

Приватне акціонерне товариство «Вищий навчальний заклад
«Міжрегіональна Академія управління персоналом»
Інститут дистанційного навчання

На правах рукопису

Нестеровський Олег Володимирович

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Корпоративна культура як чинник ефективності управління сучасним підприємством

подається на здобуття
ступеня вищої освіти “Бакалавр”
Спеціальність “Менеджмент”

Науковий керівник:

к.е.н., доцент

Муравка П.П.

Виконано студентом групи:

ТУтр – 8 – 21 – БІМ (4,6 здс)

(підпис)

Рукопис закінчено

(дата)

Київ 2026

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1. Сутність та еволюція поняття «корпоративна культура»	6
1.2. Особливості різних видів корпоративної культури	14
1.3. Особливості формування корпоративної культури в організаціях	24
Висновки до розділу 1	37
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТА ЇЇ ВПЛИВУ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ТОВ «ХРИСТИНА»	39
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства ТОВ «ХРИСТИНА»	39
2.2. Аналіз корпоративної культури ТОВ «Христина»	49
2.3. Аналіз впливу корпоративної культури на ефективність системи управління підприємством та пошук шляхів	57
Висновки до розділу 2	68
ВИСНОВКИ	69
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	74

ВСТУП

В умовах високого рівня конкуренції на ринку організації постійно шукають ефективні інструменти забезпечення власної стабільності, конкурентоспроможності та сталого розвитку. Одним із таких інструментів виступає корпоративна культура. Сьогодні вона розглядається як невід’ємна складова діяльності підприємств, що мають чітко сформульовані стратегічні цілі та орієнтовані на довгострокове утримання високих позицій на ринку.

Кожна організація формує та реалізує власну корпоративну культуру, яка відображає специфіку її діяльності, систему цінностей, принципи управління, місію та стратегічне бачення майбутнього розвитку. Формування корпоративної культури розпочинається з базових елементів, які в процесі розвитку організації набувають системності та цілісності, трансформуючись у стійку модель поведінки та управлінських практик. Водночас корпоративна культура не є статичною конструкцією — вона динамічно змінюється разом із розвитком підприємства під впливом чинників внутрішнього та зовнішнього середовища.

У науковій літературі корпоративну культуру найчастіше визначають як сукупність цінностей, норм, правил, традицій, ритуалів і переконань, що поділяються більшістю членів організації та визначають їхню поведінку. Її роль особливо зростає в умовах нестабільності та кризових викликів, зокрема в умовах воєнного стану в Україні. У таких обставинах корпоративна культура стає важливим фактором психологічної підтримки персоналу, формування відчуття безпеки, довіри та згуртованості колективу.

Разом із тим, як свідчать дослідження вітчизняних експертів, для значної частини українських підприємств корпоративна культура має формальний характер. Вона декларується у вигляді місії, кодексу чи корпоративних принципів, однак не завжди інтегрується в реальну управлінську практику. Подібна ситуація часто зумовлена недостатнім розумінням сутності корпоративної культури, її функцій та механізмів формування і розвитку.

Водночас підприємства, що функціонують на ринку тривалий період і мають розвинену систему управління, більш ефективно інтегрують елементи корпоративної культури у свою діяльність. Корпоративна культура виконує низку важливих функцій: інтеграційну, мотиваційну, регулятивну, комунікативну та стратегічну. Вона сприяє підвищенню продуктивності праці, зміцненню лояльності персоналу, зростанню прибутковості та забезпеченню стійкого розвитку підприємства у середньостроковій і довгостроковій перспективі.

Отже, актуальним є питання цілеспрямованого управління корпоративною культурою, визначення її стратегічних акцентів та формування ефективних механізмів її розвитку в системі сучасного менеджменту.

Теоретичні засади корпоративної культури були закладені у працях зарубіжних учених, зокрема Edgar Schein, Geert Hofstede, Kim Cameron та Robert Quinn, які обґрунтували її роль у забезпеченні ефективності управління та організаційного розвитку. Водночас в умовах трансформаційної економіки України проблема формування та розвитку корпоративної культури потребує подальшого наукового осмислення з урахуванням національних особливостей ведення бізнесу.

Таким чином, дослідження корпоративної культури як чинника ефективності управління сучасним підприємством є своєчасним і має як теоретичне, так і практичне значення.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження сутності корпоративної культури та обґрунтування її впливу на ефективність управління сучасним підприємством, а також розроблення заходів щодо її вдосконалення.

Відповідно до поставленої мети визначено наступні завдання, які потрібно дослідити:

Розкрити сутність та еволюцію поняття «корпоративна культура».

Дослідити особливості різних видів корпоративної культури.

Здійснити аналіз особливостей формування корпоративної культури в

організаціях.

Проаналізувати вплив корпоративної культури на ефективність управління підприємством.

Провести оцінку корпоративної культури на прикладі ТОВ «ХРИСТИНА»

Розробити практичні рекомендації щодо підвищення ефективності управління шляхом удосконалення корпоративної культури.

Об'єктом кваліфікаційної роботи є діяльність підприємства ТОВ «ХРИСТИНА».

Предметом кваліфікаційної роботи є корпоративна культура ТОВ «ХРИСТИНА» як один з чинників підвищення ефективності управління підприємством.

У процесі дослідження використано загальнонаукові та спеціальні методи: аналіз і синтез, узагальнення, системний підхід, порівняльний аналіз, статистичний аналіз, метод анкетування, SWOT-аналіз.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій у діяльності підприємств з метою підвищення ефективності управління та формування сприятливого корпоративного середовища.

Бакалаврська робота складається з вступу, двох розділів, списку використаних джерел. Загальна кількість сторінок роботи 81. У бакалаврській роботі містяться таблиці та рисунки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та еволюція поняття «корпоративна культура»

Корпоративна культура організації є важливим чинником її конкурентоздатності на ринку. Перш за все, вона стосується працівників зайнятих на підприємстві та різних стейкхолдерів, з яким організація має тісні взаємозв'язки. Адже, саме вони є активними суб'єктами формування окремих елементів аналізованої культури. Таким чином, підприємство демонструє свою позицію до груп, які є важливими у його розвитку та дають можливість йому просуватися на ринку та досягати поставлених цілей.

Поняття та зміст корпоративної культури спочатку почали розглядати зарубіжні науковці. Такі тенденції пов'язані з сильним підприємницькими засадами у цих країнах. Актуалізація вивчення її сутності та змісту на вітчизняних підприємствах та у наукових дослідженнях відбулася уже наприкінці ХХ століття, коли почали створюватися приватні підприємства. Адже, керівники бажали перейняти не лише зарубіжний досвід в управлінні організацією та персоналом, але й стимулювати залучення працівників та інших її стейкхолдерів до більш ефективної політики просування його на ринку, формування позитивного іміджу.

Загалом, корпоративну культуру визначають як цілісну систему, до якої входять стандарти, правила, цінності, ідеї, які забезпечують взаємодію колективу та управління. Її вважають ключовим чинником у розвитку підприємства.

Початок наукових та практичних розвідок щодо формування та реалізації корпоративної культури розпочалися, ще на початку ХХ століття. Представники різних шкіл управління у більшій чи меншій мірі вказували на існування в організаціях певних елементах, які сьогодні відносяться до

корпоративної культури.

Активізувалися дослідження корпоративної культури у другій половині XX столітті. Такі зрушення були зумовлені появою великих корпорацій. Відповідно, відбулася й трансформація змісту аналізованого поняття. Відтоді термін «корпоративна культура» почали використовувати для позначення системи цінностей, норм, традицій і моделей поведінки, які сформувалися всередині корпорацій і визначають особливості їх функціонування, тобто фактично характеризують організаційну культуру підприємства.

Поняття корпоративна культура у економічній літературі використовується поряд з іншим терміном – організаційна культура. Ці два поняття деякі дослідники вважають синонімами, інші ж вказують на відмінності між ними [2].

Ouchi W., Rüttinger R., Schein E., Deal T. E.[58] є прихильниками тотожності двох зазначених понять. Інші дослідники, вказують на існування певних відмінностей корпоративної та організаційної культури. Зокрема, прихильники цього підходу вважають, що організаційна культура є більш широким поняттям. До складу неї входить корпоративна культура. Таким чином, корпоративна культура є однією з складових організаційної культури. Існує й підхід дослідників, за яким два вказаних поняття є різними. Таким чином, вони мають власний лише притаманний їм зміст. Тому, варто їх розглядати як окремі категорії.

Загалом, кожен з наведених підходів заслуговує на певну увагу. З управлінської позиції варто їх розглядати у комплексі. Адже, достатньо важко провести межу між двома категоріями. Вони використовують однаковий понятійний набір елементів, які тісно пов'язані з діяльністю різних управлінських функцій організації. Крім того, обидва аналізовані поняття трансформувалися у самому змісті під впливом розвитку управлінської науки. Тому, важко у наукових дослідженнях щодо цієї проблематики відділити їх. Однак, потрібно розуміти, що зміна управлінських пріоритетів та стратегічних цілей діяльності підприємства

визначила поділ на дві різні категорії - організаційну та корпоративну культуру. Спочатку, коли організації переважно ставила за мету своєї діяльності максимальне зростання обсягу виробництва організаційна та корпоративна культура вживалися як синоніми. У подальшому, коли відбулася зміна цілей організації, на забезпечення високої якості продукції, застосування інноваційних рішень, корпоративні інтереси почали переважати. Отже, увага зосередилася на розвитку поняття корпоративна культура.

Авторство терміна «корпоративна культура» пов'язують із німецьким фельдмаршалом Гельмутом фон Мольтке [13]. Він його почав застосовувати ще у XIX столітті. Зазначеним терміном він характеризував взаємини у військовому середовищі, зокрема серед офіцерського складу. Отже, аналізований термін застосовувалося для позначення системи поведінкових правил і традицій. При цьому вони можуть бути формалізовані або неофіційними. Зазначимо, що така культура формується в межах певної професійної спільноти.

У менеджменті поняття організаційної культури пов'язують з відомим дослідником та науковцем Е. Мейо [67]. Він у 1927-1932 роках здійснював важливі дослідження пов'язані з формуванням організаційної культури на різних підприємствах та її особливостями. У теорії менеджменту аналізовані дослідження відомі під назвою Хоторнські експерименти. У ході них дослідник з'ясовував як різні чинники впливають на продуктивність праці працівників. Соціальне середовище підприємства, яке ще називають «фабричною культурою» було виділено як чинник, що впливає на рівень продуктивності праці персоналу.

На думку Е. Мейо [67] у класичній теорії організації та управління поведінку людини в трудовому колективі не достатньо правильно оцінювали. Переважно, до цього фактору відносилися як до неважливого. Відносини між працівником та організацією вважали формалізованими, адже вони перебували у жорсткій ієрархічній системі управління, де працівник мав

виконувати роботу, яка визначена певним його обов'язком згідно технічних умов. Дослідник вказував, що соціальний статус працівників у колективі та його психологічний стан має велике значення для продуктивності праці в організації.

На важливість корпоративної культури в організації звертав увагу й засновник школи наукового менеджменту Ф.Тейлор. Він вказував, що наявність корпоративних правил, стандартів виконання роботи, а також формування ефективної системи стимулювання працівників впливатиме на підвищення рівня продуктивності праці. Крім того, це забезпечує впорядкування виробничих процесів на підприємстві [84].

Проблеми згуртованості трудового колективу стали об'єктом дослідження Анрі Файоля [48]. У його праці «Загальне та промислове управління» [48] було виділено принцип корпоративного духу, який підтверджує важливість корпоративної культури. Зазначений принцип будується на необхідності формування єдності колективу, розвиток співпраці між працівниками та підтримання сприятливого психологічного клімату в організації [48].

У 1936 році М. Шериф [80], досліджуючи поведінку працівників організації, сформулював поняття соціальної норми. Отже, він вважав, що до неї входять усталені правила та моделі поведінки, які формуються у колективі працівників та допомагають регулювати відносини між ними [80]. Така позиція дослідника мала важливе значення у розвитку змісту поняття корпоративної культури.

Макс Вебер [89] зробив значний внесок у формування теоретичних засад корпоративної культури. На його думку, вона є основою у становлення самоорганізації корпорації. Він вважав, що це відбувається через поєднання морально-етичних принципів діяльності організації з її соціально-економічним розвитком. У працях аналізованого дослідника було сформовано концепцію «раціональної організації праці» [89]. Вона базувалася на існуванні принципів дисципліни, відповідальності, точності у

виконанні завдань та стабільності трудових процесів працівника [89].

Значний внесок у розвиток теорії корпоративної культури зробив Вільям Оучі [73]. Він її розглядав як важливий елемент мотиваційної теорії «Z». В основі цієї концепції лежить необхідність формування відчуття належності працівників до організації, розвиток колективної відповідальності та створення атмосфери взаємної довіри між керівництвом і персоналом [73].

Відомі дослідники корпоративної культури Д. Елдрідж і А. Кромбі [47], відносять її до основної характеристики організації, яка визначає певні її особливості. Таким чином, через неї можна визначити сутність організації. Саме корпоративна культура є чинником, що відрізняє підприємства, які діють у певній галузі між собою [47].

Е. Шейн [78] досліджував перш за все організаційну культуру. Його праця має назву «Організаційна культура і лідерство». Однак, він корпоративну та організаційну культуру не розділяв. Отже, він визначав, що аналізоване поняття вибудовується за певною системою, до якої входять різні елементи, які деколи можуть нести у собі різний зміст. До корпоративної культури він відносить базові уявлення про організацію, які повинні дотримуватися всі групи осіб, які зайняті у ній. На його думку, зазначені уявлення можуть мати формальний або неформальний характер. Тобто, бути офіційно прописаними, або ж ні. Поряд з цим, він зауважує, що вони уже існують у «головах людей» (персоналу), тому їх діяльність здійснюється у відповідності до них. зазначимо, що Е. Шейн є розробником теорії «трьох рівнів» корпоративної культури. Надалі, зазначена теорія буде лежати в основі наступних досліджень аналізованого поняття [78].

Г. Хаєт [11] визначає корпоративну культуру як «систему цінностей, переконань, уявлень, очікувань і символів, а також принципів ведення бізнесу, норм поведінки, традицій і ритуалів, що сформувалися в процесі діяльності організації та поділяються більшістю її працівників» [11]. У цьому визначенні основна увага приділяється саме ціннісним орієнтирам, які формують внутрішнє середовище підприємства.

Варто звернути увагу на працю науковців Т. Пітерса та В. Уотермана «В пошуках ефективного управління» [75], у якій визначалося, що успішність компанії буде залежати від корпоративної культури. Крім того, вони зазначали, що саме наявність корпоративної культури в організації дає можливість їй більш швидше та якісніше адаптуватися до зовнішнього середовища [75].

Українські науковці активно включилися у дослідження корпоративної культури. Зокрема, О. Бала у визначенні зазначеного терміну вказує на існування системи правил, які використовує бізнес здійснюючи діяльність на національному та міжнародному рівні [4]. Таким чином, вона до корпоративної культури відносить такі елементи як процеси прийняття управлінських рішень, рівні делегування повноважень, наявність організаційної комунікації, якісні показники діяльності, формування сприятливого соціально-психологічного клімату серед працівників. Таким чином, підхід дослідниці різниться з класичним визначенням корпоративної культури. У її баченні корпоративна культура є керованою системою, яка визначається певними правилами, які мають на меті більш результативно досягати цілей організації на ринку (регіональному чи міжнародному). У цьому підході, також значна увага приділяється впливу зовнішнього середовища на процес формування корпоративної культури.

Зазначимо, що О.Бала визначила принципи корпоративної культури, які поділила на дві групи. У першу групу дослідниця віднесла загальні принципи: розвиток, системність, відкритість та постійне вдосконалення, координацію, обов'язковість, винагороду, вимірність та корисність, відповідність чинному законодавству. Другу групу сформували особливі принципи. Зокрема, стосунки керівництво-працівник, вільне формування, особистісно орієнтований менеджмент, чіткість, еталон, індивідуальність, узгодженість та відповідність. Оскільки, принципи мають відображати сутність засад діяльності, то такий поділ є дещо формальним. Їх можна більш реально застосовувати до формування та реалізації корпоративної культури в

організації. При цьому, варто звертати увагу на позицію відкритості компанії. Адже, наведені принципи важко буде реалізувати у закритій компанії [3].

Українські дослідниці М. Семикіна та І. Хіміч [19], визначають корпоративну культуру як «сукупність інструментів, що сприяють адаптації організації до умов зовнішнього та внутрішнього середовища». На їхню думку, організаційна культура створює необхідні передумови для ефективної взаємодії підприємства з навколишнім середовищем та забезпечує його стабільний розвиток [19].

На думку О. Ковтун [10], корпоративна культура виступає своєрідною ідеологією організації, що включає спільні цінності, почуття належності працівників до підприємства, інтеграцію інтересів персоналу та організації, традиції, організаційні міфи та інші елементи, які характеризують найвищий рівень культурного розвитку підприємства [10].

Корпоративна культура у Г. Хофстеде [53] має певні особливості. Зазначимо, що дослідник не дає їй прямого уніфікованого визначення. Вона у нього є похідною з загальної культури, яка сформувалася протягом багатьох років. Він вважає, що культура, це перш за все «колективне програмування свідомості». Вона визначається у соціальній взаємодії людей. На неї впливають управлінські рішення. Отже, культура формує цінності, норми та моделі поведінки людей у суспільстві. Складовими корпоративної культури Г. Хофстеде є символи, герої, ритуали та цінності.

Разом із тим у працях вітчизняних науковців виокремлюються різні підходи до визначення структурних елементів корпоративної культури. Так, Р. Веремчук [6] до її основних складових відносить світогляд працівників, систему організаційних цінностей, моделі поведінки, норми взаємодії, а також психологічний клімат, що формується у трудовому колективі [6].

На думку А. Чернишової та Т. Немченко [27], корпоративна культура пов'язана також із певними особистісними характеристиками працівників. Зокрема, дослідники акцентують увагу на таких рисах, як прагнення до конкурентної діяльності, здатність переконувати інших, бажання виступати

неформальним лідером у колективі, а також готовність виконувати рутинні адміністративні завдання [27].

Інший підхід пропонує Є. Фісенко [24], який до елементів корпоративної культури відносить місію підприємства, систему цінностей, імідж організації, стратегічні цілі та бачення її розвитку, правила й норми поведінки, традиції, а також кодекс корпоративної етики [24]. Таким чином, автор підкреслює значну роль корпоративної культури у формуванні ефективної системи управління підприємством.

Таким чином поняття корпоративної культури є складним. Воно постійно розвивається. До його складу входять нові елементи. Корпоративна культура ідентифікує організацію на ринку.

Корпоративна культура має функції, які відображають її особливості та сутність. Науковці, які працюють у сфері дослідження корпоративної культури, зазвичай їх поділяють на загальні та специфічні. Акцентуємо увагу на специфічних функціях, адже це дає можливість виокремити в окрему категорію досліджуване поняття. Отже, корпоративна культура виконує в організації творчу функцію. Саме вона буде використовуватися під час формування та збереження духовних і культурних цінностей організації. Окремо виділено оцінювально-нормативна функція корпоративної культури. Її використовують для оцінювання поведінки працівників. Адже, щоб розуміти чи діє корпоративна культура потрібно порівняти поведінку працівників з визначеними нормами та стандартами. Регулятивну функцій корпоративної культури віднесено до специфічних. Вона необхідна для визначення рівня дотримання правил та стандартів в корпорації. Необхідністю при їх формуванні оформляти їх у певні нормативні акти. Крім того, вона забезпечує контроль за дотриманням корпоративної культури в організації. Корпоративна функція реалізується також через пізнавальну функцію. Вона забезпечує отримання працівниками нових знань, професійного досвіду та участі у різних формах спільної діяльності, що забезпечує соціальну взаємодію між персоналом. До специфічних функцій

корпоративної культури відносять смислоутворюючу функцію. Вона дає можливість зрозуміти працівникам значення своєї діяльності. Крім того, це сприяє визначенню особистості в організації. Означена функція дає також працівникові розуміння соціальної місії в межах організації.

1.2. Особливості різних видів корпоративної культури

У сучасній управлінській науці існує значна кількість моделей, що пояснюють структуру та типи корпоративної культури. Загалом, коли йде мова про структуру та типи корпоративної культури, то перш за все вказують на модель трирівневої культури Е. Шейна (Edgar Schein) [78]. Цей дослідник вперше виділив у корпоративній культурі певну структуру. Зокрема, він вважав, що корпоративна культура формується та розвивається на трьох рівнях. Отже, перший рівень, на думку дослідника є зовнішнім. На цьому рівні проявляються артефакти. До артефактів відносять наявні атрибути компанії. Тобто, те, що є явним для працівників, споживачів, контрагентів компанії. Артефактами є ритуали, які сформувалися в організації; існуючі міфи легенди; розроблений повсякденний одяг працівників з певними атрибутами, що вказують на належність персоналу до певної компанії; певні визначені правила спілкування між різними групами працівників, клієнтами, контрагентами; наявний психологічний клімат, який сформований у компанії.

Наступний другий рівень Е. Шейн визначив як внутрішній. Він полягає у проголошенні цінностей компанії. Отже, зазначений рівень визначає цінності, цілі, вірування, норми та стратенгії, які визначені в організації.

Третій рівень дослідник Е. Шейн визначив базовим. Цей рівень він вважає глибинним. Адже, саме існуючі переконання та уявлення працівників, будуть визначати їх поведінку в організації. Таким чином, саме це формує основу корпоративної культури в компанії.

На думку, Е. Шейна представлена модель корпоративної культури може бути й спрощеною. Тобто, може бути присутній рівень зовнішніх артефактів та глибинний. Таким чином, верхній рівень формує візуальне представлення корпоративної культури, що дає можливість впізнавати компанію на ринку (форма одягу, символи приміщення, фірмовий стиль та інше). Щодо глибинного рівня, він у корпоративній культурі відіграє роль групу чого чинника, який спонукає працівників підтримувати компанію та допомагати їй розвиватися та досягати поставлених цілей.

Е. Шейн представив у своїх дослідженнях можливі типи корпоративних культур. Він вважав, що кожна організація має своє особливе внутрішнє середовище та сформовані спільні цінності, які відображаються в її поведінці. Отже, на його думку існують наступні види корпоративної культури: 1) культура «рольового клубу», «задачі», «влади», «особистості».

У культурі рольового клубу, основний акцент робиться на структурі та ролі членів організації. Таким чином, досягається ефективність діяльності цілої компанії. Адже, вона буде функціонувати достатньо ефективно через чіткий розподіл ролей членів організації. Отже, працівники усвідомлюють, які функції мають виконувати та забезпечують таким чином безперервну діяльність компанії. Основною ознакою такої корпоративної культури є наявність формалізованих процедур. Це означає, що в організації чітко прописані правила та обов'язків працівників. Таким чином, це дає можливість прогнозувати їх дії та відповідно забезпечувати стабільність компанії.

Культура влади базується на ідеї лідерства та влади в організації. Особливістю зазначеної культури є те, що рішення приймаються обмеженим колом людей, які наділені владою в компанії. Таким чином, вони мають можливість контролювати ключові аспекти діяльності. Отже, влада у компанії зосереджується лише у руках впливових осіб. Зважаючи на це, для компаній позитивним є те, що рішення приймаються швидко. Організація є гнучкою та може швидко змінюватися.

Основна ідея культури «Задачі» досягнення цілей та вирішення завдань організації. Отже, для вирішення завдань компанії формуються команди (ггрупи), які працюють над їх вирішенням. При цьому, вони отримують для цього велику автономію у діях та інструментах. Загалом, цей тип корпоративної культури характеризується гнучкістю, комунікацією та наявністю тісної співпраці між членами групи. Отже, аналізована культура є достатньо адаптована до здійснення поточних завдань.

Корпоративна культура «Особистості» побудована на ідеї використання потенціалу кожного працівника. Таким чином, особа-працівник отримує повноваження діяти в організації самостійно. Він має можливість зосереджуватися на виконанні свої власних цілей та інтересів, які співпадають з цілями та завданнями організації. Отже, у аналізованій культурі акцент зроблено на індивідуальних зусиллях працівників. Адже, працівник має працювати на виконанням власних цілей [2]

Достатньо багато уваги у наукових публікаціях присвячено типології корпоративної культури запропоноване дослідником К. Хенді [52]. Він побудував свою класифікацію використовуючи давньогрецькі архетипи. Отже, за його позицією організації можуть формувати корпоративну культури за наступними типами:

«Зевс». В основі зазначеної корпоративної культури є особистість лідера, який виконує центральну роль в організації. Зазначена культура застосовується в основному приватними невеликими компаніями. Переважно керівник виконує роль лідера. Він є засновником, який саме вказує керунок розвитку організації. Така корпоративна культура швидко реагує на виклики зовнішнього середовища. Однак, у ній є високий ризик формування у компанії стилю управління за типом авторитаризму.

Корпоративна культура – Аполлон. Вона будується за принципом розподілу певних ролей в організації та дотриманні чітких регламентів. У такій корпоративній культурі більшість обов'язків мають формальне оформлення. Аналізована культура переважно використовується в

організаціях, яка має складну ієрархію.

Афіна, це тип корпоративної культури, яка побудована за гнучким принципом. У ній вирішення конкретних завдань доручається групі осіб, які будуть конкретно працювати над їх вирішенням. Ці групи є автономними. Вони мають високий рівень самостійності у прийнятті та реалізації рішень.

Діоніс. Тип корпоративної культури, яка базується на індивідуальній автономії кожного працівника. В її основі лежить особиста самоорганізація працівника. Інтереси компанії забезпечується роботою вільних професіоналів, які активно між собою комунікують для досягнення поставлених завдань.

К.Камерон та Р.Куїн [40] запропонували виділяти корпоративну культуру організації виходячи з конкурентних цінностей. В їх моделі використовується фактори гнучкість-стабільність та внутрішні-зовнішні впливи. Таким чином, корпоративна культура може бути:

Клановою. Її характерними ознаками є атмосфера взаємопідтримки між працівниками. В цій організації існують теплі стосунки між працівниками. Дуже часто вона є схожою на велику родину. Аналізована культура має як позитивні так і негативні сторони. До позитивних моментів корпоративної культури за цією моделлю віднесемо високий рівень задоволеності персоналу, та їх лояльність. Однак, ризиками для компанії може бути відсутність дисципліни у працівників, відповідальності, відсутність якісного контролю.

Наступний вид корпоративної культури – адхократія. Ця модель враховує чинники та вимоги зовнішнього та внутрішнього середовища організації, швидко реагує на їх зміну. В організації працівників стимулюють до здійснення креативних рішень, впровадження інновацій та експериментів, проводити ризиковану поведінку у вирішенні певних питань. Організації, які здійснюють діяльність у динамічному середовищі, обирають аналізовану корпоративну культуру. Однак, якщо вона матиме систематичності та цілеспрямованості, то носитиме хаотичний характер, що заважатиме компанії досягати поставлених цілей.

Зазначені вище дослідники, вважають, що організації можуть обирати модель корпоративної культури, яка має назву ринкової. Така культура має чітку орієнтацію на результат. Вона вивчає та аналізує запити клієнтів, намагаючись задовольнити їх потреби. Крім того, аналізована модель культури є найбільш конкурентоздатною. В її основі покладена змагальність працівників, які мають досягнути найкращого результату. Отже, вони будуть через вказану поведінку забезпечувати високий рівень ефективності своєї діяльності. Однак, високий рівень їх стресу та можливого швидкого вигорання негативно можуть позначитися на їх індивідуальній діяльності та результативності.

Модель корпоративної культури, яка називається ієрархією, побудована на чітких процедурах та існуванні в управлінні формальної вертикалі. Таким чином, можна передбачити та запобігти впливу негативних чинників. У ній також присутній якісний облік та контроль за діями працівників. Однак, негативними рисами аналізованої моделі є не можливість швидко реагувати на виклики зовнішнього середовища.

Порівнюючи моделі корпоративної культури Хенді та Камерона і Куїнна, можна відмітити певні схожості. Зокрема, дослідники виділяють наявність ієрархічної форми підпорядкування працівників, діяльність у командах (групах), наявність лідера-керівника, можливість використання інноваційних підходів. Отже, корпоративна культура в організаціях може повторювати певні елементи дій, за якими можна її ідентифікувати. Тому, хоча описові терміни моделей корпоративної поведінки є різними, однак вони відображатимуть спільні (схожі) риси поведінки працівників.

У працях Г. Хофстеде [53] виділено певні типи культур, які сформувалися під впливом національної культури. Таким чином, кожен виділений тип корпоративної культури матиме лише її характерні особливості, що відповідно відображається на управлінських процесах та поведінці працівників компанії. Таким чином, дослідник виділяє наступні типи корпоративних культур: дистанція влади; індивідуалізм, який може

також бути й колективізмом; уникнення невизначеності; мускулінність або фемінність; довгострокова орієнтація.

Тип культури індуалізм-колективізм формується під впливом важливих чинників, що визначається загальними процесами у середовищі суспільства. Таким чином, вона орієнтується на них. При цьому враховуються запити організації на індивідуальні або колективні потреби. В індивідуальних культурах, які обирають організації, завдання визначаються з огляду на особистісні досягнення та самореалізацію працівників. В компаніях, які формують свою культуру на колективістських засадах, обирають групові цінності, виробляють заходи на підтримку працівників, колективну відповідальність.

Корпоративна культура типу уникнення невизначеності базується на рівні та готовності суспільства приймати невизначеність та ризик. Таким чином, організації можуть обирати різні стратегії уникнення у прояві власної культури. Так, організації можуть у власній культурі демонструвати високий рівень уникнення невизначеності. Таким чином, у зазначених компаніях працівники прагнуть отримувати чіткі правила. Їм комфортно працювати у стабільних умовах. Компанія прагне організувати діяльність на принципі структуризованості. У організаціях де ділова культура вибудовується на низькому рівні уникнення невизначеності працівники краще адаптуються до різних змін та інновацій.

Інший тип ділової культури організацій – маскулінність або фемінізм. Отже, у маскулінних культурах організації більш жорсткі. Вони орієнтуються переважно на досягнення, конкуренцію та отримання матеріального успіху компанії. Щодо ремінних культурах то вони у своїй діяльності опираються на принцип співпраці, соціальної підтримки, досягнення високої якості життя працівників.

Компанії можуть використовувати тип ділової культури який визначається довгостроковою орієнтацією. Для аналізованої культури характерним є наполегливість, економність та стратегічне мислення. Таким

чином, це формує культуру, яка спрямована на досягнення довгострокових цілей компанії. Підприємства можуть використовувати короткострокову орієнтацію у корпоративній культурі. Вона проявляється у формуванні традицій, цінностей, які переважно дають можливість досягати організації швидких результатів.

Таблиця 1.1

Типи корпоративної культури за Г. Хофстеде [53]

Культурний вимір	Характеристика	Особливості прояву в організації
Дистанція влади	Відображає рівень прийняття нерівності влади у суспільстві та організації	У культурах із високою дистанцією влади керівництво має значний авторитет, рішення приймаються централізовано. У культурах із низькою дистанцією влади поширені демократичні методи управління та відкриті комунікації між керівниками і працівниками.
Індивідуалізм — колективізм	Показує орієнтацію суспільства на особисті або групові інтереси	В індивідуалістичних культурах пріоритет надається особистим досягненням і самореалізації працівників. У колективістських культурах важливу роль відіграють командна робота, взаємна підтримка та колективна відповідальність.
Уникнення невизначеності	Визначає рівень готовності суспільства приймати ризик і невизначеність	У культурах із високим рівнем уникнення невизначеності організації прагнуть чітких правил, стабільності та формалізації діяльності. У культурах із низьким рівнем цього показника працівники більш відкриті до змін та інновацій.
Маскулінність — фемінність	Характеризує домінування цінностей конкуренції або співпраці	Маскулінні культури орієнтовані на досягнення результатів, конкуренцію та матеріальний успіх. Фемінні культури акцентують увагу на співпраці, соціальній підтримці працівників та якості життя.
Довгострокова орієнтація	Відображає орієнтацію організації на майбутній розвиток або швидкі результати	У культурах із довгостроковою орієнтацією переважає стратегічне мислення, наполегливість і економність. У короткострокових культурах важливими є традиції, стабільність та досягнення швидких результатів.

У таблиці 1.2 показано порівняльну таблицю основних моделей

корпоративної культури, які дослідженні та використовуються організаціями.

Таблиця 1.2

Порівняння основних моделей корпоративної культури

Автор / модель	Основна ідея моделі	Основні елементи	Практичне значення для управління
Edgar Schein [78] – модель трирівневої культури	Корпоративна культура має багаторівневу структуру, де зовнішні прояви базуються на глибинних переконаннях	Артефакти; проголошені цінності; базові припущення	Дозволяє аналізувати глибинні причини поведінки працівників та формувати культуру організації
Charles Handy [52] – типологія культур	Тип культури залежить від структури влади та способу управління в організації	Культура влади; рольова культура; культура завдання; культура особистості	Допомагає визначити стиль управління та характер взаємодії в організації
Kim Cameron та Robert Quinn [40] – модель «конкуруючих цінностей»	Культура організації формується залежно від її орієнтації на внутрішнє або зовнішнє середовище та рівня гнучкості	Кланова культура; адхократична культура; ринкова культура; ієрархічна культура	Дає змогу оцінити тип культури організації та визначити напрям її розвитку
Geert Hofstede [53] – культурні виміри	Корпоративна культура формується під впливом національних культурних особливостей	Дистанція влади; індивідуалізм — колективізм; уникнення невизначеності; маскулінізм — фемінізм; довгострокова орієнтація	Дозволяє аналізувати вплив національної культури на стиль управління та поведінку працівників

На думку Семикіної М.В. [19, с.145] в організації одночасно може існувати декілька субкультур. Це нормальна практика для сучасних компаній. Адже, вони є різноплановими та мають одночасно забезпечити реалізацію досягнення декількох цілей. Однак, ефективність такої гібридної моделі корпоративної моделі залежить від якісної координації усіх типів моделей. При цьому важливо, щоб аналізовані компанії виробили єдиний

системний підхід до управління та реалізації всіх наявних елементів корпоративної культури. Таким чином, можна якісно вирішувати конфлікти, направляти дії працівників та швидко реагувати на ризики, які виходять з зовнішнього та внутрішнього середовища компанії.

Загалом, сьогодні дослідники корпоративної культури намагаються досліджувати її різні прояви, тому появляються й різні критерії її виділення. Зокрема, можна навести типології корпоративної культури, яка була запропонована С. Мердоком та Д.Паркером [70]. Їх класифікація корпоративної культури побудована з використанням гендерного аспекту. Тобто, вони досліджували взаємодії статей в організації. Зважаючи на цей критерій було виділено наступні типи корпоративної культури.

Культура типу «джентльменський клуб» характерна для організацій, де панує атмосфера взаємної поваги та ввічливості, однак при цьому жінкам відводиться обмежене коло ролей. У таких організаціях жінки можуть працювати, проте можливості їх професійного зростання та просування по службі часто обмежуються усталеними стереотипами.

Тип культури «казарма» характеризується жорсткою ієрархічною структурою управління, у межах якої допускається авторитарний стиль керівництва. У таких організаціях можуть спостерігатися прояви зневажливого ставлення до підлеглих, зокрема підвищення тону або жорсткі методи контролю. Жінки, як правило, займають у таких структурах нижчі посади та мають обмежені можливості для кар'єрного зростання.

Культура «спортивної роздягальні» характеризується тим, що взаємовідносини між працівниками, переважно чоловіками, формуються на основі специфічних чоловічих інтересів і неформального спілкування. У такому середовищі жінкам часто складніше інтегруватися в колектив і брати участь у неформальних комунікаціях.

Культура «сліпоти до статі» передбачає формальну рівність жінок і чоловіків у професійній діяльності. У таких організаціях працівники виконують однакові функції незалежно від статі, однак при цьому можуть

ігноруватися особливості життєвих обставин працівників, зокрема поєднання професійної діяльності з сімейними обов'язками.

У культурі «оманливої підтримки» керівництво та працівники декларують підтримку принципів гендерної рівності, однак реальні дії щодо її забезпечення залишаються мінімальними або взагалі відсутні.

Ще одним типом є культура «тямущих мачо», яка характеризується високим рівнем конкуренції та орієнтацією на досягнення високих економічних результатів. У таких організаціях працівники перебувають під постійним тиском необхідності демонструвати високі показники ефективності. Для кар'єрного зростання необхідно повністю зосередитися на професійній діяльності, що часто ускладнює можливості кар'єрного розвитку для працівників, які поєднують роботу з сімейними обов'язками.

Загалом домінуюча культура в організації значною мірою формується під впливом вищого керівництва та визначає характер взаємодії працівників, стиль управління, а також особливості професійної поведінки як жінок, так і чоловіків.

Аналіз різних типів організаційної культури свідчить про те, що вона суттєво впливає на характер взаємовідносин у колективі, стиль управління та можливості професійного розвитку працівників. Особливості корпоративної культури можуть визначати рівень гендерної рівності в організації, а також умови для кар'єрного зростання жінок і чоловіків. У різних типах культур спостерігаються відмінності у розподілі ролей, ставленні до працівників та організації управлінських процесів. Водночас ефективна корпоративна культура повинна базуватися на принципах взаємної поваги, рівності можливостей та підтримки професійного розвитку персоналу. Формування такої культури сприяє підвищенню ефективності діяльності організації та створенню сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі.

Отже, проведений аналіз наукових підходів до визначення видів і моделей корпоративної культури свідчить про наявність різноманітних концепцій, які пояснюють її структуру, функції та вплив на діяльність

організації. Зокрема, модель трирівневої культури Edgar Schein дозволяє розкрити внутрішню структуру корпоративної культури через взаємозв'язок артефактів, цінностей та базових переконань. Типологія культур Charles Handy акцентує увагу на особливостях розподілу влади та характері взаємодії між працівниками в організації. Модель «конкуруючих цінностей», запропонована Kim Cameron та Robert Quinn, дозволяє визначити тип культури залежно від рівня гнучкості організації та її орієнтації на внутрішнє чи зовнішнє середовище. Водночас культурні виміри Geert Hofstede демонструють вплив національних і соціальних чинників на формування управлінських підходів та поведінку працівників. Узагальнення різних підходів дає змогу зробити висновок, що корпоративна культура є складним багатокомпонентним явищем, яке визначає стиль управління, характер взаємодії персоналу та ефективність функціонування організації. Правильне формування і розвиток корпоративної культури сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства, формуванню сприятливого соціально-психологічного клімату та досягненню стратегічних цілей організації.

1.3. Особливості формування корпоративної культури в організаціях

У попередніх питаннях досліджуючи сутність та типи корпоративної культури було зроблено акцент на їх складній структурі, яка є індивідуальною характеристикою організації. Крім того, формуючи корпоративну культуру у компанії намагаються вирішити одразу декілька цілей. Таким чином, важливо дослідити особливості її формування та основний склад.

Зважаючи на різноманітність трактувань корпоративної культури у наукових дослідженнях, у сучасній управлінській науці сформовано декілька підходів до пояснення її сутності та механізмів формування. Кожен із цих

підходів акцентує увагу на різних елементах корпоративної культури, які визначають її зміст, функції та вплив на діяльність організації.

Таблиця 1.3

Підходи до формування корпоративної культури

Підхід	Основна ідея підходу	Ключові елементи	Значення для управління організацією
Символічний	Корпоративна культура розглядається через систему символів, знаків, ритуалів та традицій, що формують спільне розуміння цінностей організації	Символи, ритуали, корпоративні традиції, легенди, фірмовий стиль, правила комунікації	Сприяє формуванню корпоративної ідентичності працівників та підвищує рівень їхньої лояльності до організації
Когнітивний	Корпоративна культура трактується як сукупність знань, норм поведінки, цінностей і навичок, які формуються у працівників у процесі діяльності	Знання, правила поведінки, традиції, корпоративні норми, професійні навички	Дає можливість формувати спільні моделі поведінки працівників та підвищувати ефективність їх взаємодії
Системний	Корпоративна культура розглядається як цілісна система взаємопов'язаних елементів, що формуються під впливом внутрішнього та зовнішнього середовища організації	Місія, цілі, стиль управління, організаційний клімат, система цінностей	Забезпечує комплексний підхід до управління персоналом та сприяє узгодженню діяльності працівників із стратегічними цілями підприємства
Функціональний	Корпоративна культура розглядається через її функції у діяльності організації	Регулятивна функція, мотиваційна функція, комунікаційна функція, інтеграційна функція	Допомагає підвищити ефективність управління, стимулює мотивацію персоналу та сприяє формуванню позитивного соціально-психологічного клімату

Символічний підхід розглядає корпоративну культуру через систему символів, знаків, ритуалів та інших елементів, які формують спільне

розуміння цінностей організації серед її працівників. У межах цього підходу культура проявляється через символічні атрибути компанії — корпоративні традиції, легенди, міфи, фірмовий стиль, елементи корпоративної ідентичності та правила взаємодії між працівниками. Основний акцент у цьому підході робиться на формуванні символічного середовища організації, яке допомагає працівникам ідентифікувати себе з компанією та її цілями. Важливою умовою ефективності такого підходу є те, що всі працівники повинні однаково розуміти значення символів та використовувати їх як орієнтири у своїй діяльності. У цьому контексті особлива роль належить керівництву організації, яке формує та підтримує систему корпоративних символів, що сприяють зміцненню єдності колективу та забезпечують ефективну координацію діяльності працівників.

Когнітивний підхід ґрунтується на розумінні корпоративної культури як сукупності знань, норм, правил поведінки, традицій та професійних навичок, які засвоюються працівниками в процесі діяльності організації. Основний акцент цього підходу зроблено на формуванні певних моделей мислення та поведінки працівників, які виникають у результаті їх взаємодії в межах організаційного середовища. Відповідно до цього підходу корпоративна культура формується поступово під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів діяльності підприємства. Значну роль у її розвитку відіграє система управління персоналом, зокрема навчання, підвищення кваліфікації працівників, проведення тренінгів, семінарів та інших форм корпоративного навчання. Такі заходи сприяють формуванню спільного бачення цілей організації, розвитку корпоративного духу та попередженню конфліктних ситуацій у колективі.

Системний підхід розглядає корпоративну культуру як складну систему взаємопов'язаних елементів, які формуються під впливом різних чинників внутрішнього та зовнішнього середовища організації. У межах цього підходу культура підприємства оцінюється через певні показники, що характеризують організаційний клімат, стиль управління, систему цінностей,

місію та стратегічні цілі компанії. Особливістю системного підходу є те, що корпоративна культура розглядається як інтегрований елемент управлінської системи підприємства, який впливає на поведінку працівників, ефективність управлінських рішень та загальні результати діяльності організації. Водночас важливим чинником формування культури є психологічний клімат у колективі, адже саме від сприйняття працівниками існуючих норм і цінностей залежить рівень їхньої лояльності до організації та готовність підтримувати її стратегічні цілі.

Таким чином, кожен із розглянутих підходів дозволяє розкрити окремі аспекти корпоративної культури та пояснити механізми її формування і функціонування в організації. У практиці управління підприємствами ці підходи часто застосовуються комплексно, що дає можливість більш повно оцінити роль корпоративної культури у забезпеченні ефективної діяльності організації.

Корпоративна культура не є статичною. Адже, в організації працюють різні люди, що формують елементи корпоративної культури. Крім того, на них впливають чинники зовнішнього середовища. Отже, внутрішній клімат організації формується під впливом різних чинників, які будуть визначати її особливості. Внутрішнє середовище, на думку керівництва компаній має підсилювати реалізації її цілей, що є важливим чинником у глобальному світі та в умовах зростання рівня конкуренції на ринку. У цьому контексті варто звернути увагу на думку колишнього президента «Ford Motor Company» Марка Філдса, який зазначав, що «можна мати найкращий план у світі, але якщо культура не дозволить його реалізувати, він загине на корені» [61]. Отже, практикуючий керівник великої компанії визначив необхідність корпоративної культури. Він також, вказував на роль відповідних цінностей та норм, які сформувалися в організації для впровадження інновацій у виробничі процеси.

Корпоративна культура організації характеризується певною етапністю. Для ефективної її ролі в системі управління організацією, вона має

синхронізуватися з її завданнями та цілями. Особливо при виробленні стратегії компанії. При цьому варто розуміти, що в організації культура є поєднанням різних елементів, які поєднують глибинні переконання, принципи, візуальні проекції. Зазначені елементи будуть розвиватися разом з організацією. Вони так би мовити будуть нашаровуватися. Отже, у досягненні довгострокових цілей компанії керівник має підтримувати ціннісні бачення компанії, які мають отримати відгук у працівників. Таким чином, амбітні чи благородні цілі (мета), які записані в корпоративний документ мають через цілу низку інструментів корпоративної культури отримати підтвердження у працівників. Стратегічні цілі компанії мають відповідати прагненням працівників. Крім того, вони мають вирішувати проблеми реального життя.

Зазначена вказує, що стратегія та корпоративна культура будуть мати інтеграційний характер. Тобто, вони формуються паралельно. Американський дослідник Jay Barney [37, с.658] у своїй концепції формування стійких конкурентних переваг зазначає, що корпоративна культура може виступати важливим стратегічним ресурсом підприємства. На його думку, унікальність організаційної культури зумовлюється історичними умовами її формування, складністю соціальних взаємозв'язків у колективі та так званою причинною неоднозначністю, що ускладнює можливість її повного відтворення або копіювання конкурентами. Саме ці характеристики роблять корпоративну культуру одним із чинників довгострокової конкурентоспроможності організації.

Водночас ефективність корпоративної культури значною мірою залежить від узгодженості управлінських процесів. Коли стратегічне планування, управлінські рішення керівництва та неформальні елементи організаційного життя — традиції, ритуали, правила взаємодії — функціонують у єдиній системі, виникає ефект синергії, який підсилює результативність діяльності підприємства.

Важливо підкреслити, що ключову роль у формуванні та розвитку

корпоративної культури відіграє людський фактор. Саме працівники наповнюють її змістом, підтримують корпоративні цінності та реалізують стратегічне бачення розвитку організації.

Разом із тим у процесі формування та розвитку корпоративної культури можуть виникати певні труднощі. До таких належать, зокрема, опір змінам з боку працівників або існування різних субкультур у межах однієї організації. Дослідниця Joanne Martin [66] зазначає, що інтеграція культурних елементів у компанії не завжди відбувається безконфліктно, оскільки працівники можуть дотримуватися різних ціннісних орієнтацій та управлінських установок.

З метою уникнення дисбалансу в організаційному середовищі керівництву необхідно враховувати різноманітність учасників корпоративної культури та особливості їхніх інтересів. Особливо актуальним це є для великих компаній і корпорацій зі складною багаторівневою структурою управління. У цьому контексті важливого значення набуває програмно-цільовий підхід до формування корпоративної культури, який передбачає виявлення внутрішніх груп працівників із притаманними їм цінностями та поведінковими установками. Це дозволяє сформувати єдину систему взаємодії в організації, зберігаючи водночас специфіку окремих субкультур і забезпечуючи їх гармонійне співіснування.

У контексті стратегічного управління важливо враховувати, що трансформація корпоративної культури зазвичай є довготривалим процесом. Сформовані протягом багатьох років традиції, норми та моделі поведінки працівників не можуть змінитися миттєво — для цього потрібен певний період адаптації та поступового впровадження нових підходів. На думку Philip Hull [56], оновлення корпоративної культури доцільно здійснювати поетапно, використовуючи ефективні комунікаційні механізми та залучаючи неформальних лідерів колективу, які здатні впливати на сприйняття змін працівниками.

У свою чергу, John Downey [46] зазначає, що важливим інструментом

формування спільного бачення розвитку організації є регулярні навчальні програми, тренінги, корпоративні заходи та проєкти, спрямовані на розвиток командної взаємодії. Такі заходи допомагають працівникам краще усвідомити стратегічні орієнтири підприємства та об'єднатися навколо спільних цілей.

Крім того, важливу роль у процесі культурних змін відіграє збалансована інформаційна політика організації, яка сприяє формуванню довіри між керівництвом і працівниками та підвищує рівень їхньої залученості до діяльності компанії. Особливо актуальним це є в умовах кризових викликів, зокрема під час війни, коли регулярна комунікація з керівництвом, взаємна підтримка в колективі, а також визнання внеску працівників у спільну справу стають важливими чинниками мотивації та підтримання стабільності організації.

У процесі аналізу формування корпоративної культури важливо також враховувати значення лідерства, особливо в контексті її стратегічної спрямованості. Значну увагу цьому аспекту приділяв Edgar Schein [79, с.70], який підкреслював, що саме керівники формують стандарти поведінки в організації, демонструючи їх через власні дії та управлінські рішення. Якщо задекларовані компанією цінності, наприклад турбота про персонал або орієнтація на командну підтримку, не підкріплюються реальними діями керівництва, виникає суперечність між офіційними принципами та фактичними управлінськими практиками.

У такому випадку реалізація стратегії організації може перетворитися на формальність, оскільки відсутність морального авторитету керівництва знижує довіру працівників і послаблює ефективність корпоративної культури. Тому лідерство у сучасній організації повинно базуватися не лише на використанні управлінських інструментів, але й на особистому прикладі керівника. Візіонерська позиція лідера проявляється у його щоденній поведінці, рішеннях та комунікації з працівниками, які мають відповідати задекларованим цінностям і стратегічним орієнтирам компанії.

Особлива роль керівника у формуванні та реалізації корпоративної культури позначається на ефективності організації. Крім того, керівництво визначає її інтеграцію у стратегічне управління. Трансформація змін у корпоративній культурі відбувається зважаючи на стиль управління та світоглядні орієнтири керівника організації.

Частина керівників віддає перевагу швидким і радикальним трансформаціям, що передбачають суттєве оновлення організаційних правил, перегляд управлінських процедур, а інколи й значні кадрові зміни з метою залучення нових працівників та нових ідей. Такий підхід дозволяє швидко змінити внутрішнє середовище підприємства, однак водночас може супроводжуватися значними соціальними ризиками для колективу.

Інша група керівників обирає більш поступову модель культурних змін. У цьому випадку працівники активно залучаються до процесу трансформації через участь у фокус-групах, обговореннях та спільному перегляді організаційних стандартів. Такий підхід дає змогу зберегти стабільний соціально-психологічний клімат у колективі та підтримати високий рівень лояльності працівників до організації.

В умовах сучасної української економіки, особливо в період воєнних викликів, більш поширеним є саме поступовий підхід до змін. Надмірно різкі організаційні трансформації можуть негативно вплинути на моральний стан працівників і знизити рівень їхньої мотивації. Тому дедалі більшого значення набуває емпатійний стиль управління, що базується на взаємній підтримці, відкритому діалозі та досягненні консенсусу між керівництвом і персоналом. Водночас ефективність культурних змін залежить від здатності керівництва підтримувати баланс між необхідністю трансформацій та збереженням стабільності колективу.

При формуванні корпоративної культури потрібно враховувати наступні чинники, які можна групувати в залежності від джерела їх походження. У таблиці 1.5. наведено фактори впливу та формування корпоративної культури компанії.

Таблиця 1.5

Фактори формування корпоративної культури підприємства

Фактор	Зміст фактора	Вплив на формування корпоративної культури
Зовнішнє середовище	Рівень конкуренції, економічна ситуація, державне регулювання, правові обмеження, геополітичні умови	Визначає стратегічні пріоритети організації, формує орієнтацію на безпеку, стабільність або інноваційність діяльності
Національна культура	Ментальні особливості суспільства, рівень дистанції влади, колективізм або індивідуалізм, ставлення до невизначеності	Впливає на стиль управління, характер взаємодії працівників та сприйняття управлінських рішень
Історія розвитку організації	Досвід попередніх керівників, сформовані традиції, корпоративні легенди, внутрішні ритуали	Формує культурну спадщину підприємства та підтримує стабільність організаційних цінностей
Сфера та профіль діяльності	Галузеві особливості, технологічний рівень виробництва, інноваційність або консервативність сектору	Визначає необхідний рівень гнучкості, креативності або дисципліни в організації
Стиль керівництва	Управлінські підходи керівників, рівень відкритості до ідей працівників, характер комунікації	Впливає на формування атмосфери довіри, співпраці або ієрархічної підпорядкованості
Структура власності	Державна, приватна або змішана форма власності, участь іноземних інвесторів, акціонерна структура	Визначає управлінські стандарти, рівень формалізації процесів та корпоративного управління
Система мотивації персоналу	Матеріальні винагороди, соціальні пакети, премії, корпоративні заходи, визнання досягнень	Сприяє формуванню лояльності працівників та зміцненню корпоративних цінностей
Комунікаційна система	Канали поширення інформації, зворотний зв'язок, прозорість управлінських рішень	Формує рівень довіри між керівництвом і персоналом та забезпечує ефективну взаємодію
Субкультури та неформальні лідери	Наявність різних груп у колективі, роль наставників та авторитетних працівників	Впливає на внутрішню динаміку організації та поширення корпоративних цінностей
Ціннісні орієнтири організації	Соціальна відповідальність, орієнтація на командну роботу, інноваційність, патріотизм	Визначає загальний напрям розвитку організації та поведінкові стандарти працівників

Зокрема, потрібно звертати увагу на чинники зовнішнього середовища.

Вони є різними. Відповідно сили їх впливу на формування та розвиток корпоративної культури буде також різним. Отже, до чинників зовнішнього середовища віднесемо наявний рівень конкуренції, наявність правових обмежень, державне регулювання, економічна ситуація та геополітичні виклики формують певні вимоги до організації діяльності компанії. У складних умовах, зокрема під час економічної нестабільності чи воєнних загроз, підприємства можуть формувати культуру, орієнтовану на безпеку, відповідальність та швидке прийняття управлінських рішень.

Національна специфіка є другою групою чинників, що впливають на формування та реалізацію корпоративної політики. Сюди відносять чинники, що визначають національно культурні особливості суспільства. Вони проявляються у рівні дистанції влади, ступені колективізму або індивідуалізму, ставленні до невизначеності, особливостях комунікації та прийняття рішень. Саме ці культурні характеристики впливають на стиль керівництва, взаємовідносини між працівниками та загальну атмосферу в організації.

Фактори історичної спадщини відіграють важливу роль у формуванні та розвитку корпоративної культури компанії. Культура підприємства формується під впливом його історичного розвитку. Попередній досвід діяльності, управлінські підходи колишніх керівників, сформовані традиції, корпоративні ритуали та легенди про ключових осіб або «героїв» компанії створюють певний культурний фундамент. Такі елементи можуть передаватися від покоління до покоління працівників і підтримувати стабільність організаційної культури.

Тип галузі, у якій функціонує організація, також впливає на характер корпоративної культури. Наприклад, у високотехнологічних галузях переважають цінності інноваційності, гнучкості та креативності, тоді як у традиційних або консервативних сферах діяльності домінують стабільність, чітке дотримання регламентів і дисципліна.

Значний вплив на формування корпоративної культури має стиль

управління керівництва. Авторитет керівника, його готовність до відкритого діалогу з працівниками, підтримка ініціатив та розвиток горизонтальних комунікацій сприяють формуванню атмосфери довіри та співпраці в колективі. Водночас авторитарний стиль управління може формувати більш формалізовану та ієрархічну культуру.

Тип власності також впливає на особливості корпоративної культури. Наприклад, у державних підприємствах часто переважає більш формалізована система управління, тоді як приватні компанії можуть відзначатися більшою гнучкістю та інноваційністю. Наявність іноземних інвесторів або акціонерної структури власності може сприяти впровадженню міжнародних стандартів корпоративного управління та нових управлінських практик.

Одним із важливих інструментів формування корпоративної культури є система стимулювання працівників. Матеріальні винагороди, соціальні пакети, премії, а також нематеріальні форми мотивації — корпоративні заходи, професійне визнання, можливості кар'єрного розвитку — формують лояльність працівників до організації та сприяють зміцненню корпоративних цінностей.

Ефективна система внутрішніх комунікацій є важливою складовою корпоративної культури. Наявність прозорих каналів обміну інформацією, регулярний зворотний зв'язок між керівництвом і працівниками, а також відкритість процесу прийняття управлінських рішень сприяють підвищенню довіри та залученості персоналу до діяльності підприємства.

У великих організаціях можуть формуватися різні субкультури, характерні для окремих структурних підрозділів. Важливу роль у їх функціонуванні відіграють неформальні лідери — досвідчені працівники, наставники або авторитетні члени колективу, які можуть впливати на поведінку інших співробітників та формування ціннісних орієнтирів у колективі.

Ключовим елементом корпоративної культури є система цінностей

підприємства. До таких цінностей можуть належати соціальна відповідальність, орієнтація на командну роботу, професійний розвиток, інноваційність, патріотизм та інші принципи, які визначають загальний напрям розвитку організації та поведінку її працівників.

Отже, корпоративна культура формується під впливом широкого спектра внутрішніх і зовнішніх чинників, які взаємодіють між собою та визначають специфіку організаційного середовища підприємства. Їх урахування дозволяє керівництву ефективно формувати систему цінностей, що сприятиме підвищенню результативності діяльності організації та розвитку її людського потенціалу.

У процесі еволюції організації змінюється характер впливу різних чинників на корпоративну культуру, що супроводжується її переоцінкою та трансформацією. Залежно від управлінських рішень і реакції колективу ці чинники можуть або ігноруватися, або піддаватися критичному аналізу, або ж активно прийматися і інтегруватися в систему організаційних цінностей. Таким чином, дія зазначених факторів може як сприяти подальшому розвитку корпоративної культури, так і стримувати її трансформацію та вдосконалення окремих елементів.

Визначимо, етапи формування корпоративної культури в організації.

На початковому етапі (А) керівництво організації визначає стратегічне бачення розвитку підприємства, формулює його місію та ключові стратегічні пріоритети. Одночасно проводиться стратегічний аналіз, зокрема SWOT-аналіз, який дає можливість оцінити сильні та слабкі сторони компанії, а також можливості й загрози зовнішнього середовища. Саме на цьому етапі окреслюються базові орієнтири майбутнього розвитку корпоративної культури.

Наступний етап (В) передбачає дослідження наявного стану організаційної культури. Зокрема, аналізуються домінуючі цінності працівників, особливості взаємодії між різними підрозділами, рівень згуртованості колективу та можливі джерела опору майбутнім змінам. Такий

аналіз дозволяє виявити проблемні аспекти та визначити напрямки подальшої трансформації корпоративної культури.

На етапі (C) розробляється бажана або цільова модель корпоративної культури. У її межах визначаються ключові цінності організації, корпоративні традиції, ритуали та типові моделі поведінки працівників, які мають відповідати стратегічним цілям і довгостроковим планам розвитку підприємства.

Подальший етап (D) полягає у розробленні детального плану реалізації змін. Він передбачає визначення відповідальних осіб, формування бюджету, а також розробку комплексу практичних заходів, серед яких можуть бути навчальні програми, тренінги, корпоративні зустрічі, інформаційні кампанії та інші інструменти розвитку організаційної культури.

На етапі (E) відбувається безпосереднє впровадження запланованих змін. Для цього застосовуються різні комунікаційні механізми, програми розвитку лідерства, системи мотивації та заохочення персоналу, а також організовуються публічні заходи, спрямовані на популяризацію нових корпоративних цінностей.

Завершальним етапом (F) є регулярний моніторинг результатів та оцінювання ефективності впроваджених заходів. У процесі такого контролю визначаються можливі відхилення від запланованих результатів, після чого за потреби вносяться відповідні корективи. Циклічний характер цього процесу пояснюється тим, що стратегічні цілі організації можуть змінюватися під впливом зовнішніх факторів, тому система корпоративної культури потребує постійного аналізу та адаптації до нових умов діяльності.

Оцінювання корпоративної культури є важливою складовою процесу її формування та подальшого розвитку в організації. Саме на цьому етапі здійснюється аналіз ефективності наявної системи цінностей, норм поведінки та управлінських практик. У сучасній управлінській практиці застосовують різні методи дослідження корпоративної культури, серед яких можна виділити статистичний аналіз, порівняльний аналіз, метод експертних оцінок,

факторний та кластерний аналіз, а також графічні методи представлення результатів.

З метою підвищення точності отриманих результатів зазвичай використовується комплексний підхід, що передбачає одночасне застосування декількох методів дослідження. Такий підхід дозволяє отримати більш об'єктивну інформацію про стан корпоративної культури, визначити її сильні та слабкі сторони, а також виявити напрями подальшого вдосконалення. Вибір конкретних методів оцінювання корпоративної культури здійснюється керівництвом організації з урахуванням специфіки діяльності підприємства, його структури та стратегічних цілей розвитку.

Отже, формування корпоративної культури має поетапний характер і передбачає визначення стратегічних орієнтирів організації, аналіз існуючого стану культури, розроблення її бажаної моделі, реалізацію відповідних управлінських заходів та подальший моніторинг результатів. Важливим елементом цього процесу є систематична оцінка корпоративної культури, яка здійснюється за допомогою різних методів аналізу та дозволяє виявити її сильні й слабкі сторони.

Висновки до розділу 1

Отже, корпоративна культура є складним багатокомпонентним явищем, яке охоплює систему цінностей, норм, правил поведінки, традицій, символів, ритуалів, моделей взаємодії та управлінських орієнтирів, що визначають внутрішнє середовище підприємства та впливають на ефективність його діяльності.

У процесі дослідження з'ясовано, що поняття «корпоративна культура» формувалося поступово під впливом розвитку управлінської думки.

У ході аналізу різних моделей корпоративної культури встановлено, що найбільш поширеними в сучасній управлінській науці є модель трирівневої культури Е. Шейна, типологія культур К. Хенді, модель «конкуруючих

цінностей» К. Камерона і Р. Куїнна, а також культурні виміри Г. Хофстеде. Кожна з цих моделей має власний аналітичний потенціал і дозволяє розкрити різні аспекти корпоративної культури.

Окрему увагу було приділено особливостям формування корпоративної культури в організаціях. Встановлено, що цей процес має системний, поетапний і динамічний характер. На формування корпоративної культури впливають як внутрішні, так і зовнішні чинники, зокрема місія та цілі організації, стиль керівництва, структура власності, система мотивації, комунікаційна політика, субкультури в колективі, галузеві особливості, історична спадщина підприємства, а також національно-культурний і геополітичний контекст. Доведено, що корпоративна культура не є сталою, а постійно трансформується під впливом змін зовнішнього середовища та стратегічних орієнтирів підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТА ЇЇ ВПЛИВУ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ТОВ «ХРИСТИНА»

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства ТОВ «ХРИСТИНА»

Дослідження корпоративної культури організації будемо здійснювати на прикладі Товариства з обмеженою відповідальністю – ТОВ «ХРИСТИНА».

Підприємство ТОВ «Христина» засноване у 1997 році. Підприємство працює на ринку понад 25 років, що свідчить про сформовану ділову репутацію та стабільну клієнтську базу. Воно здійснює господарську діяльність у сфері виробництва гофрованого паперу й картону, а також паперової та картонної тари. Основним напрямом діяльності компанії є виготовлення гофрованої упаковки різних форм і розмірів, призначеної для пакування, зберігання та транспортування продукції різного призначення.

Відповідно до статутних документів, підприємство, окрім основного виду діяльності, здійснює й інші напрями господарювання. Зокрема 1) здійснює спеціалізовані будівельні роботи, 2) веде оптову торгівлю деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням, 3) веде роздрібну торгівлю в неспеціалізованих магазинах, 4) а також надає транспортно-експедиційні послуги. Засновником і керівником товариства є Федчишин В.П. Підприємство розташоване у місті Бережани Тернопільської області.

Асортимент продукції ТОВ «Христина» є достатньо широким і орієнтованим на задоволення потреб різних груп споживачів. Підприємство виготовляє лотки для печива, картонні коробки для транспортування піци, ящики для алкогольної продукції (з комплектуючими елементами — решітками, перегородками, прокладками, обичайками), самозбірні ящики складної висічки, ящики для замороженої та м'ясної продукції,

чотириклапанні ящики різних розмірів, тару для овочів і фруктів, комплектуючі до ящиків, а також листовий і рулонний папір (силіконізований, пергаментний, крафтовий, для випікання, жиростійкий, вологостійкий, воскований). При виготовленні складної висічної упаковки використовуються штанцформи та конструктивні рішення з каталогів FEFSCO та ASSCO, що забезпечує відповідність продукції міжнародним стандартам.

Для забезпечення високої якості виробництва підприємство використовує сучасне обладнання, переважно іноземного виробництва. Зокрема, експлуатується автоматична лінія для виготовлення гофрованої тари з нижнім друком моделі «BPSD-1226» продуктивністю до 220 аркушів за хвилину. Також у виробничому процесі застосовується устаткування марки «EMBA» (Швеція), автоматична штанцювальна машина «Wura» для висічувальних операцій та верстат «Simon GL350» (Англія). Наявність сучасного технічного оснащення дозволяє підприємству здійснювати переробку вторинної сировини та забезпечувати стабільну якість готової продукції.

З метою підвищення рівня сервісу для клієнтів підприємство надає послуги пакування та доставки продукції. Доставка здійснюється як на стандартних піддонах, так і без них. Підприємство має власний автомобільний парк, що включає великогабаритні вантажні автомобілі та транспортні засоби меншої вантажопідйомності. Перевезення по території України здійснюються автомобілями вантажопідйомністю від 5 до 22 тонн, зокрема моделями DAF різних модифікацій. Зокрема, ДАФ 95 XF 380 (20 тон) – 2 автомобіля; ДАФ 95 XF 430 (22) – 1 автомобіль; DAF 45 (5 тон) – 1 автомобіль.

Клієнтська база підприємства охоплює як великі торговельні та виробничі компанії, так і представників малого бізнесу. Географія замовлень поширюється на всю територію України, що свідчить про сформовану репутацію та стабільні ринкові позиції підприємства. Можна виділити наступних активних споживачів продукції досліджуваної компанії: Калганов,

Галка, Vomond, Добра вода, Бекерай та інші.

Серед основних конкурентів ТОВ «Христина» можна виокремити підприємства, що працюють у сфері виробництва гофрованої тари та упаковки в різних регіонах України, зокрема компанії з міст Київ, Львів, Харків, Чернівці, Дніпро та Кам'янське. Наявність значної кількості конкурентів зумовлює необхідність постійного вдосконалення виробничих процесів, розширення асортименту та підвищення рівня обслуговування клієнтів. Виділимо наступних конкурентів досліджуваної організації: ТОВ «Тапро» (м. Київ), М-Раск (м. Чернівці), СП «Полі Пак» (м. Львів), ТОВ «ВАЛС-ПРИНТ» (м. Харків), ТОВ «ПаперЛенд» (м. Харків), ТОВ «Райтер» (м. Київ), ФОП «ВікКом» (Антипенко В.В.) (м. Дніпро), ТОВ «Пак Плюс» (м. Кам'янське), ТОВ Рапід-Прес (м. Харків).

Таким чином, ТОВ «Христина» є підприємством із розвиненою виробничою базою, широким асортиментом продукції та налагодженою системою логістики, що забезпечує його стабільне функціонування на ринку гофрованої упаковки.

Організаційна структура підприємства на даному етапі розвитку має переважно лінійний характер із чіткою вертикальною системою підпорядкування. Управлінські рішення концентруються на рівні керівника, а функціональні підрозділи виконують визначені виробничі та логістичні завдання. Така модель є типовою для малих підприємств із обмеженою чисельністю персоналу та відносно невеликими обсягами виробництва.

Станом на початок 2026 року чисельність працівників становила 25 осіб, з яких найбільша частка була зосереджена у виробничому та транспортно-логістичному підрозділах. Однак, у досліджуваному підприємстві спостерігаємо зменшення рівня зайнятості працівників у порівнянні з довоєнним 2021 роком.

Якщо розподілити персонал, то близько 60 % працівників задіяні безпосередньо у виробничому процесі, 20 % — у транспортно-логістичному забезпеченні, а решта — в адміністративно-управлінському секторі. Така

структура персоналу свідчить про виробничу орієнтацію підприємства та високий рівень операційної залежності від ефективності основного процесу.

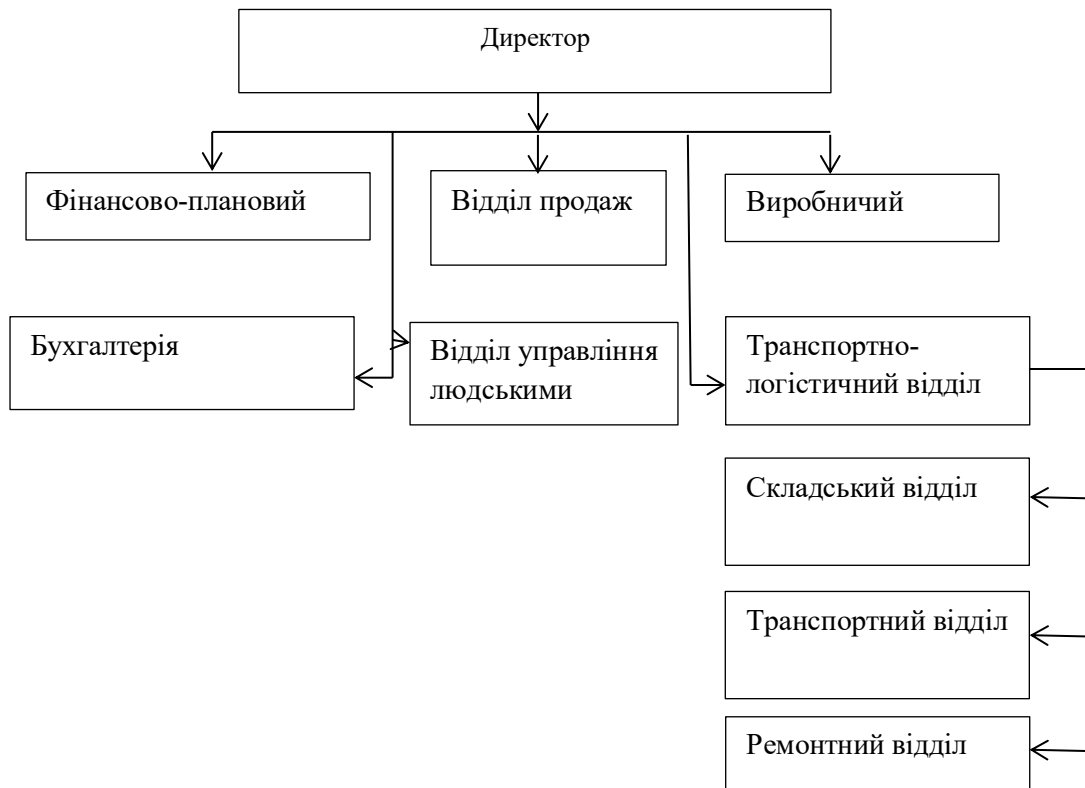


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «Христина»

Разом із тим транспортно-логістичний підрозділ включає складське господарство, транспортну службу та ремонтну службу, що фактично формує елементи функціональної спеціалізації. Це означає, що структура підприємства вже має ознаки лінійно-функціональної моделі, хоча формально залишається лінійною.

З економічної точки зору, концентрація управлінських повноважень в одній ланці може знижувати швидкість прийняття рішень у разі розширення обсягів виробництва або зростання клієнтської бази. За умови збільшення частки ринку (наприклад, до 5–7 % регіонального сегмента гофротари) навантаження на керівника суттєво зростатиме, що може призвести до зниження управлінської ефективності.

Загалом за період 2022–2025 років чисельність працівників підприємства

зменшилася з 42 до 21 особи, тобто на 21 працівника, або на 50 %. Тенденція до скорочення персоналу аналізованого підприємства пояснюється в основному впливом зовнішніх чинників. Адже, четвертий рік на території України триває війна, і це безумовно позначається, як на результатах діяльності, так і на потребі здійснювати оптимізацію організаційної структури у зв'язку з значними відтоками персоналу (мобілізацію, міграцію), а також втратою деяких ринків збуту.

На рис. 2.2. показано динаміку кількості працівників досліджуваного підприємства.

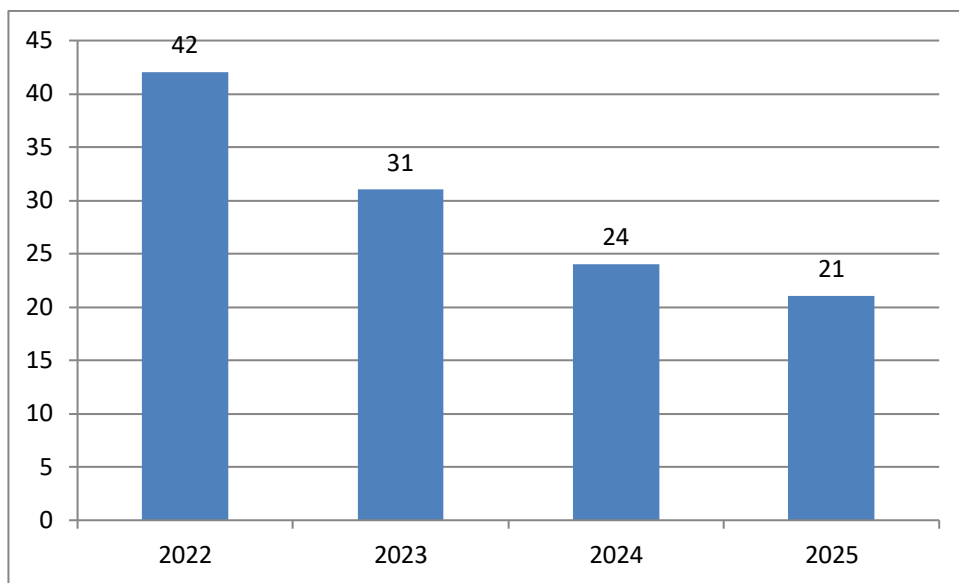


Рис. 2.2. Динаміка кількості працівників ТОВ «Христина» у 2022-2025 роках, осіб.

Аналіз чисельності працівників підприємства свідчить про поступове скорочення персоналу протягом досліджуваного періоду. У 2022 році на підприємстві працювало 42 працівники, що є найвищим показником за аналізований період. У 2023 році чисельність персоналу зменшилася до 31 особи, тобто скорочення становило 11 працівників або на 26,2 % порівняно з попереднім роком. Така тенденція була пов'язана зі змінами у господарській діяльності підприємства, оптимізацією витрат або значним впливом зовнішніх економічних факторів. Зокрема, мобілізацією працівників, частковою втратою ринків, міграцією. У 2024 році скорочення персоналу продовжилося, і кількість працівників становила 24 особи. Порівняно з 2023

роком чисельність зменшилася ще на 7 працівників, що складає близько 22,6 %. У 2025 році на підприємстві працювало 21 особа, що на 3 працівники менше, ніж у 2024 році. Темпи скорочення персоналу в цей період дещо уповільнилися та становили приблизно 12,5 %.

Аналіз фінансових результатів підприємства свідчить про загальну тенденцію до зростання прибутку протягом досліджуваного періоду, хоча у 2023 році спостерігалось певне його зниження. За період 2022–2025 років прибуток підприємства збільшився з 4 318 000 грн до 5 100 000 грн, тобто на 782 000 грн, або приблизно 18,1 %.

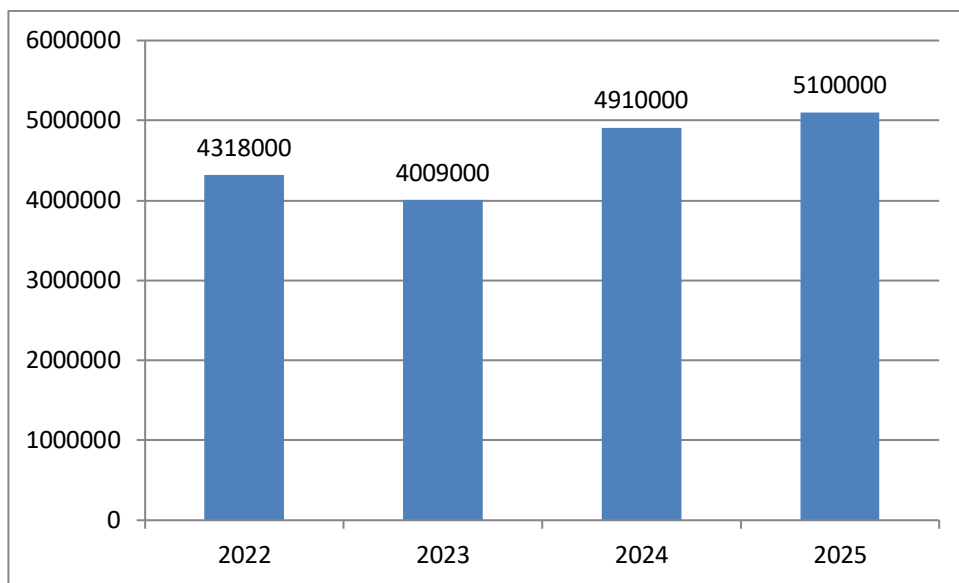


Рис. 2.3. Динаміка отриманого прибутку ТОВ «Христина» у 2022-2025 роках, грн..

У 2022 році прибуток підприємства становив 4 318 000 грн. У 2023 році прибуток зменшився до 4 009 000 грн, що на 309 000 грн або приблизно 7,2 % менше порівняно з 2022 роком. Таке зниження могло бути зумовлене змінами у ринковій кон'юнктурі, зростанням витрат або зменшенням обсягів діяльності підприємства. У 2024 році фінансовий результат підприємства суттєво покращився. Прибуток зріс до 4 910 000 грн, що на 901 000 грн або приблизно 22,5 % більше порівняно з попереднім роком. Це свідчить про відновлення ефективності діяльності підприємства та покращення фінансових результатів. У 2025 році позитивна тенденція збереглася, і прибуток підприємства збільшився до 5 100 000 грн. Порівняно з 2024 роком

він зріс на 190 000 грн, або приблизно 3,9 %.

Варто також проаналізувати динаміку доходу аналізованого підприємства. Аналіз доходу підприємства за 2022–2025 роки свідчить про коливання фінансових результатів із загальною тенденцією до зниження наприкінці досліджуваного періоду.

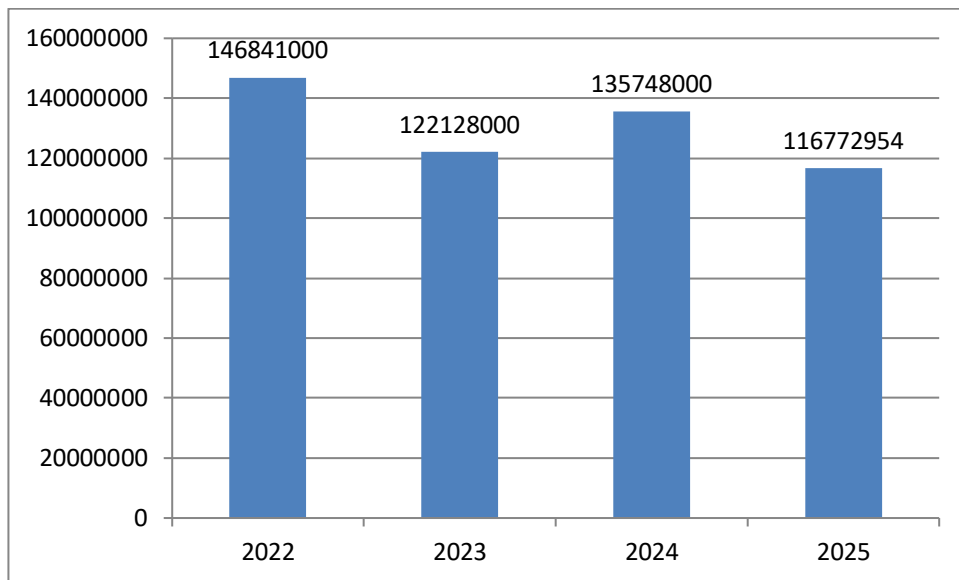


Рис. 2.4. Динаміка отриманого доходу ТОВ «Христина» у 2022-2025 роках, грн..

У 2022 році дохід підприємства становив 146 841 000 грн, що є найвищим показником за аналізований період і може вважатися базовим рівнем для подальшого порівняння. У 2023 році дохід зменшився до 122 128 000 грн, що на 24 713 000 грн або приблизно 16,8 % менше порівняно з 2022 роком. Таке скорочення було пов'язане зі зниженням обсягів реалізації продукції, змінами ринкової кон'юнктури, та значним впливом зовнішніх економічних чинників.

У 2024 році спостерігалось певне покращення фінансових результатів. Дохід підприємства зріс до 135 748 000 грн, що на 13 620 000 грн або приблизно 11,2 % більше порівняно з попереднім роком. Це може свідчити про часткове відновлення обсягів діяльності підприємства та підвищення ефективності господарської діяльності. У 2025 році дохід знову зменшився і становив 116 772 954 грн. Порівняно з 2024 роком він скоротився на 18 975

046 грн, або приблизно 14 %.

Загалом за період 2022–2025 років дохід підприємства зменшився з 146 841 000 грн до 116 772 954 грн, тобто на 30 068 046 грн, що становить приблизно 20,5 %. Таким чином, можна зробити висновок, що діяльність підприємства характеризується нестабільною динамікою доходу, де після суттєвого зниження у 2023 році спостерігалось тимчасове відновлення у 2024 році, однак у 2025 році тенденція до скорочення доходів знову посилилася. Це свідчить про вплив зовнішніх економічних факторів, що відповідно зумовлює проведення значних змін у масштабах діяльності підприємства.

Основні показники діяльності аналізованого підприємства наведені у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Основні економічні показники діяльності ТОВ «Христина» у 2022–2025 роках

Показник	2022	2023	2024	2025	Відхилення 2025/2022
Кількість працівників, осіб	42	31	24	21	–21
Дохід, грн	146 841 000	122 128 000	135 748 000	116 772 954	–30 068 046
Прибуток, грн	4 318 000	4 009 000	4 910 000	5 100 000	+782 000
Рентабельність діяльності, %	2,94	3,28	3,62	4,37	+1,43
Продуктивність праці (дохід на 1 працівника), грн	3 496 214	3 939 613	5 656 167	5 560 617	+2 064 403

Дані таблиці свідчать, що протягом 2022–2025 років діяльність ТОВ «Христина» характеризувалася скороченням чисельності персоналу та коливаннями доходу. Кількість працівників за досліджуваний період зменшилася на 21 особу, що пов'язано із зовнішніми економічними чинниками та оптимізацією виробничих процесів. Водночас попри зниження доходу підприємству вдалося підвищити прибуток та рівень рентабельності

діяльності. Також спостерігається суттєве зростання продуктивності праці, що пояснюється підвищенням ефективності використання трудових ресурсів і технічного оснащення виробництва.

У таблиці 2.2. відображено показники ефективності діяльності ТОВ «Христина», використовуючи темпи зростання показників у %.

Таблиця 2.2

Аналіз ефективності діяльності ТОВ «Христина» (темпи зростання показників), %

Показник	2023/2022	2024/2023	2025/2024	2025/2022
Кількість працівників	73,8	77,4	87,5	50,0
Дохід	83,2	111,2	86,0	79,5
Прибуток	92,8	122,5	103,9	118,1
Рентабельність діяльності	111,6	110,4	120,7	148,6
Продуктивність праці	112,7	143,6	98,3	159,1

Важливою позитивною тенденцією є зростання рентабельності діяльності та продуктивності праці. Рентабельність у 2025 році збільшилася майже на 48,6 % порівняно з 2022 роком, що свідчить про підвищення ефективності господарської діяльності підприємства. Продуктивність праці також суттєво зросла — на 59,1 %, що пояснюється скороченням чисельності персоналу та оптимізацією виробничих процесів.

Проведений SWOT-аналіз свідчить, що ТОВ «Христина» демонструє як сильні, так і слабкі сторони у своїй діяльності, а також дозволяє визначити потенційні можливості для подальшого розвитку підприємства. Зазначений аналіз є важливим для досліджуваної компанії, адже результати її діяльності не є повністю стабільними та залежать від впливу зовнішніх економічних чинників. Таким чином, підприємство має здійснювати пошук альтернативних джерел формування доходу, зменшувати ризики зовнішнього середовища, а також удосконалювати внутрішні управлінські процеси.

Таблиця 2.3

SWOT-аналіз діяльності ТОВ «Христина»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Багаторічний досвід роботи на ринку (понад 25 років) Сформована клієнтська база по всій території України Сучасне виробниче обладнання іноземного виробництва Широкий асортимент продукції Наявність власного транспортного парку Налагоджена система логістики та доставки	Скорочення чисельності персоналу Висока залежність від основного виду діяльності Обмежені управлінські ресурси через лінійну структуру управління Нестабільна динаміка доходів Обмежені можливості масштабування виробництва Висока залежність від зовнішніх економічних факторів
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Розширення ринку збуту продукції Зростання попиту на екологічну та картонну упаковку Впровадження інноваційних технологій у виробництві Розширення асортименту продукції Розвиток партнерських відносин з великими компаніями Оптимізація виробничих процесів	Воєнні ризики та економічна нестабільність Зростання конкуренції на ринку гофрованої тари Зростання вартості сировини та енергоресурсів Втрати частини ринків збуту Міграція та мобілізація працівників Логістичні труднощі та нестабільність постачання

ТОВ «Христина» має ряд важливих конкурентних переваг, зокрема тривалий досвід роботи на ринку, сучасну виробничу базу, широкий асортимент продукції та налагоджену систему логістики. Водночас діяльність підприємства супроводжується певними внутрішніми обмеженнями, серед яких скорочення чисельності персоналу, нестабільність доходів та обмежені управлінські ресурси.

Водночас доцільним є розширення асортименту продукції, впровадження сучасних технологій виробництва та оптимізація використання ресурсів підприємства. Важливим напрямом розвитку також є зміцнення взаємовідносин із наявними клієнтами та пошук нових ринків збуту продукції. Крім того, підприємству необхідно приділяти увагу підвищенню ефективності управління персоналом та формуванню сприятливого внутрішнього організаційного середовища.

Отже, ефективне використання сильних сторін підприємства, мінімізація

його слабких сторін та своєчасне реагування на можливості і загрози зовнішнього середовища можуть сприяти підвищенню конкурентоспроможності ТОВ «Христина» та забезпечити його стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.

2.2. Аналіз корпоративної культури ТОВ «Христина»

Корпоративна культура відіграє важливу роль у формуванні ефективної системи управління підприємством. Адже, вона визначає характер взаємовідносин між працівниками, стиль керівництва, рівень мотивації персоналу та загальний соціально-психологічний клімат у колективі. Дослідження корпоративної культури ТОВ «Христина» дає змогу оцінити особливості внутрішнього середовища підприємства та визначити фактори, що впливають на ефективність його діяльності.

ТОВ «Христина» є підприємством із відносно невеликою чисельністю персоналу, тому корпоративна культура формується переважно під впливом керівника підприємства та особливостей організаційної структури. Для компанії характерна лінійна система управління, що передбачає чітку вертикаль підпорядкування та централізацію управлінських рішень. Такий тип управління є типовим для малих і середніх підприємств та забезпечує швидкість прийняття управлінських рішень, однак водночас може обмежувати участь працівників у процесі управління.

Зазначимо, що особливістю корпоративної культури ТОВ «Христина» є переважання неформальних комунікацій, що характерно для підприємств із невеликою кількістю працівників. У таких організаціях взаємовідносини між працівниками будуються на основі особистого спілкування, взаємної підтримки та спільного вирішення виробничих завдань. Це сприяє формуванню довірчої атмосфери в колективі та підвищує рівень згуртованості персоналу.

Разом із тим проведений аналіз свідчить, що корпоративна культура

підприємства формується переважно стихійно та не має чітко формалізованої системи. Зокрема, на підприємстві відсутні окремі документи, які б регламентували корпоративні цінності, стандарти поведінки або принципи корпоративної етики. Також обмежено використовуються інструменти розвитку корпоративної культури, такі як корпоративні заходи, програми навчання персоналу або системи внутрішніх комунікацій.

Модель корпоративної культури ТОВ «Христина» відображає взаємозв'язок основних елементів внутрішнього середовища підприємства. Її основою виступають місія та стратегічні цілі компанії, які формують систему корпоративних цінностей. На їх основі формується стиль управління підприємством та організаційна структура. Важливими складовими корпоративної культури є комунікації між працівниками, система мотивації персоналу, норми поведінки та корпоративні традиції. Сукупність цих елементів формує соціально-психологічний клімат у колективі, який безпосередньо впливає на ефективність діяльності підприємства та його конкурентоспроможність на ринку.



Рис 2.5. Модель корпоративної культури ТОВ «Христина»

У корпоративній культурі підприємства значну роль відіграють виробничі цінності, оскільки основна частина персоналу задіяна у виробничому процесі. Це сприяє формуванню культури відповідальності за результати праці, орієнтації на якість продукції та дотримання технологічних стандартів. Водночас важливим елементом корпоративної культури є взаємодія між працівниками різних підрозділів. Зокрема, виробничого та транспортно-логістичного підрозділу, що забезпечує безперервність виробничого процесу.

У таблиці 2.4 наведемо елементи корпоративної культури ТОВ «Христина».

Таблиця 2.4

Елементи корпоративної культури ТОВ «Христина»

Елемент корпоративної культури	Характеристика на підприємстві	Значення для діяльності підприємства
Місія та цілі підприємства	Орієнтація на виробництво якісної гофрованої упаковки та задоволення потреб клієнтів	Забезпечує стратегічний напрям розвитку підприємства
Корпоративні цінності	Відповідальність за якість продукції, надійність, професіоналізм, взаємна підтримка працівників	Формує єдину систему поведінкових орієнтирів у колективі
Стиль керівництва	Переважає централізований стиль управління з прийняттям основних рішень керівником	Забезпечує чіткість управління та контроль за виробничими процесами
Організаційна структура	Лінійна структура управління з чіткою системою підпорядкування	Сприяє ефективній координації діяльності підрозділів
Комунікації в колективі	Поєднання формальних та неформальних комунікацій	Підвищує ефективність взаємодії між працівниками
Традиції та норми поведінки	Дотримання виробничої дисципліни, взаємоповага між працівниками	Сприяє підтриманню позитивного соціально-психологічного клімату
Система мотивації	Матеріальне стимулювання працівників та підтримка стабільної зайнятості	Підвищує продуктивність праці та лояльність персоналу
Соціально-психологічний клімат	Переважає атмосфера співпраці та взаємної підтримки	Формує згуртованість колективу та сприяє ефективній роботі

У зазначеній таблиці наведено основні елементи корпоративної культури досліджуваного підприємства. Вони формують внутрішнє середовище підприємства та впливають на ефективність його діяльності. Аналіз свідчить, що корпоративна культура підприємства базується на поєднанні виробничої дисципліни, відповідальності за результати діяльності та взаємної підтримки працівників. Значну роль у формуванні корпоративної культури відіграє стиль керівництва та організаційна структура підприємства, які забезпечують стабільність управління та координацію виробничих процесів. Водночас на підприємстві сформовано сприятливий соціально-психологічний клімат, що позитивно впливає на мотивацію персоналу та ефективність виконання виробничих завдань.

Для більш глибокого дослідження особливостей корпоративної культури підприємства доцільно використати модель «конкуруючих цінностей», запропоновану Kim Cameron та Robert Quinn. Згідно з цією моделлю, корпоративна культура організації може бути представлена чотирма основними типами: кланова, адхократична, ринкова та ієрархічна культура.

На основі аналізу організаційної структури, стилю управління та характеру взаємодії між працівниками можна визначити, що у ТОВ «Христина» переважають ознаки ієрархічної та кланової корпоративної культури.

Ієрархічна культура проявляється у чіткій вертикальній структурі управління підприємством. Управлінські рішення концентруються на рівні керівника, а працівники виконують чітко визначені функції відповідно до посадових обов'язків. Такий тип культури характеризується дотриманням установлених правил, процедур та стандартів виробництва, що є особливо важливим для підприємств виробничої сфери. Крім того, для даного типу культури характерна орієнтація на стабільність, контроль за виробничими процесами та підтримання організаційного порядку.

Разом із тим у діяльності підприємства можна спостерігати елементи кланової культури. Вони проявляються у відносно невеликій чисельності

персоналу, що сприяє формуванню тісних міжособистісних зв'язків між працівниками. У колективі домінує атмосфера взаємної підтримки, неформального спілкування та спільного вирішення виробничих завдань. Такий тип культури характерний для підприємств, де значну роль відіграє командна взаємодія та довіра між працівниками і керівництвом.

Водночас елементи ринкової культури у діяльності підприємства проявляються меншою мірою, хоча підприємство орієнтується на задоволення потреб клієнтів та підтримання конкурентоспроможності на ринку пакувальної продукції. Адхократична культура, яка передбачає високий рівень інноваційності та творчих експериментів, на підприємстві виражена слабше, оскільки виробничі процеси потребують стабільності та дотримання технологічних стандартів.

Отже, результати аналізу дозволяють зробити висновок, що корпоративна культура ТОВ «Христина» має комбінований характер із домінуванням ієрархічного типу та наявністю окремих елементів кланової культури. Така модель є характерною для виробничих підприємств із відносно невеликою чисельністю персоналу, де поєднуються чітка система управління, контроль за виробничими процесами та підтримання дружньої атмосфери в колективі.

У перспективі для підвищення конкурентоспроможності підприємства доцільним є поступове посилення елементів ринкової та адхократичної культури, що передбачає активізацію інноваційної діяльності, розвиток клієнтоорієнтованості та залучення працівників до процесу прийняття управлінських рішень.

З метою оцінки рівня розвитку корпоративної культури на підприємстві було проведено анкетування працівників ТОВ «Христина». У дослідженні взяли участь 20 працівників підприємства, які представляють виробничий, транспортно-логістичний та адміністративний підрозділи.

Анкетування проводилося за допомогою стандартизованої анкети, що містила запитання щодо оцінки внутрішнього середовища підприємства,

взаємовідносин у колективі, стилю керівництва та рівня задоволеності умовами праці. Для оцінювання використовувалася п'ятибальна шкала, де 1 бал означає повну незгоду з твердженням, а 5 балів — повну згоду.

Отже, для оцінювання використовувалася п'ятибальна шкала, де: 1 – повністю не згоден; 2 – скоріше не згоден; 3 – важко відповісти; 4 – скоріше згоден; 5 – повністю згоден.

Результати анкетування наведені у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Результати оцінювання корпоративної культури працівниками ТОВ «Христина»

Показник	Середній бал
Розуміння цілей підприємства	4,1
Атмосфера взаємної поваги в колективі	4,3
Комунікація між керівництвом та працівниками	3,7
Командна взаємодія між працівниками	4,2
Відчуття приналежності до колективу	4,0
Справедливість оцінювання результатів праці	3,6
Чіткість правил та стандартів роботи	4,1
Рівень внутрішніх комунікацій	3,8
Психологічний клімат у колективі	4,2
Задоволеність умовами праці	3,9

Отже, за результатами анкетування середній інтегральний показник задоволеності корпоративною культурою становить приблизно 4,0 бала, що свідчить про достатньо високий рівень задоволеності працівників внутрішнім середовищем підприємства.

Обробляючи результати бачимо, що найвищі оцінки отримали такі показники:

атмосфера взаємної поваги в колективі (4,3);

командна взаємодія між працівниками (4,2);

психологічний клімат у колективі (4,2).

Це свідчить про те, що в колективі підприємства сформовано позитивну

атмосферу співпраці та взаємної підтримки, що є характерною ознакою кланового типу корпоративної культури.

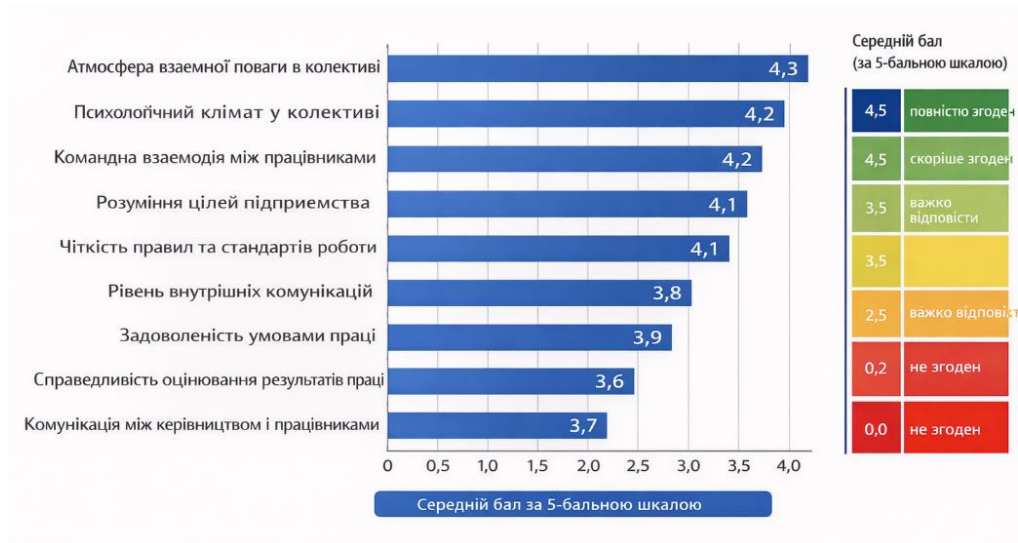


Рис. 2.6. Результати оцінки корпоративної культури працівниками ТОВ «Христина».

Водночас дещо нижчі оцінки отримали такі показники:

справедливість оцінювання результатів праці (3,6);

комунікація між керівництвом і працівниками (3,7).

Середній бал за цими критеріями становить близько 3,6–3,7. Це може свідчити про наявність певних труднощів у системі внутрішніх комунікацій та недостатній рівень зворотного зв'язку між керівництвом підприємства та працівниками. Таким чином, перелічені елементи корпоративної культури потребують подальшого вдосконалення.

Також варто звернути увагу на рівень задоволеності умовами праці, який отримав середню оцінку близько 3,9 бала. Хоча цей показник є відносно високим, він свідчить про наявність потенціалу для подальшого вдосконалення умов праці, системи мотивації та організації робочого процесу.

На основі отриманих результатів можна зробити висновок, що рівень розвитку корпоративної культури ТОВ «Христина» є середньо-високим. Підприємство характеризується сприятливим соціально-психологічним кліматом, високим рівнем взаємодії між працівниками та достатнім рівнем

розуміння стратегічних цілей організації.

Разом із тим окремі елементи корпоративної культури потребують подальшого вдосконалення, зокрема у сфері комунікацій та мотивації персоналу.

Отримані результати підтверджують, що корпоративна культура підприємства має комбінований характер, поєднуючи елементи ієрархічної та кланової культури. З одного боку, на підприємстві існує чітка система управління та розподілу функцій, характерна для ієрархічного типу культури. З іншого боку, відносно невелика чисельність працівників сприяє формуванню атмосфери співпраці та взаємної підтримки, що є характерною рисою кланового типу корпоративної культури.

Важливим чинником, що впливає на корпоративну культуру підприємства, є зовнішні соціально-економічні умови, зокрема воєнний стан в Україні. Скорочення чисельності персоналу, мобілізація працівників та загальна економічна нестабільність спричиняють необхідність адаптації внутрішнього середовища підприємства до нових умов діяльності. У таких умовах особливої актуальності набуває підтримання позитивного психологічного клімату в колективі та збереження лояльності працівників до підприємства.

Таким чином, корпоративна культура ТОВ «Христина» має виробничо-орієнтований характер, формується під впливом керівництва та особливостей організаційної структури підприємства. Вона базується на взаємній підтримці працівників, відповідальності за результати діяльності та орієнтації на якість продукції. Водночас подальший розвиток підприємства потребує більш системного підходу до формування корпоративної культури, зокрема через формалізацію корпоративних цінностей, удосконалення внутрішніх комунікацій та впровадження інструментів розвитку персоналу.

2.3. Аналіз впливу корпоративної культури на ефективність системи управління підприємством та пошук шляхів

У попередньому питанні, аналізуючи оцінку корпоративної культури ТОВ «Христина», було визначено основні фактори, що впливають на її формування та функціонування в організації. Зокрема, було встановлено, що важливу роль у розвитку корпоративної культури відіграють рівень внутрішніх комунікацій, система мотивації персоналу, стиль керівництва та характер взаємовідносин між працівниками. Саме ці чинники значною мірою визначають соціально-психологічний клімат у колективі, рівень залученості працівників до діяльності підприємства та ефективність реалізації управлінських рішень.

У зв'язку з цим виникає необхідність більш детального дослідження впливу корпоративної культури на ефективність системи управління підприємством, зокрема через аналіз мотиваційної системи, оцінку рівня лояльності персоналу, визначення впливу корпоративних цінностей на продуктивність праці та проведення SWOT-аналізу корпоративної культури. Такий комплексний підхід дозволить більш повно оцінити роль корпоративної культури у забезпеченні ефективного функціонування підприємства та визначити напрями її подальшого вдосконалення.

Мотиваційна система є важливим елементом корпоративної культури підприємства. Вона визначає рівень зацікавленості працівників у досягненні стратегічних цілей організації.

У таблиці 2.6 визначено проблеми мотиваційної системи ТОВ «Христина» у формуванні корпоративної культури та напрями їх вирішення.

На досліджуваному підприємстві ТОВ «Христина» система мотивації має змішаний характер. Вона включає як матеріальні, так і нематеріальні стимули. До основних матеріальних стимулів належать заробітна плата, премії за результатами діяльності, а також додаткові виплати залежно від обсягів виконаної роботи.

Таблиця 2.6

Проблеми мотиваційної системи ТОВ «Христина» та напрями їх вирішення

Виявлена проблема	Характеристика проблеми	Напрями вирішення	Очікуваний результат
Недостатня формалізація мотиваційної системи	Система стимулювання працівників не має чітко визначених критеріїв оцінювання результатів праці	Розроблення положення про систему мотивації та преміювання працівників	Підвищення прозорості системи оплати праці та довіри персоналу
Обмежене використання нематеріальних стимулів	Нематеріальна мотивація застосовується епізодично і не має системного характеру	Запровадження системи визнання досягнень працівників (подяки, відзнаки, корпоративні нагороди)	Підвищення рівня мотивації та лояльності персоналу
Недостатній розвиток професійного навчання	Відсутність регулярних програм підвищення кваліфікації та розвитку працівників	Організація тренінгів, навчальних програм і семінарів для персоналу	Підвищення професійної компетентності працівників
Низький рівень внутрішніх комунікацій	Недостатній обмін інформацією між керівництвом і працівниками щодо результатів діяльності	Проведення регулярних зборів колективу, обговорення результатів роботи підприємства	Покращення взаєморозуміння в колективі та підвищення ефективності управління
Недостатня залученість працівників до розвитку підприємства	Працівники обмежено беруть участь у процесі прийняття управлінських рішень	Створення механізмів зворотного зв'язку (опитування, пропозиції щодо покращення роботи)	Підвищення ініціативності та відповідальності персоналу

Водночас значну роль відіграють нематеріальні стимули. Серед них можна виділити підтримку керівництва, визнання досягнень працівників, стабільність зайнятості та можливість професійного розвитку.

Наявна система мотивації загалом сприяє підтриманню працездатності колективу. Однак результати анкетування показують, що працівники очікують більш системного підходу до стимулювання їхньої діяльності. Зокрема, актуальним є запровадження додаткових форм нематеріальної

мотивації, які можуть включати систему заохочень, відзначення результатів праці та розвиток можливостей професійного навчання.

Ще одним проблемним аспектом є обмежені можливості професійного розвитку персоналу, що може негативно впливати на рівень мотивації працівників та їхню зацікавленість у довгостроковій співпраці з підприємством. У сучасних умовах конкуренції на ринку праці саме розвиток персоналу та формування можливостей для кар'єрного зростання є важливими чинниками підвищення лояльності працівників.

Таким чином, удосконалення мотиваційної системи може стати важливим чинником підвищення ефективності діяльності підприємства.

Корпоративна культура безпосередньо впливає на рівень продуктивності праці працівників підприємства. Наявність чітко сформованих корпоративних цінностей, взаємної підтримки в колективі та ефективних внутрішніх комунікацій сприяє підвищенню результативності роботи персоналу. У колективах із позитивним соціально-психологічним кліматом працівники більш відповідально ставляться до виконання своїх обов'язків, що позитивно відображається на загальних результатах діяльності підприємства.

Для ТОВ «Христина» корпоративна культура має важливе значення, оскільки підприємство функціонує у виробничій сфері, де ефективність діяльності значною мірою залежить від узгодженості роботи різних підрозділів. Аналіз результатів анкетування працівників підприємства показав, що більшість працівників позитивно оцінюють взаємовідносини в колективі та підтримку з боку керівництва. Наявність сприятливого соціально-психологічного клімату сприяє підвищенню рівня відповідальності працівників за результати своєї діяльності. Крім того, це у них формує відчуття причетності до спільних цілей підприємства. Отже, зазначене позитивно позначається на продуктивності праці. Адже, працівники більш зацікавлені у виконанні своїх обов'язків та досягненні виробничих результатів. Однак, поряд з цим, на досліджуваному підприємстві існують

певні проблеми, які можуть впливати на рівень продуктивності праці. Зокрема, недостатньо розвинена система матеріальної та нематеріальної мотивації, існують обмежені можливості професійного розвитку працівників, існують проблеми у внутрішніх комунікацій та певні неузгодженості у взаємодії між працівниками організації. Це негативно впливає на рівень їхньої зацікавленості у підвищенні ефективності роботи. Крім того, зменшення чисельності персоналу підприємства упродовж останніх років призвело до зростання навантаження на працівників, що також може впливати на рівень продуктивності праці.

Таким чином, формування культури співпраці, взаємної підтримки та відповідальності дозволяє підвищити продуктивність праці, зменшити кількість виробничих помилок та забезпечити стабільність виробничих процесів.

Лояльність працівників є одним із важливих показників ефективності корпоративної культури підприємства. Вона відображає рівень довіри персоналу до керівництва, готовність працівників підтримувати цілі організації та їхню зацікавленість у довгостроковій співпраці з підприємством.

У таблиця 2.7. показано рівень лояльності персоналу ТОВ «Христина», який було отримано у результаті проведеного анкетування.

За результатами проведеного анкетування працівників ТОВ «Христина» можна зробити висновок, що рівень лояльності персоналу є помірно високим (достатнім). Більшість працівників позитивно оцінюють взаємовідносини у колективі та рівень підтримки з боку керівництва. Водночас існують певні напрями, які потребують удосконалення, зокрема покращення внутрішніх комунікацій, підвищення рівня мотивації працівників та впровадження додаткових нематеріальних стимулів. Реалізація відповідних управлінських заходів може сприяти підвищенню рівня задоволеності працівників та зміцненню корпоративної культури підприємства.

Таблиця 2.7

Оцінка рівня лояльності персоналу ТОВ «Христина» (за результатами анкетування)

Показник оцінки	Кількість позитивних відповідей, %	Рівень оцінки	Інтерпретація результату
Задоволеність умовами праці	68 %	Середній	Більшість працівників позитивно оцінюють умови праці, однак частина працівників очікує їх покращення
Рівень довіри до керівництва	72 %	Достатній	Працівники загалом довіряють керівництву та підтримують управлінські рішення
Якість внутрішніх комунікацій	60 %	Середній	Необхідно покращити обмін інформацією між керівництвом і працівниками
Рівень командної взаємодії	75 %	Високий	У колективі сформована атмосфера співпраці та взаємної підтримки
Рівень мотивації персоналу	63 %	Середній	Працівники загалом мотивовані до роботи, однак потребують додаткових стимулів
Готовність рекомендувати підприємство як місце роботи	70 %	Достатній	Переважна частина працівників позитивно оцінює роботу на підприємстві
Середній інтегральний показник лояльності	68 %	Достатній рівень	Корпоративна культура загалом позитивно сприймається працівниками, але потребує певного вдосконалення

Підвищення рівня лояльності персоналу може бути досягнуте через розвиток відкритої комунікації, створення можливостей для професійного розвитку працівників та впровадження додаткових заходів щодо підтримки позитивного корпоративного клімату.

SWOT-аналіз дозволяє комплексно оцінити стан корпоративної культури підприємства та визначити перспективні напрями її подальшого розвитку. Такий метод аналізу дає можливість систематизувати внутрішні та

зовнішні фактори, що впливають на формування організаційної культури, а також визначити потенційні резерви підвищення ефективності управління персоналом. Для ТОВ «Христина» результати проведеного аналізу можна узагальнити у вигляді відповідної матриці (табл. 2.8).

Таблиця 2.8.

SWOT-аналіз корпоративної культури ТОВ «Христина»

Внутрішнє середовище	Позитивні фактори (Сильні сторони)	Негативні фактори (Слабкі сторони)
Корпоративна культура підприємства	• Досвід роботи підприємства на ринку понад 25 років • Сформований колектив і наявність стабільного ядра працівників • Налагоджені робочі взаємовідносини між працівниками • Практичний досвід співпраці та взаємодопомоги у виробничому процесі • Орієнтація на якість продукції та відповідальність за результати праці	• Недостатня формалізація корпоративних стандартів і правил поведінки • Обмежені можливості професійного розвитку працівників • Недостатньо розвинена система внутрішніх комунікацій • Зменшення чисельності персоналу, що збільшує навантаження на працівників • Обмежене використання нематеріальних методів мотивації
Зовнішнє середовище	Позитивні можливості (Можливості)	Потенційні загрози (Загрози)
Вплив зовнішніх факторів на корпоративну культуру	• Впровадження сучасних методів управління персоналом • Розвиток програм навчання та підвищення кваліфікації працівників • Удосконалення системи мотивації персоналу • Формування корпоративних цінностей та стандартів взаємодії • Розвиток командної роботи та корпоративних заходів	• Економічна нестабільність та вплив воєнних дій • Міграція та мобілізація працівників • Зростання конкуренції на ринку гофрованої упаковки • Скорочення ринків збуту продукції • Ризик втрати кваліфікованих кадрів

Сильні сторони корпоративної культури підприємства пов'язані насамперед із наявністю сформованого трудового колективу, сприятливого соціально-психологічного клімату та значного досвіду діяльності підприємства на ринку. Багаторічна діяльність компанії сприяла формуванню стабільних взаємовідносин між працівниками, що позитивно впливає на

організаційну згуртованість колективу. Важливою перевагою є також взаємна підтримка працівників, довіра до керівництва та наявність певних неформальних традицій взаємодії, які формують основу корпоративної культури підприємства.

Водночас у діяльності підприємства можна виділити і певні слабкі сторони корпоративної культури. Зокрема, вони проявляються у недостатньо розвиненій системі внутрішніх комунікацій, що може ускладнювати процес обміну інформацією між керівництвом і працівниками. Крім того, обмежені можливості професійного розвитку персоналу та недостатній рівень формалізації корпоративних стандартів поведінки можуть знижувати ефективність функціонування системи управління персоналом і стримувати розвиток корпоративної культури. Можливості розвитку корпоративної культури пов'язані з удосконаленням системи мотивації персоналу, впровадженням програм навчання працівників, розвитком корпоративних заходів та покращенням системи комунікацій.

Разом із тим підприємство має значні можливості для подальшого розвитку корпоративної культури. Вони пов'язані насамперед із удосконаленням системи мотивації персоналу, впровадженням програм професійного навчання та підвищення кваліфікації працівників, а також розвитком корпоративних заходів, спрямованих на зміцнення командної взаємодії. Важливим напрямом також може стати покращення системи внутрішніх комунікацій, що сприятиме підвищенню рівня залученості працівників до діяльності підприємства.

Водночас існують і певні зовнішні загрози, які можуть впливати на розвиток корпоративної культури підприємства. До таких факторів належать економічна нестабільність, зменшення чисельності персоналу внаслідок міграційних процесів або мобілізації, а також зростання рівня конкуренції на ринку гофрованої упаковки. У таких умовах підприємство повинно приділяти особливу увагу підтриманню стабільності колективу та формуванню ефективної системи управління персоналом.

Отже, результати SWOT-аналізу свідчать, що корпоративна культура ТОВ «Христина» має значний потенціал для подальшого розвитку та може виступати важливим інструментом підвищення ефективності діяльності підприємства. Разом із тим для повнішої реалізації цього потенціалу необхідно удосконалити окремі елементи системи управління персоналом, зокрема систему мотивації, внутрішні комунікації та механізми професійного розвитку працівників.

Зважаючи на отримані результати анкетування, для підвищення ефективності корпоративної культури досліджуваного підприємства, необхідно розробити та реалізувати наступні заходи, які показано у таблиці 2.9.

Першим напрямом удосконалення корпоративної культури є покращення системи внутрішніх комунікацій між керівництвом і працівниками. Для цього доцільно запровадити регулярні збори колективу, на яких обговорюватимуться результати діяльності підприємства, виробничі проблеми та перспективи розвитку. Важливим також є створення системи зворотного зв'язку, яка дозволить працівникам висловлювати пропозиції щодо вдосконалення виробничих процесів та організації праці.

Другим напрямом є розробка та впровадження корпоративних стандартів поведінки. Доцільно створити внутрішній документ (корпоративний кодекс або кодекс етики), у якому будуть закріплені основні принципи взаємодії в колективі, правила комунікації, норми професійної поведінки та базові корпоративні цінності підприємства. Такий документ сприятиме формуванню єдиної системи ціннісних орієнтирів і підвищенню рівня відповідальності працівників.

Третім важливим напрямом є удосконалення системи мотивації персоналу. Доцільно поєднувати матеріальні та нематеріальні стимули. До матеріальних стимулів можна віднести преміювання за виробничі результати, доплати за ефективність роботи або виконання планових показників. Нематеріальна мотивація може включати публічне визнання досягнень

працівників, подяки керівництва, можливості кар'єрного розвитку та створення сприятливих умов праці.

Таблиця 2.9

Економічний ефект від впровадження заходів щодо удосконалення корпоративної культури ТОВ «Христина»

Запропонований захід	Сутність заходу	Показник ефективності	Очікуваний економічний ефект
Удосконалення системи внутрішніх комунікацій	Проведення регулярних виробничих нарад, обговорення результатів діяльності, покращення зворотного зв'язку між керівництвом і працівниками	Зменшення виробничих помилок, підвищення швидкості прийняття управлінських рішень	Підвищення продуктивності праці на 3–5 %
Розроблення корпоративних стандартів поведінки	Формування правил взаємодії між працівниками, визначення корпоративних цінностей підприємства	Покращення соціально-психологічного клімату в колективі	Зниження конфліктності та підвищення ефективності командної роботи
Удосконалення системи мотивації персоналу	Поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів (премії, відзнаки, система визнання досягнень)	Зростання рівня мотивації та лояльності персоналу	Підвищення продуктивності праці та зниження плинності кадрів
Організація корпоративних заходів	Проведення спільних тренінгів, тематичних зустрічей, заходів для розвитку командної взаємодії	Підвищення рівня згуртованості колективу	Покращення ефективності взаємодії між працівниками
Розвиток системи професійного навчання	Проведення тренінгів, навчальних програм і підвищення кваліфікації персоналу	Підвищення рівня професійної компетентності працівників	Підвищення якості виробничих процесів і конкурентоспроможності підприємства

Дослідження показують, що поєднання фінансових і нефінансових стимулів значно підвищує рівень залученості та задоволеності працівників.

Четвертим напрямом є організація корпоративних заходів, спрямованих на зміцнення командної взаємодії. До таких заходів можуть належати спільні корпоративні зустрічі, професійні тренінги, тематичні події, святкування

професійних дат або командні проєкти. Подібні заходи сприяють формуванню корпоративного духу, покращенню взаєморозуміння між працівниками та розвитку неформальних комунікацій.

П'ятим напрямом розвитку корпоративної культури є підвищення рівня професійного навчання працівників. Для цього підприємству доцільно організовувати регулярні тренінги, семінари та програми підвищення кваліфікації. Професійний розвиток персоналу сприятиме зростанню компетентності працівників, підвищенню їх мотивації та більш ефективному виконанню виробничих завдань.

У межах проведеного дослідження пропонуємо наступний план (таблиця 2.10), для впровадження заходів пов'язаних з корпоративною культурою. Зазначимо, що він складається з декілька етапів. Кожному з них відведено певний захід та відповідний термін виконання.

Таблиця 2.10

План впровадження заходів щодо розвитку корпоративної культури ТОВ «Христина»

Етап реалізації	Зміст заходу	Термін виконання	Відповідальні особи	Очікуваний результат
1. Підготовчий етап	Аналіз стану корпоративної культури підприємства, узагальнення результатів анкетування працівників	1 місяць	Керівник підприємства, менеджер з персоналу	Визначення проблемних аспектів корпоративної культури
2. Розробка корпоративних стандартів	Формування системи корпоративних цінностей, правил поведінки та стандартів взаємодії між працівниками	1–2 місяці	Керівник підприємства, адміністративний персонал	Формування єдиної системи корпоративних норм і принципів
3. Удосконалення системи комунікацій	Запровадження регулярних зборів колективу, створення каналів зворотного зв'язку між працівниками та	Постійно	Керівник підприємства, керівники підрозділів	Підвищення ефективності внутрішніх комунікацій

	керівництвом			
4. Удосконалення системи мотивації	Впровадження системи матеріального та нематеріального стимулювання, відзначення досягнень працівників	3 місяці	Керівник підприємства, бухгалтерія	Підвищення мотивації та лояльності персоналу
5. Організація корпоративних заходів	Проведення тренінгів, командних зустрічей та заходів для розвитку корпоративного духу	Постійно	Керівник підприємства, менеджер з персоналу	Підвищення згуртованості колективу
6. Професійний розвиток персоналу	Організація навчальних програм, підвищення кваліфікації працівників	6–12 місяців	Керівник підприємства, керівники підрозділів	Підвищення професійної компетентності працівників
7. Контроль та оцінювання результатів	Проведення повторного анкетування працівників, аналіз ефективності впроваджених заходів	Щорічно	Керівник підприємства	Оцінка результативності розвитку корпоративної культури

Запропонований план впровадження заходів щодо розвитку корпоративної культури ТОВ «Христина» передбачає комплексний підхід до вдосконалення управління персоналом, розвитку внутрішніх комунікацій та підвищення рівня мотивації працівників. Реалізація зазначених заходів дозволить покращити соціально-психологічний клімат у колективі, підвищити ефективність діяльності підприємства та сприятиме його стабільному розвитку в довгостроковій перспективі.

Отже, реалізація запропонованих заходів дозволить підвищити рівень задоволеності працівників умовами праці, зміцнити корпоративні цінності підприємства та сформувати сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі. У довгостроковій перспективі це сприятиме підвищенню ефективності діяльності ТОВ «Христина» та зміцненню його конкурентних позицій на ринку.

Висновки до розділу 2

ТОВ «Христина» є підприємством із тривалим досвідом роботи на ринку гофрованої упаковки, сформованою клієнтською базою, широким асортиментом продукції, сучасною виробничою базою та налагодженою системою логістики. Це забезпечує підприємству належні стартові умови для стабільного функціонування, однак зовнішні економічні та воєнні чинники суттєво впливають на результати його діяльності.

Аналіз організаційно-економічних показників показав, що діяльність підприємства у 2022–2025 роках характеризувалася неоднозначною динамікою.

У процесі дослідження корпоративної культури ТОВ «Христина» встановлено, що вона має виробничо-орієнтований характер і формується під впливом керівника, лінійної організаційної структури та неформальних взаємовідносин між працівниками. Основними її рисами є відповідальність за результати праці, орієнтація на якість продукції, взаємна підтримка в колективі, дотримання виробничої дисципліни та наявність сприятливого соціально-психологічного клімату.

На основі моделі Cameron–Quinn визначено, що корпоративна культура ТОВ «Христина» має комбінований характер із домінуванням ієрархічної та кланової культур.

Результати анкетування працівників показали, що середній інтегральний показник задоволеності корпоративною культурою становить близько 4,0 бала, що свідчить про середньо-високий рівень її розвитку.

У ході аналізу впливу корпоративної культури на ефективність управління доведено, що вона безпосередньо позначається на продуктивності праці, лояльності персоналу, якості управлінських рішень та загальній результативності діяльності підприємства.

ВИСНОВКИ

Отже в ході проведеного аналізу було отримано наступні висновки:

Корпоративна культура є складним багатокомпонентним явищем, яке охоплює систему цінностей, норм, правил поведінки, традицій, символів, ритуалів, моделей взаємодії та управлінських орієнтирів, що визначають внутрішнє середовище підприємства та впливають на ефективність його діяльності.

У процесі дослідження з'ясовано, що поняття «корпоративна культура» формувалося поступово під впливом розвитку управлінської думки. Вагомий внесок у розвиток теорії корпоративної культури зробили зарубіжні та вітчизняні науковці, зокрема Е. Мейо, Ф. Тейлор, А. Файоль, М. Вебер, В. Оучі, Е. Шейн, Г. Хофстеде, К. Хенді, К. Камерон, Р. Куїнн та інші. При цьому встановлено, що в науковій літературі існують різні підходи до співвідношення понять «організаційна культура» та «корпоративна культура»: як тотожних, як частково співвідносних або як самостійних категорій. Це свідчить про багатогранність і складність досліджуваного явища.

Визначено, що корпоративна культура виконує низку важливих функцій у діяльності організації, серед яких особливе значення мають регулятивна, мотиваційна, інтеграційна, комунікаційна, оцінювально-нормативна, пізнавальна та смислоутворююча. Саме через ці функції корпоративна культура забезпечує узгодженість дій працівників, формує лояльність персоналу, сприяє розвитку сприятливого соціально-психологічного клімату та підвищує результативність управління підприємством.

У ході аналізу різних моделей корпоративної культури встановлено, що найбільш поширеними в сучасній управлінській науці є модель трирівневої культури Е. Шейна, типологія культур К. Хенді, модель «конкуруючих цінностей» К. Камерона і Р. Куїнна, а також культурні виміри Г. Хофстеде. Кожна з цих моделей має власний аналітичний потенціал і дозволяє розкрити

різні аспекти корпоративної культури: від її внутрішньої структури до впливу стилю управління, типу взаємодії, рівня гнучкості організації та національно-культурних чинників. Узагальнення цих підходів дало змогу зробити висновок, що корпоративна культура безпосередньо впливає на поведінку працівників, характер управлінських рішень, адаптивність підприємства та його конкурентоспроможність.

Окрему увагу було приділено особливостям формування корпоративної культури в організаціях. Встановлено, що цей процес має системний, поетапний і динамічний характер. На формування корпоративної культури впливають як внутрішні, так і зовнішні чинники, зокрема місія та цілі організації, стиль керівництва, структура власності, система мотивації, комунікаційна політика, субкультури в колективі, галузеві особливості, історична спадщина підприємства, а також національно-культурний і геополітичний контекст. Доведено, що корпоративна культура не є сталою, а постійно трансформується під впливом змін зовнішнього середовища та стратегічних орієнтирів підприємства.

У результаті дослідження також обґрунтовано, що формування корпоративної культури має бути тісно інтегроване зі стратегічним управлінням підприємства. Узгодженість стратегічних цілей, управлінських рішень, лідерської поведінки та неформальних елементів корпоративного життя забезпечує синергетичний ефект і підвищує загальну ефективність діяльності організації. Водночас ключова роль у цьому процесі належить керівництву, оскільки саме лідери формують стандарти поведінки, підтримують систему цінностей і забезпечують довіру з боку працівників.

Корпоративна культура є важливим стратегічним ресурсом сучасного підприємства, який визначає не лише особливості його внутрішнього середовища, але й здатність до розвитку, адаптації, інновацій та досягнення довгострокових цілей. Теоретичні положення, узагальнені в першому розділі, становлять основу для подальшого практичного аналізу корпоративної культури конкретного підприємства та оцінки її впливу на ефективність

управління в наступних розділах роботи.

ТОВ «Христина» є підприємством із тривалим досвідом роботи на ринку гофрованої упаковки, сформованою клієнтською базою, широким асортиментом продукції, сучасною виробничою базою та налагодженою системою логістики. Це забезпечує підприємству належні стартові умови для стабільного функціонування, однак зовнішні економічні та воєнні чинники суттєво впливають на результати його діяльності.

Аналіз організаційно-економічних показників показав, що діяльність підприємства у 2022–2025 роках характеризувалася неоднозначною динамікою. Зокрема, чисельність працівників за досліджуваний період скоротилася з 42 до 21 особи, тобто на 50 %, що зумовлено мобілізаційними процесами, міграцією, втратою частини ринків збуту та необхідністю оптимізації витрат. Водночас дохід підприємства зменшився на 20,5 %, що свідчить про нестабільність господарського середовища та коливання обсягів реалізації. Разом із тим прибуток зріс на 18,1 %, а показники рентабельності та продуктивності праці продемонстрували позитивну динаміку, що свідчить про підвищення ефективності використання ресурсів та адаптаційні можливості підприємства.

У процесі дослідження корпоративної культури ТОВ «Христина» встановлено, що вона має виробничо-орієнтований характер і формується під впливом керівника, лінійної організаційної структури та неформальних взаємовідносин між працівниками. Основними її рисами є відповідальність за результати праці, орієнтація на якість продукції, взаємна підтримка в колективі, дотримання виробничої дисципліни та наявність сприятливого соціально-психологічного клімату. Разом із тим корпоративна культура підприємства залишається недостатньо формалізованою, оскільки на підприємстві відсутні чітко закріплені корпоративні стандарти поведінки, кодекс етики та системні інструменти розвитку внутрішніх комунікацій.

На основі моделі Cameron–Quinn визначено, що корпоративна культура ТОВ «Христина» має комбінований характер із домінуванням ієрархічної та

кланової культур. Ієрархічні ознаки проявляються у централізації управління, чіткій вертикалі підпорядкування, контролі за виробничими процесами та дотриманні встановлених правил. Елементи кланової культури відображаються у тісних міжособистісних зв'язках, атмосфері співпраці, довірі між працівниками та підтримці з боку керівництва. Водночас ринкові та адхократичні елементи виражені меншою мірою, що стримує інноваційність і клієнтоорієнтованість підприємства.

Результати анкетування працівників показали, що середній інтегральний показник задоволеності корпоративною культурою становить близько 4,0 бала, що свідчить про середньо-високий рівень її розвитку. Найвищі оцінки отримали атмосфера взаємної поваги в колективі, командна взаємодія та психологічний клімат. Водночас нижчими виявилися оцінки справедливості оцінювання результатів праці, якості внутрішніх комунікацій та комунікації між керівництвом і працівниками. Це дає підстави стверджувати, що сильними сторонами корпоративної культури є згуртованість колективу та позитивний психологічний клімат, тоді як проблемними залишаються мотивація, професійний розвиток і комунікаційна відкритість.

У ході аналізу впливу корпоративної культури на ефективність управління доведено, що вона безпосередньо позначається на продуктивності праці, лояльності персоналу, якості управлінських рішень та загальній результативності діяльності підприємства. Сприятливий соціально-психологічний клімат, взаємна підтримка та довіра до керівництва позитивно впливають на відповідальність працівників і їхню залученість до досягнення виробничих цілей. Водночас обмежені можливості професійного розвитку, недостатня формалізація мотиваційної системи та проблеми у внутрішніх комунікаціях стримують подальше зростання ефективності системи управління.

Оцінка лояльності персоналу засвідчила достатній її рівень: середній інтегральний показник становить 68 %. Працівники позитивно оцінюють рівень довіри до керівництва, командну взаємодію та готовність

рекомендувати підприємство як місце роботи. Проте середній рівень мотивації, задоволеності умовами праці та якості внутрішніх комунікацій свідчить про потребу в цілеспрямованому вдосконаленні окремих складових корпоративної культури.

SWOT-аналіз корпоративної культури підприємства дав змогу встановити, що її сильними сторонами є сформований колектив, досвід роботи, взаємна підтримка працівників і орієнтація на якість. До слабких сторін віднесено недостатню формалізацію корпоративних стандартів, обмежені можливості професійного розвитку, слабше розвинені внутрішні комунікації та недостатнє використання нематеріальної мотивації. Можливості розвитку пов'язані з упровадженням сучасних методів управління персоналом, розвитком навчання, удосконаленням мотивації та зміцненням командної роботи. До основних загроз належать воєнні ризики, економічна нестабільність, конкуренція, міграція кадрів та скорочення ринків збуту.

За результатами аналізу обґрунтовано необхідність реалізації комплексу заходів щодо вдосконалення корпоративної культури ТОВ «Христина». До основних із них належать: покращення системи внутрішніх комунікацій, розроблення корпоративних стандартів поведінки, удосконалення системи мотивації, організація корпоративних заходів і розвиток професійного навчання працівників. Запропонований план упровадження цих заходів передбачає поетапну реалізацію та систематичний контроль результатів.

Отже, корпоративна культура ТОВ «Христина» загалом позитивно впливає на ефективність управління підприємством, однак її потенціал реалізований не повністю. Саме тому подальше вдосконалення корпоративної культури має стати одним із пріоритетних напрямів розвитку підприємства, оскільки воно сприятиме підвищенню продуктивності праці, зміцненню лояльності персоналу, покращенню якості управлінських рішень та посиленню конкурентних позицій підприємства на ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Артеменко М.Г. Корпоративна культура: структурні компоненти і моделі. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія : Теорія культури і філософія науки*. 2011. № 940, Вип. 41. С. 119-123. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKhITK_2011_940_41_29.
2. Артеменко М.Г. Корпоративна культура: мотиви управлінської діяльності. *Вісник ХНУ імені В. Н. Каразіна*. 2010. № 917. С. 91-99.
3. Бала О.І., Мукан О.В., Бала Р.Д. Принципи корпоративної культури підприємства: сутність та види. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка"*. Львів, 2017. № 682. С. 11-15.
4. Бала О.І., Бала Р.Д. Історія розвитку та формування терміну «корпоративна культура»: *Маркетинг та логістика в системі менеджменту*: Матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції. Львів : Видавництво НУ «Львівська політехніка», 2006. С. 14-15.
5. Васильєв А.Й. Харчевнікова Л.С. Вплив корпоративної культури на ефективність діяльності підприємства. URL: <https://repo.btu.kharkiv.ua/server/api/core/bitstreams/18e65a94-7022-4a49-aa73-7343ea212892/content> (дата звернення: 15.09.2025)
6. Веремчук Р. О. Корпоративна культура організації та її вплив на систему розвитку персоналу. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка» : Проблеми економіки та управління*. 2006. № 554. С. 240-245
7. Грішнова О.А. Взаємозв'язок цінностей людини й цінностей організації в корпоративній системі. *Формування ринкової економіки: зб. наук. праць. Спец. вип.: у 3 т. Соціально-трудові відносини: теорія і практика*. К. : КНЕУ, Т. 1. 2010. 468 с.
8. Данчева О. Особливості впливу корпоративної культури на діяльність підприємства. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2017. № 5. С. 20-32.
9. Євтухова Т.І., Легенько Ю.В., Родіонов О.В., Родіонов О.В.,

Руденко О.М. Корпоративна культура: навч.-метод. Посібник. ДП «Укртехінформ» Ї Київ, 2013. 185 с

10. Ковтун О. С. Формування корпоративної культури господарської організації в умовах транзитного суспільства. *Український соціум*. 2013. № 3. С. 54-62. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Usoc_2013_3_7.

11. Корпоративна культура: навчальний посібник/ під заг. Ред. Г.Л. Хаєта. Київ: Центр навчальної літератури, 2003. 403 с. URL: <http://e-csr.org.ua/node/306> (дата звернення: 15.09.2025)

12. Міхов Л. І. Сутність та зміст корпоративної культури. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2015. № 3. С. 42-46.

13. Надейко М. М. Теоретичні засади системи корпоративної культури підприємства. *Ефективна економіка*. 2019. № 11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2019_11_81 (дата звернення: 15.09.2025)

14. Отенко І. П. Корпоративна культура: міжнародний та трансформаційний аспекти : монографія/ І. П. Отенко, М. І. Чепелюк. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. 243 с.

15. Пасемко Г. П., Бесєдіна Г. Є., Волошин Ю. Ю. Дефініції понять "організаційна" та "корпоративна" культура підприємства. *Вісник ХНАУ*. Серія: Економічні науки. 2019. № 2. С. 41-52.

16. Петрова І. Л. Зміни корпоративної культури як імператив організаційного розвитку. *Вісник Прикарпатського університету. Серія «Економіка»*. 2014. Вип. 10. С. 76–79.

17. Приймак Н. С. Корпоративна культура в системі управління змінами підприємства. *Вісник Житомирського державного технологічного університету*. Серія: Економіка, управління та адміністрування. 2019. № 2. С. 91-97.

18. Ринкевич Н. С. Трансформація організаційної культури підприємств в умовах модернізації: дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.04; Інститут економіки промисловості НАН України. Київ, 2020. 326 с.

19. Семикіна М. В. Регулювання конкурентоспроможності у сфері

праці : монографія. Кіровоград : МАВІК, 2018. 360 с.

20. Семикіна М., Беляк Т. Оцінка мотиваційної ролі корпоративної культури підприємства в контексті соціальної відповідальності. *Академічні візії*. 2024. Вип. 28.

21. Семикіна М.В. Феномен корпоративної культури в системі важелів якісного розвитку трудового потенціалу. *Управління економікою: теорія та практика*: Зб. наук. пр. Ї Донецьк: ІЕП НАНУ, 2013. С. 343-353.

22. Тарасова О. В., Марінова С. С. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту підприємства. *Економіка харчової промисловості*. 2013. № 3. С. 28–32.

23. ТОВ «ХРИСТИНА». URL: <https://opendatabot.ua/c/14049168> (дата звернення: 15.12.2025)

24. Фісенко Е. С., Малик І. П. Корпоративна культура як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства /збірник наукових праць молодих вчених факультету менеджменту та маркетингу КПІ ІМ. І. Сікорського «Актуальні проблеми економіки та управління». 2016. №10. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/66920>

25. Харчишина О. В. Концепція організаційної культури підприємств: ретроспективний аналіз та перспективи практичного застосування. *Вісник Державного агроекологічного університету*. 2007. № 2. С. 202–208.

26. Харчишина О.В. Структура організаційної культури підприємства. *Вісник ЖДТУ*. 2010. № 2(52). С. 295-298.

27. Чернишова А. О., Немченко Т. А. Деякі аспекти корпоративної культури організації. *Наукові праці КНТУ*. 2010. № 17. URL: http://www.kntu.kr.ua/doc/zb_17_ekon/stat_17/49.pdf (дата звернення: 15.09.2025)

28. Шевченко В. С. Визначення впливу корпоративної культури на діяльність підприємства. *Комунальне господарство міст*. 2014. №114. С. 157-161.

29. Шимановська-Діанич Л. М. Підходи до формування корпоративної культури підприємств в умовах євроінтеграційних змін в економіці України. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2016. № 2(74). С. 18–26.
30. Щетініна Л. В., Рудакова С. Г., Твердохліб Ю. В., Турова К. С.. Корпоративна культура в системі менеджменту персоналу: значення, характер та взаємозв'язки. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2020. № 11. С. 79-87.
31. Albayrak G., Albayrak U. Organizational Culture Approach and Effects on Turkish Construction Sector. *APCBEE Procedia*. 2014. Volume 9. P. 252–257.
32. Alvesson M. Organizational Theory and Technocratic – 13 Consciousness: Rationality, Ideology and Quality of Work. Berlin, N.Y., 1987.
33. Alvesson M. Understanding Organizational Culture. London : Sage Publications Ltd, 2002. 214 p.
34. Anthony P. Managing Organizational Culture. Buckinghamshire : Open University Press, 1994. 128 p.
35. Armstrong M., Taylor S. Handbook of Human Resource Management Practice. London : Koganpage, 2014. 440 p.
36. Arnold J. Work Psychology: Understanding Human Behaviour in the Workplace. London : Prentice Hall Financial Times, 2005. 705 p.
37. Barney J. B. Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage? *Academy of Management Review*. 1986. Vol. 11, №. 3. P. 656–665.
38. Brown A. Organisational culture. London : Financial Times / Prentice Hall, 1998. 318 p.
39. Butenko D.S., Nemashkalo K.R.. Corporate culture as a component of motivational management. URL: https://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/25672/1/Butenko_%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%8F.pdf (дата звернення: 15.09.2025)

40. Cameron K.S., Quinn R.E. Diagnosing and Changing Organisational Culture Based on Competing Values Framework. San Francisco : Josey Bass, 2006. 288 p.
41. Cameron K. S., Quinn R. E. Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework. 2nd ed. San Francisco : JosseyBass, 2011. P. 33–50.
42. Cremer J. Corporate Culture and Shared Knowledge Get access Arrow. *Industrial and Corporate Change*. 1993. Volume 2. Issue 3. P. 351–386.
43. Deal T. E. The New Corporate Cultures: Revitalizing the Workplace after Downsizing, Mergers, and Reengineering. Mass : Perseus, 1999. 312 p.
44. Denison D. R. Corporate culture and organizational effectiveness. New York : John Wiley & Sons, Inc., 1990. 267 p.
45. Drennan D. Transforming company culture. London : McGrawHill, 1992. 299 p.
46. Downey J. Strategic Analysis Tools. *Topic Gateway Series*. 2007. Vol. 34. URL: <https://www.studocu.com/my/document/universiti-teknologi-mara/strategicfinancial-management/strategic-analysis-tools/2023931> (дата звернення: 14.12.2025).
47. Eldridge J., Crombie A. A sociology of organization. London : Allen&Unwin, 1974. 218 p.
48. Fayol Henri. Administration Industrielle et Gnrale. Анрі Файоль. та індустріальне. URL: <http://gtmarket.ru/laboratory/basis/5783>
49. Furnham A., Gunter B. Corporate Assessment. Auditing a Company's Personality. London and New York :Routledge, 1993. 293 p.
50. Goffee R., Jones G. What Holds the Modern Company Together? *Harvard Business Review*. 1996. Volume 4. P. 133–148.
51. Harrison R. Diagnosing Organizational Culture: Trainer's Manual. Amsterdam : Pfeiffer & Company, 1993. 288 p.
52. Handy C. Gods of Management: The Changing Work of Organizations. London : Souvenir Press, 1978. P. 30–50.

53. Hofstede G. *Culture's Consequences: International Differences in WorkRelated Values*, Sage, Newbury Park, USA. 1991.
54. Hofstede G. *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations across Nations*. Thousand Oaks, CA : Sage Publications, 2001.
55. Hofstede G., Hofstede G. J., Minkov M. *Cultures and Organizations: Software for the Mind*. New York : McGraw-Hill, 2010. 560 p.
56. Hull P. Answer 4 Questions to Get a Great Mission Statement. *Forbes*. 2013. – URL: <https://www.forbes.com/sites/patrickhull/2013/01/10/answer-4-questions-to-get-agreat-mission-statement/> (дата звернення: 25.12.2026).
57. Jaques E. *The changing culture of a factory*. New York : Dryden Press, 1952. 341 p.
58. Jianping Miao Features of organizational culture of multinational organization. *Економіка та суспільство*. 2022. №3. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/1365/1318> (дата звернення: 15.09.2025)
59. Johnson G. Managing strategic change: the role of symbolic action. *British Journal of Management*. 1990. Volume 1(1). P. 183–200.
60. Karlof B. *Business Strategy: A Guide to Concepts and Models*. Macmillan : Palgrave, 1989. 239 p.
61. Katzenbach J. Does culture really eat strategy for breakfast? URL: <https://www.strategy-business.com/blog/Does-culture-really-eat-strategy-forbreakfast> (дата звернення: 05.11.2025).
62. Kilmann R.H., Saxton M.Y. The Kilmann-Saxton M.Y., Serpa R. *Gaining Control of the Corporute Culture*. San Francisco: Jossey-Bass, 1985.
63. Kroeber A.L., Kluckhohn C. *Culture: A Critical Review of Concepts and Definitions*. Cambridge : Peabody Museum, 1952. 181 p.
64. Martins N., Martins E. Organisational culture. *Organisational Behaviour: Global and Southern African Perspectives* // Robbins S.P., Odendaal A., Roodt G. Cape Town : *Pearson Education South Africa*. 2003. P. 87-111.

65. Martin J., Siehl C. Organizational culture and counter culture: An uneasy symbiosis. *Organizational Dynamics*. 1983. Volume 12. P. 52–64.
66. Martin J. Cultures in Organizations: Three Perspectives. New York : Oxford University Press, 1992. 256 p.
67. Mayo E. The Human Problems of an Industrial Civilization. New York : The Macmillan Company, 1933. 194 p.
68. McLean A., Marshall J. Intervening in cultures. University of Bath Working Paper. 1993. P. 105–109.
69. Michon C., Stern P. La dynamisation sociale. Paris : Les Éd. d'organisation, 1985. 115 p.
70. Murdock S., Parker D. Gender and Organizational Culture. London : Sage Publications, 1995. 256 p.
71. Morgan G. Images of Organization. York University, Canada : SAGE Publications, Inc., 2006. 520 p.
72. O'Reilly C.A., Chatman J.A. Culture as Social Control: Corporations, Cults, and Commitment. *Research in Organizational Behavior*. 1996. Volume 18. P. 157–200.
73. Ouchi W. Theory «Z»: How American business can meet the Japanese challenge. MA : Addison-Wesley, 1981. 283 p.
74. Pacanowski M., O'Donnell-Trujillo N. Communication and organizational cultures. *The Western Journal of Speech Communication*. 1982. Volume 46. P. 115–130.
75. Peters T., Waterman R. In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies. New York : Harper & Row, 1982. 360 p.
76. Rüttinger R. Talent Management. Windmühle Verlag; 2, überarbeitete Auflage, 2010. 240 p.
77. Sathe V. Culture and Related Corporate Realities. Homewood, IL : Richard D. Irwin, 1985. 579 p.
78. Schein E. The corporate culture survival guide. San Francisco, CA : Jossey-Bass, 1999. 346 p.

79. Schein E. Organizational Culture and Leadership. 5th ed. San Francisco : Jossey-Bass, 2017. 496 p.
80. Sherif M. The Psychology of Social Norms. New York : Harper & Brothers, 1936. 231 p.
81. Schwartz H., Davis S. Matching corporate culture and business strategy. *Organizational dynamics*. 1981. Summer. P. 30–48.
82. Smircich L. Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*. 1983. Volume 28. P. 339–358.
83. Swartz M. J., Jordan D. K. The Anthropological Perspective. California : Wiley, 1980. 476 p.
84. Taylor S. E., Sherman D. K., Kim H. S., Jarcho J., Takagi K., Dunagan M. S. Culture and Social Support: Who Seeks It and Why? *Journal of Personality and Social Psychology*. 2004. Volume 87(3). P. 354–362.
85. Trompenaars F., Hampden-Turner Ch. Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business. New York : McGraw-Hill Trade, 1997. 265 p.
86. Tung R.L., Thomas D.C. Human Resource Management in a Global World: The Contingency Framework Extended. *Cross-Cultural Management*. / D. Tjosvold and K. Leung (Eds.). Burlington, VT : Ashgate Publishing Co., 2003. P. 103–122.
87. Uttal B. The corporate culture vultures. *Fortune*. 1983. Vol. 108. №. 8. P. 66.
88. Wagner III J. A., Hollenbeck J. R. Organizational behavior: securing competitive advantage. Mason, Ohio : Thomson/South-Western, 2005. 590 p.
89. Weber M. The Theory of Social and Economic Organization. New York : Oxford University Press, 1947. 436 p.
90. Weick K. E. Theorizing about organizational communication. *Handbook of organization communication* / F.M. Jablin, L.L. Putnam, K.H. Roberts, L.W. Porter (Eds.). Newbury Park, CA : Sage, 1987. P. 97–122.
91. Williams A., Dobson P., Walters M. Changing culture: new

organizational approaches. London : Institute of Personnel Management, 1993. 309 p.