Ольга Морозова*

ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ТОРГІВЛІ

У статті запропоновано авторський науково-практичний підхід до формування корпоративної культури підприємств торгівлі, розроблений на основі аналізу практик провідних українських підприємств торгівлі.

Модель поєднує організаційні, економічні, соціальні та комунікаційні механізми, узгоджені зі стратегічними цілями розвитку та інтегровані в систему управління людським капіталом. Її впровадження сприяє формуванню єдиних стандартів поведінки, підвищенню лояльності та залученості персоналу, зростанню продуктивності й конкурентоспроможності підприємств торгівлі.

Ключові слова: *корпоративна культура, підприємства торгівлі, людський капітал, управління персоналом, організаційні механізми, економічні механізми, соціальні механізми, комунікаційні механізми, ефективність управління, конкурентоспроможність.*

Рис. 4. Табл. 2. Літ. 10.

DOI: 10.32752/1993-6788-2025-1-289-159-168

https://orcid.org/0000-0003-0418-601X

Olha Morozova

FORMATION OF CORPORATE CULTURE IN TRADE ENTERPRISES

The article proposes the author's scientific and practical approach to forming the corporate culture of trade enterprises, developed on the basis of analyzing the practices of leading Ukrainian companies.

The model combines organizational, economic, social, and communication mechanisms aligned with strategic development goals and integrated into the human capital management system. Its implementation promotes the creation of unified behavioral standards, increases employee loyalty and engagement, enhances productivity, and strengthens the competitiveness of trade enterprises.

Keywords: *corporate culture, trade enterprises, human capital, personnel management, organizational mechanisms, economic mechanisms, social mechanisms, communication mechanisms, management efficiency, competitiveness.*

Peer-reviewed, approved and placed: *12.07.2025*

Постановка проблеми. Сучасні підприємства торгівлі функціонують у динамічному та конкурентному середовищі, де успішність діяльності значною мірою залежить від рівня ефективного використання людського капіталу та його залученості в досягнення стратегічних цілей розвитку. Одним із ключових чинників, що впливає на ефективність управління персоналом, є корпоративна культура, яка формує систему спільних цінностей, норм поведінки, традицій та комунікаційних стандартів.

Незважаючи на важливість корпоративної культури, на більшості торговельних підприємств вона формується стихійно, без чіткого стратегічного бачення та інтеграції в загальну систему управління людським капіталом. Це призводить до низького рівня внутрішньої згуртованості персоналу, зниження мотивації, зростання плинності кадрів і втрати конкурентних переваг.

* State Non-Commercial Company «State University «Kyiv Aviation Institute». Ukraine.

© Olha Morozova, 2025

Додатковим ускладненням є вплив цифрової трансформації та зміни моделей споживчої поведінки, що вимагають від підприємств оперативного оновлення корпоративних цінностей, впровадження гнучких механізмів комунікацій і підтримки інноваційної активності працівників. У цих умовах актуальною є потреба в розробленні науково-практичного підходу до формування корпоративної культури, який би враховував специфіку торговельної діяльності, забезпечував взаємозв'язок між організаційними, економічними та соціальними аспектами та сприяв підвищенню ефективності управліннята використання людського капіталу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У науковій літературі корпоративна культура розглядається як важливий фактор результативності організацій. Класичну основу становить підхід Шейна [1], який упорядковує культуру на рівні артефактів, цінностей і глибинних уявлень. Модель Денісона акцентує зв'язок культури з бізнес-показниками [2], а модель Кемерона-Квінна – типологію управлінських логік [3]. Емпіричні дослідження Коттера й Гескетта підтверджують, що «керована» культура пов'язана з вищими фінансовими результатами [4].

У вітчизняних дослідженнях, зокрема в статті Мирошниченка [5], пропонується бізнес-процесна модель формування культури для торгівлі; у праці Апостолюка описано роль корпоративної культури у підвищенні конкурентоздатності підприємств [6]. Пальцун аналізує впровадження compliance-політики як частини стратегічної корпоративної культури [7].

Водночас в українській науковій сфері існує проблематика, яка направлена на вирішення питань щодо недостатньо адаптованих інструментів діагностики культури для ритейлу, мало кількісних досліджень, що пов'язують корпоративно-культурні індикатори з HR-метриками, та констатують відсутність методик швидкого корпоративно-культурного оновлення у цифрову епоху [8–9].

Ці проблеми підтверджують потребу в розробці науково практичному підходу до формування корпоративної культури підприємств торгівлі, який би враховував теоретичні моделі й адаптував їх до специфіки української торгівлі, забезпечуючи інтеграцію культурних механізмів у систему управління людським капіталом.

Метою дослідження є обґрунтування та розроблення науково-практичного підходу до формування корпоративної культури підприємств торгівлі як ключового чинника ефективного управління людським капіталом, що забезпечує підвищення конкурентоспроможності, залученості персоналу та стійкості бізнес-результатів.

Основні результати дослідження. Корпоративна культура підприємств торгівлі є системою цінностей, норм, традицій, правил поведінки та управлінських практик, які визначають взаємовідносини між працівниками, керівництвом і клієнтами, а також формують імідж та конкурентні переваги підприємства. Її роль у системі управління людським капіталом полягає у створенні сприятливого середовища для залучення, розвитку, мотивації та утримання персоналу.

Корпоративна культура на підприємствах торгівлі є інтеграційним елементом системи управління людським капіталом, що поєднує економічні, організаційні та соціально-психологічні чинники впливу на поведінку персоналу. Вона виступає носієм спільних цінностей, норм та стандартів

взаємодії, які визначають стиль управління, характер внутрішніх комунікацій та якість обслуговування клієнтів.

Як зазначають сучасні дослідники, корпоративна культура виконує низку стратегічних функцій: сприяє згуртованості колективу, зменшує потребу у надмірній регламентації, підтримує ініціативність, формує позитивний імідж підприємства на ринку. При цьому для торговельних підприємств важливо, щоб культура була не лише декларативною, а й інтегрованою в бізнес-процеси – особливо в умовах омніканальної моделі, високої конкуренції та швидкої зміни споживчих уподобань.

Формування корпоративної культури на підприємстві – це системний процес, який охоплює комплекс організаційних, економічних, соціальних та інформаційно-комунікаційних інструментів, що взаємодіють між собою та забезпечують узгодженість дій персоналу з цілями підприємства (рис.1).

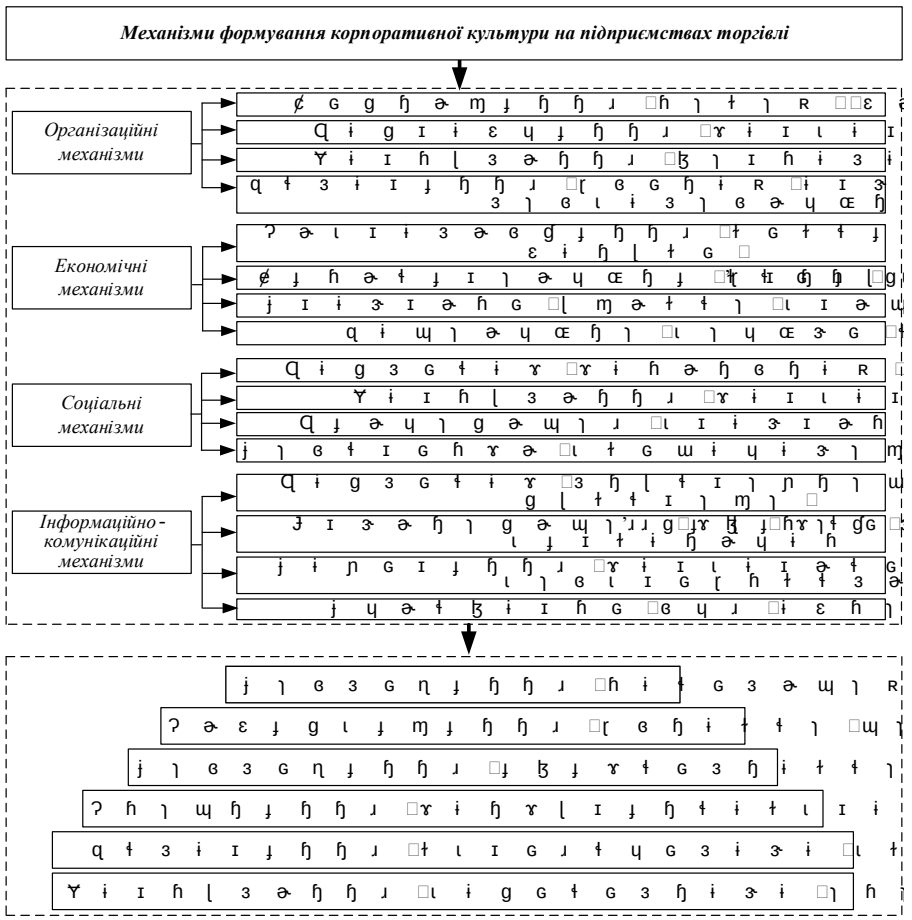


Рис. 1. **Інтеграційний механізм формування корпоративної культури підприємств торгівлі,** *сформовано автором на основі джерела [1]*

Ефективність механізмів формування корпоративної культури залежить від їх комплексного застосування та узгодження із загальною стратегією розвитку підприємства. Синергія організаційних, економічних, соціальних і комунікаційних інструментів забезпечує стійкість корпоративних цінностей і сприяє підвищенню рівня залученості та мотивації персоналу.

Разом із механізмами важливу роль відіграють форми, у яких корпоративна культура проявляється в практичній діяльності підприємства (рис. 2). Їх розуміння дозволяє не лише оцінити поточний стан культури торговельного підприємства, але й визначити напрями її вдосконалення.

Рис. 2. **Форми корпоративної культури підприємств торгівлі,** *сформовано автором на основі джерел [1-4]*

Окрім форм, корпоративна культура може мати різні види залежно від домінуючих цінностей, управлінського стилю та стратегічних пріоритетів підприємств. Класифікація видів культури дозволяє глибше зрозуміти її вплив на мотивацію, комунікації та ефективність роботи персоналу.

У сучасній науковій літературі найбільш поширеною є класифікація видів корпоративної культури за моделлю Кемерона-Квінна, яка виділяє чотири основні типи, залежно від управлінських пріоритетів, цінностей і способів організації роботи (табл. 1).

Визначення виду корпоративної культури дає змогу оцінити її вплив на мотивацію та поведінку персоналу, виявити сильні та слабкі сторони внутрішнього середовища підприємства, а також підібрати найбільш ефективні інструменти розвитку. Саме методи розвитку корпоративної культури є наступним елементом у побудові ефективної системи управління людським капіталом.

Розвиток корпоративної культури є безперервним процесом, спрямованим на закріплення цінностей і норм, що відповідають стратегічним цілям підприємства, а також на адаптацію колективу до змін зовнішнього та

внутрішнього середовища. У науковій і практичній літературі виділяють кілька груп методів розвитку корпоративної культури які наведені на рис. 3.

Таблиця 1. **Види корпоративної культури та їх характеристика,** *сформовано автором на основі джерела [3]*

Вид	Характеристика	Особливості	Переваги	Ризики
Кланова культура	орієнтована на командну роботу, взаємопідтримку, розвиток і наставництво	високий рівень довіри, акцент на людських стосунках, гнучке управління	підвищення залученості персоналу, низька плинність кадрів	надмірна м'якість може уповільнювати прийняття рішень
Адхократична культура	орієнтована на інноваційність, творчий підхід і швидку адаптацію до змін	підтримка ініціативи, експериментів і підприємницького мислення	здатність швидко реагувати на зміни ринку	можливий брак стабільності та чітких процедур
Ринкова культура	спрямована на результативність, конкуренцію, досягнення чітких цілей і KPI	висока вимогливість, чітка орієнтація на ефективність і прибуток	зростання продуктивності, орієнтація на зовнішні результати	можливий стрес та емоційне вигорання персоналу
Ієрархічна культура	ґрунтується на формалізації процесів, чіткій структурі підпорядкування та контролю	стабільність, передбачуваність, суворе дотримання правил	надійність процесів, зниження операційних ризиків	зниження гнучкості та інноваційності

Їх комплексне застосування дозволяє не лише закріпити ключові цінності, але й інтегрувати їх у щоденну діяльність підприємства.

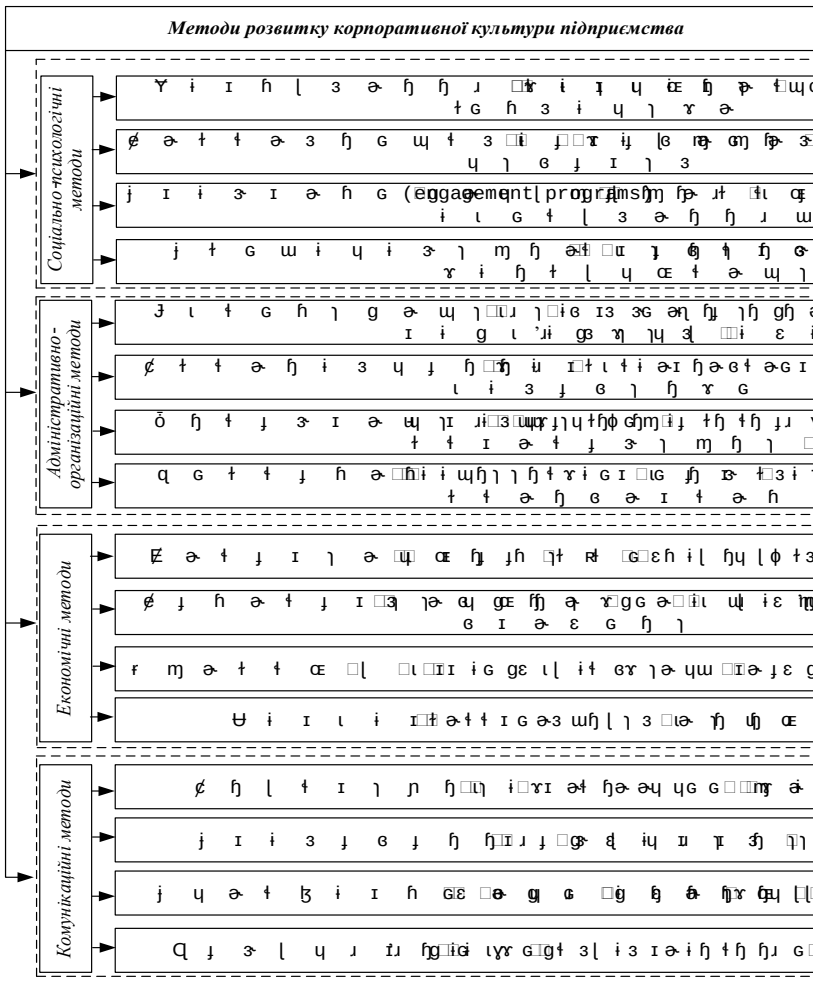
Для більш глибокого розуміння практичних аспектів розвитку корпоративної культури доцільно розглянути досвід провідних торговельних підприємств України. Аналіз особливостей організації корпоративної культури у таких підприємствах, як ТОВ «РОЗЕТКА.УА», ТОВ «МОЙО ТРЕЙД», ТОВ «ЕПІЦЕНТР К», ТОВ «АЛЛО», ТОВ «КОМФІ ТРЕЙД» та ТОВ «ФОКСТРОТ», дозволить визначити ефективні практики та виявити можливі напрями вдосконалення у цій сфері (табл.2).

Комплексне застосування зазначених методів сприяє перетворенню задекларованих цінностей на реальні поведінкові стандарти, підвищенню рівня залученості персоналу та формуванню стійкої корпоративної ідентичності.

Цей підхід передбачає постійний зворотний зв'язок між процесами формування корпоративної культури та управління людським капіталом, що дозволяє гнучко реагувати на зміни ринкових умов і підтримувати конкурентоспроможність підприємства.

Рис. 3. **Методи розвитку корпоративної культури підприємства,** *розроблено автором*

Аналіз корпоративної культури провідних торговельних підприємств України свідчить про значну різноманітність підходів до її формування та реалізації. Незважаючи на відмінності у масштабах бізнесу, продуктових портфелях та регіональному охопленні, усі розглянуті підприємства торгівлі визнають корпоративну культуру важливим стратегічним ресурсом, що безпосередньо впливає на ефективність управління людським капіталом.



Виділено кілька загальних тенденцій, які направлені на виявлення переваг кланової та ринкової культур у торговельному секторі, що поєднує орієнтацію на внутрішню згуртованість і водночас на високу результативність. Спостерігається активне використання соціально-психологічних та комунікаційних механізмів, зокрема створення гайдбуків, внутрішніх медіа, платформ для зворотного зв'язку та навчання. Поступове формалізування цінностей шляхом оформлення їх у кодекси, корпоративні книги та публічні заяви сприяє закріпленню єдиних стандартів поведінки. Важливим чинником розвитку стає інтеграція елементів корпоративної соціальної відповідальності у культуру підприємства торгівлі, що підсилює її суспільну значущість та позитивний імідж роботодавця.

Таблиця 2. **Характеристика корпоративної культури провідних торговельних підприємств України,** *розроблено автором*

Назва підприємства торгівлі	Декларовані цінності та місія	Основні елементи корпоративної культури (механізми, форми, види)	Особливості HR- та комунікаційної політики	Сильні сторони	Виклики
ТОВ «РОЗЕТКА.УА»	Зручність, чесний сервіс, швидкість; «Книга ROZETKA» як гайд по цінностях і практиках	Механізми: книга культури; Форми: офіційна (документ), неформальна (традиції команд); Види: адхократична + кланова	Швидка інтеграція новачків, навчальні програми, внутрішні тренінги	Сильна ідентичність, єдина мова цінностей	Масштабування культури при зростанні, частка тимчасових працівників
ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»	Командність, «люди - найбільша цінність», підтримка українських ініціатив	Механізми: публічне просування цінностей, CSR-проекти; Форми: офіційні меседжі, неформальні традиції; Види: ринкова + кланова	-	Суспільна відповідальність, масштаб бренду	Прозорість та системність HR-процесів
ТОВ «МОЙО ТРЕЙД»	«Надійно. Офіційно.»; турбота про клієнта та комфорт	Механізми: сервісні стандарти; Форми: офіційна (стандарти), неформальна (корпоративні історії); Види: ринкова + кланова	Внутрішні кар'єрні траєкторії, акцент на відповідальність у вакансіях	Сервісна орієнтація, внутрішнє зростання	Недостатня публічність системних програм
ТОВ «АЛЛО»	Розвиток людей, швидкі кар'єрні траєкторії	Механізми: корпоративні комунікаційні платформи; Форми: офіційна (WorkPlace/WorkChat), неформальна (спільноти); Види: ринкова + кланова	Масштабні внутрішні навчальні програми, високий % внутрішніх підвищень	Розвинені комунікації, «підвищення зсередини»	Підтримка залученості у великій мережі
ТОВ «КОМФІ ТРЕЙД»	«Людяність» як ключова цінність, інклюзивність	Механізми: КСВ як цінісна рамка; Форми: офіційна (заяви, програми), неформальна (спільноти); Види: кланова + ринкова	Пошук керівника внутрішніх комунікацій, розвиток внутрішніх каналів	Чітка ціннісна база, інвестиції в комунікації	Єдність культури в мережі з різними форматами
ТОВ «ФОКСТРОТ»	«Нести людям нову якість життя», повага, безбар'єрність	Механізми: онбординг, CSR-проекти; Форми: офіційна (програми адаптації), неформальна (традиції); Види: ієрархічна + ринкова	Програма адаптації, публічне висвітлення CSR	Стабільні процеси, сильний бренд роботодавця	Утримання темпу інновацій у сервісі

Водночас виявлено і певні проблемні аспекти, серед яких - недостатня прозорість HR-процесів у ряді підприємств торгівлі, ризик втрати залученості працівників у великих і розгалужених мережах, а також складність підтримки єдності корпоративної культури під час швидкої експансії бізнесу.

Отримані результати створюють підґрунтя для формування науково-практичного підходу до формування корпоративної культури підприємств торгівлі, який має об'єднати кращі практики організаційних, економічних, соціальних та комунікаційних механізмів, адаптованих до специфіки підприємств торгівлі, з метою підвищення ефективності управління людським капіталом (рис. 4).

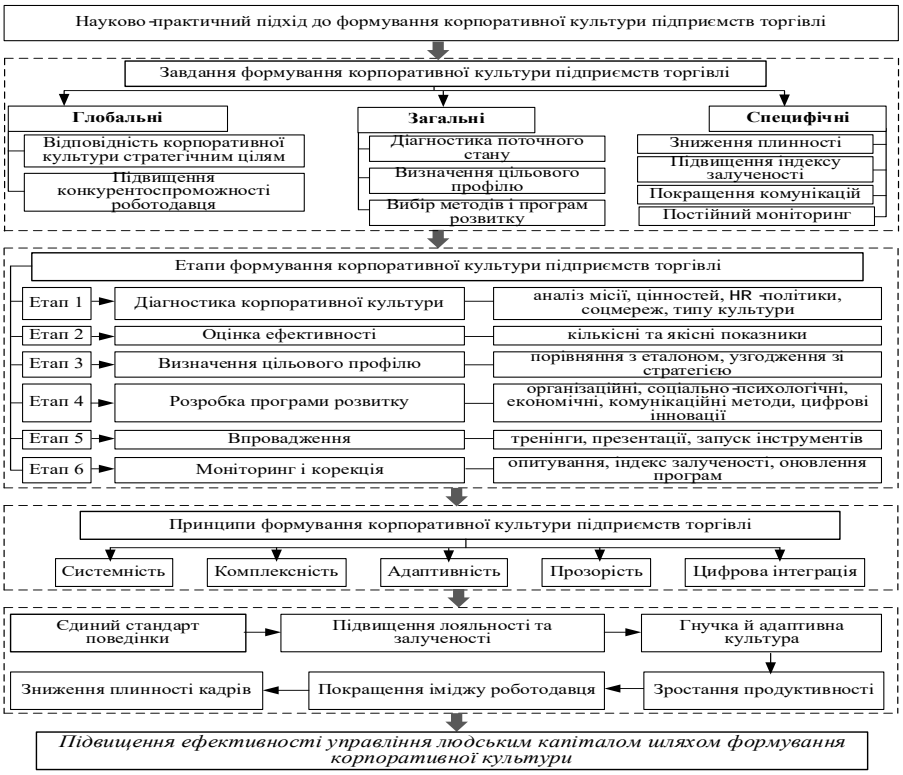


Рис. 4. **Науково-практичний підхід до формування корпоративної культури підприємств торгівлі як фактора ефективного управління людським капіталом,** *розроблено автором*

Запропонований науково-практичний підхід до формування корпоративної культури підприємств торгівлі ґрунтується на узагальненні кращих практик, виявлених під час аналізу діяльності провідних українських підприємств торгівлі – ТОВ «РОЗЕТКА.УА», ТОВ «МОЙО ТРЕЙД», ТОВ «ЕПІЦЕНТР К», ТОВ «АЛЛО», ТОВ «КОМФІ ТРЕЙД» та ТОВ «ФОКСТРОТ». Існуючі механізми, принципи та етапи формування культури дозволяють створити єдині стандарти поведінки, підвищити рівень лояльності

та залученості персоналу, сформувати гнучку й адаптивну організаційну культуру, що сприяє зростанню продуктивності, покращенню іміджу роботодавця, зниженню плинності кадрів і забезпечує інтеграцію корпоративних цінностей у всі бізнес-процеси. Реалізація такого підходу підсилює конкурентоспроможність торговельних підприємств і підвищує ефективність управління людським капіталом у довгостроковій перспективі.

Слід відзначити, що ці підприємства активно переходять в онлайн-простір, що зумовлює потребу адаптації корпоративної культури до нових умов. Зростання частки дистанційної взаємодії між працівниками формує додаткові виклики та можливості для розвитку організаційних цінностей. У зв'язку з цим доцільно розробляти спеціалізовані механізми формування корпоративної культури з орієнтацією на дистанційну роботу, які враховуватимуть особливості комунікації, командної взаємодії та підтримки мотивації персоналу в онлайн-середовищі [10].

Висновки. Отже, результати проведеного дослідження підтверджують, що корпоративна культура є важливим стратегічним ресурсом підприємств торгівлі та невід'ємною складовою ефективного управління людським капіталом. Сформована система цінностей, норм та стандартів поведінки безпосередньо впливає на рівень залученості персоналу, його мотивацію, продуктивність та готовність підтримувати стратегічні пріоритети організації.

Аналіз досвіду провідних українських торговельних підприємств - ТОВ «РОЗЕТКА.УА», ТОВ «МОЙО ТРЕЙД», ТОВ «ЕПІЦЕНТР К», ТОВ «АЛЛО», ТОВ «КОМФІ ТРЕЙД» та ТОВ «ФОКСТРОТ» - засвідчив, що поєднання кланової та ринкової культур, активне використання соціально-психологічних і комунікаційних механізмів, а також формалізація цінностей у внутрішніх регламентах сприяють підвищенню конкурентоспроможності, зміцненню командної згуртованості та зниженню плинності кадрів.

Запропонований науково-практичний підхід до формування корпоративної культури підприємств торгівлі поєднує організаційні, економічні, соціальні та комунікаційні механізми, що узгоджуються зі стратегічними цілями підприємства та особливостями ринку. Його впровадження забезпечує інтеграцію корпоративних цінностей у всі бізнес-процеси, формування стійкої корпоративної ідентичності, підвищення ефективності управління людським капіталом і адаптивності організації до змін зовнішнього середовища.

Реалізація цього підходу сприятиме довгостроковій стійкості торговельних підприємств, зростанню фінансових результатів і зміцненню їх позицій на конкурентному ринку за рахунок ефективного використання потенціалу людського капіталу.

1. Schein. Organizational Culture and Leadership. 3rd ed. WILEY JOHN, 2004. 450 p.
2. Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework / ed. by Q. R. E. San Francisco : Jossey-Bass, 2006. 242 p.
3. Cameron K. S., Quinn R. E. Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework. Wiley & Sons, Incorporated, John, 2007. 256 p.
4. Corporate culture and performance / ed. by H. J. L. New York : Free Press, 1992. 214 p.

5. Мирошниченко Ю. Корпоративна культура як основний чинник сталого розвитку торговельного підприємства. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. 2021. № 26. С. 66. URL: https://doi.org/10.30977/ppb.2226-8820.2021.26.66

6. Apostolyuk O. Corporate Culture as a Tool for Effective Management of the Enterprise to Improve its Competitiveness. Economic journal of Lesia Ukrainka Eastern European National University. 2016. Vol. 6, no. 2. P. 68–73. URL: https://doi.org/10.29038/2411-4014-2016-02-68-73

7. Hromko L. Корпоративна культура як ключовий чинник розвитку торговельного підприємства. Economic journal of Lesia Ukrainka Eastern European National University. 2020. Т. 2, № 22. С. 114–120. URL: https://doi.org/10.29038/2411-4014-2020-02-114-120

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

9. Готман, Е. Корпоративна культура як чинник успішної діяльності підприємства // Актуальні проблеми менеджменту в умовах інноваційного розвитку економіки: матеріали науково-практичної конференції (Тернопіль, 2018). Тернопіль: ТНЕУ, 2018. С. 77–80. Режим доступу: https://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/29821.

10. Чобіток В.І., Гавриш О.М. Ефективність бізнес-комунікацій в розвитку підприємництва в умовах глобалізації. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2025. № 89. С. 155-164. DOI: https://doi.org/10.18664/btie.89.330626

---

1. Schein. Organizational Culture and Leadership. 3rd ed. WILEY JOHN, 2004. 450 p.

2. Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework / ed. by Q. R. E. San Francisco : Jossey-Bass, 2006. 242 p.

3. Cameron K. S., Quinn R. E. Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework. Wiley & Sons, Incorporated, John, 2007. 256 p.

4. Corporate culture and performance / ed. by H. J. L. New York : Free Press, 1992. 214 p.

5. Myroshnychenko Yu. Korporatyvna kultura yak osnovnyi chynnyk staloho rozvytku torhovelnoho pidpryiemstva. Problemy i perspektyvy rozvytku pidpryiemnytstva. 2021. № 26. S. 66. URL: https://doi.org/10.30977/ppb.2226-8820.2021.26.66

6. Apostolyuk O. Corporate Culture as a Tool for Effective Management of the Enterprise to Improve its Competitiveness. Economic journal of Lesia Ukrainka Eastern European National University. 2016. Vol. 6, no. 2. P. 68–73. URL: https://doi.org/10.29038/2411-4014-2016-02-68-73

7. Hromko L. Korporatyvna kultura yak kliuchovyi chynnyk rozvytku torhovelnoho pidpryiemstva. Economic journal of Lesia Ukrainka Eastern European National University. 2020. T. 2, № 22. S. 114–120. URL: https://doi.org/10.29038/2411-4014-2020-02-114-120

8. Chernikova N., Dolhov S., Bondarenko D. Udoskonalennia korporatyvnoi kultury vitchyznianykh pidpryiemstv v umovakh dynamichnoho biznes-seredovyshcha. Ekonomika ta suspilstvo. 2023. № 56. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-44

9. Hotman, E. Korporatyvna kultura yak chynnyk uspishnoi diialnosti pidpryiemstva // Aktualni problemy menedzhmentu v umovakh innovatsiinoho rozvytku ekonomiky: materialy naukovo-praktychnoi konferentsii (Ternopil, 2018). Ternopil: TNEU, 2018. S. 77–80. Rezhym dostupu: https://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/29821.

10. Chobitok V.I., Havrysh O.M. Efektyvnist biznes-komunikatsii v rozvytku pidpryiemnytstva v umovakh hlobalizatsii. Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti. 2025. № 89. S. 155-164. DOI: https://doi.org/10.18664/btie.89.330626