

Український державний університет залізничного транспорту

Кафедра менеджменту, публічного управління та HR-технологій

КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА ЯК ІНСТРУМЕНТ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

Пояснювальна записка і розрахунки
до кваліфікаційної роботи магістра
за освітньою програмою «Менеджмент організацій і адміністрування»
спеціальності 073 «Менеджмент»

КРМ 073. 12217786 ПЗ

Розробив здобувач вищої освіти
за другим (магістерським) рівнем
(роботу виконано самостійно,
відповідно до принципів
академічної доброчесності)
групи 216-МОА-Д24
Сергій АНДРЕЄВ

Керівник: доцент, к-т ек. наук
Вікторія КУДЕЛЯ

Рецензент: професор, д-р ек. наук
Ірина ТОКМАКОВА

АНОТАЦІЯ

Дана кваліфікаційна робота включає в себе 16 слайдів презентації, 95 аркушів пояснювальної записки формату А4, що містять 7 рисунків, 11 таблиць та 75 використаних літературних джерел.

Ключові слова: КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА, СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ, РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВА, УПРАВЛІНСЬКІ МЕХАНІЗМИ, ЕФЕКТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ.

Об'єктом дослідження є процеси стратегічного управління розвитком підприємства.

Метою роботи є обґрунтування теоретичних засад і розроблення практичних заходів щодо використання корпоративної культури як інструменту стратегічного управління розвитком підприємства на прикладі ТОВ «Віапласт».

У кваліфікаційній роботі досліджено корпоративну культуру підприємства як інструмент стратегічного управління його розвитком в умовах трансформаційних та воєнних викликів.

Узагальнено теоретико-методологічні підходи до формування корпоративної культури, проаналізовано національні особливості її становлення та здійснено комплексну оцінку виробничо-господарської діяльності підприємства з позицій впливу корпоративної культури на ефективність управління.

Обґрунтовано практичні механізми розвитку корпоративної культури та визначено напрями її використання як чинника підвищення результативності стратегічного управління розвитком підприємства.

ABSTRACT

This qualification thesis consists of a presentation comprising 16 slides and a 95-page A4 explanatory note, which includes 7 figures, 11 tables, and 75 referenced sources.

Keywords: corporate culture, strategic management, enterprise development, managerial mechanisms, operational efficiency.

The object of the research is the processes of strategic management of enterprise development.

The purpose of the study is to substantiate the theoretical foundations and to develop practical measures for using corporate culture as an instrument of strategic management of enterprise development, using Viaplast LLC as a case study.

The qualification thesis examines corporate culture as an instrument of strategic management of enterprise development under transformational and wartime challenges.

Theoretical and methodological approaches to the formation of corporate culture are generalized, national specificities of its development are analyzed, and a comprehensive assessment of the enterprise's production and economic activities is conducted in terms of the impact of corporate culture on management effectiveness.

Practical mechanisms for the development of corporate culture are substantiated, and directions for its application as a factor in enhancing the effectiveness of strategic management of enterprise development are identified.

Український державний університет залізничного транспорту

Факультет економічний

Кафедра менеджменту, публічного управління та HR-технологій

Ступінь вищої освіти: магістр

Освітня програма: «Менеджмент організацій і адміністрування»

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри
професор, д-р ек. наук

 **Олена ДИКАНЬ**

«28» жовтня 2025 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА Сергію Андрееву

1 Тема «Корпоративна культура як інструмент стратегічного управління розвитком підприємства»

керівник Вікторія Куделя, к-т ек. наук, доцент

затверджено розпорядженням по економічному факультету від «27» лютого 2025 року № 65/25

2 Строк подання здобувачем вищої освіти закінченої роботи «17» січня 2026 року

3 Вихідні дані Пояснювальні записки до звіту з виробничо-господарської діяльності підприємства за 2021-2024 рр., звітність підприємства за 2021-2024 рр., нормативна, законодавча, наукова література з питань стратегічного управління та планування.

4 Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

Сутність, роль та наукові підходи до трактування корпоративної культури підприємства. Логіка, інструментарій та внутрішні суперечності формування корпоративної культури підприємства. Національно-культурні чинники формування української моделі корпоративної культури. Нормативно-правове регулювання діяльності приватних підприємств в Україні. Аналіз виробничої діяльності та основних засобів ТОВ «Віапласт». Аналіз ефективності використання трудових ресурсів ТОВ «Віапласт». Стратегічні напрями удосконалення механізму розвитку корпоративної культури в системі управління підприємством. Розроблення пропозицій щодо розвитку корпоративної культури в системі управління підприємством ТОВ «Віапласт». Організаційно-економічне забезпечення реалізації заходів з розвитку корпоративної культури підприємства. Обґрунтування управлінських рішень у процесі управління розвитком

корпоративної культури підприємства. Моделювання корпоративної культури як елементу стратегічного управління розвитком підприємства

5 Перелік графічного матеріалу

1 Теоретичні основи, національні особливості та управлінські аспекти корпоративної культури підприємства – сім слайдів. 2 Комплексна оцінка виробничо-господарської діяльності приватного підприємства ТОВ «Віапласт» – чотири слайди. 3 Практичні механізми формування та розвитку корпоративної культури підприємства – п'ять слайдів.

6 Консультанти окремих розділів

Розділ	Прізвище, ініціали, посада та науковий ступінь консультанта	Підпис, дата		
		завдання видав	завдання прийняв	

7 Дата видачі завдання 27 жовтня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Назва етапів	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1 Теоретичні основи, національні особливості та управлінські аспекти корпоративної культури підприємства	20.11.2025	
2 Комплексна оцінка виробничо-господарської діяльності приватного підприємства ТОВ «Віапласт»	15.12.2025	
3 Практичні механізми формування та розвитку корпоративної культури підприємства	08.01.2026	
Графічна частина	15.01.2026	

Здобувач вищої освіти

Сергій АНДРЕЄВ

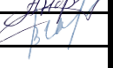
Керівник

Вікторія КУДЕЛЯ

Зміст

Вступ	7
1 Теоретичні основи, національні особливості та управлінські аспекти корпоративної культури підприємства	11
1.1 Сутність, роль та наукові підходи до трактування корпоративної культури підприємства	11
1.2 Логіка, інструментарій та внутрішні суперечності формування корпоративної культури підприємства	14
1.3 Національно-культурні чинники формування української моделі корпоративної культури	19
1.4 Розвиток і трансформація корпоративної культури на вітчизняних підприємствах в умовах системних і воєнних викликів	22
Висновки до першого розділу	26
2 Комплексна оцінка виробничо-господарської діяльності приватного підприємства ТОВ «Віапласт»	29
2 Нормативно-правове регулювання діяльності приватних підприємств в Україні	29
2.2 Аналіз виробничої діяльності та основних засобів ТОВ «Віапласт»	32
2.3 Аналіз ефективності використання трудових ресурсів ТОВ «Віапласт»	42
2.4 Аналіз витрат та фінансови результатів ТОВ «Віапласт»	47
Висновки до другого розділу	55
3 Практичні механізми формування та розвитку корпоративної культури підприємства	57
3.1 Стратегічні напрями удосконалення механізму розвитку корпоративної культури в системі управління підприємством	57

КРМ 073. 12217786 ПЗ

					Корпоративна культура як інструмент стратегічного управління розвитком підприємства			
Зм.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата				
Розробив		Андреев С.А.			Літ.	Аркуш	Аркушів	
Перевірив		Куделя В.І.				5	95	
Н. Контр.		Крихтіна Ю.О.			УкрДУЗТ			
Затверд.		Дикань О.В.						

3.2 Розроблення пропозицій щодо розвитку корпоративної культури в системі управління підприємством ТОВ «Віапласт»	63
3.3 Організаційно-економічне забезпечення реалізації заходів з розвитку корпоративної культури підприємства	67
3.4 Обґрунтування управлінських рішень у процесі управління розвитком корпоративної культури підприємства	71
3.5 Моделювання корпоративної культури як елементу стратегічного управління розвитком підприємства	77
Висновки до третього розділу	84
Висновок	86
Список використаних джерел	88

Список використаних джерел

- 1 Армстронг М. Управління людськими ресурсами. Практичний посібник / пер. з англ. К. : КНЕУ, 2012. 1088 с.
- 2 Барні Дж. Організаційна культура як джерело стійких конкурентних переваг. Вісник КНЕУ. 2010. № 3. С. 45–52.
- 3 Грішнова О. А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки : монографія. К. : Знання, 2016. 414 с.
- 4 Денісон Д. Корпоративна культура та організаційна ефективність. Менеджмент організацій. 2014. № 2. С. 27–35.
- 5 Колот А. М. Соціально-трудові відносини: теорія і практика регулювання : монографія. К. : КНЕУ, 2013. 430 с.
- 6 Маслоу А. Мотивація і особистість / пер. з англ. К. : Видавництво Соломії Павличко «Основи», 2019. 384 с.
- 7 Панченко Л. Г. Корпоративна культура в системі управління персоналом підприємства. Економіка та держава. 2017. № 4. С. 62–66.
- 8 Семикіна М. В. Соціальна відповідальність і корпоративна культура підприємств. Економіка України. 2015. № 7. С. 52–63.
- 9 Schein E. H. Organizational Culture and Leadership. 4th ed. Hoboken : John Wiley & Sons, 2010. 464 p.
- 10 Kotter J. P., Heskett J. L. Corporate Culture and Performance. New York : Free Press, 1992. 214 p.
- 11 Hofstede G., Hofstede G. J., Minkov M. Cultures and Organizations: Software of the Mind. 3rd ed. New York : McGraw-Hill, 2010. 576 p.
- 12 Alvesson M. Understanding Organizational Culture. London : Sage, 2013. 256 p.
- 13 Deal T. E., Kennedy A. A. Corporate Cultures. Reading, MA : Addison-Wesley, 2000. 232 p.
- 14 Cameron K. S., Quinn R. E. Diagnosing and Changing Organizational

Culture. San Francisco : Jossey-Bass, 2011. 288 p.

15 Ulrich D. Human Resource Champions. Boston : Harvard Business School Press, 1997. 304 p.

16 Hatch M. J. Organization Theory: Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives. Oxford : Oxford University Press, 2018. 520 p.

17 Senge P. M. The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization. New York : Doubleday, 2006. 445 p.

18 Kaplan R. S., Norton D. P. Strategy-Focused Organization. Boston : Harvard Business School Press, 2001. 416 p.

19 Trompenaars F., Hampden-Turner C. Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business. London : Nicholas Brealey Publishing, 2012. 400 p.

20 North D. C. Institutions, Institutional Change and Economic Performance. Cambridge : Cambridge University Press, 1990. 159 p.

21 Cameron K. S. Positive Leadership: Strategies for Extraordinary Performance. San Francisco : Berrett-Koehler Publishers, 2012. 336 p.

22 Crane A., Matten D. Business Ethics: Managing Corporate Citizenship and Sustainability in the Age of Globalization. Oxford : Oxford University Press, 2016. 624 p.

23 Williams T. Organizational Culture in Crisis: Managing Change and Uncertainty. London : Routledge, 2020. 214 p.

24 Heifetz R. A., Linsky M. Leadership on the Line: Staying Alive through the Dangers of Leading. Boston : Harvard Business School Press, 2002. 256 p.

25 Argenti P. A. Corporate Communication. New York : McGraw-Hill Education, 2015. 432 p.

26 Burke W. W. Organization Change: Theory and Practice. Thousand Oaks : Sage Publications, 2018. 448 p.

27 Porter M. E., Kramer M. R. Creating shared value. Harvard Business Review. 2011. Vol. 89, No. 1–2. P. 62–77.

28 Cameron K.S., Quinn R.E. Diagnosing and Changing Organizational

Culture: Based on the Competing Values Framework. San Francisco: Jossey-Bass, 2011. 242 p.

29 Schein E.H. Organizational culture. American Psychologist. 1990. №45(2). P. 109–119. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.45.2.109>

30 Андреев С. Трансформація корпоративної культури під впливом воєнних викликів. Тези 85-ї студентської науково-технічної конференції (10–11 грудня 2025 р.). Харків : Український державний університет залізничного транспорту. 2025. С. 572-573.

31 Андросова О.Ф. Стратегія формування корпоративної культури та ефективність від її реалізації на підприємствах машинобудування: дис. на здобуття наук. ступеня докт. екон. наук: 08.00.04; Нац. ун-т «Запорізька політехніка», Запоріжжя, 2019. 465 с. URL: http://phd.znu.edu.ua/page/dis/08_2019/Androsova_dis.pdf

32 Бала О. І. Принципи корпоративної культури підприємств: сутність та види. 2010. № 682. С. 11–15.

33 Бала О. І. Формування принципів корпоративної культури. Методологія та практика менеджменту на порозі ХХІ століття: загальнодержавні, галузеві та регіональні аспекти: матеріали ІІІ міжнародної науково-практичної конференції. Полтава, 2006. С. 96–97.

34 Баннікова К. Організаційна культура як фактор управління людськими ресурсами міжнародних компаній: дис. на здобуття наук. ступеня канд. соц. наук, 22.00.04; Харківський гуманітарний університет «Народна українська академія», Харків, 2017. 267 с. URL: <http://dissertations.karazin.ua/sociology/resources/55d23f301e92d2b36282dcbf097e96e1.pdf>

35 Баннікова К.Б. Вплив організаційної культури на стратегію управління людськими ресурсами в компанії. Соціальні технології: актуальні проблеми теорії та практики. 2016. Вип.72. С. 29–35.

36 Баркова К.О. Методи оцінки та аналізу організаційної культури. Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика: тези доповідей

конференції, 3–4 червня 2020 р. Харків: Харківський національний економічний університет ім. Семена Кузнеця, 2020. URL: <https://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/23573/1/Баркова.pdf>

37 Баркова К.О. Формування організаційної культури в стратегічному управлінні підприємства: дис. на здобуття наук ступеня доктора філософії за спец. 073 Менеджмент; Харківський нац. екон. університет імені Семена Кузнеця, Харків, 2020. URL: <https://www.hneu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/03/Barkova-K.O.-Dysertatsiya-Vchenna-rada-DF-64.055.016-2021.pdf>

38 Білецька О. Методи зміни організаційної культури підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки. 2010. №6 (Т.3). С. 249–252. URL: https://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2010_6_3/249-252.pdf

39 Васіна А.Ю. Організаційна культура у забезпеченні розвитку організацій. Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. 2024. Том 1. №29. С. 55–63. URL: <http://rarrpsu.wunu.edu.ua/index.php/rarrpsu/article/view/545>

40 Воронкова А.Е., Баб'як М.М., Коренєв Е.Н., Мажура І.В. Корпорації: управління та культура: монографія / за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Воронкової А.Е. Дрогобич: Вікняр, 2006. 376 с.

41 Гавкалова Н.Л., Гордієнко Л.Ю. Організаційна культура: поняття та складники: коефіцієнти. Харків: ХНЕУ, 2023. 15 с.

42 Гайдученко С.О. Організаційна культура: конспект лекцій для студентів бакалаврату всіх форм навчання спеціальності 281 – Публічне управління та адміністрування. Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2020. 75 с. URL: <https://bit.ly/4pKcKLg>

43 Гевко В.Л. Організаційна культура підприємства та особливості і умови її зміни. Інвестиції: практика та досвід. 2018. №16. С. 9–12.

44 Гевко В.Л. Формування організаційної культури підприємств мережевих структур: теоретична площина та практичний вимір: монографія. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2020. 361 с.

45 Гриненко А., Іщанова М. Корпоративна культура соціально

відповідального банку. Україна: аспекти праці. 2015. № 2. С. 11–17.

46 Дергачова В.В., Федірко Г.А. Особливості формування корпоративної культури на підприємствах України. Економічний вісник НТУУ «КПІ». 2018. №15. С. 1–8. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/935ee1ae-a20d-424d-a8b4-082578ee2a9f/content>

47 Діденко Н.В. Формування механізму організаційної культури. Бізнес-Інформ. 2012. №6. С. 206–207. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2012-6_0-pages-206_207.pdf

48 Захарчин Г. Роль комунікаційної культури в управлінні персоналом. Економіка та суспільство. 2023. №56. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3085/3008>

49 Захарчин Г., Юрченко О. Розвиток персоналу на засадах корпоративної культури. Економіка та суспільство. 2024. №61. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-125>

50 Захарчин Г.М. Механізм формування організаційної культури на підприємстві. Формування ринкової економіки в Україні. 2009. №9. С. 241–248.

51 Захарчин Г.М., Любомудрова Н.П., Винничук Р.О., Смолінська Н.В. Корпоративна культура: навч. посіб. Львів: «Новий Світ-2000», 2011. 342 с.

52 Іваницька Н.Б. Концепції мотивування персоналу до формування корпоративної культури на машинобудівному підприємстві. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2010. №683. С. 294–299.

53 Іванова М. І., Санікова С. Ф., Яшкіна Н. В., Котенко А. Ю. Особливості формування корпоративної та організаційної культури металургійних підприємств. Економічний вісник Дніпровської політехніки. 2022. № 2. С. 186–195.

54 Кицак Т. Г. Формування корпоративної культури в процесі розвитку соціально-трудових відносин на підприємстві: автореф. дис. ... канд. екон. наук. Київ, 2008. 20 с.

55 Ковтун О. С. Методологічні засади формування корпоративної культури господарської організації. Актуальні проблеми соціології, психології,

педагогіки. 2013. Вип. 19. С. 50–55. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/apspp_2013_19_9

56 Комарова К.В. Організаційна культура: навч. посіб. Дніпропетровськ: ДДФА, 2011. 166 с. URL: http://biblio.umsf.dp.ua/jspui/bitstream/123456789/2481/1/Komarova_KV_Organizaciyna_kultura.pdf

57 Котова Н. І. Вплив корпоративної культури на мотивацію ефективної діяльності працівників підприємств. Управління економікою: теорія та практика. 2013. № 21. С. 270–281. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ue_2013_2013_21

58 Куделя В. І., Яковенко В. Г. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2023. № 81–82. С. 290–297.

59 Литвиненко Н. І. Корпоративна культура як елемент глобального тренду соціально-економічного розвитку. Адаптивне управління: теорія і практика. Серія: економіка. 2023. Вип. 16 (32). URL: <https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/601/50>

60 Ліпич Л.Г. Моделі організаційної культури підприємства в контексті деструктивних змін. Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки. 2021. Т.3. №27. С. 81–89. <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2021-03-81-89>

61 Маказан Є., Томарева-Патлахова В., Лепьохін О., Канабекова М. Модель реалізації механізму формування корпоративної культури підприємства. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice. 2023. № 5 (52). С. 504–516. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.5.52.2023.4179>

62 Методичні вказівки до виконання кваліфікаційної роботи для здобувачів другого (магістерського) рівня спеціальності 073 «Менеджмент» / уклад. О. В. Дикань, Ю. О. Крихтіна; кафедра менеджменту і адміністрування. Харків : УкрДУЗТ, 2021. 35 с.

63 Монастирський Г.Л. Теорія організації: підручник. Тернопіль: Крок, 2019. 368 с. URL: <https://dspace.wunu.edu.ua/items/ef759d2c-86e7-4da8-aa73->

64 Новак І. М. Формування корпоративної культури та її місце в системі соціального діалогу. Демографія та соціальна економіка. 2010. № 2. С. 104–112.

65 Палеха Ю. І. Ключі до успіху, або організаційна та управлінська культури. Київ, 2002. 337 с.

66 Періг О., Миронов Ю. Організаційна культура сучасного підприємства як чинник підвищення його конкурентоспроможності. Електронний науковий вісник «Керівник.ІНФО». 2012. №3. URL: <https://kerivnyk.info/2012/03/perig.html>

67 Пилипенко Ю. І., Литовка В. А. Корпоративна культура як конкурентна перевага підприємства в умовах інноваційного розвитку. Progressive Research in the Modern World: матеріали VII міжнародної науково-практичної конференції. Бостон, 2023. С. 534–540.

68 Семененко І. С. Основи розвитку корпоративної культури в публічному управлінні. Теорія та практика державного управління. 2015. Вип. 2 (49). С. 2–8.

69 Семикіна М. В., Волчкова Г. К., Беляк Т. А. Розвиток корпоративної культури як передумова накопичення соціального капіталу. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/81588456.pdf>

70 Синицька О. І. Організаційна чи корпоративна культура: теоретичні підходи до тлумачення понять. Вісник Хмельницького національного університету. 2011. № 5. Т. 1. С. 99–102.

71 Студентська навчальна звітність. Текстова частина (пояснювальна записка). Загальні вимоги до побудови, викладення та оформлення : методичний посібник з додержання вимог нормоконтролю у студентській навчальній звітності / уклад. Л. М. Козар, Є. В. Коновалов, А. О. Лапко, О. Е. Наумова, Г. В. Шаповал, Д. В. Шумик, В. М. Петухов, С. В. Панарін. Харків : УкрДУЗТ, 2014. 46 с.

72 Харчишина О.В. Формування організаційної культури в системі менеджменту підприємств харчової промисловості: монографія. Житомир: Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2011. 290 с.

73 Челядінова Н. Г., Куделя В. І. HR-менеджмент і цифровізація у сучасній організації. Інфраструктура ринку. 2022. Вип. 69. С. 125–129.

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

75 Яковенко В. Г., Куделя В. І., Челядінова Н. Г. Розгляд доцільності формування сучасної кадрової політики підприємства в умовах зовнішніх викликів. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2024. № 85. С. 103–110.