МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
MINISTRY FOR EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ZAPORIZHZHYA NATIONAL UNIVERSITY

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ
FACULTY OF MANAGEMENT

КАФЕДРА ПІДПРИЄМНИЦТВА,
МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА ЛОГІСТИКИ
CHAIR OF ENTREPRENEURSHIP, MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS AND LOGISTICS

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
БАКАЛАВРА

на тему Формування корпоративної культури в організації ТОВ «ТК «ТРЕЙДРЕСУРС»: проблеми та перспективи розвитку

THESIS FOR THE BACHELOR'S DEGREE

Formation of Corporate Culture in the Organization of LLC “TC “TRADERESOURS”: Problems and Prospects for Development

Виконав: здобувач ступеня вищої освіти бакалавра,
групи 6.0732-моа-з
спеціальності 073 Менеджмент
освітньої програми Менеджмент організацій і адміністрування
В. О. Чередніченко
Керівник доц. каф. П,МОтаЛ, доц., к.н.держ.упр. О.А. Онищенко
Рецензент доц. каф. П,МОтаЛ, доц., к.е.н. В.О. Шишкін

Запоріжжя
2026

ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту
Кафедра підприємництва, менеджменту організацій та логістики
Рівень вищої освіти Бакалавр
Спеціальність 073 Менеджмент,
освітня програма Менеджмент організацій і адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
к.е.н., доц. Павлюк Т.С.
«____» _____20___ року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Чередніченко Вероніці Олександрівні

1. Тема роботи Формування корпоративної культури в організації ТОВ «ТК «ТРЕЙДРЕСУРС»: проблеми та перспективи розвитку
керівник роботи доцент кафедри П,МОтаЛ, доц., к.н.держ.упр. Онищенко О.А.
затверджені наказом ЗНУ від «___»_____20__ року №___
2. Строк подання студентом роботи «___»_____ 20__ р.
3. Вихідні дані до роботи джерела Інтернет, спеціалізована література, періодичні видання, матеріали науково-практичних конференцій з досліджуваних питань, а також дані статистичної звітності досліджуваної організації
4. Перелік питань, які потрібно розробити:
Кваліфікаційна робота бакалавра складається з основної частини і додаткової. Основна частина містить такі структурні елементи: вступ, сутність (3 розділи – теоретичний, аналітико-дослідницький, проектно-рекомендаційний), висновки та рекомендації, список використаних джерел. Розділ 1. Теоретичні основи формування корпоративної культури в організації – складається з 3 підрозділів: 1.1 Сутність та зміст корпоративної культури організації; 1.2 Механізми формування та розвитку корпоративної культури; 1.3 Зарубіжний та вітчизняний досвід формування корпоративної культури. Розділ 2. Аналіз стану корпоративної культури в ТОВ «ТК «ТРЕЙДРЕСУРС» – складається з 2 підрозділів: 2.1 Загальна характеристика підприємства; 2.2 Оцінка існуючої корпоративної культури в ТОВ «ТК «ТРЕЙДРЕСУРС». Розділ 3. Напрями вдосконалення та перспективи розвитку корпоративної культури в ТОВ «ТК «ТРЕЙДРЕСУРС» – складається з 2 підрозділів: 3.1 Формування ефективної моделі корпоративної культури підприємства; 3.2 Розробка та оцінка ефективності заходів щодо вдосконалення корпоративної культури.

5. Консультанти розділів роботи

| Розділ | Прізвище, ініціали та посада консультанта | Підпис, дата | |
|---|---|---|---|
| | | завдання видав | завдання прийняв |
| 1 | Онищенко О.А., доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ | 12.02.2026 | 22.02.2026 |
| 2 | Онищенко О.А., доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ | 03.03.2026 | 03.03.2026 |
| 3 | Онищенко О.А., доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ | 01.04.2026 | 01.04.2026 |

6. Дата видачі завдання 12.02.2026

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| № з/п | Назва етапів кваліфікаційної роботи | Строк виконання етапів роботи | Примітка |
|---|---|---|---|
| 1 | Узгодження теми, складання змісту | лютий | виконано |
| 2 | Вивчення літературних джерел | лютий | виконано |
| 3 | Збирання матеріалу на підприємстві | лютий | виконано |
| 4 | Обробка матеріалу | березень | виконано |
| 5 | Виконання розділу 1 | березень | виконано |
| 6 | Виконання розділу 2 | квітень | виконано |
| 7 | Виконання розділу 3 | квітень | виконано |
| 8 | Формулювання висновків | травень | виконано |
| 9 | Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії | травень | виконано |
| 10 | Подання роботи на кафедру | травень | виконано |

Студент _____ В. О. Чередніченко
( підпис ) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____ О. А. Онищенко
(підпис ) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено
( підпис )

Нормоконтролер _____ _____
( підпис ) (ініціали та прізвище)

# РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: «Формування корпоративної культури в організації ТОВ «ТК «ТРЕЙДРЕСУРС»: проблеми та перспективи розвитку»: 58 сторінок, 13 таблиць, 7 рисунків. Перелік посилань нараховує 35 найменувань.

Актуальність теми дослідження полягає в необхідності формування ефективної корпоративної культури як стратегічного ресурсу розвитку підприємства в умовах нестабільності енергетичного ринку.

Мета дослідження – розроблення теоретико-методичних положень і практичних рекомендацій щодо формування та вдосконалення корпоративної культури в ТОВ «ТК «ТРЕЙДРЕСУРС».

Об’єкт дослідження – процес формування корпоративної культури в організації.

Предметом дослідження виступають теоретичні, методичні та прикладні аспекти формування і розвитку корпоративної культури підприємства в сучасних умовах господарювання.

У роботі здійснено теоретичне узагальнення підходів до сутності корпоративної культури; проведено комплексний аналіз діяльності підприємства; оцінено існуючу корпоративну культуру підприємства, на основі чого розроблено модель ефективної корпоративної культури та запропоновано комплекс практичних заходів щодо її вдосконалення, а також проведено оцінку ефективності запропонованих заходів.

КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА, УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК, МОТИВАЦІЯ, ВНУТРІШНІ КОМУНІКАЦІЇ, ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ, АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ

# ABSTRACT

Qualification work: “Formation of Corporate Culture in the Organization of LLC “TC “TRADERESOURS”: Problems and Prospects for Development”: 58 pages, 13 tables, 7 figures. The list of references includes 35 items.

The relevance of the research topic lies in the need to form an effective corporate culture as a strategic resource for the development of the enterprise in the conditions of instability of the energy market.

The purpose of the research is to develop theoretical and methodological provisions and practical recommendations for the formation and improvement of corporate culture in LLC “TC “TRADERESOURS”.

The object of the research is the process of forming corporate culture in the organization.

The subject of the research is the theoretical, methodological and applied aspects of the formation and development of the corporate culture of the enterprise in modern business conditions.

The work provides a theoretical generalization of approaches to the essence of corporate culture; a comprehensive analysis of the enterprise's activities is carried out; the existing corporate culture of the enterprise is assessed, on the basis of which a model of effective corporate culture is developed and a set of practical measures for its improvement is proposed, as well as an assessment of the effectiveness of the proposed measures is carried out.

CORPORATE CULTURE, PERSONNEL MANAGEMENT, ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT, MOTIVATION, INTERNAL COMMUNICATIONS, DIGITAL TRANSFORMATION, CRISIS MANAGEMENT

# ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ

HR – (від англ. Human Resources) – управління людськими ресурсами підприємства, що включає підбір, розвиток, мотивацію та оцінку персоналу.

KPI – (від англ. Key Performance Indicators) – ключові показники ефективності, що використовуються для оцінювання результативності діяльності працівників і підприємства загалом.

ESG – (від англ. Environmental, Social, Governance) – концепція оцінки діяльності підприємства за екологічними, соціальними та управлінськими критеріями.

BSC – (від англ. Balanced Scorecard) – збалансована система показників, що використовується для стратегічного управління та оцінки діяльності підприємства.

NPS – (від англ. Net Promoter Score) – індекс лояльності клієнтів, що вимірює готовність споживачів рекомендувати компанію.

РДН – ринок «на добу наперед», сегмент оптового ринку електроенергії, де здійснюється купівля-продаж електроенергії за день до її постачання.

ВДР – внутрішньодобовий ринок електроенергії, що забезпечує балансування попиту і пропозиції в межах поточної доби.

БР – балансуючий ринок електроенергії, механізм врегулювання відхилень між фактичним і запланованим обсягом виробництва та споживання електроенергії.

ЗМІСТ

ВСТУП ……..……... 8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В ОРГАНІЗАЦІЇ ……..……..…. 12
1.1 Сутність та зміст корпоративної культури організації ……..…..… 12
1.2 Механізми формування та розвитку корпоративної культури …... 20
1.3 Зарубіжний та вітчизняний досвід формування корпоративної культури ……..……..……..…. 26
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СТАНУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В ТОВ «ТК «ТРЕЙДРЕСУРС» ……..……..……...….... 30
2.1 Загальна характеристика підприємства ……...……. 30
2.2 Оцінка існуючої корпоративної культури в ТОВ «ТК «ТРЕЙДРЕСУРС» .....…..... 38
НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В ТОВ «ТК «ТРЕЙДРЕСУРС» ……..... 44
3.1 Формування ефективної моделі корпоративної культури підприємства ……..... 44
3.2 Розробка та оцінка ефективності заходів щодо вдосконалення корпоративної культури .....……..……..... 47
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ……...……..... 51
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ……..……..……..... 54

# ВСТУП

У сучасних умовах трансформації економічних відносин, зростання конкуренції та посилення впливу глобалізаційних процесів важливого значення набувають нематеріальні чинники розвитку організацій, серед яких ключове місце посідає корпоративна культура. Саме вона формує внутрішнє середовище підприємства, визначає поведінкові моделі працівників, впливає на ефективність управління, рівень мотивації персоналу та конкурентоспроможність організації в цілому. В умовах нестабільності зовнішнього середовища, зокрема в Україні, де підприємства функціонують у складних соціально-економічних та воєнних умовах, питання формування сильної, адаптивної та ціннісно орієнтованої корпоративної культури набуває особливої актуальності.

Актуальність теми дослідження полягає в необхідності формування ефективної корпоративної культури як стратегічного інструменту управління організацією, що забезпечує її стійкий розвиток, підвищення продуктивності праці, формування позитивного іміджу та зміцнення внутрішньої згуртованості колективу. Для підприємств, які функціонують у сфері торгівлі, зокрема ТОВ «ТК «ТРЕЙДРЕСУРС», корпоративна культура є важливим чинником забезпечення високої якості обслуговування клієнтів, ефективної взаємодії персоналу та адаптації до швидких змін ринкового середовища. Водночас на практиці формування корпоративної культури часто супроводжується низкою проблем, пов’язаних із відсутністю чіткої стратегії, недостатнім рівнем управлінської уваги, низькою залученістю працівників, що зумовлює необхідність поглибленого дослідження даної проблематики.

Метою кваліфікаційної роботи є теоретичне обґрунтування та розроблення практичних рекомендацій щодо формування та вдосконалення корпоративної культури в організації ТОВ «ТК «ТРЕЙДРЕСУРС» з урахуванням сучасних викликів та перспектив розвитку.

Досягнення поставленої мети зумовило необхідність вирішення комплексу взаємопов’язаних завдань, серед яких:

- дослідження сутності та основних характеристик корпоративної культури;
- аналіз існуючих підходів до її формування;
- визначення ключових елементів та функцій корпоративної культури;
- проведення оцінки стану корпоративної культури на підприємстві;
- виявлення основних проблем та факторів впливу;
- обґрунтування напрямів удосконалення корпоративної культури та розроблення відповідних управлінських заходів;
- оцінка ефективності запропонованих рішень та визначення перспектив розвитку корпоративної культури підприємства.

Об’єктом дослідження є процес формування корпоративної культури в організації.

Предметом дослідження виступають теоретичні, методичні та практичні аспекти формування і розвитку корпоративної культури на підприємстві ТОВ «ТК «ТРЕЙДРЕСУРС», а також управлінські механізми її вдосконалення.

У процесі виконання кваліфікаційної роботи було використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів дослідження, що забезпечили досягнення поставленої мети. Зокрема, застосовано методи аналізу та синтезу – для узагальнення теоретичних підходів до визначення сутності корпоративної культури; системного підходу – для дослідження корпоративної культури як цілісної системи; порівняльного аналізу – для вивчення зарубіжного та вітчизняного досвіду; методи економічного та статистичного аналізу – для оцінки діяльності підприємства; анкетування та опитування – для дослідження внутрішнього середовища та рівня розвитку корпоративної культури; графічні методи – для наочного представлення

результатів дослідження; метод експертних оцінок – для обґрунтування управлінських рішень.

Інформаційну базу дослідження становлять наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, нормативно-правові акти України, статистичні дані, внутрішня документація ТОВ «ТК «ТРЕЙДРЕСУРС», матеріали фінансової та управлінської звітності підприємства, результати власних досліджень автора, зокрема анкетування працівників, а також сучасні публікації у фахових виданнях та електронні ресурси.

Проблематика корпоративної культури є об’єктом наукового інтересу багатьох вітчизняних і зарубіжних дослідників. Значний внесок у розвиток теорії корпоративної культури зробили такі зарубіжні вчені, як Е. Шейн, Г. Хофстеде, К. Камерон, Р. Куїнн, Т. Пітерс, Р. Уотерман, які досліджували структуру, типологію та вплив корпоративної культури на ефективність організації. Серед вітчизняних науковців варто відзначити праці О. Віханського, В. Співака, Л. Балабанової, А. Колота, О. Грішнової, які розглядали питання формування корпоративної культури в умовах трансформаційної економіки, управління персоналом та розвитку організацій.

Разом з тим, незважаючи на значну кількість наукових досліджень, ряд питань залишається недостатньо вивченим. Зокрема, потребують подальшого дослідження проблеми адаптації корпоративної культури до умов кризових явищ та воєнного стану, формування культури в середніх та малих підприємствах торговельної сфери, а також розроблення практичних механізмів підвищення ефективності корпоративної культури з урахуванням специфіки конкретних організацій. Недостатньо уваги приділяється питанням інтеграції сучасних цифрових інструментів у процес формування корпоративної культури та оцінки її впливу на стратегічний розвиток підприємства.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в поглибленні теоретичних положень щодо формування корпоративної культури та розробленні практичних рекомендацій з її вдосконалення на прикладі

конкретного підприємства – ТОВ «ТК «ТРЕЙДРЕСУРС». Зокрема, удосконалено підходи до оцінки рівня розвитку корпоративної культури, запропоновано комплекс заходів щодо її формування та розвитку з урахуванням сучасних умов функціонування підприємств, а також обґрунтовано модель корпоративної культури, орієнтовану на підвищення ефективності діяльності організації.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання розроблених рекомендацій у діяльності ТОВ «ТК «ТРЕЙДРЕСУРС» з метою підвищення ефективності управління персоналом, покращення внутрішнього клімату в колективі, формування позитивного іміджу підприємства та забезпечення його конкурентоспроможності. Окремі положення роботи можуть бути використані іншими підприємствами аналогічної сфери діяльності, а також у навчальному процесі при викладанні дисциплін з менеджменту, організаційної поведінки та управління персоналом.

Структура кваліфікаційної роботи зумовлена метою та завданнями дослідження і складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. У першому розділі розкрито теоретичні основи формування корпоративної культури. У другому розділі проведено аналіз стану корпоративної культури на підприємстві ТОВ «ТК «ТРЕЙДРЕСУРС». У третьому розділі обґрунтовано напрями вдосконалення корпоративної культури та визначено перспективи її розвитку.

# РОЗДІЛ 1
# ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

## 1.1 Сутність та зміст корпоративної культури організації

Сутність та зміст корпоративної культури організації є одними з ключових понять сучасної теорії менеджменту, що відображають глибинні характеристики функціонування підприємства як соціально-економічної системи. У широкому розумінні корпоративна культура виступає як сукупність цінностей, норм, переконань, традицій і моделей поведінки, які поділяються членами організації та визначають особливості їх взаємодії, прийняття рішень і ставлення до праці. Вона формується в процесі історичного розвитку організації, під впливом зовнішнього середовища, управлінських підходів та внутрішніх соціальних процесів, і водночас сама виступає потужним фактором впливу на результати діяльності підприємства [17].

Корпоративна культура є невід'ємною складовою організаційного середовища, яка забезпечує внутрішню цілісність і стабільність функціонування підприємства. У цьому контексті корпоративна культура виконує роль своєрідного «невидимого регулятора», який доповнює формальні правила та процедури, забезпечуючи узгодженість дій персоналу без необхідності постійного адміністративного контролю [18].

Зміст корпоративної культури розкривається через її багаторівневу структуру. На поверхневому рівні вона проявляється у зовнішніх атрибутах організації, таких як символіка, корпоративний стиль, ритуали, традиції, мова спілкування, дрес-код, оформлення робочого простору. Ці елементи є найбільш видимими і легко сприймаються як працівниками, так і зовнішніми стейкхолдерами. Вони створюють перше враження про організацію та формують її імідж [23].

Більш глибокий рівень корпоративної культури представлений цінностями та нормами, які визначають поведінку працівників і виступають основою для прийняття управлінських рішень (рис. 1.1):




Рисунок 1.1 – Зміст корпоративної культури

Сутність корпоративної культури також проявляється через її функціональне призначення в організації. Вона виконує інтеграційну функцію, об’єднуючи працівників навколо спільних цінностей і цілей, що сприяє формуванню командного духу та підвищенню рівня лояльності персоналу. Регулятивна функція корпоративної культури полягає у встановленні неформальних правил поведінки, які доповнюють офіційні регламенти та знижують потребу в жорсткому контролі. Мотиваційна функція проявляється через формування внутрішніх стимулів до ефективної праці, оскільки працівники, які поділяють цінності організації, більш зацікавлені у досягненні її цілей [4]. Крім того, корпоративна культура виконує адаптаційну функцію, сприяючи пристосуванню нових працівників до умов діяльності підприємства, а також забезпечує стабільність і передбачуваність організаційних процесів (рис. 1.2):




Рисунок 1.2 – Функції корпоративної культури

Важливо підкреслити, що корпоративна культура не є статичною категорією. Вона постійно змінюється під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх факторів, таких як зміни у стратегії підприємства, трансформація ринку, розвиток технологій, кадрові зміни, кризові явища чи вплив глобалізаційних процесів [7].

Зміст корпоративної культури також тісно пов'язаний із системою управління персоналом. Вона впливає на процеси підбору, адаптації, навчання та розвитку працівників, визначає критерії оцінки їх діяльності та формує підходи до мотивації [14]. Окрім внутрішнього значення, корпоративна культура відіграє важливу роль у формуванні зовнішнього іміджу організації. Вона впливає на сприйняття підприємства партнерами, клієнтами та суспільством загалом, визначає рівень довіри до нього та його репутацію на ринку [29].

Проблематика корпоративної (організаційної) культури є однією з найбільш розроблених у сучасній управлінській науці, що підтверджується значною кількістю теоретичних і емпіричних досліджень як зарубіжних, так і вітчизняних учених. У науковому дискурсі корпоративна культура

розглядається як багатовимірне явище, що поєднує соціологічні, психологічні та управлінські аспекти функціонування організації (табл. 1.1):

Таблиця 1.1 – Основні підходи до визначення сутності корпоративної культури

| Автор / наукова школа | Підхід | Сутність трактування корпоративної культури | Ключові елементи | Особливості підходу |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Е. Шейн | Системно-глибинний | Корпоративна культура – це система базових припущень, що формуються в процесі адаптації та інтеграції | Артефакти, цінності, базові припущен-ня | Один із найбільш фундаментальних підходів; акцент на глибинній природі культури |
| Г. Хофстеде | Культуро-логічний | Культура – це «колективне програмування мислення», що відрізняє членів однієї групи від іншої | Цінності, символи, ритуали, герої | Орієнтація на міжкультурні відмінності та порівняльний аналіз |
| К. Камерон, Р. Куінн | Типологічний | Корпоративна культура визначається як сукупність домінуючих цінностей і моделей поведінки, що формують тип організації | Кланова, адхократична, ієрархічна, ринкова культури | Практична спрямованість; використовується для діагностики культури |
| Т. Пітерс, Р. Уотерман | Управлінський | Культура – ключовий фактор ефективності та успіху організації | Цінності, орієнтація на клієнта, лідерство | Акцент на зв’язку культури з результативністю |
| Р. Хаус (GLOBE) | Лідерський | Культура визначає стиль лідерства та поведінку в організації | Культурні виміри, лідерські практики | Розширення підходу Хофстеде; фокус на глобальному середовищі |
| Р. Fernandes, R. Pereira | Поведінковий | Культура як «організаційне ДНК», що визначає поведінку працівників | Цінності, поведінка, взаємодія | Сучасний емпіричний підхід, орієнтація на поведінкові результати |

Продовження таблиці 1.1

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|
| M. Schachner та ін. | Цифровий | Культура визначається через аналіз цифрових текстів та комунікацій | Тексти, комунікації, цифрові сліди | Інноваційний підхід із використанням big data та NLP |
| А. Колот | Соціально-економічний | Культура як фактор розвитку соціально-трудових відносин і соціального капіталу | Цінності, трудові відносини, соціальні норми | Адаптація до умов трансформаційної економіки |
| О. Грішнова | Людський розвиток | Культура впливає на розвиток людського потенціалу та якість трудового життя | Людський капітал, мотивація, розвиток | Орієнтація на персонал і його розвиток |
| Л. Балабанова | Управління персоналом | Культура як інструмент стратегічного управління персоналом | Цінності, норми, кадрова політика | Практична спрямованість у HR-системах |
| В. Співак | Організаційний | Культура як система норм і правил поведінки в організації | Норми, поведінка, комунікації | Акцент на внутрішньому середовищі підприємства |
| Сучасні українські дослідники | Адаптивний | Культура як гнучка система, що трансформується під впливом криз і змін | Гнучкість, адаптація, інновації | Орієнтація на сучасні виклики (війна, цифровізація) |

Значний внесок у формування класичних теоретичних основ корпоративної культури зробили зарубіжні дослідники, серед яких провідне місце займає Едгар Шейн. У своїх роботах він розглядав корпоративну культуру як систему базових припущень, що формуються в процесі адаптації організації до зовнішнього середовища та внутрішньої інтеграції. Його трирівнева модель (артефакти, цінності, базові припущення) і сьогодні залишається фундаментом більшості сучасних досліджень [34]. Подальший розвиток цієї концепції знайшов відображення у сучасних наукових оглядах, де підкреслюється, що корпоративна культура включає норми, цінності, переконання та поведінкові моделі, які визначають дії працівників і впливають на ефективність організації [27].

Не менш вагомий внесок здійснив Герт Хофстеде, який розробив концепцію культурних вимірів, що дозволяє аналізувати відмінності між культурами як на національному, так і на організаційному рівнях. Його підхід, що базується на ідеї «колективного програмування мислення», став основою для численних порівняльних досліджень корпоративної культури та її впливу на управління і поведінку працівників [32]. У сучасних роботах зазначається, що моделі Хофстеде залишаються актуальними, проте доповнюються новими підходами, зокрема проєктом GLOBE (Р. Хаус), який розширює уявлення про культурні виміри та їх вплив на лідерство і організаційні процеси [30].

Для більш глибокого розуміння різних наукових підходів до трактування корпоративної культури доцільно здійснити порівняльний аналіз найбільш поширених моделей, запропонованих Е. Шейном, К. Камероном і Р. Куїнном, а також Г. Хофстеде.

Таблиця 1.2 – Порівняльна характеристика моделей корпоративної культури

| Критерій | Е. Шейн | К. Камерон – Р. Куїнн | Г. Хофстеде |
|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Основний підхід | Глибинно-системний | Типологічний (конкурентних цінностей) | Культурологічний (міжкультурний) |
| Сутність моделі | Культура як система базових припущень, що формують поведінку | Культура як набір домінуючих цінностей, що визначають тип організації | Культура як «колективне програмування мислення» |
| Рівень аналізу | Внутрішній (організація) | Внутрішній (організація) | Зовнішній і внутрішній (національний + організаційний) |
| Структура моделі | 3 рівні: артефакти, цінності, базові припущення | 4 типи культур: кланова, адхократична, ринкова, ієрархічна | Культурні виміри (дистанція влади, індивідуалізм тощо) |
| Основний акцент | Глибинні причини поведінки | Практична діагностика та управління культурою | Порівняння культур і вплив на поведінку |

Продовження таблиці 1.2

| 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|---|---|
| Практичне застосування | Аналіз і трансформація культури | Оцінка типу культури та її зміна | Міжкультурний менеджмент, міжнародний бізнес |
| Сильні сторони | Глибоке розуміння природи культури | Простота використання, прикладна цінність | Універсальність і можливість порівняння |
| Обмеження | Складність вимірювання | Спрощення реальної складності культури | Менша увага до внутрішніх процесів організації |
| Сфера застосування | Стратегічне управління, організаційний розвиток | HR-менеджмент, організаційна діагностика | Міжнародні компанії, крос-культурні дослідження |

У контексті сучасних досліджень значна увага приділяється взаємозв’язку корпоративної культури з ефективністю діяльності організації. Так, у роботі П. Фернандеша, Р. Перейри та Г. Віденхьофта доведено, що корпоративна культура виступає своєрідним «організаційним ДНК», яке визначає поведінку працівників, рівень їх залученості та продуктивності [28]. Аналогічні висновки містяться у сучасних емпіричних дослідженнях, де корпоративна культура розглядається як ключовий чинник формування організаційної відданості, довіри та адаптивності персоналу [35].

Важливим напрямом сучасних досліджень є цифровізація процесів аналізу корпоративної культури. Зокрема, М. Шахнер, М. Ардаг, П. Хольц та інші дослідники запропонували інноваційний підхід до вимірювання корпоративної культури на основі аналізу текстових даних (NLP), що дозволяє оцінювати культуру без використання традиційних опитувань. У їхній роботі доведено, що цифрові сліди (відгуки працівників, корпоративні тексти) можуть виступати достовірним джерелом інформації про організаційну культуру [33].

Сучасні наукові дослідження також акцентують увагу на ролі корпоративної культури в умовах кризових явищ та глобальних змін. Зокрема, дослідження, присвячені впливу пандемії COVID-19, показали, що організаційна культура є динамічною системою, здатною швидко змінюватися

під впливом зовнішніх факторів, а її адаптивність визначає здатність організації до виживання та розвитку [31].

У сучасному українському науковому просторі питання корпоративної культури активно досліджується в межах провідних економічних і управлінських шкіл. Зокрема, у сучасних публікаціях наголошується, що корпоративна культура виступає не лише внутрішнім регулятором поведінки персоналу, але й стратегічним інструментом забезпечення стійкості організації. Так, у дослідженні В. Сулімова обґрунтовано, що корпоративна культура безпосередньо впливає на здатність персоналу адаптуватися до умов невизначеності, формуючи основу для стійкого функціонування системи управління персоналом . Автор підкреслює, що в умовах кризових явищ саме ціннісна єдність і довіра в організації виступають критичними чинниками ефективності [18].

Сучасні українські дослідники також активно аналізують структурні елементи корпоративної культури. У роботі М. Кожушкіна та В. Цуканова корпоративна культура розглядається як комплексна система, що включає цінності, етичні норми, комунікації та управлінські практики [8].

Важливим напрямом сучасних досліджень є вивчення корпоративної культури як чинника трансформації підприємств. Так, Я. Коханюк розглядає корпоративну культуру як інструмент стратегічних змін, зокрема в контексті євроінтеграційних процесів [11].

Актуальним напрямом є також дослідження корпоративної культури в умовах сучасних соціально-економічних викликів, зокрема воєнного стану. У роботах В. Шпильової, В. Безсікерних та В. Думанецького обґрунтовується необхідність трансформації корпоративної культури у напрямі підвищення психологічної безпеки, гнучкості та інклюзивності [26].

У контексті теоретичних досліджень українські науковці також приділяють увагу сутнісним характеристикам корпоративної культури. Зокрема, Р. Дияк визначає її як багаторівневу систему явних і латентних

елементів, що формують поведінкові моделі працівників і впливають на організаційну ефективність [6].

Попри значну кількість досліджень, науковці відзначають наявність низки дискусійних і недостатньо вивчених аспектів. Зокрема, потребують подальшого дослідження питання інтеграції корпоративної культури з цифровими технологіями, формування культури в умовах віддаленої роботи, а також оцінки її впливу на інноваційну діяльність підприємств.

Таким чином, аналіз наукових джерел свідчить про те, що корпоративна культура є складним багатогранним явищем, яке активно досліджується в сучасній науці. Узагальнення наукових підходів дозволяє сформувати цілісне уявлення про сутність корпоративної культури та визначити перспективні напрями її подальшого дослідження.

## 1.2 Механізми формування та розвитку корпоративної культури

Механізми формування та розвитку корпоративної культури організації є складною багаторівневою системою управлінських, соціально-психологічних та організаційних інструментів, спрямованих на створення, підтримку та трансформацію ціннісного середовища підприємства. Корпоративна культура не виникає стихійно, а формується під впливом цілеспрямованих дій керівництва, особливостей діяльності організації, її історії, зовнішнього середовища та внутрішніх взаємодій між працівниками. Саме тому процес її формування і розвитку потребує системного підходу та стратегічного бачення [1].

Початковим механізмом формування корпоративної культури є визначення місії, бачення та базових цінностей організації. Саме ці елементи виступають ідейною основою, яка задає напрям розвитку підприємства та формує спільне розуміння його цілей серед працівників. Місія відображає призначення організації, її роль у суспільстві та ключові орієнтири діяльності,

тоді як бачення визначає бажаний майбутній стан підприємства. Базові цінності, у свою чергу, задають стандарти поведінки та взаємодії, формуючи основу корпоративної етики [3]. Чітке формулювання і комунікація цих елементів сприяють формуванню єдиного ціннісного простору, що є необхідною умовою ефективної корпоративної культури (табл. 1.3):

Таблиця 1.3 – Механізми формування та розвитку корпоративної культури організації

| Механізм | Зміст механізму | Інструменти реалізації | Очікуваний результат |
|---|---|---|---|
| Формування місії, бачення та цінностей | Визначення стратегічних орієнтирів і базових принципів діяльності | Розробка місії, корпоративного кодексу, стратегічних документів | Єдиний ціннісний простір, узгодженість дій працівників |
| Лідерство та управлінська поведінка | Трансляція цінностей через дії керівництва | Стиль управління, приклад поведінки, управлінські рішення | Формування довіри, закріплення норм поведінки |
| Система управління персоналом | Узгодження HR-процесів із корпоративними цінностями | Підбір персоналу, адаптація, навчання, оцінка персоналу | Підвищення лояльності, залученості та ефективності працівників |
| Внутрішні комунікації | Передача цінностей і норм через інформаційні потоки | Корпоративні зустрічі, внутрішні портали, зворотний зв’язок | Покращення взаєморозуміння та командної роботи |
| Корпоративні традиції та ритуали | Закріплення культури через символічні дії | Свята, нагородження, корпоративні заходи | Формування командного духу та ідентичності |
| Корпоративна символіка та стиль | Візуалізація корпоративної культури | Логотип, брендбук, дрес-код, оформлення офісу | Підвищення впізнаваності та згуртованості |
| Система мотивації та стимулювання | Заохочення поведінки відповідно до цінностей | Бонуси, премії, нематеріальна мотивація, визнання | Закріплення бажаних моделей поведінки |
| Оцінка та моніторинг культури | Виявлення рівня розвитку культури та проблем | Анкетування, інтерв’ю, KPI, HR-аналітика | Своєчасне коригування та вдосконалення культури |
| Адаптація до змін | Гнучке реагування на зовнішні та внутрішні виклики | Change management, навчання, розвиток компетенцій | Підвищення адаптивності та інноваційності організації |

Важливим механізмом є роль керівництва та лідерства у формуванні корпоративної культури. Керівники виступають носіями та трансляторами цінностей організації, їхня поведінка, стиль управління і взаємодія з підлеглими формують приклад для наслідування. Саме через управлінські практики відбувається закріплення культурних норм і стандартів [1].

Наступним механізмом є система управління персоналом, яка відіграє ключову роль у закріпленні та розвитку корпоративної культури. Процеси підбору, адаптації, навчання та розвитку персоналу мають бути узгоджені з цінностями організації [24]. Суттєвим механізмом формування корпоративної культури є внутрішні комунікації. Вони забезпечують передачу цінностей, норм і стандартів поведінки між працівниками, сприяють формуванню довіри та взаєморозуміння в колективі. Ефективна система комунікацій передбачає відкритість, прозорість та зворотний зв’язок, що дозволяє працівникам відчувати свою причетність до організації [2]. Не менш важливим механізмом є формування корпоративних традицій, ритуалів і символів. Вони виконують функцію закріплення цінностей та створення емоційного зв’язку працівників з організацією [10].

Механізмом розвитку корпоративної культури є система мотивації та стимулювання персоналу. Вона повинна бути побудована таким чином, щоб заохочувати поведінку, яка відповідає цінностям організації [9].

Розвиток корпоративної культури також передбачає її постійний моніторинг і оцінку. Для цього використовуються різні методи, зокрема анкетування, інтерв’ю, аналіз внутрішніх комунікацій, оцінка рівня задоволеності персоналу [22].

Важливим аспектом є адаптація корпоративної культури до змін, що відбуваються в організації та зовнішньому середовищі. У сучасних умовах підприємства стикаються з необхідністю швидко реагувати на виклики, пов’язані з цифровізацією, глобалізацією, кризовими явищами та змінами у трудових відносинах. Це зумовлює необхідність формування гнучкої та

інноваційно орієнтованої корпоративної культури, здатної підтримувати зміни та сприяти їх успішній реалізації [5; 13].

Таким чином, механізми формування та розвитку корпоративної культури є взаємопов'язаною системою управлінських інструментів, що охоплюють стратегічні, організаційні та соціально-психологічні аспекти діяльності підприємства. Їх ефективне використання дозволяє створити сильну корпоративну культуру, яка сприяє підвищенню ефективності діяльності організації.

Корпоративна культура організації є складною багатовимірною системою, яка охоплює сукупність взаємопов'язаних елементів, проявляється у різних типах та виконує важливі функції у забезпеченні ефективності діяльності підприємства (рис. 1.3):




Рисунок 1.3 – Елементи корпоративної культури

Основні елементи корпоративної культури формують її внутрішню структуру та визначають зміст цього явища. До ключових елементів, передусім, належать корпоративні цінності, які відображають фундаментальні уявлення про те, що є важливим для організації. Вони визначають пріоритети

діяльності підприємства, впливають на прийняття управлінських рішень та формують основу поведінки працівників [10]. Важливим елементом є норми та правила поведінки, які конкретизують цінності та визначають допустимі моделі дій у різних ситуаціях. Вони можуть бути як формалізованими (закріпленими у внутрішніх документах), так і неформальними, що виникають у процесі взаємодії працівників. Окрему роль відіграє комунікаційна система організації, яка визначає характер взаємодії між працівниками, рівень відкритості та довіри, способи передачі інформації. До елементів корпоративної культури також належать управлінські практики та стиль керівництва, які визначають характер взаємодії між керівниками і підлеглими, рівень централізації влади, ступінь участі працівників у прийнятті рішень [12].

Типологія корпоративної культури дозволяє класифікувати її за різними критеріями залежно від домінуючих характеристик. Однією з найбільш поширених є класифікація, яка виділяє кланову, адхократичну, ринкову та ієрархічну культури (табл. 1.4):

Таблиця 1.4 – Типології корпоративної культури за різними науковими підходами [26]

| Автор / підхід | Типи корпоративної культури | Характеристика типів | Сфера застосування |
|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| К. Камерон – Р. Куїнн (модель конкуруючих цінностей) | Кланова; Адхократична; Ринкова; Ієрархічна | Кланова – орієнтація на людей і команду; Адхократична – інновації та гнучкість; Ринкова – результат і конкуренція; Ієрархічна – контроль і стабільність | Організаційна діагностика, HR-менеджмент |
| Ч. Хенді | Культура влади; Культура ролі; Культура завдання; Культура особистості | Влада – централізація; Роль – формалізація; Завдання – орієнтація на результат; Особистість – індивідуалізм | Аналіз структури управління |

Продовження таблиці 1.4

| 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|---|---|
| Т. Діл і А. Кеннеді | Культура «жорсткої гри»; «Роби і ризикуй»; «Процесна культура»; «Ставка на компанію» | Визначається рівнем ризику та швидкістю зворотного зв'язку | Бізнес-середовище, стратегічний аналіз |
| Г. Хофстеде | Індивідуалістична / колективістська; Висока / низька дистанція влади; Уникнення невизначеності тощо | Тип культури визначається через культурні виміри | Міжнародний менеджмент |
| Р. Блейк – Дж. Моутон | Орієнтація на людей / на виробництво | Визначає стиль управління та культуру взаємодії | Управлінська практика |
| В. Співак (український підхід) | Бюрократична; Підприємницька; Інноваційна; Соціально орієнтована | Орієнтація на регламентацію, розвиток, новаторство або соціальні аспекти | Підприємства в умовах трансформації |
| Сучасні українські дослідники | Традиційна; Інноваційна; Адаптивна; Кризова | Враховує вплив сучасних викликів (цифровізація, війна, нестабільність) | Актуальні умови функціонування підприємств |

Кланова культура характеризується орієнтацією на командну роботу, довіру, підтримку та розвиток персоналу. Вона створює атмосферу «великої родини», де важливе значення мають взаємодопомога та залученість працівників. Адхократична культура, навпаки, орієнтована на інновації, творчість і гнучкість. Вона притаманна організаціям, які працюють у динамічному середовищі та прагнуть до постійного розвитку [26]. Ринкова культура зосереджена на досягненні результатів, конкурентоспроможності та ефективності. Ієрархічна культура характеризується чіткою структурою, формалізованими процедурами та стабільністю. Крім зазначеної типології, у науковій літературі виділяються також інші типи корпоративної культури, зокрема за рівнем централізації, орієнтацією на внутрішнє чи зовнішнє середовище, ступенем інноваційності тощо. Це свідчить про багатогранність цього явища та можливість його аналізу з різних позицій [15].

## 1.3 Зарубіжний та вітчизняний досвід формування корпоративної культури

Зарубіжний та вітчизняний досвід формування корпоративної культури відображає різноманіття підходів до управління організаціями та залежить від історичних, економічних, соціальних і культурних особливостей розвитку країн. У сучасних умовах корпоративна культура розглядається як один із ключових факторів конкурентоспроможності підприємств, що обумовлює значну увагу до її формування як у міжнародній, так і у національній практиці (табл. 1.5):

Таблиця 1.5 – Порівняння зарубіжного та вітчизняного досвіду формування корпоративної культури [25]

| Критерій | Зарубіжний досвід | Приклади зарубіжних компаній | Вітчизняний досвід | Приклади українських компаній |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Стратегічна роль культури | Культура є ключовим елементом стратегії компанії | Google, Microsoft, Apple | Часто розглядається як допоміжний інструмент управління, але поступово стає стратегічною | Нова пошта, Kernel, Rozetka |
| Формування цінностей | Чітко сформульовані місія, бачення, core values | Amazon (customer obsession), Google (innovation first) | Цінності формуються, але іноді недостатньо формалізовані | Nova Poshta (швидкість, клієнтоорієнтованість) SoftServe |
| Підхід до персоналу | Люди – ключовий актив, інвестиції в розвиток | Google (20% time, навчання), Netflix (high performance culture) | Зростає орієнтація на розвиток персоналу, але нерівномірно | DTEK (HR-розвиток), EPAM Ukraine |
| Стиль управління | Переважно гнучкий, децентралізований | Apple, Google (agile, flat structures) | Часто змішаний: елементи ієрархії + гнучкості | Rozetka (поєднання централізації та digital-підходів) |

Продовження таблиці 1.5

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|
| Внутрішні комунікації | Відкритість, прозорість, цифрові платформи | Microsoft Teams, Slack culture | Поступовий розвиток цифрових комунікацій | SoftServe (внутрішні платформи, корпоративні чати) |
| Мотивація персоналу | Нематеріальна мотивація, розвиток, бонуси | Netflix (freedom & responsibility), Google perks | Поєднання матеріальної та нематеріальної мотивації | Kernel (KPI + бонуси), Nova Poshta |
| Корпоративна соціальна відповідальність | Інтегрована в культуру компанії | IKEA (sustainability), Patagonia | Активно розвивається, особливо після 2020-х | DTEK, АТБ, Kernel |
| Адаптивність до змін | Висока гнучкість, швидка трансформація культури | Amazon, Tesla | Зростає, але залежить від розміру компанії | IT-компанії (EPAM Ukraine, SoftServe) |
| Рівень формалізації культури | Високий рівень системності та HR-стандартів | Google Culture Code | Частково формалізована, часто в процесі розвитку | Nova Poshta (корпоративні стандарти) |
| Основний фокус | Інновації, клієнтоорієнтованість, ефективність | Apple, Amazon | Стабільність, адаптація, поступова інноваційність | українські логістичні та IT-компанії |

Зарубіжний досвід формування корпоративної культури характеризується системністю, стратегічною орієнтацією та глибокою інтеграцією у всі аспекти діяльності організації. У розвинених країнах корпоративна культура розглядається не лише як елемент внутрішнього середовища, а як стратегічний ресурс, що забезпечує довгостроковий розвиток компанії. Провідні міжнародні компанії приділяють значну увагу формуванню чіткої місії, бачення та системи цінностей, які стають основою для прийняття управлінських рішень і визначають поведінку працівників [25].

Особливістю зарубіжного підходу є активне використання науково обґрунтованих моделей корпоративної культури. Зокрема, модель Едгара Шейна широко застосовується для аналізу глибинних аспектів культури, тоді як модель Кемерона і Куїнна використовується для діагностики типу

корпоративної культури та визначення напрямів її трансформації. У міжнародній практиці також активно використовуються результати досліджень Г. Хофстеде, що дозволяють враховувати національні культурні особливості у процесі управління міжнародними компаніями [32; 34].

Важливою характеристикою зарубіжного досвіду є орієнтація на розвиток людського капіталу та формування сприятливого організаційного клімату. У багатьох компаніях корпоративна культура базується на принципах відкритості, довіри, інноваційності та командної роботи. Значна увага приділяється розвитку лідерства, формуванню корпоративної ідентичності, підтримці балансу між роботою та особистим життям працівників. Це сприяє підвищенню рівня залученості персоналу, зменшенню плинності кадрів та зростанню продуктивності праці [7].

Зарубіжні компанії також активно використовують сучасні інструменти формування корпоративної культури, зокрема цифрові платформи для внутрішніх комунікацій, системи оцінки корпоративних цінностей, програми розвитку персоналу та корпоративні тренінги. Важливим напрямом є впровадження концепції корпоративної соціальної відповідальності, яка інтегрується у корпоративну культуру та формує позитивний імідж компанії у суспільстві [13].

У той же час вітчизняний досвід формування корпоративної культури має свої особливості, зумовлені специфікою соціально-економічного розвитку України. Перехід від адміністративно-командної до ринкової економіки, нестабільність зовнішнього середовища, інституційні обмеження та вплив кризових явищ суттєво вплинули на формування корпоративної культури українських підприємств. У багатьох організаціях процес формування культури відбувається поступово і часто носить фрагментарний характер.

Разом з тим, сучасні українські підприємства дедалі більше усвідомлюють значення корпоративної культури як важливого чинника розвитку. Вітчизняні компанії поступово інтегрують зарубіжний досвід, адаптуючи його до національних умов. Це проявляється у впровадженні

систем корпоративних цінностей, розвитку внутрішніх комунікацій, формуванні корпоративної ідентичності та вдосконаленні системи управління персоналом [10].

Особливістю вітчизняного підходу є поєднання формальних і неформальних елементів корпоративної культури. У багатьох українських організаціях важливу роль відіграють міжособистісні відносини, неформальні зв'язки та соціально-психологічний клімат. Це зумовлює необхідність врахування людського фактору при формуванні корпоративної культури та створення умов для ефективної взаємодії працівників [22].

Сучасні виклики, зокрема воєнний стан, цифровізація та глобалізація, суттєво впливають на розвиток корпоративної культури в Україні. Підприємства змушені адаптувати свої підходи до управління, формуючи більш гнучкі та адаптивні культури, здатні забезпечити стійкість і ефективність діяльності в умовах невизначеності. Зростає роль лідерства, внутрішньої комунікації, підтримки персоналу та розвитку організаційної довіри [18; 24].

Важливим напрямом розвитку корпоративної культури в Україні є інтеграція європейських цінностей та стандартів, що пов'язано з процесами євроінтеграції. Це сприяє підвищенню прозорості управління, розвитку корпоративної етики, впровадженню принципів соціальної відповідальності та сталого розвитку [11].

Порівняльний аналіз зарубіжного та вітчизняного досвіду свідчить про наявність як спільних рис, так і суттєвих відмінностей. До спільних рис можна віднести зростання ролі корпоративної культури як стратегічного ресурсу, орієнтацію на розвиток персоналу та підвищення ефективності діяльності організацій. Водночас основними відмінностями є рівень системності формування культури, ступінь її інтеграції у стратегічне управління, а також рівень використання сучасних інструментів і технологій.

# РОЗДІЛ 2
# АНАЛІЗ СТАНУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В ТОВ «ТК «ТРЕЙДРЕСУРС»

## 2.1 Загальна характеристика підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «Торгова Компанія «ТРЕЙДРЕСУРС» є сучасним суб'єктом господарювання, що здійснює діяльність на ринку електричної енергії України та спеціалізується на забезпеченні бізнес-клієнтів електроенергією. Компанія функціонує як незалежний постачальник, орієнтований на надання якісних та стабільних послуг у сфері енергопостачання [19].

Ключовим напрямом діяльності підприємства є організація безперервного та надійного постачання електричної енергії споживачам різних секторів економіки. Компанія приділяє значну увагу забезпеченню стабільності енергопостачання, що особливо важливо в умовах нестабільності енергетичного ринку. Завдяки ефективній системі управління та орієнтації на потреби клієнтів підприємство поступово зміцнює свої позиції на ринку та формує імідж відповідального партнера.

Стратегічна спрямованість діяльності ТОВ «ТРЕЙДРЕСУРС» полягає у встановленні довготривалих партнерських відносин із клієнтами, які базуються на принципах взаємної довіри, професійного підходу та високої якості обслуговування.

Компанія прагне до постійного вдосконалення внутрішніх процесів, оптимізації витрат споживачів на електроенергію та підвищення ефективності взаємодії з клієнтами (табл. 2.1):

Таблиця 2.1 – Реєстраційно-ідентифікаційні характеристики ТОВ «ТК «ТРЕЙДРЕСУРС» [19]

| Показник | Характеристика |
|---|---|
| Повна назва підприємства | ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ТОРГОВА КОМПАНІЯ “ТРЕЙДРЕСУРС”» |
| Юридична адреса | 69011, Україна, Запорізька обл., м. Запоріжжя, вул. Гоголя, 66, оф. 43 |
| Контактна електронна пошта | traderes@ukr.net |
| Офіційний сайт | traderes.com.ua |
| Телефон для зв’язку | +380 (50) 029-09-59 |
| Дата реєстрації | 01.11.2018 р. |
| Керівник | Волчанова Ольга Володимирівна |
| Код ЄДРПОУ | 42589187 |
| Статутний капітал | 1 000 000 грн |
| Основний вид діяльності | 35.14 – Торгівля електроенергією |
| Інші види діяльності | Генерація, передача та розподіл електроенергії; технічне обслуговування обладнання; монтажні роботи; газопостачання; посередницька діяльність; ІТ-послуги; наукові дослідження |
| Керівний склад | Директор – Волчанова О.В. |
| Власність | Засновник і бенефіціар – Волчанова О.В. (100%) |

Серед основних конкурентних переваг підприємства доцільно виділити його стабільність та надійність як постачальника електричної енергії. Компанія забезпечує безперервність постачання навіть у складних ринкових умовах, що є критично важливим для безперебійної діяльності клієнтів. Значний рівень довіри до підприємства підтверджується співпрацею з організаціями різних галузей, зокрема промисловими підприємствами, аграрним сектором, медичними установами та торговельними структурами.

Важливою перевагою є здатність компанії пропонувати конкурентоспроможні тарифні умови, що досягається завдяки ефективній роботі на оптових сегментах ринку електроенергії. При цьому підприємство підтримує належний рівень якості послуг, поєднуючи економічну вигідність із надійністю [20].

Особливу увагу компанія приділяє індивідуальному підходу до клієнтів. Кожен споживач отримує персоналізоване обслуговування, що враховує специфіку його діяльності, обсяги споживання та потреби. Такий підхід дозволяє підвищити рівень задоволеності клієнтів і сприяє довгостроковій співпраці.

ТОВ «ТРЕЙДРЕСУРС» здійснює свою діяльність відповідно до вимог чинного законодавства України, функціонуючи як постачальник електроенергії на ринку вільної конкуренції. Постачання електричної енергії реалізується на основі укладених договорів із клієнтами, що визначають умови співпраці, обсяги постачання та цінові параметри.

Закупівля електроенергії здійснюється з використанням різних механізмів, включаючи двосторонні контракти, операції на ринку «на добу наперед», внутрішньодобовому та балансуючому ринках, а також імпортні поставки. Такий підхід дозволяє компанії забезпечувати гнучкість у формуванні цінової політики та гарантувати стабільність постачання.

Взаємовідносини з клієнтами будуються на принципах відкритості та прозорості. Умови договорів не містять обмежень щодо зміни постачальника, що забезпечує споживачам свободу вибору та підвищує рівень довіри до компанії. Це також свідчить про орієнтацію підприємства на довгострокове партнерство, засноване на якості послуг, а не на формальних обмеженнях.

Договір про постачання електричної енергії виступає основним документом, який регламентує взаємодію сторін. У ньому визначаються всі ключові аспекти співпраці, включаючи порядок постачання, умови оплати, вимоги до якості електроенергії та механізми вирішення спірних ситуацій. Такий підхід дозволяє забезпечити чіткість, прозорість та ефективність взаємодії між постачальником і споживачем [20].

У межах дослідження проведемо комплексний аналіз фінансових показників ТОВ «ТК «ТРЕЙДРЕСУРС» за 2020-2025 роки з урахуванням прогнозних значень на 2026 рік [19]. Аналіз базується на оцінці доходів,

прибутковості, структури активів і зобов'язань, а також розрахунку ключових фінансових коефіцієнтів.

Таблиця 2.2 – Зведений фінансовий аналіз діяльності ТОВ «ТК «ТРЕЙДРЕСУРС» [19]

| Показник | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 (прогноз) |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Дохід, грн. | 21 361 700 | 77 779 200 | 79 441 700 | 135 095 900 | 204 309 900 | 211 316 300 | 299 501 344 |
| Абсолютне відхилення доходу | - | +56 417 500 | +1 662 500 | +55 654 200 | +69 214 000 | +7 006 400 | +88 185 044 |
| Темп зростання доходу, % | - | 264,11 | 2,14 | 70,06 | 51,23 | 3,43 | 41,73 |
| Чистий прибуток, грн. | 45 900 | 179 500 | 547 000 | 579 700 | 1 216 800 | 1 360 700 | - |
| Темп зростання прибутку, % | - | 291,1 | 204,7 | 5,98 | 109,9 | 11,82 | - |
| Рентабельність, % | 0,21 | 0,23 | 0,69 | 0,43 | 0,60 | 0,64 | - |
| Активи, грн. | 2 809 400 | 8 787 100 | 12 213 900 | 20 061 200 | 19 502 500 | 21 663 600 | - |
| Зобов'язання, грн. | - | 8 832 300 | 11 712 100 | 18 979 700 | 17 204 200 | 18 004 600 | - |
| Власний капітал, грн. | - | -45 200 | 501 800 | 1 081 500 | 2 298 300 | 3 659 000 | - |
| ROA, % | - | - | - | 2,89 | 6,24 | 6,28 | - |
| Коефіцієнт автономії | - | -0,005 | 0,04 | 0,05 | 0,12 | 0,17 | - |
| Коефіцієнт заборгованості | - | 1,01 | 0,96 | 0,95 | 0,88 | 0,83 | - |

Аналіз динаміки доходів підприємства свідчить про стійку тенденцію до зростання обсягів діяльності ТОВ «ТК «ТРЕЙДРЕСУРС». Протягом досліджуваного періоду дохід підприємства збільшився більш ніж у 9 разів – з 21,36 млн. грн. у 2020 році до понад 211 млн. грн. у 2025 році. Найбільш стрімке зростання спостерігалося у 2021, 2023 та 2024 роках, що може бути пов'язано з розширенням клієнтської бази, активізацією діяльності на ринку електроенергії та ефективною ціновою політикою. У 2025 році темпи зростання дещо сповільнилися, що може свідчити про перехід підприємства до етапу стабілізації. Водночас прогноз на 2026 рік демонструє відновлення високих темпів зростання (рис. 2.1):




Рисунок 2.1 – Динаміка доходу ТОВ «ТК «ТРЕЙДРЕСУРС» за 2022-2025 рр.

Динаміка чистого прибутку також має позитивний характер, хоча є менш стабільною порівняно з доходами. Прибуток зріс з 45,9 тис. грн. у 2020 році до 1,36 млн. грн. у 2025 році. Найбільші темпи приросту спостерігалися у 2021 та 2022 роках, що свідчить про підвищення ефективності діяльності на початковому етапі розвитку. У наступні роки приріст прибутку уповільнюється, що може бути пов’язано зі зростанням витрат або особливостями ринку електроенергії (рис. 2.2):




Рисунок 2.2 – Динаміка чистого прибутку ТОВ «ТК «ТРЕЙДРЕСУРС» за 2022-2025 рр.

Рентабельність діяльності підприємства протягом аналізованого періоду залишається відносно низькою, коливаючись у межах 0,21-0,69%. Це є характерною особливістю енергетичного сектору, де маржинальність діяльності зазвичай невисока. Водночас позитивною тенденцією є поступове зростання цього показника після 2023 року, що свідчить про покращення ефективності управління витратами (рис. 2.3):




Рисунок 2.3 – Динаміка рентабельності ТОВ «ТК «ТРЕЙДРЕСУРС» за 2022-2025 рр.

Аналіз структури активів показує значне зростання ресурсної бази підприємства. Обсяг активів збільшився з 2,8 млн. грн. у 2020 році до понад 21,6 млн. грн. у 2025 році, що свідчить про розширення масштабів діяльності. Водночас структура фінансування активів характеризується високою часткою зобов’язань, що вказує на залежність підприємства від позикового капіталу.

Коефіцієнт автономії у 2021 році мав від’ємне значення, що свідчило про відсутність власного капіталу. Проте в наступні роки спостерігається його поступове зростання до 0,17 у 2025 році, що є позитивною тенденцією і свідчить про зміцнення фінансової незалежності підприємства. Одночасно коефіцієнт заборгованості знижується з 1,01 до 0,83, що означає зменшення фінансових ризиків.

Показник рентабельності активів (ROA) демонструє значне покращення – з 2,89% у 2023 році до понад 6% у 2025 році. Це свідчить про підвищення ефективності використання наявних ресурсів підприємства.

Загалом результати фінансового аналізу дозволяють зробити висновок, що ТОВ «ТК «ТРЕЙДРЕСУРС» перебуває на стадії активного розвитку та поступового зміцнення фінансового стану. Незважаючи на певні ризики, пов'язані з високою залежністю від позикового капіталу та невисокою рентабельністю, підприємство демонструє позитивну динаміку ключових показників, що свідчить про його потенціал до подальшого зростання та підвищення конкурентоспроможності.

Проведемо SWOT-аналіз діяльності ТОВ «ТК «ТРЕЙДРЕСУРС», що дасть змогу комплексно оцінити внутрішній потенціал підприємства та вплив зовнішнього середовища, зокрема в умовах воєнного стану, макроекономічної нестабільності та трансформації енергетичного ринку України (табл. 2.3):

Таблиця 2.3 – SWOT-аналіз діяльності ТОВ «ТК «ТРЕЙДРЕСУРС»

| Сильні сторони (Strengths) | Слабкі сторони (Weaknesses) |
|---|---|
| Сформований імідж надійного постачальника електроенергії та наявність практичного досвіду роботи на конкурентному ринку. | Висока чутливість фінансових результатів до коливань цін на оптових сегментах ринку електроенергії. |
| Наявність сформованого портфеля клієнтів із різних секторів економіки, що забезпечує відносну стабільність попиту. | Обмежені фінансові можливості для активної експансії та масштабування бізнесу. |
| Гнучкість у формуванні тарифів та здатність адаптувати комерційні пропозиції під потреби споживачів. | Відсутність власної генерації, що зумовлює залежність від зовнішніх постачальників і ринкової кон'юнктури. |
| Прозорість договірних відносин і зрозумілі умови співпраці для клієнтів. | Накопичення дебіторської заборгованості, що особливо загострюється в періоди економічних криз. |
| Наявність кваліфікованого персоналу та налагоджених управлінських процесів. | Обмежений масштаб діяльності порівняно з великими гравцями енергетичного ринку. |
| Використання цифрових інструментів у взаємодії з клієнтами та обробці даних. | Концентрація клієнтів у певних регіонах, що підвищує регіональні ризики. |
| Можливості (Opportunities) | Загрози (Threats) |

| | |
|---|---|
| Подальший розвиток конкурентного середовища на ринку електроенергії та зростання ролі незалежних постачальників. | Вплив воєнних дій, що призводять до руйнування інфраструктури та нестабільності енергопостачання. |
| Розширення сегменту відновлюваної енергетики та можливість інтеграції в ринок «зеленої» електроенергії. | Волатильність цін на електроенергію та нестабільність балансуючого ринку. |
| Участь у державних і міжнародних ініціативах з підвищення енергоефективності. | Погіршення фінансового стану клієнтів, що впливає на своєчасність розрахунків. |
| Впровадження сучасних цифрових рішень для автоматизації бізнес-процесів. | Загострення конкурентної боротьби серед постачальників електроенергії. |
| Географічне розширення діяльності, зокрема у більш стабільних регіонах та потенційно на європейських ринках. | Часті зміни регуляторного середовища та правил функціонування ринку. |
| Зростання попиту на стабільні та прогнозовані умови постачання електроенергії для бізнесу. | Кіберзагрози та ризики порушення роботи інформаційних систем. |

Отримані результати свідчать про те, що ТОВ «ТК «ТРЕЙДРЕСУРС» функціонує в умовах складного, але водночас перспективного ринку. Підприємство вже сформувало базові конкурентні переваги, зокрема стабільну клієнтську базу, гнучку тарифну політику та репутацію надійного постачальника. Це створює фундамент для подальшого розвитку та укріплення ринкових позицій.

Разом із тим внутрішня структура підприємства має певні обмеження, пов’язані передусім із фінансовими ресурсами та залежністю від зовнішніх джерел електроенергії. Відсутність власної генерації підвищує ризики, пов’язані з ціновими коливаннями, а накопичення дебіторської заборгованості знижує ліквідність та фінансову стійкість підприємства.

Суттєвий вплив на діяльність компанії чинить воєнний фактор. Руйнування енергетичної інфраструктури, релокація бізнесу, скорочення виробничої активності клієнтів і нестабільність попиту формують додаткові виклики для підприємства. Водночас, адаптація до цих умов та здатність забезпечувати безперебійне постачання електроенергії навіть у кризових ситуаціях підвищує довіру з боку споживачів і зміцнює конкурентні позиції компанії.

Перспективи розвитку підприємства пов’язані з активним використанням можливостей ринку. Зокрема, важливими напрямами є інтеграція в європейський енергетичний простір, розвиток співпраці у сфері відновлюваної енергетики, а також впровадження цифрових технологій для підвищення ефективності управління. Значний потенціал має також розширення географії діяльності, що дозволить зменшити регіональні ризики.

Основні загрози для підприємства мають як економічний, так і безпековий характер. До них належать нестабільність цін, зниження платоспроможності клієнтів, посилення конкуренції, а також ризики кібербезпеки. У сукупності ці фактори потребують системного підходу до управління ризиками та підвищення адаптивності бізнес-моделі.

## 2.2 Оцінка існуючої корпоративної культури в ТОВ «ТК «ТРЕЙДРЕСУРС»

З огляду на специфіку діяльності компанії як постачальника електроенергії, її корпоративна культура формується під впливом високої відповідальності за безперервність послуг, необхідності оперативного реагування на зміни ринку та взаємодії з різними категоріями клієнтів.

Загалом корпоративну культуру ТОВ «ТК «ТРЕЙДРЕСУРС» можна охарактеризувати як таку, що перебуває на стадії розвитку та поступової формалізації. У діяльності компанії простежується орієнтація на результат, відповідальність та клієнтоорієнтованість, що проявляється у прагненні забезпечити стабільне постачання електроенергії та підтримувати довгострокові відносини зі споживачами. Водночас значна частина культурних норм і цінностей існує на неформальному рівні та передається через управлінські практики і щоденну взаємодію працівників, а не через офіційно закріплені документи чи корпоративні стандарти.

Важливою характеристикою корпоративної культури є домінування функціонально-орієнтованого підходу до управління, що зумовлює чіткий розподіл обов'язків і відповідальності між працівниками. Така організація сприяє ефективному виконанню операційних завдань, однак може обмежувати ініціативність персоналу та знижувати рівень міжфункціональної взаємодії. У результаті виникають певні бар'єри у внутрішніх комунікаціях, що впливають на швидкість прийняття управлінських рішень.

Аналіз внутрішнього середовища підприємства дозволяє виявити низку проблем, пов'язаних із формуванням корпоративної культури. По-перше, недостатній рівень формалізації корпоративних цінностей та відсутність чітко визначеної місії і бачення можуть призводити до різного трактування стратегічних пріоритетів працівниками. Це, у свою чергу, знижує узгодженість дій та ефективність командної роботи.

По-друге, спостерігається обмежений розвиток системи внутрішніх комунікацій. Хоча компанія використовує сучасні цифрові інструменти для взаємодії з клієнтами, внутрішня комунікація між підрозділами потребує вдосконалення. Відсутність регулярного обміну інформацією, зворотного зв'язку та прозорих каналів комунікації може спричиняти непорозуміння, дублювання функцій і зниження продуктивності праці.

По-третє, недостатня увага приділяється розвитку корпоративної ідентичності та залученості персоналу. В умовах воєнного стану та економічної нестабільності працівники потребують не лише матеріальної мотивації, але й психологічної підтримки, відчуття стабільності та причетності до спільної справи. Відсутність системних заходів у цьому напрямі може негативно впливати на рівень лояльності та мотивації персоналу.

Крім того, система управління персоналом характеризується певною орієнтацією на короткострокові результати, що обмежує інвестиції у розвиток людського капіталу. Недостатній рівень навчання, розвитку компетенцій та кар'єрного планування знижує потенціал підприємства у довгостроковій перспективі.

Окремо слід відзначити вплив зовнішніх факторів, зокрема воєнних дій, на корпоративну культуру підприємства. Підвищений рівень невизначеності, стресу та необхідність швидкого реагування на кризові ситуації формують більш жорсткий стиль управління, орієнтований на контроль і стабільність. Хоча це є виправданим у короткостроковій перспективі, у довгостроковому періоді такий підхід може стримувати інноваційність і розвиток гнучких управлінських практик.

Таблиця 2.4 – Оцінка існуючої корпоративної культури ТОВ «ТК «ТРЕЙДРЕСУРС»

| Елемент корпоративної культури | Характеристика стану | Виявлені проблеми | Наслідки для діяльності |
|---|---|---|---|
| Цінності та місія | Частково сформовані, існують переважно неформально | Відсутність чіткої формалізації | Низький рівень узгодженості дій працівників |
| Стиль управління | Функціонально-орієнтований, з елементами централізації | Обмежена ініціативність персоналу | Зниження інноваційності |
| Внутрішні комунікації | Нерегулярні, недостатньо структуровані | Відсутність ефективного зворотного зв’язку | Помилки в координації, дублювання функцій |
| Мотивація персоналу | Переважно матеріальна | Недостатній розвиток нематеріальної мотивації | Зниження залученості працівників |
| Корпоративна ідентичність | Слабо виражена | Відсутність єдиної корпоративної культури | Низький рівень лояльності |
| Розвиток персоналу | Обмежений, несистемний | Відсутність програм навчання та розвитку | Втрата конкурентних переваг |
| Адаптація до змін | Середній рівень | Реактивний характер управління | Зниження гнучкості підприємства |
| Вплив зовнішнього середовища | Високий (воєнний стан) | Підвищений рівень стресу та невизначеності | Ризик вигорання персоналу |

Таким чином, корпоративна культура ТОВ «ТК «ТРЕЙДРЕСУРС» має як позитивні риси, пов’язані з орієнтацією на результат і відповідальність, так

і низку проблемних аспектів, що потребують вдосконалення. Їх вирішення є необхідною умовою підвищення ефективності діяльності підприємства та забезпечення його сталого розвитку.

Формування корпоративної культури ТОВ «ТК «ТРЕЙДРЕСУРС» відбувається під впливом сукупності внутрішніх і зовнішніх факторів, які визначають особливості поведінки персоналу, управлінських практик та взаємодії в колективі. Аналіз цих факторів дозволяє глибше зрозуміти причини існуючих проблем у корпоративній культурі підприємства та окреслити напрями її вдосконалення.

Передусім, значний вплив на формування корпоративної культури мають внутрішні організаційні чинники. Одним із ключових є стиль управління, що сформувався в компанії. Для ТОВ «ТК «ТРЕЙДРЕСУРС» характерним є поєднання елементів централізованого управління з орієнтацією на оперативність прийняття рішень. Такий підхід забезпечує контроль і стабільність, однак водночас може обмежувати ініціативність працівників та стримувати розвиток інноваційної культури.

Не менш важливим фактором є рівень формалізації корпоративних цінностей. У випадку досліджуваного підприємства значна частина норм і правил існує у неформалізованому вигляді, що призводить до різного їх трактування працівниками. Відсутність чітко визначеної місії, бачення та корпоративних принципів знижує рівень ідентифікації персоналу з організацією та ускладнює формування єдиної системи цінностей.

Важливу роль відіграє також система мотивації персоналу. На підприємстві переважає матеріальне стимулювання, тоді як нематеріальні інструменти (визнання, розвиток, кар’єрне зростання, корпоративні заходи) використовуються обмежено. Це впливає на рівень залученості працівників та їхню готовність підтримувати корпоративні цінності.

Суттєвим фактором є рівень розвитку внутрішніх комунікацій. Недостатня структурованість інформаційних потоків, відсутність системного зворотного зв’язку та прозорих каналів взаємодії між підрозділами знижують

ефективність командної роботи та формують бар’єри у сприйнятті корпоративної культури.

Крім того, важливим внутрішнім чинником є кадрова політика підприємства. Обмежені інвестиції у навчання, підвищення кваліфікації та розвиток персоналу стримують формування сучасної організаційної культури, орієнтованої на розвиток компетенцій і інновацій.

Поряд із внутрішніми чинниками, значний вплив мають зовнішні фактори, серед яких визначальним є воєнний стан в Україні. Війна створює високий рівень невизначеності, підвищує стресове навантаження на персонал та змушує підприємство зосереджуватися на забезпеченні безперервності діяльності. У таких умовах корпоративна культура набуває рис більш жорсткої, орієнтованої на контроль та швидке реагування, що може обмежувати розвиток довгострокових цінностей і інновацій.

Важливим зовнішнім фактором є також стан енергетичного ринку. Висока волатильність цін, зміни у регуляторному середовищі та зростання конкуренції формують необхідність постійної адаптації підприємства. Це впливає на корпоративну культуру, сприяючи формуванню прагматичного підходу до управління та орієнтації на результат.

Макроекономічні умови, зокрема інфляція, зниження платоспроможності клієнтів і загальна економічна нестабільність, також визначають поведінку працівників і управлінські рішення. У таких умовах підприємство змушене концентруватися на фінансовій стійкості, що може зменшувати увагу до розвитку корпоративної культури як стратегічного ресурсу.

Окремо слід виділити вплив цифровізації бізнес-процесів. Використання сучасних інформаційних технологій у взаємодії з клієнтами сприяє підвищенню ефективності роботи, однак потребує відповідної трансформації корпоративної культури у напрямі більшої відкритості, швидкості обміну інформацією та гнучкості.

Таблиця 2.5 – Фактори формування корпоративної культури ТОВ «ТК «ТРЕЙДРЕСУРС»

| Група факторів | Фактор | Характер впливу | Прояв на підприємстві | Наслідки |
|---|---|---|---|---|
| Внутрішні | Стиль управління | Прямий | Централізація управління | Обмеження ініціативи |
| | Формалізація цінностей | Прямий | Нечітко визначені цінності | Різне розуміння цілей |
| | Мотивація персоналу | Прямий | Переважно матеріальна | Низька залученість |
| | Комунікації | Прямий | Недостатній зворотний зв’язок | Зниження ефективності |
| | Кадрова політика | Прямий | Обмежений розвиток персоналу | Втрата потенціалу |
| Зовнішні | Воєнний стан | Сильний | Стрес, нестабільність | Жорсткий стиль управління |
| | Ринок електроенергії | Сильний | Волатильність цін | Орієнтація на результат |
| | Макроекономіка | Сильний | Інфляція, криза | Фокус на витратах |
| | Конкуренція | Середній | Зростання кількості постачальників | Підвищення вимог до персоналу |
| | Цифровізація | Помірний | Впровадження ІТ-рішень | Потреба у нових компетенціях |

Таким чином, корпоративна культура ТОВ «ТК «ТРЕЙДРЕСУРС» формується під впливом комплексної системи факторів, серед яких ключову роль відіграють стиль управління, рівень формалізації цінностей, система мотивації, комунікації, кадрова політика, а також зовнішні умови функціонування підприємства. Їхній взаємозв’язок визначає як поточний стан корпоративної культури, так і можливості її подальшого розвитку.

# РОЗДІЛ 3
# НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В ТОВ «ТК «ТРЕЙДРЕСУРС»

## 3.1 Формування ефективної моделі корпоративної культури підприємства

Для ТОВ «ТК «ТРЕЙДРЕСУРС», яке функціонує в умовах високої динамічності енергетичного ринку та воєнного стану, питання вдосконалення корпоративної культури набуває особливого значення, оскільки саме вона визначає рівень згуртованості колективу, ефективність управління та здатність підприємства до інновацій.

Результати попереднього аналізу засвідчили, що існуюча корпоративна культура підприємства характеризується орієнтацією на результат, відповідальність та клієнтоорієнтованість, однак має ряд недоліків, зокрема недостатню формалізацію цінностей, обмежений розвиток внутрішніх комунікацій, низький рівень нематеріальної мотивації та недостатню залученість персоналу. У зв’язку з цим виникає необхідність формування цілісної моделі корпоративної культури, яка б відповідала стратегічним цілям підприємства та сучасним умовам його функціонування.

Запропонована модель корпоративної культури ТОВ «ТК «ТРЕЙДРЕСУРС» базується на поєднанні ціннісного, поведінкового та управлінського підходів і передбачає системне узгодження всіх елементів організаційного середовища.

Основою моделі виступає чітко сформульована система корпоративних цінностей, яка повинна бути закріплена на рівні офіційних документів та підтримуватися управлінськими практиками. До ключових цінностей доцільно віднести відповідальність за результат, надійність у відносинах із клієнтами, відкритість у комунікаціях, професійний розвиток та

інноваційність. Формалізація цих цінностей сприятиме формуванню єдиного розуміння стратегічних орієнтирів серед працівників і підвищенню рівня їх ідентифікації з підприємством (рис. 3.1):

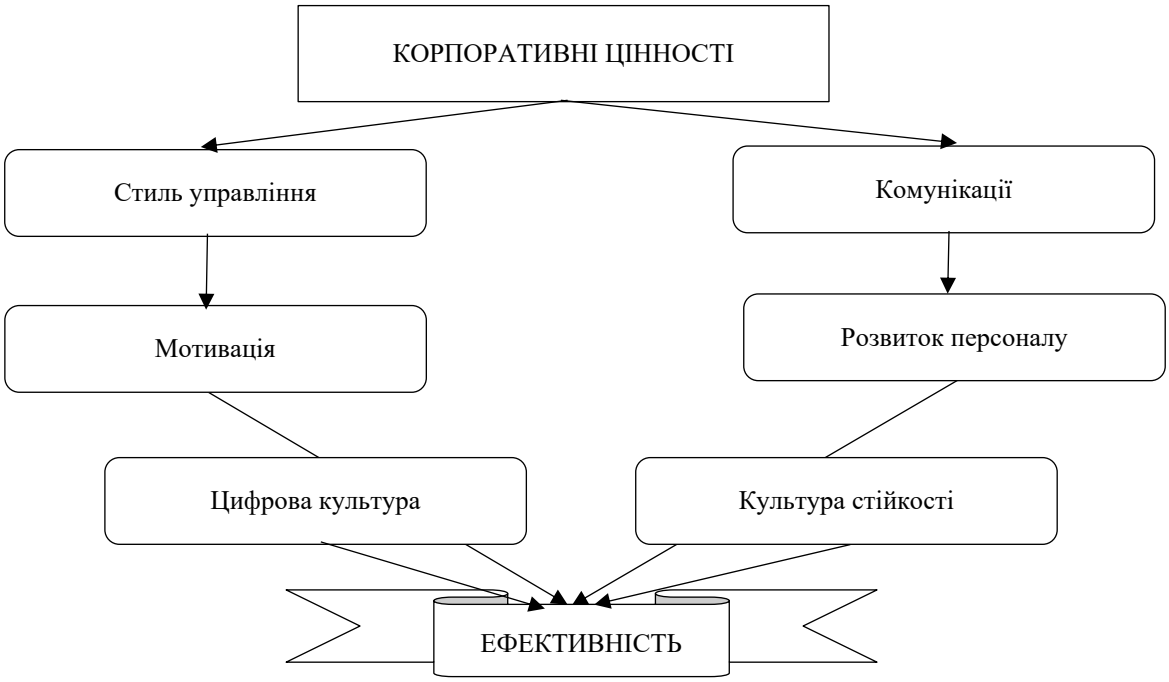



Рисунок 3.1 – Структурна модель корпоративної культури ТОВ «ТК «ТРЕЙДРЕСУРС»

Наступним елементом моделі є удосконалення стилю управління. Доцільним є поступовий перехід від переважно централізованої моделі до більш гнучкої, яка передбачає делегування повноважень, розвиток ініціативності працівників та залучення їх до процесу прийняття рішень. Такий підхід дозволить підвищити рівень відповідальності персоналу та стимулювати розвиток інноваційних ідей.

Важливою складовою ефективної корпоративної культури є розвиток системи внутрішніх комунікацій. Запропонована модель передбачає впровадження регулярних каналів обміну інформацією, створення механізмів зворотного зв’язку та підвищення прозорості управлінських рішень. Це

дозволить усунути комунікаційні бар’єри, покращити координацію діяльності підрозділів і сприятиме формуванню довіри в колективі.

Окрему увагу слід приділити вдосконаленню системи мотивації персоналу. Ефективна модель корпоративної культури повинна поєднувати матеріальні та нематеріальні стимули. До останніх належать визнання досягнень, можливості професійного розвитку, кар’єрне зростання, участь у корпоративних заходах та формування сприятливого психологічного клімату. Такий підхід сприятиме підвищенню залученості працівників та їхньої лояльності до підприємства (табл. 3.1):

Таблиця 3.1 – Модель корпоративної культури ТОВ «ТК «ТРЕЙДРЕСУРС»

| Елемент моделі | Зміст | Очікуваний результат |
|---|---|---|
| Корпоративні цінності | Відповідальність, надійність, відкритість, інноваційність, розвиток | Формування єдиної системи цінностей |
| Стиль управління | Делегування повноважень, залучення персоналу | Підвищення ініціативності |
| Комунікації | Регулярний обмін інформацією, зворотний зв’язок | Покращення координації |
| Мотивація | Матеріальні та нематеріальні стимули | Зростання лояльності |
| Розвиток персоналу | Навчання, підвищення кваліфікації | Підвищення компетентності |
| Культура стійкості | Антикризове управління, адаптивність | Стабільність у кризових умовах |
| Цифрова культура | Використання ІТ-технологій | Підвищення ефективності |

В умовах воєнного стану важливим елементом моделі є формування культури стійкості та адаптивності. Це передбачає розвиток навичок кризового управління, підтримку психологічного стану працівників, забезпечення безперервності бізнес-процесів та готовність до швидких змін. Формування такої культури дозволить підприємству ефективно функціонувати навіть у складних умовах зовнішнього середовища.

Крім того, важливою складовою моделі є розвиток цифрової культури. Використання сучасних інформаційних технологій повинно

супроводжуватися формуванням відповідних компетенцій у працівників, що забезпечить підвищення ефективності діяльності та конкурентоспроможності підприємства

Таким чином, запропонована модель корпоративної культури має комплексний характер і передбачає взаємозв'язок усіх її елементів, що дозволяє забезпечити узгодженість управлінських рішень, підвищення ефективності діяльності та формування конкурентних переваг підприємства.

Реалізація запропонованої моделі корпоративної культури дозволить підвищити рівень організаційної ефективності, зміцнити внутрішню згуртованість колективу та забезпечити більш високий рівень адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища. Крім того, це сприятиме формуванню позитивного іміджу підприємства, підвищенню довіри з боку клієнтів і партнерів, а також створенню передумов для довгострокового розвитку.

У підсумку, формування ефективної корпоративної культури має розглядатися як стратегічний напрям розвитку ТОВ «ТК «ТРЕЙДРЕСУРС», що забезпечує не лише підвищення результативності діяльності, але й формування стійких конкурентних переваг у сучасних умовах господарювання.

## 3.2 Розробка та оцінка ефективності заходів щодо вдосконалення корпоративної культури

Проведений у попередніх розділах аналіз дозволив виявити низку проблем у корпоративній культурі ТОВ «ТК «ТРЕЙДРЕСУРС», зокрема недостатній рівень формалізації цінностей, недосконаліть внутрішніх комунікацій, обмеженість мотиваційних механізмів і недостатній розвиток персоналу. У зв'язку з цим виникає необхідність розробки системи заходів, спрямованих на вдосконалення корпоративної культури підприємства.

Розробка заходів базується на принципах системності, адаптивності та відповідності стратегічним цілям підприємства. Запропоновані заходи охоплюють ключові елементи корпоративної культури та спрямовані на усунення виявлених недоліків.

Першочерговим напрямом є формалізація корпоративних цінностей і стандартів поведінки. Для цього доцільно розробити корпоративний кодекс, у якому буде закріплено місію, бачення, ключові принципи діяльності та етичні норми. Впровадження такого документа дозволить забезпечити єдине розуміння цінностей серед працівників та підвищити рівень їхньої ідентифікації з підприємством.

Другим важливим напрямом є вдосконалення системи внутрішніх комунікацій. Доцільно запровадити регулярні зустрічі керівництва з персоналом, створити єдину інформаційну платформу для обміну даними, а також впровадити механізми зворотного зв’язку. Це сприятиме підвищенню прозорості управління, зниженню рівня конфліктів і покращенню координації діяльності.

Третім напрямом є розвиток системи мотивації персоналу. Окрім матеріального стимулювання, необхідно впровадити нематеріальні інструменти, такі як визнання досягнень, кар’єрне зростання, участь у прийнятті рішень та формування позитивного соціально-психологічного клімату. Це дозволить підвищити рівень залученості працівників і їхню лояльність до підприємства.

Четвертим напрямом є розвиток персоналу. Доцільно впровадити системні програми навчання, підвищення кваліфікації та розвитку управлінських компетенцій. Особливу увагу слід приділити розвитку навичок роботи в умовах невизначеності та кризових ситуацій.

П’ятим напрямом є формування культури стійкості та антикризового управління. Це передбачає розробку заходів щодо забезпечення безперервності бізнес-процесів, підвищення рівня кібербезпеки та підтримки психологічного стану працівників в умовах воєнного стану.

Крім того, важливим є розвиток цифрової культури, що передбачає впровадження сучасних інформаційних технологій, автоматизацію бізнес-процесів та підвищення цифрової грамотності персоналу (табл. 3.2):

Таблиця 3.2 – Заходи щодо вдосконалення корпоративної культури ТОВ «ТК «ТРЕЙДРЕСУРС»

| Напрям | Захід | Очікуваний результат | Термін реалізації |
|---|---|---|---|
| Формалізація цінностей | Розробка корпоративного кодексу | Єдине розуміння цінностей | 3 місяці |
| Комунікації | Впровадження внутрішньої платформи | Покращення взаємодії | 3-6 місяців |
| Мотивація | Запровадження нематеріальних стимулів | Підвищення залученості | 6 місяців |
| Розвиток персоналу | Проведення навчальних програм | Зростання компетенцій | Постійно |
| Культура стійкості | Розробка антикризових заходів | Підвищення стабільності | 3-6 місяців |
| Цифровізація | Автоматизація процесів | Підвищення ефективності | 6-12 місяців |

Оцінка ефективності заходів щодо вдосконалення корпоративної культури повинна базуватися на системі кількісних і якісних показників. До основних критеріїв оцінки доцільно віднести рівень задоволеності персоналу, продуктивність праці, рівень плинності кадрів, якість внутрішніх комунікацій та фінансові результати підприємства.

Очікується, що впровадження запропонованих заходів сприятиме підвищенню рівня залученості працівників, що, у свою чергу, позитивно вплине на продуктивність праці. Покращення комунікацій дозволить зменшити кількість управлінських помилок і підвищити швидкість прийняття рішень. Розвиток персоналу забезпечить підвищення професійного рівня працівників і сприятиме впровадженню інновацій.

З економічної точки зору, вдосконалення корпоративної культури сприятиме зниженню витрат, пов’язаних із плинністю кадрів, підвищенню ефективності використання ресурсів і покращенню фінансових результатів підприємства. Зокрема, очікується зростання продуктивності праці на 10-15%,

зниження рівня плинності кадрів на 5-10% та підвищення рівня задоволеності персоналу (табл. 3.3):

Таблиця 3.3 – Показники оцінки ефективності заходів

| Показник | До впровадження | Після впровадження | Очікувана зміна |
|---|---|---|---|
| Продуктивність праці | Середній рівень | Вищий рівень | +10-15% |
| Плинність кадрів | Висока | Знижена | - 5-10% |
| Задоволеність персоналу | Середня | Висока | +15-20% |
| Ефективність комунікацій | Середня | Висока | Значне покращення |

Запропоновані заходи щодо вдосконалення корпоративної культури ТОВ «ТК «ТРЕЙДРЕСУРС» мають комплексний характер і спрямовані на усунення виявлених проблем та формування сучасної ефективної організаційної культури. Їх реалізація дозволить підвищити рівень залученості персоналу, покращити внутрішні комунікації, забезпечити розвиток людського капіталу та підвищити загальну ефективність діяльності підприємства.

Загалом, вдосконалення корпоративної культури виступає важливим стратегічним напрямом розвитку підприємства, що забезпечує його адаптацію до умов воєнного стану та формування стійких конкурентних переваг у довгостроковій перспективі.

# ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

У результаті проведеного кваліфікаційного дослідження обґрунтовано теоретичні засади та розроблено практичні рекомендації щодо вдосконалення корпоративної культури підприємства в умовах сучасних викликів, зокрема воєнного стану та трансформації енергетичного ринку України.

Актуальність теми дослідження полягає в тому, що в умовах нестабільного зовнішнього середовища, зростання конкуренції та необхідності швидкої адаптації до змін корпоративна культура виступає важливим стратегічним ресурсом, який визначає ефективність управління, рівень залученості персоналу та здатність підприємства до сталого розвитку.

Метою роботи є обґрунтування теоретичних і методичних підходів та розробка практичних рекомендацій щодо формування і вдосконалення корпоративної культури ТОВ «ТК «ТРЕЙДРЕСУРС».

Об’єктом дослідження виступає процес формування корпоративної культури на підприємстві, предметом – теоретичні, методичні та прикладні аспекти її розвитку в умовах нестабільного середовища.

У ході дослідження здійснено загальну характеристику підприємства. ТОВ «ТК «ТРЕЙДРЕСУРС» є незалежним постачальником електричної енергії, який функціонує на ринку України з 2018 року та забезпечує потреби підприємств різних галузей економіки. Компанія характеризується орієнтацією на клієнта, гнучкістю тарифної політики та прагненням до забезпечення стабільного енергопостачання. Разом із тим підприємство функціонує в умовах високої залежності від зовнішнього середовища, що обумовлює необхідність підвищення внутрішньої ефективності, зокрема через розвиток корпоративної культури.

Проведений фінансовий аналіз діяльності підприємства засвідчив позитивну динаміку ключових показників. Зокрема, спостерігається зростання доходів та чистого прибутку, що свідчить про розширення масштабів

діяльності. Водночас рівень рентабельності залишається відносно невисоким, що пов’язано зі специфікою галузі та впливом цінових коливань на ринку електроенергії. Аналіз активів і зобов’язань показав наявність певних ризиків фінансової стійкості, зокрема залежність від зовнішніх джерел фінансування та необхідність покращення управління дебіторською заборгованістю.

SWOT-аналіз дозволив визначити ключові сильні сторони підприємства, серед яких – сформована репутація, наявність стабільної клієнтської бази та гнучкість у взаємодії зі споживачами. До слабких сторін віднесено обмежені фінансові ресурси, залежність від ринкової кон’юнктури та відсутність власних генеруючих потужностей. Серед можливостей виділено розвиток відновлюваної енергетики, цифровізацію та інтеграцію в європейський енергетичний простір, тоді як основними загрозами є воєнні ризики, нестабільність цін та посилення конкуренції. Отримані результати стали основою для формування стратегічних напрямів розвитку підприємства.

Оцінка існуючої корпоративної культури ТОВ «ТК «ТРЕЙДРЕСУРС» показала, що вона характеризується орієнтацією на результат і відповідальність, однак перебуває на стадії становлення та потребує системного вдосконалення. Виявлено такі основні проблеми: недостатній рівень формалізації корпоративних цінностей, недосконаліть внутрішніх комунікацій, обмежене використання нематеріальних стимулів, низький рівень розвитку корпоративної ідентичності та недостатня увага до професійного розвитку персоналу.

Дослідження факторів, що впливають на формування корпоративної культури, показало, що визначальну роль відіграють як внутрішні (стиль управління, система мотивації, комунікації, кадрова політика), так і зовнішні (воєнний стан, макроекономічна нестабільність, стан енергетичного ринку, цифровізація) чинники. Їхній комплексний вплив формує особливості корпоративної культури підприємства та визначає напрями її трансформації.

У роботі розроблено ефективну модель корпоративної культури підприємства, яка базується на інтеграції ключових елементів: корпоративних

цінностей, стилю управління, комунікацій, системи мотивації, розвитку персоналу, цифрової культури та культури стійкості. Запропонована модель має ієрархічну структуру та забезпечує узгодженість внутрішніх процесів підприємства, сприяючи підвищенню його ефективності та адаптивності.

На основі проведеного аналізу сформовано систему заходів щодо вдосконалення корпоративної культури, серед яких: розробка корпоративного кодексу, удосконалення внутрішніх комунікацій, впровадження сучасних мотиваційних механізмів, розвиток персоналу, формування культури стійкості та активізація цифровізації бізнес-процесів. Запропоновані заходи мають комплексний характер і спрямовані на усунення виявлених проблем.

Оцінка ефективності запропонованих заходів показала, що їх реалізація сприятиме підвищенню продуктивності праці, зниженню плинності кадрів, зростанню рівня задоволеності персоналу та покращенню фінансових результатів підприємства. Очікується, що впровадження запропонованих рішень забезпечить формування стійких конкурентних переваг і підвищить ефективність діяльності підприємства в довгостроковій перспективі.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в обґрунтуванні комплексного підходу до формування корпоративної культури підприємства в умовах воєнного стану та розробці структурної моделі корпоративної культури з урахуванням факторів зовнішнього середовища. Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій у діяльності підприємств енергетичної галузі для підвищення ефективності управління, розвитку персоналу та формування сучасної корпоративної культури.

Загалом результати дослідження підтверджують, що корпоративна культура є важливим інструментом забезпечення ефективності діяльності підприємства та його адаптації до складних умов зовнішнього середовища. Реалізація запропонованих заходів дозволить підвищити рівень організаційної ефективності, зміцнити внутрішню згуртованість колективу та забезпечити стійкий розвиток підприємства в умовах сучасних викликів.

# СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антоненко К., Агєєва І., Терехова І. Формування корпоративної культури в сучасних компаніях. *Економіка та суспільство*. 2025. Випуск 81. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-81-51.

2. Вараксіна, О., Шульга, В. Роль корпоративної культури у сучасному бізнес-середовищі. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск 49. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-63.

3. Вороніна В. І. Корпоративна культура підприємства: сутність, функції, механізми формування. *Економіка та держава*. 2022. № 12. С. 62-67. URL: http://www.economy.in.ua/?op=1&z=5836&i=11 (дата звернення: 15.03.2026).

4. Глива С., Передало Х. Корпоративна культура: значимість, функції та цінності. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск 61. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-137.

5. Грішнова О., Марковець Д. Цифровізація розвитку корпоративного людського капіталу: тренди, виклики, ефективність (на прикладі консалтингових компаній). *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2024. №1 (73). С. 28-39. DOI: https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-73-28-39.

6. Дияк Р. Корпоративна культура: теоретичні засади та практичні аспекти формування. *Грані*. 2024. Випуск 27(6). С. 52-59 DOI: https://doi.org/10.15421/1724112.

7. Замковий О. Корпоративна культура як фактор формування успішності українського ділового оточення на шляху до європейських стандартів. *Економіка та суспільство*. 2022. Випуск 41. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-62.

8. Кожушкін М., Цуканов В. Корпоративна культура: складові, формування, впровадження та комунікація в організаціях. *Вісник*

*Приазовського державного технічного університету*. 2025. № 41. С. 141-150. DOI: https://doi.org/10.31498/2225-6725.41.2025.348978 .

9. Козлова І. М. Управління корпоративною культурою: концептуалізація поняття в сучасних умовах. *Наукові інновації та передові технології*. 2023. №7(21). С. 117-129. URL: http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/29998 (дата звернення: 15.03.2026).

10. Копитко М. І., Михаліцька Н. Я., Верескля М. Р. Корпоративна культура як стратегічний напрям управління підприємством в умовах сучасних викликів. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2021. №2(62). С. 92-99. DOI: https://doi.org/10.31732/2663-2209-2021-62-92-99.

11. Коханюк Я. Корпоративна культура як інструмент трансформації аграрних підприємств в умовах євроінтеграції. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2025. №1(77). С. 388-397. DOI: https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-77-388-397 .

12. Коцур А., Островерхов В., Прохоровська С., Барська Ю. HR-аналітика у системі управління сучасним підприємством. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2022. №26. С. 93-103. URL: http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/48133 (дата звернення: 18.03.2026).

13. Немченко Т., Коваленко Є. Розвиток людських ресурсів в умовах цифровізації економіки. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-19.

14. Петлін І. Управління формуванням ефективної корпоративної культури на підприємствах харчової галузі. *Сталий розвиток економіки*. 2025. Випуск 6 (57). С. 337-345. DOI: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-57-44.

15. Рудаченко О., Прасол В., Бажанов П. Корпоративна культура в системі стратегічного розвитку суб'єктів підприємництва. *Development Service Industry Management*. 2025. № 2. С. 251-256. DOI: https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10(33).

16. Смігунова О., Миколенко І., Романашенко М. Роль корпоративної культури в успішному розвиткові системи управління персоналом підприємств. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2022. Випуск 310 (5(1). С. 37-42. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-310-5(1)-6.

17. Стамбульська Х., Передало Х. Корпоративна культура: сутність, типи та роль у розвитку організації. *Ефективна економіка*. 2022. № 1. DOI: 10.32702/2307-2105-2022.1.204.

18. Сулімов В. А. Роль корпоративної культури як чинника стійкості системи управління персоналом в умовах невизначеності. *Економіка і організація управління*. 2024. Випуск 1(53). С. 115-121. DOI: https://doi.org/10.31558/2307-2318.2024.1.12.

19. ТОВ «ТК ТРЕЙДРЕСУРС». *Опендатабот*. URL: https://opendatabot.ua/c/42589187 (дата звернення: 04.04.2026).

20. ТОВ «ТК ТРЕЙДРЕСУРС». *Офіційний сайт*. URL: https://www.traderes.com.ua/?page_id=193 (дата звернення: 04.04.2026).

21. Цопа В.А., Чеберячко С.І., Яворська О.О., Гільперт В.В., Яворський А.В. Розробка цілісної системи управління підприємством шляхом розвитку корпоративної культури та культури безпеки. *Національний Гірничий Університет. Науковий вісник*. 2021. №3. С. 100-105. URL: http://www.nvngu.in.ua/jdownloads/pdf/2021/3/03_2021_Tsopa.pdf (дата звернення: 21.03.2026).

22. Чернікова Н., Долгов С., Бондаренко Д. Удосконалення корпоративної культури вітчизняних підприємств в умовах динамічного бізнес-середовища. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-44.

23. Чобіток В., Кострова, Т. Корпоративна культура як стратегічний ресурс розвитку підприємства. *Development Service Industry Management*. 2025. № 3. С. 134-140. DOI: https://doi.org/10.31891/dsim-2025-11(20).

24. Чорнодід І., Василець Н., Петренко І. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2022. № 6. DOI: https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-6-04-08.

25. Шимановська-Діанич Л. М., Лозова О. В., Яніна О. Б., Шимановська В. Л. Типи та механізм розробки і впровадження організаційних культур: досвід мультинаціональних та українських компаній і сучасні тренди управління персоналом в умовах війни. *Вісник Маріупольського державного університету. Серія: Економіка*. 2023. Випуск 25. С. 67-76. DOI: https://doi.org/10.34079/2226-2822-2023-13-25-67-76.

26. Шпильова В., Безсікерних В., Думанецький В. Сучасні напрями розвитку корпоративної культури. Вісник *Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2025. Том 344(44). С. 639-645. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-344-4-91.

27. Bogale T. A., Debela K. L. Organizational culture: a systematic review. *Cogent Business & Management*. 2024. Issue 11(1). DOI: https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2340129.

28. Fernandes P., Pereira R., Wiedenhöft G. Organizational culture and the individuals' discretionary behaviors at work: a cross-cultural analysis. *Front. Sociol*. 2023. 8:1190488. DOI: 10.3389/fsoc.2023.1190488.

29. Graham J. R., Grennan J. A., Harvey C. R., Rajgopal Sh. Corporate Culture: The Interview Evidence. *Journal of Applied Corporate Finance.* 2022. Issue 34. Pp. 22-41.

30. Hameli K. Foundations of Organizational Culture: A Comprehensive Review. *Journal of Balkan Economies and Management*. 2024. Issue 1 (1). DOI: https://doi.org/10.51331/bemA03.

31. Mikušová M., Klabusayová N., Meier V. Evaluation of organisational culture dimensions and their change due to the pandemic. *Evaluation and Program Planning*. 2023. Volume 97. DOI: https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2023.102246.

32. Ouyang S., Zhang W., Xue L. et al. The Cultural Compass: A Systematic Review on Cultural Dimensions Theory. *SAGE Open*. 2025. DOI: https://doi.org/10.1177/21582440251342160.

33. Schachner M., Ardag,M. M., Holtz P., Großer J., Hartz C., van Herk, H., Dobewall H. Extracting organizational culture from text: the development and validation of a theory-driven tool for digital data. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 2024. Issue 33(5). Pp. 571-582. DOI: https://doi.org/10.1080/1359432X.2024.2360225.

34. Schein E. H. Organizational Culture and Leadership. San Francisco: Jossey-Bass, 2006.

35. Zhang X., Gao Y. Organizational culture, trust, and supervisor support: drivers of employee commitment in China. *Front. Psychol*. 2025. 16:1548514. DOI: 10.3389/fpsyg.2025.1548514.