

Відокремлений структурний підрозділ
«Харківський торговельно-економічний фаховий коледж
Державного торговельно-економічного університету»

Відділення економіки та бізнесу

Циклова комісія економіки, управління та адміністрування

Степанюк Артем Вікторович

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ КУЛЬТУРОЮ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

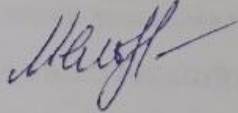
Спеціальність 073 Менеджмент
Галузь знань 07 Управління та адміністрування

Подається на здобуття кваліфікації: ступінь вищої освіти бакалавр
спеціальність «Менеджмент»

Науковий керівник:
Мітяєва Тетяна Леонідівна,
кандидатка економічних наук, доцентка

ДОПУЩЕНО ДО ЗАХИСТУ

Голова ЦК економіки, управління
та адміністрування,
кандидатка економічних наук



Марина МЕЛЬНИЧУК

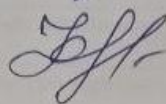
РЕКОМЕНДОВАНО ДО ЗАХИСТУ
рішенням циклової комісії економіки, управління та адміністрування,
протокол від 08.06.2026 р. № 14

Гарант освітньої програми
«Торговельний менеджмент»,
кандидатка економічних наук,
доцентка



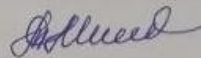
Тетяна БОЛотова

Нормоконтролер,
викладачка



Наталія КУРИЛОВА

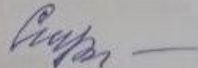
Науковий керівник,
кандидатка економічних наук,
доцентка



Тетяна МІТЯЄВА

Робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

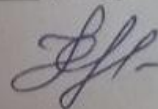
Здобувач



Артем СТЕПАНІЮК

Підсумкова оцінка: 92 / A (літера / балів)

Секретар екзаменаційної комісії



Наталія КУРИЛОВА

Відокремлений структурний підрозділ
«Харківський торговельно-економічний фаховий коледж
Державного торговельно-економічного університету»

Відділення економіки та бізнесу
Циклова комісія економіки, управління та адміністрування

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

на здобуття кваліфікації: освітній ступінь бакалавр спеціальність «Менеджмент»

здобувачу групи МБ-22 Степанюк Артем Вікторович

1. Тема роботи: Управління корпоративною культурою торговельного підприємства

Тему затверджено наказом директора від 29.10.2025 р. № 212-О.

2. Термін подання завершеної роботи до циклової комісії – 18.06.2026 р.

3. Графік виконання роботи

Назва етапів виконання або структурних елементів роботи	Дата закінчення
Вступ	05.11.-16.11.2025
Розділ 1. Теоретичні основи управління корпоративною культурою торговельного підприємства	18.11-14.12.2025
Розділ 2. Аналіз стану корпоративної культури торговельної мережі «СІЛЬПО» (FOZZY GROUP)	03.02-01.03.2026
Нормоконтроль 1	03.03-08.03.2026
Розділ 3. Напрями удосконалення управління корпоративною культурою торговельної мережі «СІЛЬПО»	10.03-10.05.2026
Висновки	16.05-18.05.2026
Список використаних джерел	19.05-21.05.2026
Подання завершеної роботи керівнику	22.05-23.05.2026
Підготовка ілюстративного матеріалу та доповіді	27.05.2026
Отримання відгуку керівника та рецензій від організації або науковця	30.05.2026
Нормоконтроль 2	01.06-03.06.2026
Отримання допуску до захисту у голови циклової комісії	05.06-08.06.2026

4. Методичні вказівки щодо виконання

В першому розділі необхідно розкрити сутність, основні елементи та особливості управління корпоративною культурою торговельного підприємства.

В другому розділі провести аналіз стану корпоративної культури торговельної мережі «Сільпо», здійснити її оцінку та визначити основні проблеми й напрями розвитку.

В третьому розділі запропонувати заходи щодо вдосконалення управління корпоративною культурою мережі «Сільпо» (Fozzy Group), навести організаційне та економічне обґрунтування запропонованих заходів.

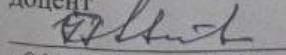
При виконанні роботи необхідно використовувати наукові джерела, статистичні дані, внутрішню інформацію підприємства та сучасні методи аналізу корпоративної культури.

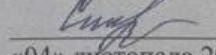
Завдання видав

Завдання отримав

Кандидат наук з державного управління,
доцент

Здобувач

 Ілля САВЧЕНКО
«04» листопада 2025 р.

 Артем СТЕПАНІЮК
«04» листопада 2025 р.

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота: 34 с., 8 табл., 40 джерел.

Об'єкт дослідження – корпоративна культура торговельної мережі «Сільпо» (Fozzy Group).

Предмет дослідження – процеси формування, розвитку та управління корпоративною культурою торговельного підприємства, включаючи механізми їх впливу на поведінку та продуктивність персоналу.

Підприємство, на прикладі якого виконано роботу – торговельна мережа «Сільпо», що входить до складу Fozzy Group, провідної торгово-промислової групи України.

Мета роботи – комплексний аналіз теоретичних основ управління корпоративною культурою та розроблення практичних рекомендацій щодо її вдосконалення на прикладі торговельної мережі «Сільпо».

Методи дослідження – теоретичний аналіз (синтез наукової літератури, порівняльний аналіз підходів, абстрагування); кабінетне дослідження відкритих даних; SWOT-аналіз; метод конкуруючих цінностей (Competing Values Framework /OCAI).

Практична значимість роботи визначається тим, що розроблені рекомендації та заходи можуть бути безпосередньо застосовані керівництвом торговельної мережі «Сільпо», а також слугувати методологічним орієнтиром для інших торговельних підприємств України.

Розглянуто теоретичні аспекти корпоративної культури: розкрито її сутність, класифіковано типи за моделлю конкуруючих цінностей (Cameron & Quinn) та моделлю Deal & Kennedy, охарактеризовано методи та інструменти управління. Проведено комплексну діагностику корпоративної культури «Сільпо»: здійснено організаційно-економічну характеристику підприємства, визначено домінуючий кланово-ринковий тип культури, оцінено ефективність системи управління за допомогою SWOT-аналізу. Розроблено чотири стратегічні заходи з прогнозованим терміном окупності 7 місяців.

КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА, ТОРГОВЕЛЬНЕ ПІДПРИЄМСТВО, УПРАВЛІННЯ КУЛЬТУРОЮ, «СІЛЬПО», FOZZY GROUP, МОДЕЛЬ КОНКУРУЮЧИХ ЦІННОСТЕЙ, HR-БРЕНД, АМБАСАДОРИ КУЛЬТУРИ.

ANNOTATION

Qualification paper: 34 p., 8 tabl., 40 sources.

Object of research – the corporate culture of the Sil'po retail chain (Fozzy Group).

Subject of research – the processes of forming, developing and managing corporate culture in a trade enterprise, including the mechanisms of their influence on staff behaviour and productivity.

Enterprise on the basis of which the work was performed – the Sil'po retail chain, part of Fozzy Group, one of Ukraine's leading trade and industrial groups; the chain operates 312 supermarkets and employs over 55,000 staff.

Aim of the work – a comprehensive analysis of the theoretical foundations of corporate culture management and the development of practical recommendations for its improvement using the example of the Sil'po retail chain.

Research methods – theoretical analysis (literature synthesis, comparative analysis, abstraction); desk research of open data; SWOT analysis; Competing Values Framework / OCAI.

Practical significance of the work is determined by the fact that the developed recommendations may be directly applied by the management of the Sil'po retail chain and serve as a methodological guide for other Ukrainian trade enterprises.

The theoretical aspects of corporate culture have been examined: its essence is disclosed, types are classified according to the Competing Values Framework (Cameron & Quinn) and the Deal & Kennedy model. A comprehensive diagnostic of Sil'po's corporate culture has been conducted. Four strategic measures have been developed with a projected payback period of 7 months.

CORPORATE CULTURE, TRADE ENTERPRISE, CULTURE MANAGEMENT, SIL'PO, FOZZY GROUP, COMPETING VALUES FRAMEWORK, HR-BRAND, CULTURE AMBASSADORS.

ЗМІСТ

Вступ.....	8
Розділ 1. Теоретичні основи управління корпоративною культурою торговельного підприємства.....	10
1.1. Сутність та значення корпоративної культури як управлінської категорії.....	10
1.2. Типи та елементи корпоративної культури: класифікаційний підхід.....	11
1.3. Методи та інструменти управління корпоративною культурою підприємства.....	13
Розділ 2. Аналіз стану корпоративної культури торговельного підприємства.....	15
2.1. Організаційно-економічна характеристика торговельної мережі «Сільпо»	15
2.2. Діагностика стану корпоративної культури торговельної мережі «Сільпо».....	17
2.3. Оцінювання ефективності системи управління корпоративною культурою торговельної мережі «Сільпо».....	20
Розділ 3. Напрями удосконалення управління корпоративною культурою торговельного підприємства.....	22
3.1. Стратегічні напрями розвитку корпоративної культури торговельної мережі «Сільпо».....	22
3.2. Розробка заходів щодо вдосконалення управління корпоративною культурою торговельної мережі «Сільпо».....	24
3.3. Економічне обґрунтування запропонованих заходів та оцінка їх ефективності.....	26
Висновки.....	29
Список використаних джерел.....	31

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Корпоративна культура в сучасному бізнес-середовищі вже не розглядається як факультативний елемент організаційного дизайну, а визнається як стратегічний актив, який безпосередньо впливає на фінансову результативність, конкурентоспроможність та довгострокову стійкість підприємства. Для торговельного сектору, де інтенсивна взаємодія персоналу з клієнтами формує сприйняття бренду та визначає рівень лояльності споживачів, управління корпоративною культурою набуває особливої значущості.

За останні роки українська економіка зазнала радикальних трансформаційних процесів. Воєнний стан, цифровізація та зміни ринкового середовища створили нові виклики для вітчизняного менеджменту. Водночас торговельні мережі, що активно конкурують на українському ринку, — зокрема «Сільпо», АТБ, «Новус» — демонструють на практиці, як сильна та позитивна корпоративна культура стає ключовим конкурентним фактором.

Дослідження свідчать, що компанії з чітко розвиненою та послідовно реалізованою корпоративною культурою показують вищі фінансові результати, стійкіші темпи зростання та нижчу плинність цінних співробітників [6]. Актуальним завданням для вітчизняного менеджменту залишається ефективна адаптація апробованих практик управління культурою до специфічних умов українського ринку.

Мета дослідження — комплексний аналіз теоретичних основ управління корпоративною культурою та розроблення практичних рекомендацій щодо її вдосконалення на прикладі торговельної мережі «Сільпо» (Fozzy Group).

Для досягнення поставленої мети в кваліфікаційній роботі потрібно вирішити такі завдання:

1. З'ясувати сутність корпоративної культури як управлінської категорії, її місце у системі стратегічного управління організацією.

2. Провести аналіз існуючих типологій та класифікацій корпоративної культури, дослідити її елементи та взаємозв'язки.

3. Розглянути комплекс методів та інструментів управління корпоративною культурою підприємства.

4. Провести діагностику та оцінку поточного стану корпоративної культури торговельної мережі «Сільпо».

5. Розробити стратегію та конкретні заходи щодо удосконалення управління корпоративною культурою досліджуваного підприємства.

6. Провести оцінку ефективності запропонованих заходів.

Об'єкт дослідження – корпоративна культура торговельної мережі «Сільпо» (Fozzy Group).

Предмет дослідження – процеси формування, розвитку та управління корпоративною культурою торговельного підприємства, включаючи механізми їх впливу на поведінку та продуктивність персоналу.

Підприємство, на базі якого виконувалась кваліфікаційна робота – торговельна мережа «Сільпо» (Fozzy Group), що є другим за розміром рітейлером України, налічує 312 магазинів у понад 100 містах та понад 55 000 співробітників.

Методи дослідження: теоретичний аналіз (синтез наукової літератури, порівняльний аналіз підходів, абстрагування); кабінетне дослідження відкритих даних; SWOT-аналіз; метод конкуруючих цінностей (Competing Values Framework / OCAI) [4; 6; 9; 14; 15; 22; 24; 27; 28; 33].

Практична значущість дослідження полягає в тому, що розроблені рекомендації можуть бути безпосередньо застосовані керівництвом торговельної мережі «Сільпо», а також слугувати методологічним орієнтиром для інших торговельних підприємств.

Апробація результатів дослідження:

1. Міт'яєва Т. Л., Степанюк А. В. Управління корпоративною культурою торговельного підприємства. *Матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції з нагоди 80-річчя Державного торговельно-економічного*

університету «Відновлення та модернізація економіки України: виклики, пріоритети, практики». Харків : ВСП «ХТЕФК ДТЕУ», 2026. С. 243.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ КУЛЬТУРОЮ ТОРГІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та значення корпоративної культури як управлінської категорії

Еволюція розуміння культури як феномену організаційної природи. Сучасна концепція корпоративної культури як об'єкта наукового дослідження та практичного управління виникла та почала активно розвиватися у США у 1980-х роках як відповідь на практичне питання: чому деякі організації, що функціонують в одній індустрії з однаковими ресурсами, виявляються істотно успішнішими за конкурентів?

Детальний аналіз успішних та невдалих організацій привів дослідників до висновку: ключовим фактором, що відрізняє успішні компанії від неуспішних, є невидима архітектура цінностей, норм, переконань та способів мислення, що пронизують організацію зверху донизу [3].

Термінологічна база та дефініції. У науковій літературі корпоративна культура визначається як сукупність базових уявлень, цінностей і артефактів, що поділяються всіма членами організації й визначають, як вони поведуться та взаємодіють [15].

У вітчизняній науці корпоративна культура розглядається з позиції системного підходу: це складна, багатовимірна система, що включає матеріальні компоненти (фізичне оточення, технологія, організаційна структура) та нематеріальні компоненти (цінності, норми, вірування, ментальні моделі) [4; 29; 33].

У зарубіжній науці широко застосовується концептуальна модель трьох рівнів культури. На першому, поверхневому рівні знаходяться артефакти — все, що можна побачити, почути та відчувати: фізичне оточення, мова, ритуали, символіка, дрес-код. На другому рівні — проголошені цінності та принципи.

На третьому, найглибшому рівні — базові припущення: часто несвідомі, глибоко вкорінені переконання про природу людей та способи вирішення проблем [14].

Особливе значення культури для торговельних підприємств. Специфіка торговельного бізнесу накладає унікальні вимоги на управління культурою. На відміну від виробничих підприємств, торговельні характеризуються безпосередньою взаємодією персоналу з клієнтами. Продавці, касири, консультанти є «амбасадорами» культури компанії в очах споживачів.

Дослідження свідчать, що компанії з сильною, послідовною культурою досягають на 30% вищої продуктивності праці порівняно з організаціями без явно вираженої культури та демонструють значно нижчі рівні плинності кадрів [7].

В умовах воєнного стану організаційна культура виконує додаткову стабілізуючу функцію. Підприємства з розвиненою культурою демонструють вищу стресостійкість персоналу та здатність підтримувати операційну ефективність у кризових умовах [11].

Культура безпосередньо впливає на мотивацію та продуктивність персоналу. Сучасні підходи до мотивації наголошують на важливості не лише матеріальної винагороди, а й визнання досягнень, можливостей для особистого та професійного розвитку, почуття причетності до спільної місії [8]. Сильна, розвивальна культура задовольняє ці глибші потреби та призводить до підвищення мотивації та продуктивності.

Таким чином, корпоративна культура — це конкретний управлінський інструмент, який при грамотному розробленні та послідовному впровадженні дозволяє підприємству реалізовувати стратегічні цілі, залучати та утримувати цінних людей і забезпечувати стійкий розвиток в умовах конкурентного середовища.

1.2. Типи та елементи корпоративної культури: класифікаційний підхід

Науковці та практики менеджменту розробили різні класифікаційні системи, що дозволяють систематично розуміти різноманіття форм культури в організаціях. Ці класифікації є надзвичайно корисними для діагностування культури конкретної організації та визначення найбільш ефективних стратегій її розвитку.

Відповідно до одного з класичних підходів, виокремлюють чотири основні типи корпоративної культури на основі двох змінних: ступеня ризику та швидкості зворотного зв'язку від ринку [15]. «Культура жорсткого конкурування» виникає в середовищі з високим ризиком та швидким зворотним зв'язком. «Культура виживання» характеризується високим ризиком та повільним зворотним зв'язком. «Командна культура» базується на взаємній довірі та розділеній відповідальності. «Казармова культура» ґрунтується на процедурах та регламентації.

Широко застосовується модель конкуруючих цінностей (Competing Values Framework), яка розпізнає чотири типи культури вздовж двох вимірів: від гнучкості до стабільності та від внутрішнього до зовнішнього фокусу [6]. «Кланова культура» (гнучкість + внутрішній фокус) характеризується сімейною атмосферою, наставництвом та лояльністю. «Адхократична» (гнучкість + зовнішній фокус) орієнтована на інновації. «Ринкова» (стабільність + зовнішній фокус) — на результати та конкурентоспроможність. «Ієрархічна» (стабільність + внутрішній фокус) — на ефективність процесів та дотримання правил.

Ядром культури є цінності та переконання. Дослідження підтверджують, що цінності, які явно декларуються й послідовно демонструються керівництвом, прямо впливають на поведінку персоналу та результати організації [6].

Другим важливим елементом є норми та правила поведінки — неписані, але глибоко зрозумілі очікування щодо того, як люди повинні себе поводити.

Третій елемент — традиції та ритуали. Четвертий — кадрова політика та практики розвитку персоналу. П'ятий — стиль комунікації та інформаційні потоки. Шостий — фізичне оточення та символи. Сьомий — система мотивації та винагородження.

Культура виявляється насамперед через поведінку, а не декларації. Надзвичайно успішні команди вирізняються чіткими спільними нормами взаємодії [15]. Поєднання та синергія всіх елементів створює унікальний портрет корпоративної культури конкретного підприємства.

1.3. Методи та інструменти управління корпоративною культурою підприємства

Управління корпоративною культурою — це систематичний процес, що передбачає кілька послідовних етапів та вимагає застосування різноманітного набору методів та інструментів.

Метод етнографічного дослідження організаційної культури передбачає пролонговане спостереження за реальною взаємодією людей; глибокі неструктуровані інтерв'ю; аналіз організаційних артефактів та історій [14].

Одним із найпоширеніших стандартизованих інструментів оцінювання культури є Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI), що дозволяє оцінити культуру вздовж чотирьох вимірів та порівняти поточну культуру з бажаною [6]. У сучасних дослідженнях OCAI доповнюється цифровими інструментами — eNPS та пульс-опитуваннями [2].

У вітчизняній науці також запропоновано адаптовані методи діагностики культури, що враховують специфіку організацій на українському ринку [9].

Після завершення діагностики організація визначає, яка культура найбільше сприятиме досягненню стратегічних цілей: артикуляція видіння, порівняння з поточною культурою та визначення розривів, розроблення плану змін.

Дослідження показують, що компанії, які є послідовно успішними, мають чітко артикульовані цінності, до яких вони залучають людей, що ці цінності справді поділяють [5].

Персонал більше вірить вчинкам, ніж словам. Якщо керівник у реальній поведінці не дотримується задекларованих цінностей, персонал не буде їм вірити [10].

Компанії, що інвестують у розвиток своїх працівників, демонструють більш сильну культуру та вищу продуктивність [8].

Система мотивації повинна визнавати та винагороджувати людей не лише за досягнення кількісних цілей, а й за демонстрацію цінностей культури [1].

Цифровізація управління культурою — впровадження мобільних застосунків, цифрових систем визнання досягнень та онлайн-опитувань — дозволяє підтримувати культурний зв'язок між географічно розподіленими підрозділами великих організацій [2; 13].

Таким чином, управління корпоративною культурою — це постійна, системна робота, що вимагає застосування різноманітних методів та інструментів, глибокого розуміння динаміки людської поведінки та послідовного комітменту від керівництва.

Розглянуті теоретичні підходи створюють методологічну основу для подальшого емпіричного дослідження, представленого у другому розділі роботи, де викладені концепції застосовано для аналізу корпоративної культури конкретного торговельного підприємства — мережі «Сільпо».

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ СТАНУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТОРГОВЕЛЬНОЇ МЕРЕЖІ «СІЛЬПО» (FOZZY GROUP)

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Загальна характеристика Fozzy Group та мережі «Сільпо». Fozzy Group є однією з найбільших торгово-промислових груп України та провідним гравцем вітчизняного ринку продовольчого ритейлу. Компанія займає стійку другу позицію на ринку продовольчої роздрібної торгівлі, поступаючись лише мережі АТБ за кількістю торгових точок, проте суттєво перевищуючи конкурентів за рівнем інноваційності та силою HR-бренду.

Fozzy Group зосереджує у своєму портфелі понад 826 торговельних об'єктів по всій Україні станом на 1 січня 2025 р. [16]. Обороти групи у 2024 р. перевищив 138,3 млрд.грн.

Флагманська мережа — «Сільпо» — на початок 2025 року налічує 312 дизайнерських супермаркетів, що розташовані в понад 100 містах і населених пунктах України. «Сільпо» акумулює понад 70% сукупного обороту Fozzy Group.

Витоки Fozzy Group сягають 1997 року, коли чотири шкільних друзі з Дніпра — Володимир Костельман (51%), Роман Чигір (23,2%), Олег Сотніков (23,2%) та Юрій Гнатенко (2,5%) — розпочали торговий бізнес у м. Вишневе на Київщині.

У 2000 році Костельман очолив холдинг, а у березні 2001 року розпочалося планомірне розгортання мережі супермаркетів «Сільпо». Ще на початку 2000-х засновник ставив перед командою амбітну мету: «Коли досягнемо певного розміру, я зроблю найкращі магазини в Європі». Ця установка на якість та відмінність від конкурентів стала одним із фундаментів корпоративної культури компанії [18; 20].

До 2007 року оборот торговельних мереж групи перевищив 1 млрд.доларів США. За п'ять останніх років оборот групи збільшився майже удвічі, незважаючи на умови воєнного стану (таблиця 2.1).

Таблиця 2.1 – Основні фінансово-операційні показники Fozzy Group

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Зміна 2022 р./2024 р.
Оборот Fozzy Group, млрд грн	93,2	~112,0	138,3	+48,4%
Кількість магазинів групи	692	750+	826	+19,4%
у т.ч. «Сільпо»	301	308	312	+3,7%
Чисельність персоналу, тис.осіб	50+	50+	55+	+10,0%
Податки та збори, млрд.грн.	7,5	8,9	15,9*	+112%
Відвідуваність, млн. гостей/добу	—	~0,9	1,0+	зростання

Джерело: складено автором на основі [16; 17; 20; 21].

Fozzy Group — диверсифікований холдинг, що охоплює кілька взаємодоповнюючих бізнес-напрямів. Власне виробництво дозволяє контролювати якість продукції під власними торговими марками, банківські послуги — підтримувати розрахункову інфраструктуру (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2 – Бізнес-напрями та торгові мережі Fozzy Group

Бізнес-напрямок	Мережі / підрозділи	Формат
Продовольчий ритейл	«Сільпо», Le Silpo, Fozzy C&C, «Фора», Thrash!	Супер-, гіпермаркет, дискаунтер
Фармацевтика	«Біла ромашка»	Аптечна мережа
Електроніка та зв'язок	Ringoo	Магазини техніки
Фінансові послуги	Банк «Восток»	Банківські послуги
Туризм	Silpo Voyage	Туристичні послуги
Виробництво	Ніжинський консервний комбінат, ВКФ «Варто»	Харчове виробництво
Ресторанний бізнес	Концепції при магазинах «Сільпо»	HoReCa

Джерело: складено автором на основі [16; 17].

Торговельні мережі представлені у кількох форматах: «Сільпо» — преміальний і середній сегмент, Le Silpo — делікатес-маркети, Fozzy C&C — оптові гіпермаркети для B2B, «Фора» — convenience-магазини, Thrash!Траш! — дискаунтер.

Станом на 2025 рік у структурах Fozzy Group зайнято понад 55 тисяч фахівців. За 2022–2023 роки компанія сплатила 16,4 млрд грн податків та зборів, а у 2025 році — понад 15,9 млрд грн [16]. Щодня торговельні мережі групи відвідує понад 1 млн гостей. Понад 2 145 співробітників «Сільпо» перебувають у Силах оборони України, а компанія системно підтримує їх та створює умови для повернення після демобілізації [16].

«Сільпо» будує конкурентну перевагу через досвід покупки, унікальний дизайн магазинів та широкий преміальний асортимент. Власні торгові марки — «Премія», Premiya Select, «Повна чаша», EXTRA! — стали одними з найбільш впізнаваних в Україні.

2.2. Діагностика стану корпоративної культури торговельної мережі «Сільпо»

Для проведення діагностики корпоративної культури «Сільпо» у цій роботі використовується комплексний підхід, що поєднує аналіз публічних даних компанії (сайт, HR-публікації, галузеві премії), кабінетне дослідження відкритих джерел, а також застосування моделі конкуруючих цінностей.

Ключовою ідентифікаційною ознакою корпоративної культури «Сільпо» є концепція «Гостя» з великої літери. «Сільпо» свідомо вживає слово «Гість», що несе смислове навантаження: людина, до якої ставляться з особливою турботою та гостинністю [19]. Ця термінологічна деталь є яскравим прикладом того, як через мову та символіку компанія транслює своє ставлення до клієнта.

Fozzy Group артикулює свою суспільну місію через призму щоденного контакту з мільйоном гостей: «Понад мільйон гостей щодня — це

відповідальність». Компанія позиціонує себе як соціально значущу інституцію, що впливає на якість щоденного життя українців.

В інтерв'ю AIN.ua когнітивний директор зазначає, що усвідомлення масштабу відповідальності прийшло близько 15 років тому: «Ми почали замислюватися: хто ми, навіщо ми, що ми можемо змінити?» Цей рефлексивний процес привів до формування чіткого культурного коду групи [18].

У 2024–2025 роках «Сільпо» та Fozzy Group реалізували HR-проект «Перевершницькі компетенції», який став номінантом Премії HR-бренд України 2025 у категорії «Культурний код компанії».

За описом авторів проекту, нова модель компетенцій «враховує реальний досвід кожного: від спеціаліста в магазині чи на виробництві й до керівника найвищого рівня. Вона допомагає тримати наш культурний код живим і цілісним» [19].

Цей підхід відповідає концепції трьох рівнів культури: якщо візуальні елементи (дизайн магазинів, уніформа) є артефактами першого рівня, то модель компетенцій — це інструмент перенесення базових припущень третього рівня у формалізовані норми другого рівня.

Fozzy Campus — внутрішній навчальний підрозділ групи — реалізує комплексні програми розвитку персоналу всіх рівнів. Компанія реалізує принцип просування зсередини, що є характерною ознакою кланової організаційної культури.

Серед ключових HR-практик виокремлюються: програми «Турботинки»; навчання за рахунок компанії; знижки на продукцію Fozzy Group; консьерж-сервіс [19; 25; 30]; а також відкрита лінія для розгляду ідей від працівників усіх рівнів [18].

У 156 супермаркетах «Сільпо» діють спеціальні зони «Світальні», де відвідувачі можуть зарядити пристрої, зігрітися, попрацювати або відпочити [16]. У воєнний час ця ініціатива набула особливого значення.

Серед молодих співробітників (18–22 роки) рівень заяв на звільнення не перевищує 3%, що є надзвичайно низьким показником для галузі рітейлу (таблиця 2.3).

Таблиця 2.3 – Визначення типу корпоративної культури «Сільпо» за моделлю конкуруючих цінностей

Тип культури	Характеристики	Прояви у «Сільпо»
Кланова (превалює)	Сімейна атмосфера, наставництво, розвиток людей	Fozzy Campus, Turbotin-програми, підтримка мобілізованих
Ринкова (другорядна)	Орієнтація на результат, клієнта, конкурентність	1 млн гостей щодня, +48% обороту, 312 магазинів
Адхократична (елементи)	Інновації, творчість, гнучкість	Дизайнерські супермаркети, «Світальня», e-commerce
Ієрархічна (елементи)	Стандарти, процеси, контроль якості	Єдині стандарти, модель компетенцій, регламенти

Джерело: складено автором на основі [6; 16; 18; 19].

За результатами аналізу домінуючим типом є кланова культура, що характеризується розвиненою системою наставництва та навчання (Fozzy Campus), турботою про добробут персоналу та акцентом на спільні цінності [6].

Суттєвий вплив також мають елементи ринкової культури: орієнтація на результат (1 млн гостей щодня, зростання обороту на 48% за два роки). Елементи адхократичної культури — в інноваційному підході до дизайну магазинів. Ієрархічні елементи — у стандартизованих моделях компетенцій та операційних регламентах.

Слід зазначити, що визначення типу корпоративної культури «Сільпо» здійснено на основі аналізу відкритих джерел інформації — офіційних публікацій компанії, галузевих нагород та інтерв'ю керівництва. Це дає підстави для обґрунтованих висновків щодо домінуючих характеристик культури, однак не замінює повноцінного внутрішнього аудиту з використанням анкетування персоналу. Для отримання повнішої картини доцільно доповнити проведений аналіз кількісними методами — зокрема

опитуванням співробітників за методикою OSAI, що дозволило б порівняти задекларовані цінності компанії з реальним сприйняттям культури безпосередніми виконавцями на місцях.

2.3. Оцінювання ефективності системи управління корпоративною культурою

Оцінювання ефективності системи управління корпоративною культурою торговельної мережі «Сільпо» здійснюється за трьома групами показників: фінансово-операційні, кадрові та репутаційні.

Зростання обороту Fozzy Group з 93,2 млрд грн у 2022 році до 138,3 млрд грн у 2024 році (+48,4%) в умовах воєнного стану свідчить про достатню стійкість бізнес-моделі [16; 20]. Водночас зростання обороту «Сільпо» у першому півріччі 2024 року становило лише 3% — нижче рівня інфляції, що вказує на виклики, пов'язані з конкурентним тиском дискаунтерів [21].

Мережа «Сільпо» у 2025 році відкрила 8 нових дизайнерських супермаркетів та оновила ще 7. Щодня мережа обслуговує понад 1 млн гостей — ключовий операційний орієнтир компанії.

У сегменті молодих співробітників «Сільпо» (18–22 роки) рівень заяв на звільнення не перевищує 3%, що значно нижче середньогалузевих показників для ритейлу (15–25% на рік).

Загальна чисельність персоналу зросла з 50 000 у 2022–2023 роках до більш ніж 55 000 у 2025 році, попри те, що понад 2 145 співробітників «Сільпо» перебувають у Збройних Силах України [16].

«Сільпо» та Fozzy Group є постійними номінантами галузевих нагород у сфері HR та корпоративної культури. Номінація на Премію HR-бренд України 2025 у категорії «Культурний код компанії» свідчить, що внутрішні практики отримують зовнішнє професійне визнання (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4 – SWOT-аналіз системи управління корпоративною культурою торговельної мережі «Сільпо»

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Розвинена система навчання (Fozzy Campus). Сильний HR-бренд (номінант HR Brand Ukraine 2025). Чіткий культурний код та модель компетенцій. Підтримка персоналу у воєнний час	Висока плинність лінійного персоналу. Складна трансляція культури на 312+ об'єктах. Розрив між цінностями та практиками. Відсутність формалізованих KPI культури
Можливості (O)	Загрози (T)
Цифровізація внутрішніх комунікацій. Залучення молоді через студентські програми. Розширення ESG-практик. Реінтеграція демобілізованих	Воєнний стан: психологічне виснаження. Конкуренція за таланти з IT-сектором. Ризики фрагментації культури при масштабуванні. Інфляційний тиск на зарплати

Джерело: складено автором на основі [16; 18; 19; 20].

На підставі проведеного аналізу можна констатувати, що «Сільпо» є прикладом системного управління корпоративною культурою. Компанія сформувала чіткий культурний код з домінуванням кланової культури. Разом з тим аналіз виявив системні виклики: ускладнена трансляція культури на 312 магазинів та недостатня формалізація KPI ефективності культури [6; 11]. Ці виклики визначають напрями роботи у третьому розділі.

Виявлені у ході аналізу проблеми та резерви розвитку корпоративної культури «Сільпо» потребують розроблення конкретних управлінських рішень, спрямованих на усунення наявних розривів і посилення сильних сторін, чому присвячено третій розділ роботи.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ КУЛЬТУРОЮ ТОРГОВЕЛЬНОЇ МЕРЕЖІ «СІЛЬПО»

3.1. Стратегічні напрями розвитку корпоративної культури підприємства

Стратегічні напрями розвитку корпоративної культури «Сільпо» формуються на основі синтезу результатів SWOT-аналізу (таблиця 2.4) та теоретичних засад моделі конкуруючих цінностей, яка орієнтує на збереження та розвиток переваг кланової культури при одночасному посиленні ринкових елементів.

Дослідники наголошують, що стратегія розвитку корпоративної культури повинна мати цілеспрямований та системний характер, а не зводитися до набору розрізнених HR-заходів [13].

Матриця стратегічних напрямів розвитку корпоративної культури «Сільпо» показана в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Матриця стратегічних напрямів розвитку корпоративної культури «Сільпо»

Проблема (за SWOT)	Стратегічний напрям	Очікуваний результат
Складна трансляція культури на 312+ об'єктах	Програма «Амбасадори культури»	Зниження розриву між цінностями і практиками
Відсутність формалізованих KPI культури	Впровадження системи eNPS + OCAI	Управління культурою на основі даних
Висока плинність лінійного персоналу (~20%)	Цифрова платформа «Сільпо Connect»	Зниження плинності до 15–17%
Психологічне виснаження, 2 145+ мобілізованих	Програма «Повернення до Сільпо»	Успішна реінтеграція демобілізованих

Джерело: складено автором на основі результатів SWOT-аналізу та [6; 13].

Стратегічний напрям 1: Цифрова трансформація внутрішніх комунікацій. Ускладнена трансляція єдиного культурного коду на 312+ торгових об'єктах у різних регіонах України потребує впровадження єдиної цифрової екосистеми внутрішніх комунікацій.

Сучасні підходи до управління корпоративною культурою в географічно розподілених організаціях передбачають активне використання мобільних застосунків для персоналу та платформ визнання досягнень [2].

Стратегічний напрям 2: Програма «Амбасадори культури» на рівні торгових точок. SWOT-аналіз виявив потенційний розрив між задекларованими цінностями та реальними практиками взаємодії на рівні конкретного магазину.

Дослідження показують, що програми культурних амбасадорів є одним із найефективніших механізмів «горизонтальної» трансмісії культури у великих організаціях [5; 10].

Стратегічний напрям 3: Впровадження системи вимірювання ефективності культури. Відсутність формалізованої системи вимірювання ефективності корпоративної культури унеможливорює доказове прийняття управлінських рішень.

Сучасна практика управління культурою передбачає регулярне проведення опитувань eNPS. Разом із щоквартальним OSAI-оцінюванням ці інструменти формують систему культурних KPI [6; 2].

Стратегічний напрям 4: Програма реінтеграції демобілізованих співробітників «Повернення до Сільпо». Понад 2 145 співробітників «Сільпо» перебувають у Збройних Силах України. Ефективна реінтеграція цих людей після демобілізації є одночасно моральним обов'язком компанії та стратегічним HR-завданням.

Компанії, які системно підтримують ветеранів та забезпечують їм умови для успішного повернення до трудового життя, отримують значні переваги у побудові культури приналежності та лояльності [11].

3.2. Розробка заходів щодо вдосконалення управління корпоративною культурою

Захід 1: «Сільпо Connect» — єдина мобільна платформа внутрішніх комунікацій. Пропонується розробити та впровадити мобільний застосунок «Сільпо Connect», призначений виключно для співробітників компанії.

Функціональні модулі застосунку: «Новини та оголошення» — транслює цінності через живі приклади та кейси; «Визнання» — платформа для подяк між колегами та нагород від керівництва; «Ідеї» — цифровий аналог відкритої лінії для пропозицій від будь-якого співробітника; «Мій розвиток» — особистий освітній кабінет з доступом до Fozzy Campus; «Спільнота» — закриті групи магазинів та регіонів.

Практика провідних рітейлерів свідчить, що впровадження таких платформ підвищує залученість персоналу на 20–35% та суттєво прискорює засвоєння корпоративних цінностей [7; 2].

Захід 2: Програма «Амбасадори культури». Програма передбачає відбір та розвиток по 2 «Амбасадори культури» у кожному з 312 магазинів «Сільпо». Критерії відбору: мінімум 1 рік роботи у компанії; позитивна репутація серед колег; демонстрація цінностей у щоденній роботі. Програма підготовки включає 3-денний тренінг «Носій культури», щомісячні онлайн-зустрічі та щоквартальні офлайн-форуми.

Ключовим мотиваційним елементом програми є матеріальне заохочення (щомісячна надбавка), доступ до ексклюзивних навчальних програм та пріоритет при просуванні на посаду менеджера [1; 8].

Захід 3: Система eNPS та OCAI-оцінювання корпоративної культури. Пропонується впровадити двокомпонентну систему вимірювання: щоквартальні пульс-опитування на основі eNPS та піврічні поглиблені оцінювання за методологією OCAI. eNPS включає ключове питання: «За шкалою від 0 до 10, наскільки ймовірно, що ви порекомендуєте «Сільпо» як місце роботи своїм знайомим?»

Наявність системи культурних КРІ перетворює управління культурою з інтуїтивного на доказове [6; 9].

Захід 4: Програма «Повернення до Сільпо» — реінтеграція демобілізованих співробітників. Програма складається з трьох блоків: «Адаптація» (3 місяці): призначення наставника, гнучкий графік, ознайомлення зі змінами. «Психологічна підтримка»: доступ до корпоративного психолога, групи взаємної підтримки ветеранів-колег. «Кар'єрний розвиток»: пріоритетний доступ до програм Fozzy Campus, індивідуальні плани розвитку.

Компанії, що реалізують такі програми, фіксують підвищення загального eNPS персоналу на 15–20 пунктів та суттєве зниження плинності [11; 12; 23; 31].

План реалізації заходів щодо вдосконалення управління корпоративною культурою «Сільпо» відображено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – План реалізації заходів щодо вдосконалення управління корпоративною культурою «Сільпо»

№ з/п	Захід	Відповідальний	Терміни	Бюджет, мл.грн.
1	«Сільпо Connect» — мобільна платформа для персоналу	ІТ-директор, HRD	6–9 місяців	3,3
2	«Амбасадори культури» — по 2 на кожен магазин	HRD, регіональні керівники	3 міс. + 12 міс. пілот	22,5 / рік
3	Система eNPS та OCAI-оцінювання культури	HRD, аналітика	3 місяці	0,5
4	«Повернення до Сільпо» — реінтеграція демобілізованих	HRD, корп. психолог	Постійно	1,2 / рік
Разом за рік				27,5 млн.грн.

Джерело: складено автором

Наведений план реалізації передбачає поетапне впровадження заходів із чітким розподілом відповідальності між підрозділами компанії. Першочергову увагу приділено технічній підготовці платформи «Сільпо Connect», оскільки саме вона створює інфраструктурну основу для

подальшого функціонування програми амбасадорів та системи моніторингу eNPS. Загальний бюджет у розмірі 27,5 млн грн на перший рік реалізації є обґрунтованим з огляду на масштаб мережі та очікуваний економічний ефект від зниження плинності персоналу, що детально розглядається у наступному підрозділі.

3.3. Економічне обґрунтування запропонованих заходів та оцінка їх ефективності

Оцінювання економічної ефективності запропонованих заходів здійснюється на основі: розрахунку прямих витрат на впровадження; оцінювання потенційних заощаджень від зниження плинності персоналу; прогнозування непрямого ефекту від зростання залученості персоналу та якості обслуговування.

Заміна одного лінійного співробітника торговельного підприємства коштує від 2 до 3 місячних зарплат з урахуванням витрат на пошук, адаптацію та зниження продуктивності нового співробітника [12; 1].

Для розрахунку використовуються такі вихідні дані: кількість лінійного персоналу «Сільпо» — 25 000 осіб; поточний рівень плинності — близько 20% на рік (5 000 осіб); середня заробітна плата лінійного персоналу — 18 000 грн/місяць; середня вартість заміни одного співробітника — 36 000 грн.

Сукупні річні витрати на плинність персоналу становлять 180 млн.грн. За умов реалізації запропонованих заходів та зниження плинності до 15% (3750 осіб/рік), р Прогнозовані показники ефективності системи управління корпоративною культурою після впровадження заходів ічні витрати складатимуть 135 млн.грн. Щорічна економія — 45 млн.грн.

Прогнозовані показники ефективності системи управління корпоративною культурою після впровадження заходів відображені в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Прогнозовані показники ефективності системи управління корпоративною культурою після впровадження заходів

Показник	Поточне значення	Очікуване через 2 роки	Зміна
1	2	3	4
Плинність лінійного персоналу	~20%	15–17%	–3–5
eNPS (Employee Net Promoter Score)	не вимірюється	≥ 40	база
Знання культурного коду (% персоналу)	~60%	≥ 85%	+25
Кількість ідей через відкриту лінію	не фіксується	500+ на рік	зростання
Темп приросту обороту «Сільпо»	3%	8–10%	+5–7
Реінтеграція демобілізованих	програма відсутня	80%+ успішних кейсів	нова

Джерело: складено автором на основі розрахунків та [7; 12]

Загальна сума інвестицій у першому році реалізації заходів складає 27,5 млн.грн. (таблиця 3.2). Починаючи з другого року, щорічні витрати на підтримку програм становлять 23,7 млн.грн. При прогнозованій річній економії у 45 млн.грн. термін окупності прямих витрат складає приблизно 7 місяців (таблиця 3.4).

Таблиця 3.4 – Розрахунок економічного ефекту від впровадження заходів щодо вдосконалення корпоративної культури «Сільпо»

Складова розрахунку	Сума, млн.грн.
Інвестиції у впровадження (рік 1)	27,5
Щорічні витрати підтримки (рік 2+)	23,7
Річні витрати на плинність (до змін)	180,0
Річні витрати на плинність (після, 15%)	135,0
Економія від зниження плинності	45,0 / рік
Термін окупності прямих витрат	~7 місяців

Джерело: складено автором

Окрім прямої економії від зниження плинності, слід враховувати непрямий ефект від покращення корпоративної культури на рівень обслуговування та лояльності гостей [7; 36; 39; 40].

При поточному рівні обороту «Сільпо» (~100 млрд.грн. на рік) навіть мінімальне покращення рівня обслуговування та лояльності гостей може дати додатковий ефект у масштабі мільярдів гривень.

Ризики реалізації та шляхи їх мінімізації: (1) формальне ставлення до ролі Амбасадора культури — мінімізується ретельним відбором та регулярною оцінкою результативності; (2) низький рівень участі у цифрових опитуваннях — мінімізується інтеграцією у мобільний застосунок; (3) технічні збої платформи «Сільпо Connect» — мінімізується ретельним тестуванням перед запуском.

Запропоновані чотири стратегічні заходи формують взаємопов'язану систему вдосконалення управління корпоративною культурою «Сільпо», що відповідає виявленню у SWOT-аналізі викликам [6; 7; 13; 22; 35; 38; 39].

Реалізація запропонованого комплексу заходів дозволить торговельній мережі «Сільпо» системно вдосконалити управління корпоративною культурою та забезпечити вимірюваний економічний і соціальний ефект, що узагальнено у висновках роботи. Запропоновані заходи також сприятимуть підвищенню рівня залученості працівників, покращенню внутрішньої взаємодії та зміцненню корпоративної культури. Це створить додаткові передумови для зростання конкурентоспроможності та подальшого розвитку торговельної мережі «Сільпо» [7; 13; 39].

ВИСНОВКИ

1. З'ясовано, що корпоративна культура є стратегічним управлінським активом, який безпосередньо впливає на фінансову результативність, конкурентоспроможність та стійкість підприємства. Для торговельних підприємств її значущість є особливою, оскільки персонал безпосередньо взаємодіє з клієнтами та є «амбасадором» бренду. Встановлено, що найбільш прийнятним теоретичним інструментом діагностики культури є модель конкуруючих цінностей (Cameron & Quinn), що ідентифікує чотири типи культури: кланову, адхократичну, ринкову та ієрархічну.

2. Проведено аналіз типологій та класифікацій корпоративної культури. Встановлено, що ефективне управління корпоративною культурою здійснюється у вісім послідовних етапів — від діагностики поточної культури до розвитку системи визнання за демонстрацію цінностей. Визначено, що сучасні підходи передбачають активне використання цифрових інструментів — eNPS-опитувань та OCAI-оцінювання — що перетворюють управління культурою з інтуїтивного на доказове.

3. Розглянуто комплекс методів та інструментів управління корпоративною культурою. Встановлено, що «Сільпо» (Fozzy Group) є другим за розміром рітейлером України з оборотом 138,3 млрд грн у 2024 році, 826 магазинами та понад 55 000 співробітниками. «Сільпо» будує конкурентну перевагу через унікальний досвід покупки та сильну корпоративну культуру.

4. Проведено діагностику та оцінку поточного стану корпоративної культури торговельної мережі «Сільпо». Виявлено домінуючий кланово-ринковий тип культури. Ключовими проявами кланової культури є: Fozzy Campus, модель компетенцій «Перевершницькі компетенції», Turbotin-програми, підтримка 2 145+ мобілізованих співробітників. SWOT-аналіз ідентифікував ключові виклики: ускладнена трансляція культурного коду на 312+ торгових об'єктах; потенційний розрив між задекларованими цінностями

та реальними практиками; відсутність формалізованих КРІ ефективності культури.

5. Розроблено стратегію та конкретні заходи щодо удосконалення управління корпоративною культурою. Запропоновано чотири взаємопов'язані заходи: «Сільпо Connect» — мобільна платформа внутрішніх комунікацій (3,3 млн грн); «Амбасадори культури» — по 2 представники на кожен з 312 магазинів (22,5 млн грн/рік); система eNPS + OCAI-вимірювання культури (0,5 млн грн); програма «Повернення до Сільпо» для реінтеграції демобілізованих (1,2 млн грн/рік). Загальна сума інвестицій у першому році — 27,5 млн грн. Прогнозований термін окупності близько 7 місяців при щорічній економії від зниження плинності персоналу у 45 млн грн.

6. Проведено оцінку ефективності запропонованих заходів. Розрахунки підтвердили економічну доцільність запропонованого комплексу: за рахунок зниження плинності лінійного персоналу з 20% до 15% очікувана щорічна економія складає 45 млн грн, що забезпечує окупність інвестицій (27,5 млн грн у першому році) приблизно за 7 місяців. Крім прямого фінансового ефекту, реалізація заходів сприятиме зростанню показника eNPS до рівня не нижче 40 пунктів, підвищенню рівня обізнаності персоналу щодо культурного коду компанії до 85% та прискоренню темпів приросту обороту «Сільпо» з 3% до 8–10% за рахунок покращення якості обслуговування гостей.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. . Бабич В. П. Мотивація персоналу торговельних підприємств: сучасні підходи та практика. *Вісник КНТЕУ*. 2023. №4. С. 58–67. URL: <http://www.knute.edu.ua/visnik> (дата звернення: 15.04.2026).
2. Гречко А. В. Цифрові інструменти управління корпоративною культурою підприємства. *Ефективна економіка*. 2022. №11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10451> (дата звернення: 15.04.2026).
3. Давиденко Н. М., Зайченко А. О. Стратегічне управління підприємством : навчальний посібник ; 3-тє видання. Київ : ЦУЛ, 2021. 336 с.
4. Карамушка Л. М. Психологічні умови формування позитивної організаційної культури. *Актуальні проблеми психології*. 2020. Т. 1, Вип. 55. С. 4–11. DOI: 10.31108/2.2020.1.55.1
5. Кохан М. О. Корпоративна культура як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Вісник економіки*. 2023. №2. С. 92–101.
6. Камерон К., Квін Р. Діагностика та зміна організаційної культури / пер. з англ. 3-тє вид. Харків : Фоліо, 2021. 289 с.
7. McKinsey & Company. Organizational culture and performance: global insights 2022. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights> (дата звернення: 10.04.2026).
8. Назарчук Т. В. Мотиваційні механізми управління персоналом підприємства. *Економіка та держава*. 2021. №8. С. 61–65.
9. Осовська Г. В., Осовський О. А. Менеджмент організацій : навч. посіб. 4-тє вид. Київ : Кондор, 2022. 676 с.
10. Петрук В. А. Лідерство як чинник формування корпоративної культури торговельних підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2023. №2. С. 115–121.

11. Рибак С. О. Психологічні засади управління організаційною культурою підприємства в кризових умовах. *Організаційна психологія*. 2022. №1–2. С. 38–47.
12. Скрипник М. І., Гудзь Н. В. Менеджмент у торгівлі : підручник. Київ : НУХТ, 2021. 396 с.
13. Таран-Лала О. М. Стратегічне управління корпоративною культурою роздрібних підприємств. *Бізнес-навігатор*. 2023. №6. С. 72–78.
14. Schein E. H. *Organizational Culture and Leadership*. 5th ed. Hoboken : Wiley, 2023. 424 p.
15. Coyle D. *The Culture Code: The Secrets of Highly Successful Groups*. New York : Bantam Books, 2023. 288 p.
16. Fozzy Group: офіційний сайт компанії. Підсумки 2025 року. URL: <https://fozzy.ua/ua/> (дата звернення: 20.04.2026).
17. ThePage. Fozzy Group: досьє, засновники, оборот. URL: <https://thepage.ua/ua/dossier/fozzy-group> (дата звернення: 20.04.2026).
18. AIN.UA. Як працює Fozzy Group: інтерв'ю з когнітивним директором Дмитром Циганковим. 24.10.2025. URL: <https://ain.ua/2025/10/24/iak-praciuje-fozzy-group/> (дата звернення: 20.04.2026).
19. Премія HR-бренд Україна. Перевершницькі компетенції: СІЛЬПО & FOZZY GROUP. URL: <https://hr-brand.com/projects/perevershnytski-kompetentsii-fozzy-group-silpo/> (дата звернення: 20.04.2026).
20. Forbes Ukraine. Ось так починався бізнес «Сільпо». Як Костельман побудував найкращі магазини. 01.12.2023. URL: <https://forbes.ua/company/oda-radosti-dlya-volodimira-kostelmana> (дата звернення: 20.04.2026).
21. Forbes.ua. Fozzy Group: фінансові показники та новини компанії. URL: <https://forbes.ua/profile/fozzy-group-221> (дата звернення: 20.04.2026).
22. Борецька Н. П. Управління персоналом в умовах цифрової трансформації : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2022. 287 с.
23. Гавкалова Н. Л., Горошанська О. О. Менеджмент персоналу в сучасних умовах : монографія. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2022. 234 с.

24. Гринюк Н. А. Організаційна культура як чинник стратегічного розвитку підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. №8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9214> (дата звернення: 12.04.2026).
25. Дмитренко Г. А. HR-бренд підприємства: концептуальні засади формування та оцінювання. *Проблеми економіки*. 2023. №1. С. 97–104.
26. Кириченко О. А. Менеджмент організаційної культури : підручник. Київ : Університет «Україна», 2021. 348 с.
27. Лесько О. Й., Прищак М. Д. Стратегічне управління організаційною культурою підприємства. *Вісник ВНТУ*. 2022. №3. С. 72–79.
28. Малик І. П. Формування та розвиток корпоративної культури на підприємствах торгівлі. *Торгівля і ринок України*. 2023. Вип. 1. С. 45–53.
29. Мороз О. В., Карась П. М. Ефективність управління корпоративною культурою в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. №51. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2489> (дата звернення: 12.04.2026).
30. Онисименко І. М. HR-бренд роботодавця в системі управління персоналом торговельного підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2022. №2. С. 113–121.
31. Чаплигіна О. В. Корпоративна соціальна відповідальність торговельних підприємств : монографія. Одеса : ОНУ ім. І. І. Мечникова, 2022. 178 с.
32. Фесенко Т. Г. Управління організаційними змінами : навч. посіб. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2020. 271 с.
33. Яворська В. О. Культура організації в системі стратегічного менеджменту. *Стратегія розвитку України*. 2023. №1. С. 88–95.
34. Deloitte Insights. Global Human Capital Trends 2023. Deloitte Development LLC, 2023. URL: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends.html> (дата звернення: 05.04.2026).

35. Edmondson A. C. The Fearless Organization. Hoboken : Wiley, 2022. 256 p.
36. Gallup. State of the Global Workplace: 2023 Report. Washington : Gallup Press, 2023. URL: <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx> (дата звернення: 05.04.2026).
37. Grant A. Think Again: The Power of Knowing What You Don't Know. New York : Viking, 2021. 320 p.
38. Groysberg B., Lee J., Price J., Cheng J. The Leader's Guide to Corporate Culture. Harvard Business Review. 2020. Vol. 98, №1. P. 44–52.
39. Heskett J. The Culture Cycle. Upper Saddle River : FT Press, 2022. 384 p.
40. World Economic Forum. Future of Jobs Report 2023. Geneva : WEF, 2023. URL: <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2023> (дата звернення: 05.04.2026).