

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД»
МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Яготинський інститут
Кафедра економіки, фінансів та менеджменту

«Допущено до захисту»
Завідувач
кафедри _____
к.е.н. Грицай Віктор Григорович
«_____» _____ 2025р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
«ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА
(на прикладі компанії ТОВ «ТМА» Яготинський механічний завод)»

Виконав: студент 4 курсу
групи ТУяг-8-21-Б1М (4,6зс)
Деркач Богдан Володимирович
(прізвище та ініціали)
Освітньої програми Менеджмент
Керівник:
к.е.н. Корнійчук Віталіна Петрівна
(прізвище та ініціали, ступінь, звання)

Рецензент:

(прізвище та ініціали, ступінь, звання)

Яготин 2025

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА	
1.1. Сутність, функції та класифікація організаційної культури підприємства.....	6
1.2. Зарубіжний досвід формування та розвитку організаційної культури....	12
1.3. Мотиваційні моделі управління персоналом у системі організаційної культури.....	18
Висновки до розділу 1	22
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ТОВ «ТМА» ЯГОТИНСЬКИЙ МЕХАНІЧНИЙ ЗАВОД	
2.1. Соціально-економічна характеристика діяльності підприємства	25
2.2. Дослідження моделі мотивації персоналу на підприємстві	33
2.3. Оцінювання рівня сформованості організаційної культури підприємства.....	37
Висновки до розділу 2	40
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ТОВ «ТМА» ЯГОТИНСЬКИЙ МЕХАНІЧНИЙ ЗАВОД»	
3.1. Розроблення стратегії розвитку організаційної культури підприємства .	42
3.2. Удосконалення бізнес-моделі мотивації персоналу як чинника розвитку організаційної культури	46
3.3. Оцінювання ефективності запропонованих заходів з удосконалення організаційної культури.....	48
Висновки до розділу 3	52
ВИСНОВКИ	54
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	58

ВСТУП

У сучасних умовах глибоких соціально-економічних трансформацій організаційна культура набуває особливої значущості як чинник підвищення ефективності господарської діяльності та забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Практика зарубіжних компаній переконливо свідчить, що стабільний успіх на ринку значною мірою зумовлений високим рівнем розвитку корпоративної культури, яка виступає важливою складовою стратегічних переваг організації та одним із найпотужніших факторів її довгострокового розвитку.

Організаційна культура пронизує всі напрями діяльності підприємства, визначає характер внутрішніх взаємин, формує систему цінностей, норм поведінки та ділову репутацію організації. Здатність керівництва здійснювати всебічний аналіз і об'єктивну оцінку корпоративної культури створює передумови для прийняття виважених управлінських рішень, ефективного стратегічного планування та результативної реалізації управлінських функцій. У зв'язку з цим сучасна управлінська практика потребує розроблення й удосконалення методичних підходів до оцінювання та цілеспрямованого формування організаційної культури з метою підвищення ефективності діяльності підприємств.

Проблематика організаційної культури, її сутності, структури, типології та механізмів формування знайшла відображення у працях численних вітчизняних і зарубіжних науковців. Значний внесок у розвиток теорії корпоративної культури зробили такі зарубіжні дослідники, як В. Оучі, Е. Шейн, Г. Хофстеде, Д. Равасі, С. Роббінс, Ф. Харріс, Т. Діл, Т. Парсонс та інші. Разом із тим наявні теоретичні розробки та методичні підходи переважно мають узагальнений характер і не завжди адаптовані до специфіки української системи менеджменту, обмежуючись аналізом загального впливу організаційної культури на показники діяльності підприємств.

Серед вітчизняних науковців, які досліджували проблеми формування та розвитку корпоративної культури, доцільно виокремити О. В. Харчишину, В. О. Анішенка, І. В. Грошева, Ю. В. Гайдай, І. І. Стеца, О. І. Балю, Г. М. Захарчин, Н. З. Мачугу, О. П. Дяків, А. А. Герасимчук, О. М. Собко, Н. І. Дряхлова, Н. В. Смолінську, В. В. Стадника, М. І. Магуру, Г. Ф. Асонова, Л. А. Канарьову, С. Г. Абрамову, та інших. Незважаючи на значний науковий доробок, низка аспектів, пов'язаних із практичним впровадженням, розвитком і поширенням ефективних механізмів використання організаційної культури в діяльності українських підприємств, залишається недостатньо дослідженою.

Особливої уваги потребують питання аналізу процесу формування організаційної культури, оцінювання її впливу на результативність діяльності вітчизняних підприємств, а також адаптації моделей корпоративної культури транснаціональних компаній до умов національного ринку. Наявна неоднозначність у трактуванні поняття «організаційна культура» зумовлює необхідність поглибленого дослідження її змісту та інформаційної природи. Сукупність зазначених проблем об'єктивно зумовлює потребу у подальшому науковому опрацюванні теоретичних і прикладних аспектів організаційної культури, що визначає актуальність даного дослідження.

Метою дипломної роботи є розвиток теоретичних положень і розроблення прикладних засад формування, вдосконалення та ефективного забезпечення організаційної культури сучасного підприємства. Для досягнення поставленої мети в роботі передбачено розкриття теоретичних основ формування організаційної культури підприємства, дослідження процесу її формування на прикладі ТДВ «Дослідно механічний завод», а також обґрунтування напрямів удосконалення організаційної культури досліджуваного підприємства.

Об'єктом дослідження є процес формування організаційної культури як базової умови ефективного функціонування організації. Предметом дослідження виступають теоретико-методичні та прикладні аспекти

розроблення системи формування й удосконалення організаційної культури підприємства.

Методологічну основу дослідження становлять сучасні положення управлінської психології, теорії організаційної поведінки та концепції формування сильної організаційної культури. У процесі дослідження застосовано сукупність загальнонаукових і спеціальних методів, зокрема аналіз, порівняння, індукцію, моделювання та метод експертних оцінок, що дало змогу комплексно дослідити стан і напрями розвитку організаційної культури підприємства. Побудова бізнес-моделі мотивації персоналу як чинника вдосконалення корпоративної культури здійснювалася з використанням конструктивного методу.

Інформаційну базу дослідження становлять дані Державної служби статистики України, матеріали фінансово-економічних видань, звітність підприємства, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, а також публікації в мережі Інтернет з проблематики організаційної культури.

Наукова новизна отриманих результатів полягає у подальшому розвитку теоретичних положень і розробленні практичних рекомендацій щодо формування, удосконалення та ефективного забезпечення організаційної культури сучасного підприємства.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність, функції та класифікація організаційної культури підприємства

Організаційна культура постає як складне багаторівневе соціально-економічне явище, що формується у процесі функціонування підприємства та відображає сукупність спільно поділюваних цінностей, норм, переконань, традицій і моделей поведінки, яких дотримуються працівники в ході спільної професійної діяльності. Вона зумовлює специфіку управлінського стилю, характер взаємин між членами колективу, особливості ухвалення управлінських рішень, а також ставлення персоналу до виконання службових обов'язків. Організаційна культура розглядається як вагомий нематеріальний ресурс підприємства, що забезпечує його внутрішню цілісність, стабільність функціонування та спроможність адаптуватися до трансформацій зовнішнього середовища [19].

У науковому дискурсі відсутня єдина інтерпретація категорії «організаційна культура», що пояснюється її міждисциплінарною природою. Так, Е. Шейн трактує організаційну культуру як систему базових припущень, сформованих групою в процесі адаптації до зовнішніх умов і внутрішньої інтеграції, які довели свою результативність та передаються новим членам організації як належний спосіб сприйняття, мислення і поведінки. Г. Хофстеде визначає її як колективне програмування свідомості, що відрізняє представників однієї організації від іншої. Узагальнення наукових підходів дає підстави розглядати організаційну культуру підприємства як систему спільно поділюваних цінностей, норм, правил і символів, що регламентують поведінку працівників та орієнтують діяльність організації на досягнення стратегічних цілей.

Організаційна культура реалізує низку суттєвих функцій, які визначають її значення у системі управління підприємством. Насамперед вона виконує інтеграційну функцію, сприяючи консолідації персоналу навколо спільних цінностей, цілей і норм поведінки, формуванню командної єдності та корпоративної ідентичності. Регулятивна функція полягає у формуванні неформальних стандартів і правил поведінки, що доповнюють формалізовані управлінські механізми та забезпечують узгодженість дій працівників. Мотиваційна функція виявляється у здатності культури стимулювати персонал до результативної діяльності, підвищення продуктивності праці та досягнення високих показників через формування позитивного ставлення до роботи.

Не менш важливою є адаптаційна функція, яка забезпечує спроможність підприємства та його працівників пристосовуватися до змін зовнішнього середовища, нових умов господарювання й організаційних перетворень. Комунікативна функція сприяє оптимізації інформаційного обміну, формуванню спільної мови взаємодії та взаєморозуміння в колективі. Окрім цього, організаційна культура виконує іміджеву функцію, формуючи позитивне сприйняття підприємства з боку партнерів, клієнтів і суспільства, а також функцію соціального контролю, що забезпечує підтримання дисципліни та відповідальності працівників [20].

Багатоманітність проявів організаційної культури зумовлює наявність різних підходів до її класифікації. Однією з найбільш відомих є типологія за рівнями прояву, запропонована Е. Шейном, який виокремив три рівні: артефакти (зовнішні, візуально сприймані елементи культури — символіка, ритуали, стиль одягу, корпоративна атрибутика), проголошені цінності (стратегії, цілі, філософія організації) та базові припущення (глибинні, часто неусвідомлювані переконання, що визначають поведінкові моделі працівників).

З огляду на домінуючі цінності організаційну культуру поділяють на культуру влади, рольову культуру, культуру завдання та культуру

особистості. Культура влади характеризується централізованістю управління та провідною роллю керівника; рольова культура ґрунтується на чіткому розподілі функціональних обов'язків і формалізації процедур; культура завдання орієнтована на досягнення результату та командну взаємодію; культура особистості зосереджує увагу на інтересах і розвитку окремого працівника [13].

Широко застосовується також класифікація за типом організаційної поведінки, відповідно до якої розрізняють ієрархічну, ринкову, кланову та адхократичну культури. Ієрархічна культура вирізняється стабільністю, високим рівнем формалізації та контролю; ринкова — орієнтацією на конкурентну боротьбу та результативність; кланова — пріоритетом довіри, співпраці й згуртованості; адхократична — інноваційністю, гнучкістю та креативністю у розв'язанні завдань.

Крім того, організаційну культуру класифікують за рівнем її сформованості, виділяючи сильну та слабку. Сильна культура характеризується високим ступенем поділюваності цінностей і норм серед персоналу, що позитивно впливає на результативність діяльності підприємства. Натомість слабка культура відзначається фрагментарністю ціннісних орієнтацій і низьким рівнем ідентифікації працівників з організацією. Для оцінювання впливу організаційної культури на функціонування підприємства доцільно звернутися до сутнісного розуміння поняття «культура», яке походить від латинського «culture» — «виховання, освіта» — і визначається як специфічний спосіб організації та розвитку людської життєдіяльності, що знаходить відображення у продуктах матеріальної й духовної праці, системі соціальних норм і принципів, духовних цінностях, а також у сукупності відносин людини до природи, інших людей і самої себе [1].

У другій половині XX століття сформувалися перші концептуально чіткі інтерпретації культури організації. Загалом поняття «організаційна культура» охоплює як духовні, так і матеріальні аспекти життя трудового колективу,

включаючи домінуючі моральні цінності, норми, ритуали, кодекси поведінки та інші елементи. У науковому середовищі існує значна кількість підходів до трактування цього феномена як серед зарубіжних, так і вітчизняних дослідників.

На основі аналізу наукових позицій щодо тлумачення сутності організаційної культури сформульовано авторське визначення, яке комплексно відображає її зміст. Організаційна культура розглядається як цілісна система ідей, цінностей, управлінських орієнтирів, загальноприйнятих норм і правил поведінки, що сформувалися під впливом досвіду засновників організації та поділяються її працівниками з метою забезпечення стабільного й узгодженого функціонування підприємства на ринку.

Організаційна культура виконує координаційну функцію, оскільки забезпечує узгодження індивідуальних цілей працівників із місією та стратегічними орієнтирами підприємства. Вона формує спільний культурний простір, який задає систему координат поведінки персоналу та ґрунтується на єдиних принципах і нормах, прийнятих у колективі [1].

У науковій літературі організаційну культуру характеризують як багаторівневу систему, що охоплює три основні рівні. Поверхневий рівень включає матеріалізовані та візуально сприймані елементи культури, зокрема корпоративну символіку, атрибутику, архітектурні особливості, а також історії та легенди про становлення організації й її видатних представників, що передаються переважно в усній формі.

Наступний рівень представлений нормами та цінностями, які свідомо закріплені в офіційних документах і виступають орієнтирами для повсякденної діяльності працівників. До них належать установки, що визначають пріоритети організаційної поведінки, зокрема клієнтоорієнтованість. Цінності цього рівня можуть бути осмислені та прийняті персоналом залежно від ступеня їх реального відображення в символіці, мовленні та управлінській практиці.

Глибинний рівень охоплює базові припущення, що формуються в результаті позитивного досвіду спільної діяльності членів організації. Вони мають переважно неусвідомлюваний характер і становлять фундамент культури, суттєво впливаючи на поведінку працівників. Такі уявлення складно ідентифікувати без спеціального аналізу, проте саме вони визначають сприйняття зовнішніх атрибутів культури та спрямовують дії персоналу. Е. Шейн підкреслює, що культура як система базових припущень формує сприйняття реальності, інтерпретацію подій і вибір поведінкових моделей, забезпечуючи психологічний комфорт у межах спільної ціннісної системи та дискомфорт у разі її порушення [3].

Для дослідження змісту організаційної культури застосовуються різні наукові підходи. Зокрема, Ф. Харріс і Р. Моран узагальнили характеристики, притаманні будь-якій організаційній культурі, серед яких — особливості самоідентифікації працівників у межах організації, специфіка комунікацій і мовних практик, вимоги до зовнішнього вигляду, традиції, пов'язані з організацією харчування, ставлення до часу, характер міжособистісних відносин, система цінностей, світоглядні орієнтири, умови самореалізації та трудова етика разом із системою мотивації.

Узагальнюючи наукові підходи, можна констатувати, що, незважаючи на різноманітність трактувань, спільною є позиція щодо визнання організаційної культури ключовим чинником конкурентоспроможності підприємства, узгодженості дій персоналу та формування сприятливого соціально-психологічного клімату. Сильна культура розглядається як стратегічний нематеріальний ресурс, здатний підвищити ефективність діяльності та зміцнити ринкові позиції компанії.

Значення організаційної культури розкривається через її функціональне навантаження, кількість і співвідношення якого по-різному інтерпретується науковцями. Узагальнення досліджень дає змогу виокремити внутрішні та зовнішні функції культури.

До внутрішніх належать ціннісна, інтеграційна, пізнавально-інформаційна, мотиваційна, інноваційна та контрольно-регулятивна функції, що забезпечують формування ціннісних орієнтирів, згуртування колективу, ефективний інформаційний обмін, стимулювання результативності, розвиток інновацій і регулювання поведінки відповідно до прийнятих норм.

Зовнішні функції пов'язані з формуванням позитивного іміджу підприємства та його адаптацією до динамічних змін зовнішнього середовища. Організаційна культура виступає основою брендингу та забезпечує внутрішню стійкість організації в умовах ринкової нестабільності.

Усі функції культури перебувають у тісній взаємодії. В умовах сучасної управлінської парадигми, де персонал розглядається як ключовий стратегічний ресурс, особливого значення набуває мотиваційна функція, яка безпосередньо впливає на ефективність використання людського потенціалу, рівень продуктивності та конкурентоспроможність підприємства.

Організаційна культура формує мотиваційне середовище, що об'єднує працівників навколо спільних цілей і спонукає їх до результативної та творчої діяльності в інтересах організації та власного професійного зростання. Результати наукових досліджень підтверджують наявність тісного взаємозв'язку між рівнем розвитку організаційної культури, мотивацією персоналу та ефективністю функціонування підприємства [7].

Процес формування організаційної культури та надання їй специфічних характеристик визначається галузевою приналежністю підприємства, умовами конкуренції, технологічними особливостями виробництва, характером управлінських рішень і завдань, що стоять перед організацією. У зв'язку з цим важливою є типологізація організаційної культури, яка дозволяє виокремити її ідеальні моделі та окреслити напрями трансформації відповідно до стратегічних потреб розвитку підприємства.

Отже, організаційна культура підприємства є багатовимірним явищем, що охоплює систему цінностей, норм і поведінкових моделей, виконує комплекс управлінських функцій і проявляється у різних типах та формах. Її

цілеспрямоване формування та розвиток є необхідною передумовою забезпечення ефективної діяльності підприємства та досягнення його довгострокових стратегічних цілей.

1.2. Зарубіжний досвід формування та розвитку організаційної культури

Зарубіжний досвід становлення та еволюції організаційної культури є вагомим джерелом як теоретичних узагальнень, так і прикладних рішень, що дають змогу глибше осмислити механізми впливу культурних чинників на результативність діяльності організацій. У державах із розвиненою ринковою економікою організаційна культура трактується не лише як соціально-психологічний феномен, а передусім як стратегічний інструмент управління, який безпосередньо визначає рівень конкурентоспроможності, інноваційного потенціалу та довгострокової стійкості компаній.

Формування концептуальних засад організаційної культури у зарубіжній науковій традиції пов'язане з дослідженнями американських і європейських учених другої половини XX століття. Вагомий внесок у розвиток теорії зробили Е. Шейн, Г. Хофстеде, Т. Пітерс і Р. Вотерман, Ф. Харріс і Р. Моран, К. Камерон і Р. Куїнн. У їхніх працях організаційна культура розглядається як цілісна система цінностей, норм, символів і базових уявлень, що визначають поведінкові моделі працівників і впливають на характер управлінських рішень.

Характерною рисою зарубіжного підходу є акцентування уваги на взаємозалежності національної та організаційної культури. Зокрема, у дослідженнях Г. Хофстеде обґрунтовано, що культурні виміри національного середовища — такі як індивідуалізм і колективізм, дистанція влади, рівень уникнення невизначеності, маскуліність або фемініність — істотно впливають на управлінський стиль, комунікативні процеси, систему

мотивації та механізми прийняття рішень в організаціях. Це зумовлює відмінності у формуванні організаційної культури підприємств у США, країнах Західної Європи та Азії [9].

Американська модель організаційної культури вирізняється орієнтацією на індивідуальні досягнення, конкурентність, результативність і персональну відповідальність працівників. У межах такої моделі особлива увага приділяється системам стимулювання та оцінювання результатів праці, розвитку лідерських якостей і підтримці ініціативності. Організаційна культура зазвичай вибудовується навколо чітко сформульованої місії та системи корпоративних цінностей, які активно поширюються через внутрішні комунікації, програми професійного навчання та управлінські практики.

Європейський досвід формування організаційної культури характеризується посиленням акцентом на соціальну відповідальність бізнесу, дотримання етичних стандартів, забезпечення балансу між професійною діяльністю та особистим життям працівників. У країнах Північної Європи поширені культури з низьким рівнем дистанції влади, демократичними управлінськими підходами та високим рівнем довіри між керівництвом і персоналом. Водночас у країнах континентальної Європи організаційна культура часто поєднує формалізованість процедур із орієнтацією на колективну взаємодію та стабільність розвитку [6].

Особливу увагу привертає японська модель організаційної культури, яка базується на принципах колективізму, довічної зайнятості, високої лояльності працівників до компанії та безперервного вдосконалення. Для японських підприємств характерні значний рівень залученості персоналу, пріоритет командної роботи, прийняття управлінських рішень на засадах консенсусу та культ якості. Такі концепції, як «кайдзен», «точно вчасно» та діяльність гуртків якості, стали невід'ємними елементами корпоративної культури багатьох міжнародних компаній.

У транснаціональних корпораціях організаційна культура формується в умовах мультикультурного середовища, що вимагає інтеграції різних національних ціннісних систем і управлінських традицій. Зарубіжна практика демонструє зростання значущості корпоративних кодексів етики, стандартів поведінки, програм адаптації нових працівників і міжкультурного навчання. Зазначені інструменти сприяють створенню єдиного культурного простору, збереженню корпоративної ідентичності та водночас урахуванню культурної різноманітності.

Провідні світові компанії традиційно виступають ініціаторами впровадження інноваційних підходів до управління персоналом, у межах яких організаційна культура посідає одне з ключових місць. У зв'язку з цим дослідження зарубіжного досвіду її формування та розвитку набуває особливої актуальності для процесів упровадження й трансформації культурних моделей на українських підприємствах. Водночас слід зазначити, що окремі компанії формують унікальні типи організаційної культури, ефективність яких проявляється за специфічних умов функціонування. Яскравим прикладом є компанія Google, яка протягом кількох років поспіль входить до переліку найкращих роботодавців у США [19].

Бренд Google значною мірою ґрунтується на її специфічній організаційній культурі, що вирізняється високим рівнем довіри, мінімізацією внутрішньої бюрократії та політики, відкритістю до спільного використання інформації й ресурсів. Компанія приділяє значну увагу організації праці та розвитку командної взаємодії. Робоче середовище створюється з урахуванням принципів комфорту та креативності: офісні приміщення не мають традиційних перегородок, а стандартні меблі частково замінені альтернативними рішеннями, зокрема гімнастичними кулями. Працівникам надаються безкоштовні обіди, фрукти, напої та снеки, облаштовані зони для настільного тенісу, функціонують масажні кабінети, організовуються заняття йогою [2].

Корпоративні заходи в Google орієнтовані на розвиток внутрішніх комунікацій і сприяння обміну знаннями. Зокрема, співробітники мають можливість брати участь у спортивних активностях, таких як роликовий хокей на території компанії. Значна частина пілг спрямована на стимулювання співпраці між працівниками різних підрозділів. Довгі столи у корпоративних кафе та мікрокухні створюють умови для неформального спілкування, що сприяє швидкому обміну ідеями та формуванню атмосфери відкритості й колегіальності.

Засновники Google заклали в основу діяльності компанії концепцію, відповідно до якої робота має бути складною, але водночас захопливою. Вони виходили з переконання, що масштабні досягнення можливі саме в організаціях із розвиненою та сильною культурою. Компанії подібного типу є унікальними, і залежно від стратегічних орієнтирів, характеристик зовнішнього середовища та культурних особливостей персоналу оптимальними можуть бути різні моделі організаційної культури. Водночас усі вони містять спільні елементи — місію, систему цінностей, традиції, корпоративні події, фірмовий стиль, логотип і слоган.

У компанії Coca-Cola також можна виокремити низку ключових складових організаційної культури. Насамперед це корпоративна філософія, чітко відображена в місії, баченні та цінностях. Coca-Cola Hellenic визначає шість базових цінностей, що становлять основу її корпоративної ідентичності: вірність принципам, прагнення до досконалості, безперервне навчання, турботу про працівників, командну взаємодію та орієнтацію на спільний успіх із клієнтами [1; 2].

Важливим елементом є нормативна культура, що реалізується через систему внутрішніх стандартів, спрямованих на дотримання принципів корпоративної соціальної відповідальності. Центральне місце посідає кодекс ділової поведінки, який визначає обов'язкові норми професійної етики, містить рекомендації щодо запобігання порушенням і регламентує поведінку

працівників у типових спірних ситуаціях. Ознайомлення з кодексом є обов'язковим під час прийняття на роботу.

Соціально-психологічна культура та культура внутрішніх комунікацій також мають вагоме значення. Компанія формує атмосферу довіри, залученості та спільної відповідальності за результати діяльності. Комунікації будуються на принципах відкритого діалогу, що передбачає регулярне інформування персоналу та можливість висловлення власної позиції. На основі зворотного зв'язку керівництво коригує управлінські рішення. Заохочуються інноваційність, ініціативність і прагнення до професійного розвитку, а взаємини з працівниками базуються на засадах поваги, чесності та командної співпраці.

Вагому роль відіграє й культура зовнішньої ідентифікації. Логотип і фірмовий стиль Coca-Cola є глобально впізнаваними, а слогани періодично оновлюються відповідно до маркетингової стратегії. Серед найвідоміших — «Все буде Coca-Cola!», «Не дай собі засохнути» (Sprite), «Вливайся!» (Fanta).

Керівництво шведської компанії ІКЕА розглядає підтримання сильної організаційної культури як ключову передумову довгострокового успіху бізнес-моделі. Нові працівники з перших днів інтегруються в корпоративне середовище: поряд із вивченням посадових обов'язків і правил безпеки вони ознайомлюються з місією, цінностями, традиціями компанії та принципами екологічної відповідальності [26].

Організаційна культура ІКЕА включає кілька взаємопов'язаних компонентів. Філософія компанії базується на ідеї покращення повсякденного життя багатьох людей і відповідального використання ресурсів. До ключових цінностей належать єдність, ентузіазм, скромність, ощадливість, простота, реалістичність і прагнення до постійного розвитку. Чітко сформульовані цінності сприяють формуванню мотивації персоналу та усвідомленню значущості власної діяльності.

Нормативна культура відображена у внутрішньому документі — «Заповідях меблевого дилера», автором яких є засновник компанії Інгвар

Кампрад. У цьому есе викладено стратегічні цілі та морально-ділові принципи діяльності, серед яких центральне місце посідає ідея раціонального використання ресурсів [5].

Подієва культура ІКЕА реалізується через корпоративні традиції та святкування, зокрема Нового року й Дня літнього сонцестояння, що має особливе значення для шведської культури. Соціально-психологічний аспект культури ґрунтується на переконанні, що працівники є не лише колегами, а й однодумцями, об'єднаними спільними цінностями, що формує відчуття належності до великої міжнародної спільноти.

Важливою тенденцією зарубіжної практики є сприйняття організаційної культури як динамічної системи, що трансформується під впливом глобалізаційних процесів, цифровізації, змін на ринку праці та розвитку інноваційних технологій. Сучасні компанії дедалі більше орієнтуються на культуру відкритості, безперервного навчання, гнучкості та клієнтоорієнтованості, що забезпечує їхню адаптивність до змін.

Отже, зарубіжний досвід формування та розвитку організаційної культури переконливо засвідчує, що ефективна культура є результатом системної управлінської діяльності, урахування національних особливостей, стратегічних орієнтирів організації та потреб персоналу. Використання кращих світових практик у цій сфері може стати важливим чинником підвищення ефективності управління та зміцнення конкурентних позицій вітчизняних підприємств.

1.3. Мотиваційні моделі управління персоналом у системі організаційної культури

Мотиваційні моделі управління персоналом займають провідне місце в системі організаційної культури, адже саме через них відбувається практична реалізація корпоративних цінностей, норм і управлінських установок у трудовій поведінці працівників. Організаційна культура формує відповідне мотиваційне середовище підприємства, у межах якого визначаються прийнятні методи стимулювання праці, очікувані результати діяльності та рівень залученості персоналу до реалізації стратегічних цілей.

У сучасній управлінській науці мотивація розглядається як багатовимірний процес, що інтегрує матеріальні й нематеріальні стимули, управлінські інструменти та соціально-психологічні чинники. Мотиваційні моделі спираються на положення класичних і сучасних теорій мотивації, зокрема теорію ієрархії потреб А. Маслоу, двофакторну теорію Ф. Герцберга, концепцію набутих потреб Д. Мак-Клелланда, теорію очікувань В. Врума, теорію справедливості С. Адамса та теорію постановки цілей Е. Лока. У межах організаційної культури ці теоретичні засади трансформуються у прикладні управлінські практики [23].

Серед поширених підходів виділяється економічна модель мотивації, що ґрунтується на матеріальному стимулюванні та прямому зв'язку між результативністю праці й рівнем винагороди. За такої моделі організаційна культура орієнтується на досягнення високих показників, конкурентність і персональну відповідальність. Основними інструментами виступають заробітна плата, преміальні виплати, бонуси, соціальні гарантії, а ефективність діяльності вимірюється кількісними показниками. Подібний підхід характерний для підприємств із ринковою та результатноорієнтованою культурою.

Соціально-психологічна модель зосереджена на задоволенні потреб працівників у визнанні, приналежності до колективу, самореалізації та

конструктивній взаємодії. У такому випадку організаційна культура сприяє розвитку командної роботи, партнерства, підтримці ініціативності та формуванню позитивного соціально-психологічного клімату. Вагомими мотиваційними чинниками стають довіра, моральне заохочення, участь персоналу в управлінських рішеннях, підтримка корпоративних традицій.

Адміністративна модель мотивації передбачає домінування формалізованих правил, регламентів, контролю й системи санкцій. В організаціях із такою культурою переважають дисципліна, ієрархічність і чіткий розподіл повноважень. Мотивація забезпечується визначенням стандартів діяльності та відповідальності за їх порушення. Хоча ця модель ефективна в умовах стабільності та високої формалізації процесів, її можливості щодо розвитку креативності й ініціативності є обмеженими.

Водночас значного поширення набуває модель, орієнтована на розвиток і самореалізацію персоналу. У її межах організаційна культура підтримує професійне зростання, навчання та розкриття потенціалу працівників. Основними інструментами виступають програми підвищення кваліфікації, кар'єрне планування, наставництво, коучинг, залучення до творчих і проєктних форм роботи. Такий підхід відповідає культурі інновацій, знань і безперервного вдосконалення.

Особливе місце посідає ціннісно-орієнтована модель мотивації, що передбачає узгодження індивідуальних цінностей працівників із цінностями підприємства. За таких умов формується високий рівень ідентифікації персоналу з організацією, зміцнюється лояльність і зростає внутрішня мотивація досягнення спільних цілей. Організаційна культура у цьому випадку стає визначальним чинником довгострокового залучення працівників [29].

На практиці дедалі частіше застосовується інтегрований підхід, який поєднує елементи різних мотиваційних моделей залежно від стратегії розвитку організації, етапу її життєвого циклу, галузевої специфіки та характеристик персоналу. Результативність такої системи визначається

рівнем її узгодженості з домінуючими культурними цінностями та управлінською філософією керівництва.

У сучасних умовах мотиваційні моделі розглядаються не як ізольовані засоби впливу на працівників, а як складові єдиної культурної системи підприємства. Саме організаційна культура визначає, які стимули є доречними та справедливими, формує уявлення про бажані стандарти професійної поведінки та ставлення до праці. Тому мотивація набуває стратегічного значення, безпосередньо впливаючи на досягнення довгострокових цілей.

Взаємозв'язок між мотиваційними моделями та організаційною культурою проявляється через механізми внутрішньої регуляції поведінки. У культурах, що базуються на довірі та партнерстві, переважають інструменти розвитку внутрішньої мотивації, самостійності та відповідальності. Натомість у жорстко ієрархізованих структурах домінують зовнішні стимули, контроль і адміністративні методи впливу. Отже, ефективність мотиваційної системи визначається її відповідністю культурним характеристикам організації.

Суттєву роль відіграє нематеріальна мотивація, зокрема визнання досягнень, можливості професійного розвитку, участь у прийнятті рішень, гнучкі форми організації праці та позитивний імідж роботодавця. Такі інструменти сприяють зміцненню внутрішньої мотивації, підвищенню задоволеності працею та зменшенню плинності кадрів.

Вагомим чинником формування мотиваційного клімату є роль керівництва як носія організаційних цінностей. Стиль управління, особистий приклад, підтримка ініціативи та відповідальності визначають рівень залученості персоналу. Лідерство, засноване на довірі та відкритості, формує культуру розвитку й високих досягнень [12].

Сучасні підходи передбачають також урахування індивідуальних особливостей працівників при побудові мотиваційної системи. Диференціація стимулів залежно від віку, професійного досвіду, кваліфікації

та ціннісних орієнтацій сприяє формуванню культури поваги до особистості й підвищує ефективність управління.

Важливе значення має організаційна комунікація. Прозорість управлінських рішень і своєчасне інформування персоналу щодо цілей і результатів діяльності формують відчуття причетності до спільної справи та посилюють мотиваційний ефект.

В умовах трансформації економіки та зростання ролі людського капіталу особливої актуальності набувають інноваційні моделі мотивації, що інтегрують принципи гнучкого управління, проєктної діяльності й командної взаємодії. Вони спрямовані на розвиток творчості, ініціативності та здатності до навчання, а організаційна культура виступає середовищем підтримки новаторства.

Для промислових підприємств, зокрема машинобудівної галузі, доцільним є поєднання стабільності та гнучкості мотиваційної системи: забезпечення дисципліни й стандартів якості разом із створенням умов для професійного розвитку та участі працівників у вдосконаленні виробничих процесів.

Отже, мотиваційні моделі управління персоналом у структурі організаційної культури виконують комплексну функцію: вони не лише стимулюють трудову активність, а й формують систему цінностей, норми поведінки та професійну ідентичність працівників. Узгодженість мотиваційних механізмів із культурними засадами підприємства забезпечує підвищення ефективності управління, зміцнення конкурентних позицій і створення передумов для сталого розвитку в умовах динамічного зовнішнього середовища.

Висновки до розділу 1.

У першому розділі дослідження було здійснено теоретичне узагальнення наукових підходів до сутності, змісту та ролі організаційної культури в системі управління підприємством. Аналіз праць вітчизняних і зарубіжних науковців засвідчив відсутність єдиного універсального трактування поняття організаційної культури, водночас дозволив визначити її як складне багаторівневе соціально-економічне явище, що охоплює систему цінностей, норм, уявлень і моделей поведінки, які поділяються членами організації та визначають характер їхньої взаємодії.

У процесі дослідження встановлено, що організаційна культура виконує низку взаємопов'язаних внутрішніх і зовнішніх функцій, серед яких ключове значення мають ціннісна, інтеграційна, мотиваційна, інноваційна та контрольно-регулятивна. Саме через реалізацію цих функцій організаційна культура забезпечує узгодженість дій персоналу, формування позитивного соціально-психологічного клімату та підвищення ефективності діяльності підприємства в умовах конкурентного середовища.

Розгляд зарубіжного досвіду формування та розвитку організаційної культури показав, що в країнах з розвиненою ринковою економікою культура розглядається як стратегічний інструмент управління, який активно використовується для досягнення довгострокових цілей організації. Зарубіжна практика підтверджує тісний взаємозв'язок між національними особливостями, стилем управління та характером організаційної культури, що зумовлює різноманіття її моделей і типів.

У межах першого розділу також було з'ясовано, що мотиваційні моделі управління персоналом є невід'ємною складовою системи організаційної культури. Вони формуються під впливом домінуючих цінностей, норм і управлінських установок та безпосередньо впливають на рівень залученості, лояльності й результативності працівників. Доведено, що ефективність

мотиваційних механізмів значною мірою залежить від їх узгодженості з типом організаційної культури та стратегічними орієнтирами підприємства.

Таким чином, результати теоретичного аналізу дозволяють зробити висновок, що організаційна культура є важливим нематеріальним ресурсом підприємства, який забезпечує його адаптацію до змін зовнішнього середовища, підвищує конкурентоспроможність та створює передумови для сталого розвитку. Отримані висновки становлять теоретичну основу для подальшого аналізу особливостей формування та розвитку організаційної культури на конкретному підприємстві, що буде здійснено у наступних розділах дослідження.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ТОВ «ТДВ» ЯГОТИНСЬКИЙ МЕХАНІЧНИЙ ЗАВОД»

2.1. Соціально-економічна характеристика діяльності підприємства

Яготинський механічний завод був заснований 1 квітня 1971 року як дослідно-виробнича база НВО «Цукор». З 1998 року завод входить до складу ТОВ «ТМА», яке стало його головним акціонером. Завдяки цьому об'єднанню підприємство отримало новий імпульс для розвитку, зберігши фокус на цукровій промисловості та розширивши спектр послуг і виробництва.

ТОВ «ТМА» та ЯМЗ успішно реалізували проєкти не лише в Україні, але й у країнах СНД та Європи, зокрема в Польщі та Чехії. Підприємство активно співпрацює з цукровими заводами, будівельними компаніями та аграрними підприємствами. tma.ua Пошук+1

Контактна інформація

Юридична адреса: 03148, м. Київ, вул. Коновальця, 31

Фактична адреса: 02002, м. Київ, вул. Є. Сверстюка, 52в, к. 10

Телефони: (044) 501-04-57, (067) 889-76-60

Офіційний сайт: tma.ua Пошук+1 tma.ua+1 tma.ua+1 Пошук+1

Забезпечення досягнення суспільно-корисних цілей та одержання прибутку, шляхом здійснення виробничо-господарської, інвестиційної, комерційної та іншої підприємницької діяльності від фінансово-господарської діяльності та задоволення на цій основі соціально-економічних потреб акціонерів та членів трудового колективу ТОВ.

Предметом діяльності ТОВ є: виробництво і реалізація продукції виробничо-технічного призначення для агропромислового комплексу та запчастин до нього, товарів широкого вжитку;

1. Інжиніринг та проєктування

ТОВ «ТМА» спеціалізується на комплексному проєктуванні та модернізації обладнання для цукрової промисловості, включаючи:

- тракта подачі та мийні комплекси;
- бурякопереробні та сокоочисні відділення;
- станції фільтрації та кристалізації;
- вапняно-палювальні та жомосушильні комплекси.

Фахівці компанії виконують повний цикл робіт: від проєктування до монтажу та пусконаладження обладнання.

2. Металообробка та виробництво металоконструкцій. ЯМЗ має потужну матеріально-технічну базу, що дозволяє виготовляти:

- зварні та машинобудівні металоконструкції вагою до 30 тонн;
- деталі за кресленнями замовника;
- шнеки діаметром до 1200 мм;
- різноманітні вироби з листового та фасонного прокату. ymz.ua

Використовуються сучасні технології зварювання, плазмового різання, гнуття та вальцювання.

3. Автоматизація та гідравліка. Підрозділ ТМА Hydraulics займається:

- інжинірингом, проєктуванням та виробництвом насосних станцій;
- модернізацією виробничих та технологічних ліній;
- автоматизацією процесів у харчовій промисловості.

4. Обслуговування та сервіс

Компанія надає послуги з:

- монтажу та налагодження обладнання;
- гарантійного та післягарантійного обслуговування;
- консультацій та навчання персоналу замовника.

Яготинський механічний завод, створений 1 квітня 1971 року як дослідно-виробнича база науково-виробничого об'єднання «Цукор», з 1998 року входить до структури ТОВ «ТМА», яке стало головним акціонером підприємства. Це об'єднання надало підприємству нове дихання для

розвитку, дозволивши зберегти профіль у сфері цукрової промисловості та значно розширити спектр послуг і виробництва.

Географія реалізованих проектів охоплює як Україну, так і країни СНД та Європи, зокрема Польщу та Чехію. Завод співпрацює з підприємствами харчової промисловості, будівництва та аграрного сектору.

Юридична адреса ТОВ: м. Київ, вул. Коновальця, 31. Фактична адреса: вул. Є. Сверстюка, 52в. Контакти: (044) 501-04-57, (067) 889-76-60. Офіційний сайт: tma.ua

Мета діяльності підприємства полягає в досягненні суспільно-корисних цілей та прибутку шляхом здійснення виробничо-господарської, інвестиційної, наукової, зовнішньоекономічної та іншої підприємницької активності. Основними напрямками є виробництво продукції для агропромислового комплексу та запчастин до неї, .

Основні напрямки діяльності:

1. Інжиніринг і проектування: розробка та впровадження обладнання для цукрової галузі: тракта подачі, мийні комплекси, бурякопереробні й сокоочисні відділення, фільтраційні й кристалізаційні станції, вапняно-палювальні комплекси, жомосушильні установки.

2. Металообробка: виготовлення зварних і машинобудівних конструкцій (до 30 тонн), деталей за кресленнями замовника, шнеків (до 1200 мм), виробів із листового та фасонного прокату із застосуванням сучасних технологій.

3. Автоматизація та гідравліка: проектування насосних станцій, модернізація ліній, автоматизація харчових виробництв.

4. Обслуговування: монтаж, пуско-налагоджувальні роботи, гарантійне та післягарантійне обслуговування, навчання персоналу.

Додаткові напрями включають комерційну, торговельну, постачально-збутову, посередницьку, науково-дослідну діяльність та реалізацію інноваційних рішень.

У межах системного підходу підприємство функціонує як відкрита система, що має вхід (ресурси), процеси (управлінські, виробничі), вихід (продукти/послуги) та піддається впливу зовнішнього середовища. Внутрішнє середовище включає цілі, завдання, технологію, структуру, персонал і культуру. В умовах ринкової економіки особливої ваги набуває раціональне використання трудових ресурсів.

ТОВ «ТМА» орієнтується на внутрішній ринок України та країни з перехідною економікою (Польща, Молдова, тощо). Підприємство дотримується місії — задовольняти потреби переробних підприємств у технологічному обладнанні для цукрового буряка. Вивчається динаміка попиту, враховуються національні та міжнародні тенденції розвитку, а також особливості цінової політики на високотехнологічну продукцію.

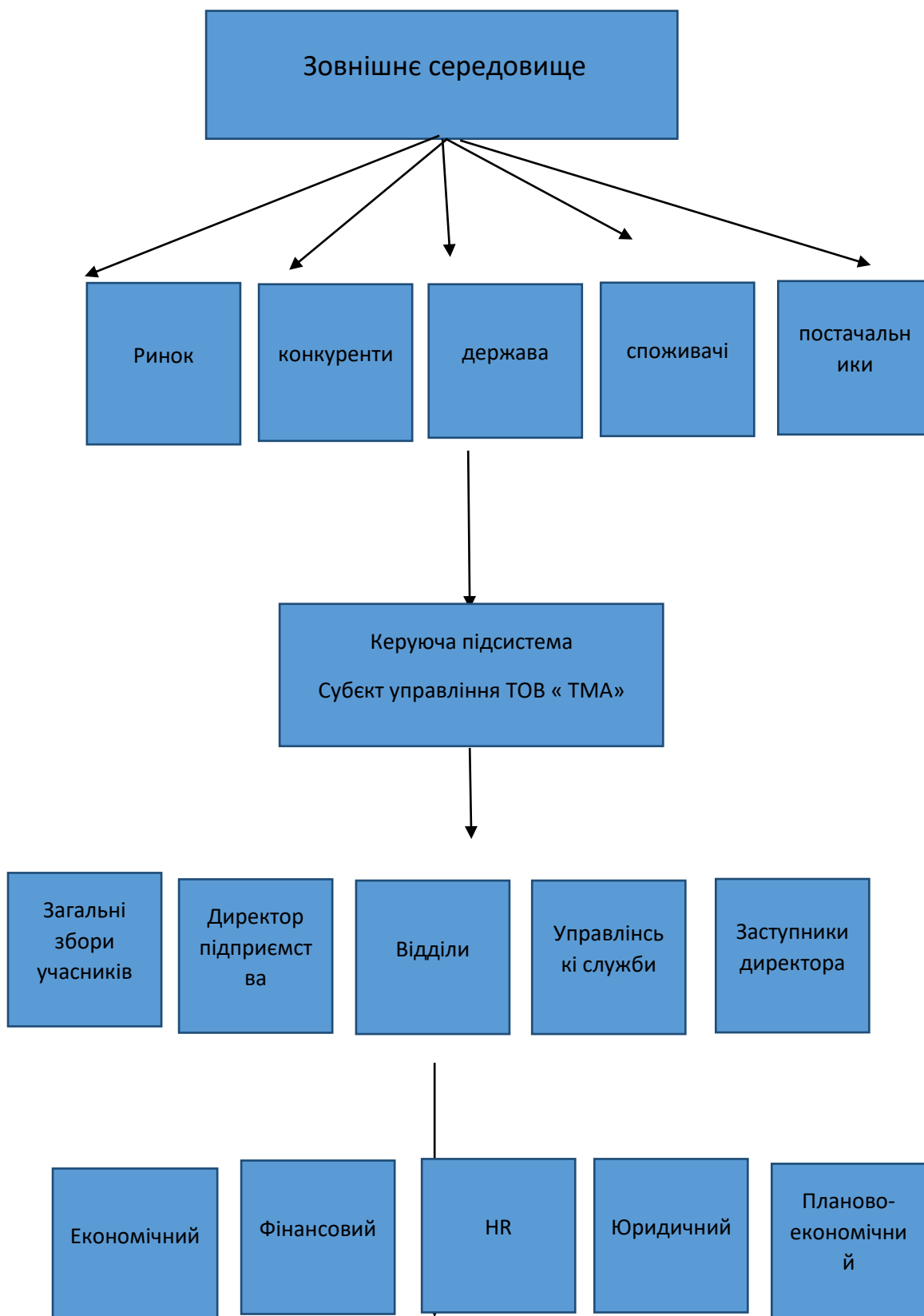
Хоча конкурентне середовище насичене, компанія впевнено утримує позиції завдяки якості, надійності та високій технологічності продукції. Її організаційна структура включає систему управління, до складу якої входять Загальні збори учасників, Правління, а також управлінський апарат із функціональними відділами.

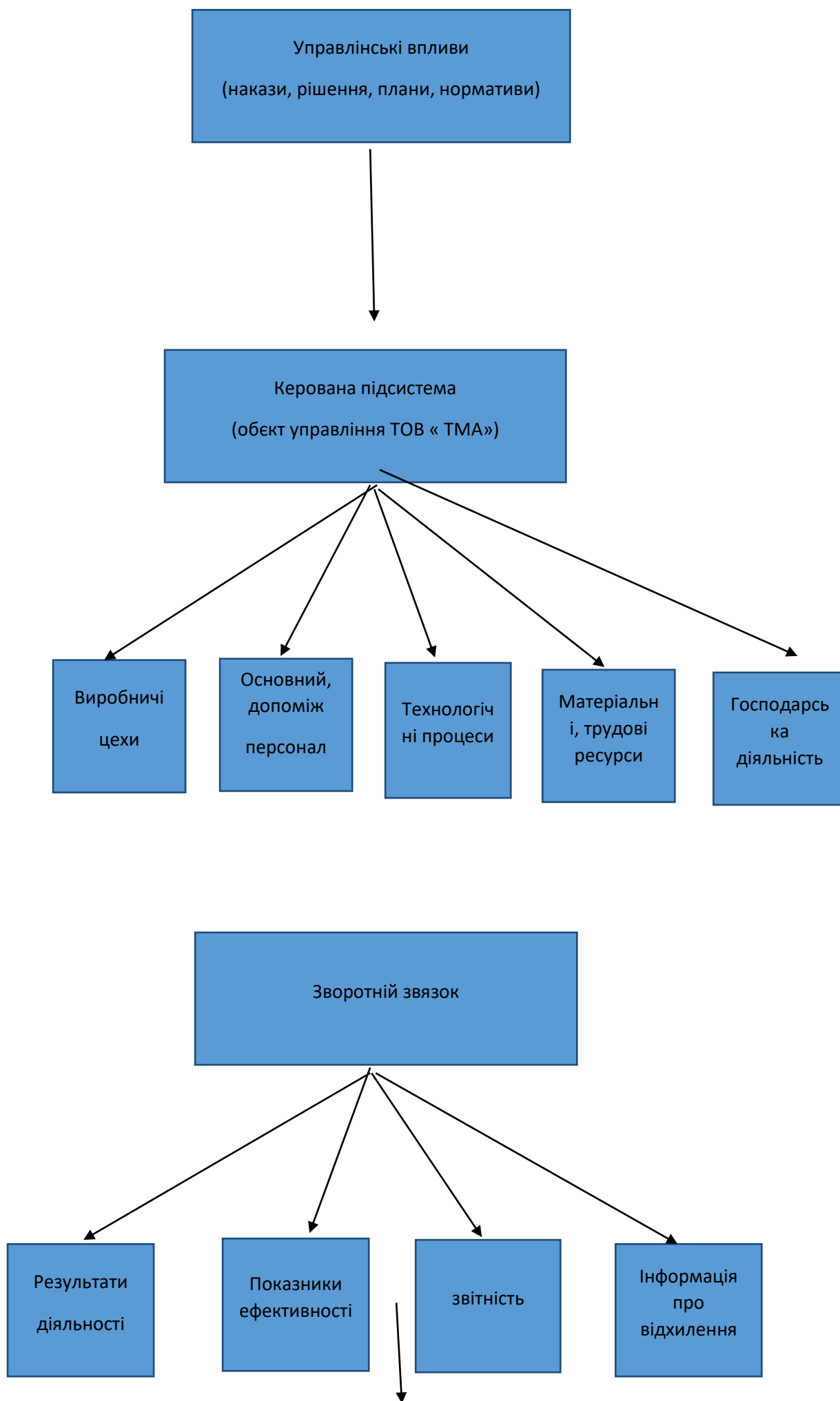
Виробнича структура підприємства побудована за цеховим принципом: наявні механічний, складально-зварювальні (два), енергетичний цехи, а також пресово-заготівельна, дослідно-експериментальна, інструментальна, ремонтно-будівельна, ремонтно-механічна, транспортна дільниці. Всі підрозділи забезпечують реалізацію сучасних технологій у харчовій промисловості.

Організаційна та виробнича структура підприємства визнані ефективними та гнучкими до змін зовнішнього середовища. Це забезпечує швидке прийняття рішень та ефективну реалізацію поставлених завдань.

Проте воєнний стан, загальна економічна нестабільність та управлінські виклики вплинули на ефективність діяльності, що спричиняє ризики конфліктів усередині колективу. Ці виклики будуть розглянуті далі при аналізі методів управління конфліктами. В результаті дослідження

встановлено, що згідно теорії системного підходу ТОВ «ТМА» Яготинський механгічний завод є відкритою системою, а система управління складається з двох основних взаємозалежних підсистем: керуючої і керованої. Схематично ТОВ, як систему, що має об'єкти і суб'єкт управління представлено на рисунку 2.1.





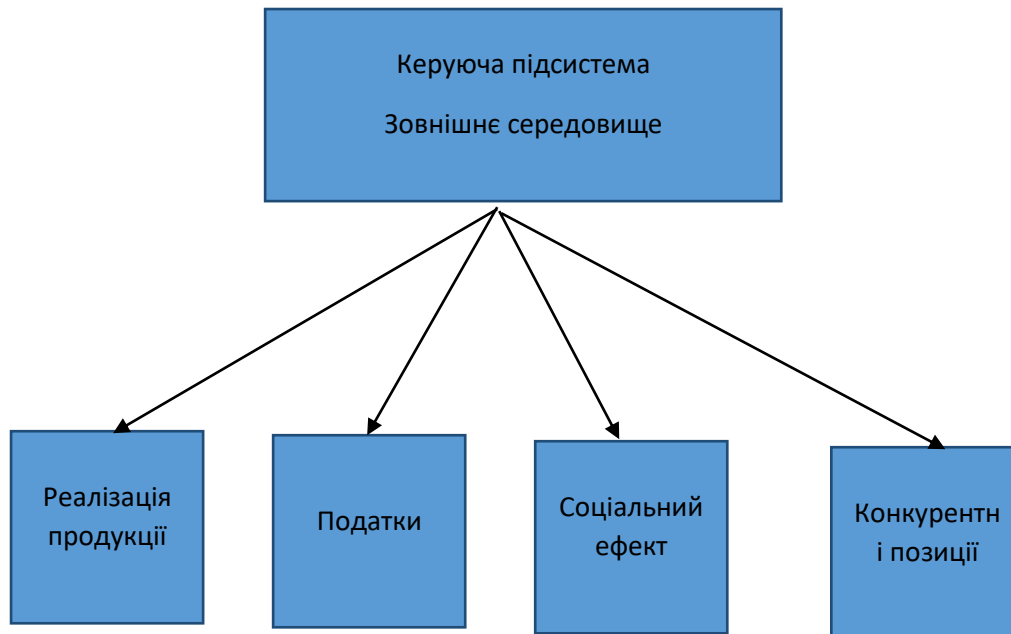


Рис. 2.1. Система управління ТОВ «ТМА» Яготинський механічний завод як відкрита система

Відповідно до теорії системного підходу ТОВ «ТМА» Яготинський механічний завод розглядається як відкрита соціально-економічна система, що постійно взаємодіє із зовнішнім середовищем. Система управління підприємством складається з двох взаємозалежних підсистем: керуючої та керованої.

Керуюча підсистема виступає суб'єктом управління та включає органи управління підприємством, управлінський персонал і функціональні служби, які формують управлінські рішення та здійснюють регулюючий вплив на діяльність підприємства. Керована підсистема є об'єктом управління і охоплює виробничі підрозділи, персонал, ресурси та технологічні процеси, що забезпечують випуск продукції.

Взаємодія між підсистемами здійснюється через управлінські впливи та механізм зворотного зв'язку, який дозволяє оцінювати результати діяльності та коригувати управлінські рішення. Як відкрита система, ТОВ «ТМА» отримує ресурси із зовнішнього середовища та передає йому результати своєї

діяльності у вигляді готової продукції, фінансових результатів і соціального ефекту.

Як видно з рисунку, внутрішнє середовище підприємства складається з основних елементів, серед яких цілі, задачі, технологія, структура, персонал (люди), організаційна культура. Враховуючи, що важливим елементом об'єкту управління є персонал підприємства, для багатьох підприємств України, в тому числі і для ТОВ «ТМА» Яготинський механгічний завод, в умовах ринкової економіки все більшого значення набуває проблема більш ефективного використання людських ресурсів.

Зважаючи, що ТОВ «ТМА» Яготинський механгічний завод зорієнтовує діяльність фірми – переважно на внутрішній ринок в загальнодержавному масштабі та ринки близького зарубіжжя (Польщі, Молдови, ін. країн пострадянського простору). Місію підприємство формулює, як задоволення потреб переробних вітчизняних підприємств та зарубіжних партнерів в технологічному обладнанні з переробки цукрового буряка.

Для ТОВ «ТМА» Яготинський механгічний завод характерним є вивчення основних груп споживачів щодо пропонованого товару, відповідно якого формується пропозиція; постійно досліджуються тенденції в динаміці попиту, маючи на увазі, що в основному ситуація розвивається в руслі загальносвітових тенденцій по даній товарній групі; приділення уваги національним та зовнішнім особливостям в розвитку структури попиту; врахування загальних світових тенденцій зростання цін на високотехнологічну продукцію.

Апарат управління включає наступні складові: Голова правління; технічний директор; комерційний директор; начальник виробництва, головний бухгалтер; головний економіст; начальник торгово-виробничого відділу; відділ кадрів і побуту, маркетингу і збуту продукції, виробничо-диспетчерський, планово-економічний відділ, головного технолога, матеріально-технічного постачання, енергетика.

Основними функціями підрозділів управління є забезпечення стратегічного планування діяльності підприємства, розподілу відповідальності і повноважень персоналу, забезпечення підприємства необхідними ресурсами, проведення періодичного аналізу та контролю діяльності підприємства з метою її удосконалення.

Виробнича структура ТОВ «ТМА» є формою організації виробничого процесу і виражається в розмірі підприємства, кількості й складі цехів та служб, їх плануванні, а також у кількості виробничих ділянок та робочих місць усередині цехів. Виробнича структура сформована за цеховим принципом. У своїй структурі підприємство має: механічний, два складально-зварювальні та енергетичний цехи. Також у виробничій структурі є пресово-заготівельна, дослідно-експериментальна, інструментальна ремонтно-будівельна ремонтно-механічна транспортна ділянки. Елементи виробничої структури в повній мірі забезпечують досягнення цілей підприємства, які використовуються у харчовій галузі та з використанням сучасних матеріалів та комплектуючих.

Таким чином, можна вважати, що як організаційна, так і виробнича структура ТОВ «ТМА» Яготинський механічний завод доцільні для даного підприємства. Перевагою цієї структури є можливість швидко приймати рішення, реагувати на зміни у зовнішньому оточенні.

Виконання цілей та завдань, які стоять перед підприємством задовольняє така структура. Вся робота, що виконується на підприємстві, розподілена між підрозділами. Це дозволяє економити час та трудові ресурси. Перед кожним працівником стоять конкретні завдання, цілеспрямоване виконання яких кожним окремо призведе до конкурентоспроможного функціонування всього підприємства.

Отже, дослідивши соціально-економічний стан ТОВ «ТМА» Яготинський механічний завод можемо зробити висновки, що ефективна діяльність підприємства зменшується. Це викликано військовим станом в країні, загальною економічною кризою країни, а також не ефективним

управлінням. Наслідком цих процесів є збільшення незадоволеності працівників та контрагентів підприємства, що може призвести до конфліктних ситуацій. Більш детально підходи до управління конфліктами ТОВ «ТМА» Яготинський механічний завод та основні методи їх вирішення розкриємо в наступному підрозділі.

2.2. Дослідження моделі мотивації персоналу на підприємстві

Порівняльний аналіз наявних моделей мотивації персоналу з практикою, що застосовується на підприємстві ТОВ «ТМА» Яготинський механічний завод, дає підстави стверджувати, що чинна система мотивації за своїми характеристиками наближена до американської моделі. Її ключовою особливістю є наявність чітко встановленого розміру основної заробітної плати у грошовій формі.

У 2024 році кадрова політика ТОВ «ТМА» Яготинський механічний завод зберігала орієнтацію на забезпечення виробництва кваліфікованими робітниками та фахівцями, розвиток персоналу й підвищення рівня мотивації працівників до зростання продуктивності праці. Оскільки заробітна плата є визначальним показником ефективності матеріального стимулювання, доцільно розглянути особливості оплати праці на даному підприємстві.

Система оплати праці передбачає диференціацію винагороди залежно від рівня кваліфікації, ступеня відповідальності працівника, умов виконання роботи та результатів виробничо-господарської діяльності структурного підрозділу. У грудні 2024 року середній рівень заробітної плати промислово-виробничого персоналу на ТОВ «ТМА» Яготинський механічний завод становив 16,700 грн. При цьому розмір оплати праці безпосередньо корелює з фінансовими результатами діяльності підприємства. За рівнем заробітної плати підприємство посідало п'яте місце серед підприємств м. Яготина.

На підприємстві систематично здійснюється аналіз середньої заробітної плати за категоріями персоналу, рівня виконання норм виробітку та чисельності працівників. Заборгованість із виплати заробітної плати та сплати податків до бюджетних і позабюджетних фондів відсутня. У 2025 році середньооблікова чисельність працівників зросла на 4,3 %.

До інструментів нематеріальної мотивації належать заходи, спрямовані на закріплення молодих працівників у трудових колективах, залучення їх до корпоративної культури, створення рівних можливостей для професійного розвитку та кар'єрного зростання. Зокрема, на підприємстві проводиться конкурс професійної майстерності серед провідних робітничих спеціальностей, у якому взяли участь 24 особи, з них 9 учасників посіли призові місця та були відзначені грошовими преміями.

Крім того, організовуються спортивні та культурно-масові заходи на туристичній базі «Резиденція», здійснюються роботи з благоустрою об'єктів відпочинку, а також проводиться підбиття підсумків господарської діяльності серед молодих робітників, фахівців і службовців із нагородженням у таких номінаціях, як «Кращий молодий робітник», «Кращий молодий майстер» та «Кращий молодий спеціаліст». Також реалізуються інші спортивні й культурно-масові ініціативи.

Загалом у системі мотивації враховуються як потреби персоналу, так і стратегічні інтереси підприємства. Основними складовими мотиваційного механізму є матеріальні, економічні, соціальні, трудові та психологічні стимули, а також система оцінювання й моніторингу результатів діяльності персоналу.

Аналіз чинної системи мотивації персоналу ТОВ «ТМА» Яготинський механічний завод свідчить про її комплексний характер, що поєднує елементи матеріального та нематеріального стимулювання з урахуванням специфіки виробничої діяльності підприємства. Переважання матеріальних стимулів у мотиваційному механізмі обумовлене особливостями

машинобудівної галузі, де результативність праці безпосередньо залежить від рівня професійної підготовки, дисципліни та відповідальності персоналу.

Разом із тим, аналіз практики управління персоналом на підприємстві показує, що матеріальна мотивація не розглядається ізольовано, а доповнюється системою соціальних та організаційних стимулів. Це дозволяє знизити ризики демотивації працівників у періоди коливань фінансових результатів та підтримувати стабільний рівень залученості персоналу. Важливою особливістю є регулярність виплат заробітної плати та відсутність заборгованості, що формує у працівників відчуття соціальної захищеності та довіри до роботодавця.

Оцінюючи відповідність чинної моделі мотивації персоналу принципам сучасного менеджменту, слід відзначити її орієнтацію на результативність та індивідуальний внесок працівника у досягнення виробничих показників. Диференціація оплати праці залежно від кваліфікації та складності виконуваних робіт сприяє стимулюванню професійного зростання персоналу та підвищенню якості трудових ресурсів. Такий підхід узгоджується з домінуючими елементами організаційної культури підприємства, в основі якої лежать цінності відповідальності, професіоналізму та орієнтації на результат.

Водночас аналіз показує, що потенціал нематеріальної мотивації на підприємстві реалізується не повною мірою. Наявні заходи соціально-культурного та спортивного спрямування позитивно впливають на формування корпоративної ідентичності, однак потребують більшої системності та інтеграції у загальну стратегію управління персоналом. Розвиток внутрішніх комунікацій, розширення практик морального заохочення та публічного визнання досягнень працівників можуть стати додатковими чинниками підвищення внутрішньої мотивації.

Особливу роль у мотиваційній системі ТОВ «ТМА» ЯМЗ відіграє робота з молодими працівниками. Орієнтація на їх професійну адаптацію, формування лояльності до підприємства та залучення до корпоративних

заходів свідчить про прагнення керівництва забезпечити довгострокову стабільність кадрового потенціалу. Проведення конкурсів професійної майстерності та відзначення кращих працівників сприяє формуванню конкурентного, але водночас конструктивного мотиваційного середовища.

З позицій теорії мотивації можна стверджувати, що на підприємстві домінує модель, у якій поєднуються елементи теорії очікувань та теорії справедливості. Працівники мають чітке уявлення про залежність між зусиллями, результатами праці та рівнем винагороди, що позитивно впливає на продуктивність.

Значним чинником ефективності мотиваційної моделі є її узгодженість з фінансово-економічними можливостями підприємства. Кореляція рівня заробітної плати з результатами господарської діяльності дозволяє зберігати баланс між інтересами працівників і підприємства, забезпечуючи фінансову стійкість та конкурентоспроможність. Такий підхід відповідає принципам раціонального управління персоналом у промисловому секторі економіки.

Разом із тим, у контексті розвитку організаційної культури доцільним є поступовий перехід від переважно зовнішньої мотивації до посилення внутрішніх мотиваційних чинників. Це передбачає розширення можливостей участі працівників у процесах удосконалення виробництва, впровадження елементів наставництва, розвитку горизонтальних зв'язків між підрозділами та формування культури взаємної підтримки.

Таким чином, дослідження моделі мотивації персоналу на ТОВ «ТМА» Яготинський механічний завод дозволяє зробити висновок про її загальну ефективність та відповідність базовим принципам організаційної культури підприємства. Водночас існують резерви її подальшого вдосконалення, пов'язані з посиленням ролі нематеріальної мотивації, розвитком внутрішніх комунікацій та підвищенням рівня залученості персоналу. Реалізація зазначених напрямів сприятиме підвищенню продуктивності праці, зміцненню кадрового потенціалу та забезпеченню сталого розвитку підприємства в довгостроковій перспективі.

2.3. Оцінка формування організаційної культури досліджуваного підприємства

Основною метою формування та розвитку організаційної культури ТОВ «ТМА» Яготинський механічний завод є створення такого внутрішнього середовища, у якому працівники розглядаються як ключовий стратегічний ресурс підприємства. Керівництво компанії виходить із розуміння того, що саме люди — носії професійного досвіду, знань та інноваційних ідей — забезпечують стабільність виробничих процесів, підвищення продуктивності праці та довгострокову конкурентоспроможність. Відтак ефективність діяльності підприємства безпосередньо пов'язана з рівнем залученості персоналу, його мотивацією та ступенем ототожнення із корпоративними цінностями[23].

Підґрунтям організаційної культури підприємства є система базових цінностей, зорієнтованих на результативність, відповідальність, якість продукції та професіоналізм. Ці цінності поділяються більшістю працівників і визначають стандарти поведінки, принципи взаємодії та підходи до виконання службових обов'язків. Вони виступають своєрідним внутрішнім регулятором трудової діяльності, формуючи єдине розуміння місії та стратегічних пріоритетів підприємства.

З моменту становлення корпоративної культури керівництво ТОВ «ТМА» ЯМЗ дотримувалося позиції, що сталий розвиток можливий лише за умови системних інвестицій у людський капітал. Значна увага приділяється підвищенню кваліфікації працівників, формуванню кадрового резерву, удосконаленню системи відбору та адаптації персоналу. В основі управлінської філософії лежать принципи поваги до особистості, підтримки професійного зростання та стимулювання ініціативності.

Організаційна культура підприємства має комплексний і багаторівневий характер. У її структурі поєднуються елементи різних управлінських традицій. З одного боку, простежується орієнтація на довгострокову

перспективу, командну взаємодію, колективну відповідальність і безперервне вдосконалення процесів, що наближує її до японської моделі менеджменту. З іншого боку, відчутною є орієнтація на індивідуальні досягнення, оцінювання результатів праці та матеріальне стимулювання, характерні для американської управлінської культури. Таке поєднання дозволяє підприємству зберігати баланс між колективізмом і особистою відповідальністю, стабільністю та прагненням до високих результатів[18].

У межах підприємства сформовано систему ключових корпоративних цінностей, що визначають стратегічні напрями розвитку. Разом із тим у структурних підрозділах виникають окремі субкультури, зумовлені професійними особливостями, досвідом і світоглядом працівників. Керівництво не розглядає це як загрозу єдності організації, навпаки — різноманітність підходів і думок сприймається як джерело інновацій та пошуку більш ефективних управлінських рішень. Плюралізм ідей створює передумови для підвищення адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища.

Філософія ТОВ «ТМА» ЯМЗ базується на принципі безперервного вдосконалення виробничих і управлінських процесів. Важливе місце посідає розвиток системи навчання, наставництва та внутрішньої передачі досвіду. Значна роль відводиться формуванню команд, у яких поєднуються досвідчені працівники та молоді фахівці. Це сприяє збереженню професійних традицій підприємства та водночас забезпечує оновлення знань і впровадження сучасних технологій.

Особливістю організаційної культури підприємства є активна участь керівників у вирішенні виробничих і управлінських проблем. Менеджери не лише здійснюють контроль і координацію діяльності підлеглих, а й виступають наставниками, консультантами та прикладом професійної поведінки. Вони залучені до формування навчальних програм, сприяють адаптації нових працівників, підтримують атмосферу відкритості та

професійного діалогу. Такий стиль управління сприяє формуванню довіри та зміцненню внутрішньої єдності колективу[4].

Працівникам підприємства ставляться чіткі й водночас достатньо амбітні завдання, що відповідають стратегічним цілям компанії. При цьому співробітники отримують певну автономію у виборі способів досягнення поставлених цілей. Такий підхід стимулює розвиток відповідальності, ініціативності та творчого мислення. Усвідомлення власного внеску в загальний результат підвищує рівень залученості персоналу та формує відчуття професійної значущості.

Важливим чинником конкурентоспроможності ТОВ «ТМА» ЯМЗ є забезпечення високої якості продукції та послуг. Організаційна культура підтримує стандартизацію виробничих процесів, систематичний контроль якості, аналіз результатів діяльності та впровадження заходів з удосконалення. Разом із тим підприємство орієнтується на принципи соціальної відповідальності, що проявляються у створенні робочих місць, дотриманні норм охорони праці, забезпеченні стабільної зайнятості та виробництві продукції, доступної для споживачів[25].

Відповідно до задекларованих цінностей взаємовідносини між керівництвом і персоналом будуються на засадах партнерства, взаємоповаги та співпраці. Однак специфіка національного бізнес-середовища, яке історично характеризується ієрархічністю та формалізованістю управлінських процедур, певною мірою ускладнює впровадження повною мірою горизонтальних моделей взаємодії. Процес прийняття рішень часто залишається централізованим, а рівень довіри між окремими ланками управління потребує подальшого зміцнення.

Серед проблем розвитку організаційної культури підприємства можна виокремити недостатню ініціативність працівників середньої та нижчої управлінських ланок, а також потребу у вдосконаленні системи мотивації. Хоча проведення конкурсів професійної майстерності та інших заохочувальних заходів позитивно впливає на трудову активність персоналу,

цього недостатньо для формування стійкої внутрішньої мотивації. Вирішальне значення має створення сприятливого психологічного клімату, зміцнення корпоративної ідентичності та формування атмосфери довіри й підтримки[11].

Подальший розвиток корпоративної культури ТОВ «ТМА» ЯМЗ доцільно пов'язувати з розширенням можливостей участі працівників у прийнятті управлінських рішень, удосконаленням системи внутрішніх комунікацій, підвищенням прозорості управлінських процесів та запровадженням сучасних мотиваційних інструментів. Це сприятиме посиленню відчуття належності до єдиної корпоративної спільноти, підвищенню лояльності персоналу та забезпеченню сталого розвитку підприємства в умовах конкурентного середовища.

Таким чином, організаційна культура ТОВ «ТМА» Яготинський механічний завод є важливим стратегічним чинником його функціонування та розвитку. Вона поєднує елементи різних управлінських моделей, орієнтується на результативність, якість і соціальну відповідальність, проте водночас потребує подальшого вдосконалення в напрямі посилення внутрішньої мотивації, довіри та ініціативності персоналу. Саме гармонійне поєднання цінностей, ефективного управління та розвитку людського потенціалу забезпечить підприємству стабільні позиції на ринку та довгострокову перспективу зростання.

Висновки до розділу 2.

У світовій практиці управління загальновизнаним є твердження про ключову роль сильної корпоративної культури у забезпеченні успішної та стабільної діяльності підприємств. Переважна більшість відомих компаній цілеспрямовано формує та підтримує організаційну культуру, що відповідає

їх стратегічним цілям, ціннісним орієнтирам і водночас враховує культурні та національні особливості середовища функціонування.

ТОВ «ТМА» ЯМЗ, засноване у 1971 році, як дослідно-виробнича база науково-виробничого об'єднання «Цукор», з 1998 року входить до структури ТОВ «ТМА», яке стало головним акціонером підприємства. Предметом діяльності ТОВ є: виробництво і реалізація продукції виробничо-технічного призначення для агропромислового комплексу та запчастин до нього, товарів широкого вжитку;

Значна частка продукції підприємства — близько 62 % — реалізується на зовнішніх ринках, зокрема в країнах СНД, Європи, Зокрема Чехії та Польщі. Компанія вирізняється високим рівнем якості продукції та оперативністю обслуговування клієнтів. Усі сервісні процеси є стандартизованими, прозорими та зрозумілими для споживачів і здійснюються відповідно до внутрішніх регламентів ТОВ «ТМА» ЯМЗ.

Підприємство орієнтоване на довгостроковий розвиток і висуває підвищені вимоги до професійної підготовки та відповідальності персоналу. Відповідно до власної філософії, компанія розглядає свою діяльність не лише як процес виробництва та реалізації необхідної суспільству продукції, а й як інструмент сприяння соціальному розвитку, зростанню добробуту працівників і суспільства загалом.

Водночас організаційна культура пере ТОВ «ТМА» ЯМЗ буває на етапі становлення та потребує подальшого вдосконалення. Це зумовлено, зокрема, особливостями українського менталітету, який сформувався під впливом пострадянської спадщини та тривалого домінування жорстких бюрократичних відносин у практиці управління підприємствами.

РОЗДІЛ III ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ТОВ «ТМА» ЯГОТИНСЬКИЙ МЕХАНІЧНИЙ ЗАВОД

3.1. Розроблення стратегії розвитку організаційної культури ТОВ «ТМА» Яготинський механічний завод

В умовах глибоких трансформацій у промисловому секторі, посилення глобальної конкуренції та необхідності технологічної модернізації стратегічний розвиток організаційної культури набуває особливого значення як чинник довгострокової стійкості підприємства. Для ТОВ «ТМА» Яготинський механічний завод організаційна культура має виступати не лише сукупністю формальних і неформальних норм, а цілісною системою ціннісних орієнтирів, що забезпечують консолідацію трудового колективу, підвищення мотивації персоналу та формування сприятливого внутрішнього середовища.

Формування стратегії розвитку організаційної культури доцільно здійснювати на засадах системного підходу, який передбачає узгодження корпоративних цінностей, управлінських принципів і моделей поведінки з місією та стратегічними цілями підприємства. Передусім необхідно визначити стратегічну мету культурної трансформації, яка може полягати у формуванні культури відповідальності, професіоналізму, взаємної довіри, відкритості та орієнтації на кінцевий результат. Така культура має сприяти не лише підвищенню виробничої ефективності, а й зміцненню внутрішньої єдності колективу[16].

Наступним етапом є чітке окреслення та закріплення ключових корпоративних цінностей. Для ТОВ «ТМА» ЯМЗ такими цінностями можуть бути: відповідальність за якість продукції, дотримання стандартів безпеки праці, командна взаємодія, дисципліна, інноваційність, повага до особистості та безперервний професійний розвиток. Формалізація цих цінностей може бути реалізована через розроблення корпоративного кодексу, етичного

регламенту, положень про стандарти професійної поведінки, а також через включення їх до системи оцінювання персоналу.

Особливу увагу в межах стратегії слід приділити трансформації управлінських підходів. Стиль керівництва безпосередньо формує культурний простір організації, визначає рівень довіри та характер взаємодії між керівниками й підлеглими. Для підприємства доцільним є поступовий перехід від домінування адміністративно-контрольних методів до поєднання директивного та партнерського стилів управління. Це передбачає розширення участі працівників у прийнятті рішень, розвиток горизонтальних комунікацій, делегування повноважень і підтримку ініціативності. Такий підхід дозволить підвищити відповідальність персоналу та зміцнити відчуття причетності до стратегічного розвитку підприємства.

Важливим складником стратегії є вдосконалення системи мотивації. Вона має бути багаторівневою та поєднувати матеріальні й нематеріальні стимули. Поряд із забезпеченням конкурентного рівня оплати праці та преміювання за досягнення виробничих показників, необхідно розвивати інструменти морального заохочення, професійного визнання, кар'єрного просування та навчання. Запровадження програм наставництва, внутрішніх конкурсів професійної майстерності, участі працівників у проєктах удосконалення виробничих процесів сприятиме формуванню культури залученості та розвитку[22].

Реалізація стратегії розвитку організаційної культури також потребує створення ефективної системи внутрішніх комунікацій. Регулярне інформування працівників про результати діяльності підприємства, стратегічні плани, зміни в організаційній структурі та впровадження інновацій формує атмосферу прозорості та довіри. Проведення виробничих нарад, стратегічних сесій, корпоративних заходів і навчальних тренінгів сприятиме поширенню корпоративних цінностей і зміцненню командного духу.

У сучасних умовах людський капітал стає визначальним ресурсом конкурентоспроможності. Якщо раніше ключову роль відігравали технологічні переваги та матеріальні активи, то сьогодні успіх підприємства значною мірою залежить від здатності ефективно управляти персоналом, розкривати його потенціал і забезпечувати адаптивність до змін. Для виробничого підприємства машинобудівної галузі, яким є ТОВ «ТМА» ЯМЗ, якість трудових ресурсів безпосередньо впливає на дотримання технологічних стандартів, рівень браку продукції, безпеку виробництва та репутацію на ринку.

Процес формування ефективного персоналу є складним і багатовимірним, оскільки кожен працівник має індивідуальні особливості, систему цінностей і мотиваційні орієнтири. Поведінка на робочому місці визначається не лише професійними компетенціями, а й впливом організаційного середовища та зовнішніх соціально-економічних чинників. Саме організаційна культура створює умови, у яких працівники можуть або повністю реалізувати свій потенціал, або, навпаки, залишатися пасивними виконавцями формальних обов'язків[27].

Зовнішнє середовище також істотно впливає на формування трудової поведінки. Економічна нестабільність, коливання на ринку праці, соціальні та політичні ризики посилюють прагнення працівників до стабільності та безпеки. У таких умовах підприємство має забезпечити не лише економічну, а й психологічну стабільність, формуючи атмосферу передбачуваності та справедливості.

Врахування національних особливостей менталітету є необхідною умовою побудови ефективної системи управління персоналом. Українському трудовому середовищу традиційно притаманні орієнтація на колектив, прагнення до стабільності, водночас — певна обережність щодо прийняття відповідальності. Історичні чинники, зокрема тривалий період функціонування в умовах централізованої економіки, вплинули на формування моделей поведінки, що не завжди сприяють ініціативності та

підприємливості. Тому стратегія розвитку організаційної культури має бути спрямована на поступове формування культури особистої відповідальності.

Аналізуючи культурні характеристики через призму моделі Г. Хофстеде, можна відзначити, що для українського корпоративного середовища характерною є висока дистанція влади та прагнення до уникнення невизначеності. Це зумовлює потребу в чітких регламентах, стандартах і структурованих процедурах, що є особливо важливим для виробничого підприємства. Водночас для підвищення ефективності організаційної культури необхідно поступово зменшувати надмірну централізацію, розвивати культуру діалогу та відповідального делегування[9].

З метою підвищення ефективності організаційної культури на ТОВ «ТМА» ЯМЗ доцільно впровадити комплекс заходів, спрямованих на розвиток корпоративної ідентичності. Це може включати створення програм адаптації нових працівників, формування внутрішніх професійних спільнот, організацію спільних соціальних і волонтерських ініціатив, а також запровадження системи регулярного оцінювання рівня задоволеності персоналу умовами праці. Важливою складовою є також оптимізація співвідношення управлінського та виробничого персоналу, що забезпечить ефективність управлінських рішень і зменшить надмірну бюрократизацію.

Стратегія адаптації та розвитку організаційної культури має бути орієнтована на формування спільного бачення майбутнього підприємства, зміцнення довіри між керівництвом і персоналом та підвищення передбачуваності поведінки працівників у виробничих ситуаціях. Ефективна культура повинна поєднувати дисципліну та стандартизацію з можливістю професійного розвитку й самореалізації.

Отже, стратегія розвитку організаційної культури ТОВ «ТМА» Яготинський механічний завод має інтегрований і довгостроковий характер. Її впровадження сприятиме підвищенню якості управління, зміцненню трудової дисципліни, розвитку кадрового потенціалу та формуванню сприятливого соціально-психологічного клімату. У результаті підприємство

зможє підвищити свою конкурентоспроможність, забезпечити стабільність функціонування та створити передумови для сталого розвитку в умовах динамічного зовнішнього середовища.

3.2. Заходи з удосконалення організаційної культури ТОВ «ТМА» Яготинський механічний завод

Ефективна реалізація стратегії розвитку організаційної культури ТОВ «ТМА» Яготинський механічний завод потребує впровадження комплексу взаємопов'язаних заходів, спрямованих на подолання наявних проблем у сфері управління персоналом та формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі. За результатами умовного аналізу діяльності підприємства ключовими проблемами визначено недостатній рівень мотивації працівників, опір змінам з боку персоналу та неефективність системи внутрішніх комунікацій.

Першочерговим заходом з удосконалення організаційної культури є модернізація системи мотивації персоналу. На підприємстві доцільно запровадити поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, орієнтованих не лише на виробничі результати, а й на дотримання корпоративних цінностей. Зокрема, ефективним є впровадження програм визнання професійних досягнень працівників, системи внутрішніх нагород, публічного заохочення ініціативності та відповідального ставлення до роботи. Це сприятиме підвищенню залученості персоналу та формуванню позитивного ставлення до підприємства[24].

Другим важливим напрямом є подолання опору змінам, який характерний для промислових підприємств із тривалими традиціями управління. З метою зниження рівня опору доцільно забезпечити прозорість управлінських рішень, інформування працівників про цілі та очікувані результати організаційних змін, а також залучення персоналу до процесу їх

упровадження. Проведення стратегічних сесій, робочих нарад і тренінгів з управління змінами дозволить сформувати у працівників розуміння необхідності трансформацій та підвищити рівень довіри до керівництва.

Наступним заходом є вдосконалення системи внутрішніх комунікацій як основи формування відкритої та партнерської організаційної культури. Для ТОВ «ТМА» доцільним є створення ефективних каналів обміну інформацією між керівництвом і персоналом, зокрема шляхом регулярних виробничих зборів, внутрішніх інформаційних бюлетенів, використання цифрових засобів комунікації та механізмів зворотного зв'язку. Це сприятиме зниженню рівня конфліктності, усуненню інформаційних бар'єрів і підвищенню рівня взаєморозуміння в колективі.

Важливим заходом удосконалення організаційної культури є розвиток управлінської компетентності керівників середньої ланки, оскільки саме вони безпосередньо впливають на трудову поведінку персоналу. Запровадження програм навчання з лідерства, командної взаємодії та етичного управління сприятиме формуванню єдиних управлінських підходів і посиленню ролі керівника як носія корпоративних цінностей.

Крім того, доцільним є формування корпоративних традицій і заходів, спрямованих на зміцнення командного духу та корпоративної ідентичності. Проведення спільних професійних свят, тематичних заходів, програм адаптації нових працівників та наставництва сприятиме інтеграції персоналу в корпоративне середовище та закріпленню норм організаційної поведінки.

Таблиця 3.1.

Заходи з удосконалення організаційної культури ТОВ «ТМА» Яготинський
механічний завод

Проблема	Очікуваний результат	Запропонований захід
Низький рівень мотивації персоналу	Запровадження комбінованої системи матеріальної та нематеріальної мотивації (преміювання за результати, визнання досягнень, програми розвитку персоналу підприємства)	Підвищення рівня залученості працівників, зростання продуктивності праці, зниження плинності кадрів

Недостатній рівень лояльності до підприємства	Формування корпоративних цінностей та розроблення корпоративного кодексу поведінки	Посилення корпоративної ідентичності, підвищення довіри персоналу до керівництва
Опір персоналу організаційним змінам	Проведення інформаційних кампаній, тренінгів з управління змінами, залучення працівників до ухвалення рішень	Зменшення рівня опору змінам, формування позитивного ставлення до нововведень
Дефіцит внутрішніх комунікацій	Впровадження системи регулярних нарад, каналів зворотного зв'язку, внутрішніх інформаційних ресурсів	Підвищення прозорості управління, зниження конфліктності, покращення взаєморозуміння
Низький рівень управлінських компетенцій керівників середньої ланки	Організація навчальних програм з лідерства, комунікацій та етичного управління	Підвищення ефективності управління, формування єдиного стилю керівництва
Слабка командна взаємодія	Розвиток корпоративних традицій, командоутворювальних заходів, програм наставництва	Зміцнення командного духу, підвищення згуртованості трудового колективу

Отже, запропоновані заходи з удосконалення організаційної культури ТОВ «ТМА» Яготинський механічний завод мають комплексний характер і спрямовані на подолання ключових проблем розвитку підприємства. Їх реалізація забезпечить підвищення мотивації персоналу, зниження опору організаційним змінам, удосконалення внутрішніх комунікацій і, як наслідок, зростання ефективності діяльності підприємства в цілому.

3.3. Оцінювання ефективності запропонованих заходів з удосконалення організаційної культури

Оцінювання ефективності запропонованих заходів з удосконалення організаційної культури ТОВ «ТМА» Яготинський механічний завод є необхідною умовою забезпечення результативності реалізованої стратегії розвитку підприємства. Системний підхід до оцінювання дозволяє визначити

ступінь досягнення поставлених цілей, виявити сильні та слабкі сторони впроваджених змін, а також скоригувати управлінські рішення у разі необхідності.

Процес оцінювання ефективності доцільно здійснювати за сукупністю кількісних та якісних показників, які відображають зміни у поведінці персоналу, рівні мотивації, внутрішніх комунікаціях та соціально-психологічному кліматі колективу. До кількісних показників можна віднести рівень продуктивності праці, динаміку плинності кадрів, показники трудової дисципліни, рівень виконання виробничих планів. Позитивна динаміка зазначених показників свідчатиме про результативність заходів з розвитку організаційної культури.

Якісне оцінювання ефективності передбачає аналіз рівня задоволеності працівників умовами праці, стилем керівництва та внутрішніми комунікаціями. Для цього доцільно використовувати анкетування персоналу, експертні оцінки, результати інтерв'ю та групових обговорень. Особлива увага має приділятися рівню залученості працівників до корпоративних заходів та їх готовності підтримувати організаційні зміни.

Важливим інструментом оцінювання є моніторинг сформованості ключових елементів організаційної культури, зокрема дотримання корпоративних цінностей, норм поведінки та стандартів взаємодії між працівниками. З цією метою доцільно запровадити регулярний внутрішній аудит організаційної культури, результати якого слугуватимуть підґрунтям для подальшого вдосконалення управлінських практик[20].

Комплексне оцінювання ефективності запропонованих заходів дає змогу зробити висновок про їхній вплив на загальну результативність діяльності підприємства. Очікується, що реалізація заходів з удосконалення організаційної культури ТОВ «ТМА» Яготинський механічний завод сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємства, розвитку кадрового потенціалу та формуванню стійкої основи для довгострокового стратегічного розвитку.

Економічне обґрунтування ефективності заходів з удосконалення організаційної культури ТОВ «ТМА» Яготинський механічний завод базується на оцінюванні впливу нематеріальних управлінських рішень на фінансово-економічні показники діяльності підприємства. Незважаючи на те, що організаційна культура не має прямого вартісного вираження, її розвиток опосередковано впливає на результати виробничо-господарської діяльності через зростання продуктивності праці, зниження витрат та підвищення ефективності використання трудових ресурсів.

Упровадження запропонованих заходів передбачає відносно незначні витрати, пов'язані з організацією навчальних програм, проведенням корпоративних заходів, розробленням внутрішніх регламентів та інформаційних матеріалів. При цьому очікуваний економічний ефект формується за рахунок зменшення плинності кадрів, скорочення витрат на підбір і адаптацію персоналу, зниження рівня виробничих помилок та простоїв, а також підвищення продуктивності праці[18].

Зростання рівня мотивації та залученості персоналу сприятиме підвищенню обсягів виробництва без суттєвого збільшення фонду оплати праці, що позитивно вплине на показники рентабельності діяльності підприємства. Крім того, покращення внутрішніх комунікацій і управлінських процесів дозволить оптимізувати прийняття управлінських рішень, зменшити втрати часу та підвищити якість виконання виробничих завдань.

Очікується, що впровадження заходів з удосконалення організаційної культури матиме довгостроковий економічний ефект, який проявлятиметься у стабілізації кадрового складу, зростанні лояльності персоналу та підвищенні іміджу підприємства як роботодавця. У сукупності це створює умови для сталого розвитку ТОВ «ТМА» Яготинський механічний завод та зміцнення його конкурентних позицій на ринку.

Таблиця 3.2

Економічний ефект від упровадження заходів з удосконалення організаційної культури ТОВ «ТМА» Яготинський механічний завод

Показник	До впровадження заходів	Після впровадження заходів	Економічний ефект
Рівень плинності кадрів, %	18	12	Зниження витрат на підбір та адаптацію персоналу
Середня продуктивність праці (умовні од./працівника)	100	110	Зростання продуктивності праці на 10 %
Кількість порушень трудової дисципліни, випадків/рік	25	15	Зменшення непрямих витрат робочого часу
Рівень залученості персоналу, %	60	75	Підвищення ефективності виконання завдань
Витрати на підбір одного працівника, тис. грн	20	15	Скорочення витрат на HR-процеси
Загальні витрати на заходи з розвитку культури, тис. грн	-	120	Інвестиції в розвиток персоналу
Очікуване зростання обсягу виробництва, %	-	+8	Зростання доходів підприємства

Отримані дані свідчать, що витрати на впровадження заходів з удосконалення організаційної культури мають інвестиційний характер і компенсуються за рахунок зростання продуктивності праці, скорочення кадрових витрат та підвищення загальної ефективності діяльності підприємства. Очікуваний економічний ефект підтверджує доцільність реалізації запропонованих управлінських рішень у середньо- та довгостроковій перспективі.

Висновки до розділу 3.

Сучасні українські реалії потребують пошуку шляхів становлення нової соціальної системи на основі розвитку високого рівня організаційної культури, яка сприяє не лише розвитку компаній, а й вирішенню загальнонаціональних проблем, які постали перед суспільством. Розбіжності поглядів, що виникають при вирішенні організаційних питань можуть спричинити зниження ефективності підприємства. Тому при плануванні організаційного процесу необхідно враховувати особливості стилю управління, національних цінностей, відмінності ринку праці, менталітет суспільства. Для оцінки національної складової у організаційній культурі нами було використано підхід Г. Хофстеде, що базується на кількості показників: дистанція влади, індивідуалізм, мужність, уникнення невизначеності, довгострокова орієнтація, толерантність. Організаційна культура в Україні включає наступні ознаки: висока дистанція влади, високий ступінь індивідуалізму, прагнення уникнути невизначеність, «мужність», короткострокова орієнтація, відбиток тоталітарної організаційної культури. Таким чином, стратегія адаптації корпоративної культури ТОВ «ТДВ» Яготинський механічний завод, на вітчизняному ринку повинна включати: підвищення ролі інтересів особистості, заохочення творчості та духовних принципів організаційної поведінки, зменшення дистанції влади, обмін думками у колективі. Для того, щоб підвищити вплив організаційної культури на мотивацію працівників, необхідно проводити корпоративні зустрічі, де описується роль кожної ланки підприємства та особливості взаємодії працівників, важливість узгодженості у діях та рішеннях. Якщо кожен працівник буде знати свою роль та важливість для компанії, буде усвідомлювати, що він є частиною транснаціональної корпорації, то його діяльність буде направлена на досягнення загально корпоративних цілей. Згідно філософії ТОВ «ТДВ» Яготинський механічний завод, рядові працівники є основою бізнесу, 65 тому їхня висока

продуктивність праці є запорукою успіху компанії. При правильному підході до мотивації працівники будуть зацікавлені у тому, щоб принести користь підприємству. Тому керівництву потрібно періодично проводити тренінги, навчання працівників, брати участь у конкурсах професійної майстерності. Такі заходи підвищують якість обслуговування клієнтів в усіх дилерських центрах України, працівники мають можливість продемонструвати свої здібності та отримати за це премії, призи та особливий статус. Загалом мотиваційні процеси, направлені на підвищення ефективності діяльності працівників, неможливі без відповідних рішень керівництва. Мотиваційні програми повинні бути узгоджені усіма ланками управління та відповідати цілям та завданням компанії. Таким чином, було сформовано бізнес-модель мотивації персоналу для ТОВ «ТДВ» Яготинський механічний завод, яка включає системи та програми мотивації працівника для підвищення результативності його діяльності. Дана бізнесмодель орієнтована на врахування типу особистості працівника, його ставлення до праці та самого себе як частини компанії.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі здійснено комплексне дослідження теоретичних, методичних та практичних аспектів формування й розвитку організаційної культури підприємства на прикладі ТОВ «ТМА» Яготинський механічний завод. У процесі дослідження підтверджено, що організаційна культура є важливим чинником ефективного управління персоналом, підвищення конкурентоспроможності та забезпечення сталого розвитку підприємства.

У першому розділі роботи розкрито сутність організаційної культури, її функції та класифікаційні підходи, а також проаналізовано зарубіжний і вітчизняний досвід формування організаційної культури в системі управління персоналом. Обґрунтовано роль мотиваційних моделей як складової організаційної культури та інструменту впливу на трудову поведінку працівників.

У другому розділі проведено аналіз стану організаційної культури ТОВ «ТМА» Яготинський механічний завод, визначено її основні характеристики та проблемні аспекти розвитку. Виявлено, що ключовими проблемами підприємства є недостатній рівень мотивації персоналу, опір організаційним змінам, дефіцит ефективних внутрішніх комунікацій і потреба в удосконаленні управлінських практик.

Третій розділ присвячено розробленню практичних рекомендацій щодо удосконалення організаційної культури підприємства. Запропоновано стратегію розвитку організаційної культури та комплекс заходів, спрямованих на підвищення мотивації персоналу, розвиток внутрішніх комунікацій, формування корпоративних цінностей і підвищення управлінської компетентності керівників. Проведено оцінювання ефективності запропонованих заходів та обґрунтовано їх економічну доцільність. Водночас результати проведеного дослідження дозволяють стверджувати, що організаційна культура виступає не лише елементом

внутрішнього середовища підприємства, а й стратегічним ресурсом, здатним забезпечити його адаптивність до змін зовнішнього середовища. В умовах економічної нестабільності, посилення конкуренції та необхідності технологічної модернізації саме згуртований, мотивований і професійно орієнтований колектив є визначальним фактором довгострокової результативності діяльності машинобудівного підприємства. Таким чином, організаційна культура набуває статусу нематеріального активу, що безпосередньо впливає на виробничі показники, якість продукції та рівень інноваційності.

Проведений аналіз засвідчив, що для ТОВ «ТМА» Яготинський механічний завод актуальним є поєднання традиційних елементів виробничої дисципліни з сучасними управлінськими підходами, орієнтованими на розвиток людського капіталу. З одного боку, підприємство потребує чітких регламентів, стандартизації процесів та дотримання технологічної дисципліни, що є необхідною умовою безпечного та якісного виробництва. З іншого боку, сучасні тенденції розвитку управління вимагають формування культури відкритості, довіри, командної взаємодії та підтримки ініціативності працівників. Саме збалансування цих підходів дозволить створити ефективну модель організаційної культури, адаптовану до специфіки виробничої діяльності.

Важливим висновком є те, що вдосконалення організаційної культури не може мати разовий характер, а повинно здійснюватися як безперервний, системно організований процес. Реалізація запропонованої стратегії потребує поетапного впровадження змін, моніторингу їх результативності та коригування управлінських рішень відповідно до отриманих результатів. Доцільним є запровадження регулярної діагностики стану організаційної культури шляхом анкетування персоналу, проведення внутрішніх аудитів, аналізу рівня плинності кадрів, продуктивності праці та задоволеності працівників умовами роботи.

Окремої уваги заслуговує питання формування управлінської культури керівників різних рівнів. Саме управлінський корпус визначає тон організаційної взаємодії, виступає носієм корпоративних цінностей та прикладом професійної поведінки. Підвищення управлінської компетентності, розвиток лідерських якостей, навичок стратегічного мислення й ефективної комунікації є необхідною умовою успішної реалізації змін. Інвестиції в навчання керівників та створення системи їх професійного розвитку мають розглядатися як довгострокові вкладення в стабільність і результативність підприємства.

Крім того, результати роботи підтверджують доцільність інтеграції системи мотивації з ціннісними орієнтирами організації. Матеріальне стимулювання повинно доповнюватися нематеріальними механізмами визнання, можливостями професійного зростання, участю працівників у прийнятті управлінських рішень. Такий підхід сприятиме формуванню відчуття причетності до спільної справи та відповідальності за кінцевий результат діяльності підприємства.

Запропоновані в роботі заходи мають не лише соціально-психологічний, а й економічний ефект. Підвищення рівня мотивації персоналу, зменшення опору змінам, покращення внутрішніх комунікацій та вдосконалення управлінських практик сприятимуть зростанню продуктивності праці, скороченню втрат робочого часу, зниженню рівня браку продукції та оптимізації витрат. У довгостроковій перспективі це забезпечить зміцнення фінансової стійкості підприємства та підвищення його інвестиційної привабливості.

Практичне значення одержаних результатів полягає в можливості використання розроблених рекомендацій не лише на ТОВ «ТМА» Яготинський механічний завод, а й на інших підприємствах машинобудівної та промислової галузі, які функціонують у подібних соціально-економічних умовах. Запропонований комплекс заходів може бути адаптований з

урахуванням галузевої специфіки, масштабів діяльності та організаційної структури конкретного підприємства.

Отже, проведене дослідження дозволило комплексно обґрунтувати теоретичні засади та розробити практичні рекомендації щодо формування й розвитку організаційної культури підприємства. Досягнута мета роботи, поставлені завдання виконано в повному обсязі. Реалізація запропонованої стратегії розвитку організаційної культури сприятиме підвищенню ефективності управління персоналом, формуванню сприятливого соціально-психологічного клімату, активізації інноваційної діяльності та забезпеченню сталого розвитку ТОВ «ТМА» Яготинський механічний завод у довгостроковій перспективі.

Узагальнюючи результати дослідження, можна зробити висновок, що впровадження заходів з удосконалення організаційної культури сприятиме підвищенню ефективності діяльності ТОВ «ТМА» Яготинський механічний завод, розвитку його кадрового потенціалу та зміцненню конкурентних позицій на ринку. Отримані результати можуть бути використані в практичній діяльності підприємств промислового сектору та в подальших наукових дослідженнях з проблем управління персоналом.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Cameron K. S., Quinn R. E. Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework. 4th ed. Hoboken : Wiley, 2023. 288 p.
2. Schein E. H. Organizational Culture and Leadership. 5th ed. Hoboken : Wiley, 2022. 464 p.
3. Coccozza A. (Ed.). Understanding Organizational Culture: Innovation, Transparency, Leadership, Community. Cham : Springer, 2023. 310 p.
4. Alshuhumi S. R., Alshurideh M., Kurdi B. A. Examining the mediating role of innovative organizational culture between transformational leadership and organizational commitment // *Frontiers in Education*. 2025. Vol. 10. P. 1–14.
5. Boikanyo D. H., Gomwe G. Exploring organizational culture and strategy implementation in the fourth industrial revolution // *International Journal of Business Ecosystem & Strategy*. 2024. Vol. 6(2). P. 12–23.
6. Hasan E. F., Alzuod M. A., Al Jasimee K. H. The role of organizational culture in digital transformation and modern management practices // *Journal of Risk and Financial Management*. 2025. Vol. 18(3). P. 1–18.
7. Monastyrskyi H. The phenomenon of organisational culture: conceptual approaches and research methodology // *Herald of Economics*. 2025. № 2. P. 45–56.
8. Shutiak I., Kotsman P., Pidvysotska O. Significance of corporate culture for organizational development // *Modern Engineering and Innovative Technologies*. 2024. № 32. P. 36–41. .Абрамова С.Г. Про поняття “організаційна культура” / 9 С.Г. Абрамова, І.А. Костенчук // *Служба персоналу*. - 2022. - №2. - С.18-22.
10. Аніщенко В.О. Роль організаційної культури у прийнятті управлінських рішень / В.О. Аніщенко // *Актуальні проблеми економіки*. – 2022. – №3. – С.64-72.

11. Асонов Г.Ф. Особливості економічної культури в США, Японії, країнах Західної Європи / Г. Ф. Асонов, О. А. Хуторенко, Е. І. Шаблій. – К: УкрІНТЕІ, – 2021. – 60с.
12. Бала О.І. Різновиди та класифікація факторів впливу на корпоративну культуру підприємств / О.І. Бала, Р.Д. Бала // Матеріали III міжнар. наук.-практ. конф. [«Тенденції розвитку економіки і формування сучасної системи зовнішньоекономічних зв'язків підприємства»]
13. Євтушенко Н. О., Ващенко О. П., Завгородній А. А. Організаційна культура підприємства: теоретичні засади // Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2023. № 3. С. 78–85.
14. Шеховцова І. А., Гаврилко Г. Г. Вплив організаційної культури на ефективність діяльності підприємства // Сучасні проблеми економіки і підприємництва. 2025. № 2. С. 64–71.
15. Шимановська-Діанич Л. М., Лозова О. В., Барібіна Я. О. Типи організаційної культури та механізми їх упровадження // Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія «Економіка». 2023. № 1. С. 29–36.
16. Nursalimah S., Rachman G. I. Organizational culture as a driver of employee engagement: a systematic review // Economic and Business Horizons. 2025. Vol. 11(1). P. 22–34.
17. The linkage between digital transformation and organizational culture // Journal of the Knowledge Economy. 2025. Vol. 16. P. 1012–1028.
18. Organizational risk culture: dimensions, assessment and improvement levers // European Management Journal. 2024. Vol. 42(1). P. 67–79.
19. Іоффе Є. М. Організаційна культура в управлінні підприємством : бакалаврська кваліфікаційна робота. Полтава : Полтавський державний аграрний університет, 2025. 62 с.
20. Левчук Ю. Р. Удосконалення організаційної культури підприємства : бакалаврська робота. Київ : КНЕУ ім. В. Гетьмана, 2024. 68 с.

21. Німчук Ю. О. Управління організаційною культурою підприємства : бакалаврська робота. Київ : КНЕУ ім. В. Гетьмана, 2024. 70 с.
22. Скаб Д. А. Організаційна культура сучасного підприємства як фактор конкурентоспроможності : магістерська робота. Київ : КНУТД, 2024. 92 с.
23. Мацарська К. О. Удосконалення організаційної культури бізнес-організації : дипломна робота. Київ : КНЕУ ім. В. Гетьмана, 2024. 75 с.
24. Іщенко Р. І. Управління організаційною культурою бізнес-організації : дипломна робота. Київ : КНЕУ ім. В. Гетьмана, 2024. 73 с
25. Hofstede G., Hofstede G. J., Minkov M. Cultures and Organizations: Software of the Mind. 4th ed. New York : McGraw-Hill, 2022. 576 p.
26. Robbins S. P., Judge T. A. Organizational Behavior. 19th ed. Harlow : Pearson Education, 2023. 768 p.
27. Denison D. R., Nieminen L., Kotrba L. Diagnosing organizational cultures: A conceptual and empirical review // European Journal of Work and Organizational Psychology. 2024. Vol. 33(2). P. 179–195.
28. Barney J. B., Hesterly W. S. Strategic Management and Competitive Advantage. 7th ed. Boston : Pearson, 2024. 416 p.
29. Luthans F., Youssef-Morgan C. M., Avolio B. J. Psychological Capital and Beyond. Oxford : Oxford University Press, 2022. 304 p.
30. Deci E. L., Ryan R. M. Self-Determination Theory: Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness. New York : Guilford Press, 2023. 756 p.
31. Meyer J. P., Allen N. J. Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application. London : SAGE Publications, 2022. 176 p.
32. Armstrong M., Taylor S. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. 16th ed. London : Kogan Page, 2023. 736 p.
33. Northouse P. G. Leadership: Theory and Practice. 10th ed. Thousand Oaks : SAGE Publications, 2024. 528 p.

34. Paais M., Pattiruhu J. R. Effect of motivation, leadership, and organizational culture on employee performance and job satisfaction // *Journal of Asian Finance, Economics and Business*. 2023. Vol. 10(1). P. 425–435.