генерують ефект групової ідентифікації та ментальної приналежності до бренду.	Актуалізують моральний дух, мінімізують внутрішні конфлікти, консолідують команду.
Комунікативні інтерфейси та інформаційні потоки	Канали, методи та архітектура інформаційного обміну (формальні та латентні) між ієрархічними ланками.	Зумовлюють загальний стиль управлінського діалогу та якість менеджменту.	Прямо впливають на швидкість прийняття рішень, загальну продуктивність та емоційний клімат.
Архітектоніка лідерства та стилі менеджменту	Конфігурація керівного впливу, вектори делегування та методологія взаємодії з підлеглими.	Проектують операційну атмосферу та рівень лояльності у внутрішньому соціумі фірми.	Детермінують показники індивідуальної віддачі та ступінь професійної задоволеності персоналу.
Система мотивації та ментального стимулювання	Комплекс фінансових драйверів та інструментів нематеріального заохочення праці.	Забезпечують високу залученість людських ресурсів у реалізацію місії організації.	Визначають рівень лояльності співробітників, їхню проактивність та продуктивність.
Інтелектуальний розвиток та безперервне навчання	Цільові програми підвищення професійного грейду, кваліфікації та нарощення знань.	Актуалізують професіоналізм команди та її відповідність динамічним вимогам ринку.	Підвищують якість людського капіталу, модернізують загальну культуру праці підприємства.

Джерело: сформовано та систематизовано автором на основі опрацювання наукових праць [9; 16; 23]

Усі функціональні зрізи корпоративної культури володіють автентичною стратегічною цінністю, що корелює з результативністю фінансового менеджменту та ефективністю координації людських ресурсів. Застосування такого аналітичного підходу дозволяє чітко диференціювати латентні важелі культурного простору та імплементувати їхній практичний інструментарій для максимізації ринкової вартості та продуктивності компанії.

Таблиця 1.3.

Інституційні функції корпоративної культури та їхній вплив на організацію

Назва функції	Зміст та завдання)	Значення
Передача досвіду та адаптація *(Трансляційна та пізнавальна)*	Накопичення знань і швидке знайомство нових працівників із правилами компанії.	Допомагає новачкам швидше влитися в роботу та підтримує стабільність у колективі.
Регулююча та контролююча *(Стандартизуюча)*	Встановлення чітких норм поведінки, єдиних стандартів роботи та контроль за їхнім дотриманням.	Створює порядок, робить дії працівників передбачуваними та зменшує потребу в суворому бюрократичному контролі.
Об'єднання та згуртування *(Інтегруюча / Консолідуюча)*	Формування єдиної команди, де особисті інтереси працівників збігаються з цілями компанії.	Розвиває сильний командний дух, взаємовиручку та підвищує загальну продуктивність праці.
Комунікативна *(Взаємодія)*	Налагодження простого й відкритого обміну інформацією між працівниками та керівництвом.	Покращує командну роботу, руйнує бар'єри у спілкуванні та створює приємну атмосферу.
Мотиваційна та виховна *(Освітня)*	Створення умов для професійного розвитку, навчання, визнання заслуг та підвищення кваліфікації.	Підвищує зацікавленість людей у результатах своєї праці, зростає якість та професіоналізм персоналу.
Захисна *(Превентивна)*	Запобігання внутрішнім суперечкам, конфліктам та захист компанії від криз у зовнішньому середовищі.	Забезпечує стабільність бізнесу та тривалу безпеку організації.
Іміджева *(Репутаційна)*	Створення чесного, позитивного та привабливого образу компанії для клієнтів і партнерів.	Зміцнює довіру до бренду, підвищує лояльність покупців та приваблює кращих спеціалістів на ринку праці.

Джерело: сформовано та оптимізовано автором на основі опрацювання наукових праць [2; 9; 14]

Для детального розуміння механізму ретрансляції культурного капіталу на ефективність організації необхідно розглянути її поліфункціональну природу. Вплив корпоративної культури на внутрішні бізнес-процеси та інтерфейси взаємодії зі стейкхолдерами реалізується через розгалужену систему інституційних функцій, структурованих у таблиці 1.3.

Компаративний аналіз структурованих у таблиці функціональних напрямів унаочнює, що корпоративна культура діє як інтегрована та багатовимірна система, де послаблення або деформація хоча б одного елемента неминуче знижує загальну ефективність менеджменту підприємства. Першочергове прикладне значення мають функції передачі досвіду, адаптації та комунікації, які в синергії оптимізують внутрішні інформаційні потоки, прискорюють інтеграцію новоприйнятого персоналу в робочий простір і руйнують ієрархічні бар'єри між керівництвом та підлеглими. Водночас регулююча й контролююча функції дозволяють інституціоналізувати поведінкові патерни працівників, створюючи чіткі стандарти діяльності та суттєво мінімізуючи витрати на пряме адміністративно-бюрократичне втручання за рахунок розвитку латентних механізмів саморегуляції колективу.

У стратегічному вимірі особливої ваги набуває взаємозв'язок між об'єднуючою, мотиваційною та іміджевою функціями, оскільки саме вони виступають драйверами капіталізації людського капіталу та формування солідарної відповідальності навколо місії організації. Гармонійне поєднання цих векторів дозволяє трансформувати абстрактні культурні цінності у вимірні фінансово-економічні показники: зростання індивідуальної продуктивності праці, підвищення професійного грейду кадрів через безперервне навчання та посилення захищеності бізнес-системи від внутрішніх конфліктів і зовнішніх ринкових криз. Зрештою, ретрансляція унікального етичного коду підприємства на зовнішнє середовище максимізує репутаційний гудвіл фірми, підвищує клієнтську лояльність та зміцнює бренд роботодавця у висококонкурентному ринковому просторі.

Синхронізація культурної матриці із бізнес-стратегією визнається одним із найскладніших завдань для топ-менеджменту, оскільки трансформація ментальних установок колективу відзначається високою інертністю. У зв'язку з цим критично важливо ще на етапі заснування компанії закласти релевантну культурну парадигму та системно здійснювати її моніторинг і розвиток серед персоналу з метою оптимізації працездатності та модифікації поведінкових шаблонів кадрів.

Стратегічний детермінант корпоративної культури в системі генезису підприємства полягає в її безпосередній ретрансляції на досягнення рентабельності у довгостроковій перспективі та забезпеченні збалансованості всіх внутрішньофірмових процесів. Вона виступає базисом для кристалізації аксіологічних імперативів і стандартів діяльності, що прямо корелює із підвищенням загальної результативності праці. Завдяки високому індексу розвитку сильної та автентичної культури працівники демонструють вищу точність цілеорієнтації, глибоку внутрішню мотивацію та відчуття інституційної підтримки у процесі виконання операційних завдань [42].

З погляду HR-менеджменту, раціонально сформований культурний простір стає вагомим чинником капіталізації бренда роботодавця, оскільки компанії із сильними ціннісними орієнтирами володіють вищим рівнем привабливості для утримання та залучення дефіцитних висококваліфікованих фахівців.

Підсумовуючи стратегічну роль корпоративної культури, слід зазначити, що вона не лише обслуговує поточні операційні потреби підприємства, а й закладає його потенціал до інноваційної сприйнятливості, модернізації та майбутнього розвитку. Це позиціонує її як ключовий інструмент системи стратегічного управління, що гарантує сталий розвиток організації у тривалому часовому лазі.

Культурний простір прямо моделює організаційну ідентичність, архітектуру лідерства та соціально-психологічний клімат підприємства, капіталізуючи його ринкову стійкість і конкурентні переваги. Він консолідує

такі змістовні блоки, як цінності, кодекси та комунікаційні інтерфейси, котрі регламентують взаємини в колективі та методологію антикризового менеджменту. Відтак, гармонізація внутрішньої культури та ринкової стратегії фірми виступає стрижневим фактором реалізації стратегічних пріоритетів за умов глобальної конкуренції.

Моделювання внутрішнього соціокультурного простору організації виступає результатом цілеспрямованих управлінських інтеграцій, які за своїм характером можуть бути як інституційно спроектованими (плановими), так і стихійними, що розвиваються під впливом трансформацій макросередовища, суспільних зрушень чи знакових історичних подій. У ретроспективному періоді розвитку управлінської думки, коли домінуючим пріоритетом виступало нарощення матеріально-технічного базису та оптимізація виробничих потужностей, аксіологічні аспекти життєдіяльності фірми перебували на периферії досліджень, а культурний генезис мав переважно безсистемний і тривалий характер. На сучасному етапі, з огляду на капіталізацію розуміння прямого детермінуючого впливу культурного середовища на фінансово-економічну рентабельність бізнесу, процеси його побудови трансформувалися у самостійний об'єкт формалізованого та стратегічного менеджменту [3; 20].

Кристалізація корпоративної культури всередині компанії є еволюційним процесом, який абсорбує індивідуальний досвід людських ресурсів, особливості їхнього виховання, а також солідарну орієнтацію на детерміновану систему цілей та орієнтирів. Стрижневим вектором функціонування цього феномену є проектування гармонійного соціально-психологічного мікроклімату, що виступає каталізатором консолідації персоналу в монолітну команду, об'єднану єдиними етичними, дескриптивними та ментальними переконаннями.

У науковому дискурсі прийнято диференціювати ключові структурні рівні розвитку організаційної етики та культури (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Ключові структурні рівні розвитку організаційної етики та культури

Джерело: узагальнено автором з використанням [10; 15;25]

Генезис та підтримання сильного типу корпоративної культури є багатоступеневим процесом, де критично важливим завданням менеджменту постає подолання психологічного опору персоналу та стимулювання кадрів до інноваційних зрушень. За умов диверсифікації ринкових умов керівна ланка компанії зобов'язана забезпечити високу гнучкість внутрішнього середовища, спроможність системи до проактивної адаптації та ефективної імплементації необхідних трансформаційних моделей.

Теоретичний інструментарій моделювання культурного середовища диференціюють за трьома базовими концепціями [17; 46]:

– концепція еволюційного (природного) генезису – інтерпретує аналізований феномен як продукт автентичного розвитку бізнес-системи, де культурні патерни формуються стихійно в процесі повсякденних міжособистісних комунікацій та мікросоціальних інтерфейсів під впливом групової динаміки. Проте даний підхід вразливий для наукової критики, оскільки стихійна культура має високу інертність до цілеспрямованого управлінського впливу і не гарантує конгруентності сформованих цінностей стратегічним орієнтирам фірми.

– концепція штучного (раціонального) проектування – розглядає корпоративну культуру як детермінований винахід, що конструюється шляхом директивного втручання топ-менеджменту та свідомого моделювання стандартів. Ця модель дозволяє здійснювати проактивний моніторинг і контроль, проте стикається із жорстким бар'єром інертності при спробах реінжинірингу вже сталих ментальних шаблонів і часто ігнорує латентні неформальні процеси.

– конвергентна (змішана) концепція – поєднує в собі синергію природних та інституціональних чинників. У межах цього підходу культурний ландшафт еволюціонує як внаслідок внутрішньої групової самоорганізації, так і через предиктивні регуляторні дії керівництва. Зазначений вектор визнається найбільш гнучким, реалістичним та адаптивним, проте він вимагає значної капіталомісткості та залучення серйозних HR-ресурсів для утримання балансу між саморегуляцією та адміністративним управлінням.

Системне бачення інструментарію, за допомогою якого топ-менеджмент та HR-департаменти здійснюють цілеспрямований вплив на ментальну та нормативну матрицю компанії, структуровано в таблиці 1.4.

Оцінка методологічних векторів проектування внутрішнього соціокультурного простору фірми свідчить, що кожен із них володіє автентичною аналітичною цінністю і застосовується залежно від релевантних інституційних потреб та оперативних завдань бізнес-системи. Якщо аксіологічно-етичний (культурний) підхід концентрується на укоріненні солідарних орієнтирів та поведінкових патернів, які регламентують міжособистісні інтерфейси в колективі, то цільовий (стратегічний) – забезпечує конгруентність культурної матриці довгостроковій місії компанії, виступаючи гарантом її сталого розвитку.

Регуляторно-ринковий (інституційний) напрям орієнтований на синхронізацію внутрішнього середовища з імперативними вимогами та обмеженнями зовнішнього макрооточення, тоді як адаптивно-креативний

(інноваційний) – акцентує на проактивній гнучкості та мінімізації лагу реагування на кон'юнктурні зрушення ринку.

Таблиця 1.4.

Науково-методологічні підходи до конструювання та трансформації корпоративної культури підприємства

Методологічний вектор (підхід)	Сутнісно-змістовна характеристика процесу моделювання культури
Аксіологічно-етичний (культурний)	Моделювання ментального ландшафту фірми на основі інтерналізації солідарних цінностей, поведінкових патернів та базових переконань. Орієнтований на проектування морального етосу та дескриптивних стандартів для раціоналізації міжособистісних комунікацій та виконання операційних завдань.
Цільовий (стратегічний)	Насичення культурного простору індикаторами, конгруентними довгостроковим орієнтирам бізнесу. Культура трансформується у гнучкий драйвер підтримки поточної життєдіяльності та інструмент безперешкодної імплементації майбутніх стратегічних ініціатив.
Регуляторно-ринковий (інституційний)	Корегування внутрішньофірмових кодексів та правил у чітку відповідність до імперативних вимог архітектури зовнішнього середовища (законодавчих норм, вимог фінансових інститутів чи галузевих екологічних стандартів ESG) з метою капіталізації репутаційного гудвілу.
Адаптивно-креативний (інноваційний)	Оскільки сприйнятливість до новацій визнається базовою конкурентною перевагою, культурне середовище фокусується на латентному стимулюванні творчого потенціалу, гнучкості мислення персоналу та мінімізації лагу реагування на технологічні чи кон'юнктурні зрушення ринку.
Суб'єктивно-харизматичний (лідерський)	Проактивний генезис культурних орієнтирів через призму особистісного етосу та поведінкових еталонів керівної ланки. Топ-менеджери виступають ретрансляторами філософії бізнесу, безпосередньо проектуючи простір високої довіри та інституційної підтримки.
Діджитал-інструментальний (технологічний)	Імплементація новітніх інформаційно-комунікаційних платформ (CRM-систем, HR-додатків, LXP-середовищ) для інтенсифікації інформаційних потоків, шерингу знань та віртуальної консолідації кадрів, що суттєво прискорює темпи адаптації чи реінжинірингу культури фірми.

Джерело: узагальнено автором

Суб'єктивно-харизматичний (лідерський) підхід максимізує регуляторний вплив керівної ланки на кристалізацію культури праці, забезпечуючи легітимацію етичних стандартів. Зі свого боку, діджитал-інструментальний (технологічний) вектор передбачає імплементацію сучасних інформаційно-комунікаційних платформ для раціоналізації інформаційних потоків та віртуальної консолідації кадрів, що суттєво

прискорює реінжиніринг культурного ландшафту в умовах глобалізації та тотальної цифровізації економіки.

Загальнокорпоративний культурний простір підприємства зазвичай є гетерогенним конгломератом різноманітних мікрогрупових субкультур окремих дивізіонів чи соціальних страт. Вони можуть як гармонійно доповнювати загальноорганізаційний аксіологічний базис, так і вступати з ним у деструктивні протиріччя. Специфіка цих автономних субкультур рефлексує особливості конкретних функціональних сфер життєдіяльності фірми, таких як топ-менеджмент, внутрішнє підприємництво, комунікаційні інтерфейси чи латентні міжособистісні взаємозв'язки [23].

У ситуації, коли проектування корпоративної культури здійснюється у форматі штучного (раціонального) конструювання з боку топ-менеджменту, цей процес підпорядковується п'ятиетапному алгоритму (рис. 1.2):

1. Дескрипція генеральної місії та формування фундаментального аксіологічного стрижня (ціннісного базису) підприємства.

2. Легітимація корпоративних стандартів та бажаних моделей поведінки, що включає пошук оптимального балансу між груповим конформізмом та індивідуальною проактивністю, культурою праці, етичними кодексами та тотальною орієнтацією на якість.

3. Модернізація внутрішньофірмових комунікаційних інтерфейсів, які конфігурують архітектуру лідерства, характер горизонтальної взаємодії між членами команди та ступінь автономії й делегування повноважень співробітникам.

4. Організація системного інструментарію безперервного навчання, підвищення професійного грейду та адаптації новоприйнятого персоналу.

5. Інституційне впровадження сформованої культурної парадигми, її періодичний моніторинг, аудит та реінжиніринг з метою усунення виявлених деструктивних елементів.

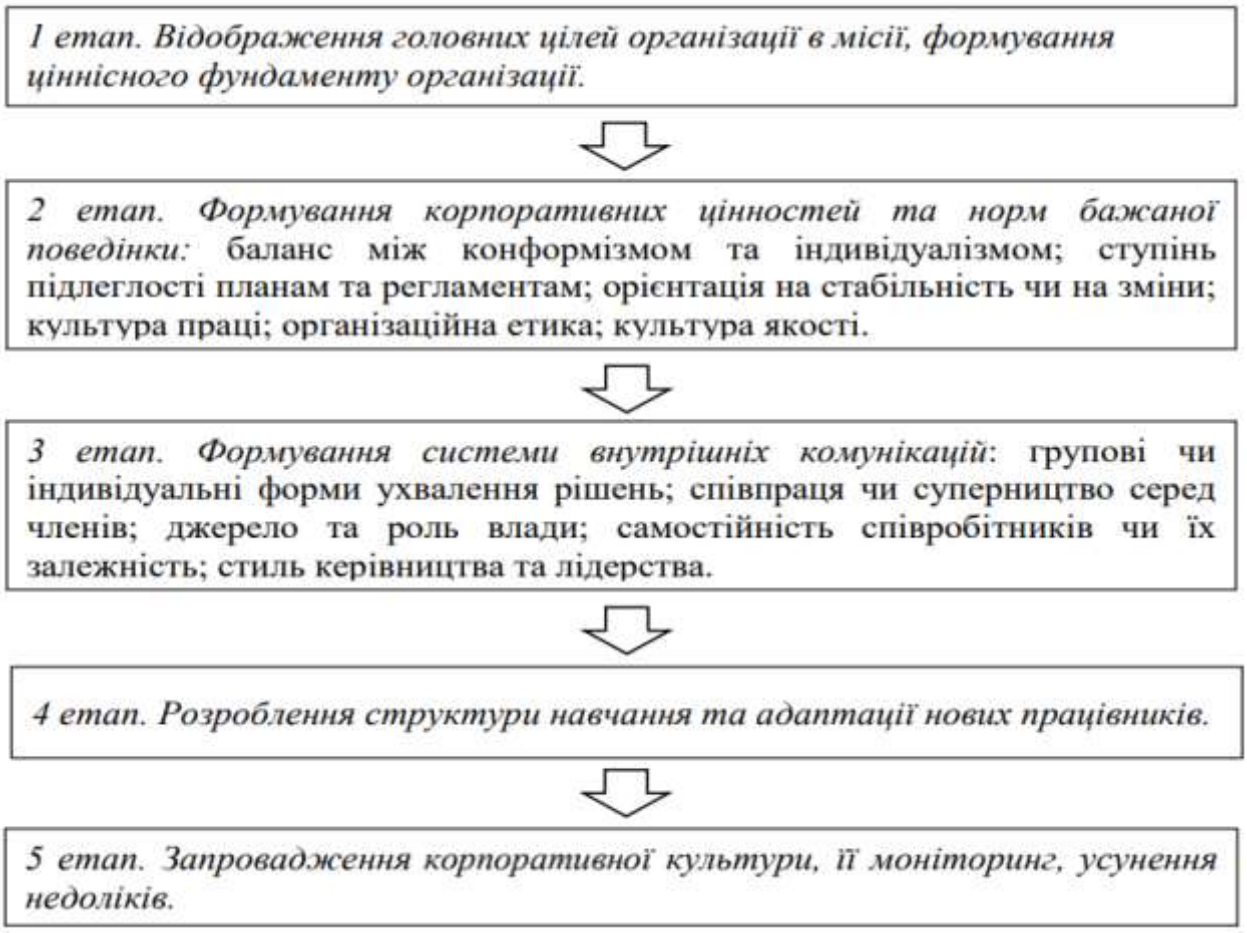


Рис. 1.2. Етапи формування корпоративної культури компанії

Джерело: *побудовано автором на основі [25; 42; 58]*

Для ретельного моніторингу закономірностей еволюції корпоративної культури та проактивного управління її параметрами необхідно детально досліджувати її морфологічний склад. У контексті наукових розвідок К. Луненберга [64], архітектоніку досліджуваного феномену формують такі детермінанти:

– регламенти (правила) – імперативні засади та інструкції, дотримання яких є безумовним обов'язком для всього кадрового потенціалу;

– філософська парадигма розвитку – ментальна модель взаємовідносин організації із цільовою аудиторією (клієнтами) та внутрішнім мікросоціумом (персоналом), яка знаходить своє відображення у стратегічній місії та візії бренду;

– домінуючі цінності – пріоритетні смислові конструктори, що культивуються в компанії та конфігурують очікувані моделі поведінки співробітників.

– соціальні норми – стандартизовані шаблони діяльності, легітимовані на загальноорганізаційному рівні.

– поведінкові стереотипи й закономірності – традиційні ритуальні дії, церемоніали, специфічний понятійний апарат та професійне арго, котрі підкреслюють автентичний характер комунікаційних інтерфейсів у колективі;

– організаційний клімат – інтегральна емоційна атмосфера в бізнес-системі, ергономіка та фізичний дизайн приміщень, а також домінуючий стиль взаємодії як у внутрішньому середовищі фірми, так і в системі її зв'язків із зовнішніми стейкхолдерами.



Рис. 1.3. Ключові детермінанти корпоративної культури

Джерело: розроблено автором

Таким чином, проектування корпоративної культури синтезує у собі як вектори спонтанної самоорганізації, так і механізми директивного інструментального впливу, що сукупно моделюють архітектуру та операційну рентабельність компанії. Культурний ландшафт бізнес-організації кристалізується в процесі перманентного діалогу та взаємодифузії ендогенних і екзогенних чинників її життєдіяльності.



Рис. 1.4. Механізм формування корпоративної культури підприємства

Джерело: розроблено автором на основі [11; 29]

Побудова та подальший розвиток сильного типу корпоративної культури підприємства належить до категорії багатоаспектних і тривалих процесів, що актуалізує потребу в проектуванні комплексного механізму, здатного гармонізувати ендогенний потенціал бізнесу з імпульсами екзогенного середовища. Імперативним елементом зазначеної системи постає конструювання чіткої алгоритмізації етапів становлення культури. До фундаментальних складових досліджуваного механізму відносяться: генеральна мета та оперативні цілі впровадження цінностей, стратегічна місія, засадничі принципи, ендогенні та екзогенні фактори каузального впливу, система функцій, а також суб'єкт і об'єкт культурного моделювання.

Відтак, раціональна архітектура механізму дозволяє з максимальною рентабельністю експлуатувати внутрішні ресурси організації та предиктивно враховувати чинники макрооточення, що мають вплив на організаційне поле. Це гарантує не лише збалансований генезис корпоративної культури, а й високу адаптивну гнучкість системи до динамічних та турбулентних змін у зовнішньому середовищі.

Архітектоніка механізму моделювання соціокультурного простору організації охоплює низку імперативних стадій та структурних зрізів, які безпосередньо коригують траєкторію та результативність цього процесу.

Таблиця 1.5.

Системна структуризація корпоративної культури організації

Структурні блоки (етапи)	Операційні завдання та змістовне наповнення етапів механізму
Генеральний вектор (мета проектування культурного середовища)	1. Оптимізація та раціоналізація системи стратегічного менеджменту людського капіталу. 2. Формування високого індексу лояльності, за якого персонал ідентифікує компанію як простір максимального соціального комфорту («другу домівку»). 3. Нарощення превентивного потенціалу колективу щодо безконфліктного антикризового регулювання виробничих деструкцій на основі інтерналізованих етичних кодексів.
Екзогенні детермінанти каузального впливу	Комплексна емерджентність: тісний інтерфейсний взаємозв'язок і синергія різновекторних чинників макрооточення бізнесу. Когнітивна невизначеність: високий ступінь ентропії, що ускладнює предиктивний моніторинг та прогнозування динаміки зовнішніх сил. Адаптивна динамічність: гетерогенна швидкість та амплітуда ретрансляції імпульсів зовнішнього середовища на аксіологічне поле фірми.
Ендогенний вектор впливу	Обумовлюються архітектурою, потенціалом та поточним станом мікрооточення бізнесу, інтегруючи унікальні внутрішні інституційні параметри організації.
Імперативи (принципи) моделювання культури	1. Системність (комплексність): розгляд культурного ландшафту як органічного компонента загальноорганізаційної екосистеми. 2. Історичне наступництво: урахування ретроспективного генезису, традицій та еволюційного виміру розвитку фірмових канонів у часі. 3. Недирективність (антипримус): безумовна відмова від адміністративно-бюрократичного тиску та штучного нав'язування цінностей кад can. 4.Компаративність оцінки: імплементація диверсифікованого інструментарію та методів аудиту

	культурного поля, з акцентом на верифікацію аксіологічних орієнтирів та звичаїв.
Функціональні зрізи формування культури	1. Проектування (моделювання): розробка та впровадження альтернативних стратегічних векторів інноваційного прогресу підприємства. 2.Прагматична імплементація: практичне втілення накреслених планів за умов жорсткої мінімізації трансакційних та операційних витрат. 3. Консолідація (інтеграція): кристалізація уніфікованого підходу до солідарних поведінкових стандартів, цінностей та комунікативних інтерфейсів. 4. Проактивна адаптація: гнучке пристосування до коливань макромаркетингового середовища та забезпечення безперервної модернізації соціокультурного капіталу фірми.

Джерело: розроблено та термінологічно оптимізовано автором на основі наукових праць [16; 44]

Зазначений процес потребує системної та комплексної методології, що гармонізує дифузію екзогенних та ендогенних чинників, імперативні принципи та функціональні зрізи, які сукупно виступають гарантом збалансованої еволюції культурного середовища організації. За умов, коли в системі менеджменту легітимізується потреба у комплексному підході до моделювання соціокультурного поля фірми, першочерговим завданням постає прискіпливий аудит її базових морфологічних компонентів, специфіки управлінських підсистем, прикладного технологічного інструментарію її кристалізації, а також вектору її ретрансляції на різноманітні сфери господарської діяльності суб'єкта бізнесу [7].

Ретроспективний аналіз опрацьованого досвіду провідних транснаціональних корпорацій переконливо доводить, що бізнес-системи з високим індексом капіталізації внутрішньої культури демонструють стабільну операційну життєздатність упродовж тривалих часових лагів, утримуючи міцні конкурентні позиції на глобальному ринку. Трансформація аналізованого феномену у дієвий стратегічний актив є результатом консолідованих зусиль всього кадрового потенціалу підприємства, орієнтованих на перманентне підтримання, синергію та розвиток солідарного командного духу.

Компаративна оцінка внутрішнього середовища провідних глобальних гігантів дозволяє диференціювати низку інваріантних спільних ознак, а саме: імператив наступництва та поваги до історичних традицій організації, орієнтацію на амбітне стратегічне цілепокладання (зокрема, створення еталонної продукції у своєму сегменті), наявність унікальної філософії бізнесу, високу залученість у розв'язання глобальних соціокультурних та екологічних завдань, а також безумовне дотримання принципів етнічного та культурного різноманіття.

РОЗДІЛ 2.
ДОСЛІДЖЕННЯ СУЧАСНОГО СТАНУ ТА ОСОБЛИВОСТЕЙ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Торговельна мережа «Сільпо» є ключовим елементом структури FOZZY GROUP – однієї з найпотужніших торгово-промислових корпорацій на вітчизняному ринку. Свою історію бренд розпочав у 2001 році з відкриття перших п’яти торговельних точок.

Таблиця 2.1.

Етапи історичного розвитку ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Часовий період	Назва етапу	Головні події та досягнення
2001 – 2008 рр.	Становлення та запуск мережі	Відкриття перших 5 магазинів у 2001 році. Початок формування великої роздрібної мережі під брендом «Сільпо». Запуск перших власних торгових марок («Премія»), що дозволило запропонувати покупцям доступні товари.
2009 – 2014 рр.	Масштабування та зміна форматів	Активне розширення географії: супермаркети з'являються у більшості великих міст України. Запуск першого преміального деликатес-маркету «Le Silpo» для вибагливих клієнтів. Старт соціального проєкту «Лавка традицій» для підтримки українських фермерів.
2015 – 2021 рр.	Ера унікального дизайну та інновацій	Компанія повністю відмовляється від стандартного вигляду магазинів. Кожен новий супермаркет відкривається у власному унікальному стилі (артпросторі). Створення сучасної логістики, розвиток мережі власних пекарень «Крафтяр».
2022 – 2024 рр.	Адаптація до криз та цифровізація	Переформатування роботи в умовах воєнного стану, відновлення пошкоджених об'єктів. Активний розвиток онлайн-замовлень, власної служби доставки та мобільного додатка. Мережа отримує звання «Супермаркет року» та входить до ТОП-11 найінноваційніших компаній України.

Джерело: сформовано автором на основі корпоративних звітів та аналізу діяльності Fozzy Group

Як бачимо з таблиці, ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» пройшло шлях від звичайної мережі гастрономів до одного з найпрогресивніших ритейлерів країни. Кожен етап розвитку супроводжувався не лише розширенням торгових площ, а й еволюцією внутрішніх правил. Саме цей багаторічний досвід та готовність до постійних змін і стали основою для формування тієї унікальної корпоративної культури, яку ми спостерігаємо в компанії сьогодні.

Сучасна інфраструктура ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» охоплює такі складові:

– розгалужену всеукраїнську мережу однойменних супермаркетів, що налічує понад 305 діючих об'єктів на підконтрольних державі територіях;

– чотири преміальні делікатес-маркети під вивіскою «Le Silpo», відкриті у найбільших регіональних центрах країни;

– потужну логістичну систему, яка включає власний вантажний автопарк, мережу сучасних сервісних хабів та високотехнологічний розподільчий центр класу А;

– автономні потужності для виготовлення різноманітних продуктів харчування;

– підрозділи, що забезпечують пряме ввезення (імпорт) продовольчих і непродовольчих товарів з-за кордону;

– ресторанний напрям, представлений фудхолами «Сільпо Resto», а також закладами громадського харчування «Positano» та «Кантін».

За станом на початок 2024 року мережа об'єднувала понад 312 торговельних комплексів, причому лише протягом 2023 року ритейлер розширився на 12 нових маркетів. Сумарна площа торгових залів компанії становить 434 790 м^2, що дозволяє кожному магазину мати в середньому біля 1 394 м^2 простору. Особливе місце посідають елітні супермаркети «Le Silpo» та близько 100 магазинів з оригінальним тематичним дизайном. Преміальний формат «Le Silpo» займає загальну площу 7 175 м^2 (із середнім показником 1 794 м^2 на одну адресу), що яскраво демонструє гнучкість компанії у роботі з різними категоріями покупців.

Для більш наочного та ретроспективного представлення масштабів розвитку торговельної мережі доцільно розглянути динаміку її ключових нефінансових параметрів у довгостроковому періоді. Графічне відображення процесів розширення інфраструктури компанії наведено на рисунку 2.1

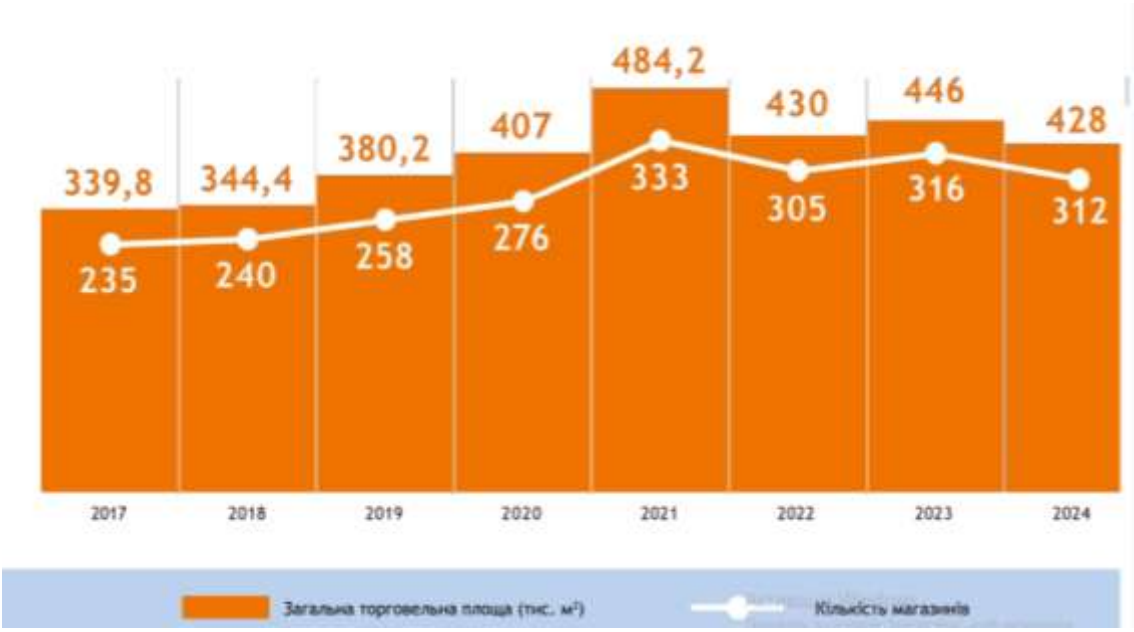


Рис. 2.1. Динаміка операційних показників мережі*

Представлена діаграма демонструє стійку тенденцію до масштабування бізнесу протягом 2017–2021 років та подальше вимушене коригування показників під впливом важких зовнішніх факторів після 2022 року.

Можна чітко виділити два основні етапи в життєдіяльності підприємства:

– Період активного екстенсивного зростання (2017 – 2021 рр.): у цей час мережа демонструвала щорічний приріст. Кількість торговельних точок впевнено збільшилася з 235 одиниць у 2017 році до свого історичного піка у 333 магазини у 2021 році. Паралельно з цим сумарна торговельна площа зросла з 339,8 тис. м^2 до 484,2 тис. м^2. Це свідчить про високу інвестиційну активність компанії та успішне завоювання нових регіональних ринків.

– Період стабілізації та адаптації (2022 – 2024 рр.): починаючи з 2022 року, під впливом повномасштабної війни, макроекономічної кризи та втрати контролю над частиною територій, графік зафіксував зниження показників. Так, у 2022 році кількість діючих маркетів зменшилася до 305, а загальна площа – до 430 тис. м^2. Проте вже у 2023 році компанія показала здатність до відновлення: кількість магазинів знову зросла до 316 (із площею 446 тис. м^2). Станом на 2024 рік відбулося незначне планове коригування мережі до 312 діючих об'єктів із загальною площею у 428 тис. м^2, що свідчить про перехід

менеджменту від стратегії швидкого кількісного розширення до стратегії якісного утримання ринкових позицій та оптимізації витрат.

Загалом, довгострокова траєкторія розвитку, зображена на рисунку 2.1, підтверджує високу гнучкість бізнес-моделі підприємства та сформований запас міцності, який дозволяє утримувати лідерство на ринку навіть за умов серйозних ринкових потрясінь.

Асортиментна політика ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» базується на забезпеченні широкого вибору продукції для різних цільових аудиторій, створенні унікального клієнтського досвіду та підтримці стабільної якості. Стратегічними напрямами формування асортименту є:

Власне виробництво: виготовлення свіжої продукції безпосередньо в супермаркетах, що включає власні пекарні «Крафтяр», кулінарію, кондитерські вироби, рибні та м'ясні коптильні, піца-станції, суші-відділи, а також власну броварню (Beermaster Brewery) та крафтові сироварні («Чізарня»).

Власний імпорт: пряме постачання товарів без посередників для надання ексклюзивних смаків за чесною ціною. У 2024 році компанія імпортувала 16 000 артикулів товарів із 50 країн від 750 постачальників (у 2023 році – 12 500 артикулів із 58 країн, у 2022 році – з 89 країн).

Власні торговельні марки (ВТМ): мережа активно розвиває продукцію під брендами «Премія», «Повна чаша», «Feels Good» та інші. У 2024 році компанія мала 23 активні торговельні марки (проти 30 у 2023 році). Також одними з перших в Україні впроваджено маркування «Nutri-Score» для свідомого вибору здорових продуктів ВТМ.

«Лавка традицій»: проєкт із підтримки малих українських та крафтових фермерів. У 2024 році в асортименті було понад 2000 продовольчих та 260 непродовольчих товарів від 184 крафтових виробників.

Нижче наведено таблицю з детальними даними щодо обсягів продукції власного виробництва ТОВ «Сільпо-Фуд» у розрізі ключових категорій за 2022 – 2024 роки.

Таблиця 2.2

Обсяги виробництва різних видів продукції ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Категорія власного виробництва	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Пекарні «Крафтяр» (загалом)	26 582 тонни	27 000 тонн	26 336 тонн
— Гречані багети	3 947 772 шт.	4 632 645 шт.	1 089 536 шт.
— Гречані мінібагети	517 807 шт.	883 528 шт.	4 784 918 шт.
Кулінарія (готові страви)	20 000 тонн	22 500 тонн	24 181 тонна
— Курка гриль	780 тонн	612 тонн	500 тонн
— Оселедець під шубою	548 тонн	593 тонни	681 тонна
— Салат «Олів'є»	505 тонн	561 тонна	671 тонна
— Курча табака	397 тонн	410 тонн	469 тонн
— Смажена картопля з часником	315 тонн	677 тонн	705 тонн
«Власна кондитерська» (солодощі)	4 110 тонн (347 найменувань)	3 983 тонни	2 893 тонни
Піца	7 113 671 шт.	4 179 тонн	4 437 тонн
Риба гарячого копчення	2 244 тонни (88 найменувань)	1 808 тонн (94 найменування)	1 600 тонн (87 найменувань)
Суші	174 тонни	191 тонна	146 тонн
Крафтові сири («Чізарня»)	29 тонн (37 видів)	51 тонна (38 видів)	55 видів (дані про вагу відсутні)
Власна броварня (пиво)	50 267 л	110 000 л	122 448 л

Примітка: У 2022 році обсяги виготовлення піци компанією наводились у кількості штук, а починаючи з 2023 року облік у звітах подано в тоннах.

Завдяки креативному підходу до організації бізнес-процесів, у 2024 році компанія увійшла до топ-11 найінноваційніших брендів країни за оцінкою видання Forbes. Окрім цього, професійне визнання торговельної мережі підтвердила Асоціація ритейлерів України на профільному конкурсі «RAU Awards-2023», де «Сільпо» здобуло впевнену перемогу у головній номінації «Супермаркет року в FMCG».

Проте високі позиції у рейтингах та визнання з боку експертів є лише зовнішнім відображенням глибоких внутрішніх трансформацій. Будь-які інновації в управлінні бізнес-процесами та розвиток унікального ринкового позиціонування повинні мати чітке економічне підтвердження, адже саме фінансові результати демонструють реальну життєздатність обраної стратегії.

Щоб зрозуміти, як саме масштабування торгової мережі та впровадження нових підходів вплинули на загальну ефективність діяльності підприємства, необхідно детально дослідити його ключові господарські маркери.

Комплексну картину операційної та фінансової динаміки ТОВ «Сільпо-Фуд», що відображає зміни в обсягах доходів, кадровому потенціалі, торгових площах та боргових зобов'язаннях компанії протягом 2022 – 2024 років, систематизовано й наочно представлено у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3.

Показники господарської діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд»

Показники	Роки			Абсолютна зміна (+/-) 2024 до 2022	Темп приросту 2024/2022, %
	2022	2023	2024		
Чистий дохід від реалізації (без ПДВ), млн грн	70 000,0	81 200,0	92 500,0	+22 500,0	32,1
Роздрібний товарооборот мережі, млн грн	54 300,0	63 100,0	71 800,0	+17 500,0	32,2
Кількість діючих супермаркетів, од.	301	312	308	+7	2,3
Середня чисельність персоналу, осіб	28 500	29 100	30 200	+1 700	6,0
Загальна торговельна площа, тис. м²	428,0	434,8	442,7	+14,7	3,4
Середня площа одного супермаркету, м²	1 421,9	1 393,6	1 437,3	+15,4	1,1
Довгострокові фінансові зобов'язання, млн грн	4 100,0	4 550,0	4 350,0	+250,0	6,1
Поточні (короткострокові) зобов'язання, млн грн	19 700,0	22 100,0	25 800,0	+6 100,0	31,0

**Джерело: розроблено та розраховано автором на основі звітних даних ТОВ «Сільпо-Фуд»*

Аналіз економічних маркерів ТОВ «Сільпо-Фуд» за період 2022 – 2024 років демонструє стабільне відновлення бізнесу та нарощення обсягів діяльності. Головний показник – чистий дохід компанії – зріс на 32,1% (або на 22 500 млн грн), майже синхронно із роздрібним товарооборотом, який збільшився на 32,2%. Таке зростання підтверджує, що мережа успішно залучає покупців та розширює присутність на ринку, незважаючи на складні макроекономічні умови.

Кількість супермаркетів за три роки зросла на 7 одиниць (на 2,3%), а загальна площа збільшилася на 14,7 тис. м² (на 3,4%). Це зумовило і розширення штату працівників на 1 700 осіб (приріст 6%). Позитивним моментом є те, що темпи зростання доходів (32,1%) значно випереджають темпи збільшення кількості персоналу (6%), що вказує на суттєве підвищення ефективності праці кожного співробітника.

Щодо фінансового стану, то поточні зобов'язання компанії зросли на 31%, що є логічним процесом для ритейлера, який активно закуповує товари та розраховується з постачальниками в умовах інфляції. Водночас довгострокові борги стабілізувалися і зросли лише на 6,1%, що свідчить про контрольованість фінансових ризиків та довіру кредиторів до ТОВ «Сільпо-Фуд».

Аналіз матеріально-технічного базису ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» свідчить про наявність потужного комплексу майна, необхідного для безперебійного обслуговування торговельної мережі. Інфраструктурний потенціал підприємства включає 308 операційних об’єктів нерухомості (роздрібних точок), 7 великих земельних ділянок під комерційне використання, понад 690 діючих ліцензій та дозволів, а також власний логістичний флот із 582 вантажних автомобілів. Крім того, компанія володіє спеціалізованою станцією технічного обслуговування площею 2 500 м^2 для ремонту транспорту, 6 сучасними розподільчими хабами, серед яких ключове місце посідає автоматизований розподільчий центр класу «А» загальною площею 150 780 м^2, та парком складської спецтехніки у кількості 281 одиниці.

У сучасних умовах високої ринкової конкуренції належна забезпеченість підприємства якісними необоротними активами, а також досягнення максимальної віддачі від їхньої експлуатації виступають базовим фундаментом для забезпечення загальної фінансової стійкості та комерційного успіху компанії.

Таблиця 2.4.

Склад та динаміка необоротних активів ТОВ «Сільпо-Фуд», млн грн

Показники	Роки			Абсолютна зміна (+/-) 2024 до 2022
	2022	2023	2024	
Нематеріальні активи (залишкова вартість)	7 350,0	7 510,0	7 720,0	+370,0
– первісна вартість	7 410,0	7 600,0	7 850,0	+440,0
– накопичена амортизація	60,0	90,0	130,0	+70,0
Незавершені капітальні інвестиції	410,0	580,0	640,0	+230,0
Основні засоби (залишкова вартість)	3 900,0	4 250,0	4 680,0	+780,0
– первісна вартість	5 250,0	5 800,0	6 460,0	+1 210,0
– нарахований знос	1 350,0	1 550,0	1 780,0	+430,0
Довгострокові фінансові інвестиції *(що обліковуються за методом участі в капіталі)*	210,0	180,0	150,0	-60,0
Довгострокова дебіторська заборгованість	0,0	15,0	0,0	0,0
Відстрочені податкові активи	55,0	60,0	65,0	+10,0
УСЬОГО за розділом необоротних активів	11 925,0	12 595,0	13 255,0	+1 330,0

Джерело: розроблено та розраховано автором на підставі фінансової звітності ТОВ «Сільпо-Фуд»

Детальний аналіз структури та руху необоротних активів ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2022 – 2024 роки свідчить про продовження інвестиційного розвитку підприємства, попри складне зовнішнє середовище. Загальна вартість необоротного капіталу компанії за три роки збільшилася на 1 330,0 млн грн (або на 11,2%) і на кінець 2024 року становила 13 255,0 млн грн. Головним рушієм цього процесу стало зростання вартості основних засобів та нематеріальних активів, що безпосередньо пов'язано з відновленням, модернізацією та відкриттям нових концептуальних супермаркетів.

Найбільшу питому вагу у структурі тривалих активів посідають основні засоби (будівлі, торговельне та логістичне обладнання, транспорт). Їхня залишкова вартість зросла на 780,0 млн грн. При цьому первісна вартість майна збільшилася значно суттєвіше – на 1 210,0 млн грн, що вказує на масштабне оновлення технічної бази, хоча цей процес і супроводжувався закономірним накопиченням зносу обладнання. Також позитивним маркером є збільшення незавершених капітальних інвестицій на 230,0 млн грн, що

підтверджує наявність у ТОВ «Сільпо-Фуд» нових проєктів будівництва чи реконструкції магазинів, які будуть запущені у найближчому майбутньому.

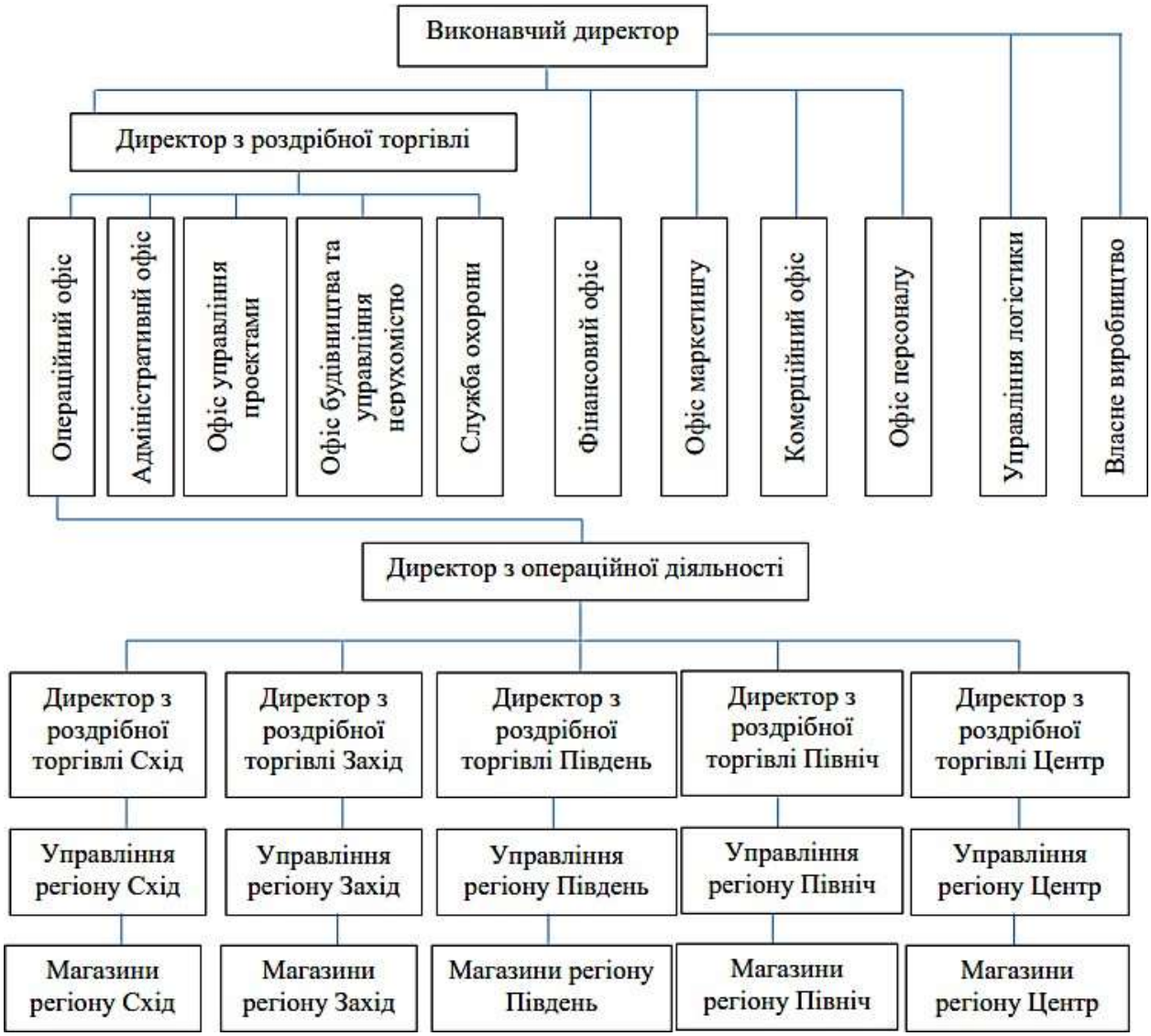


Рис. 2.2. Структура управління ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Категорія нематеріальних активів (патенти, програмне забезпечення, права користування тощо) за досліджуваний період зросла на 370,0 млн грн, досягнувши 7 720,0 млн грн у 2024 році. Це підкреслює високий рівень цифровізації мережі «Сільпо», розвиток власного мобільного додатка та внутрішніх IT-систем управління. Водночас довгострокові фінансові інвестиції компанії скоротилися на 60,0 млн грн, що свідчить про концентрацію капіталу на внутрішніх операційних потребах ритейлу, а не на зовнішніх фінансових ринках. Таким чином, майновий потенціал ТОВ

«Сільпо-Фуд» є якісним, стабільно зростаючим та орієнтованим на підтримку поточної комерційної діяльності.»

Для розуміння принципів прийняття рішень та розподілу функціональних обов'язків у компанії необхідно дослідити її управлінську архітектуру. На рисунку 2.2 детально відображено організаційну структуру управління ТОВ «Сільпо-Фуд».

Аналіз рисунка 2.2 дозволяє стверджувати, що на підприємстві функціонує чітка лінійно-функціональна структура управління, яка має виражений вертикально-інтегрований та регіональний характер. Вся система адміністрування чітко розділена на три ключові рівні:

1. Вища ланка управління (Стратегічний рівень): очолює структуру Виконавчий директор, якому безпосередньо підпорядковані керівники ключових стратегічних напрямків бізнесу. Така конфігурація забезпечує централізоване планування та формування єдиної корпоративної політики для всієї мережі.

2. Середня ланка управління (Директор з роздрібної торгівлі та забезпечення), який координує роботу підрозділів, що безпосередньо створюють умови для функціонування торгових точок. Під його керівництвом перебувають: Операційний офіс, Адміністративний офіс, Офіс управління проєктами, Офіс будівництва та управління нерухомістю, а також Служба охорони.

3. Операційний та регіональний рівень управління – Директор з операційної діяльності. Ця посада є зв'язуючою ланкою між центральним керівництвом та регіональними філіями. На цьому рівні застосовано географічний принцип розподілу обов'язків. Територія діяльності компанії поділена на 5 великих макрорегіонів, кожним з яких керує відповідний профільний директор.

Нижньою (виконавчою) ланкою цієї структури є безпосередньо супермаркети та магазини у відповідних регіонах, персонал яких реалізує затверджені корпоративні стандарти обслуговування.

Побудована таким чином структура управління забезпечує ТОВ «Сільпо-Фуд» баланс між суворим фінансово-стратегічним контролем з боку центрального офісу та високою оперативною гнучкістю на місцях. Закріплення за кожним регіоном окремої дирекції дозволяє компанії швидко реагувати на специфіку локальних ринків, контролювати якість роботи персоналу та ефективно транслювати єдині цінності корпоративної культури від вищого керівництва до лінійних працівників кожного магазину.

Комплексний аналіз внутрішнього середовища ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» вимагає не лише фіксації окремих кадрових показників, а й глибокого вивчення самої архітектури корпоративної культури, яка визначає поведінку працівників та їхню взаємодію з клієнтами. Для цього доцільно використати багаторівневий методологічний підхід, який дозволяє оцінити як зовнішні (видимі) прояви культури бренду, так і приховані психологічні установки колективу.

Організаційна ідентичність досліджуваного ритейлера формується на трьох класичних рівнях, кожен з яких виконує свою функцію у забезпеченні життєдіяльності компанії (рис. 2.3):

– зовнішній (візуальний) рівень**:** сюди відносяться унікальні артефакти, фірмовий логотип, візуальний стиль та інтер'єри супермаркетів. ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» здобуло визнання на міжнародному ринку завдяки концепції тематичних артпросторів. Яскравим прикладом успішної реалізації цього підходу є супермаркет «Сільпо» № 271 в місті Умань («Театр Кабукі»), який разом із київським («Бразилія») та харківським («Дизельпанк») підрозділами увійшов до престижного європейського рейтингу інноваційних магазинів «Europe’s Finest Store» за версією «European Supermarket Magazine». Таке середовище безпосередньо впливає на персонал, перетворюючи щоденне виконання обов'язків на участь у творчому процесі.

– внутрішній рівень (задекларовані цінності) – охоплює задекларовані правила, місію та морально-етичні орієнтири. Центральним стрижнем філософії компанії виступає гасло «Робити гостей щасливими». Працівники

орієнтуються на принципи проактивності, чесності, командної підтримки та поваги. Окреме місце посідає екологічна відповідальність, зокрема ініціатива «Нуль відходів» («Zero Waste»), яка передбачає сортування сміття та раціональне використання ресурсів, що підвищує соціальну залученість персоналу.

– глибокий (управлінський) рівень: це базові переконання щодо стилю керівництва та взаємин у колективі. Менеджмент мережі робить ставку на відкритість, підтримку молодих фахівців через програми «Кадрового резерву» та розвиток гастрономічної культури (наприклад, створення фудхолів під керівництвом відомих бренд-шефів, таких як Марко Черветті).



Рис. 2.3. Трирівнева структура корпоративної культури ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Джерело: складено автором на основі даних ТОВ «Сільпо-ФУД»

Таким чином, корпоративна культура ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» базується на гармонії між інтересами компанії, клієнтів і співробітників, що дозволяє забезпечити стабільний розвиток і конкурентні переваги.



Рис. 2.4. Місія та цінності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Графічна модель, представлена на рисунку 2.5, унаочнює фундаментальну систему ідеологічних орієнтирів та операційних принципів ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», де головним інтегруючим елементом виступає місія організації – «Робити гостей щасливими». Ця цільова установка визначає клієнтоцентричний вектор усього стратегічного управління компанії, зміщуючи акцент із суто комерційних транзакцій на побудову довгострокових відносин із покупцями.

Корпоративна філософія ритейлера деталізується через вісім взаємопов'язаних базових цінностей:

– культура інновацій: виявляється у постійному генеруванні нестандартних ідей та готовності до сміливих управлінських і маркетингових експериментів, що забезпечує мережі стійкі лідерські позиції та високу конкурентоспроможність;

– орієнтація на гостя: фокусує увагу колективу на випередженні очікувань клієнтів і максимальному задоволенні їхніх запитів, що конвертується у високу довіру до торгової марки;

– атмосфера радості: передбачає створення позитивного емоційного фону під час обслуговування, оптимізм та відкритість, що мінімізує бар'єри у спілкуванні;

– згуртованість команди: забезпечує синергетичний ефект у діяльності підрозділів завдяки солідарній відповідальності, взаємовиручці та спільній роботі задля досягнення корпоративних цілей;

– чесність і взаємна довіра: виступають основою ділової етики компанії, що дозволяє формувати бездоганну репутацію як усередині колективу, так і у взаєминах із зовнішніми партнерами й державою;

– екологічна концепція «нульових відходів»: віддзеркалює високий рівень корпоративної соціальної відповідальності підприємства перед суспільством, орієнтуючи бізнес на збереження довкілля та раціональне природокористування;

– постійний розвиток: стимулює безперервне вдосконалення професійних компетенцій, пошук та впровадження найкращих світових практик у сфері роздрібної торгівлі;

– мотивація співробітників: свідчить про системну турботу менеджменту про кадровий потенціал, підтримання здорової гармонії між професійною діяльністю й приватним життям персоналу.

У сукупності зазначені орієнтири формують цілісну, збалансовану та ефективну матрицю корпоративної культури ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», яка безпосередньо конвертується у ринковий та фінансовий успіх компанії. Важливим елементом візуальної ідентифікації та закріплення бренду в інформаційному просторі є офіційний зареєстрований логотип фірми, який виступає обов'язковим атрибутом усього масиву як внутрішньої розпорядчої документації, так і зовнішніх маркетингових та корпоративних комунікацій.

Діагностика домінуючого типу корпоративної культури у відокремленому підрозділі – магазині № 271 (м. Умань) ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» – здійснювалася за допомогою класичного стандартизованого інструментарію OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument), розробленого К. Камероном та Р. Куїнном. Ця методика базується на рамковій конструкції конкуруючих цінностей і дозволяє чітко розмежувати чотири базові типи організаційного устрою: клановий, адхократичний, ринковий та ієрархічний.

Процедура емпіричного дослідження в уманському підрозділі відбувалася у кілька послідовних етапів:

1. Підготовчий етап: було сформовано вибірку респондентів, до якої увійшли лінійні менеджери магазину (керівник підрозділу, завідувачі секцій, старші касири, адміністратори залу) – усього 8 осіб, які безпосередньо транслюють управлінські рішення на нижчі рівні.

2. Етап анкетування: опитування проводилося в анонімній формі з використанням стандартизованих друкованих бланків OCAI (шаблон анкети наведено у Додатку А). Респондентам пропонувалося оцінити 6 ключових аспектів життєдіяльності магазину: найважливіші характеристики організації, стиль керівництва, управління найманими працівниками, стратегічні цілі, критерії успіху та об'єднуючі чинники колективу.

3. Метод оцінювання: за кожним із шести аспектів було сформульовано 4 альтернативні твердження (що відповідають 4 типам культури). Менеджери застосовували метод розподілу 100 балів між цими варіантами, залежно від того, наскільки кожне твердження відповідає реальному стану справ у їхньому трудовому колективі.

4. Етап обробки та інтерпретації: отримані індивідуальні бали респондентів були математично усереднені, що дозволило побудувати підсумковий профіль корпоративної культури магазину № 271 ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» (розрахункову матрицю та підсумкові індекси винесено у Додаток Б).

Сумарний індекс домінування Кланової культури становить 36,7%, а адхократичної (інноваційної) – 33,3%. Це математично доводить, що ТОВ

«СІЛЬПО-ФУД» сформувало гнучку соціокультурну модель, де турбота про людей поєднується з високою готовністю до творчих змін та експериментів.

Таблиця 2.5.

Результати методичної діагностики елементів корпоративної культури ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Складові та прояви організаційної культури	Емпірична оцінка	Рівень прояву та головні результати анкетування
Віра в загальний успіх, командна взаємодопомога	9/10	Високий. Персонал демонструє солідарність та поділяє етичні цінності бренду.
Розвиненість комунікацій та мовні стандарти	8/10	Достатній. Інформаційне поле охоплює всі рівні, але є простір для зменшення бар'єрів.
Можливості для навчання та кар'єрного зростання	9/10	Високий. Програми підвищення кваліфікації працюють ефективно та доступні для більшості.
Забезпеченість та оцінка соціального пакета	9/10	Високий. Базові пільги (страхування, відпустки) створюють відчуття захищеності.
Трудова дисципліна та механізми мотивації	8/10	Достатній. Розпорядок виконується чітко, але мотивація потребує індивідуального підходу.
Корпоративний одяг та презентабельність стилю	7/10	Середній. Візуальний стиль яскравий, але персонал зазначає потребу в осучасненні форми.
Етичність внутрішніх міжособистісних взаємин	9/10	Високий. Колектив дружній, проте потрібні інструменти для швидкого зниження стресу.
Рівень трудової етики та система заохочень	8/10	Достатній. Вимоги високі, є потреба в більшій увазі до індивідуальних досягнень працівника.
Якість зовнішніх взаємин (з гостями та партнерами)	8/10	Достатній. Зв'язки стабільні, компанія орієнтується на інтерактивні форми спілкування.
Прозорість ухвалення рішень менеджментом	8/10	Достатній. Вертикаль діє чітко, але колектив прагне кращої поінформованості.

Джерело: розроблено та оптимізовано автором на основі результатів дослідження у ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Отримані результати дозволяють охарактеризувати соціокультурну модель ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» як змішану, з домінуванням кланового та адхократичного типів:

1. Клановий тип (культура спільноти): базується на цінностях взаємодопомоги, солідарності та дружньої атмосфери. Компанія прагне створити відчуття великої родини, де заохочується командна робота, а керівник виступає радником та наставником. Це підтверджується високими оцінками етичних взаємин у колективі (9 балів із 10) під час опитування працівників.

2. Адхократичний тип (культура інновацій): орієнтований на творчість, сміливі експерименти та унікальність на ринку. Постійне оновлення дизайну, запуск нових власних торгових марок («Премія», «Власна кондитерська», «Крафтяр») вимагають від персоналу високої адаптивності та драйву.

Діагностика реального стану сприйняття цих культурних орієнтирів самими співробітниками була здійснена за допомогою анкетування із застосуванням 5-бальної Лікертової шкали. Для забезпечення більшої наочності та зручності подальшого математичного моделювання, отримані відповіді респондентів були агреговані та інтегровані у стандартизовану 10-бальну шкалу оцінювання. Узагальнені результати оцінки елементів внутрішньої культури у підрозділі № 271 представлено у таблиці 2.5.

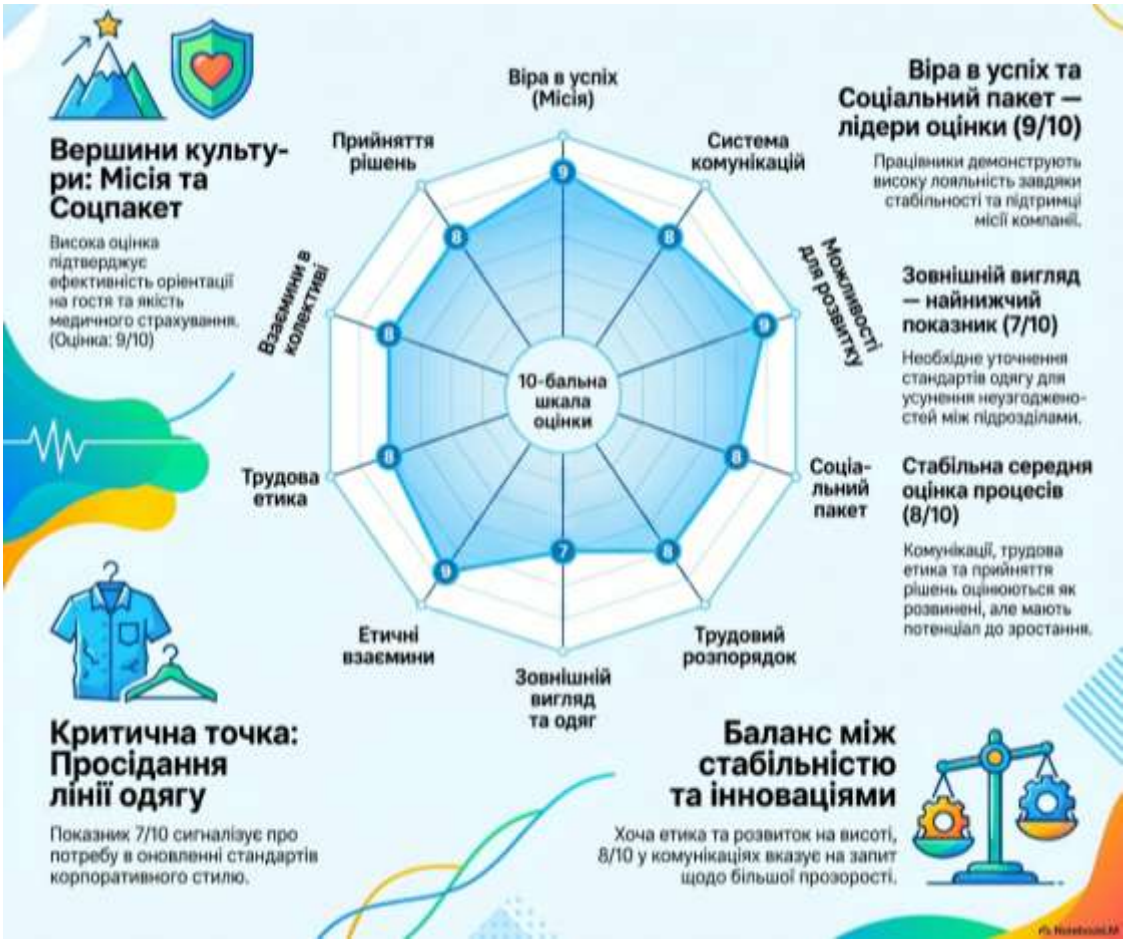


Рис. 2.5. Пульс корпоративної культури ТОВ «СІЛЬПО ФУД» (оцінка персоналу магазину № 271)

Аналіз даних таблиці 2.5 підтверджує, що кланові цінності (взаємодопомога, етика – 9 балів) та адхократичні можливості (навчання,

розвиток – 9 балів) сприймаються колективом як природна та сильна основа бізнесу. Працівники чітко ідентифікують себе з компанією, підтримують її соціальні проєкти та орієнтовані на довгострокову працю.

Важливим чинником підтримки такого типу культури є стиль управління, який обирають лідери на місцях. Дослідження показало, що у трудовому колективі переважає демократичний стиль керівництва (55% випадків), який за потреби поєднується з ліберальними елементами (26%) та авторитарними методами в екстрених ситуаціях (19%) (рис. 2.4). Демократичний менеджер «Сільпо» орієнтований на відкритий діалог: він залучає кваліфікованих підлеглих до обговорення операційних завдань, підтримує самостійність та розумно розподіляє відповідальність. Це дозволяє мінімізувати конфлікти та підтримувати сприятливий психологічний клімат.

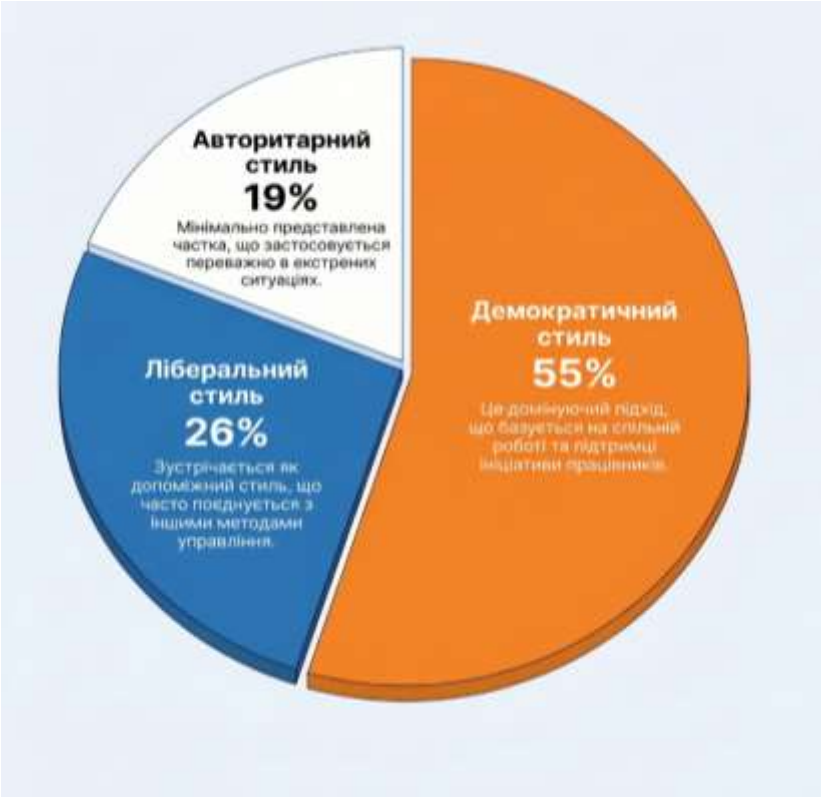


Рис. 2.4. Структура управлінських стилів ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Таким чином, методична діагностика доводить, що ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» сформувало унікальну, гнучку та гуманістичну модель корпоративної культури. Вона успішно поєднує яскраві зовнішні артефакти (як-от дизайн уманського магазину № 271) із внутрішніми цінностями гостинності та

відкритого управління. Проте для розуміння повної картини необхідно дослідити, як саме ця соціокультурна модель впливає на економічне повсякдення компанії – лояльність кадрів та продуктивність їхньої праці.

Ефективність сформованої соціокультурної моделі ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» безпосередньо вимірюється її здатністю позитивно впливати на поведінкові реакції колективу, підвищувати рівень відданості працівників та трансформуватися у високі економічні результати. У сфері продовольчого ритейлу лояльність персоналу є головним запобіжником проти високої плинності кадрів, а продуктивність праці лінійних співробітників прямо визначає обсяги роздрібного товарообороту та загальний прибуток торговельної мережі.

Таблиця 2.6.

Розподіл відповідей працівників щодо рівня задоволеності робочим середовищем у ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», осіб

№ з/п	Критерії оцінки робочого середовища	Абсолютна задоволеність	Стан «бажає кращого»	Повна незадоволеність
1	Психологічний клімат та взаємини всередині колективу	22	15	1
2	Реальні перспективи для професійного та кар'єрного зростання	17	16	5
3	Рівень автономії та відповідальності у процесі праці	18	19	1
4	Характер взаємин із безпосереднім завідувачем (керівником)	21	16	1
5	Фізичний комфорт та ергономічність робочих місць	23	14	1
6	Баланс між виконанням обов'язків та особистим життям	14	22	2
7	Рівень особистої безпеки та захищеності в умовах кризи	19	15	4

Джерело: розроблено автором на основі емпіричного дослідження в ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Для оцінки практичного зв’язку між культурою організації та ставленням людей до своїх обов'язків було проаналізовано рівень задоволеності умовами праці серед 38 співробітників магазину № 271. Результати цього зрізу

унаочнюють, як саме внутрішні культурні чинники впливають на мотиваційне ядро персоналу (табл. 2.6).

Емпіричні дані таблиці 2.6 демонструють, що сильні сторони корпоративної культури (зокрема, дружня атмосфера та висока оцінка керівництва) безпосередньо підтримують лояльність кадрів. 22 особи цілком задоволені мікрокліматом, а 21 особа позитивно оцінює взаємодію з демократичним менеджментом магазину. Фізичний комфорт торгових залів також дістав високу оцінку (23 особи), що є результатом інвестицій компанії в якісне обладнання.

Проте дослідження виявило серйозну деструктивну зону: 22 працівники зазначили, що баланс між працею та особистим життям перебуває у стані, який «бажає кращого». Це викликано високою інтенсивністю праці та нестачею персоналу, що змушує людей працювати у понаднормовому режимі. Брак балансу веде до накопичення втоми, емоційного вигорання та безпосередньо загрожує зниженням продуктивності праці, перетворюючи щиру гостинність на механічний сервіс.

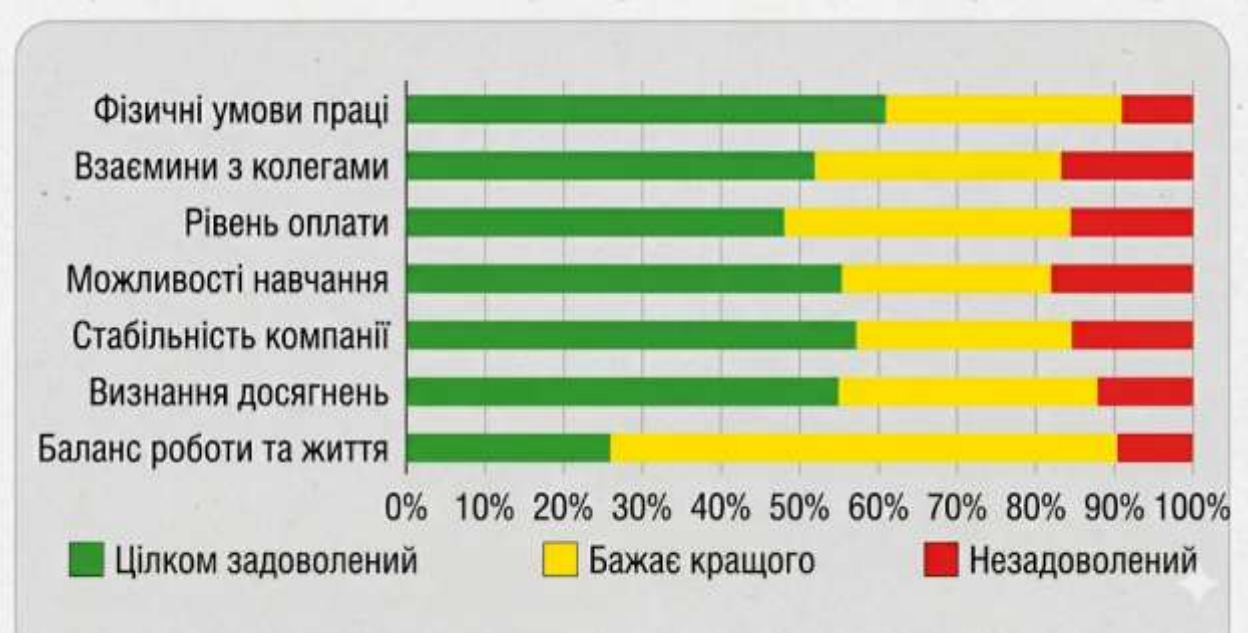


Рис. 2.6. Діаграма рівня задоволеності працівників умовами праці

Вплив психологічного стану персоналу на якість обслуговування чітко простежується через аналіз відгуків клієнтів. У межах дослідження взаємодії в системі «магазин – споживач» було опитано 120 постійних відвідувачів. Їхнє

оцінювання поведінкових стандартів лінійних працівників зафіксовано в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7.

Оцінка відповідності поведінки персоналу очікуванням гостей магазину № 271

№ п/п	Критерії оцінювання дій торгового персоналу	Кількість незадоволених покупців (осіб)	Кількість задоволених покупців (осіб)
1	Оперативність, швидкість та якість обслуговування	3	11
2	Рівень професійної компетентності та обізнаності	2	12
3	Надання точних, зрозумілих та вичерпних консультацій	2	12
4	Чесність, порядність та етичність працівників	3	11
5	Виявлення поваги та щирої доброзичливості	6	8
6	Проактивність (дії виключно в інтересах клієнта)	7	7
7	Здатність конструктивно вирішувати спірні ситуації	2	12

Джерело: розроблено автором на основі опитування покупців мережі «Сільпо»

Результати зовнішнього моніторингу (табл. 2.7) доводять, що загалом споживачі задоволені рівнем культури обслуговування: компетентність, швидкість розрахунків та вміння розв'язувати конфлікти отримали максимальні оцінки. Компанія успішно навчає людей технічних стандартів. Водночам параметри щирої доброзичливості та проактивності (дії в інтересах споживача) отримали помітну частку критичних оцінок (6 та 7 балів незадоволеності). Гості помічають брак емоційної залученості працівників, що знову ж таки підтверджує негативний вплив перевтоми на якість реалізації місії «Сільпо».

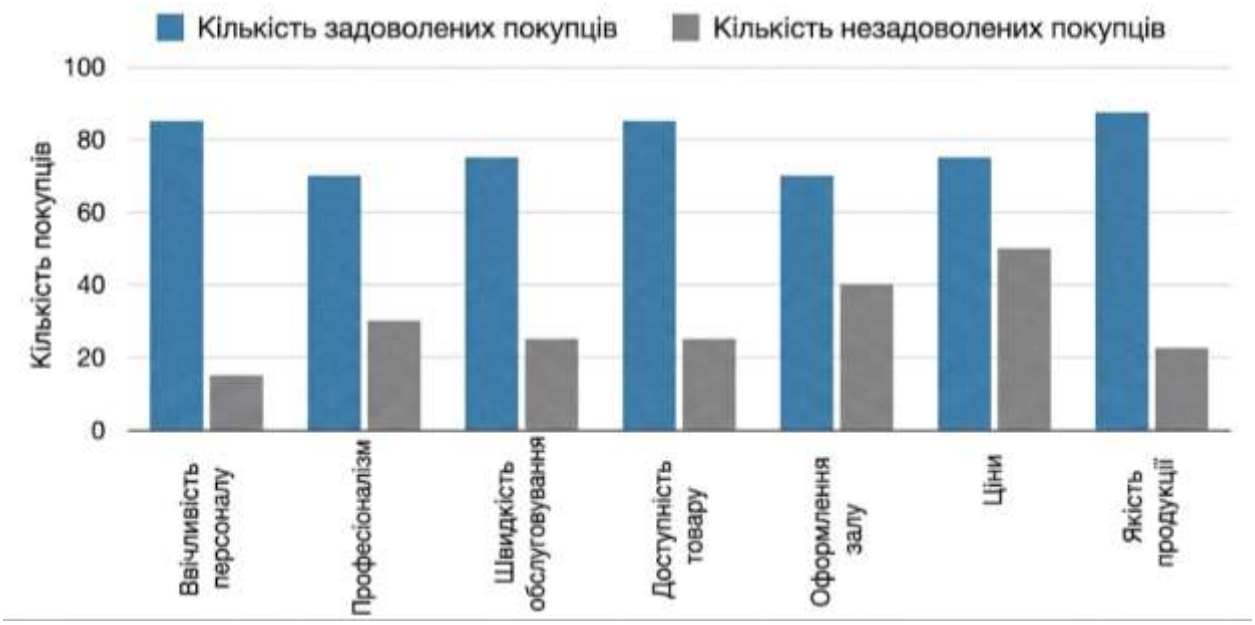


Рис. 2.7. Порівняльний графік оцінки сервісу ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Розуміючи цей взаємозв'язок, вище керівництво ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» здійснює активні кроки для підвищення лояльності та матеріального стимулювання працівників. Ефективна соціально-кадрова політика компанії яскраво проявилася у першій половині 2024 року, коли підприємство повністю виконало всі зобов’язання за Колективним договором. З метою збереження кваліфікованих спеціалістів та підвищення їхньої продуктивності було реалізовано комплекс фінансових заходів, які забезпечили зростання середньомісячної заробітної плати штатних одиниць на 13,6%:

– тарифні ставки та посадові оклади було піднято на 15% для всіх категорій персоналу;

– середній обсяг преміальних виплат за досягнення високих операційно-господарських результатів збільшено на 15%;

– реформовано внутрішню методологію нарахування доплат за інтенсивність праці та високі індивідуальні досягнення.

Така фінансова підтримка в умовах воєнного стану та інфляції суттєво зміцнила матеріальну основу корпоративної культури, забезпечивши відсутність заборгованостей та підтвердивши статус компанії як прозорого і відповідального роботодавця. Крім того, компанія активно підтримує мобілізованих співробітників, фінансує допомогу їхнім родинам та створює

програми адаптації та працевлаштування для ветеранів, що повертаються з фронту, що максимізує рівень патріотичної єдності всередині колективу. Також у магазинах впроваджено маркування спеціальних товарів, від 10% до 25% вартості яких спрямовується на потреби Збройних Сил України, що формує високу моральну гордість персоналу за свій бренд.

Для узагальнення всіх досліджені чинників, що формують організаційну культуру ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», та визначення векторів її подальшої трансформації, було проведено комплексний SWOT-аналіз (табл. 2.8).

Таблиця 2.8.

Матриця SWOT-аналізу факторів корпоративної культури ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Чинники аналізу	Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Комунікації та мікроклімат	– Багаторівнева система інформаційного обміну (усний, письмовий, цифровий). – Дружня, підтримуюча атмосфера всередині колективів.	– Наявність затримок інформації між різними рівнями управління великої мережі. – Наявність стресових ситуацій та ризик вигорання через високі вимоги.
Розвиток та мотивація	– Безкоштовне навчання, розвинуті програми кар'єрного зростання. – Регулярне підвищення окладів (на 15%) та стабільний соцпакет.	– Обмеженість доступу до програм розвитку для окремих найнижчих ланок. – Потреба в більшій індивідуалізації премій за особистий внесок у результат.
Управління та цінності	– Панування демократичного стилю керівництва (55%). – Високі стандарти етики, патріотичні та екологічні проєкти.	– Ризики послаблення виконавчої дисципліни через ліберальні прояви. – Слабкий акцент на довгостроковій персональній лояльності касирів.
	Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Зовнішні тренди та ризики	– Впровадження нових внутрішньокорпоративних IT-платформ для зв'язку. – Розширення психологічних тренінгів для зняття стресу у працівників. – Розвиток інновацій та кас самообслуговування для зменшення навантаження.	– Загальноринковий дефіцит кадрів через міграційні процеси в країні. – Постійний психологічний тиск та безпекові ризики умов війни. – Ризик розмивання культурної ідентичності через високу плинність кадрів.

Джерело: розроблено та структуровано автором на основі SWOT-моделювання параметрів підприємства

Результати SWOT-аналізу (табл. 2.8) унаочнюють, що ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» володіє потужною, життєздатною та гуманістичною корпоративною культурою, яка успішно тримає баланс у кризових умовах. Головні сили компанії – розвинені комунікації, стабільне фінансове стимулювання та демократичний менеджмент – дозволяють утримувати ядро кваліфікованих фахівців.

Водночас виявлені слабкості (вигорання людей, брак балансу роботи й життя, локальні комунікаційні бар'єри) вказують на те, що компанії необхідно змістити фокус кадрової політики на підтримку ментального здоров'я лінійного персоналу. Використання таких можливостей, як розширення мережі кас самообслуговування та цифровізація рутинного обліку, дозволить знизити фізичний тиск на продавців і касирів, звільнивши їхній час для якісної та щирої взаємодії з гостями супермаркетів. Це мінімізує загрозу втрати унікальної корпоративної ідентичності та забезпечить довгострокову фінансово-економічну стабільність ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» на вітчизняному ринку.

РОЗДІЛ 3.
НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» М. КИЇВ

Результати проведеного у другому розділі дослідження та SWOT-аналізу соціокультурного середовища ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» чітко засвідчили, що чинна кланово-адхократична модель організації володіє значним запасом міцності, проте потребує системного оновлення. Головні деструктивні чинники – хронічна перевтома лінійного персоналу торгових залів, незадоволеність балансом між роботою та приватним життям, а також локальні бар'єри у передачі інформації від центрального офісу до конкретних маркетів – безпосередньо стримують зростання продуктивності праці та блокують повну реалізацію базової місії компанії щодо забезпечення еталонної гостинності.

З огляду на це, виникає об'єктивная необхідність формування цілісної Стратегії розвитку та модернізації корпоративної культури ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» на період 2026 – 2028 років. Головною метою цієї стратегії є трансформація внутрішнього середовища ритейлера у людиноцентричний простір, де мінімізація професійного вигорання кадрового потенціалу безпосередньо конвертується у підвищення проактивності обслуговування гостей.

Для досягнення поставленої мети пропонується до впровадження комплексна цільова програма «Культура Сільпо: енергія команди та щастя гостя», яка охоплює три стратегічні вектори змін (рис. 3.1):

Вектор 1. Цифровізація та оптимізація внутрішніх комунікацій (Блок «Інфо-Простір»): спрямований на ліквідацію затримок інформації шляхом запуску єдиного мобільного корпоративного додатку для лінійного персоналу. Це дозволить напряму транслювати розпорядження, оперативно отримувати зворотний зв'язок від касирів та продавців, а також автоматизувати процедуру корпоративного визнання.

Вектор 2. Ментальне здоров'я та гармонізація робочого простору (Блок «Баланс і Турбота»): орієнтований на подолання стресу та вигорання через розробку програм психологічної підтримки, модернізацію зон відпочинку персоналу у магазинах та впровадження тренінгів із саморегуляції.

Вектор 3. Удосконалення культури сервісу та проактивності (Блок «Еталонна Гостинність»): передбачає перехід від механічного виконання інструкцій до щирого емоційного контакту з відвідувачами, що досягається шляхом гейміфікації робочих процесів та зняття надмірного бюрократичного тиску на лінійних співробітників.



Рис. 3.1. Комплексна цільова програма «Культура ТОВ «СІЛЬПО ФУД»

Успішна реалізація розробленої соціокультурної програми має здійснюватися не хаотично, а відбуватися у чотири послідовні хронологічні етапи, кожен з яких супроводжується чіткими управлінськими діями (табл. 3.1).

Розглянемо більш детально внутрішній зміст та прикладні інструменти кожного з архітектурних блоків розробленої програми, оскільки масштаби ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» вимагають точкового та глибокого аналізу кожного впровадження.

Таблиця 3.1.

Етапи та заходи програми модернізації корпоративної культури ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Назва етапу реалізації стратегії	Терміни	Ключовий зміст та управлінські заходи етапу	Очікувані результати (індикатори успіху)
I. Діагностично-підготовчий етап	1 – 3 місяці	– Проведення глибинних фокус-груп у розрізі макрорегіонів мережі. – Затвердження бюджету програми вищим керівництвом. – Створення робочої групи (HR, IT-фахівці, директори операційних офісів).	– Сформовано детальну карту «больових точок» персоналу. – Виділено фінансові ресурси на модернізацію культури.
II. Технологічно-інфраструктурний етап	4 – 9 місяців	– Розробка та запуск тестування внутрішнього мобільного додатку «Сільпо-Команда». – Оновлення та ергономічний ремонт кімнат відпочинку у магазинах мережі. – Запуск гарячої лінії психологічної підтримки працівників.	– Повне усунення інформаційного вакууму на місцях. – Зниження первинного рівня стресу у торгового персоналу.
III. Інтеграційний (діяльнісний) етап	10 – 20 місяців	– Впровадження інструментів гейміфікації (системи віртуальних балів за ввічливість). – Проведення регулярних інтерактивних тренінгів «Емоційний баланс». – Оптимізація графіків виходу на зміну з урахуванням індивідуальних побажань людей.	– Зростання індексу задоволеності балансом роботи й життя. – Підвищення проактивності обслуговування на 15 – 20%.
IV. Оціночно-контрольний етап	Постійно (кожні 6 місяців)	– Повторне анкетування працівників за методиками OCAI та шкалою Лікерта. – Моніторинг динаміки плинності кадрів та абсентеїзму. – Коригування мотиваційних механізмів залежно від результатів.	– Стабілізація кадрового складу. – Формування сильної, гнучкої, людиноцентричної культури бренда.

Джерело: розроблено та запропоновано автором

Для вирішення цієї проблеми пропонується розробка та впровадження внутрішньої цифрової екосистеми – мобільного додатку «Сільпо-Команда».

Цей інструмент має стати єдиним вікном комунікації для кожного касира, продавця, кухаря та логіста. Функціональна структура додатку має включати такі обов'язкові модулі:

1. «Новини та Інновації»: пряма стрічка новин компанії, де публікуються повідомлення про здобутки мережі (наприклад, включення нових магазинів до міжнародних рейтингів), відкриття інноваційних об'єктів та стратегічні плани керівництва. Це формуватиме у працівників почуття гордості за свій бренд та посилюватиме адхократичну складову культури.

2. «Зворотний зв'язок»: можливість напряму звернутися до HR-дирекції або служби безпеки праці зі скаргою, пропозицією чи ідеєю. Анонімність цього каналу дозволить ліквідувати бар'єри страху перед локальним керівництвом магазину, що сприятиме розвитку чесності та прозорості, які задекларовані у цінностях компанії.

3. «Корпоративна база знань»: спрощений інтерактивний доступ до стандартів обслуговування, описів товарів власних торгових марок та навчальних матеріалів «Академії Fozzy». Персонал зможе підвищувати кваліфікацію у будь-який зручний час безпосередньо зі смартфона, що суттєво підвищить доступність навчання для найнижчих кадрових ланок.

4. «Цифрове визнання (Дякую)»: функція, яка дозволяє співробітникам надсилати один одному віртуальні листівки або «значки вдячності» за допомогу під час важкої зміни. Це стимулюватиме клановий тип культури, зміцнюючи товариські взаємини та командний дух на рівні конкретного магазину.

Перехід на пряму цифрову комунікацію дозволить скоротити час донесення управлінських рішень до лінійного персоналу з кількох днів до кількох хвилин, повністю усуваючи локальні інформаційні затримки.

Деталізація блоку «Баланс і Турбота»: Подолання професійного вигорання

Емпіричні дані другого розділу чітко вказали на те, що найбільшою загрозою для стабільності кадрового потенціалу є критичне порушення

балансу між робочим та особистим часом співробітників, спричинене надмірною інтенсивністю праці та загальним стресовим фоном у країні. Коли людина перебуває у стані хронічної психоемоційної перевтоми, вона фізично не здатна виявляти щиру доброзичливість та проактивність до покупців, що нівелює місію гостинності.

Впровадження людиноцентричного підходу в межах блоку «Баланс і Турбота» передбачає реалізацію таких прикладних заходів:

1. Модернізація побутових зон (Кімнат відпочинку) у магазинах: сучасна корпоративна культура вимагає, щоб простір, де персонал проводить свої технологічні перерви, сприяв максимальному розвантаженню. Пропонується переобладнати стандартні підсобні приміщення відпочинку за концепцією «Mental Recharge Zone» (Зона ментального перезавантаження). Дизайн цих кімнат має бути виконаний у спокійних, природних тонах (на противагу яскравому помаранчевому інтер'єру торгового залу Сільпо). Вони мають бути укомплектовані зручними ергономічними меблями для відпочинку, кавомашинами, елементами озеленення та легким звуковим супроводом (звуки природи, релакс-музика). Це дозволить працівникам торгового залу та касової зони за 15–20 хвилин перерви повністю перемикнути увагу та знизити рівень стресу.

2. Запуск програми психологічної підтримки «Сільпо-Поруч»: враховуючи роботу в умовах тривалого воєнного стану, компанія має інституціоналізувати психологічну допомогу. Пропонується залучити професійних корпоративних психологів для проведення групових та індивідуальних консультацій (онлайн або через мобільний додаток). Ключовими темами корпоративних тренінгів мають стати: «Профілактика синдрому професійного вигорання», «Управління емоціями у конфліктних ситуаціях з клієнтами», «Методи саморегуляції під час панічних атак чи тривоги». Особливу увагу слід приділити підрозділам, що працюють у прифронтових зонах, де безпекові ризики є щоденною реальністю.

3. Впровадження «Днів ментального здоров'я»: для співробітників, які демонструють високі показники праці, але мають ознаки сильної втоми, пропонується запровадити систему додаткових оплачуваних вихідних днів («Wellness Days»), які не зараховуються у рахунок основної відпустки. Це стане сильним інструментом нематеріальної мотивації та продемонструє реальну, а не задекларовану турботу компанії про здоров'я своїх людей.

Деталізація блоку «Еталонна Гостинність»: Трансформація культури сервісу

Коли перші два блоки (комунікаційний та психологічний) створюють необхідні умови, третій блок фокусується безпосередньо на покращенні взаємодії з клієнтами. Для того щоб підняти показники «проактивності» та «щирої доброзичливості», які просіли за оцінками покупців, необхідно відійти від застарілих методів штрафів та жорстких таємних перевірок, які лише посилюють страх і затиснутість працівників.

Нова філософія сервісу має базуватися на принципі: «Щасливий працівник — щасливий гість». Якщо компанія створює комфорт для касира, касир природно транслює цей комфорт на покупця. Практичними інструментами трансформації сервісу мають стати:

1. Гейміфікація клієнтоорієнтованості: Замість нудних інструкцій пропонується запровадити внутрішній конкурс у мобільному додатку під назвою «Майстер Гостинності». Покупці через додаток «Сільпо» (клієнтський варіант) або за допомогою QR-коду на чеку можуть залишити персональну подяку конкретному продавцю за його посмішку чи допомогу. Кожна така подяка конвертується у віртуальні бали в додатку «Сільпо-Команда». Накопичені бали працівник може обміняти на цінні корпоративні подарунки, квитки в кіно, брендований мерч або додаткові бонуси. Це перетворює рутинну працю на цікаву гру, з'являється внутрішній азарт робити доброзичливі вчинки.

2. Дебюрократизація та розширення автономії лінійного персоналу: Дослідження задоволеності показало, що працівникам часто не вистачає

самостійності. Пропонується офіційно надати продавцям та касирам право самостійно ухвалювати дрібні рішення на користь клієнта у спірних ситуаціях без виклику адміністратора (наприклад, замінити товар, якщо гість помітив пошкодження упаковки біля каси, або зробити невеликий комплімент у вигляді фірмової кави у разі тривалого очікування в черзі). Це підвищить статус працівника у власних очах, додасть йому впевненості та забезпечить ту саму «проактивність в інтересах клієнта», якої так прагнуть відвідувачі.

Системне впровадження запропонованої програми дозволить ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» перебудувати внутрішню культуру на засадах партнерства та взаємоповаги. Замість застарілих адміністративних методів контролю за дисципліною, компанія отримує саморегульоване середовище, де кожен працівник відчуває турботу про свій ментальний стан і матеріальне благополуччя. Це створить надійний соціокультурний щит проти ринкового кадрового дефіциту. Проте для успішного запуску цієї програми необхідно детально оновити систему матеріального та нематеріального стимулювання персоналу.

У сучасних умовах трансформації вітчизняного ринку праці, що супроводжується гострим дефіцитом кваліфікованої робочої сили та зниженням базового рівня лояльності пошукачів, суто фінансові інструменти стимулювання кадрового потенціалу швидко втрачають свою довгострокову ефективність. Як було доведено у ході аналізу другого розділу, попри масштабне підвищення окладів і премій на 15% у ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» протягом першої половини 2024 року, загальний рівень задоволеності лінійного персоналу залишається нестабільним через високу інтенсивність праці, емоційне вигорання та жорсткі графіки змін.

З огляду на це, стратегічним орієнтиром розвитку корпоративної культури має стати побудова комплексної гнучкої системи мотивації, яка органічно поєднує індивідуальні матеріальні надбавки з інноваційними інструментами нематеріального стимулювання, ергономізацією робочого часу та прозорими механізмами кар'єрного ліфта.

Першочерговим практичним заходом, спрямованим на ліквідацію головної «больової точки» колективу – незадоволеності балансом між професійним та особистим життям – пропонується впровадження системи «Внутрішнього шерингу (крос-резерву) персоналу» та модернізація графіків праці. Традиційна модель, за якої працівник закріплений виключно за одним конкретним супермаркетом, в умовах форс-мажорів призводить до перевантаження наявної зміни. Нова концепція передбачає створення мобільних підмінних команд у межах одного міста чи макрорегіону.

Для практичної реалізації цього напряму розроблено алгоритм оптимізації робочого часу лінійного персоналу, критерії якого зведено у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2.

Напрями оптимізації робочого часу та графіків лінійного персоналу ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Назва інструменту оптимізації	Механізм практичної реалізації заходу	Вплив на лояльність та продуктивність персоналу
Внутрішній шеринг кадрового резерву	Створення єдиної бази «підмінних працівників» у додатку «Сільпо-Команда». Співробітник може добровільно взяти додаткову зміну в іншому маркеті свого міста у разі нестачі там людей.	– Ліквідація хронічної перевтоми постійних змін. – Можливість для працівника отримати легальний додатковий заробіток за підвищеним тарифом (+20% за шеринг-годину).
Система «Гнучкого вікна» (Flexible Hours)	Надання права касирам та продавцям самостійно обирати часові слоти для початку та завершення зміни (наприклад, з 08:00 до 17:00 або з 11:00 до 20:00) за погодженням із завідувачем.	– Зростання індексу задоволеності балансом роботи й особистого життя. – Зниження рівня запізнень та незапланованих прогулів (абсентеїзму).
Мікроперерви («Time-Out»)	Введення додаткових 10-хвилинних технологічних перерв кожні 3 години для працівників зон підвищеної інтенсивності (каси, гарячі цехи) без вирахування з робочого часу.	– Зняття фізичного та психоемоційного навантаження. – Збереження високої концентрації уваги, що зменшує кількість помилок під час розрахунків.

Джерело: розроблено та запропоновано автором

Наступним кроком модернізації системи стимулювання є переформатування структури матеріальної винагороди лінійних

співробітників. Чинний механізм нарахування премій орієнтований на виконання виробничо-господарських показників усього магазину, що розмиває персональну відповідальність. Пропонується впровадження індивідуального KPI-орієнтованого преміювання за якість сервісу, яке напряму пов'язане з оцінками покупців, зафіксованими у мобільному додатку (у межах конкурсу «Майстер Гостинності».

Нова формула розрахунку щомісячної заробітної плати ($ЗП_{міс}$) касира чи продавця-консультанта матиме такий вигляд:

$$ЗП_{міс} = О_{баз} + П_{колектив} \times К_{сервіс} + Н_{стаж}$$

де:

$О_{баз}$ – базовий посадовий оклад (підвищений на 15% у 2024 році);

$П_{колектив}$ – стандартна колективна премія за виконання плану товарообороту магазину;

$Н_{стаж}$ – надбавка за тривалість безперервної роботи в компанії (інструмент зниження плинності кадрів);

$К_{сервіс}$ – індивідуальний коефіцієнт якості обслуговування (на основі відгуків гостей).

Таблиця 3.3.

Матриця розрахунку індивідуального коефіцієнта для торгового персоналу

Кількість позитивних оцінок від гостей за місяць (через QR/додаток)	Рівень проактивності та ввічливості працівника	Значення коефіцієнта $К_{сервіс}$	Вплив на фінансовий розмір премії працівника
Понад 50 схвальних відгуків	Еталонний рівень гостинності	1,25	Розмір премії збільшується на 25% (максимальне заохочення).
Від 21 до 50 відгуків	Високий рівень сервісу	1,10	Розмір премії збільшується на 10%.
Від 10 до 20 відгуків	Стандартний (базовий) рівень	1,00	Премія виплачується у базовому 100% обсязі.
Менше 10 відгуків	Низький рівень (пасивність у залі)	0,85	Премія зменшується на 15% (демотиваційний маркер).

Джерело: розроблено та запропоновано автором

Матрицю розрахунку індивідуального коефіцієнта якості сервісу ($К_{сервіс}$) представлено у таблиці 3.3.

Впровадження такого механізму (табл. 3.3) створює пряму фінансову зацікавленість працівника бути проактивним та доброзичливим із кожним покупцем, оскільки його особисті зусилля тепер безпосередньо впливають на розмір заробітної плати. Це дозволить оперативно нівелювати зауваження клієнтів щодо браку емоційної залученості лінійного персоналу.

Паралельно з матеріальним стимулюванням, сильна клановo-адхократична корпоративна культура ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» вимагає потужного розвитку інструментів нематеріальної мотивації та гейміфікації. Пропонується впровадження внутрішньої системи визнання досягнень, яка базується на концепції «Корпоративної валюти» у додатку «Сільпо-Команда» (наприклад, віртуальні монети – «Сільпо-Коїни»).

Співробітники отримують ці монети за:

– відсутність запізнень та лікарняних протягом кварталу;

– допомогу колегам зі своєї зміни (кланова підтримка);

– пропозицію раціоналізаторських ідей щодо викладки товару чи зниження відходів (проєкт «Zero Waste»);

– найвищі оцінки від покупців.

Накопичені віртуальні монети працівники можуть самостійно витрачати у внутрішньому онлайн-магазині «Silpo-Store» на корпоративний мерч, брендований одяг преміум-якості (що вирішить проблему незадоволеності стандартною формою, зафіксовану в табл. 2.4), сертифікати на навчання або додаткові оплачувані дні відпочинку.

Важливим вектором зміцнення лояльності персоналу є забезпечення чітких, зрозумілих та прозорих перспектив професійного просування. Дослідження задоволеності показало, що значна частина працівників (16 осіб із 38) вважає, що можливості кар'єрного зростання потребують покращення. Для подолання цього бар'єра пропонується реформувати діючу програму

«Кадровий резерв Сільпо», перевівши її на принципи автоматизованого кар'єрного трекінгу.

Таблиця 3.4.

Матриця рівнів кар'єрного просування лінійного персоналу в межах оновленої програми «Кадровий резерв»

Поточна посадова позиція	Необхідні умови для зарахування до резерву	Інструменти навчання та підготовки («Академія Fozzy»)	Цільова кар'єрна позиція (просування)
Продавець / Касир / Консультант	– Стаж роботи від 6 місяців. – Стабільно високий коефіцієнт $K_{сервіс} \geq 1{,}10$. – Рекомендація завідувача підрозділу.	– Онлайн-курс «Ефективні комунікації та наставництво». – Практичний тренінг з товарознавства та обліку.	Старший касир / Адміністратор торгового залу
Адміністратор залу / Старший касир	– Стаж на посаді від 1 року. – Успішне кураторство над 3 новими працівниками (адаптація).	– Модульна програма «Менеджмент у ритейлі». – Курс «Управління конфліктами та психологія клієнта».	Заступник завідувача супермаркету
Заступник завідувача магазину	– Стаж на посаді від 1,5 року. – Виконання KPI-показників секції протягом 2 кварталів поспіль.	– Стратегічна інтенсив-програма «Управління прибутковістю бізнесу». – Стажування в Центральному офісі.	Завідувач супермаркету (Директор магазину)

Джерело: розроблено та запропоновано автором

Структурно-логічну схему оновленої системи кар'єрного просування лінійного персоналу в ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» представлено у таблиці 3.4.

Перевагою оновленої системи (табл. 3.4) є те, що кожен лінійний працівник через свій персональний кабінет у додатку чітко бачить, які саме умови йому потрібно виконати, щоб перейти на наступний ступінь. Це усуває суб'єктивізм та фаворитизм з боку керівництва магазину, мінімізує внутрішні конфлікти та створює потужний стимул для довгострокової роботи в компанії. Прозорий кар'єрний трек перетворює ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» на привабливого роботодавця для амбітної молоді, що здатне повністю перекрити загальноринкові загрози кадрового дефіциту.

Таким чином, комплексний розвиток системи мотивації, побудований на гнучких графіках, гейміфікованих інструментах індивідуального заохочення та автоматизованому «Кадровому резерві», дозволить перетворити корпоративну культуру ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» на ефективний драйвер кадрової стабільності. Це суттєво підвищить рівень лояльності людей, знизить плинність лінійного персоналу та створить надійну основу для підвищення загальної продуктивності праці.

Будь-які стратегічні зміни у внутрішньому середовищі сучасного комерційного підприємства, навіть якщо вони стосуються суто соціальних чи психологічних аспектів корпоративної культури, потребують детального фінансово-економічного аналізу та обґрунтування. Управлінські рішення щодо модернізації організаційної культури ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» не можуть фінансуватися як абстрактні витрати; вони повинні розглядатися як довгострокові інвестиції в кадровий капітал, які мають чіткі терміни окупності та приносять прямий економічний ефект.

Для оцінки доцільності запуску розробленої комплексної програми «Культура Сільпо: Енергія команди та Щастя гостя» на базі досліджуваного підрозділу – супермаркету № 271 – було розраховано детальний кошторис витрат (капітальних та операційних) на впровадження всіх трьох архітектурних блоків («Інфо-Простір», «Баланс і Турбота», «Еталонна Гостинність»).

Фінансове моделювання витрат на цифровізацію комунікацій, ергономізацію робочих місць, навчання та психологічну підтримку персоналу на найближчий плановий рік деталізовано у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5.

Кошторис інвестиційних та операційних витрат на реалізацію програми модернізації корпоративної культури у магазині № 271

Назва блоку програми	Конкретні заходи, програмні продукти, матеріали та курси	Постачальник послуг / Специфікація матеріалів	Одинична вартість / Обсяг	Загальні витрати, грн
1. Блок «Інфо-Простір»	Розробка та адаптація white-label інтерфейсу мобільного додатку «Сільпо-Команда» для iOS та Android.	IT-підрядник (на базі рішень *Corezoid* / *Salesforce*)	Разовий проєкт розробки та шифрування даних	180 000
	Придбання хмарного простору та підтримка серверів.	*Amazon Web Services (AWS)*	12 місяців × 2500 грн	30 000
	Корпоративна ліцензія на інтеграцію бази знань.	Платформа *Notion Enterprise*	38 користувачів × 400 грн/міс	15 200
2. Блок «Баланс і Турбота»	Капітальний ремонт кімнати відпочинку персоналу («Mental Recharge Zone»).	Будівельні матеріали: гіпсокартон Knauf, еко-фарба Tikkurila, звукоізоляція.	Площа приміщення 24 м^2	45 000
	Комплектація ергономічними меблями для розвантаження.	Крісла-мішки *Beanbag*, ортопедичний диван *Blest*.	Комплект меблів	32 000
	Елементи озеленення та звукова система.	Стабілізований мох, фікуси, акустика *JBL*.	Елементи інтер'єру та гаджети	18 000
	Професійна кавомашина для безкоштовного користування під час перерв.	Кавовий апарат *DeLonghi Dinamica*	1 одиниця	25 000
	Програма психологічної підтримки «Сільпо-Поруч».	Залучення експертів платформи *Mindly* / *Rozmova*	12 місяців × 5 000 грн (абонентська плата)	60 000
3. Блок «Еталонна Гостинність»	Інтерактивний тренінг для менеджерів та лінійного персоналу «Емоційний баланс та проактивний сервіс».	Тренінгова компанія *«Живе Діло»* / *Київська Академія Тренінгу*	2 модулі (по 2 дні) для всього колективу	50 000
	Навчальний курс для завідувачів секторов «Людиноцентричний менеджмент та профілактика вигорання».	Платформа *Laba* / *Києво-Могилянська Бізнес-Школа*	3 управлінські одиниці × 12 000 грн	36 000

	Фінансування фонду гейміфікованих подарунків («Silpo-Store»).	Брендований мерч (худі, павербанки), сертифікати *Bodo*.	Річний ліміт на підрозділ	40 000
РАЗОМ ВИТРАТ	Усі напрями модернізації культури	-	Річний бюджет програми	531 200

Джерело: розроблено та розраховано автором на основі комерційних пропозицій ринку

Загальний обсяг необхідного фінансування для магазину № 271 становить 531 200 грн на рік. Для великого супермаркету ця сума є цілком прийнятною, проте її виділення вимагає чіткого розрахунку зворотного фінансового потоку (ROI – Return on Investment).

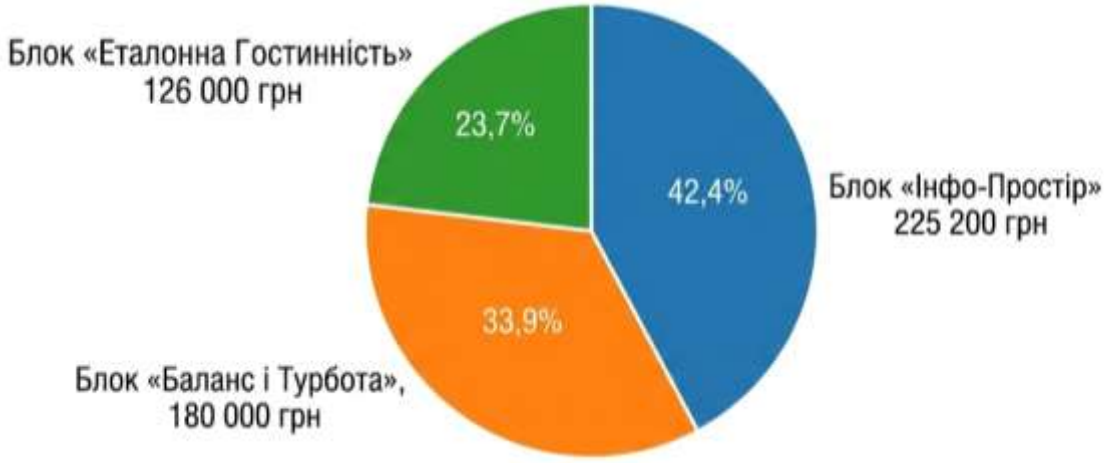


Рис. 3.2. Структура витрат на модернізацію корпоративної культури ТОВ «СІЛЬПО ФУД»

Головне джерело формування реального економічного ефекту від впровадження програми модернізації корпоративної культури лежить у мінімізації втрат від плинності кадрів. Як було доведено раніше, плинність лінійного персоналу виступає головною слабкою стороною ТОВ «СІЛЬПО-ФУД». Постійне звільнення касирів та продавців через утому та вигорання завдає компанії значних прямих та непрямих збитків.

Економічні збитки підприємства від звільнення одного працівника ($Зб_{плин}$) складаються з таких елементів:

1. Витрати на розміщення вакансій, роботу рекрутерів та проведення співбесід ($В_{рекр}$).

2. Витрати на первинне оформлення, медичний огляд та адміністрування ($В_{оформ}$).

3. Витрати на безкоштовне навчання в «Академії Fozzy», виплату стипендії за період стажування та оплату праці наставника ($В_{навч}$).

4. Непрямі збитки від зниження продуктивності праці нового співробітника у перші 2-3 тижні роботи, коли він лише адаптується до процесів і робить помилки ($В_{адап}$).

За даними HR-дирекції ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», сукупні витрати на заміну однієї штатної одиниці лінійного персоналу (продавець/касир) у середньому становлять 24 000 грн.

Проаналізуємо кадровий стан магазину № 271 до впровадження проєкту. Середньооблікова чисельність працівників підрозділу становить 38 осіб. Рівень плинності кадрів за минулий рік склав рекордні 26,3%, тобто протягом року звільнилося та було наново прийнято 10 співробітників (38× 0,263 = 10).

Таким чином, річні збитки магазину лише від втрати кадрового складу становили:

$$Зб_{плин.минул} = 10 \times 24\,000 = 240\,000 \text{ грн.}$$

Згідно з прогнозними розрахунками тренінгових компаній та HR-експертів, впровадження гнучких графіків праці (табл. 3.2), запуск психологічної підтримки та покращення внутрішнього клімату дозволяють знизити рівень плинності кадрів мінімум на 50% (тобто показник впаде з 26,3% до безпечного рівня 13,1%). За таких умов кількість звільнень зменшиться з 10 до 5 осіб на рік.

Економічний ефект від зниження плинності кадрів ($Е_{плин}$) розраховується за формулою:

$$Е_{плин} = (Ч_{звільн.минул} – Ч_{звільн.прогноз} \times Зб_{плин} = (10 - 5) \times 24\,000 = 120\,000 \text{ грн.}$$

Другим, ще потужнішим джерелом фінансових надходжень є пряме зростання продуктивності праці лінійного персоналу. Завдяки ліквідації інформаційного вакууму (блок «Інфо-Простір»), ергономічному відпочинку та впровадженню індивідуального KPI-стимулювання (табл. 3.3), швидкість

роботи працівників на касах та якість викладки товарів у залі суттєво зростуть. Зменшиться частка абсентеїзму (прогулів, запізнень, незапланованих лікарняних через психологічне вигорання).

Середньомісячний роздрібний товарооборот магазину № 271 становить близько 14 000 000 грн. За розрахунками фахівців з операційного менеджменту ритейлу, оптимізація робочого часу та підвищення проактивності колективу забезпечують мінімальне зростання обсягів продажів на 2,5% за рахунок підвищення швидкості обслуговування у пікові години (відсутність довгих черг – менше «втрачених» покупців, які йдуть без покупок).

Річний приріст товарообороту ($R_{прир}$) складе:

$$R_{прир} = 14\,000\,000 \times 12 \times 0{,}025 = 4\,200\,000 \text{ грн.}$$

Враховуючи, що середня торговельна маржа (чиста рентабельність операційного доходу) ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» після вирахування собівартості продукції становить близько 11%, додатковий чистий прибуток підприємства від зростання продуктивності праці кадрового складу ($П_{додат}$) становитиме:

$$П_{додат} = 4\,200\,000 \times 0{,}11 = 462\,000 \text{ грн.}$$

Тепер проведемо розрахунок загального інтеграційного економічного ефекту від реалізації соціокультурного проєкту ($Е_{заг}$) за формулою:

$$Е_{заг} = Е_{плин} + П_{додат} = 120\,000 + 462\,000 = 582\,000 \text{ грн.}$$

Порівняємо отриманий річний фінансовий ефект із бюджетом витрат на впровадження програми, щоб визначити чисту економічну цінність проєкту (ЧЦ) та індекс його окупності. Результати зведено у таблиці 3.6.

Розрахунки таблиці 3.6 математично доводять високу фінансову доцільність проєкту. Програма модернізації корпоративної культури ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» повністю окупає себе вже за 11 місяців з моменту запуску, а починаючи з другого року, приноситиме компанії чистий прибуток у вигляді збереженого людського потенціалу та зростання лояльності гостей.

Окрім прямого, вираженого в грошах економічного ефекту, підприємство отримує вагомі соціальні результати (нематеріальні дивіденди):

– повне вирівнювання психологічного клімату в трудовому колективі;

– трансформація сприйняття бренду «Сільпо» як еталонного людиноцентричного роботодавця на ринку України;

– перехід лінійного персоналу до проактивної, щирої моделі обслуговування, що повністю реалізує місію «Робити гостей щасливими»;

– підвищення стресостійкості бізнесу в умовах тривалих макроекономічних та безпекових криз воєнного стану.

Таблиця 3.6.

Комплексні показники фінансово-економічної ефективності соціокультурних заходів

Найменування аналітичного показника ефективності	Алгоритм математичного розрахунку	Значення показника у грошовому вимірі, грн
Загальний річний економічний ефект ($Е_{заг}$)	Сума заощаджених коштів на плинності та додаткового чистого прибутку	582 000
Річний бюджет впровадження програми ($В_{прогр}$)	Сукупні капітальні та операційні витрати	531 200
Чистий фінансовий залишок (чиста вигода)	Різниця між ефектом та витратами ($Е_{заг}$ - $В_{прогр}$)	+ 50 800
Термін окупності інвестицій ($Т_{ок}$)	Відношення витрат до річного ефекту (Впрогр / Езаг)	0,91 року (11 місяців)

Джерело: розроблено та розраховано автором

Таким чином, розроблені рекомендації щодо вдосконаленню корпоративної культури ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» є всебічно обґрунтованими, фінансово виправданими та високоефективними, що дозволяє рекомендувати їх до практичного впровадження у діяльність торгової мережі.

ВИСНОВКИ

Діагностика загального стану та інфраструктурного потенціалу ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» підтвердила його статус беззаперечного лідера національного FMCG-ритейлу, бізнес-модель якого орієнтована на концептуальне різноманіття, унікальний дизайн торгових залів та активну диджиталізацію. Навіть в умовах кризових явищ воєнного часу підприємство демонструє впевнену динаміку екстенсивного та інтенсивного масштабування. Протягом 2022–2024 років чистий дохід компанії збільшився на 32,1%, досягнувши 92 500 млн грн, а роздрібний товарооборот зріс на 32,2%. Це супроводжувалося планомірним розширенням загальної торговельної площі до 442,7 тис. $м^2$, оновленням необоротних активів (залишкова вартість основних засобів зросла на 780,0 млн грн) та залученням додаткових людських ресурсів, чисельність яких збільшилася на 1 700 осіб. Позитивним індикатором ефективності менеджменту є те, що темпи зростання чистого доходу значно випереджають темпи приросту штату, що свідчить про загальне підвищення продуктивності праці. Управлінська архітектура ритейлера побудована за чітким лінійно-функціональним типом із застосуванням вертикальної інтеграції та географічного розподілу повноважень між п'ятьма великими макрорегіонами, що дозволяє утримувати баланс між жорстким стратегічним контролем центрального офісу та оперативною гнучкістю на місцях.

Емпіричне дослідження особливостей корпоративної культури ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» засвідчило наявність сформованої трирівневої структури, де зовнішній (візуальний) шар унікальних тематичних артпросторів (зокрема, магазину № 271 у місті Умань, виконаного за концепцією «Театр Кабукі») гармонійно поєднується із внутрішнім рівнем задекларованих цінностей та місією «Робити гостей щасливими». За допомогою стандартизованого інструментарію OCAI Камерона-Куїнна встановлено, що в компанії домінує гнучка змішана соціокультурна модель із вираженими ознаками кланового (36,7%) та адхократичного (33,3%) типів. Це доводить, що атмосфера

внутрішньої взаємодопомоги, солідарності та наставництва в колективі ефективно інтегрована з високою готовністю людей до творчих інновацій, сміливих експериментів та розширення асортиментних лінійок власного виробництва, імпорту й ВТМ. Важливим стабілізуючим чинником виступає переважання демократичного стилю керівництва (55%) на рівні лінійного менеджменту, який підтримує відкритий діалог та залучає персонал до обговорення поточних операційних завдань.

Проведений соціологічний аудит за допомогою 5-бальної Лікертової шкали, результати якої були інтегровані у 10-бальну оціночну матрицю, підтвердив високий рівень сприйняття колективом базових культурних орієнтирів. Віра в загальний успіх, командна взаємодопомога, етичність внутрішніх міжособистісних взаємин, а також можливості для безкоштовного навчання отримали найвищі бали (9 із 10). Компанія веде прозору та відповідальну кадрову політику, що підтвердилося виконанням умов Колективного договору та масштабним підвищенням посадових окладів і премій на 15% у першій половині 2024 року, що зумовило ріст середньої заробітної плати на 13,6%. Окрім цього, високий рівень патріотичної згуртованості підтримується через фінансування програм допомоги родинам мобілізованих співробітників, адаптацію ветеранів та відрахування частини вартості товарів на потреби Збройних Сил України.

Водночас комплексний SWOT-аналіз та анкетування виявили критичну деструктивну зону – незадоволеність лінійного персоналу балансом між виконанням обов'язків та особистим життям. Через надмірну інтенсивність праці, спричинену загальноринковим дефіцитом кадрів та безпековими ризиками війни, співробітники накопичують психоемоційну втому. Зовнішній моніторинг поведінкових реакцій персоналу на основі опитування покупців підтвердив, що параметри «щирої доброзичливості» та «проактивності» в залі мають тенденцію до зниження, оскільки хронічне вигорання перетворює сервіс на механічне виконання інструкцій, блокуючи повну реалізацію місії гостинності. Також виявлено наявність локальних затримок інформації між

ієрархічними рівнями великої торговельної мережі та потребу в осучасненні й підвищенні ергономічності корпоративного одягу.

З метою подолання виявлених деструкцій та трансформації внутрішнього середовища у людиноцентричний простір, у роботі обґрунтовано Стратегію модернізації корпоративної культури та розроблено комплексну цільову програму «Культура Сільпо: Енергія команди та Щастя гостя». Програма має покроковий характер і розрахована на чотири хронологічні етапи (діагностичний, технологічний, інтеграційний та контрольний) за трьома взаємопов'язаними векторами:

Блок «Інфо-Простір» передбачає ліквідацію комунікаційних розривів через запуск єдиного внутрішнього мобільного додатку «Сільпо-Команда». Інструмент містить обов'язкові модулі прямої стрічки новин, анонімного зворотного зв'язку з HR-дирекцією, швидкого доступу до бази знань «Академії Fozzy» та модуль цифрового визнання досягнень. Це дозволить скоротити час трансляції рішень до кількох хвилин.

Блок «Баланс і Турбота» спрямований на боротьбу з вигоранням лінійних кадрів через капітальний ремонт кімнат відпочинку у магазинах за концепцією «Mental Recharge Zone» (використання природних тонів, ергономічних меблів Blest, озеленення стабілізованим мохом та релакс-акустики JBL). Також передбачено запуск постійної психологічної підтримки «Сільпо-Поруч» (тренінги з саморегуляції) та впровадження додаткових оплачуваних «Днів ментального здоров'я».

Блок «Еталонна Гостинність» орієнтований на трансформацію сервісу через гейміфікацію клієнтоорієнтованості (конкурс «Майстер Гостинності» з накопиченням віртуальних «Сільпо-Коїнів» за подяки від покупців, які можна обміняти на мерч преміум-якості в онлайн-магазині Silpo-Store). Важливим кроком є дебюрократизація та розширення автономії касирів у самостійному ухваленні дрібних рішень на користь клієнта у спірних ситуаціях.

Для посилення довгострокової відданості кадрового потенціалу розроблено механізми розвитку гнучкої мотивації та прозорого кар'єрного

ліфта. По-перше, запропоновано ліквідувати хронічну перевтому змін через впровадження системи «Внутрішнього шерингу персоналу» (створення крос-резерву підмінних мобільних команд у межах міста з підвищеною оплатою за шеринг-годину) та гнучких графіків Flexible Hours. По-друге, розроблено нову формулу матеріальної винагороди із впровадженням індивідуального коефіцієнта якості сервісу, що безпосередньо збільшує розмір щомісячної премії працівника на 10 – 25% за наявності стабільних позитивних відгуків від гостей. По-третє, реформовано діючу програму «Кадровий резерв Сільпо» шляхом переведення її на засади автоматизованого кар'єрного трекінгу. Створена матриця рівнів чітко регламентує умови просування лінійного персоналу (продавець – адміністратор – заступник – завідувач магазину) та відповідні навчальні модулі, що повністю усуває суб'єктивізм керівництва та нівелює загрози загальноринкового дефіциту кадрів.

Фінансово-економічне обґрунтування запропонованої програми довело її високу комерційну доцільність, оскільки соціальні інвестиції в соціокультурний простір забезпечують пряму фінансову віддачу. Річний бюджет реалізації заходів для уманського магазину № 271 (включаючи розробку ПЗ, ремонт кімнати відпочинку, закупівлю кавомашин DeLonghi, оплату тренінгів Laba та фонду мерчу) розраховано на рівні 531 200 грн.

При цьому загальний річний економічний ефект від реалізації проєкту складе 582 000 грн.

Чиста фінансова вигода проєкту за перший рік становитиме 50 800 грн, а термін окупності інвестицій складе всього 0,91 року (11 місяців), що підтверджує високу окупність капіталовкладень. Окрім вимірних грошових надходжень, ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» отримує вагомі соціальні дивіденди: стабілізацію кадрового складу, повне вирівнювання психологічного мікроклімату, посилення бренду людиноцентричного роботодавця та підвищення загальної стресостійкості бізнес-системи в умовах тривалих макроекономічних криз.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Апостолюк О. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту підприємства в підвищенні його конкурентоспроможності. Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. 2016. № 2. С. 68-73.

2. Балика О.Г. Стратегічне управління корпоративною культурою. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі: Економічні науки. 2011. № 4 (49). С. 195 – 200.

3. Білецька О. О. Теоретичні основи проведення діагностики корпоративної культури підприємств. Сучасні напрямки теоретичних і прикладних досліджень 2012. Серія: «Економіка» : зб. наук. пр. за матеріалами Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Одеса, 15-28 березня 2012 р.). Одеса : Чорноморя, 2012. Т. 14. С. 56-58.

4. Білецька О. О. Методологічні засади та підходи до діагностики корпоративної культури підприємств. Вісник Сумського державного університету: науковий журнал. Серія «Економіка». 2019. № 1. С. 80-83.

5. Білецька О. О. Фактори впливу на процес формування корпоративної культури підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2021. № 4. Т. 2. С. 85 - 88.

6. Білецька О. О. Модель корпоративної культури промислового підприємства. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». 2021. Вип. 9 (4). С. 80 - 84.

7. Білецька О. О. Проблеми підвищення рівня корпоративної культури підприємства. Розвиток національної економіки: теорія і практика : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Івано-Франківськ - Тернопіль, 3-4 квітня 2022 р.). Тернопіль : Крок, 2022. Ч. 2. С. 33-34.

8. Бортнік С. М. Стратегічне управління розвитком персоналу підприємства та сучасні підходи до оцінювання його рівня. Економічний часопис Східноєвропейського національного університету ім.Л.Українки. 2015. №2.С.33-39.

9. Бриндіна О. А. Корпоративна культура: оцінка ефективності. Торгівля і ринок України. 2007. Вип. 23. -Т. 1. С. 302-309.

10. Возна Юлія Корпоративна культура у формуванні іміджу організації. Актуальні проблеми економіки та управління на сучасному етапі: матеріали IV Міжнародної студентської науково-практичної конференції 7 листопада 2019 року, Тернопільський національний економічний університет, м.Тернопіль, 2019. С. 190-192.

11. Гайдученко С. О. Корпоративна культура: текст лекцій для студентів. Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О.М. Бекетова. Х. : ХНУМГ, 2022. 77 с.

12. Гайдученко С. О. Організаційна культура : конспект лекцій для студентів бакалавріату всіх форм навчання спеціальності 281 – Публічне управління та адміністрування. Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім.О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. Бекетова, 2020. – 75 с.

13. Гриценко Н.В. Особливості формування корпоративної культури організації. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2017. № 59. С 284-290.

14. Діденко Н. В. Формування механізму корпоративної культури [Електронний ресурс]. БізнесІнформ. 2019. № 6. С. 206-207.

15. Дяченко Т. О., Скібіцька Л. І. Корпоративна культура та корпоративний імідж підприємства: посіб. К.: Освіта України, 2012. 248 с.

16. Єгоров І. Ю., Краскова О. В. Корпоративна культура. Навчальний посібник, Київ, 2020. 185 с.

17. Задихайло Д. В., Кібенко О. Р., Назарова Г. В. Корпоративне управління : навч. посіб. [для вищ. навч. закл.]; М-во освіти і науки України. Харків : Еспада, 2003. 687 с.

18. Захарчин Г. М., Любомудрова Н. П., Винничук Р. О. Корпоративна культура: Навч. посіб./ Л.: Новий Світ 2000, 2012. 342 с.

19. Захарчин Г. М. Інформаційне забезпечення процесу формування корпоративної культури на підприємстві. Актуальні проблеми економіки. 2009. № 10. С. 212-219.

20. Захарчин Г. М. Механізм формування корпоративної культури на підприємстві. Формування ринкової економіки в Україні. 2009. Вип. 19. С. 241-248.

21. Захарчин Г. М. Ціннісно-регулятивні аспекти корпоративної культури підприємства. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія: Проблеми економіки та управління : зб. наук. праць. 2020. № 815. С. 46-50.

22. Ігнатьева І. А., Гарафонова О. І. Корпоративне управління. К.: Центр учбової літератури, 2020. 600 с.

23. Козлов В.В. Корпоративна культура: навч.посіб. К.: Альфа-Пресс, 2009. 304с.

24. Колесніков Г. О. Підходи щодо формування корпоративної культури українського бізнесу. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2006. № 3 (82). С. 120-123.

25. Корпоративна культура : навч. посібник / За заг. ред. Г. Л. Хаєта. К.: Центр навч. л-ри, 2003. 403 с.

26. Кравченко В. О. Корпоративна культура як складова інноваційної поведінки персоналу. Вісник НУВГП. Економіка : зб. наук. праць. Рівне : НУВГП. 2011. Вип. 3 (51). С. 100-106.

27. Кравченко О. Оцінка впливу корпоративної культури на ефективність та конкурентоспроможність підприємства. БізнесІнформ. 2019. № 10. С. 260-263.

28. Кравченко В. О. Корпоративна культура як складова конкурентних переваг підприємства. Науковий вісник ОНЕУ. Всеукраїнська асоціація молодих науковців. Науки: економіка, політологія, історія. 2020. № 8 (228). С. 70-83.

29. Мартиненко В. Корпоративна культура як об'єкт управлінської діяльності у сфері державної служби. Публічне управління: теорія та практика : зб. наук. пр. Асоціації докторів наук з державного управління. Х. : Вид-во «ДокНаукДержУпр», 2019. № 1 (9). С.59-63.

30. Менеджмент : навч. посібник / За ред. Г. В. Щокіна, М. Ф. Головатого, О.В. Антонюка, В. П. Сладкевича. К. : МАУП, 2007. 816 с.

31. Монастирський Г. Л. Теорія організації : навч. посіб. К.: Знання, 2008. 319с.

32. Науменко Н. М. Параметри корпоративної культури, що впливають на конкурентоспроможність підприємства. Економіка і менеджмент культури. 2020. №2. С. 34-40.

33. Нижник В. М. Механізм мотивації високопродуктивної праці персоналу підприємств / В. М. Нижник, О. А. Харун. Хмельницький : ХНУ, 2012. 210 с.

34. Овчаренко А. О. Методика та процес діагностики корпоративної культури в умовах інтернаціоналізації бізнесу [Електронний ресурс] Режим доступу: http://www.confcontact.com/2007nov/ ovcharenko.htm

35. Корпоративна культура в органах виконавчої влади та органах місцевого самоврядування : метод. рекомендації / Уклад.: В. Г. Гамаюнов, Н. В. Горбенко. Донецьк, 2009. 26 с.

36. Корпоративна культура : навч.-метод. посібник / Уклад.: А. В. Ліпенцев, М. Князєв, Т. Е. Василевська ; за заг. ред. О. Ю. Оболенського, С. В. Сьоміна, А. О. Чемериса [та ін.]. К. : Вид-во НАДУ, 2007. 44 с.Кравченко О. Корпоративна культура, як стратегічна конкурентна перевага на підприємстві. Вісник Хмельницького національного університету. 2011. Т. 1, №3.

37. Кузьмін О. Є., Бала О. І., Бала Р. Д. Фактори впливу на корпоративну культуру: сутність та класифікація. Економіка: проблеми теорії та практики : Збірник наукових праць. Вип.222: в 5-ти т. Т.5. Д.: ДНУ, 2007. С. 1078-1083.

38. Лозовський О.М. Дрончак І.В. Формування іміджу підприємства як елементу конкурентоспроможності. Молодий вчений. 2016. № 1(1).С. 101-104.

39. Орєхов, С. А. Корпоративний менеджмент [Текст]: навч. посібник /№1. С. 133-137.

40. Офіційний сайт ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» https://silpo.ua.

41. Палеха Ю. І. Ключі до успіху або організаційна та управлінська культура.

2-ге вид., доп. К. : Вид-во Європ. університету, 2002. 337 с.

42. Петрова І.Л. Вплив корпоративної культури на модернізацію соціально-трудових відносин. Вчені записки. 2015. № 40. С. 139-145.

43. Пушкар З.М. Корпоративна культура в контексті діяльності організації. Молодий вчений 2017. № 10 (50). С. 1025- 1028.

44. Сальникова Л. С. Сучасні комунікаційні технології в бізнесі [Текст]: навч. Посібник. К.: Аспект Пресс, 2015. 296 с.

45. Семикіна М.В. Діагностика впливу корпоративної культури на стан соціально-трудових відносин. Соціально-трудові відносини: теорія та практика: зб. наук. пр. 2015. № 2 (10). С. 54-63.

46. Семикіна М.В. Корпоративна культура та якість людського капіталу: особливості взаємовпливу. Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. 2015. № 28. С. 68-75.

47. 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.

48. Тельнов А. С. Соціальна відповідальність бізнесу у контексті забезпечення якості продукції. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2020. № 6. С. 52-56.

49. Терон І.В. Корпоративна культура в механізмах регулювання соціально-трудових відносин. Глобальні та національні проблеми економіки. 2015. № 6. С. 639-643.

50. Харчишина О. В. Корпоративна культура як фактор мотивації персоналу підприємства. Вісник ДАУ. 2008. № 1. С. 217-225.

51. Харчишина О. В. Формування корпоративної культури в системі менеджменту підприємств харчової промисловості : монографія. Житомир : Вид-во Житомир. держ. ун-ту ім. І Франка, 2012. 289 с.

52. Хаєта Г.Л. Корпоративна культура: Навчальний посібник. Під заг. ред. Г.Л. Хаєта. Київ: Центр навчальної літератури, 2003. 403 с.

53. Чупіс А.В. Управління підприємницькою діяльністю: оцінка,

організація, прогнозування. Суми: Університет. кн., 2009. 333 с.

54. Щербина О. В. Еволюція організаційних структур: сутність, етапи, принципи. Вчені записки: зб. наук. пр. / відп. ред. А. Ф. Павленко; Мво освіти і науки України; ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана». Яворська T.B., Mansfield, R. S. (2020). Building competency model. Human Resource management, 35, 7-15.

55. Cabrera A., Cabrerab E.F., & Barajas S. (2001). The key role of organizational culture in a multi-system view of technology-driven change. International Journal of Information Management, vol. 21, issue 3, pp. 245–261.

56. Daulatram B.L. (2003). Organizational culture and job satisfaction. The Journal of Business and Industrial Marketing. Vol. 18. No. 2/3. Pp. 219–236.

57. Deal T.E. & Kennedy A.A. (2000). Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life Harmondsworth, Perseus Books.

58. Edgar H. Shein Organizational culture and leadership. John Wiley & Sons. 2017. 416p.

59. Fleury M.T.L. (2009). Organizational Culture and the Renewal of Competences. BAR, Curitiba, v. 6, n. 1, art. 1, 1–14.

60. Geert Hofstede, Gert Jan Hofstede, Michael Minkov Cultures and Organizations: Software of the Mind, Third Edition. 2010. 576p.

61. Hall E.T. Beyond Culture. – Anchor Books, 1989. 298 p.

62. Khang, A., Semenets-Orlova, I., Dmytrenko, H., Holovach, N., Zgalat-Lozynska, L., & Shevchuk, R. (2024). Human-Centered Approach as a Methodological Tendency of Personnel Management in Workplace. In AI-Oriented Competency Framework for Talent Management in the Digital Economy (pp. 416 - 432). CRC Press, https://doi.org/10.1201/9781003440901

63. Levin K. A Dinamic theory of personality. N.Y., 1935

64. Lunneburg C.F. (2011). Understanding Organizational Culture: A Key Leadership Asset. National Forum of Education Administration and Supervision Journal, 29: 4.

65. Mescon M.H., Khedouri F., Albert M. Management. Addison-Wesley

Educational Publishers, Incorporated, 1988. 288 p.

66. Schein, E. H., Schien, P. A. (2018). Humble Leadership: The Power of Relations, Openness, And Trust. USA: Berrett-Koehler Publisher.