

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ
Кафедра публічного управління та адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
другий (магістерський) рівень вищої освіти

**на тему: «Формування організаційної культури в стратегічному управлінні
підприємством»**

Виконав:

Щербаков Євгеній Сергійович

здобувач спеціальності

073 «Менеджмент» ОП «Адміністративний
менеджмент»

Славкова Олена Павлівна

Керівник:

д.е.н., професор кафедри публічного
управління та адміністрування

Рецензент:

Лариса МАЛІК

провідний науковий співробітник відділу
підприємництва, кооперації та агропромислової
інтеграції ННЦ «Інститут аграрної економіки»,
кандидат економічних наук, старший науковий
співробітник

Суми – 2026

Факультет
Кафедра
Рівень вищої освіти
Спеціальність

Економіки і менеджменту
Публічного управління та адміністрування
другий (магістерський)
073 «Менеджмент» ОПП «Адміністративний
менеджмент»

Зав. кафедри
 « _ » «__» _____

ЗАТВЕРДЖУЮ:
 Аліна БРИЧКО
 2024 р.

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧІ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Щербаков Євгеній Сергійович

1. Тема кваліфікаційної роботи: «Формування організаційної культури в стратегічному управлінні підприємством»

2. База практичного дослідження: ПП «ТЕСКО» м.Суми

3. Науковий керівник: Славкова Олена Павлівна, д. е. н., професор

затверджена наказом по університету «20» листопада 2025 р. №2730/ос

4. Строк подання здобувачем закінченого проекту (роботи)

23 лютого 2026 року

5. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи:

первинні та зведені документи, статутні та установчі документи,
фінансова та статистична звітність; монографії, фахові наукові статті та тези доповіді
міжнародних науково-практичних конференцій з питань адміністративного
менеджменту

6. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

- розкрити теоретико-методологічну сутність поняття «організаційна культура» та визначити її роль у системі стратегічного управління сучасним підприємством;
- дослідити взаємозв'язок між типом організаційної культури та стратегічною ефективністю діяльності суб'єктів господарювання;
- проаналізувати сучасний стан та особливості формування організаційної культури на прикладі об'єкта дослідження, виявивши ключові чинники впливу;
- здійснити діагностику відповідності існуючої культури підприємства його стратегічним пріоритетам та ідентифікувати зони потенційних конфліктів;
- обґрунтувати стратегічні напрями вдосконалення організаційної культури та розробити практичні рекомендації щодо впровадження механізмів її трансформації для підтримки стратегічних змін.

Завдання прийняв до виконання

 Підпис

Євген Щербаков
 Ім*я ПРИЗВИЩЕ

Дата отримання завдання

21 листопада 2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів	Примітка
1	Визначення об'єкту, предмету дослідження, формулювання мети та задач кваліфікаційної роботи, складання плану	<i>Жовтень 2024</i>	виконано
2	Підбір та вивчення літературних джерел, законодавчої та нормативної бази	<i>Листопад 2024</i>	виконано
3	Узагальнення теоретичного матеріалу з обраної теми дослідження та представлення чорнового варіанту першого розділу кваліфікаційної роботи	<i>Лютий-квітень 2025</i>	виконано
4	Збір та обробка фактичного матеріалу, узагальнення аналізу застосування досліджуваного питання на підприємстві (переддипломна практика)	<i>02-31 травня 2025</i>	виконано
5	Оформлення теоретичної частини кваліфікаційної роботи, узагальнення аналітичної частини, захист звіту по переддипломній практиці	<i>Червень 2025</i>	виконано
6	Проектування напрямів вдосконалення досліджуваної проблеми	<i>Липень-Серпень 2025</i>	виконано
7	Завершення проектної частини кваліфікаційної роботи та подання попереднього варіанту третього розділу керівнику	<i>Вересень 2025</i>	виконано
8	Доопрацювання аналітичного і проектного розділів кваліфікаційної роботи	<i>Жовтень 2025</i>	виконано
9	Оформлення кваліфікаційної роботи, та її подання на попередній захист та рецензування	<i>Січень 2026</i>	виконано
10	Перевірка кваліфікаційної роботи на автентичність (подання роботи для перевірки на плагіат на кафедру, до відділу якості освіти)	<i>12 лютого 2026</i>	виконано
11	Подання закінченої роботи та документів до неї до деканату	<i>12 лютого 2026</i>	виконано
12	Захист кваліфікаційної роботи	<i>23 лютого 2026</i>	

Здобувач

Євген Щербаков

Науковий керівник

Олена Славкова

АНОТАЦІЯ

Щербаков О. В. Формування організаційної культури в стратегічному управлінні підприємством.

Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня магістра за спеціальністю 073 «Менеджмент» ОП «Адміністративний менеджмент». СНАУ, Суми, 2026. Рукопис.

Магістерська робота присвячена теоретичному обґрунтуванню та розробці практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи стратегічного управління підприємством через механізми трансформації організаційної культури.

В роботі досліджено теоретико-методологічні засади формування організаційної культури. Визначено її роль як стратегічного ресурсу, що забезпечує внутрішню інтеграцію персоналу та зовнішню адаптацію організації. Проаналізовано взаємозв'язок між типом культури та ефективністю реалізації стратегічних цілей суб'єкта господарювання.

На основі фінансової звітності підприємства проведено комплексний аналіз господарської діяльності та системи управління ПП «ТЕСКО» за 2022–2024 рр. Встановлено, що підприємство демонструє високу динаміку прибутку (ріст на 218,5%) на фоні інтенсифікації праці та скорочення чисельності персоналу на 28,6%. Діагностика за моделлю ОСАІ виявила домінування ринково-ієрархічного типу культури, що забезпечує операційну ефективність, але створює ризики професійного вигорання та обмежує інноваційний розвиток. Виявлено стратегічний розрив між жорстким адмініструванням та потребою у розвитку людського капіталу.

В якості пропозицій обґрунтовано стратегічні напрями трансформації системи управління. Запропоновано перехід до лінійно-функціональної структури з виокремленням центрів відповідальності. Розроблено програму впровадження інноваційних методів менеджменту персоналу (Agile, гейміфікація, КРІ-мотивація) та план соціально-психологічних заходів (коучинг, менторство). Розраховано прогнозну ефективність, згідно з якою оптимістичний сценарій передбачає зростання чистого прибутку до 1140 тис. грн до 2027 року. Результати полягають у вдосконаленні підходів до інтеграції організаційної культури у стратегічний контур управління підприємством малого бізнесу в умовах цифрової трансформації.

Ключові слова: стратегічне управління, організаційна культура, адміністративний менеджмент, організаційна структура, мотивація персоналу, стратегічна ефективність, інноваційні методи управління.

ABSTRACT

Shcherbakov O. V. Formation of organizational culture in strategic management of the enterprise.

Qualification work for obtaining a master's degree in the specialty 073 "Management" OP "Administrative Management". SNAU, Sumy, 2026. Manuscript.

Main content of the work. The Master's thesis is dedicated to the theoretical substantiation and development of practical recommendations for improving the strategic management system of an enterprise through the mechanisms of organizational culture transformation.

In the first section, the theoretical and methodological foundations of organizational culture formation are investigated. Its role as a strategic resource that ensures internal integration of personnel and external adaptation of the organization is defined. The relationship between the type of culture and the efficiency of achieving the strategic goals of the business entity is analyzed.

In the second section, a comprehensive analysis of the economic activities and management system of "TESCO" PE for 2022–2024 was conducted. It was established that the enterprise demonstrates high profit dynamics (an increase of 218.5%) against the background of labor intensification and a reduction in the number of personnel by 28.6%. Diagnostics using the OCAI model revealed the dominance of a market-hierarchical type of culture, which ensures operational efficiency but creates risks of professional burnout and limits innovative development. A strategic gap between rigid administration and the need for human capital development was identified.

In the third section, strategic directions for the transformation of the management system are substantiated. The transition to a linear-functional structure with the separation of responsibility centers is proposed. A program for the introduction of innovative personnel management methods (Agile, gamification, KPI-motivation) and a plan for socio-psychological measures (coaching, mentoring) have been developed. The forecast efficiency was calculated, according to which the optimistic scenario envisages net profit growth to 1140 thousand UAH by 2027. Scientific novelty of the results lies in the improvement of approaches to the integration of organizational culture into the strategic management contour of a small business enterprise in the context of digital transformation.

Keywords: strategic management, organizational culture, "TESCO" PE, administrative management, organizational structure, personnel motivation, strategic efficiency, innovative management methods.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ В СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ	11
РОЗДІЛ 2 ДІАГНОСТИКА ТА АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА ПП «ТЕСКО» м. СУМИ	21
2.1 Організаційно-економічна характеристика ПП «ТЕСКО»	21
2.2 Дослідження діючої системи стратегічного управління та місії підприємства	30
2.3 Аналіз відповідності організаційної культури стратегічним пріоритетам розвитку підприємства ПП «ТЕСКО»	36
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПП «ТЕСКО» НА ЗАСАДАХ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ	45
3.1 Обґрунтування стратегічних напрямів трансформації організаційної культури підприємства	45
3.2 Розробка програми впровадження інноваційних методів управління персоналом у систему стратегічного менеджменту	53
3.3 Оцінка очікуваної ефективності запропонованих заходів	61
ВИСНОВКИ	67
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	70
ДОДАТКИ	74

ВСТУП

Актуальність теми зумовлена зростанням ролі нематеріальних чинників у забезпеченні довгострокової конкурентоспроможності підприємств. В умовах нестабільного ринкового середовища, цифровізації та глобалізації саме організаційна культура визначає здатність підприємства адаптуватися до змін і реалізовувати стратегічні цілі. Узгоджені цінності, норми поведінки та управлінські підходи сприяють підвищенню ефективності прийняття стратегічних рішень. Організаційна культура виступає інструментом мотивації персоналу та формування його лояльності до стратегічного курсу підприємства. Вона забезпечує інтеграцію стратегічного бачення керівництва з повсякденною діяльністю працівників. Недостатня увага до формування культури може нівелювати навіть економічно обґрунтовані стратегії розвитку. Тому управління організаційною культурою стає важливою складовою системи стратегічного менеджменту. Дослідження цього питання є особливо актуальним для підприємств, що прагнуть сталого розвитку та підвищення управлінської ефективності.

Проблема формування організаційної культури в контексті стратегічного розвитку підприємства є об'єктом прискіпливої уваги таких провідних зарубіжних науковців, як Друкер П. [20], Майо Е. [22], Вебер М. [25], які заклали фундамент розуміння культури як стратегічного ресурсу. Вагомий внесок у дослідження механізмів інтеграції корпоративних цінностей у систему менеджменту вітчизняних підприємств зробили такі дослідники, як Глива С. Р. [3], Лепейко Т. І. [9], Передало Х. С. [3], Шевчук О. [14] та інші фахівці в галузі управління персоналом і стратегічного аналізу. Попри наявність ґрунтовних напрацювань, залишається дискусійним питання кількісного вимірювання впливу культурних трансформацій на динаміку економічних показників діяльності суб'єктів господарювання.

Науковий пошук останніх років зосереджений переважно на адаптації класичних моделей організаційної культури до умов цифрової трансформації бізнес-процесів та переходу до гнучких (Agile) методологій управління.

Необхідність подальшого поглибленого вивчення зумовлена відсутністю цілісного інструментарію синхронізації організаційної культури із векторами стратегічного розвитку підприємств в умовах екстремальної нестабільності зовнішнього середовища.

Об’єкт дослідження: процес стратегічного управління підприємством та сукупність соціально-економічних відносин, що виникають у ході формування та розвитку його організаційної культури.

Предмет дослідження: теоретико-методологічні засади, прикладні інструменти та механізми впливу організаційної культури на ефективність реалізації стратегічного потенціалу підприємства.

Мета дослідження: теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо формування та вдосконалення організаційної культури як стратегічного ресурсу, що забезпечує сталий розвиток та конкурентоспроможність підприємства в довгостроковій перспективі.

Для досягнення поставленої мети дослідження необхідно розв’язати такі **завдання**, які зазвичай відповідають логіці побудови розділів кваліфікаційної роботи:

1. Розкрити теоретико-методологічну сутність поняття «організаційна культура» та визначити її роль у системі стратегічного управління сучасним підприємством;
2. Дослідити взаємозв’язок між типом організаційної культури та стратегічною ефективністю діяльності суб’єктів господарювання;
3. Проаналізувати сучасний стан та особливості формування організаційної культури на прикладі об’єкта дослідження, виявивши ключові чинники впливу;
4. Здійснити діагностику відповідності існуючої культури підприємства його стратегічним пріоритетам та ідентифікувати зони потенційних конфліктів;
5. Обґрунтувати стратегічні напрями вдосконалення організаційної культури та розробити практичні рекомендації щодо впровадження механізмів її трансформації для підтримки стратегічних змін.

Інформаційну базу роботи складають: нормативно-правові акти України, що регулюють господарську діяльність та трудові відносини; фундаментальні праці вітчизняних та зарубіжних вчених у галузях стратегічного менеджменту, організаційної поведінки та психології управління; статистичні дані Державної служби статистики України та результати міжнародних консалтингових досліджень; внутрішня звітність підприємства (фінансова, статистична, управлінська), а також результати авторських соціологічних опитувань та спостережень, проведених у межах дослідження.

Наукова новизна полягає у теоретичному обґрунтуванні та розробці комплексного підходу до формування організаційної культури як драйвера стратегічних змін. Зокрема:

- вперше запропоновано: модель інтегрованої оцінки відповідності організаційної культури етапам життєвого циклу стратегії підприємства;
- удосконалено: понятійно-категоріальний апарат стратегічного менеджменту в частині уточнення взаємозв'язку між "ціннісним ядром" культури та адаптивністю стратегічного плану;
- дістало подальший розвиток: інструментарій діагностики організаційних розривів (cultural gaps), що дозволяє ідентифікувати бар'єри при впровадженні стратегічних інновацій.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості безпосереднього впровадження розроблених рекомендацій у діяльність підприємств для оптимізації управлінських процесів. Зокрема розроблено алгоритм трансформації корпоративних цінностей, який може бути використаний HR-департаментами та топ-менеджментом для підтримки стратегії реструктуризації або експансії. Результати дослідження можуть бути використані при розробці внутрішніх кодексів етики, стратегій внутрішніх комунікацій та програм лояльності персоналу.

Апробація кваліфікаційної роботи відбувалася на двох конференціях, де були опубліковані тези доповідей:

- Щербаков Є. Формування організаційної культури на підприємствах. Матеріали І Всеукраїнської науково-практичної конференції до дня військового фінансиста в Україні «Актуальні питання фінансового забезпечення аграрного бізнесу в умовах дії воєнного стану». Суми. 2024. С. 106-107.
- Щербаков Є.С. Механізми формування та трансформації організаційної культури в умовах цифровізації бізнес-процесів. *Збірн.наук.праць VIII Міжнародної науково-практичної конференції «Формування та перспективи розвитку підприємницьких структур в рамках інтеграції до європейського простору» (17 грудня 2025р.)*. Полтава. ПДАУ. URL: <https://www.pdau.edu.ua/departament/kafedra-pidpriiemnictva-i-prava> (дата звернення 14.12.2025р.).

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел з 25 найменувань, 3 додатків. Основний текст роботи викладено на 64 сторінках комп'ютерного набору. Робота містить 18 таблиць, 5 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ В СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ

У сучасних теоріях адміністративного менеджменту категорія «організаційна культура» займає важливе місце як складне, багатогранне явище, що визначає внутрішню цілісність та зовнішню ідентифікацію підприємства. Хоча дослідження тривають вже давно, наукова спільнота ще не дійшла єдиного уніфікованого підходу до визначення цього поняття, оскільки категорія має міждисциплінарний характер, знаходиться на стику менеджменту, соціології, психології та антропології.

Поняття «організаційна культура» сягає 70-х років XX століття, але фундаментального значення воно набуло завдяки роботам Едгара Шейна. Автор розглядає організаційну культуру як зразок колективних базових уявлень, які організація опанувала в процесі адаптації до зовнішнього середовища та вирішення проблем внутрішньої інтеграції. На думку Е. Шейна, культурна структура складається з трьох рівнів: артефакти (видимі організаційні структури та процеси); проголошені цінності (стратегії, цілі, філософія); базові припущення (підсвідомі, самоочевидні переконання, що є першоосновою поведінки) [24].

Важливою частиною дослідження організаційної культури Е. Мейо є визначення ролі неформальних груп у творчому процесі. На думку вченого, співробітники часто об'єднуються в неформальні групи на основі позитивних стосунків та спільних інтересів. Ці групи можуть мати як позитивний, так і негативний вплив на продуктивність та моральний дух організації. Е.Мейо пропонує способи інтеграції неформальних груп у формальні організаційні структури, але ця ідея потребує подальшого дослідження та уточнення [22].

Аналіз наукових джерел дозволяє виокремити декілька основних концептуальних підходів до розуміння сутності досліджуваної категорії (рисунок 1.1).

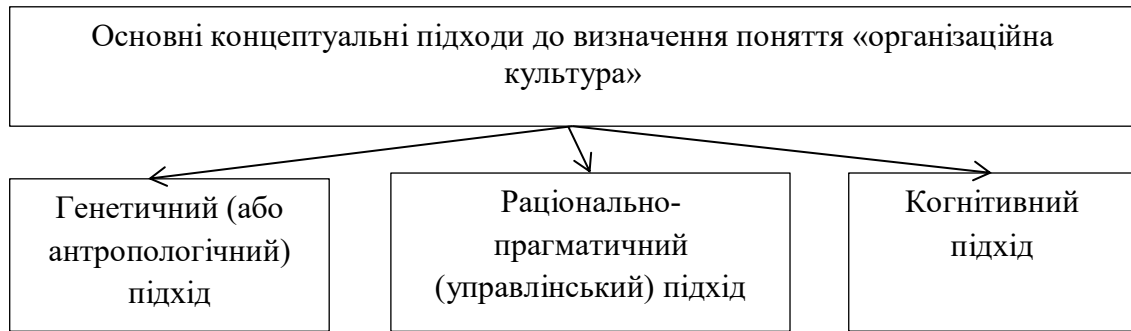


Рисунок 1.1 – Основні концептуальні підходи до визначення поняття «організаційна культура»

Джерело: власне узагальнення

Генетичні (або антропологічні) методи. Представники цієї точки зору розглядають культуру як систему спільних символів, значень та смислів, що передаються у спадок з покоління в покоління. Тут культура виступає як «соціальний клей», що об’єднує організацію в єдине ціле. Її сфера інтересів зосереджена на ритуалах, міфах та легендах компанії, що формують ідентичність персоналу [16].

Раціонально-прагматичний (управлінський) підхід. У рамках цього підходу організаційна культура розглядається як інструмент управління, який можна свідомо змінювати для досягнення стратегічних цілей. Культура трактується як одна з властивостей організації, подібна до її структури чи стратегії. Вона зосереджена на впливі культурних змінних (норм, правил, стандартів) на продуктивність праці та економічну ефективність [17].

Наступним є когнітивний підхід. Культура визначається як система знань, переконань та когнітивних схем, що розділяються між членами організації. Вона уточнює, як отримується та інтерпретується інформація, формуючи єдиний «світогляд». З цієї точки зору, управління культурою – це процес управління ментальними моделями співробітників.

Одним із важливих напрямків наукових дискусій є розмежування понять «корпоративна культура» та «організаційна культура». Більшість дослідників

схиляються до думки, що організаційна культура – це ширше поняття, яке включає всі аспекти життя окремої людини, тоді як корпоративна культура частіше асоціюється з ідеологією, свідомо сформованою керівництвом великих корпорацій.

Систематизуючи погляди сучасних вчених (К. Кемерон, Р. Квінн, Д. Денісон), можна стверджувати, що організаційна культура відіграє важливу роль у стратегічному управлінні [19]:

- інтегративна: створення самоідентичності та солідарності.
- адаптивна: здатність адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.
- регулятивна: встановлення неформальних норм поведінки з метою виконання офіційних інструкцій.
- мотиваційна: мотивація співробітників за допомогою спільних цінностей, а не лише матеріальних факторів.

Аксіологічний підхід займає особливе місце в адміністративному управлінні, тому основою культури є цінності. Вони формують вектор стратегічного розвитку: якщо корпоративна стратегія спрямована на інновації, але культура базується на суворому ієрархічному контролі та страху перед помилками, реалізація стратегічного плану буде гальмуватися опором всередині системи[19].

Підсумовуючи вищесказане, у рамках дослідження ми трактуватимемо організаційну культуру як складну систему спільних цінностей, переконань, символів та норм поведінки, що формуються з моделей взаємодії членів організації, визначають індивідуальність та виступають внутрішнім механізмом координації зусиль для досягнення стратегічних цілей. Таке розуміння дозволяє розглядати культуру як об'єкт стратегічного аналізу та інструмент підвищення конкурентоспроможності компанії [14] .

Найважливішими елементами організаційної культури є цінності, норми, переконання та ставлення членів організації. Ці фактори впливають на поведінку, ставлення та продуктивність працівників. Термін «організаційна культура» має ширше значення та застосовується до всіх типів організацій, тоді як «корпоративна культура» стосується переважно бізнес-практик. Хоча

існують відмінності, ці терміни часто використовуються як синоніми. Сильна організаційна культура може стати важливою конкурентною перевагою для бізнесу, забезпечуючи згуртованість команди, інновації та адаптацію до змін у зовнішньому середовищі. Створення та підтримка організаційної культури залежить від низки внутрішніх факторів, таких як філософія засновника, підбір персоналу, дії вищого керівництва та методи соціалізації. Ключові сфери включають підбір персоналу, лідерство, навички та підтримку працівників, робоче місце, ресурси та технології [11].

Стратегічна ефективність підприємства в сучасному турбулентному та конкурентному світі залежить не лише від якості планів, але й від здатності організаційної системи їх реалізувати. У цьому контексті організаційна культура виступає як невидимий, але потужний фактор, що визначає швидкість, якість та стійкість стратегічної трансформації.

Стратегічне управління підприємством у сучасній парадигмі адміністративного менеджменту розглядається не лише як процес планування, а як динамічна сукупність управлінських рішень та дій, що визначають довгострокову життєздатність організації. Традиційні підходи, орієнтовані виключно на раціональний аналіз та жорстку ієрархічну декомпозицію цілей, у постіндустріальній економіці поступаються місцем концепції стратегічної гнучкості (strategic agility), де ключовим фактором стає внутрішнє середовище організації [1].

У межах адміністративного управління стратегічний процес охоплює три фундаментальні етапи:

1. Стратегічний аналіз: ідентифікація місії та візії, оцінка зовнішніх можливостей і загроз.
2. Формування стратегії: вибір альтернатив та розробка стратегічного плану.
3. Реалізація стратегії: створення відповідних організаційних структур та систем мотивації.

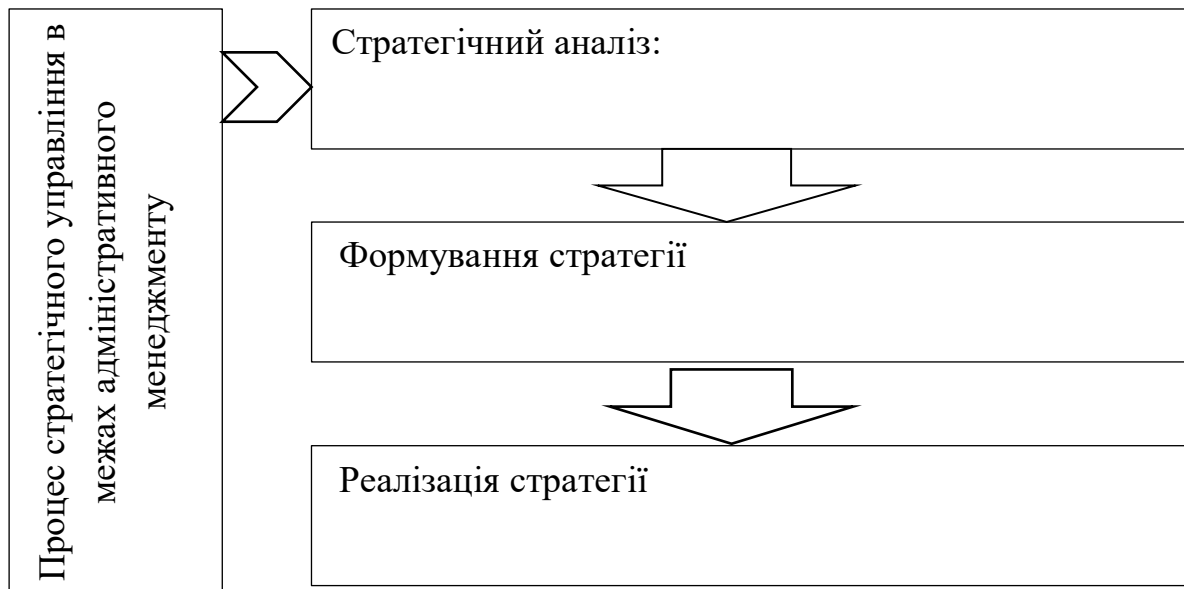


Рисунок 1.2 – Процес стратегічного управління в межах адміністративного менеджменту

Джерело: сформовано автором

Вплив організаційної культури є критичним на кожному з цих етапів. Якщо стратегічне управління - це «мозок» організації, то культура — її «нервова система». Адміністративний аспект управління полягає в тому, щоб забезпечити стратегічний фокус, при якому всі ресурси (фінансові, людські, інформаційні) спрямовані на єдиний вектор розвитку. Проте, як свідчить практика, найбільший відсоток стратегічних невдач трапляється саме на етапі реалізації (execution), коли стратегічні ініціативи стикаються з інерцією існуючої культури [6].

Сучасна теорія стратегічного менеджменту виокремлює поняття «стратегічного дрейфу», коли культура організації настільки закріпилася, що підприємство продовжує діяти за інерцією, ігноруючи зміни ринку. Для запобігання цьому явищу адміністративне управління має включати механізми «культурного аудиту» - регулярної перевірки того, чи підтримують цінності персоналу нові стратегічні завдання. Таким чином, стратегічне управління стає процесом управління змінами, де формування культури є не допоміжним, а магістральним напрямом діяльності топ-менеджменту [8].

Отже, стратегічне управління підприємством є цілісною системою, ефективність якої детермінована рівнем інтеграції стратегічних цілей у ціннісну матрицю організації. Це обумовлює необхідність переходу від технократичних методів управління до соціально-орієнтованих стратегій, де організаційна культура виступає головним адаптивним механізмом [7].

Українська культура та моральні цінності часто суперечать корпоративним нормам міжнародних компаній. Багато українців дотримуються традиційних сімейних ідеалів, у яких шлюб вважається союзом між чоловіком і жінкою, а сімейні цінності відіграють важливу роль у формуванні їхнього світогляду. Водночас міжнародні компанії часто впроваджують політику рівності, підтримують ЛГБТ+ спільноту та створюють максимально інклюзивне середовище. Ще одна відмінність полягає у стилі управління. Українське суспільство традиційно поважає владу та ієрархічну систему відносин. Натомість, у міжнародних компаніях домінують горизонтальні моделі управління, які передбачають рівність членів команди у прийнятті рішень. Українці вирізняються своєю комунікабельністю та схильністю до неформального спілкування. Це контрастує з чітко визначеними операційними структурами, які характеризують багато міжнародних компаній. Українські працівники зазвичай очікують тіснішої соціальної взаємодії в командах, тоді як корпоративне середовище багатьох західних компаній використовує більш формалізований підхід до спілкування. Ще однією проблемою є різниця у ставленні до робочого часу. Українці звикли до інтенсивної роботи та завжди готові працювати понаднормово для досягнення високих результатів. У міжнародних компаніях швидко формується культура балансу між роботою та особистим життям, де працівників заохочують рівномірно розподіляти свій робочий час та поважати особисті кордони. Українці розглядають такі дії як брак справжньої відданості справі або навіть перешкоду для кар'єрного зростання [5].

Наукове обговорення впливу культури на бізнес базується на постулаті про те, що культура є «м'яким фактором», який корелює з «твердими показниками»

стратегічного успіху. Ефективність цього впливу проявляється кількома фундаментальними способами:

По-перше, роль культури як фільтра в процесі прийняття стратегічних рішень. На етапі розробки стратегії організаційна культура визначає горизонт планування та рівень інноваційної сміливості керівництва. Підприємства з культурою, орієнтованою на результат та підприємництво (адхократична культура), схильні застосовувати агресивні стратегії зростання та диверсифікації. На противагу цьому, бюрократичні культури схильні до стратегій стабілізації та мінімізації ризиків. Таким чином, культура виступає як когнітивне обмеження, яке розширює або звужує діапазон стратегічного вибору [8].

По-друге, співпраця та координація. Стратегічна ефективність залежить від об'єднаних зусиль усіх відділів. В адміністративних системах управління культура служить неформальним контролем. Коли цінності працівників узгоджуються зі стратегічними цілями компанії, немає потреби в надмірному бюрократичному апараті контролю, що знижує транзакційні витрати та підвищує адаптивність системи.

По-третє, створюється виразна конкурентна перевага. Згідно з ресурсно-орієнтованим підходом, стратегічна перевага досягається за рахунок цінних, дефіцитних та важкоімітованих ресурсів. Організаційна культура, яка базується на певних традиціях, унікальному досвіді взаємодії та спеціалізованих навичках, є цінним активом, який конкуренти не можуть скопіювати, на відміну від технологій чи продуктів [8].

Для оцінки стратегічного впливу культури варто розглянути модель Д. Денісона, який визначає чотири ключові аспекти культури, що безпосередньо пов'язані з фінансовими та ринковими показниками:

1. Залученість: впливає на якість продукції та задоволеність працівників.
2. Послідовність: забезпечує стабільність пільг та внутрішніх процесів.
3. Адаптивність: забезпечує зростання продажів та частки ринку.
4. Місія: пов'язана з довгостроковими показниками прибутковості та капіталізації (ROI, ROE).

Однак вплив культури на стратегічну ефективність часто буває негативним. У науковій літературі чітко видно явище «культурної інерції». Воно виникає, коли колись успішна культура стагнує та чинить опір новому стратегічному вектору. У таких випадках виникає стратегічний розрив: керівництво оголошує нову стратегію (наприклад, цифрову трансформацію), яка блокується культурним середовищем через страх змін або відсутність необхідних навичок.

Під час підготовки програми розвитку підприємства також необхідні різні організаційні структури в системі управління, щоб система управління повністю відображала нову організацію (тобто новий об'єкт управління) з усіма її суб'єктами, структурами, відділами, взаємозв'язками, функціями, завданнями та суб'єктами [12].

Емпіричні дослідження (зокрема McKinsey та Harvard Business Review) підтверджують, що компанії з високим рівнем узгодженості культури та стратегії демонструють на 20-30% вищі темпи зростання прибутку, ніж їхні конкуренти зі слабким культурним ядром. Це пов'язано зі швидкістю прийняття рішень та зниженням соціального опору під час процесу змін.

Таким чином, стратегічна ефективність є результатом взаємозв'язку між стратегією та культурою. Якщо стратегія визначає траєкторію (напрямок) руху, то культура забезпечує силу (мотивацію) руху та міцність (стабільність) структури. У цьому контексті адміністративне керівництво організації повинно постійно контролювати культурне середовище та намагатися постійно коригувати обрану стратегію відповідно до потреб [15].

Дослідження світового досвіду показують, що провідні світові компанії розглядають системи цінностей не як декларативні елементи, а як жорсткі інструменти управління для довгострокового планування. Аналіз поведінки успішних компаній дозволяє виділити кілька основних моделей розвитку ціннісно-орієнтованого стратегічного менеджменту.

Американська модель: тенденція до індивідуалізму та інноваційної адхократії. Яскравим прикладом цього є досвід компаній Кремнієвої долини, зокрема Google (Alphabet Inc.). Стратегія компанії полягає в постійних

інноваціях, що вимагає культури з високою толерантністю до помилок. Її основна цінність – «психологічна безпека» – дозволяє співробітникам ризикувати, що є важливим для стратегії управління технологіями. Адміністративне управління Google базується на принципі «радикальної відкритості» (радикальної чесності), де зворотний зв'язок між підлеглими та менеджерами є важливою частиною стратегічної адаптації [3]

Ще один приклад – Netflix, чия культура «Свободи та відповідальності» стала стандартом сучасного менеджменту. Стратегічний успіх компанії зумовлений відмовою від жорстких підходів на користь цінності «високої щільності талантів». У такому середовищі контроль замінюється контекстом: менеджери не дають інструкцій, а створюють стратегічний контекст, у якому кваліфіковані працівники можуть самі приймати найкращі рішення. Азійська модель: зв'язок між традиціоналізмом та бережливим виробництвом. Японський досвід, заснований на корпоративній філософії Toyota (The Toyota Way), демонструє інший підхід. Система цінностей тут спирається на два стовпи: «Кайдзен» (постійне вдосконалення) та «Генчі Генбуцу» (звернення до джерела, щоб робити це правильно). У стратегічному вимірі це означає, що всі співробітники, які працюють на конвеєрі, є частиною стратегії якості. На відміну від західних моделей, де стратегія часто спрямована зверху вниз, Toyota підтримується культурою поваги до пересічної людини, що гарантує безпрецедентну операційну ефективність [5].

Європейська модель: соціальна відповідальність та сталий розвиток. Для багатьох європейських компаній (таких як Lego Group або SAP) прийнято інтегрувати цінності сталого розвитку (принципи ESG) у стратегічне ядро. Цінність Lego «якість понад усе» та етичне ставлення до навколишнього середовища лежать в основі стратегічного планування виробництва. Такий підхід генерує високу лояльність споживачів та інвесторів, що є стратегічним активом у довгостроковій перспективі. Аналіз світових практик дозволяє систематизувати методи трансляції ключових цінностей стратегічного управління, що використовуються за кордоном:

1. Ціннісно-орієнтований підбір персоналу: Працівники відбираються не на основі hard skills, а відповідно до культурного кодексу компанії (культурної відповідності).

2. Storytelling: Використання корпоративних міфів про успіх чи невдачу для підкріплення стратегічних пріоритетів серед співробітників.

3. Gamification: Використання ігрових механік для залучення співробітників до стратегічного планування та впровадження змін.

4. Town Hall games: Вище керівництво повинно проводити регулярні відкриті дискусії з усіма співробітниками для узгодження ціннісних полів.

Огляд світового досвіду показує, що сліпе копіювання інших культур (наприклад, впровадження «японського менеджменту» в західне середовище без урахування ставлення) часто призводить до катастрофічних результатів. Світовий досвід це доводить: цінності працюють для стратегії лише тоді, коли вони правдиві, а не запозичені [23]. Адміністративне управління повинно створювати відповідність між особистими цінностями співробітників та стратегічним вектором організації.

Підсумовуючи, можна сказати, що сучасна система переживає перехід від «лідерства, заснованого на командах», до «лідерства, заснованого на цінностях». Це робить організації більш гнучкими, спільна культура замінює складні системи контролю та дозволяє швидко впроваджувати глобальні стратегічні рішення.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА ТА АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА ПП «ТЕСКО» м. СУМИ

2.1 Організаційно-економічна характеристика діяльності ПП «ТЕСКО»

Приватне підприємство «ТЕСКО» (м. Суми) є суб'єктом малого підприємництва, основним видом економічної діяльності якого є неспеціалізована оптова торгівля (КВЕД 46.90). Підприємство функціонує як приватна форма власності із зареєстрованим капіталом у розмірі 1200 тис. грн. Повна інформація щодо підприємства наведена в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Облікова картка ПП «Теско»

Організаційна форма:	Приватне підприємство
Дата реєстрації:	06.10.2003 (21 рік 11 місяців). Номер запису: 16321200000000324
Уповноважені особи:	Терещенко Сергій Вікторович - керівник
Бухгалтер:	Лаврик Олена Миколаївна
Статутний капітал:	1 200 000.00 грн
Засновники:	Терещенко Сергій Вікторович, Україна, Сумська обл., місто Суми Країна громадянства: Україна Розмір внеску: 1 200 000.00 грн, 100%
Кінцеві бенефіціари:	Терещенко Сергій Вікторович - Україна, місто Суми, Країна громадянства: Україна Тип впливу: Прямий вирішальний вплив, відсоток частки: 100%
Види діяльності:	46.90 Неспеціалізована оптова торгівля 16.10 Лісопилльне та стругальне виробництво 16.23 Виробництво інших дерев'яних будівельних конструкцій і столярних виробів 16.29 Виробництво інших виробів з деревини; виготовлення виробів з корка, соломки та рослинних матеріалів для плетіння 25.62 Механічне оброблення металевих виробів 25.99 Виробництво інших готових металевих виробів, н.в.і.у.
Перебуває на обліку:	Державна служба статистики України - 37507880
Реєстр платників єдиного внеску	Головне управління ДПС у Сумській області, м. Суми) - 43995469 Дата взяття на облік: 09.10.2003. Номер взяття на облік: 1820078559
Реєстр платників податків	Головне управління ДПС у Сумській області, м. Суми - 43995469 Номер взяття на облік: 11931415
Платник ПДВ:	Індивідуальний податковий номер: 326028618194

Джерело: оперативні дані підприємства

Повна назва - Приватне підприємство ПП "ТЕСКО" м. Сум»

Адреса -40030, Україна, Сумська обл., місто Суми, вулиця 4-а Продольна, будинок 76, квартира 37.

Дата заснування - 06.10.2003р.

Директор - Терещенко Сергій Вікторович

Код ЄДРПОУ – 32602869.

Основний вид діяльності - 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля

Інші види діяльності: механічне оброблення металевих виробів, Виробництво інших готових металевих виробів, н.в.і.у.; виробництво інших виробів з деревини; виготовлення виробів з корка, соломки та рослинних матеріалів для плетіння; виробництво інших дерев'яних будівельних конструкцій і столярних виробів, Лісопильне та стругальне виробництво. Керівник та власник - Терещенко Сергій Вікторович (100 відсотків).

Фінансові показники діяльності підприємства наведені в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 - Фінансові показники, тис.грн.

	2024р.	2023р.	2022р.	2024р. до 2022р. у %
Дохід	13003,7	11342,8	8271,6	157,2
Чистий прибуток	433,7	369,7	198,5	218,5
Активи	23617,3	18546,2	14131,9	167,1
Зобов'язання	19527,7	14889,4	10807,3	180,7
Кількість працівників	50	60	70	71,4

Джерело: фінансова звітність підприємства ПП «Теско»)

Аналіз фінансових показників ПП «Теско» за період 2022–2024 рр. свідчить про стабільну динаміку зростання масштабів діяльності підприємства. Протягом досліджуваного періоду чистий дохід зріс на 4732,1 тис. грн, що у відносному вираженні становить 157,2% від рівня базисного року. Найбільш стрімке зростання продемонстрував чистий прибуток, який збільшився у 2,18 раза, досягнувши позначки 433,7 тис. грн у 2024 році. Вартість активів підприємства зросла на 67,1%, що свідчить про активне нарощування ресурсного потенціалу для забезпечення торговельних операцій. Водночас спостерігається суттєве збільшення обсягу зобов'язань на 80,7%, що в

абсолютному значенні становить 8720,4 тис. грн. Характерною особливістю є зростання економічних показників на фоні скорочення чисельності персоналу з 70 до 50 осіб, що становить 71,4% від початкового рівня. Таке співвідношення вказує на значне підвищення продуктивності праці та інтенсифікацію використання людських ресурсів у системі управління. Сукупний дохід підприємства за три роки зріс на 4470,6 тис. грн, підтверджуючи ефективність поточної стратегії розвитку на ринку неспеціалізованої оптової торгівлі. Загальна тенденція вказує на перехід підприємства до більш ефективної моделі функціонування, де фінансовий результат випереджає темпи нарощування активів. Прибутковість діяльності зростає швидшими темпами, ніж дохід, що свідчить про підвищення ефективності управління витратами. Дохід зріс із 8 271,6 тис. грн у 2022 р. до 13 003,7 тис. грн у 2024 р., що становить +57,2%. Чистий прибуток збільшився більш ніж удвічі – з 198,5 тис. грн до 433,7 тис. грн (+218,5%).

Аналіз основних показників діяльності ПП «ТЕСКО» за 2022–2024 рр. (Таблиця 2.3) свідчить про інтенсивний розвиток підприємства та зростання його фінансових результатів.

Таблиця 2.3 - Основні показники діяльності

	2022 рік	2023 рік	2024 рік	2024 до 2022 у (+/-)
Кількість персоналу	70	60	50	-20
Дохід (тис грн)	8271,6	11342,8	13003,7	4732,1
Чистий прибуток (тис грн)	198,5	369,7	433,7	235,2
Активи (тис грн)	14131,9	18546,2	23617,3	9485,4
Гроші та їх еквіваленти (тис грн)	220,3	1534,2	542,7	322,4
Поточні зобов'язання (тис грн)	10416,6	14725,5	19363,4	8946,8
Власний капітал (тис грн)	3324,6	3656,8	4089,6	765

Джерело: фінансова звітність підприємства ПП «Теско»)

Дохід компанії в абсолютному вираженні зріс на 4732,1 тис. грн, що становить 157,2% відносно рівня 2022 року. Чистий прибуток продемонстрував ще більш стрімку динаміку, збільшившись на 235,2 тис. грн (темп росту — 218,5%), що підтверджує підвищення ефективності операційної діяльності. Активи підприємства зросли на 9485,4 тис. грн, досягнувши позначки 23617,3

тис. грн у 2024 році (зростання на 67,1%). Водночас спостерігається значне нарощення поточних зобов'язань, які збільшилися на 8946,8 тис. грн, що свідчить про активне залучення позикових коштів для фінансування обороту. Показник грошових коштів та їх еквівалентів зріс на 322,4 тис. грн, попри певні коливання у 2023 році. Власний капітал підприємства збільшився на 765 тис. грн, що вказує на посилення фінансової стійкості за рахунок капіталізації прибутку. Примітно, що такі фінансові успіхи супроводжувалися скороченням чисельності персоналу на 20 осіб (темп росту — 71,4%), що вказує на суттєве підвищення продуктивності праці в системі управління підприємством.

Кількість працівників скоротилася з 70 до 50 осіб (–28,6%). Водночас дохід зріс на 57,2%. Це свідчить про значне підвищення продуктивності праці – на одного працівника припадає втричі більше доходу, ніж у 2022 р.

На основі наданих даних Таблиці 2.4 проведено аналіз динаміки вартості необоротних активів ПП «ТЕСКО» за період 2022–2024 рр. у розрізі абсолютних та відносних показників. Загальна вартість необоротних активів підприємства продемонструвала тенденцію до зростання, збільшившись на 201,0 тис. грн у 2024 році порівняно з 2022 роком за рахунок оновлення основних засобів.

Таблиця 2.4 – Динаміка вартості необоротних активів

	2022 рік	2023 рік	2024 рік	2024 до 2022 у (+/-)
Нематеріальні активи	0,0	0,0	0,0	0
первісна вартість	2,2	2,2	2,2	0
накопичена амортизація	2,2	2,2	2,2	0
Незавершені капітальні інвестиції	84,1	84,1	84,1	0
Основні засоби	455,4	401,2	656,4	201,0
первісна вартість	951,5	1041,9	1440,6	489,1
знос	496,1	640,7	784,2	288,1

Джерело: фінансова звітність підприємства ПП «Теско»)

Основну частку в структурі необоротних активів займають основні засоби, залишкова вартість яких на кінець 2024 року склала 656,4 тис. грн, що на 44,1% більше показника базового періоду.

Первісна вартість основних засобів за досліджуваний період зросла на 489,1 тис. грн (або на 51,4%), що свідчить про активну інвестиційну політику підприємства щодо оновлення матеріально-технічної бази.

Показник зносу основних засобів також суттєво збільшився — на 288,1 тис. грн у абсолютному вираженні, що у відносному значенні становить 58,1% зростання.

Нематеріальні активи підприємства залишаються на стабільному рівні: їх первісна вартість та накопичена амортизація не змінювались протягом трьох років, складаючи 2,2 тис. грн.

Вартість незавершених капітальних інвестицій протягом 2022–2024 рр. була незмінною і зафіксована на рівні 84,1 тис. грн, що вказує на відсутність нових довгострокових проектів будівництва чи модернізації у звітному періоді.

Аналіз відносних показників свідчить, що темпи зростання зносу (158,1%) випереджають темпи зростання первісної вартості основних засобів (151,4%), що сигналізує про необхідність подальшої активізації процесів реновації активів. У цілому, нарощування вартості необоротних активів підтверджує стратегічну орієнтацію ПП «ТЕСКО» на розширення операційних можливостей та зміцнення виробничого потенціалу.

Аналіз динаміки вартості оборотних активів ПП «ТЕСКО» за 2022–2024 рр. (Таблиця 2.5) свідчить про значне розширення масштабів операційної діяльності підприємства.

Таблиця 2.5 – Динаміка вартості оборотних активів

	2022 рік	2023 рік	2024 рік	2024 до 2022 у (+/-)
Запаси	11306,5	13566,2	16395,2	5088,7
в тому числі готова продукція	45,3	162,6	162,6	117,3
Дебіторська заборгованість за товари, роботи та послуги	436,8	525,4	505,4	68,6
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	24,2	24,2	76,2	52
Інша поточна дебіторська заборгованість	1503,8	2245,5	5159,9	3656,1
Гроші та їх еквіваленти	220,3	1534,2	542,7	322,4
Витрати майбутніх періодів	15,5	4,2	0,0	-15,5
Інші оборотні активи	85,3	161,6	197,4	112,1

Джерело: фінансова звітність підприємства ПП «Теско»)

Загальна вартість оборотних активів суттєво зросла, при цьому ключовою статтею залишаються запаси, обсяг яких збільшився на 5088,7 тис. грн (або на 45,0%) порівняно з базовим періодом. Позитивною тенденцією є зростання залишків готової продукції на 117,3 тис. грн, що у відносному вираженні становить понад 250%. Найбільш стрімке абсолютне зростання зафіксовано за статтею «Інша поточна дебіторська заборгованість», яка збільшилася на 3656,1 тис. грн, що може свідчити про зміну умов розрахунків із контрагентами або розширення кола партнерів. Дебіторська заборгованість за товари, роботи та послуги продемонструвала помірне зростання на 68,6 тис. грн (або 15,7%), що вказує на відносну стабільність платіжної дисципліни покупців. Грошові кошти та їх еквіваленти на кінець 2024 року зросли на 322,4 тис. грн відносно 2022 року, попри їхнє зменшення порівняно з піковим значенням 2023 року. Стаття «Інші оборотні активи» також зросла на 112,1 тис. грн (або на 131,4%), тоді як витрати майбутніх періодів повністю вичерпалися до кінця 2024 року. У цілому, структура та динаміка оборотних активів підтверджують високу ділову активність підприємства та необхідність ефективної організаційної культури для управління значними товарно-матеріальними потоками.

Найбільший приріст спостерігається у запасах (+5 088,7 тис. грн), що може означати як підготовку до розширення виробництва, так і можливі проблеми з реалізацією. Інша поточна дебіторська заборгованість зросла більш ніж у 3 рази (+3 656,1 тис. грн), що може знижувати ліквідність. Гроші та їх еквіваленти у 2023 р. різко зросли (1534,2 тис. грн), але у 2024 р. скоротилися до 542,7 тис. грн, що говорить про зростання витрат або інвестицій у розвиток.

Аналіз динаміки власного капіталу ПП «Теско» за період 2022–2024 рр. (Таблиця 2.6) свідчить про зміцнення фінансової незалежності підприємства, оскільки загальна сума капіталу зросла на 765,0 тис. грн. Зареєстрований пайовий капітал залишався незмінним протягом усього періоду і складав 1200,0 тис. грн, що свідчить про стабільність засновників щодо обсягів інвестованих коштів. Найбільший вплив на позитивну динаміку мав нерозподілений прибуток, який збільшився на 802,5 тис. грн (або на 38,5%), підтверджуючи здатність компанії до самофінансування та накопичення внутрішніх ресурсів.

Таблиця 2.6 – Динаміка вартості власного капіталу

	2022 рік	2023 рік	2024 рік	2024 до 2022 у (+/-)
Зареєстрований пайовий капітал	1200,0	1200,00	1200,00	0
Додатковий капітал	37,5	0,0	0,0	-37,5
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	2087,1	2456,8	2889,6	802,5

Джерело: фінансова звітність підприємства ПП «Теско»)

Водночас відбулося повне списання додаткового капіталу в розмірі 37,5 тис. грн, проте це не завадило загальному зростанню власного капіталу до позначки 4089,6 тис. грн на кінець 2024 року. Власний капітал зріс із 3 324,6 тис. грн до 4 089,6 тис. грн (+765 тис. грн). Основним джерелом зростання є **нерозподілений прибуток** (+802,5 тис. грн). Це позитивна тенденція, адже підприємство реінвестує прибутки, проте темпи росту власного капіталу значно нижчі за темпи росту зобов'язань

Найбільший приріст у кредиторській заборгованості за товари, роботи, послуги (+8 012,7 тис. грн). Довгострокові зобов'язання скоротилися на 191,4 тис. грн, але зросли короткострокові кредити банку (+146,5 тис. грн). Така структура означає, що підприємство більше фінансує діяльність за рахунок короткострокових джерел, що підвищує ризики ліквідності.

Аналіз динаміки вартості зобов'язань ПП «ТЕСКО» за 2022–2024 рр. (Таблиця 2.7) вказує на суттєве зростання залежності підприємства від зовнішнього фінансування, оскільки загальний обсяг зобов'язань збільшився на 8720,4 тис. грн (або на 80,7%). Ключовим чинником такої тенденції стало стрімке накопичення поточної кредиторської заборгованості за товари, роботи та послуги, яка зросла більш ніж удвічі - на 8012,7 тис. грн. Водночас спостерігається позитивна динаміка скорочення довгострокових зобов'язань на 191,4 тис. грн, що свідчить про поступове виконання інвестиційних чи цільових програм. Попри зростання короткострокових кредитів банку на 146,5 тис. грн, основний фінансовий тиск формується за рахунок розрахунків із постачальниками, що вимагає від менеджменту особливої уваги до підтримки ділової репутації та високої культури партнерських відносин.

Таблиця 2.7 – Динаміка вартості зобов'язань

	2022 рік	2023 рік	2024 рік	2024 до 2022 у (+/-)
Добгострокове зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	345,7	154,3	154,3	-191,4
Короткостркові кредити банку	41,2	14,2	187,7	146,5
Поточна кредиторська заборгованість за:				
товари, роботи, послуги	6926,2	11221,9	14938,9	8012,7
розрахунки з бюджетом	44,3	81,9	95,2	50,9
у тому числі з податку на прибуток	44,3	81,9	95,2	50,9
розрахунки зі страхування	25,5	9,2	2,4	-23,1
розрахунки з оплати праці	4,4	5,3	8,1	3,7
Інші поточні зобов'язання	3420,0	3393,0	4131,1	711,1

Джерело: фінансова звітність підприємства ПП «Теско»

Аналіз фінансових результатів ПП «ТЕСКО» за 2022–2024 рр. свідчить про стійке зростання прибутковості операційної діяльності, що підтверджується збільшенням чистого прибутку на 235,2 тис. грн (темپ росту - 218,5%). Чистий дохід від реалізації товарів та послуг зріс на 4732,1 тис. грн, досягнувши у 2024 році позначки 13003,7 тис. грн, що у відносному вираженні становить 157,2% від рівня базового періоду. Позитивною ознакою є випереджаючі темпи зростання прибутку порівняно з темпами нарощування доходу, що вказує на оптимізацію структури витрат та підвищення загальної рентабельності бізнесу. Попри зовнішні економічні виклики, підприємство продемонструвало здатність до генерування стабільних фінансових потоків, забезпечивши сукупний дохід на рівні 433,7 тис. грн на кінець досліджуваного періоду.

Собівартість зросла на 3 404,3 тис. грн, але темпи її росту нижчі за темпи зростання доходу. Інші доходи знизилися до нуля, однак підприємство компенсує це за рахунок основної діяльності. Фінансовий результат до оподаткування зріс удвічі (з 242,8 тис. грн до 529,6 тис. грн). Чистий прибуток зріс на 235,2 тис. грн, що підтверджує позитивну динаміку ефективності діяльності. Підприємство демонструє стійке зростання доходів і прибутку, що свідчить про ефективність бізнес-моделі. Збільшення активів та оборотних коштів свідчить про розширення виробничої бази та масштабу діяльності.

Таблиця 2.8 – Аналіз фінансових результатів

	2022 рік	2023 рік	2024 рік	2024 до 2022 у (+/-)
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт)	8271,6	11342,8	13003,7	4732,1
Інші операційні доходи	704,5	223,9	492,9	-211,6
Інші доходи	49,9	37,5	0,0	-49,9
Разом доходи	9026,0	11595,5	13496,6	4470,6
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт)	7529,2	9971,5	10933,5	3404,3
Інші операційні витрати	1254,0	1172,4	2033,5	779,5
Разом витрати	8783,2	11143,9	12967,0	4183,8
Фінансовий результат до оподаткування	242,8	451,6	529,6	286,8
Податок на прибуток	44,3	81,9	95,9	51,6
Чистий прибуток (збиток)	198,5	369,7	433,7	235,2

Джерело: фінансова звітність підприємства ПП «Теско»)

Станом на кінець 2024 року середньооблікова чисельність персоналу складає 50 осіб, що свідчить про компактну структуру управління, де організаційна культура має безпосередній та персоналізований вплив на кожного працівника.

Аналіз даних свідчить про позитивну динаміку розвитку підприємства. Чистий дохід за три роки зріс на 57,2%, що свідчить про розширення ринкової присутності та ефективність обраної торгівельної стратегії. Випереджаючі темпи росту чистого прибутку (218,5%) порівняно з темпами росту доходу вказують на якісне управління витратами та підвищення ефективності операційної діяльності.

Проте, варто звернути увагу на структуру балансу. Валюта балансу зросла на 67,1%, досягнувши 23617,3 тис. грн у 2024 році. Основну частку активів складають оборотні активи, зокрема запаси, обсяг яких збільшився з 11306,5 тис. грн до 16395,2 тис. грн за досліджуваний період. Така капіталомісткість обороту вимагає від організаційної культури високого рівня відповідальності та виконавчої дисципліни персоналу, задіяного у складських та логістичних операціях.

Власний капітал підприємства стабільно зростає за рахунок нерозподіленого прибутку, який на кінець 2024 року склав 2889,6 тис. грн.. Це

створює фінансовий фундамент для подальших стратегічних маневрів. Водночас зростання поточної кредиторської заборгованості за товари та послуги до 14938,9 тис. грн.. свідчить про високу залежність від зовнішніх контрагентів, що робить культуру зовнішніх комунікацій та ділову репутацію ПП «ТЕСКО» критично важливими стратегічними ресурсами.

Таким чином, ПП «ТЕСКО» є фінансово стабільним підприємством, що демонструє стійке зростання. Проте компактна чисельність персоналу (5 осіб) за умови значних обсягів реалізації та запасів ставить ефективність діяльності у пряму залежність від «людського фактору» та ціннісних орієнтацій команди, що підкреслює актуальність формування сильної організаційної культури.

2.2 Дослідження діючої системи стратегічного управління та місії підприємства

Ефективність функціонування сучасного підприємства в умовах динамічного ринкового середовища безпосередньо залежить від якості системи стратегічного управління, яка визначає вектор довгострокового розвитку та механізми адаптації до зовнішніх викликів. У ході дослідження ПП «ТЕСКО» встановлено, що система стратегічного управління на підприємстві перебуває на етапі трансформації від інтуїтивного до формалізованого типу, що характерно для суб'єктів малого бізнесу, які демонструють стійке зростання.

Стратегічне управління для ПП «ТЕСКО» – це систематичний процес визначення довгострокових цілей підприємства та розробки механізмів, необхідних для їх реалізації в умовах мінливого оптового ринку. Воно базується на комплексному огляді внутрішніх ресурсів, що дозволило компанії збільшити свої активи на 67,1% за останні три роки. Одним з ключових елементів корпоративної стратегії стала інтенсифікація операційної діяльності, що відобразилося у збільшенні чистого прибутку на 218,5% при одночасному скороченні чисельності персоналу.

Адміністративний аспект управління ПП «ТЕСКО» полягає в суворому контролі операційних витрат та оптимізації структури капіталу. Тут стратегічне

планування тісно пов'язане з управлінням ризиками, особливо в плані моніторингу кредиторської заборгованості перед торговцями, яка формує основу фінансування оборотних активів. Важливою частиною стратегії є підтримка високої комерційної репутації, що будує міцні робочі відносини з постачальниками.

Організаційна культура підприємства створює основу для впровадження стратегічних змін, перетворюючи наміри власника на конкретні кадрові результати. Стратегічне управління також вимагає постійного оновлення матеріально-технічної бази, про що свідчить зростання вартості матеріальних активів на 51,4%. Коротше кажучи, стратегічне управління TESCO полягає в переході від простого виживання до сталої та прибуткової моделі зростання, заснованої на високій продуктивності.

Організаційна структура ПП «Теско» наведена на рисунку 2.1.

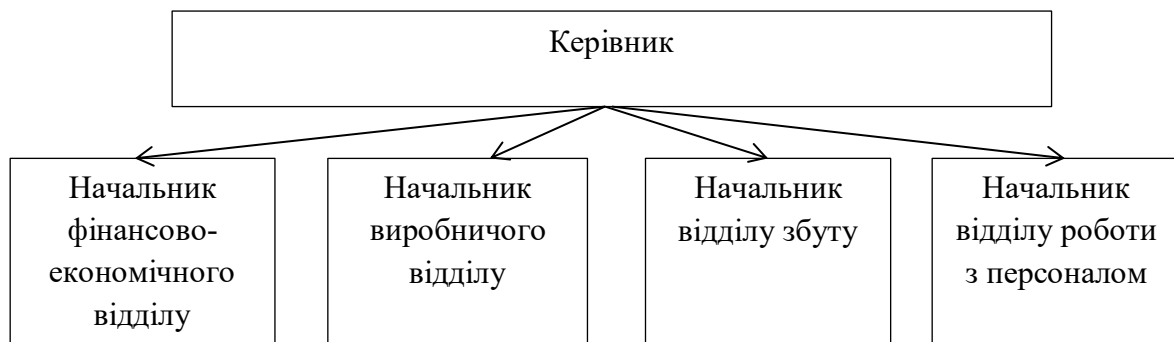


Рисунок 2.1 – Організаційна структура ПП «Теско»

Джерело: сформовано автором

Зазначена організаційна структура є однією з найпростіших форм – лінійною. Вона характеризується наявністю взаємодій між структурними елементами лише на одній дільниці. Кожен працівник має свого безпосереднього керівника, який виконує всі адміністративні та спеціальні завдання у своєму підрозділі. З наведеного вище рисунка видно, що структура управлінської організації підприємства впливає, що вона включає: обслуговуючі підрозділи, допоміжні підрозділи та виробничі ділянки. Слід

зазначити, що ця управлінська структура не включає роль фахівців з маркетингу, підбору та навчання персоналу, а також роль юрисконсультів. Отже, така структура ще не відповідає вимогам регулювання ринку, не передбачає сучасного типу управлінських функцій, ефективного розподілу повноважень, прав та відповідальності за визначеними управлінськими функціями, співпраці між окремими функціональними та лінійними відділами підприємства для досягнення поставлених цілей. Таким чином, проблема пошуку відповідних управлінських практик та адаптації управлінської організаційної структури до вимог регулювання ринку стала безпрецедентною на досліджуваному підприємстві.

Місія ПП «Теско». Забезпечувати клієнтів якісною та надійною продукцією у сфері оптової торгівлі, дерево- та металообробки, поєднуючи виробничу гнучкість малого бізнесу з професійним сервісом, відповідальністю та дотриманням партнерських зобов'язань, сприяючи розвитку регіональної економіки м. Суми та України загалом.

Візія ПП «Теско». Стати конкурентоспроможним багатопрофільним підприємством регіонального рівня, відомим стабільною якістю продукції з деревини та металу, ефективною неспеціалізованою оптовою торгівлею та впровадженням сучасних виробничих і управлінських підходів, орієнтованих на сталий розвиток, інновації та довгострокові партнерські відносини.

Стратегічні цілі ПП «Теско» (3 ключові вектори):

- ринково-продуктовий розвиток. Забезпечити розширення присутності підприємства на нові регіони України шляхом активізації збутової діяльності та розвитку партнерських каналів. Збільшити частку ринку в основних сегментах неспеціалізованої оптової торгівлі, дерево- та металообробки. Диверсифікувати асортимент через пошук і впровадження нових груп товарів з урахуванням потреб клієнтів і ринкових тенденцій.

- фінансово-економічна стійкість та інвестиційна привабливість. Підвищити рентабельність продажів за рахунок оптимізації витрат, підвищення продуктивності праці та ефективнішого використання виробничих ресурсів. Забезпечити стабільне зростання доходів і грошових потоків як основу для

залучення зовнішніх інвестицій. Сформувати прозору фінансову модель, орієнтовану на довгостроковий розвиток підприємства.

– управлінсько-клієнтська ефективність. Запровадити сучасні цифрові інструменти управління шляхом автоматизації обліку та взаємодії з клієнтами (ERP/CRM). Оптимізувати організаційну структуру та чисельність персоналу, зберігаючи позитивну динаміку доходів і підвищуючи управлінську керованість. Переорієнтувати роботу з клієнтами на довгострокові контрактні відносини та покращення сервісу як ключового чинника утримання та лояльності споживачів.

Процес прийняття рішень:

- Ключовим суб'єктом стратегічного управління є власник/директор одноосібно.
- Стратегічні плани складаються ситуативно

Організаційна структура (адміністративний аспект). На підприємстві є не чіткий розподіл обов'язків, структура є не гнучкою, кожен працівник виконує декілька функцій, які часто перекликаються

Фундаментальною основою стратегічного контуру ПП «ТЕСКО» є його місія, яка, хоча і не має розлогої публічної декларації, чітко простежується через операційні пріоритети та фінансові результати. Місія підприємства може бути сформульована як забезпечення споживачів якісною продукцією через оптимізацію ланцюгів постачання та впровадження високих стандартів операційної ефективності. Таке бачення підтверджується позитивною динамікою чистого доходу від реалізації, який зріс із 8271,6 тис. грн у 2022 році до 13003,7 тис. грн у 2024 році.

Адміністративний аспект стратегічного управління в ПП «ТЕСКО» характеризується високим рівнем централізації прийняття рішень. Ключовим суб'єктом стратегічного планування виступає власник/директор, що забезпечує високу швидкість реакції на ринкові зміни. Проте, аналіз динаміки активів та зобов'язань вказує на перехід до більш складних стратегічних моделей:

- стратегія ринкової експансії: зростання активів на 67,1% за три роки свідчить про активне нарощування ресурсного потенціалу для охоплення нових сегментів ринку неспеціалізованої оптової торгівлі;
- стратегія інтенсифікації використання ресурсів: найбільш вираженим стратегічним маркером є скорочення чисельності персоналу з 70 до 50 осіб одночасно зі зростанням чистого прибутку на 218,5%.

Це вказує на реалізацію стратегічної цілі щодо підвищення продуктивності праці та автоматизації управлінських процесів.

Аналіз цільових орієнтирів підприємства дозволяє виокремити ієрархію стратегічних цілей ПП «Теско»:

1. Фінансова домінанта: максимізація чистого прибутку (досягнуто зростання на 235,2 тис. грн за досліджуваний період) та капіталізація власного капіталу.
2. Маркетингова ціль: утримання та розширення частки ринку, що підтверджується зростанням запасів на 45,0% (з 11306,5 тис. грн до 16395,2 тис. грн), що необхідно для безперебійного задоволення попиту.
3. Управлінська ціль: оптимізація структури капіталу. Попри зростання кредиторської заборгованості, підприємство успішно нарощує власний капітал (темп росту 123,0%), що зміцнює його фінансову стійкість у довгостроковій перспективі.

Важливою складовою ідеології управління є фінансова відповідальність. Динаміка витрат майбутніх періодів, які у 2024 році були зведені до нуля, свідчить про перехід до моделі жорсткого бюджетування та синхронізації витрат із поточними доходами. Водночас, значне зростання дебіторської заборгованості за розрахунками з бюджетом (на 214,9% порівняно з 2022 роком) вказує на активну взаємодію з державним сектором як частину стратегії диверсифікації клієнтського портфеля.

Система стратегічного управління ПП «Теско» також включає механізми управління ризиками. Зростання поточної кредиторської заборгованості за товари та послуги до 14938,9 тис. грн свідчить про використання товарних кредитів як основного інструменту фінансування обороту. В ідеологічному

плані це базується на високій довірі контрагентів до підприємства, що є результатом багаторічного формування ділової репутації та відповідної організаційної культури партнерства.

Проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що діюча система стратегічного управління ПП «Теско» орієнтована на модель «ефективного зростання». Вона поєднує в собі агресивне нарощування торгових оборотів із прагматичним підходом до витрат на персонал та управління активами. Місія підприємства трансформується з простого виживання на ринку в бік створення сталої, високоприбуткової структури, здатної до самофінансування за рахунок нерозподіленого прибутку, обсяг якого зріс на 802,5 тис. грн за 2022–2024 рр.

Таким чином, стратегічний контур ПП «Теско» є цілісним та логічним, проте подальший розвиток вимагатиме посилення ролі організаційної культури як чинника, що має компенсувати скорочення чисельності персоналу через підвищення лояльності та залученості працівників, що залишилися.

Організаційна структура підприємства характеризується такими основними недоліками.

- відсутні відділи збуту та персоналу;
- перевантажені топ-менеджери;
- менеджери витрачають багато часу на операційні завдання;
- критерії ефективності підрозділів не пов'язані з результатами функціонування підприємства;
- схильні до зволікання та перекладання відповідальності;
- організація відносно негнучка.

Але є й позитивні моменти:

- існує чітка система взаємозв'язків між функціями та підрозділами;
- чітке підпорядкування - один керівник зосереджує управління всіма активами;
- чітко визначені обов'язки;
- швидке реагування виконавчих підрозділів на прямі вказівки від топ-менеджменту;

- прості організаційні процеси та чіткі взаємозв'язки.

Зміни в організаційній структурі досліджуваного підприємства дозволили усунути деякі попередні недоліки. Основними перевагами нової структури управління є:

- швидка реалізація ініціатив керівниками вищого рангу, видача наказів та вказівок керівникам нижчого рангу;
- лінійні та функціональні зв'язки шляхом раціонального поєднання;
- сильні кадрові повноваження та відповідальність;
- чітка єдність та контроль;
- оперативні рішення;
- індивідуальна відповідальність кожного керівника за результати роботи;
- професійні рішення щодо виконуваної роботи спеціалістами функціональних служб.

Однак, навіть зараз у компанії існують обмежувальні фактори, такі як: посилення дублювання управлінських функцій; спільна відповідальність; виникнення внутрішніх виробничих бар'єрів у виробничих підрозділах та функціональних одиницях; конфлікт між лінійними та функціональними керівниками; схильність функціональних керівників змінювати інформацію, коли лінійні керівники передають її виконавцям тощо.

2.3 Аналіз відповідності організаційної культури стратегічним пріоритетам розвитку підприємства ПП «ТЕСКО»

Стратегічний розвиток компанії ТТ «ТЕСКО» зосереджений на виході на нові регіони України, зміцненні конкурентних позицій в існуючому сегменті та підвищенні ринкових позицій компанії. Ключовим питанням є диверсифікація продуктового портфеля шляхом розробки нових товарних груп у сфері оптової торгівлі, обробки деревини та металу. Компанія зосереджена на підвищенні операційної прибутковості за рахунок оптимізації витрат та підвищення продуктивності праці. Значний акцент робиться на модернізації виробничих потужностей та залученні інвестицій, необхідних для розширення бізнесу.

Акцент робиться на впровадженні цифрових управлінських рішень, зокрема систем ERP та CRM, для підвищення прозорості та ефективності в управлінні. Удосконалення організаційної структури та ефективне використання робочої сили можна вважати основою підвищення ефективності управління. Особливий акцент робиться на розвитку клієнтоорієнтованого підходу та покращенні якості обслуговування. Компанія планує перейти до довгострокових партнерських відносин з ключовими клієнтами на договірній основі. Одночасне впровадження цих важливих заходів призведе до сталого розвитку та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Діагностика організаційної культури ПП «ТЕСКО» в межах даного дослідження базується на комплексному підході, що поєднує аналіз поведінкових патернів менеджменту, системи внутрішніх комунікацій та результативності діяльності персоналу. Враховуючи специфіку підприємства як суб'єкта малого бізнесу в сфері оптової торгівлі, стан його культури є визначальним фактором операційної стійкості.

Для визначення та оцінки організаційної культури підприємства використовується методологія К. Кемерона та Р. Квінна, модель OCAI (Інструмент оцінки організаційної культури). Модель базується на моделі конкуруючих цінностей, яка визначає чотири типи організаційної культури: кланову, адхократичну, ринкову та ієрархічну. Методологія дозволяє визначити поточний та бажаний тип організаційної культури організації. Оцінка базується на шести ключових вимірах, включаючи основні організаційні характеристики, стиль керівництва та управління персоналом. Також досліджується стратегічна спрямованість корпоративних ініціатив та вимірювання їх успіху. Під час опитування респонденти розподіляли бали між альтернативними твердженнями, що відповідають різним типам культури. Це дозволяє провести кількісне порівняння профілів організаційної культури. Результати OCAI чітко ілюструють розрив між внутрішніми та зовнішніми орієнтаціями лідерства. Методологія є універсальною та може бути застосована як до малих, так і до великих компаній. Використання моделі OCAI дозволяє перевірити управлінські рішення, пов'язані з розвитком та зміною організаційної культури.

За методикою К. Камерона та Р. Квіна (модель OCAI), поточний профіль організаційної культури ПП «ТЕСКО» ідентифікується як змішаний з домінуванням ринкового (Market) та ієрархічного (Hierarchy) типів.

Основними характеристиками стану культури підприємства за результатами аналізу є:

1. Орієнтація на результат та продуктивність. Аналіз фінансових результатів за 2022–2024 рр. виявив стрімке зростання чистого прибутку на 235,2 тис. грн на фоні суттєвого скорочення чисельності персоналу на 20 осіб. Це свідчить про формування культури «високих досягнень», де пріоритетом є економічна ефективність, а не соціальна стабільність колективу. Такий стан вказує на домінування ринкових цінностей, де успіх вимірюється часткою ринку та прибутковістю.
2. Висока виконавча дисципліна та формалізація. Значне зростання вартості запасів на 45,0% (до 16395,2 тис. грн) вимагає жорсткого контролю над логістичними та складськими процесами. Ієрархічний компонент культури ПП «ТЕСКО» проявляється через чіткий розподіл функцій та суворе дотримання графіків поставок, що є критичним для оптової торгівлі. Це підтверджується стабільністю активів та зобов'язань, що потребує структурованого підходу до управління.
3. Трансформація системи залученості. Перехід від 70 до 50 працівників при одночасному зростанні доходів на 157,2% вказує на те, що на підприємстві залишилося «ядро» персоналу з високим рівнем лояльності та адаптивності. Культурне середовище трансформувалося у бік більшої інтенсивності праці, що потребує від адміністративного менеджменту впровадження нових методів нематеріальної мотивації для запобігання професійному вигоранню.
4. Комунікаційна стратегія та партнерство. Зростання поточної кредиторської заборгованості за товари та послуги на 8012,7 тис. грн свідчить про високий рівень довіри з боку контрагентів. Це є індикатором зовнішнього аспекту організаційної культури ПП «ТЕСКО» — культури

надійності та етичності ведення бізнесу, що дозволяє залучати значні товарні кредити для фінансування обороту.

Сильні сторони культури ПП «ТЕСКО»:

- чітка спрямованість на фінансовий результат.
- здатність до швидкої адаптації структури персоналу під потреби ефективності.
- висока репутаційна відповідальність перед партнерами.

Слабкі сторони (ризики):

- можливе зниження задоволеності персоналу через надмірне зростання навантаження.
- низький рівень інноваційної складової (адхократії), що підтверджується відсутністю інвестицій у нематеріальні активи протягом трьох років.

Для розробки SWOT-аналізу організаційної структури ПП «ТЕСКО» використаємо дані попередніх аналітичних етапів, зокрема показники фінансової звітності та динаміку чисельності персоналу за 2022–2024 рр. Оскільки підприємство демонструє зростання прибутку на 218,5% при скороченні штату на 28,6%, це вказує на перехід до максимально лаконічної, але інтенсивної структури управління.

Організаційна структура ПП «ТЕСКО» на даному етапі є максимально раціональною та орієнтованою на прибуток. Вона дозволила підприємству подвоїти чистий прибуток за три роки. Однак, головною стратегічною вразливістю є дефіцит кадрового резерву та високе навантаження на персонал, що залишився.

Для підтримки подальшого стратегічного зростання адміністративному менеджменту ПП «ТЕСКО» необхідно перейти від стратегії «стиснення штату» до стратегії «розвитку талантів», інвестуючи в автоматизацію процесів, щоб розвантажити людей без втрати темпів зростання доходу.

SWOT-аналіз організаційної структури ПП «ТЕСКО» наведений в таблиці 2.9. Проаналізуємо можливості для підприємства. Перше це - впровадження ERP-системи забезпечує централізацію в режимі реального часу та прозорість даних у всіх бізнес-процесах компанії. Це дозволяє керівництву

швидко контролювати фінансові, виробничі та збутові показники без збільшення кількості управлінського персоналу.

Таблиця 2.9 - SWOT-аналіз організаційної структури ПП «ТЕСКО»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
1. Висока оперативність прийняття рішень. Завдяки компактному штату (50 осіб) та централізації управління, шлях від стратегічного задуму до виконання є мінімальним.	1. Висока концентрація відповідальності на вищій ланці. При одноосібному прийнятті рішень існує ризик перевантаження директора операційними завданнями.
2. Висока продуктивність праці. Співвідношення зростання доходів (+57,2%) до скорочення персоналу (-20 осіб) свідчить про надзвичайно ефективну організацію робочих процесів.	2. Відсутність вузькоспеціалізованих підрозділів. Малий штат змушує працівників бути «універсалами», що може знижувати якість виконання складних специфічних завдань у довгостроковій перспективі.
3. Гнучкість та адаптивність. Структура здатна швидко трансформуватися під потреби ринку, про що свідчить успішне нарощування обсягів запасів на 45% без розширення штату.	3. Обмежені можливості для внутрішнього контролю. Мала чисельність персоналу ускладнює впровадження системи «стримувань і противаг», що важливо при великих обсягах кредиторської заборгованості.
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
1. Цифрова трансформація. Впровадження ERP-систем дозволить ще більше підвищити керованість при збереженні поточної чисельності штату.	1. Професійне вигорання ключових кадрів. Постійна інтенсифікація праці на фоні скорочення штату може призвести до втрати найцінніших спеціалістів.
2. Делегування повноважень. Формування середньої ланки менеджменту (начальники відділів) дозволить власнику зосередитися виключно на стратегічних питаннях.	2. Критична залежність від «людського фактору». Втрата навіть одного працівника в умовах штату з 50 осіб при таких масштабах обороту (13 млн грн) є вагомим ризиком.
3. Масштабування бізнесу. Поточна модель управління довела свою прибутковість і може бути тиражована при виході в інші регіони.	3. Зниження якості комунікацій. При подальшому зростанні обсягів операцій неформальні зв'язки в структурі можуть перестати працювати, що призведе до хаосу.

Джерело: сформовано автором

Автоматизація бухгалтерського обліку зменшує ручні операції, помилки та дублювання роботи серед співробітників. В результаті підвищується продуктивність праці та якість управлінських рішень, зберігаючи при цьому поточну кількість співробітників. Таким чином, ERP-системи стають інструментом для підвищення корпоративної керованості та ефективності.

Друге це створення середньої ланки управління шляхом призначення керівників відділів забезпечує чіткий розподіл управлінських ролей та обов'язків. Делегуючи повноваження, оперативне управління поточними процедурами може бути передано керівникам відділів, які безпосередньо контролюють виконання робіт. Це зменшує навантаження на власника бізнесу

та усуває необхідність його постійної участі в рішеннях щодо працевлаштування. В результаті власник може зосередитися на стратегічному плануванні, розвитку бізнесу та інвестиційних рішеннях. Такий підхід підвищує ефективність управління та сприяє сталому розвитку бізнесу.

Третє - поточна модель управління ПП «Теско» демонструє стабільну прибутковість завдяки налагодженим бізнес-процесам і чіткому розподілу функцій. Стандартизація управлінських процедур, фінансового обліку та роботи з клієнтами дозволяє легко відтворювати цю модель в інших регіонах. Масштабування відбувається шляхом відкриття регіональних підрозділів або партнерських структур без суттєвого ускладнення системи управління. Централізований контроль і єдині корпоративні стандарти забезпечують збереження ефективності при зростанні бізнесу. Таким чином, тиражування перевіреної управлінської моделі мінімізує ризики та прискорює регіональну експансію підприємства.

Приділемо увагу загрозам для підприємства. Перше це - постійна інтенсивність роботи зі скороченим штатом збільшує робоче навантаження та рівень стресу ключових співробітників. Без належного перерозподілу функцій та підтримки це призводить до професійного вигорання та зниження мотивації персоналу. В результаті компанія втрачає найкваліфікованіших та найдосвідченіших спеціалістів. Втрата ключового персоналу негативно впливає на стабільність операційної діяльності та якість управлінських рішень. Тому своєчасне впровадження заходів щодо управління робочим навантаженням та розвитку персоналу є важливим для збереження потенціалу людських ресурсів.

Друге - за обмеженого штату всі співробітники виконують критично важливі завдання, що збільшує залежність компанії від «людського фактора». Втрата навіть одного ключового спеціаліста може спричинити проблеми у виробничих, збутових або управлінських процесах. Це особливо небезпечно у разі високої плинності кадрів, оскільки затримки безпосередньо впливають на фінансові результати. Відсутність формалізованих процедур та дублювання функцій підривають систему управління. Тому стандартизація, автоматизація та передача знань про процеси необхідні для мінімізації ризиків.

Третє - зі збільшенням обсягу операцій неформальне спілкування, яке є певною мірою ефективним, втрачає свою керованість та достовірність. Обмін інформацією починається із затримок або змін, що ускладнює координацію між відділами. Це призводить до розбіжних функцій, помилок у виконанні роботи та зниження відповідальності. Відсутність формалізованих каналів взаємодії є передумовою управлінського хаосу. Тому впровадження регламентованих процедур комунікації та цифрових інструментів є необхідним для підтримки управлінської ефективності.

Отже, стан організаційної культури ПП «ТЕСКО» можна охарактеризувати як стабільно-результативний. Вона забезпечує високу операційну керованість, проте потребує зміщення акцентів у бік підтримки залученості персоналу для забезпечення сталого розвитку у довгостроковій стратегічній перспективі.

У системі стратегічного управління ПП «ТЕСКО» організаційна культура виступає не лише середовищем реалізації управлінських рішень, а й потужним стратегічним ресурсом. Оцінка відповідності діючої культури стратегічним пріоритетам підприємства дозволяє виявити зони «культурного розриву» (cultural gap), які можуть стати перешкодою для досягнення довгострокових цілей.

Узгодженість із пріоритетом економічної ефективності та прибутковості. Головним стратегічним орієнтиром ПП «ТЕСКО» у 2022–2024 рр. було забезпечення високих темпів росту прибутку. Аналіз фінансових результатів підтверджує, що чистий прибуток зріс на 218,5%. Це свідчить про повну відповідність «ринкового» типу культури (за методикою OCAI), де головною цінністю є кінцевий результат. Культура підприємства стимулює працівників до максимальної продуктивності, що дозволило наростити дохід на 4732,1 тис. грн при скороченні штату на 20 осіб. Таким чином, за критерієм прибутковості культура є високоадгезивною до стратегії.

Відповідність стратегії ринкової експансії та управління активами. Підприємство реалізує стратегію активного накопичення ресурсів, про що свідчить зростання активів на 67,1% та збільшення обсягу запасів на 5088,7

тис. грн. Це вимагає від організаційної культури високого ступеня ієрархічності в частині контролю та обліку. Діюча система управління в ПП «ТЕСКО» забезпечує належну виконавчу дисципліну, що мінімізує втрати при управлінні значними товарними потоками. Проте стагнація інвестицій у нематеріальні активи (залишаються на рівні 0,0 тис. грн) вказує на те, що культура поки що не орієнтована на інноваційний розвиток, що може стати бар'єром при спробі диверсифікації діяльності.

Культура зовнішніх комунікацій та фінансова стратегія. Важливим пріоритетом ПП «ТЕСКО» є залучення позикового капіталу для фінансування обороту. Зростання поточної кредиторської заборгованості за товари та послуги на 8012,7 тис. грн було б неможливим без високої ділової репутації. Організаційна культура підприємства транслює цінності надійності та відповідальності перед партнерами, що дозволяє використовувати зовнішні зобов'язання як основне джерело зростання, випереджаючи темпи накопичення власного капіталу.

Соціально-психологічний розрив та ризики персоналу. Найбільша невідповідність (дисонанс) спостерігається між стратегією інтенсифікації та культурою підтримки персоналу. Скорочення кількості працівників до 50 осіб (71,4% від початкового рівня) при одночасному зростанні операційного навантаження створює ризик «вигорання». Якщо стратегічним пріоритетом є сталий розвиток, то поточна культура, орієнтована виключно на «витискання результату», може призвести до втрати ключових компетенцій. Відсутність витрат майбутніх періодів на кінець 2024 року може опосередковано свідчити про згорання програм навчання чи підвищення кваліфікації.

Організаційна культура ПП «ТЕСКО» на 80% відповідає його поточним стратегічним пріоритетам, орієнтованим на агресивне зростання та фінансову ефективність.

Вона виступає драйвером прибутку та фундаментом партнерських відносин. Проте виявлено критичний дефіцит «людиноцентристських» та інноваційних цінностей.

Таблиця 2.10 - Матриця відповідності культури стратегічним цілям ПП «ТЕСКО»

Стратегічна ціль	Елемент культури	Ступінь відповідності	Вплив на результат
Максимізація прибутку	Ринкова орієнтація	Високий	Забезпечено ріст прибутку на 218,5% ¹¹
Розширення запасів	Ієрархічний контроль	Високий	Ефективне управління 16,4 млн грн запасів ¹²
Оптимізація штату	Прагматизм	Середній	Ріст продуктивності при скороченні на 20 осіб ¹³
Інноваційний розвиток	Адхократія	Низький	Відсутність інвестицій у нематеріальні активи ¹⁴

Джерело: сформовано автором

Для подальшої реалізації стратегії розвитку підприємству необхідно трансформувати культуру в бік більшої підтримки персоналу та стимулювання внутрішніх інновацій, щоб запобігти деградації кадрового потенціалу на фоні високої інтенсивності праці.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПП «ТЕСКО» НА ЗАСАДАХ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ

3.1 Обґрунтування стратегічних напрямів трансформації організаційної культури підприємства

На сучасному етапі розвитку ПП «ТЕСКО» виявлена невідповідність між темпами зростання фінансових показників та рівнем розвитку організаційної інфраструктури. Аналіз другого розділу продемонстрував, що підприємство вичерпало ресурс екстенсивного використання людського капіталу (скорочення штату з 70 до 50 осіб при зростанні доходу на 57,2%). Подальша реалізація стратегії без трансформації організаційної культури та структури загрожує системною кризою управління та професійним вигоранням ключового персоналу.

Застосування методології Адізеса (Adizes), яка спрямована на аналіз культури підприємства та визначення ролі управлінських функцій у досягненні ефективного організаційного розвитку. Вона визначає чотири ключові управлінські ролі: виробництво (П), адміністрування (А), підприємництво (П) та інтеграція (І), які повинні виконуватися збалансовано для стабільної роботи. У випадку ПП «ТЕСКО» методологія дозволяє проаналізувати, як воно інтегрує операційне управління, стратегічне планування, розвиток нових ринків та взаємодію між командами. Стабільний дохід, оптимізований персонал та цифровізація процесів демонструють навички управління системами підприємства. Водночас активний вихід на нові географічні регіони та дослідження нових груп продуктів свідчать про тенденцію до зростання та розвитку. Виходячи з цих факторів, ПП «ТЕСКО» знаходиться на стадії життєвого циклу «Go-Go / Growth», коли бізнес працює стабільно, але процеси управління потребують масштабування та структурування. На цьому етапі важливо знайти баланс між підприємницькими ініціативами, адміністративною

дисципліною та інтеграцією команди. Застосування методології Адізеса допомагає компанії уникнути конфліктів, втрати ключового персоналу та вигорання персоналу під час процесу зростання.

Ми вважаємо, що стратегічним напрямом розвитку ПП «ТЕСКО» має стати перехід від «ієрархічно-ринкової» моделі (орієнтованої на жорсткий контроль та миттєвий прибуток) до «кланово-адхократичної» моделі з елементами цифрового управління. Це передбачає зміщення фокусу з адміністрування процесів на розвиток компетенцій та інноваційну активність.

Обґрунтування трансформації структури базується на трьох векторах:

1. Децентралізація повноважень: перехід від одноосібного прийняття рішень директором до формування делегованих зон відповідальності.
2. Цифровізація взаємодії: заміна бюрократичних процедур автоматизованими системами (CRM/ERP), що дозволить вивільнити час персоналу для стратегічних завдань.
3. Гнучкість (Agility): створення тимчасових проектних груп для вирішення специфічних ринкових задач (наприклад, вихід на нові товарні ринки).



Рисунок 3.1 - Трансформаційна структура стратегічних напрямів розвитку організаційної культури підприємства

Джерело: сформовано автором

Трансформація структури ПП «ТЕСКО» має відбуватися шляхом перетворення лінійної структури на лінійно-функціональну з елементами мережевої організації.

Розвиток рівнів управління вимагає перегляду та спрощення ієрархічної структури компанії з метою підвищення ефективності прийняття рішень. Окрім зменшення кількості функцій, це дозволяє краще координувати дії між відділами. Зменшення рівнів управління пришвидшує комунікацію та швидше реагує на зміни ринку. На практиці це означає, що керівництву середньої ланки слід надати більше повноважень, а власнику слід зосередитися на стратегічних завданнях. Оптимізація знижує адміністративні витрати та підвищує продуктивність персоналу. Важливо, щоб зміни не перевантажували менеджерів та не знижували контроль над процесами. Такий підхід створює баланс між керованістю компанії та гнучкістю. Як наслідок, оптимізація рівнів управління сприяє стабільному зростанню та конкурентоспроможності ПП «ТЕСКО». Замість прямого підпорядкування всіх 50 працівників директору, пропонується виокремити три стратегічні центри відповідальності:

- центр комерційного розвитку (продажі, закупівлі, робота з дебіторською заборгованістю);
- центр логістичної ефективності (управління запасами, обсяг яких зріс до 16,4 млн грн);
- центр адміністративної підтримки (цифровізація, HR-бренд, фінансова безпека).

Така перебудова дозволить знизити управлінське навантаження на вище керівництво та створити умови для кадрового ліфту всередині підприємства.

Зміна організаційної культури є невід'ємною частиною корпоративного розвитку та складних бізнес-процесів. Вона забезпечує відповідність стратегічних цілей цінностям, нормам поведінки та управлінським підходам. Культурні зміни підвищують готовність співробітників до інновацій, цифровізації та розширення прав і можливостей. Організаційна культура сприяє підвищенню зосередженості на відповідальності, ініціативності та результатах. Культурні зміни зменшують опір змінам та покращують їх впровадження. Вони також допомагають розвивати професійний рівень середнього менеджменту та сприяють командній роботі. В результаті покращується якість комунікації та

стабільність управлінських процесів. Таким чином, організаційна культура стає не лише внутрішнім середовищем підприємства, але й невід'ємною частиною його довгострокового розвитку.

Стратегія культурної трансформації повинна базуватися на впровадженні управлінських цінностей, орієнтованих на людей. Для ПП «TESCO» це означає:

- впровадження внутрішніх інноваційних систем: розробка механізмів збору ідей від працівників складу та менеджерів з продажу.
- зміна парадигми в контролі: перехід від контролю робочого часу до контролю через KPI (ключові показники ефективності).
- сприяння організаційному навчанню: з урахуванням майбутніх витрат, встановлених на рівні 0 до 2024 року, стратегічним пріоритетом є відновлення інвестицій у розвиток персоналу (щонайменше 3-5% чистого прибутку).

Раніше проведений SWOT-аналіз обґрунтовує вибір цього шляху змін. Ризик «професійного вигорання» та «критичної залежності від людського фактору» нейтралізується шляхом створення культури участі. Вибір стратегії «розумного зростання» поєднує розширення масштабів операцій зі збереженням керованості та фінансової стабільності підприємства. Цей підхід зосереджений не на швидкому розвитку, а на систематичному та контрольованому розвитку. Стратегії «розумного зростання» базуються на оптимізації існуючих ресурсів та підвищенні їх ефективності. Це передбачає поступовий вихід на нові ринки з метою мінімізації операційного ризику. Важливою його складовою є цифровізація бізнес-процесів та стандартизація управлінських рішень. Особлива увага приділяється реорганізації та розширенню можливостей управлінських структур. Ця стратегія допомагає уникнути перевантаження персоналом та зниження якості управління. Як наслідок, «розумне зростання» сприяє довгостроковій конкурентоспроможності та сталому розвитку корпорації.

Економічна справедливість – це принцип, який забезпечує справедливий та прозорий розподіл ресурсів, доходів та можливостей у межах підприємства. Він передбачає справедливу оплату праці працівників на основі їхніх

здібностей, обсягу виконаної роботи та їхнього внеску в результати їхньої праці. Дотримання цього принципу підвищує мотивацію персоналу та зміцнює корпоративну культуру. Економічна справедливість також сприяє прозорості фінансових систем та довірі між керівництвом та працівниками. Вона передбачає справедливе ціноутворення та добрі стосунки з постачальниками та партнерами. Недотримання принципів економічної справедливості може призвести до конфліктів, вигорання персоналу та втрати ключових співробітників. Встановлення справедливого управління є важливим елементом сталого розвитку бізнесу та соціальної відповідальності. Таким чином, економічна справедливість будує довіру, стабільність та довгострокову ефективність бізнесу.

Відповідно до цього прогнозується, що структурні зміни призведуть до:

- зменшення плинності кадрів на 15-20%.
- збільшення швидкості обробки замовлень на 25% завдяки автоматизації.
- збільшення власного капіталу завдяки підвищенню прибутковості операційних процесів.

Таблиця 3.1 - Етапи трансформації системи управління ПП «ТЕСКО»

Етап	Зміст заходів	Очікуваний результат у культурному зрізі
I. Діагностично-підготовчий	Опитування персоналу, аудит функцій	Виявлення прихованих конфліктів та зон опору
II. Структурний реінжиніринг	Створення центрів відповідальності	Чіткість зон відповідальності, зниження стресу
III. Ціннісна інтеграція	Впровадження нової системи KPI та бонусів	Зростання мотивації та лояльності
IV. Цифрова трансформація	Впровадження ERP-модулів	Культура технологічності та прозорості

Джерело: сформовано автором

В таблиці 3.2 наведено розгорнуту деталізацію функцій центрів відповідальності для ПП «ТЕСКО», зокрема, як відбувається передача обов'язків від директора до нових управлінських ланок. В рамках модернізації структури управління ПП «ТЕСКО» планується створення нового центру відповідальності зі створенням середнього рівня управління.

Таблиця 3.2 - Деталізація функцій центрів відповідальності для ПП
«ТЕСКО»

Центр відповідальності	Обов'язки, які делегуються від директора	Примітки / ключові функції	Ефект для директора	Очікувані результати для бізнесу
Відділ продажу та збуту	Планування та виконання планів продажу; ведення поточних контрактів; ведення бази клієнтів; контроль дебіторської заборгованості; погодження умов договорів	Забезпечує стабільні продажі та управління клієнтами	Директор може зосередитися на стратегії розширення ринків і ключових партнерських відносинах	Збільшення обсягів продажу, підвищення частки ринку, стабільні доходи
Виробничий відділ	Планування виробництва; організація роботи цехів; контроль якості продукції; оптимізація використання обладнання	Підвищує ефективність виробничих процесів	Зменшення навантаження на директора щодо щоденного контролю операцій	Своєчасне виконання замовлень, підвищення продуктивності
Фінансово-економічний відділ	Ведення бухгалтерського та управлінського обліку; контроль фінансових потоків; підготовка звітності; аналіз витрат і прибутковості; контроль бюджетів підрозділів; участь у підготовці інвестиційних проектів	Забезпечує фінансову прозорість та контроль	Директор отримує точну аналітику для стратегічних рішень і залучення інвестицій	Оптимізація витрат, підвищення рентабельності, прозорі фінансові процеси
Відділ постачання та логістики	Планування закупівель; контроль постачальників; організація зберігання та транспортування продукції	Забезпечує безперебійність матер.-техн. забезпечення	Директор звільняється від контролю щоденних логістичних завдань	Зниження ризиків затримок, оптимізація витрат на постачання, надійність поставок
Відділ маркетингу та розвитку бізнесу	Аналіз ринку; виявлення нових товарних груп; формування цінової політики; проведення маркетингових кампаній; стратегічне планування розвитку бізнесу	Підвищує адаптивність до ринкових змін	Директор може зосередитися на довгострокових стратегічних ініціативах	Зростання ринкової присутності, ефективне просування продукції, нові ринки і продукти
Відділ персоналу та адміністративного забезпечення	Підбір і розвиток персоналу; оцінка ефективності праці; організація навчання; управління кадровими документами; забезпечення ресурсами.	Забезпечує розвиток і підтримку персоналу	Директор зосереджується на стратегічному розвитку організаційної культури та управлінні кадрами	Підвищення мотивації і продуктивності персоналу.

Джерело: сформовано автором

Це дозволить йому делегувати частину операційних та тактичних функцій директора та зосередити свою увагу на стратегічних питаннях розвитку бізнесу, масштабування бізнесу та управління ключовими ризиками. Основними сферами відповідальності будуть: відділ продажів та маркетингу, виробничий відділ, відділ фінансів та економіки, відділ постачання та логістики, відділ маркетингу та розвитку бізнесу, а також відділ персоналу та адміністративної підтримки.

Відділ продажів та маркетингу. Цей центр відповідальності відповідає за управління взаємодією з клієнтами, ведення існуючих контрактів та контроль за виконанням планів продажів. Його обов'язки включають планування та контроль продажів, моніторинг ринкових тенденцій, управління базами даних клієнтів, контроль дебіторської заборгованості та узгодження умов контрактів. Раніше ці ролі виконував безпосередньо директор, але з делегуванням відповідальності керівнику відділу продажів власник зосереджується на розширенні ринку, стратегічних партнерствах та нових напрямках бізнесу.

Виробничий відділ. Центр відповідальності за виробництво охоплює управління виробничими процесами в рамках деревообробки та металообробки. Це включає планування виробництва, контроль якості продукції, роботу цеху та ефективність роботи обладнання. Раніше директор безпосередньо координував ці процеси, але тепер керівник виробничого відділу відповідає за планування змін у виробництві, дотримання термінів випуску продукції та оптимізацію ресурсів. Це зменшує ймовірність простоїв та підвищує продуктивність праці.

Фінансово-економічний відділ. Центр фінансової відповідальності відповідає за управління бухгалтерським та управлінським обліком, контроль фінансових процесів, підготовку звітів та аналіз витрат і прибутковості компанії. Обов'язки включають контроль бюджету відділу, прогнозування доходів і витрат, участь у підготовці інвестиційних проектів. Передача цих обов'язків від директора до фінансового менеджера дозволяє йому детальніше контролювати фінансові результати, а директор може зосередитися на стратегічних рішеннях.

Відділ постачання та логістики. Цей центр відповідальності контролює ефективне управління ланцюгом поставок та логістикою підприємства. Обов'язки включають координацію закупівель сировини та матеріалів, контроль діяльності постачальників, координацію зберігання та транспортування продукції. Призначення керівнику відділу логістики дозволяє директору зосередитися на переговорах з ключовими постачальниками, укладанні довгострокових контрактів та пошуку нових ринків збуту.

Відділ маркетингу та просування бізнесу. Центр відповідальності за маркетинг відповідає за аналіз ринку, визначення нових груп товарів, цінову політику та рекламні кампанії. До його обов'язків входить проведення маркетингових досліджень, просування продуктів, побудова брендів та розробка стратегічних планів розвитку бізнесу. Раніше ці сфери перебували під безпосереднім контролем директора, але делегування дозволяє швидше реагувати на зміни ринку та якість маркетингових рішень.

Відділи персоналу та адміністративної підтримки. Цей центр відповідальності включає підбір та розвиток співробітників, організацію навчання, оцінку ефективності праці та підтримку внутрішньої корпоративної культури. Обов'язки включають ведення кадрової документації, контроль за дотриманням трудового законодавства, організацію внутрішніх комунікацій та розробку планів роботи. Делегування цих ролей дозволяє директору зосередитися на стратегічному розвитку організаційної культури та управлінні ключовим персоналом. Перевагою такої структури є те, що передача обов'язків від директорів до різних сфер відповідальності зменшує навантаження менеджерів та дозволяє уникнути «вузьких місць» у прийнятті рішень. Кожен центр отримує чітко визначені сфери відповідальності та бюджет, що сприяє підвищенню ефективності та прозорості процесів. Директор зосереджується на стратегічних завданнях, таких як розвиток бізнесу, розширення в нові регіони, впровадження цифрових рішень та управління ключовими ризиками. Оптимізація також може підвищити мотивацію співробітників, оскільки кожному надається автономія та можливість впливати на результат своєї

роботи. Така структура забезпечує стабільність бізнес-процесів як з точки зору робочого навантаження, так і клієнтів.

3.2 Розробка програми впровадження інноваційних методів управління персоналом у систему стратегічного менеджменту

В умовах інтенсифікації діяльності ПП «ТЕСКО», що супроводжується зростанням чистого прибутку на 218,5% при скороченні штату до 50 осіб, розробка програми інноваційного управління персоналом стає критичним елементом виживання. Програма спрямована на нівелювання ризиків вигорання та створення цифрового базису для подальшого стратегічного зростання.

Ми пропонуємо використовувати наступні методи. Метод «Управління за цілями» (Management by Objectives, MBO) у ПП «ТЕСКО»

Метод управління за цілями (MBO) передбачає встановлення чітких, вимірних цілей для окремих підрозділів та посадових осіб, а потім моніторинг їх досягнення. В основі цього підходу лежить інтеграція особистих цілей співробітників у загальну корпоративну стратегію. Для постійно зростаючого ПП «TESCO» MBO є ефективним інструментом підвищення керованості без збільшення кількості управлінського персоналу.

В рамках MBO директор встановлює корпоративні цілі (зростання продажів, вихід на нові регіони, зростання прибутку), а потім розбиває їх на рівні функціональних підрозділів – продажі, виробництво, складське господарство, фінанси. Керівники відділів, навпаки, встановлюють операційні цілі для своїх команд. Таким чином, відповідальність за досягнення результатів переноситься з директора на центр відповідальності.

Для ПП «ТЕСКО» цей метод може чітко визначити відповідальність за фінансові показники, обсяг продажів, оборотність запасів та якість обслуговування. Однією з важливих переваг методу є прозорість оцінки ефективності роботи персоналу, що зменшує суб'єктивність та потенційні конфлікти. Однак MBO має обмеження: він не може адаптуватися до швидких

змін ринку та зосереджується на досягненні планових показників, а не на експериментах чи інноваціях.

Наступний метод це метод «Ключові результати» (Objectives and Key Results, OKR) у ПП «ТЕСКО».

Метод OKR – це сучасний інструмент управління, який зосереджений не лише на реалізації планів, але й на зростанні, розвитку та адаптації до змін. Він пов'язує основні цілі (Otives) з кількісно вимірюваними ключовими результатами (Key Results). На відміну від МВО, OKR використовується не як інструмент суворого контролю чи покарання, а як механізм фокусування зусиль команди.

У випадку ПП «ТЕСКО» впровадження OKR доречне в період масштабування бізнесу, розширення в нові регіони та зміни організаційної культури. OKR залучає менеджерів середньої ланки та ключових співробітників до постановки цілей, підвищуючи їхню відповідальність та мотивацію. Цей метод сумісний з цифровізацією (ERP/CRM), оскільки більшість ключових результатів можна легко відстежувати в інформаційній системі.

У ПП «ТЕСКО» рекомендується впроваджувати OKR щоквартально та пов'язувати його з більш надійними цілями МВО щороку. Таким чином, МВО забезпечує структурну стабільність, тоді як OKR забезпечує гнучкість та розвиток.

Наведемо приклади OKR для ПП «ТЕСКО»

OKR для відділу продажів. Мета: Забезпечити стабільне зростання продажів і перехід до довгострокових відносин з клієнтами. Ключові результати при використанні цього методу:

1. Збільшити обсяг продажів на 20 % у порівнянні з попереднім кварталом.
2. Укласти щонайменше 10 нових довгострокових контрактів із клієнтами з інших регіонів України.
3. Підвищити частку повторних продажів до 65 % від загального обсягу реалізації.

4. Скоротити середній термін погодження договорів з 10 до 5 робочих днів через використання CRM.

Такий OKR фокусується не лише на зростанні доходів, а й на якості клієнтських відносин і внутрішній ефективності процесів продажу.

OKR для складу (відділу логістики). **Мета:** Підвищити ефективність складської логістики та забезпечити безперебійну підтримку продажів і виробництва. Ключові результати при використанні цього методу:

1. Скоротити середній час обробки замовлення на складі з 48 до 24 годин.
2. Зменшити рівень складських залишків на 15 % без ризику дефіциту.
3. Досягти точності складського обліку на рівні не менше 98 % після впровадження ERP.
4. Знизити кількість логістичних помилок (пересорт, нестача, затримки) на 30 %.

Цей OKR безпосередньо впливає на фінансові результати підприємства, якість сервісу та задоволеність клієнтів.

Поєднання MBO та OKR є оптимальним управлінським рішенням для ПП «ТЕСКО». MBO забезпечує чітку ієрархію цілей і контроль виконання, тоді як OKR формує культуру відповідальності, розвитку та орієнтації на результат. Таке поєднання дозволяє підприємству зростати без втрати керованості, мінімізувати ризики «людського фактору» та підтримувати стратегічний фокус власника на довгостроковому розвитку бізнесу.

Програмування розвитку персоналу ПП «ТЕСКО» пропонується базувати на трьох інноваційних підходах:

- Agile-підхід до управління талантами: Відмова від жорстких річних планів на користь коротких спринтів у навчанні та розвитку. Для торговельного підприємства це означає швидке опанування нових груп товарів або методів цифрових продажів.
- Гейміфікація та цифровізація (HR-Tech): Впровадження ігрових механік у рутинні процеси (наприклад, складський облік або дебіторська

заборгованість) для стимулювання внутрішньої конкуренції та залученості.

- Концепція «Data-Driven HR»: Прийняття управлінських рішень на основі аналізу великих даних (динаміка залишків, швидкість обробки замовлень, кореляція між мотивацією та обсягом реалізації).

Етапи розробки програми (Design Phase). Розробка програми є ітераційним процесом, що складається з таких ключових кроків:

- аудит існуючих компетенцій: Проведення оцінки 360 градусів для тих 50 фахівців, що залишилися в структурі. Мета — виявити «універсальних солдатів» та вузькі місця.
- формування інноваційного профілю посади: Оновлення посадових інструкцій з акцентом на володіння цифровими інструментами та навички самоменеджменту.
- розробка архітектури мотивації: Створення гібридної системи, де 70% доходу залежить від індивідуального KPI, а 30% — від командного результату (прибутку підприємства).
- проектування цифрової екосистеми: Вибір програмного забезпечення (наприклад, інтеграція Bitrix24 або спеціалізованих HR-модулів у 1C/BAS) для автоматизації взаємодії.

Етапи впровадження програми наведені на рисунку 3.2.

Процес інтеграції програми в систему стратегічного менеджменту ПП «ТЕСКО» пропонується розділити на чотири етапи:

Етап 1. Комунікаційний та ціннісний (1-2 місяці).

- Презентація програми персоналу.
- Подолання опору змінам через роз'яснення переваг автоматизації (як інструменту зниження навантаження, а не заміни людей).
- Очікуваний результат: Зниження соціальної напруги.

Етап 2. Технологічний (3-5 місяців).

- Впровадження CRM-системи та модулів аналітики.
- Навчання персоналу роботі в новому цифровому середовищі.

- Очікуваний результат: Прозорість процесів та вивільнення 15-20% робочого часу за рахунок автоматизації звітності.

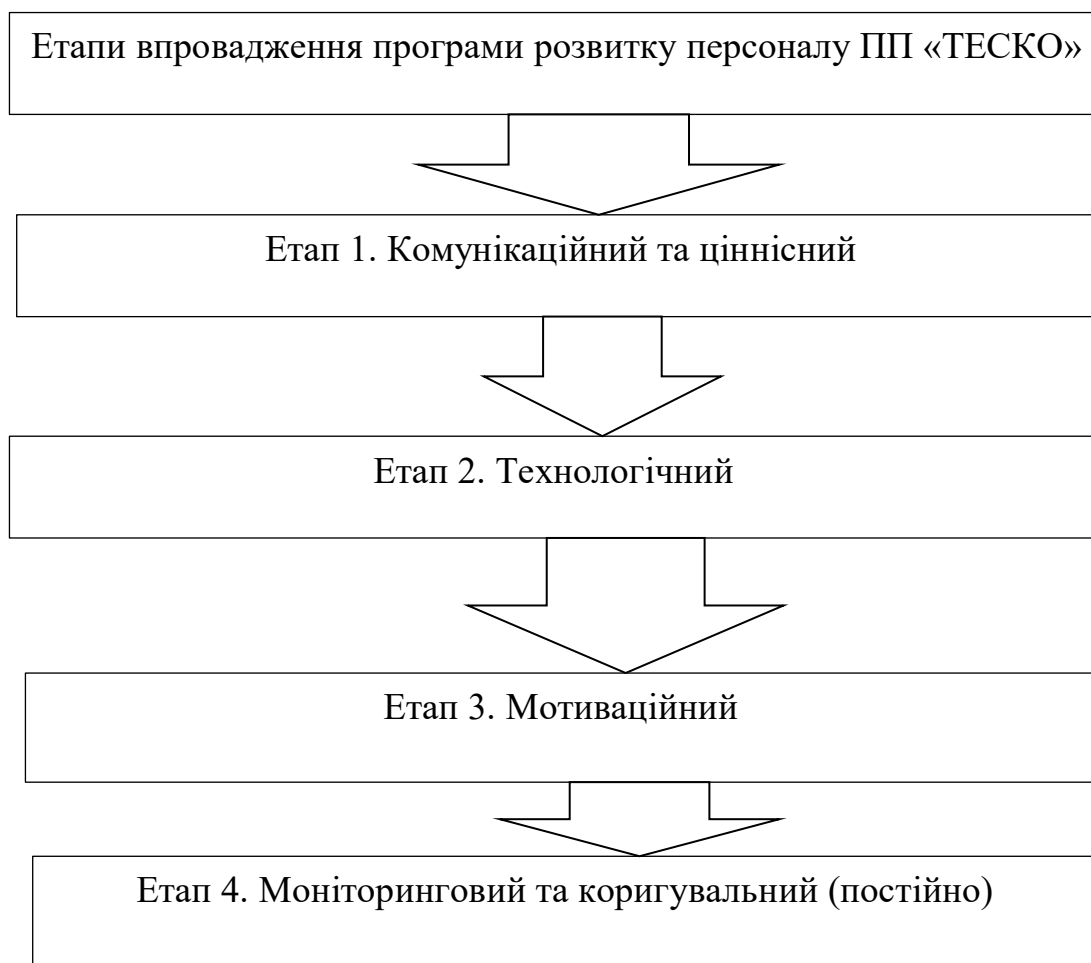


Рисунок 3.2 – Етапи впровадження програми розвитку персоналу ПП «ТЕСКО»

Джерело: сформовано автором.

Етап 3. Мотиваційний (6-9 місяців).

- Запуск нової системи оцінки та винагороди.
- Впровадження програм «внутрішнього підприємництва» (премії за ідеї щодо оптимізації витрат або збільшення маржинальності).
- Очікуваний результат: Зростання залученості та стабілізація кадрового ядра.

Етап 4. Моніторинговий та коригувальний (постійно).

- Аналіз відповідності результатів персоналу стратегічним цілям (дохід, активи, прибуток).
- Коригування програми відповідно до змін ринкової кон'юнктури.

Ефективність корпорації залежить не лише від матеріальних ресурсів, виробничих потужностей чи фінансових стратегій, але й від соціально-психологічного стану команди. Це особливо важливо для малого бізнесу, оскільки в ПП «ТЕСКО» працює в середньому 50 співробітників. У таких ситуаціях кожен співробітник виконує низку важливих завдань, а його навички та мотивація безпосередньо впливають на результати діяльності корпорації.

Таблиця 3.3 – Вплив корпоративних заходів на мотивацію, ефективність і збереження персоналу:

Метод нематеріальної мотивації	Мета / призначення	Конкретні дії в ПП «ТЕСКО»	Очікуваний ефект для працівників	Очікуваний ефект для бізнесу
Корпоративні заходи	Зміцнення командного духу, формування корпоративної культури, зниження стресу	Тематичні свята, тимблдинги, виїзні семінари, внутрішні тренінги	Підвищення залученості, покращення комунікацій, позитивне ставлення до роботи	Підвищення лояльності персоналу, зміцнення корпоративної культури, стабільність командної взаємодії
Коучинг	Персоналізований розвиток, підвищення компетенцій, мотивація до результату	Індивідуальні або групові сесії, обговорення цілей, визначення планів розвитку, підтримка при впровадженні ERP/CRM	Підвищення професійних навичок, ясність цілей, розвиток ініціативності, зменшення вигорання	Поліпшення якості виконання завдань, швидка адаптація до змін, підвищення продуктивності
Менторство	Передача знань, адаптація нових співробітників, інтеграція в корпоративну культуру	Наставництво досвідчених співробітників, регулярні консультації, внутрішні тренінги, обмін досвідом	Швидка адаптація новачків, формування відповідальності, збереження критичних знань	Зменшення ризику втрати ключових кадрів, стабільність процесів, підтримка безперервності бізнесу

Джерело: сформовано автором

До соціально-психологічних аспектів управління персоналом належать створення комфортного робочого середовища, підтримка командного духу, розвиток комунікативних та професійних навичок, а також забезпечення нефінансової мотивації. Для невеликої кількості співробітників одні лише фінансові стимули часто не можуть бути мотиваційним інструментом через обмеженість корпоративних ресурсів. Тому TESCO Ltd. здатна підтримувати лояльність співробітників, утримувати ключовий персонал та підвищувати професійний потенціал за допомогою корпоративних заходів, коучингу та наставництва.

Корпоративні заходи виконують важливу соціально-психологічну функцію у підтримці командного духу та формуванні корпоративної культури. До них належать внутрішні свята, спільне командоутворення, навчання взаємодії в команді, виїзні семінари та інші заходи поза робочим місцем, що об'єднують співробітників.

Для ПП «ТЕСКО» корпоративний захід важливий з кількох причин:

1. Для підвищення залученості та мотивації співробітників. Спільні заходи сприяють відчуттю приналежності до команди, зміцнюють зв'язки в громаді та пропагують позитивне ставлення до роботи.

2. Для формування корпоративної культури. Невеликий штат співробітників дозволяє ефективніше комунікувати цінності та кодекси поведінки, а також дозволяє новим співробітникам інтегруватися та підтримувати стиль взаємодії.

3. Для запобігання вигоранню. Регулярні неформальні зустрічі знижують стрес, відновлюють мотивацію та підтримують баланс між роботою та відпочинком.

Приклади корпоративних заходів TESCO: тематичні святкування корпоративних досягнень, командні заходи з елементами стратегічних ігор, майстер-класи або семінари з професійного розвитку. Не всі вони вимагають великих матеріальних витрат, але мають помітний вплив на підвищення лояльності та утримання співробітників.

Коучинг – це індивідуальний або груповий спосіб підтримки співробітників у розвитку їхніх професійних та особистісних навичок. Він допомагає співробітникам виявити свої сильні сторони, визначити пріоритети розвитку та знайти власні рішення для покращення результатів.

Коучинг дуже важливий для TESCO через невелику кількість персоналу:

1. Особистісний розвиток. Кожен співробітник отримує увагу керівництва та можливість працювати над особистими цілями, що підвищує ефективність та задоволення від роботи.

2. Розвиток навичок. Коучинг дозволяє співробітникам швидко адаптуватися до змін у бізнес-практиках, впровадження нових технологій (ERP/CRM) та нових ринкових викликів.

3. Мотиваційна підтримка. Співробітники розглядають свій розвиток як головний пріоритет компанії, що знижує ризик вигорання та плинності кадрів.

Коучинг також може проводитися зовнішніми консультантами та керівниками відділів шляхом регулярних зустрічей, обговорень та планів дій для досягнення конкретних цілей.

Наставництво означає, що досвідчений співробітник або менеджер виступає наставником для менш досвідченого співробітника. Метою наставництва є передача знань, розвиток навичок та формування корпоративної ідентичності.

Наставництво має кілька важливих переваг у ПП «ТЕСКО»:

1. Збереження знань. Нестача персоналу збільшує ризик втрати критично важливої інформації під час звільнення співробітників. Наставництво може бути використане для формалізації та передачі знань новим співробітникам.

2. Швидше навчання. Нові співробітники швидше адаптуються, набувають практичних навичок та розуміють корпоративні процеси.

3. Покращення комунікації в команді. Наставник сприяє створенню сприятливого та відкритого середовища та сприяє розвитку ініціативи та відповідальності.

Прикладами застосування наставництва в ПП «TESCO» є наставництво нових співробітників у відділах продажів, виробництва та складу, часті

консультації та зворотний зв'язок, а також розробка внутрішнього навчання, спрямованого на обмін досвідом.

3.3 Оцінка очікуваної ефективності запропонованих заходів

Оцінка ефективності заходів щодо зміни організаційної культури та розробки нових управлінських стратегій у ПП «ТЕСКО» є комплексною та охоплює економічні, соціальні та стратегічні аспекти. З урахуванням динаміки за 2022-2024 роки, зі зростанням чистого прибутку на 218,5%, прогнозні розрахунки базуються на припущенні, що стабілізація кадрового ядра та цифровізація процесів дозволять покращити ці коефіцієнти, а не підтримувати їх.

Оптимізувати операційні витрати можна шляхом впровадження ERP-системи та переходу на управління KPI. За оцінками експертів, автоматизація складської логістики (із запасами понад 16 мільйонів гривень) зменшить втрати на 5-7% на рік.

Згідно з прогнозами щодо доходів, очікується, що менеджери витратимуть на 30% більше часу на активні продажі, якщо їх звільнять від своїх звичайних обов'язків. Це дозволить збільшити виручку до 15 500-16 000 тис. гривень у 2026 році. Щодо оптимізації витрат, слід зазначити, що ефективне управління дебіторською заборгованістю (що показує прогрес) за допомогою цифрових повідомлень скорочує цикл руху грошових коштів, звільняючи до 500 тис. гривень оборотного капіталу. Для прогнозування розвитку ПП «ТЕСКО» на 2025-2027 роки ми використаємо метод сценарного аналізу. Враховуючи основні показники на 2024 рік (виручка - 13 003,7 тис. гривень, чистий прибуток - 433,7 тис. гривень, активи - 23 617,3 тис. гривень), ми розрахуємо три вектори розвитку.

Песимістичний сценарій: «Застій та зовнішній тиск».

Цей сценарій передбачає, що попит зменшиться, вартість позикових коштів (кредиторська заборгованість) зросте, а оборотність розвиватиметься

через збільшення обсягу робіт. При розробці сценарію передбачається, що річний темп зростання виручки становитиме 5%, а рентабельність продажів знизиться до 2,5% через зростання витрат.

Розрахунок рентабельності активів (ROA):

$$ROA = \text{Чистий прибуток} / \text{Активи} * 100\%.$$

Якщо прибуток зафіксовано на рівні 350 тисяч гривень, а активи збільшаться через інфляцію до 25 000 тисяч гривень, рентабельність власного капіталу (ROA) становитиме 1,4% (порівняно з 1,8% у 2024 році).

Коефіцієнт поточної ліквідності може впасти нижче 1,1, що свідчить про можливість дострокового врегулювання зобов'язань перед постачальниками.

Реальність: «Трохи діджиталізації».

Поступове впровадження CRM-системи та стабілізація кількості співробітників на рівні 50 осіб.

Припустимо, що темп зростання виручки від продажів становить 15% на рік; рентабельність продажів залишається незмінною на рівні 3,3%.

Оцінка на 2027 рік становить близько 19 700 мільйонів гривень, а чистий прибуток – близько 650 мільйонів гривень.

Розрахунок рентабельності власного капіталу (ROE):

$$ROE = \text{Чистий прибуток} / \text{Власний капітал} * 100\%.$$

При капіталі 5 000 тисяч гривень (за рахунок накопиченого прибутку) ROE становитиме 13%. Це створює сильне самофінансування.

Перспективний: «Стратегічна трансформація».

Сценарій базується на повному впровадженні інноваційних методів управління (на основі розробок, описаних у підрозділі 3.2), що призведе до значного підвищення продуктивності.

Припустимо, що річний темп зростання виручки становить 25%, а рентабельність продажів зростає до 4,5% за рахунок оптимізації логістики.

Прогнозована виручка на 2027 рік становитиме 25 400 мільйонів гривень, а чистий прибуток збільшиться на 1 140 мільйонів гривень.

Кінцевий коефіцієнт ліквідності (L_2):

$$L_2 = \text{Грошові кошти} / \text{Поточні зобов'язання}$$

Зі прискоренням темпів оборотності дебіторської заборгованості, грошові кошти зростуть до 800 мільйонів гривень, що за високих обсягів торгів підніме показник до безпечного рівня 0,05-0,1.

Таблиця 3.4 - Порівняльна таблиця прогнозних показників (2027 р.)

Показник	Песимістичний	Реалістичний	Оптимістичний
Чистий прибуток, тис. грн	380,0	650,0	1140,0
Рентабельність продажів (ROS), %	2,7%	3,3%	4,5%
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,05	1,21	1,35

Джерело: сформовано автором

Ми вважаємо, що ключовим для ПП «ТЕСКО» є рух до оптимістичного сценарію, який дозволяє швидше капіталізувати прибутки замість зобов'язань перед постачальниками, забезпечуючи фінансову незалежність.

Зміна, яка була спрямована на подолання ризику «вигорання» решти 50 співробітників це прямий вплив на соціальну ефективність та продуктивність праці.

Очікується, що впровадження систем гейміфікації та прозорих бонусів зменшить плинність кадрів із запланованих 15% до 4-5%.

Продуктивність праці: Якщо дохід на одного працівника у 2024 році становитиме 260 тисяч гривень, то завдяки новому методу управління цей показник очікується на рівні 310-320 тисяч гривень.

Трансформація організаційної структури в центр відповідальності (як запропоновано в розділі 3.1) підвищить інвестиційну привабливість підприємства.

Враховуючи, що власний капітал зріс до високого рівня 4089,6 гривень, краще операційне управління дозволить збільшити ROE на 2-3 процентні пункти.

Поновлені інвестиції в нематеріальні активи та навчання дозволять ПП «ТЕСКО» вийти на ринок з вищою доданою вартістю (наприклад, ексклюзивні контракти або власний бренд).

Таблиця 3.5 - Матриця оцінки результативності впровадження програми

Показник	Стан до впровадження (2024 р.)	Прогноз після впровадження (1 рік)	Ефект (%)
Чистий прибуток (тис. грн)	433,7	510,0	+17,6%
Витрати на персонал (у долі доходу)	Оптимізовані (мінімальні)	Стабільні (з ростом бонусів)	Рост лояльності
Швидкість обробки замовлення	24-48 год	4-8 год (автоматизація)	+300%
Рівень задоволеності персоналу	Середній (ризик вигорання)	Високий	-

Джерело: сформовано автором

Припустимо, що вартість впровадження системи (софт + навчання) складе 200 тис. грн. Враховуючи очікуваний приріст чистого прибутку на 76,3 тис. грн (510,0 - 433,7), проект окупиться менш ніж за 2,5 роки, що є відмінним показником для інвестицій в організаційний розвиток.

Запропоновані заходи не лише покращують кількісні фінансові показники ПП «ТЕСКО», а й формують якісно нову організаційну основу для стабільного функціонування. Перехід до інноваційного управління персоналом дозволяє збалансувати інтереси власників (прибуток) та працівників (розвиток), що є запорукою довгострокової конкурентоспроможності на ринку.

Ефективність соціально-психологічних заходів у малому бізнесі безпосередньо залежить від добре спланованого бюджету. ТОВ «ТЕСКО», як компанія, що має близько 50 співробітників, здатне впроваджувати складні, невідчутні заходи без значного фінансового навантаження, досягаючи при цьому високої віддачі, наприклад, підвищення мотивації, утримання ключового персоналу та зміцнення корпоративної культури.

Бюджет складається за трьома напрямками: корпоративні заходи, коучинг та наставництво. Кожен напрямок містить детальний опис заходів, включаючи кількість учасників, процедури, очікувані витрати та плани реалізації. Корпоративні заходи формують позитивний соціально-психологічний клімат, зміцнюють командний дух та підвищують залученість працівників. Бюджет

розрахований на організацію свят, виїзних тимблдингів, навчальних зустрічей та регулярних неформальних обідів.

Таблиця 3. 6 – Розрахунок бюджету на корпоративні заходи

Заходи	Кількість учасників	Частота / період	Орієнтовна вартість	Відповідальний
Тематичні корпоративні свята (новий рік, День компанії)	50	2 рази на рік	25 000 грн	Відділ персоналу
Тимблдинги на відкритому повітрі	50	2 рази на рік	15 000 грн	Відділ персоналу + маркетинг
Внутрішні семінари та майстер-класи	20-30 (за групами)	Квартально	6 000 грн	Відділ маркетингу + виробництво
Неформальні зустрічі та корпоративні обіди	50	1 раз на місяць	12 000 грн	Відділ персоналу

Джерело: сформовано автором

Разом витрати на корпоративні заходи на рік: 58 000 грн

Таблиця 3.7 - Розрахунок бюджету на коучинг

Форма коучингу	Кількість учасників	Частота / період	Орієнтовна вартість	Відповідальний
Індивідуальний коучинг керівників відділів	5	1 раз на місяць	25 000 грн	Директор + зовнішній коуч
Груповий коучинг для команди продажів	10	1 раз на квартал	12 000 грн	Начальник відділу продажів
Груповий коучинг для виробничого персоналу	10	1 раз на квартал	12 000 грн	Начальник виробництва
Коучинг з впровадження ERP/CRM	15	1 раз на квартал	18 000 грн	ІТ-менеджер + зовнішній консультант

Джерело: сформовано автором

Коучинг дозволяє розвивати професійні компетенції, підвищувати мотивацію і зменшувати ризик вигорання. Бюджет враховує оплату зовнішніх консультантів і внутрішню підготовку персоналу. Разом витрати на коучинг на рік: 67 000 грн

Таблиця 3.8 - Розрахунок бюджету на менторство

Форма менторства	Кількість учасників	Частота / період	Орієнтовна вартість	Відповідальний
Наставництво нових працівників	10	Постійно протягом 3 місяців	5 000 грн (внутрішні витрати)	Начальники відділів
Внутрішні тренінги з обміну досвідом	20	Квартально	8 000 грн	Відділ персоналу + наставники
Регулярні консультації і зворотний зв'язок	30	1 раз на місяць	6 000 грн	Наставники + HR

Джерело: сформовано автором

Менторство дозволяє передавати знання, прискорювати адаптацію нових співробітників і зберігати критичні компетенції. Бюджет включає матеріальні витрати на тренінги та внутрішній час наставників. Разом витрати на менторство на рік: 19 000 грн

Маючи річний бюджет у 144 000 гривень, TESCO здатна впроваджувати невисокі соціально-психологічні заходи без значного фінансового навантаження. У мене штат близько 50 осіб, річні витрати на одного працівника становлять близько 2880 гривень, що економічно виправдано та забезпечує високий нематеріальний мотиваційний ефект. Завдяки корпоративним інвестиціям, коучингу та наставництву, TESCO може підвищити залученість, мотивацію та професійну ефективність співробітників. Бюджет слід вважати реалістичним для малого бізнесу, а соціально-психологічний ефект має бути видимим. Регулярні заходи та коучингові програми сприяють утриманню ключового персоналу, знижують ризик вигорання та формують корпоративну культуру, орієнтовану на розвиток та масштабування бізнесу.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі проведено комплексне теоретичне дослідження концептуальних засад формування організаційної культури та її ролі в системі стратегічного управління підприємством, що дозволило сформулювати такі висновки:

1. Доведено, що організаційна культура є фундаментальною підсистемою стратегічного менеджменту, яка виконує функцію внутрішнього регулятора та інтегратора. Встановлено, що вона не є статичним явищем, а являє собою складну ієрархічну структуру (від видимих артефактів до глибинних базових припущень), яка визначає здатність організації до реалізації обраної стратегії. У межах адміністративного управління культура виступає механізмом неформальної координації, що дозволяє мінімізувати бюрократичний опір та підвищити ефективність управлінських рішень.
2. Визначено критичний взаємозв'язок між параметрами культури та стратегічною ефективністю діяльності підприємства. Обґрунтовано, що успішна реалізація стратегії можлива лише за умови конгруентності (відповідності) між стратегічними цілями та ціннісними орієнтаціями персоналу. Виявлено, що сильна організаційна культура забезпечує формування унікальних конкурентних переваг, які важко імітувати, проте за умови низької адаптивності вона може трансформуватися у бар'єр для стратегічних змін, спричиняючи «культурну інерцію».
3. Узагальнено світовий досвід формування ціннісно-орієнтованого управління, який демонструє перехід від жорсткого адміністрування до моделей «управління за цінностями» (Management by Values). Аналіз практик провідних глобальних корпорацій підтверджує, що інтеграція культури у стратегічний процес дозволяє досягти вищої швидкості адаптації до ринкових трансформацій. Встановлено, що для вітчизняних підприємств ключовим завданням є не сліпе копіювання зарубіжних моделей, а розробка автентичного культурного коду, який би підтримував

стратегію інноваційного розвитку та сприяв утриманню інтелектуального капіталу.

4. Економічна діагностика засвідчила перехід підприємства до моделі інтенсивного розвитку та високої операційної ефективності. Протягом 2022–2024 рр. ПП «ТЕСКО» продемонструвало стійке зростання чистого доходу на 57,2% та чистого прибутку на 218,5%. Особливістю стратегічного управління в цей період став акцент на продуктивність праці: фінансові успіхи було досягнуто на фоні скорочення чисельності персоналу на 28,6% (з 70 до 50 осіб), що свідчить про глибоку оптимізацію внутрішніх бізнес-процесів та підвищення індивідуальної відповідальності кожного працівника.
5. Організаційна культура ПП «ТЕСКО» ідентифікована як змішаний тип із домінуванням ринкових та ієрархічних цінностей. Поточний культурний профіль підприємства повністю підпорядкований стратегії агресивного зростання та жорсткого контролю над ресурсами. Ринкова складова забезпечує фокус на кінцевому результаті та прибутковості, тоді як ієрархічні механізми дозволяють ефективно управляти значними товарними запасами (понад 16 млн грн) та підтримувати високу ділову репутацію перед партнерами, що підтверджується значним обсягом залучених товарних кредитів.
6. Виявлено стратегічний розрив між високою інтенсивністю праці та рівнем підтримки людського капіталу. Аналіз відповідності культури стратегічним цілям показав, що існуюча система цінностей є ефективним драйвером прибутку в короткостроковій перспективі, проте містить ризики професійного вигорання персоналу та дефіциту інноваційної активності (через низький рівень «адхократії»). Для забезпечення сталого розвитку в майбутньому, адміністративне управління ПП «ТЕСКО» потребує трансформації організаційної культури в бік посилення соціальних гарантій, навчання персоналу та впровадження інноваційних інструментів менеджменту.

7. Обґрунтовано необхідність стратегічної трансформації системи управління ПП «ТЕСКО» від ієрархічно-механістичної до органічної моделі. Встановлено, що існуюча структура вичерпала свій ресурс інтенсифікації, про що свідчить критичне навантаження на 50 працівників, які залишилися в штаті. Запропоноване створення трьох стратегічних центрів відповідальності (комерційного розвитку, логістичної ефективності та адміністративної підтримки) дозволить децентралізувати прийняття рішень, знизити управлінський тиск на директора та підвищити адаптивність підприємства до ринкових змін.
8. Розроблено комплексну програму впровадження інноваційних методів управління персоналом, інтегровану в стратегічний контур підприємства. Програма базується на принципах Agile-менеджменту, гейміфікації та використання HR-Tech інструментів. Впровадження системи KPI, орієнтованої на результат, та автоматизація рутинних операцій через CRM/ERP системи дозволить вивільнити до 20% робочого часу персоналу. Це створить умови для переходу від культури «виживання» до культури «розвитку», де основна увага приділяється капіталізації знань та підвищенню залученості фахівців.
9. Проведена оцінка прогностичної ефективності підтвердила доцільність реалізації запропонованих заходів. Розрахунки за трьома сценаріями (песимістичним, реалістичним та оптимістичним) засвідчили, що за умови впровадження стратегічних змін чистий прибуток ПП «ТЕСКО» у 2027 році може сягнути 1140 тис. грн (при оптимістичному сценарії), що у 2,6 раза перевищує рівень 2024 року. Економічний ефект доповнюється соціальним — очікується зниження плинності кадрів до 5% та підвищення індивідуальної продуктивності праці до 320 тис. грн на одну особу. Розрахований термін окупності інвестицій у цифровізацію та навчання становить менше 2,5 років, що підтверджує фінансову стійкість та високий потенціал запропонованої стратегії розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антохова І. Вплив корпоративної культури на конкурентоспроможність підприємницьких структур. *Формування стратегії соціально-економічного розвитку підприємницьких структур в Україні* : Мат. Х Всеукраїн. наук.-практ. конф. (29 листоп. 2024 р., м. Львів) / упоряд. А. М. Штангрет. Львів: НУ «Львівська політехніка», 2024 С. 23-25.
2. Баркова К. О. Методи оцінки та аналізу організаційної культури. *Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (Харків – Торунь, 3–4 берез. 2020 р.). Харків : ФОП Панов А. М., 2020. С. 27–28.
3. Глива С. Р., Передало Х. С. Корпоративна культура: значимість, функції та цінності. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск 61. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3870/3790> (дата звернення 10.12.2025р.)
4. Завербний А. С., Гадик В. О. Формування корпоративних цінностей у міжнародних компаніях під впливом української міграції: принципи, особливості, проблеми і перспективи. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2025. № 1 (13). С. 59-68.
5. Завербний А. С., Ільницький В. С. Вплив організаційних структур управління на ефективність використання гнучких методологій управління проектами при виробництві технологічних продуктів. *Modern Economics*. 2020. № 23. С. 69-73
6. Завербний А., Кушка П., Мицишин Р. Особливості формування систем оцінювання ефективності діяльності персоналу як елемент конкурентоспроможності підприємства в умовах євроінтегрування: теоретикоприкладний аспект. *Економіка та суспільство*. 2023. №58. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3308> (дата звернення 14.11.2025р.).

7. Лебідь О. В. Роль організаційної культури у реалізації механізму управління стратегічними змінами на підприємстві. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2020. № 1. С. 87–91.
8. Лебідь О. В., Зуєва О. В. Парадигма стратегічного управління на підприємстві: ретроспективний аналіз. *Український журнал прикладної економіки*. 2020. Т. 5. № 2. С. 336–342.
9. Лепейко Т. І., Баркова К. О. Визначення рівня організаційної культури підприємства за допомогою методу опитування. *Бізнес Інформ*. 2020. № 2 (20). С. 473–479.
10. Лепейко Т. І., Баркова К. О. Розроблення матриці сумісності між організаційною культурою та стратегією підприємства. *Вісник ОНУ імені І. І. Мечникова*. 2020. Т. 25. Вип. 2 (81). С. 93–98.
11. Савченко М. В., Шкуренко О. В. Організаційна культура в контексті розвитку корпоративної соціальної відповідальності суб'єктів міжнародного бізнесу. *Управління економікою: теорія та практика*: зб. наук. пр. К.: ІЕП НАНУ, 2020. С. 95–111.
12. Стахова Н., Чорний С. Корпоративна культура як засіб залучення та збереження персоналу. *Формування стратегії соціально-економічного розвитку підприємницьких структур в Україні* : Мат. Х Всеукраїн. наук.-практ. конф. (29 листоп. 2024 р., м. Львів) / упоряд. А. М. Штангрет. Львів: НУ «Львівська політехніка», 2024 С. 162–163.
13. Трушкіна Н.В., Ринкевич Н.С. Модернізація організаційної культури підприємств в умовах економіки знань. Сучасні підходи до соціально-економічного, інформаційного та науково-технічного розвитку 254 суб'єктів національного господарства: монографія / за ред. Л.М. Савчук, Л.М. Бандоріної; Нац. металургійна акад. України. Дніпро: Пороги, 2020. С. 233–247.
14. Шевчук О. Поняття та генеза організаційної культури. *Вісник Львівського університету. Серія соціологічна*. 2024. Випуск 18. С. 205–218.
15. Шляхетко В., Гобела О. Теоретичні основи організаційного та комунікаційного забезпечення управлінської діяльності. *Формування*

- стратегії соціально-економічного розвитку підприємницьких структур в Україні* : Мат. X Всеукраїн. наук.-практ. конф. (29 листоп. 2024 р., м. Львів) / упоряд. А. М. Штангрет. Львів: НУ «Львівська політехніка», 2024. С.202-203.
- 16.Щербаков Є. Формування організаційної культури на підприємствах. *Матеріали I Всеукраїнської науково-практичної конференції до дня військового фінансиста в Україні «Актуальні питання фінансового забезпечення аграрного бізнесу в умовах дії воєнного стану»*. Суми. 2024. С. 106-107.
 - 17.Щербаков Є.С. Механізми формування та трансформації організаційної культури в умовах цифровізації бізнес-процесів. *Збірн.наук.праць VIII Міжнародної науково-практичної конференції «Формування та перспективи розвитку підприємницьких структур в рамках інтеграції до європейського простору» (17 грудня 2025р.)*. Полтава. ПДАУ. URL: <https://www.pdau.edu.ua/department/kafedra-pidpriiemnictva-i-prava> (дата звернення 14.12.2025р.).
 18. Anning-Dorson T. Organizational culture and leadership as antecedents to organizational flexibility: implications for SME competitiveness. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*. 2021. №5. P.1309-1325.
 - 19.Denison D. Corporate culture and organizational. New York: Wiley. Dike, P. 2013. 809 p.
 - 20.Drucker P. The practice of management. Abingdon-on-Thames : Routledge, 2012. 368 p.
 - 21.Fayol H. General and industrial management. Cambridge : Ravenio Books, 2016. 107 p.
 - 22.Mayo E. The Human Problems of an Industrial Civilization. eBook Published. Pub. LocationLondon, ImprintRoutledge. 2024. 204 p. URL: <https://doi.org/10.4324/9780203487273> (дата звернення 10.11.2025р.).
 - 23.Temporary protection for persons fleeing Ukraine - monthly statistics. Eurostat. 2025. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/statistics->

explained/index.php?title=Temporary_protection_for_persons_fleeing_Ukraine_-_monthly_statist (дата звернення 02.12.2025р.).

24. Vlasenko V.A. Implementation of effective organizational support of financial management system at small and medium-sized enterprises under conditions of transformational changes. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. 2022. Т. 7. № 4. С. 56–62. URL: http://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2023/02/ujae_2022_r04_a7.pdf (дата звернення: 27.08.2025).
25. Weber M. The theory of social and economic organization. New York : Simon and Schuster. 2009. 449 p.