

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ВОЛИНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ЛЕСІ УКРАЇНКИ**

Кафедра менеджменту

ПИВОВАРСЬКА ОЛЬГА АНАТОЛІЇВНА

**УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ КУЛЬТУРОЮ
ПІДПРИЄМСТВА**

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма Менеджмент

Робота на здобуття освітнього ступеня «Бакалавр»

Науковий керівник:
ЧЕРЧИК ЛАРИСА МИКОЛАЇВНА,
доктор економічних наук, професор

РЕКОМЕНДОВАНО ДО ЗАХИСТУ

Протокол № __
засідання кафедри менеджменту
від __ _____ 2025 р.

Завідувач кафедри
_____ Наталія ХОМІЮК

ЛУЦЬК 2025

Волинський національний університет імені Лесі Українки

Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту
Перший (бакалаврський) рівень
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітньо-професійна програма Менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри

«5» листопада 2024 року

ЗАВДАННЯ НА ВИПУСКНУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ (ПРОЄКТ) ЗДОБУВАЧУ ОСВІТИ

Пивоварській Ользі Анатоліївні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи (проєкту) Управління корпоративною культурою підприємства

Керівник роботи (проєкту) Черчик Лариса Миколаївна, доктор економічних наук, професор.

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

2. Строк подання здобувачем роботи (проєкту) 12.06.2025 р.

3. Мета та завдання ВКР (проєкту) Метою дослідження є аналіз особливостей управління корпоративною культурою підприємства в сучасних умовах і розробка практичних рекомендацій щодо її вдосконалення на прикладі Для досягнення цієї мети у роботі поставлено такі завдання: встановити основні складові корпоративної культури; розглянути методичні підходи до аналізу складових та оцінки ефективності корпоративної культури; дати загальну характеристику підприємства та проаналізувати основні показники його діяльності; дослідити складові корпоративної культури підприємства; оцінити ефективність корпоративної культури підприємства

4. Дата видачі завдання 5.11.2024 р.

АНОТАЦІЯ

Пивоварська О. А. Управління корпоративною культурою підприємства.

У роботі викладено теоретичні та методологічні засади управління корпоративною культурою підприємства, а також здійснено комплексний аналіз її складових на прикладі конкретного підприємства. Обґрунтовано роль корпоративної культури як інструмента стратегічного управління, що впливає на внутрішню згуртованість персоналу, ефективність бізнес-процесів та адаптивність підприємства в умовах динамічного зовнішнього середовища.

Наукова новизна отриманих результатів полягає у практичній апробації діагностичних інструментів оцінювання корпоративної культури в аграрному підприємстві та виявленні напрямів її оптимізації відповідно до очікувань персоналу.

Система цінностей, норм і традицій, що формує ідентичність підприємства, сприяє згуртованості, мотивації та адаптації до змін. Ефективна корпоративна культура знижує плинність кадрів, зміцнює імідж і забезпечує стабільність через узгодженість із місією компанії.

Поведінкові норми, особливості комунікації та традиції створюють організаційний клімат, що впливає на ефективність діяльності підприємства. Діяльність організації визначається типом корпоративної культури та рівнями її реалізації, сприяючи мотивації й позитивному іміджу.

Аграрні підприємства України потребують трансформації до європейських стандартів інновацій. Необхідний аналіз охоплює оцінку клімату, моделі культури, норм і символіки. Поєднання методики OCAI з якісними методами виявляє цінності, мотивацію та лояльність, формуючи стратегії вдосконалення корпоративної культури.

Аграрне підприємство, що спеціалізується на оптовій торгівлі зерном, кормами та переробкою олійних культур. Сучасні технології, сертифікація ISO

та логістика забезпечують стабільну конкурентоспроможність компанії. Воєнні дії спричинили зниження доходів, прибутку й чисельності персоналу. SWOT-аналіз вказує на сильні сторони як інтеграція, автоматизація та слабкості – скорочення активів, наголошуючи на потребі оптимізації ресурсів і розширення експорту.

Корпоративна культура підприємства ґрунтується на довірі, якості та відповідальності, відображеній у гаслі «Якість продукції — стабільність партнерства». Вона поєднує управління, інновації та соціальну відповідальність, зміцнюючи згуртованість. Культура ролей забезпечує ієрархію й дисципліну, а символіка «*****» підтримує ідентичність. Лояльність і поступові інновації допомагають зберігати конкурентоспроможність.

Оцінка корпоративної культури підприємства показала ефективну комунікацію та ідентифікацію з цінностями. Бюрократична культура забезпечує стабільність, однак персонал прагне гнучкості й кланової культури. Система оплати та кар'єрного зростання потребує прозорості. Визначена необхідність у трансформації культури до балансу ієрархії, інновацій та професійної реалізації.

Розроблені рекомендації щодо покращення системи управління культурою персоналу, формування позитивного клімату в колективі, підвищення ролі нематеріальних форм мотивації та посилення внутрішньої комунікації. Отримані результати мають практичне значення для підприємств аграрної сфери, які прагнуть зміцнити організаційну згуртованість, підвищити ефективність персоналу та забезпечити стабільність у сучасних економічних умовах.

Ключові слова: корпоративна культура, управління персоналом, організаційна ідентичність, ефективність взаємодії, мотивація, корпоративна структура, модель OCAI.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1. Поняття корпоративної культури та її роль у діяльності підприємства	8
1.2. Складові корпоративної культури	12
1.3. Методичні підходи до аналізу складових та оцінки ефективності корпоративної культури	16
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СКЛАДОВИХ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА	23
2.1. Загальна характеристика та аналіз основних показників діяльності підприємства	23
2.2. Аналіз складових корпоративної культури підприємства	30
2.3. Оцінка ефективності корпоративної культури підприємства	36
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	43
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	52
ДОДАТКИ	56

ВСТУП

Актуальність теми зумовлена зростанням значення корпоративної культури як стратегічного ресурсу, що визначає здатність підприємства адаптуватися до зовнішніх викликів, забезпечувати згуртованість персоналу та досягати стабільної конкурентної переваги. В умовах посилення конкуренції та змін у трудових відносинах культура організації дедалі більше впливає на ефективність управлінських рішень, мотивацію працівників і загальний рівень продуктивності.

В українському аграрному секторі, попри його важливість, досі переважають формальні або застарілі підходи до корпоративної культури, що стримує розвиток персоналу та знижує якість внутрішньої комунікації. Особливо це актуально для підприємств виробничо-логістичного типу, де успішність залежить від узгодженості дій і спільної системи цінностей. Дослідження корпоративної культури як керованої системи дозволяє виявити її слабкі сторони та розробити ефективні шляхи покращення.

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є теоретико-методичне обґрунтування та розробка прикладних рекомендацій щодо удосконалення системи управління корпоративною культурою підприємства в сучасних умовах.

Задля досягнення мети дослідження були поставлені наступні завдання:

- визначити сутність корпоративної культури та її роль у діяльності підприємства;
- встановити основні складові корпоративної культури;
- розглянути методичні підходи до аналізу складових та оцінки ефективності корпоративної культури;

- дати загальну характеристику підприємства та проаналізувати основні показники його діяльності;
- дослідити складові корпоративної культури підприємства;
- оцінити ефективність корпоративної культури підприємства.

Об’єктом дослідження є процес управління корпоративною культурою підприємства.

Предметом дослідження виступають соціально-економічні закономірності формування, функціонування та трансформації корпоративної культури підприємства в умовах зовнішніх викликів та внутрішніх змін.

Матеріалами дослідження стали внутрішні документи, результати анкетування персоналу, офіційна фінансова звітність підприємства, публічні джерела, а також наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів щодо корпоративної культури, управління персоналом та організаційної поведінки.

Практична значення одержаних результатів полягає в тому, що сформовані на основі аналізу пропозиції можуть бути використані в практичній діяльності підприємства для удосконалення механізмів управління корпоративною культурою, підвищення ефективності комунікаційної політики, мотивації персоналу до реалізації стратегічних завдань. Визначення профілю культури за методикою ОСАІ дозволяє здійснювати регулярний моніторинг внутрішнього середовища підприємства та коригувати управлінські практики згідно з ціннісними очікуваннями працівників.

Апробація результатів та публікації. Результати дослідження апробовано на XIV Міжнародній науково-практичній конференції «Актуальні проблеми теорії і практики менеджменту та публічного врядування в контексті євроінтеграції» (22 травня 2025 р., м. Рівне, НУВГП) [23].

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття корпоративної культури та її роль у діяльності підприємства

У сучасних умовах функціонування підприємств, коли нестабільність і високий рівень конкуренції змушують бізнес постійно адаптуватися, зростає значення внутрішніх чинників стабільності та згуртованості. Одним із таких чинників є корпоративна культура, яка формує основу взаємодії між працівниками та сприяє зміцненню командної роботи.

Управління персоналом являє собою діяльність, орієнтовану на забезпечення максимально результативного використання трудових ресурсів з метою досягнення стратегічних цілей підприємства. Традиційно ефективність розуміється як досягнення найвищого рівня прибутковості.

Водночас у науковій літературі дедалі частіше ефективність інтерпретується не лише в економічному аспекті – як прибуток, продуктивність, якість чи інноваційність, – а й у ширшому контексті, який охоплює такі категорії, як задоволеність працівників своєю діяльністю, відчуття приналежності до трудового колективу, а також високий рівень мотивації співробітників до результативної праці [15].

У сучасних умовах в економіці України все більше підприємств починають приділяти увагу формуванню корпоративної культури. Корпоративна культура підприємства – це система організаційно-економічних, правових, соціальних та управлінських відносин між економічними суб'єктами, інтереси яких пов'язані з діяльністю та розвитком підприємства [14].

У науковій літературі поняття «корпоративна культура» трактується як важливий інструмент формування внутрішнього середовища підприємства та регулювання поведінки працівників. Зарубіжні науковці підходять до цього

поняття з позиції ціннісної системи та комунікативних механізмів, які впливають на організаційну діяльність.

Серед вітчизняних науковців простежується розуміння корпоративної культури як системи взаємопов'язаних ціннісних та поведінкових орієнтирів. За визначенням О. Апостолук, корпоративна культура – це система цінностей, переконань, вірувань, очікувань, уявлень, норм поведінки, традицій, ритуалів, які складаються в організації та приймаються більшістю працівників [1].

В. Зеліч трактує її як систему базових цінностей та норм організації, яка визначає правила поведінки працівників, діловий стиль, ритуали та символи [7]. На думку В. Смесової, корпоративна культура є інструментом управлінської дії, за допомогою якого м'яко та ненав'язливо прищеплюються певні цінності, традиції, переконання, поведінка, що призводять до єдності та створення фірмового стилю підприємства [17].

На основі узагальнення розглянутих тлумачень даного поняття, у рамках нашого дослідження корпоративна культура розглядається як багатокomпонентне соціально-організаційне явище, що поєднує в собі систему базових цінностей, норм поведінки, переконань, традицій і символів, які поділяються більшістю працівників та визначають особливості внутрішнього середовища підприємства.

Спираючись на проаналізовані визначення, корпоративну культуру доцільно трактувати не лише як засіб управлінського впливу чи регулятор поведінки, а як інтегрований механізм формування цілісної ідентичності організації, що охоплює як раціональні, так і емоційно-культурні аспекти трудової взаємодії.

Корпоративна культура охоплює ставлення, робочі звички та моделі поведінки, які поділяють працівники в межах професійного середовища. Хоча ці елементи не закріплені у формальних процедурах, вони суттєво впливають на загальний результат діяльності підприємства. Саме через корпоративну культуру проявляється якість взаємин між працівниками та керівництвом, рівень довіри, підтримки та загальної атмосфери на робочому місці.

Один із найпомітніших сигналів того, що культура в компанії слабка або незбалансована, – це висока плинність кадрів. Якщо працівники масово звільняються або демонструють невдоволення, це свідчить про глибші проблеми. Іншими ознаками можуть бути відсутність мотивації, байдужість до спільних цілей, зниження рівня залученості, професійне вигорання, конфлікти в колективі та відсутність зворотного зв'язку. У таких умовах компанія має вжити заходи щодо для зміцнення корпоративної культури.

Першим кроком у цьому процесі є об'єктивне виявлення сильних і слабких сторін наявної системи цінностей і взаємодії. Надійна діагностика дозволяє зрозуміти реальний стан корпоративного середовища й розробити дієві заходи для його покращення. Функції що виконує корпоративна культура наведені нижче (див. табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Функції корпоративної культури за класифікацією Г.Л. Монастирського

Група	Функція	Характеристика
1	2	3
Функції внутрішнього стану організації	Охоронна	Формування захисного бар'єра через заборони, табу, обмеження.
	Інтегруюча	Формування почуття приналежності, гордості за компанію.
	Регулююча	Дотримання норм поведінки, підтримка внутрішніх і зовнішніх зв'язків.
	Заміщення	Заміна офіційних механізмів на неформальні, зниження управлінських витрат.
	Адаптивна	Адаптація працівників до організації через ритуали, обряди, спільні заходи.
	Освітня	Підвищення освітнього рівня працівників і збагачення людського капіталу.
	Мотиваційна	Формування стимулів для працівників.
	Орієнтуюча	Напрямок діяльності підприємства та працівників.
Функції адаптації до зовнішнього середовища	Формування іміджу	Створення асоціацій щодо організації у працівників та оточуючих.
	Орієнтація на споживача	Врахування цілей, інтересів і запитів споживачів у корпоративній культурі.
	Регулювання партнерських відносин	Вироблення правил взаємодії з партнерами, етичні та моральні норми.
	Адаптація до суспільних потреб	Побудова відносин із зовнішнім середовищем, зниження внутрішніх конфліктів.

Примітка: розроблено на основі джерела [12].

Ефективність корпоративної культури виявляється через сформований стиль поведінки працівників, який набуває стійких форм у процесі досягнення стратегічних і поточних цілей підприємства.

Високий рівень культури персоналу забезпечує здатність організації не лише адаптуватися до змін зовнішнього середовища, а й успішно вирішувати складні завдання, зміцнюючи довгострокові відносини з діловими партнерами та клієнтами [20]. Така культура сприяє внутрішній згуртованості, стабільності та цілеспрямованості колективу.

У вітчизняній практиці формування корпоративної культури значною мірою залежить від двох ключових чинників. Перший – це бачення керівником мети діяльності, способів ведення бізнесу та його розвитку, що закріплюється у місії підприємства. Саме вона виконує роль концептуальної основи, яка задає ціннісні орієнтири для всіх учасників організаційного процесу.

Другий чинник – це власне підходи до управління, що реалізуються через конкретні методи мотивації, стимулювання та взаємодії з персоналом. Ефективність таких підходів визначається тим, наскільки вони узгоджені з проголошеною місією підприємства та підтримують її в щоденній практиці [3].

Ідентифікація працівника з підприємством передбачає не лише зовнішню відповідність нормам поведінки, а й внутрішнє прийняття корпоративних цінностей як особисто важливих. У такому випадку працівник орієнтується на цілі організації, виявляє високу мотивацію та стає носієм позитивного прикладу для колективу [12, с. 85].

Згідно з цим, формування ефективної корпоративної культури потребує усвідомленого підходу з боку керівництва, яке має не лише декларувати цінності компанії, а й створювати умови для їх практичного втілення у щоденній роботі колективу. Важливо, щоб усі управлінські рішення були узгоджені з місією підприємства, а цінності організації знаходили відображення у поведінці кожного працівника.

Корпоративна культура має формувати атмосферу взаємної підтримки, довіри та мотивації, у якій персонал відчуває свою залученість. Це вимагає

постійної уваги до стану внутрішнього середовища, відкритого діалогу з працівниками та гнучкості в управлінських підходах. Саме через турботу про корпоративну культуру підприємство здатне забезпечити стабільність, внутрішню згуртованість і підвищити ефективність усіх бізнес-процесів.

1.2. Складові корпоративної культури

Корпоративна культура має чітко виражену структуру, яка охоплює базові компоненти, що визначають поведінку працівників, характер взаємодії у колективі та впливають на загальну результативність діяльності підприємства. Одним із ключових елементів виступають цінності – внутрішні орієнтири, що задають межі прийнятної поведінки, формують ставлення до колег, керівництва та визначають, яку модель дій підтримує організація. Позитивні цінності сприяють досягненню спільних цілей, тоді як негативні можуть порушувати єдність і відповідно знижувати ефективність.

Важливе значення має система відносин, яка включає характер управлінських рішень, ставлення до працівників, їх сприйняття керівництва, клієнтів і роботи загалом. Ці взаємини задають тон організаційного клімату та визначають, наскільки працівники відчують себе залученими до процесів і відповідальними за результат.

Кожен колектив має свої неформальні правила – поведінкові норми. Деся вони вже усталені, деся ще тільки формуються. Буває й так, що в різних відділах одного підприємства існують свої «міні-культури», тому керівництво має звертати увагу не лише на те, що записано в документах, а й на реальний стан речей.

Коли цінності організації зрозумілі, підтримуються керівництвом і поділяються працівниками – це створює сильне культурне підґрунтя. Така культура працює як внутрішній компас, допомагає команді рухатися в одному напрямку, вирішувати завдання злагоджено, зберігаючи довіру й відчуття

приналежності. І саме це робить її потужним інструментом стратегічного управління (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Чинники корпоративної культури організації

Внутрішні чинники	Зовнішні чинники
Принципи та цінності – визначають статус підприємства, професійне просування та самореалізацію працівників.	Ментальність – формується звичаями, етикетом і вихованням, визначає поведінкові моделі.
Впевненість в успіху – забезпечує внутрішню стабільність персоналу через віру у власні сили, підприємство та команду.	Політична та соціально-економічна ситуація – впливає на умови життя і функціонування підприємства.
Комунікації – сприяють ефективному обміну інформацією як елемент культури підприємства.	Законодавча база – регламентує організацію праці, управління персоналом і мотиваційні системи.
Відповідальність – проявляється у раціональному поділі праці, дотриманні пріоритетів, строків і високій якості роботи.	Науково-технічний прогрес – стимулюють вдосконалення управління та впровадження інновацій.
Толерантність – сприяє конструктивним взаєминам і розв’язанню конфліктів.	Конкуренція – вимагає дотримання стандартів безпеки та високої якості продукції.
Розвиток – охоплює навчання, підвищення кваліфікації та професійне вдосконалення.	
Образ працівника – охайний вигляд, діловий стиль, професійна поведінка, представлення інтересів підприємства.	

Примітка: розроблено на основі джерела [17].

Метою корпоративної культури на підприємстві є створення умов для досягнення високої прибутковості через підвищення ефективності виробничого процесу та загальне покращення результатів діяльності організації. Це передбачає удосконалення системи управління персоналом задля формування лояльності працівників до керівництва та його рішень; формування у співробітників відчуття приналежності до підприємства як до власного середовища; а також розвиток особистих і професійних якостей персоналу на основі чітко визначених норм поведінки та прагнення до вирішення робочих питань без конфліктів [4].

Ключовими складовими корпоративної культури є кілька взаємопов’язаних елементів, що формують основу організаційного середовища. До них належать:

- 1) встановлені норми поведінки працівників;
- 2) розуміння персоналом свого місця в загальній структурі підприємства, характер і стиль спільної діяльності;
- 3) модель корпоративного управління;
- 4) культура спілкування як усередині колективу, так і з зовнішніми партнерами;
- 5) організована система комунікацій, традиції та звичаї, які склалися в організації, а також загальний рівень трудової етики.

Формування корпоративної культури на підприємстві починається з чіткого усвідомлення його місії та визначення базових цінностей, які мають об'єднувати колектив і задавати загальний напрям розвитку [18].

Важливо впорядкувати внутрішню структуру, хто за що відповідає, яких правил поведінки слід дотримуватись, як будуються робочі стосунки. Згодом у команді поступово з'являються власні традиції – певні звички, спільні підходи чи ритуали, що створюють відчуття єдності. Наприкінці цього процесу формується зовнішній образ компанії – поведінкові моделі, стиль спілкування, символіка. Усе те, що дозволяє працівникам і партнерам чітко впізнавати культуру саме цього підприємства [6].

Організаційна культура впливає на стиль роботи, цінності та взаємодію в компанії, формуючи умови для професійного розвитку та особистого комфорту. Наступні типи корпоративного середовища демонструють різні підходи до побудови внутрішніх відносин і управління.

«Бейсбольна команда» – це середовище, де все побудовано на швидкості, ризику та гнучких рішеннях. Тут високо цінуються талант, ініціативність і здатність швидко діяти. Кожен у колективі – як окремий гравець, якого помічають за результатами [30]. Якщо працівник демонструє успіх – йому дають свободу дій і підтримку. Але якщо немає віддачі, – місце у команді швидко втрачається.

«Клубна культура» – про стабільність, довіру і відданість. У таких організаціях зазвичай працюють роками. Тут важливий командний ефект,

взаємоповага та досвід, який накопичується з часом. Працівники поступово зростають, добре знають свою справу, а атмосфера всередині нагадує родину. Такі компанії зазвичай обережні до змін і не поспішають з нововведеннями [30].

«Академічна культура» найбільше підходить для тих, хто хоче глибоко зануритися у свою спеціалізацію. Тут кожен працівник має свій напрямок, розвиває навички, зростає професійно. Але є і зворотна сторона – такий підхід може обмежити ширше особистісне зростання та ускладнити взаємодію з іншими відділами, бо кожен зайнятий лише своєю сферою діяльності.

«Захисна культура» виникає тоді, коли підприємство бореться за виживання. У таких умовах ніхто не може бути впевнений у завтрашньому дні. Часті скорочення, перебудова, відсутність гарантій. Але водночас це середовище може дати шанс тим, хто готовий брати на себе відповідальність і не боїться викликів [30]. Ті, хто справляються, часто отримують справжнє визнання – як усередині компанії, так і поза її межами. Корпоративна культура реалізується через наступні рівні (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Рівні реалізації корпоративної культури

Рівень	Характеристика	Приклади елементів
Зовнішній	Виявляється через фізичні ознаки, що формують фірмовий стиль та ідентичність компанії	Символіка, логотип, дрес-код
Базовий	Відображає основоположні цінності та норми, які визначають поведінку співробітників	Місія компанії, кодекс етики, правила взаємин
Внутрішній	Містить норми і неписані правила, що регулюють внутрішню взаємодію в колективі	Неформальні традиції, поведінкові очікування

Примітка: розроблено на основі джерела [6].

У фірмах із традиційною корпоративною культурою діяльність побудована на суворій ієрархії та дотриманні правил. Рішення приймаються на найвищому рівні, а завдання просто виконуються – без обговорень чи внутрішніх ініціатив. Мотивація в такому середовищі зазвичай зводиться до стабільної заробітної плати, премій за досягнення та впевненості в завтрашньому дні [11].

Впроваджувати інновації в такій атмосфері складно, адже будь-які зміни сприймаються з обережністю, а реакція на зовнішні виклики рідко буває швидкою. Така модель корпоративної культури найчастіше спостерігається там, де потрібна жорстка дисципліна.

Натомість у компаніях з інноваційною корпоративною культурою все виглядає інакше. Тут працівники не просто виконують вказівки, а активно залучені до ділових процесів – висловлюють ідеї, ставлять запитання, отримують зворотний зв'язок. У таких організаціях цінують не лише досвід, а й ініціативність і прагнення до розвитку. Людей мотивує не лише заробітна плата, а й можливість реалізовувати себе, навчатися новому та брати участь у створенні чогось важливого.

Згідно з цим, складові корпоративної культури формують основу ефективної взаємодії в колективі та впливають на загальний результат діяльності підприємства. Чітко визначені цінності, моделі поведінки та система комунікації забезпечують узгодженість дій працівників, сприяють професійному зростанню і підтримують позитивний організаційний клімат.

1.3. Методичні підходи до аналізу складових та оцінки ефективності корпоративної культури

У сучасних умовах глобалізації та поступової європейської інтеграції аграрний сектор України переживає суттєві трансформації. Запровадження європейських стандартів у сфері управління та технологічних рішень потребує не лише оновлення виробничих процесів, а й змін у корпоративній культурі.

Попри зростаючу роль корпоративної культури, більшість українських агропідприємств і надалі дотримуються традиційних підходів до управління, в яких домінують жорстка вертикальна структура, дисципліна та орієнтація на індивідуальні рішення [10]. Натомість європейські агрокомпанії роблять ставку на гнучкість, інноваційність, соціальну відповідальність і колективну взаємодію.

Управління корпоративною культурою підприємства зазвичай здійснюється в п'ять етапів. Першим кроком є аналіз внутрішніх організаційних процесів, що дозволяє виявити особливості функціонування підприємства. Наступним етапом виступає аналіз психологічного клімату в колективі, який відображає рівень взаєморозуміння, довіри та емоційного стану працівників [13].

Надалі відбувається створення моделі корпоративної культури, що передбачає визначення місії підприємства та його основних цінностей. Після цього складаються правила поведінки співробітників відповідно до встановлених цінностей. Завершальним етапом є опис історії підприємства, його традицій та розробка символіки, що слугує засобом візуальної ідентифікації організації [13].

Оскільки корпоративна культура формується під впливом різних принципів, цінностей та установок, а також залежить від кількісних і якісних характеристик діяльності підприємства, більшість методичних підходів до її оцінювання зосереджені на виявленні саме тих чинників, які мають найбільший вплив на функціонування конкретної організації [17].

До ключових якісних показників, що безпосередньо визначають рівень корпоративної культури, належать мотивація персоналу до ефективної праці, рівень лояльності працівників до підприємства, характер взаємовідносин з керівництвом, орієнтація на взаємодію в команді, а також рівень конфліктності в колективі.

Кількісний підхід дозволяє отримати емпіричні характеристики рівня розвитку корпоративної культури підприємства. Водночас чимало дослідників піддають сумніву доцільність використання виключно кількісних показників і критеріїв для оцінювання цього явища [18].

Причина полягає в тому, що такі індикатори не завжди здатні об'єктивно передати особливості корпоративної культури – правила і принципи взаємодії в колективі, ставлення працівників до своїх обов'язків, а також рівень орієнтації керівництва і персоналу на інноваційні зміни (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Класифікація методів оцінювання корпоративної культури

Категорія методів	Конкретні методи
Неформалізовані методи (інтерпретативні, ідеографічні)	Глибинне інтерв'ю; Систематичне спостереження; Аналіз внутрішніх правил, традицій, церемоній і ритуалів; Вивчення практик управління; Дослідження внутрішньої документації; «Обхід» підприємства для ознайомлення з внутрішнім середовищем;
Формалізовані методи (кількісного типу)	Соціологічні методи (анкетування, тестування, рольові ігри, тренінги, соціометричний аналіз); Модель Г. Хофштеде; Модель Е. Шейна; Модель Ч. Хенді; Модель Д. Денісона; Модель К. Камерона та Р. Куїнна; Модель Т. Діла та А. Кенеді.

Примітка: розроблено на основі джерел [9 , 22].

На нашу думку, одним із найбільш ефективних кількісних підходів до оцінювання корпоративної культури є методика OCAI – Organizational Culture Assessment Instrument, запропонована К. Камероном і Р. Куїнном [17].

Методика полягає в проведенні оцінки ключових характеристик корпоративної культури, на основі якої формується два профілі – перший відображає поточний стан культури в організації, а другий – бажаний стан, до якого прагне підприємство в перспективі.

Після цього здійснюється порівняння цих профілів, виявляються розбіжності між ними, що слугує основою для розробки напрямів удосконалення корпоративної культури, а також змін в управлінні й організаційних процесах.

У межах нашого дослідження розглядається питання оцінки рівня розвитку корпоративної культури аграрного підприємства ТзОВ «*****». Корпоративна культура аграрного кооперативу має важливе значення як для його зовнішньої адаптації, оскільки забезпечує встановлення ефективних зв'язків із зовнішнім середовищем, так і для внутрішньої згуртованості, оскільки впливає на трудову поведінку, рівень мотивації та сприяє підвищенню продуктивності роботи персоналу.

У сфері агробізнесу корпоративна культура є не лише системою норм і стандартів, а й дієвим стратегічним інструментом розвитку. Чим більш відкритою, гнучкою й адаптивною вона є, тим легше підприємству реагувати на зміни та долати зовнішні виклики.

У межах практичного аналізу корпоративної культури підприємства передбачається провести структуровану діагностику її складових, яка базуватиметься на комплексному визначенні як зовнішніх проявів культури, так і внутрішніх ціннісних орієнтирів. Дослідження буде здійснено з використанням якісного та кількісного підходів, що дозволить виявити домінантні культурні характеристики, визначити рівень відповідності між задекларованими цінностями та реальною організаційною практикою, а також оцінити ефективність управління корпоративною ідентичністю.

Для цього буде використано систему індикаторів, згрупованих за ключовими аспектами корпоративної культури. Кожен індикатор відображає окремий вимір організаційного середовища та забезпечує можливість оцінювання поточного стану культури підприємства (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Індикатори аналізу складових корпоративної культури підприємства

Напрямок дослідження	Індикатор для оцінювання	Характеристика індикатора
1	2	3
Ціннісні орієнтири	Орієнтація на якість, відповідальність, стабільність, екологічність	Ступінь поширення ключових корпоративних цінностей у внутрішній політиці
Управлінський стиль	Рівень централізації прийняття рішень	Ступінь формалізації та ієрархічності управління
Організаційна структура	Чіткість розподілу функцій та повноважень	Узгодженість ролей, присутність вертикальної інтеграції
Поведінкові норми	Дотримання внутрішніх регламентів та стандартів	Рівень дисципліни, відповідальності, передбачуваності
Комунікаційна культура	Формат внутрішньої комунікації – формальний чи неформальний	Наявність зворотного зв'язку, інструментів офіційної взаємодії
Символіка та візуальні прояви	Логотип, стиль бренду, уніфікація оформлення продукції	Вплив на формування єдиної корпоративної ідентичності

Продовження таблиці 1.5

1	2	3
Етичні принципи	Дотримання норм професійної поведінки, партнерських зобов'язань	Репутаційна сталість і довіра до компанії з боку зовнішніх стейкхолдерів
Соціальна відповідальність	Наявність програм підтримки персоналу, місцевих громад, внутрішнього навчання	Реалізація соціальних ініціатив у системі КСВ
Інноваційність та адаптивність	Впровадження інновацій через поетапне оновлення	Характер оновлень – поступова інтеграція або радикальні зміни
Лояльність персоналу	Середній стаж працівників, внутрішній кадровий резерв	Схильність до довготривалого працевлаштування, збереження кадрової стабільності

Примітка: узагальнено на основі джерел [16, 17, 29].

З метою діагностики корпоративної культури підприємства нашого практичного аналізу було розроблено адаптовану анкету, зміст і структура якої враховують особливості діяльності підприємства аграрного профілю. Враховуючи, що надмірно об'ємні анкети можуть перевантажувати респондентів та знижувати точність відповідей через втому чи неувважність, опитувальник було оптимізовано за обсягом і тематично структуровано [16].

Питання анкети згруповано в блоки, які охоплюють ключові аспекти корпоративної культури – систему цінностей, стиль керівництва, комунікаційні практики, мотивацію, організаційні норми та соціальну відповідальність. Формат відповідей передбачав вибір одного з трьох варіантів – знак плюс «+» означає згоду, знак мінус «-» відповідно незгоду, а нуль «0» – нейтральну позицію або утримання від відповіді.

Це забезпечить високу зручність для респондентів, та дасть можливість стандартизовано інтерпретувати отримані результати та провести порівняльний аналіз між групами працівників.

Після збору даних проводиться оцінка чутливості основних мотиваторів до впливу корпоративної культури. Методологічна основа цього етапу передбачає порівняння ступеня узгодженості між пріоритетними цінностями організації та фактичним значенням окремих мотиваційних факторів у сприйнятті працівників.

Наступним кроком дослідження стане кількісний аналіз рівня залежності основних груп мотиваторів – економічних, соціальних та інституційних – від сформованих елементів корпоративної культури. Це дозволить виокремити сфери ціннісного впливу та виявити зони, що потребують додаткової інтеграції в загальну систему мотивації.

Результати дослідження стануть основою для побудови діагностичної моделі корпоративної взаємодії та формування рекомендацій щодо посилення ефективності корпоративної культури через призму мотиваційної політики.

Наступною методикою нашого практичного аналізу є визначення типу корпоративної культури за моделлю OCAI, запропонованою К. Кемероном і Р. Куїнном. Цей підхід передбачає оцінювання корпоративного середовища за чотирма основними культурними моделями – клановою, адхократичною, ринковою та бюрократичною, на основі порівняння ключових характеристик організації [17].

Діагностика здійснюється через анкетування працівників, які розподіляють по 100 балів між чотирма зазначеними типами культури в межах кожного з шести критеріїв – домінуючий тип лідерства, стиль управління персоналом, характер організаційної згуртованості, стратегічні цілі, орієнтири успіху та визначальні чинники ефективності. Кожен із цих блоків заповнюється в розрізі поточного стану та бажаного майбутнього бачення, що дозволяє здійснити двовимірну оцінку.

Опрацювання результатів за методикою OCAI відбувається поетапно, у формі послідовного аналітичного узагальнення отриманих відповідей. Спочатку здійснюється підсумовування балів, розподілених респондентами між чотирма моделями корпоративної культури – кланова (А), адхократична (В), ринкова (С), бюрократична (D) в межах кожного з шести діагностичних критеріїв. Далі проводиться розрахунок середнього значення для кожного типу культури шляхом ділення загальної кількості балів на кількість критеріїв.

Це дозволяє визначити, яка з культурних моделей переважає в організаційному середовищі на момент дослідження. Завершальним етапом є

побудова графічного профілю корпоративної культури, що наочно відображає співвідношення між поточним і бажаним станом культурного середовища підприємства.

Методика ОСАІ дає змогу системно і кількісно визначити структурний тип культури в межах організації, встановити наявні розриви між поточним і очікуваним станом, а також сформулювати стратегічні орієнтири для розвитку корпоративного середовища. Вона є ефективним інструментом для комплексної оцінки культурного профілю підприємства та формування практичних управлінських рішень щодо трансформації корпоративної культури.

Ефективне управління корпоративною культурою аграрного підприємства потребує системного підходу до її оцінювання, що передбачає поєднання якісних і кількісних методів. У сучасних умовах євроінтеграції трансформація корпоративної культури стає необхідною умовою адаптації до нових стандартів і підвищення конкурентоспроможності. Практичне застосування моделі ОСАІ дає змогу виявити відхилення між поточним і бажаним станом культури, що створює підґрунтя для цілеспрямованих змін і розвитку організації.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СКЛАДОВИХ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Загальна характеристика та аналіз основних показників діяльності підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «*****», код ЄДРПОУ – *****, є сучасним суб'єктом господарювання аграрного сектору, який здійснює діяльність у сфері оптової торгівлі. Підприємство було засноване 31 січня 1997 року в місті Луцьк Волинської області [26].

Станом на 19 квітня 2025 року компанія зареєстрована за адресою – *

*

*

Основним видом економічної діяльності згідно з КВЕД є ***** – оптова торгівля зерном, насінням і кормами для тварин. Компанія є частиною Агропромислової групи «*****» і виконує провідну функцію в межах цієї інтегрованої структури як одне з найбільш потужних підприємств групи.

ТзОВ «*****» здійснює самостійну переробку білкової та олійної сировини, виготовляючи її з насіння сої, ріпаку й соняшника власними виробничими потужностями.

Компоненти, необхідні для кормів, зокрема амінокислоти, вітаміни, макро- та мікроелементи, постачаються підприємству безпосередньо від провідних європейських виробників на основі прямих контрактів [28].

ТзОВ «*****» розробило ефективні рецептури комбікормів, концентратів, преміксів і блендів, орієнтуючись на міжнародні технологічні стандарти та кращі практики у сфері тваринництва [20]. Це дає змогу клієнтам компанії досягати високих показників ефективності у вирощуванні сільськогосподарських тварин і птиці.

Підприємство реалізує продукцію під торговою маркою «*****», яка представлена широким спектром кормів для сільськогосподарських тварин, птиці та риби. До лінійки продукції входять повнораціонні комбікорми (розсипні та гранульовані), концентрати, а також фасовані зернові та білкові суміші. У виробництві використовується сировина виключно рослинного походження без застосування антибіотиків, стимуляторів росту та генетично модифікованих організмів [21].

Загальні виробничі потужності підприємства дозволяють виготовляти до 150 тисяч тон кормів на рік на двох комбікормових заводах у смт Локачі та смт Турійськ, обладнаних сучасними технологічними лініями європейського виробництва. У процесі виробництва використовуються премікси провідного світового виробника DSM [25].

Важливою складовою діяльності ТзОВ «*****» є ефективна система логістичного забезпечення, яка охоплює перевезення зернових вантажів як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках. Для цього підприємство використовує власні ресурси автомобільного та залізничного транспорту. Автопарк компанії включає транспорт вантажопідйомністю 16–24 тон, цистерну для транспортування олії – 24 т., та 14 зерновозів на 25–35 т.

У сфері залізничної логістики підприємство експлуатує власний парк із 11 вагонів, що забезпечує постачання продукції по території України, а також до Польщі та Литви. У стратегічних планах – розширення вагонного парку до 56 одиниць, що сприятиме зростанню обсягів перевезень і зміцненню експортного потенціалу компанії [21].

Фахівці з логістики компанії забезпечують індивідуальний підхід до кожного клієнта, адаптуючи умови транспортування до специфіки вантажу та напрямку доставки. Наявність власної транспортної інфраструктури дозволяє оперативно організовувати логістичні процеси з дотриманням вимог якості та ефективності.

У структурі ТзОВ «*****» функціонує завод із переробки олійних культур, розташований у смт Турійськ. Основними напрямками його діяльності є

обробка ріпаку, сої та соняшника з орієнтацією на експортні поставки. Паралельно підприємство активно здійснює зернотрейдинг, закупаючи великі партії зернових та олійних культур як для внутрішніх виробничих потреб, так і для реалізації на зовнішні ринки в межах агропромислової групи «*****».

Виробничі потужності компанії сертифіковані відповідно до міжнародних стандартів якості та безпеки – ISO***** та ISO ***** , що підтверджує високий рівень управління виробничими процесами та дотримання вимог до безпеки продукції [21].

На основі цього визначаємо що ТЗОВ «*****» є вертикально інтегрованим агропромисловим підприємством із повним виробничим циклом, ефективною логістичною системою та розгалуженою інфраструктурою для зберігання й переробки сільськогосподарської продукції.

Раціональна організація бізнес-процесів, впровадження інноваційних рішень і дотримання міжнародних стандартів забезпечують підприємству стабільні конкурентні позиції на вітчизняному аграрному ринку.

Загальне стратегічне керівництво здійснює директор Жура Олександр Євгенович, у підпорядкуванні якого перебувають основні структурні підрозділи підприємства [26].

Загалом, організаційна структура ТЗОВ «*****» є лінійно-функціональною, що дозволяє забезпечити чіткий розподіл управлінських повноважень, збереження вертикалі підпорядкування та ефективну взаємодію між усіма структурними підрозділами підприємства.

Аналіз основних показників виробничо-господарської діяльності ТЗОВ «*****» за 2022–2024 роки виявляє динаміку, що зумовлена як внутрішніми управлінськими рішеннями, так і впливом зовнішніх макроекономічних чинників, зокрема збройної агресії в Україні (Додаток В). Воєнні дії стали визначальним фактором, що вплинув на логістику, доступ до сировинної бази, коливання валютного курсу, інвестиційну активність і стабільність попиту. Упродовж 2022–2023 років власний капітал залишався незмінним – 120 250 тис. грн. Проте у 2024 році він скоротився на 28,83% до

рівня 85 582 тис. грн, що стало прямим наслідком зниження прибутковості та використання частини внутрішніх резервів для забезпечення поточної платоспроможності в умовах нестабільного фінансового середовища.

Валовий прибуток у 2023 році зріс удвічі завдяки високим цінам реалізації та ефективному контролю за витратами. Проте в 2024 році він зменшився на 48,69% через девальваційний тиск, підвищення конкуренції на внутрішньому ринку та зростання витрат на логістику в прикордонних зонах.

Чистий прибуток за аналізований період демонструє тенденцію до зниження. У 2022 році він становив 146 742 тис. грн, у 2023 – лише 30 442 тис. грн, а в 2024 – 12 140 тис. грн. Падіння обумовлено зростанням витрат на страхування вантажів, резервування коштів під валютні коливання та збільшенням адміністративних витрат у періоди ризику для діяльності.

Чисельність персоналу підприємства скоротилася з 144 до 62 осіб. Це зумовлено необхідністю адаптації до нових економічних реалій, евакуацією частини працівників із зони підвищеної загрози, а також автоматизацією виробничих процесів. Відповідно, фонд оплати праці зменшився на 81,39% у 2023 році та ще на 31,89% у 2024 році.

У 2023 році спостерігалось зростання середньорічної вартості основних засобів на 21,96%, що пов'язане з модернізацією обладнання для забезпечення автономності виробництва. Однак у 2024 році активи зменшились на 46,71% через консервацію частини виробничих ліній та переоцінку нерухомого майна, що розташоване в регіонах із підвищеним рівнем військової загрози.

Середньорічна вартість оборотних коштів зазнала значних коливань. У 2023 році вона зменшилася на 60,99% через сповільнення торговельної активності, однак у 2024 році зросла на 107,29% завдяки формуванню резервних запасів сировини та готової продукції на тлі нестабільного постачання.

Показники рентабельності відображають кризовий стан прибутковості підприємства. Рентабельність власного капіталу знизилась з 122,03% до 14,19%, рентабельність основної діяльності – з 903,37% до 219,60%, а загальна рентабельність підприємства – з 342,10% до 14,56%. Це свідчить про системне

скорочення чистих фінансових результатів та зменшення ефективності використання ресурсів.

Управління дебіторською заборгованістю залишалося контрольованим, у 2023 році вона скоротилася на 44,08% завдяки переходу на авансові форми оплати та жорсткі договірні умови. У 2024 році показник не змінювався. Кредиторська заборгованість у 2023 році зменшилась на 41,76%, однак у 2024 – незначно зросла на 4,07%, що вказує на стабілізацію розрахункової політики та наявність оперативного контролю за платіжною дисципліною.

Аналіз фінансових результатів показує зниження фінансової стійкості та операційних результатів через вплив внутрішніх і зовнішніх факторів. Чистий дохід від реалізації скоротився з 1 495 399 тис. грн у 2022 році до 655 200 тис. грн у 2023 (падіння на 56,19%), а в 2024 — до 553 728 тис. грн (-15,49%). Це пов'язано з обмеженнями на транспорт і експорт через воєнні дії, а також з падінням купівельної спроможності та змінами на аграрному ринку.

Інші операційні доходи підприємства також демонструють негативну динаміку, у 2023 році вони зменшились на 10,9%, а у 2024 – ще на 29,39%. Це свідчить про зменшення доходів від неосновних видів діяльності – орендних, консультаційних виплат. Така тенденція є показником зниження активності за межами основного виробництва.

Адміністративні витрати протягом аналізованого періоду залишались відносно стабільними, проте у 2024 році відбулося їх зростання на 11,43%, що свідчить про додаткові витрати на забезпечення функціонування підприємства в умовах загроз – охоронні заходи, юридичне супроводження операцій або витрати, пов'язані з переміщенням персоналу.

Витрати на збут у 2023 році зросли на 5,98% порівняно з 2022 роком, що пояснюється збільшенням витрат на доставку в умовах обмежень доступу до традиційних експортних маршрутів. У 2024 році цей показник знизився на 37,08%, що стало результатом перегляду географії збуту та впровадження прямих контрактів із крупними споживачами, що дозволило скоротити витрати на посередників.

Інші операційні витрати у 2023 році зменшились на 13,27%, а у 2024 – ще на 29,34%. Це свідчить про обмеження непрофільних витрат і запровадження політики економії в умовах скорочення доходів. Проте ці заходи не змогли компенсувати загальне зниження маржинальності.

Фінансовий результат від операційної діяльності зазнав суттєвого скорочення – у 2023 році на 77,99%, а у 2024 році ще на 58,96%, що свідчить про глибоку втрату операційної ефективності. Ці показники відображають складнощі у забезпеченні достатнього рівня прибутковості на фоні падіння виручки та обмежених можливостей для розширення обсягів продажу.

Інші фінансові доходи у 2023 році зменшились на 36,70%, однак у 2024 році зросли на 36,22%. Це свідчить про коливання доходів від фінансових інструментів або депозитних надходжень, залежно від рівня тимчасово вільних коштів. Водночас інші доходи, які були мінімальними у 2022 році, у 2023 різко зросли до 1 629 тис. грн, але в 2024 скоротилися на 70,6%, що вказує на одноразовий характер надходжень.

Фінансові витрати у 2023 році знизились на 66,19%, а у 2024 – ще на 43,17%. Таке скорочення пов'язане з поступовим зменшенням боргового навантаження, погашенням кредитів та зменшенням потреби в зовнішньому фінансуванні через скорочення інвестиційної активності.

Інші витрати у 2023 році зросли з 30 тис. грн до 982 тис. грн, а у 2024 – до 1 499 тис. грн. Це свідчить про збільшення непередбачених або штрафних витрат, можливо пов'язаних із судовими справами, компенсаціями або курсовими збитками.

Фінансовий результат до оподаткування демонструє істотне погіршення, зменшення на 79,21% у 2023 році та ще на 60,40% у 2024 році. Це підтверджує системне скорочення прибутковості бізнесу на всіх рівнях – як операційному, так і фінансовому. У результаті чистий фінансовий результат підприємства за 2022–2024 роки знизився з 146 742 тис. грн до 12 140 тис. грн, що свідчить про вичерпання внутрішніх резервів рентабельності та необхідність докорінного перегляду фінансово-економічної стратегії.

У сфері ліквідності коефіцієнт покриття знизився з 2,00 у 2022 році до 1,34 у 2023, що свідчило про погіршення здатності покривати поточні зобов'язання. Проте в 2024 році він зріс до 2,66 завдяки збільшенню оборотних коштів і скороченню короткострокових боргів.

Однак результати аналізу платоспроможності свідчать про нестабільність джерел фінансування. Коефіцієнт платоспроможності впродовж трьох років коливався у межах 0,41–0,45, залишаючись нижчим за нормативне значення 0,5. Це вказує на недостатню частку власного капіталу в структурі балансу та наявність залежності від залучених ресурсів. Показник коефіцієнта фінансування також залишався нижчим за норматив, хоча у 2024 році він дещо покращився – з 0,25 до 0,37, що свідчить про поступове зниження боргового навантаження.

Показники забезпеченості власними оборотними засобами залишаються від'ємними упродовж 2022–2024 років (від –0,64 до –0,43), що вказує на постійну нестачу власного обігового капіталу. Аналогічна тенденція спостерігається і за коефіцієнтом маневреності власного капіталу: попри покращення у 2024 році з –0,89 до –0,42, показник залишається від'ємним, що свідчить про обмежену гнучкість фінансування поточних потреб.

Аналіз ділової активності показує зниження ефективності використання активів: оборотність активів впала з 5,15 до 2,44, з частковим відновленням до 2,70 у 2024 році. Оборотність основних засобів спочатку знизилась, але зросла до 4,56 після часткової модернізації.

Аналогічна ситуація спостерігається з оборотністю власного капіталу – у 2022 році показник становив 12,44, однак у 2023–2024 роках зафіксовано зниження ефективності використання капіталу, що свідчить про уповільнення капітального обігу через падіння чистого доходу.

Показники рентабельності мають спадну динаміку: рентабельність активів знизилася з 0,51 до 0,06, власного капіталу — з 1,22 до 0,14, а продукції — з 0,10 до 0,02. Це свідчить про падіння прибутковості та ефективності використання ресурсів.

Попри зниження фінансових результатів, підприємство зберегло платоспроможність і стабільну структуру капіталу. Для зміцнення фінансової позиції необхідне ефективніше управління оборотним капіталом, зниження витрат і зростання обсягів реалізації. (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

SWOT-аналіз ТзОВ «*****»

Сильні сторони	Слабкі сторони
– вертикальна інтеграція та замкнутий виробничий цикл;	– зниження доходів і прибутку за 2022–2024 рр.;
– власні виробничі потужності (заводи, елеватори);	– зменшення активів і скорочення персоналу;
– сучасне технологічне обладнання та автоматизація;	– тимчасові труднощі з платоспроможністю;
– власна акредитована лабораторія контролю якості;	– низька частка основних засобів у структурі активів;
– Сертифікація за стандартами ISO***** і ISO ***** ;	
– розвинена логістика (власні автомобілі й вагони).	
Можливості	Загрози
– розширення експорту (Польща, Литва);	– військовий конфлікт в Україні та дестабілізація логістики;
– модернізація елеваторів і збільшення парку вагонів;	– зменшення попиту на внутрішньому ринку;
– зростання попиту на натуральні корми без ГМО;	– валютні ризики при імпорті компонентів;
– державні програми підтримки аграрного сектору.	– конкуренція з боку великих агрохолдингів.

Примітка: узагальнено на основі проведеного дослідження.

Отже, ТзОВ «*****» орієнтується на інноваційність, інтеграцію та контроль якості, що сприяє стабільності на ринку. Проте динаміка основних показників вказує на необхідність посилення внутрішнього управління й адаптації до економічних викликів.

2.2. Аналіз складових корпоративної культури підприємства

Корпоративна культура ТзОВ «*****» базується на довірі, відповідальності та прагненні до постійного вдосконалення. Ключовими орієнтирами є якість продукції, стабільність партнерства та інноваційний підхід

у виробництві. Керівництво компанії формує цінності, що сприяють зміцненню довіри споживачів і партнерів, акцентуючи на відповідальному ставленні до безпеки та контролі якості.

Ця культура забезпечує узгодженість дій персоналу, підтримує організаційну єдність і сприяє стратегічній стабільності в межах групи «*****» [28]. Організація керується принципами раціонального управління, екологічної свідомості та соціальної відповідальності. Її мета — забезпечення ринку якісними й безпечними кормами під брендом «*****» шляхом впровадження інноваційних технологій та дотримання міжнародних стандартів, що підтримує сталий розвиток аграрного сектору України. (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Основні напрямки сталого розвитку ТзОВ «*****»

Напрямок	Характеристика	Політика
Охорона довкілля	Раціональне використання ресурсів, впровадження замкнутого циклу виробництва, зниження негативного впливу на екосистему.	Екологічна політика підприємства, стандарти ресурсоефективності
Відповідальність перед працівниками	Дотримання норм охорони праці, належні умови роботи, організація внутрішнього навчання та підвищення кваліфікації персоналу.	Положення про охорону праці, внутрішній регламент навчання та адаптації персоналу
Підтримка місцевих громад	Співпраця з територіальними громадами, реалізація програм соціальної підтримки та благодійних ініціатив у регіонах присутності.	Програми корпоративної соціальної відповідальності
Забезпечення якості та безпечності продукції	Контроль якості на всіх етапах, сертифікація ISO***** і ISO***** , відмова від використання антибіотиків, ГМО та стимуляторів росту.	Політика управління якістю та безпечністю продукції
Етичні принципи ведення бізнесу	Дотримання прозорості, запобігання конфлікту інтересів, етична взаємодія з контрагентами, відповідальність у партнерських відносинах.	Корпоративні принципи ділової етики, внутрішні регламенти взаємодії з партнерами та постачальниками

Примітка: узагальнено на основі проведеного дослідження.

Корпоративна культура компанії демонструє характерні ознаки культурних ролей, відповідно до типології Чарльза Хенді [30]. Цей тип організаційної культури цілком узгоджується з управлінською моделлю підприємства, що базується на жорсткій ієрархії, регламентованості та чіткій структурованості функцій.

Діяльність розподілена між спеціалізованими підрозділами – фінансовим, юридичним, комерційним, кадровим, логістичним і операційним. Кожен підрозділ функціонує в межах встановлених повноважень і координується безпосередньо директором, що забезпечує високий рівень узгодженості управлінських рішень.

Управління підприємством здійснюється за чітко регламентованою вертикаллю, на чолі якої перебуває директор, як центральна фігура стратегічного лідерства. Саме на рівні топ-менеджменту задається тон організаційної етики, ділової відповідальності та взаємодії з партнерами, що формує культуру дотримання зобов'язань і професійної надійності.

Розвиток лідерських якостей на середньому та нижчому рівнях управління відбувається в межах посадових інструкцій і виробничо-технічної дисципліни. Формальне закріплення ролей забезпечує реалізацію стратегічних завдань через чітке делегування повноважень, водночас обмежуючи можливості для прояву ініціативи. Це типово для організацій, орієнтованих на стабільність, контроль і передбачуваність управлінських процесів.

Управлінські рішення ухвалюються відповідно до внутрішніх положень і посадових регламентів, що виключає ситуативну персоніфікацію впливу й зумовлює перевагу процесуального підходу. Особливе значення мають стабільність і функціональна дисципліна як складові щоденного менеджменту – від логістичного планування до координації виробничих операцій.

Орієнтуючись на довгострокові стратегічні цілі, підприємство розглядає досягнення стабільного зростання не лише як внутрішню мету, а як внесок у розвиток локальних громад, ринку праці, партнерської мережі та аграрного сектору України в цілому.

Формування довіри до бренду «*****», що є комерційною візитівкою підприємства, ґрунтується на системному задоволенні очікувань споживачів щодо якості, безпечності та надійності продукції. Кожна одиниця продукції сприймається як результат комплексної роботи – від інвестицій у виробничу інфраструктуру та інновації до впровадження процедур контролю якості та забезпечення прозорості в партнерських відносинах.

Таблиця 2.3

Огляд факторів корпоративної культури ТзОВ «*****»

Фактори	Характеристика
Конкурентні переваги	Вертикальна інтеграція виробництва, замкнутий технологічний цикл, поєднання логістики, зберігання, переробки та збуту в єдину операційну систему.
	Стійкий імідж бренду «*****», що асоціюється з натуральністю та відповідністю міжнародним стандартам.
	Чітка структура управління, підкріплена функціональною дисципліною та процедурною регламентацією.
	Висока якість продукції завдяки контролю на всіх етапах технологічного ланцюга, а також власній лабораторії.
Фактори росту	Зростання попиту на безпечні та натуральні корми без ГМО, антибіотиків і стимуляторів.
	Розширення присутності на міжнародних ринках (Польща, Литва) завдяки власній логістичній інфраструктурі.
	Інвестиції у модернізацію елеваторного господарства, розширення парку залізничного транспорту.
	Орієнтація на екологічну відповідальність, підтримку місцевих громад і розвиток соціальних ініціатив.
Фактори операційної діяльності	Системна взаємодія з партнерами, орієнтація на довгострокову співпрацю та дотримання договірних зобов'язань.
	Використання аналітичного підходу до планування виробництва, логістики та збуту, із залученням цифрових інструментів контролю.
	Постійне вдосконалення рецептур, технологій та інфраструктури відповідно до потреб ринку та внутрішніх стандартів якості.

Примітка: узагальнено на основі джерел [24, 27].

Підприємство визнає свою роль як соціально відповідального бізнесу в системі довкілля, спільноти та економіки.

Відповідно, корпоративна стратегія враховує не лише інтереси власників, а й інтереси інших зацікавлених сторін – працівників, постачальників, клієнтів і регіональних громад (рис. 2.1).

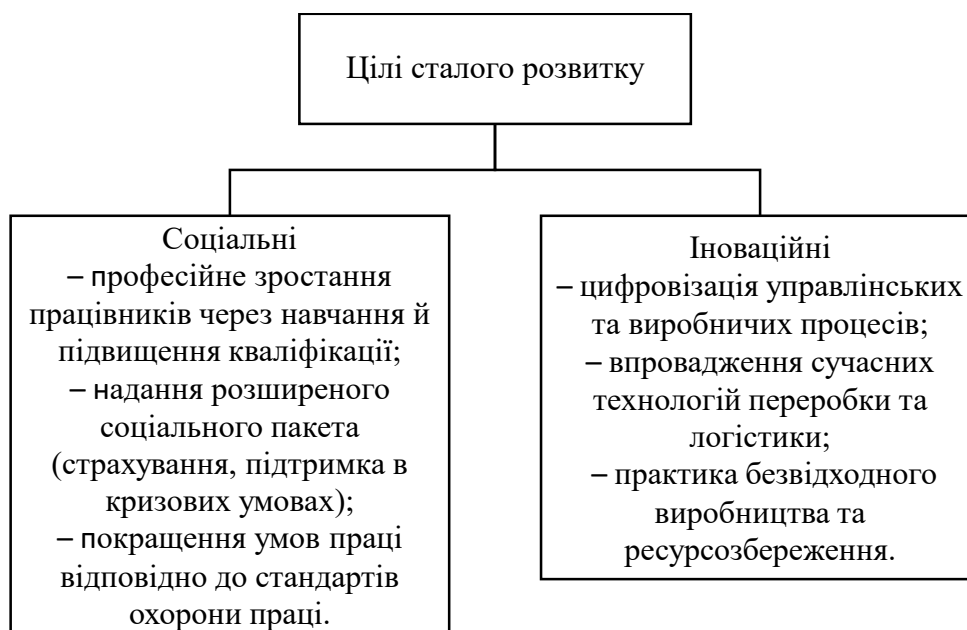


Рис. 2.1. Цілі розвитку корпоративної культури ТзОВ «*****»

Примітка: узагальнено на основі джерела [28].

Зовнішні прояви корпоративної культури компанії відображають структурованість, дисципліну та технічну організованість, які характерні для підприємств із чіткою ієрархією та нормативним управлінням. На рівні артефактів, згідно з моделлю Е. Шейна, простежується орієнтація на порядок, технологічну уніфікованість та чіткий контроль усіх етапів виробництва і логістики [27].

Виробниче середовище підприємства репрезентує системність і регламентованість бізнес-процесів. Комбікормові заводи в смт Турійськ і смт Локачі оснащені сучасним європейським обладнанням і функціонують у межах замкнутого циклу.

Системи автоматизації, маршрути руху сировини, контроль якості в лабораторних умовах – усе це є проявами раціоналізованої організації праці. Аналогічна логіка простежується на елеваторних комплексах у Чарукові, Турійську та Локачах, де впроваджені електронна черга, автоматизоване зважування й онлайн-контроль показників зерна [25].

Робоче середовище ТзОВ «*****» базується на дотриманні дисципліни, правил безпеки та єдиних стандартів зовнішнього вигляду, що формує

стабільність і відповідальність у колективі. Корпоративна культура також проявляється у візуальній символіці: логотип, упаковка продукції та брендovanі елементи торгової марки «*****» створюють цілісне візуальне середовище, що зміцнює організаційну ідентичність. Логотип із силуетами курки, свині та корови відображає ключові напрями діяльності — птахівництво, свинарство та скотарство, а зелена кольорова гама підкреслює природність і екологічну відповідальність компанії. Простий шрифт назви бренду символізує відкритість і функціональність.

Комунікація в компанії реалізується через канали, де інформація передається згори донизу, зберігаючи офіційний і структурований характер. Це забезпечує централізоване ухвалення рішень і мінімізує ризики неузгодженості дій між підрозділами.

Такий формат управлінської взаємодії характерний для аграрних підприємств, де необхідна чітка координація та дотримання встановлених стандартів. Це дозволяє ефективно досягати стратегічних цілей, зберігаючи стабільність і функціональну дисципліну всередині організації.

Важливу роль відіграє й декларована повага до зобов'язань перед партнерами. Дотримання договірної дисципліни, своєчасне виконання поставок, професійне обслуговування — усе це розглядається як складові професійної етики компанії, що безпосередньо закріплює її репутаційний капітал.

У ТзОВ «*****» сформувалася система базових переконань, що лежить в основі поведінкової практики персоналу і визначає загальні управлінські засади компанії. Ці переконання не декларуються безпосередньо, однак мають значний вплив на функціонування організації та формують її культурне ядро.

Одним із ключових настановчих положень є уявлення про те, що сталий розвиток можливий лише за умов процедурної стабільності. На практиці це виражається в поступовості впровадження інновацій — будь-яке оновлення, автоматизація виробничих ліній чи модернізація логістичних рішень, передбачає попереднє тестування та інтеграцію в межах наявної системи. Інноваційна

діяльність у компанії не заперечується, проте реалізується переважно як еволюційний процес, а не як радикальна трансформація.

Лояльність працівників до підприємства трактується не лише як чинник трудової дисципліни, а як основа формування професійної ідентичності.

У ТЗОВ «*****» простежується традиція довготривалого працевлаштування, де стаж і досвід асоціюються з управлінською надійністю. Кар'єрне зростання здебільшого відбувається за рахунок внутрішнього кадрового резерву, що сприяє згуртованості колективу. В умовах зовнішніх викликів на підприємстві переважає переконання, що дисципліна, узгодженість і дотримання процедур є основою ефективності. Воєнна нестабільність лише посилила орієнтацію на регламентоване управління та безперервність виробничих процесів.

Корпоративна культура підприємства виконує стабілізуючу функцію, базуючись на чіткій структурі, колективній орієнтації на сталість і високих стандартах продукції. Культура ролей забезпечує передбачуваність, а внутрішня консолідація підтримує функціональну стійкість у кризових умовах, дозволяючи компанії зберігати конкурентоспроможність без втрати організаційної цілісності.

2.3. Оцінка ефективності корпоративної культури підприємства

Першим кроком у процесі оцінювання ефективності корпоративної культури ТЗОВ «*****» стало проведення анонімного анкетування серед працівників. Анкета містила закриті запитання, що забезпечило уніфікований формат збору інформації та дозволило здійснити кількісний аналіз результатів. Кількість респондентів опитування – 30 осіб.

Під час розробки змісту анкети було враховано особливості організаційної структури підприємства, характер внутрішніх процесів і специфіку виробничого середовища.

Формат відповідей передбачав вибір одного з трьох варіантів – знак плюс «+» означає згоду, знак мінус «-» відповідно незгоду», а нуль «0» нейтральну позицію або утримання від відповіді.

Шкалювання даних факторів дозволило виявити рівень відповідності між офіційно задекларованими цінностями компанії та реальними уявленнями персоналу, а також окреслити напрями, що потребують подальшого вдосконалення в системі внутрішньої комунікації та корпоративної взаємодії.

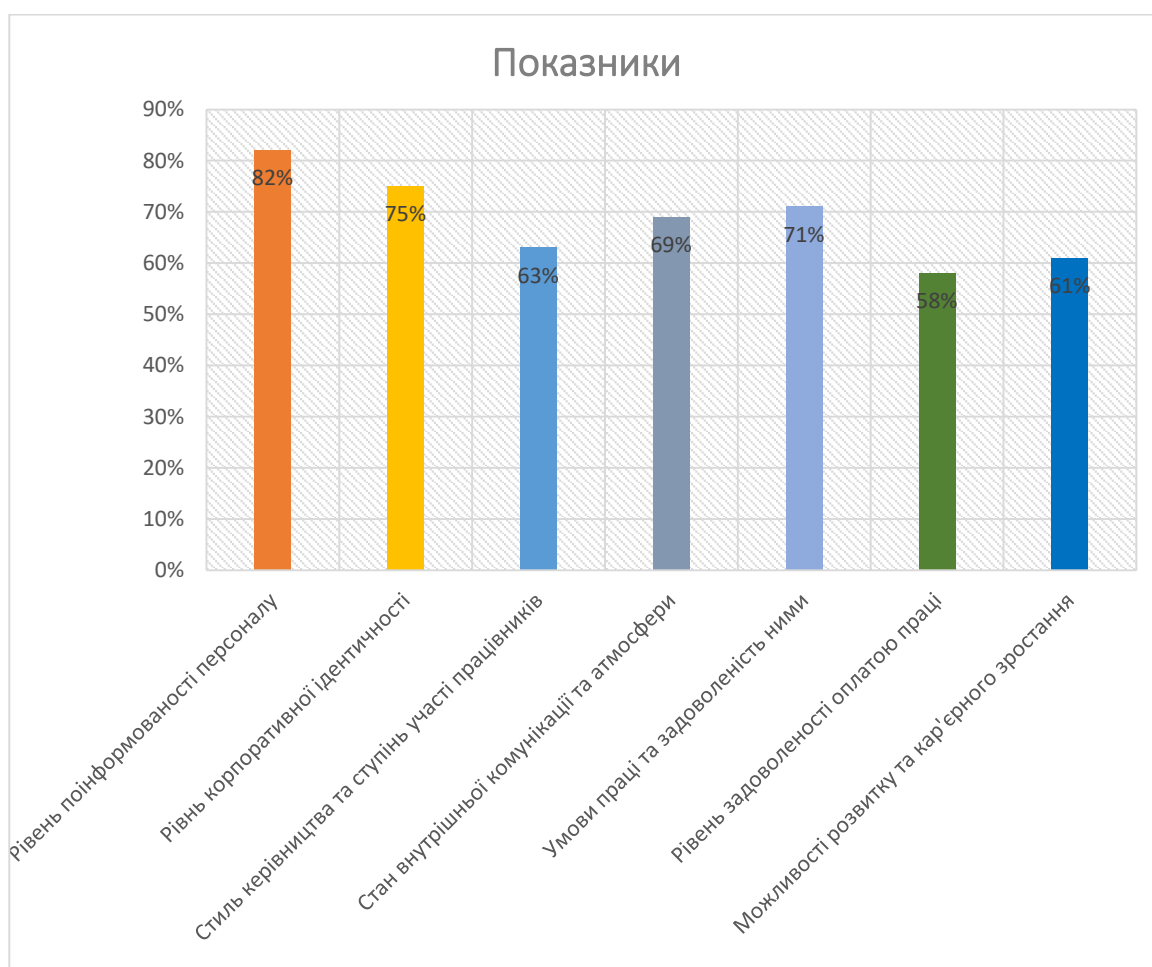


Рис. 2.2. Результати проведеного анкетування щодо ефективності корпоративної культури ТзОВ «*****»

Примітка: узагальнено на основі проведеного дослідження.

Результати анкетування дозволили оцінити стан основних компонентів корпоративної культури (рис. 2.2). Найвищу підтримку отримали аспекти, пов'язані з поінформованістю працівників і корпоративною ідентичністю, що

свідчить про ефективну внутрішню комунікацію та чітке розуміння місії, цілей і цінностей компанії. Водночас доступ до елементів корпоративного стилю має не весь персонал, особливо в технічних підрозділах, що знижує рівень символічної залученості.

Працівники можуть звертатися до керівництва з пропозиціями, однак вплив на управлінські рішення обмежений, що характерно для жорсткої ієрархії. Доцільно впроваджувати механізми внутрішнього діалогу — опитування, індикатори ініціативності тощо.

Внутрішній мікроклімат позитивний: спостерігається взаємодопомога й командна робота, хоча іноді виникають конфлікти, які потребують ефективного врегулювання. Рекомендовано розвивати «м'які» корпоративні практики — наставництво, тренінги з емоційного інтелекту, відкритий зворотний зв'язок.

Умови праці оцінені позитивно завдяки сучасному оснащенню, зонам відпочинку та дотриманню вимог безпеки. Це зміцнює довіру до роботодавця й потребує подальшого підтримання високих стандартів.

Натомість система оплати праці потребує коригування. Працівники не завжди розуміють принципи формування заробітної плати та критерії нарахування преміальних бонусів. Недостатній розвиток нематеріальних форм мотивації також обмежує ефективність стимулювання.

З огляду на це доцільно запровадити регулярне інформування про систему оцінювання результативності, а також розширити практику публічного визнання досягнень, вручення відзнак, сертифікатів або додаткових соціальних бонусів.

Щодо розвитку персоналу, працівники підтверджують наявність навчальних ініціатив, але висловлюють сумніви щодо реальних можливостей кар'єрного просування. Це пояснюється обмеженою кількістю управлінських посад і відсутністю механізмів ротації. Рекомендується формалізувати програми внутрішнього підвищення, створити карту посадового зростання та впровадити альтернативні напрямки професійного розвитку на основі розширення зон відповідальності.

Аналіз чутливості основних мотиваторів до впливу корпоративної культури ТзОВ «*****» дозволяє окреслити ті аспекти мотиваційної системи, які найбільшою мірою формуються під впливом організаційних цінностей (рис. 2.3).

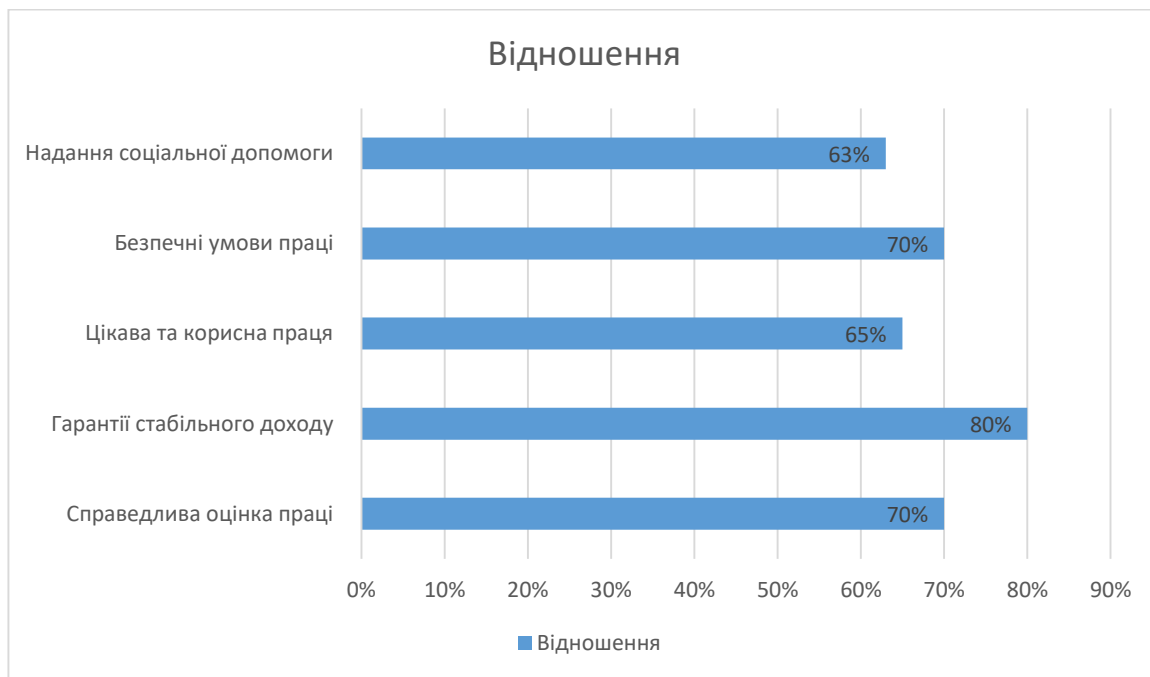


Рис. 2.3. Модель рівня залежності трудових мотиваторів від цінностей корпоративної культури ТзОВ «*****»

Примітка: узагальнено на основі проведеного дослідження.

Найбільшу залежність виявлено у чинників, що лежать в основі ціннісної моделі підприємства: фінансова стабільність, справедливе оцінювання та дотримання норм безпеки. Це відповідає культурі, орієнтованій на впорядкованість, передбачуваність і стандарти.

Мотиваційні чинники, пов'язані з визнанням, контролем якості праці та стабільним доходом, відіграють роль не лише інструментів утримання персоналу, а й формують основу внутрішньої довіри до роботодавця. Саме через ці елементи реалізується стратегічне позиціонування компанії як надійного виробника і відповідального роботодавця, що послідовно дотримується задекларованих цінностей.

Водночас мотиватори, орієнтовані на змістовність праці, відображають поступове посилення нематеріальної складової мотивації, яка ґрунтується на внутрішньому задоволенні від виконуваних функцій. Це свідчить про трансформацію культури в бік підтримки професійної реалізації та підвищення ролі індивідуального внеску працівника в загальний результат.

Для визначення типу корпоративної культури, що сформувався в межах організаційного середовища ТзОВ «*****», в рамках нашого дослідження було застосовано методику OCAI, за К. Кемероном і Р. Куїном. Оцінювання передбачає визначення домінуючого типу культури за чотирма основними категоріями – кланова, адхократична, ринкова та бюрократична [17].

Опитування було проведено також серед 30 респондентів як і попереднє анкетування нашого дослідження. Респонденти заповнили розроблений нами бланк відповідно до вимог методики OCAI, розподіляючи по 100 балів між чотирма типами культури в межах кожного з 6 діагностичних критеріїв.

На основі зібраних даних було здійснено розрахунок загальної суми балів по кожному типу культури, після чого визначено середнє значення, що характеризує поточний стан корпоративної культури в межах ТзОВ «*****» (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Результати оцінювання корпоративної культури ТзОВ «*****» за методикою OCAI

Тип культури	Код	Сума балів	Середнє значення (поточний стан)	Сума балів	Середнє значення (бажаний стан)
Кланова культура	A	1380	46	1680	56
Адхократична культура	B	690	23	1050	35
Ринкова культура	C	1080	36	810	27
Бюрократична культура	D	1950	65	960	32

Примітка: узагальнено на основі проведеного дослідження.

Наглядно профіль корпоративної культури зображено на діаграмі нижче (рис. 2.4).

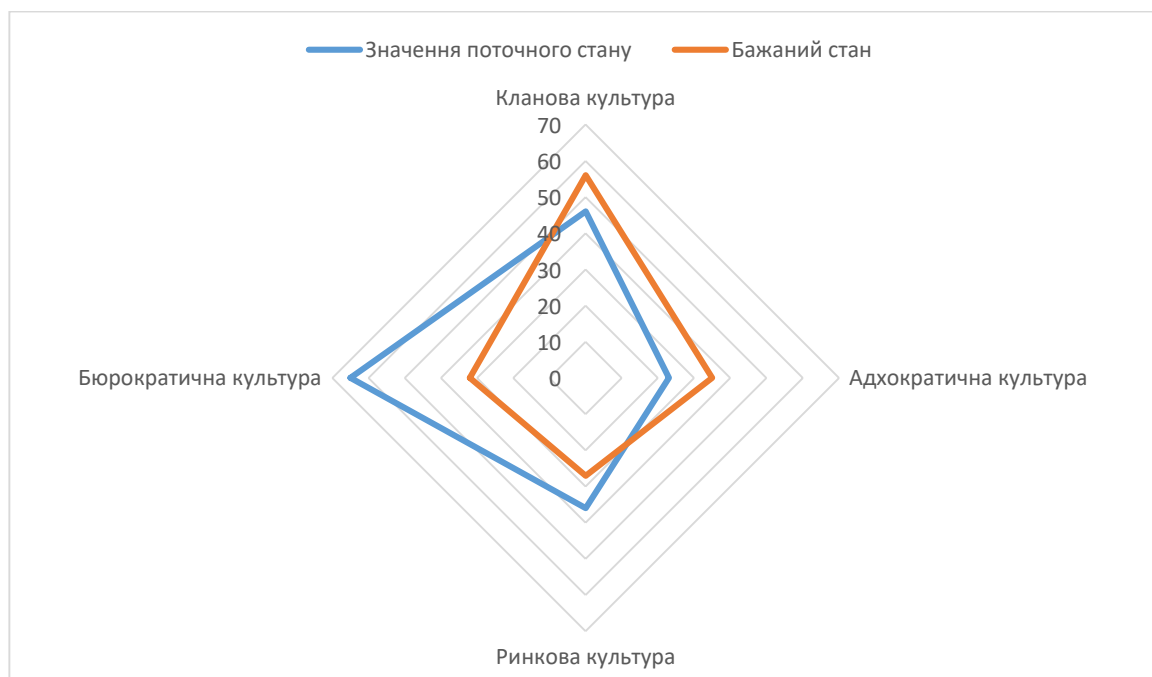


Рис. 2.4. Типологічний профіль корпоративної культури ТЗОВ «*****»

Примітка: узагальнено на основі проведеного дослідження.

Проведене опитування дозволило здійснити порівняльну оцінку поточного та бажаного стану корпоративної культури ТЗОВ «*****». За результатами анкетування було визначено часткову відповідність між домінуючим типом культури та очікуванням персоналу, що дає підстави стверджувати про потребу в організаційних змінах.

Аналіз показав, що на поточному етапі розвитку підприємства найбільш вираженим є бюрократичний тип культури, що отримав найвищий середній показник серед респондентів. Це свідчить про наявність чітко структурованої ієрархії, формалізованих процедур, стабільного регламенту і централізованої системи управління.

Така культура забезпечує контрольованість, послідовність і ефективне виконання операційних функцій. Водночас, згідно з результатами опитування, працівники вбачають доцільність зниження рівня бюрократизму, що вказує на запит на більшу гнучкість, комунікаційну відкритість і децентралізацію управлінських рішень.

Ринкова культура, що орієнтується на результативність і конкуренцію, у поточному профілі має високі показники, однак у перспективі працівники прагнуть зменшити інтенсивність роботи на користь співпраці. Натомість зростає значення кланової культури, що вказує на потребу в довірі, командній взаємодії та відчутті належності до колективу.

Значне зростання у перспективній моделі спостерігається також у випадку адхократичної культури, яка асоціюється з ініціативністю, динамізмом та готовністю до змін. Це вказує на потребу трансформації частини управлінських практик у бік підтримки творчості, відкритості та розширення можливостей для професійної самореалізації.

Загалом результати свідчать про те, що персонал ТзОВ «*****» визнає ефективність існуючої ієрархічно-орієнтованої моделі, однак прагне до балансу між стабільністю і гнучкістю та довірою, операційною ефективністю та інноваційною адаптивністю. Зафіксований розрив між поточними та бажаними показниками підтверджує доцільність поступової еволюції корпоративної культури у напрямку її гуманізації, інноваційної відкритості та посилення внутрішньої ідентичності персоналу.

Згідно з цим, виявлені результати кількісного та якісного аналізу корпоративної культури ТзОВ «*****» засвідчили високий рівень сформованості базових цінностей, ефективну систему внутрішньої комунікації та домінування бюрократичної моделі управління, характерної для підприємств з процедурною ієрархією.

Однак співробітники очікують посилення міжособистісної взаємодії, підтримки професійного зростання, розширення каналів зворотного зв'язку та визнання індивідуального внеску. Це визначає необхідність адаптації існуючих управлінських практик до ціннісних очікувань колективу з метою підвищення ефективності організаційної взаємодії та довгострокової лояльності працівників.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Проведене дослідження охоплює як теоретико-методичні засади, так і практичні аспекти діагностики, оцінювання та перспективи розвитку корпоративної культури в умовах зовнішніх викликів і трансформацій ринкового середовища.

Корпоративна культура в сучасних умовах трактується як багатокомпонентне соціально-організаційне явище, що поєднує систему базових цінностей, норм поведінки, переконань, традицій і символів, які визначають особливості внутрішнього середовища підприємства. У межах дослідження було обґрунтовано, що корпоративна культура виконує не лише інтегруючу, мотиваційну й адаптаційну функції, але й виступає важливим чинником довгострокової стабільності, підвищення ефективності персоналу та зміцнення конкурентних позицій підприємства. У структурі корпоративної культури виділено цінності, систему управлінських та міжособистісних відносин, поведінкові норми, елементи символіки, моделі комунікації, а також типові моделі взаємодії та принципи організації праці. Визначено, що ефективність корпоративної культури формується через гармонійне поєднання внутрішніх цінностей, управлінських процесів і неформальної взаємодії в колективі.

Систематизовано методи оцінювання корпоративної культури, які поділяються на кількісні та якісні. Обґрунтовано доцільність використання комбінованого підходу, що враховує як об'єктивні показники – мотивація, плинність кадрів, рівень задоволеності, так і суб'єктивне сприйняття корпоративної атмосфери. В рамках дослідження було застосовано методику ОСАІ, яка дозволила визначити профіль організаційної культури за чотирма ключовими типами – кланова, адхократична, ринкова та бюрократична. Це дало змогу оцінити не лише поточний стан культури, а й виявити очікування персоналу щодо її розвитку.

ТзОВ «*****» є вертикально інтегрованим агропромисловим підприємством із замкнутим виробничим циклом, розвиненою логістичною інфраструктурою, високим рівнем автоматизації технологічних процесів та наявністю власної лабораторії контролю якості.

Попри наявність сильних сторін, серед яких – висока якість продукції, сучасна інфраструктура елеваторних комплексів та активна модернізація виробництва, упродовж 2022–2024 років ТзОВ «*****» зіткнулося зі значним погіршенням фінансових результатів і загальним ослабленням економічної позиції. Це стало наслідком як несприятливих зовнішніх чинників, передусім збройного конфлікту в Україні, так і внутрішніх управлінських викликів. Воєнні дії вплинули на зниження обсягів реалізації – зменшення чистого доходу на 63% за три роки, падіння прибутковості, чистий прибуток скоротився більш ніж у 12 разів і втрату частини активів через консервацію виробництва в небезпечних регіонах. Додатковим тиском стали зростання адміністративних витрат, нестабільність логістики, зменшення чисельності персоналу та високі витрати на адаптацію до нових умов. Фінансові коефіцієнти свідчать про погіршення ліквідності, відсутність достатнього обігового капіталу та зниження ділової активності. Особливо критичним є зменшення рентабельності, показник рентабельності власного капіталу впав з 1,22 до 0,14, а продукції – з 0,10 до 0,02, що свідчить про суттєве зниження ефективності використання ресурсів. Водночас окремі позитивні тенденції, як стабілізація кредиторської заборгованості, нарощування оборотних активів у 2024 році та модернізація основних засобів, демонструють наявність потенціалу для відновлення. Результати фінансового аналізу підтверджують нагальну потребу в активізації управління оборотним капіталом, оптимізації витрат, перегляді бізнес-моделі та розробленні стратегії підвищення платоспроможності й стійкості підприємства в умовах затяжної кризи.

Аналіз корпоративної культури ТзОВ «*****» засвідчив домінування рольової моделі управління, що базується на чітко структурованій вертикалі, формалізованих процедурах, чіткому розподілі функцій і регламентованій

відповідальності. Визначено високий рівень дисципліни, дотримання стандартів і внутрішньої згуртованості. У межах дослідження було встановлено, що культура підприємства формує сталі поведінкові моделі, підтримує професійну ідентичність працівників і виступає основою стабільності в умовах зовнішніх викликів. До сильних сторін культури слід віднести орієнтацію на якість, відповідальність, екологічну свідомість і соціальну відповідальність.

Водночас виявлено і низку слабких сторін корпоративної культури. Надмірна зарегламентованість управлінських процесів та орієнтація на вертикальну модель взаємодії спричиняють обмеження ініціативності на середньому та виконавчому рівнях, що знижує динамічність ухвалення рішень і гальмує розвиток внутрішніх змін. Обмежені можливості горизонтальної взаємодії та відсутність постійних каналів неформального зворотного зв'язку між працівниками й управлінською ланкою ускладнюють виявлення прихованих організаційних проблем і послаблюють адаптивність системи. До того фіксується низький рівень залучення персоналу до управлінських процесів, що стримує розвиток потенціалу працівників, знижує рівень довіри та унеможлиблює формування стійких управлінських практик. Рольова модель управління, яка добре працює за умов стабільності, не створює достатніх передумов для активізації інноваційного мислення, розвитку креативних підходів і внутрішнього підприємництва, що стає критичним чинником у період структурних ринкових трансформацій. Емпіричні дані, отримані в результаті анкетування працівників ТзОВ «*****», конкретизують загальну картину внутрішнього організаційного середовища та дозволяють глибше оцінити функціональні параметри чинної корпоративної культури. Спостерігається наявність позитивного ставлення працівників до базових аспектів організаційного складу, зокрема до чітко визначеної місії підприємства, її комунікації та узгодженості зі щоденними завданнями. Це свідчить про відносно ефективне функціонування вертикальних інформаційних потоків і стабільну ідентифікацію персоналу з загальними цілями компанії. Працівники також підкреслюють атмосферу взаємної підтримки, що властива виробничому

колективу. Така згуртованість є цінним елементом корпоративного капіталу і водночас наслідком наявних структур довіри на горизонтальному рівні. Позитивне сприйняття умов праці у більшості респондентів свідчить про базову відповідність організаційного середовища очікуванням персоналу в частині безпеки, стабільності та професійної передбачуваності. Разом із тим виявлено стійкий запит на зміни. Працівники вказують на обмеженість нематеріальної мотивації, зокрема нестачу інструментів визнання досягнень, недостатню увагу до індивідуального розвитку, відсутність чітко структурованих механізмів внутрішнього кар'єрного просування. Також актуалізується потреба у зворотному зв'язку з керівництвом, що сьогодні має несистемний характер, не забезпечуючи повноцінного каналу передачі ініціатив та сигналів знизу вгору. В рамках нашого дослідження особливого значення набула оцінка профілю корпоративної культури за методикою ОСАІ. На її основі встановлено, що домінуючою є культура ієрархічного типу з притаманними їй атрибутами – контроль, стабільність, чіткі регламенти, стандартизовані процедури та низький рівень децентралізації. Разом із тим, працівники демонструють орієнтацію на елементи кланової культури – довіра, командна взаємодія, гнучкість та адхократичної – інноваційність, ініціативність, творчий підхід. Це підтверджує розрив між поточним функціонуванням організаційної системи та ціннісними орієнтирами персоналу, що формує передумови для поступового, проте системного оновлення моделі корпоративної культури підприємства. Таке розмежування між наявним станом і очікуваннями працівників варто інтерпретувати не як критичну слабкість, а як імпульс до трансформаційного розвитку. Підприємство має потенціал для зміни вектору культурного розвитку у напрямі більш інклюзивної, інноваційно орієнтованої та гнучкої організаційної парадигми, яка здатна активізувати внутрішній людський капітал і сформувати основу для підвищення адаптивності в умовах зовнішньої турбулентності.

З урахуванням результатів проведеного теоретико-методичного та практичного аналізу доцільно запропонувати систему цілісних рекомендацій щодо вдосконалення корпоративної культури ТзОВ «*****». Їх реалізація

сприятиме не лише зміцненню внутрішнього соціального клімату, а й підвищенню стійкості підприємства до зовнішніх викликів, зростанню рівня мотивації персоналу, оптимізації управлінських процесів і формуванню позитивного іміджу роботодавця.

Першочерговою умовою підвищення ефективності корпоративної культури є удосконалення системи внутрішньої комунікації. Проведений нами аналіз засвідчив недостатню ефективність зворотного зв'язку між працівниками та управлінською ланкою, що створює бар'єри у впровадженні інновацій та стримує ініціативність. Доцільно запровадити регулярні внутрішні опитування щодо організаційного клімату, які дозволять ідентифікувати потреби працівників, виявити проблемні місця та оперативно реагувати на зміни в настроях колективу. Важливо посилити горизонтальні канали комунікації, що сприятиме швидшому поширенню інформації між структурними підрозділами, формуванню міжвідділової кооперації та зниженню ризику інформаційних розривів. Також доцільно активізувати неформальні форми взаємодії – проведення тематичних зустрічей, внутрішніх форумів, брейнштормінгів і неформальних обговорень змін корпоративної політики.

У цьому контексті рекомендовано створити окрему посаду спеціаліста з корпоративної культури. Його функціонал має охоплювати моніторинг реалізації культурної політики підприємства, організацію оригінальних корпоративних подій, контроль за дотриманням етичних стандартів, підготовку регулярних аналітичних звітів щодо стану корпоративної культури та проведення циклічних соціологічних вимірювань. Це дозволить керувати внутрішнім культурним середовищем і перетворити корпоративну культуру на стратегічний актив підприємства.

У межах удосконалення мотиваційної складової слід акцентувати увагу на розвитку нематеріальних стимулів. Варто запровадити публічне визнання досягнень, систему наставництва для молодих працівників, індивідуалізовані програми розвитку та внутрішні рейтинги з прозорими критеріями оцінювання. Важливо створити внутрішню модель кар'єрного зростання, що передбачатиме

ротацію між підрозділами, доступ до навчальних програм, персоналізовані траєкторії просування та прозору модель переходу на вищі посади. Це дозволить не лише знизити плинність кадрів, а й сформувати довгострокову лояльність до компанії.

Особливої уваги потребує посилення соціальної складової корпоративної політики. Позитивним прикладом може слугувати досвід провідних промислових підприємств, де реалізуються програми добробуту та підтримки працівників і ветеранів. Доцільно впровадити пакет соціальних програм, який включатиме оздоровлення персоналу у санаторіях, підтримку літнього відпочинку дітей працівників, премії до свят, матеріальну допомогу під час відпусток, участь у спортивних і культурних заходах. Рекомендується також розширити підтримку ветеранів підприємства шляхом щомісячних виплат, надання пільг і організації відпочинку в пансіонатах та профілакторіях. Такі заходи створюють культуру турботи, формують емоційний зв'язок із підприємством і зміцнюють внутрішню солідарність.

Необхідним кроком є підвищення гнучкості управлінської моделі. Це передбачає делегування повноважень на рівні середнього менеджменту, активне залучення працівників до прийняття рішень через участь у проєктних групах і крос-функціональних командах, розвиток практики горизонтального управління та подолання жорсткої ієрархії. Важливо забезпечити баланс між централізованим контролем і автономією працівників, що дозволить адаптуватися до змінного середовища й уникнути професійного вигорання.

У межах формування відкритого організаційного середовища стратегічно важливо стимулювати активну участь працівників у розвитку внутрішньої корпоративної екосистеми. Що передбачає перехід від односторонньої моделі управління до партнерського підходу, де ініціативність персоналу визнається цінністю і підтримується як на рівні формальних процесів, так і через розвиток неформального середовища.

Для реалізації такого підходу доцільно впровадити регулярні тематичні сесії колективного генерування ідей, які можуть проводитися у форматі

щомісячних зустрічей у межах окремих структурних підрозділів. Ці сесії «brainstorming» повинні стати майданчиком для обговорення виробничих викликів, організаційних бар'єрів, пропозицій з покращення комунікацій, оптимізації процедур та впровадження інновацій. За результатами кожної сесії має складатися короткий звіт або протокол, який передається до керівництва, а потім упродовж тижня доводиться до відома всіх учасників із зазначенням рішень, прийнятих на основі обговорення. Це дозволить забезпечити прозорість процесів і створити відчуття реальної участі працівників у розвитку підприємства.

З метою поглиблення культури ініціативності рекомендовано організовувати щоквартальні внутрішні конкурси інноваційних ідей, орієнтованих на стратегічні пріоритети ТзОВ «*****». Доцільно визначити чіткі напрями для подання проєктів – модернізація виробництва, цифровізація управлінських процесів, зниження витрат, підвищення енергоефективності, поліпшення умов праці, розвиток HR-процедур, підвищення екологічної стійкості. Умови конкурсів повинні передбачати як індивідуальну, так і колективну участь, а нагородження не лише матеріальну винагороду – премії, додаткові дні відпустки, подарункові сертифікати, але й нематеріальні стимули – відзнаки, сертифікати, включення до внутрішнього резерву кадрів.

Для підвищення доступності цих ініціатив необхідно створити внутрішній цифровий портал або інтегрувати відповідний функціонал у вже наявні системи корпоративного комунікаційного середовища. Платформа повинна дозволяти працівникам подавати ініціативи, стежити за їх статусом, обговорювати запропоновані ідеї, голосувати, залишати коментарі. Це сприятиме формуванню культури відкритого діалогу, а також закріпленню горизонтальних зв'язків між підрозділами.

Наступним кроком має стати формування прозорої системи моніторингу корпоративної культури. Основою цього процесу рекомендується зробити регулярне застосування методики OCAI – «Organizational Culture Assessment Instrument», яка дозволяє оцінити тип культури, ступінь формальності,

орієнтованість на інновації, клієнтоорієнтованість, бюрократичність або гнучкість у структурі взаємодії. Опитування доцільно проводити щорічно, із залученням співробітників усіх рівнів, а результати повинні аналізуватися фахівцем з управління персоналом, із подальшим представленням на керівних нарадах.

Окрім цього, рекомендовано застосовувати короткі «pulse-опитування» – інструмент швидкого моніторингу змін у корпоративному середовищі. Їх періодичність раз на квартал. Тематика – емоційний клімат, задоволеність комунікацією, відчуття залученості, сприйняття лідерства, прийнятність змін. Додатково можна використовувати методи соціометрії, що дозволяють ідентифікувати неформальні комунікаційні центри, лідерів думок, осередки відчуження або конфлікту.

Також варто проводити контент-аналіз внутрішніх інформаційних каналів – корпоративної пошти, чат-каналів, інформаційних бюлетенів. Це дасть змогу виявити зміни в риторичі, тональності, змісті та актуальності інформації, що циркулює серед персоналу.

З метою підвищення адаптивності організаційної структури рекомендовано впроваджувати механізми гнучкого управління, створення тимчасових проєктних офісів на базі існуючих функціональних підрозділів. Такі офіси можуть бути зосереджені на ключових напрямках розвитку – енергоефективність, цифрова трансформація, розвиток клієнтських сервісів, навчання персоналу. Важливо, щоб їхній склад був міжфункціональним – залучаючи представників різних служб та рівнів.

Окремо доцільно розглянути пілотні проєкти – короткострокові ініціативи з визначеними цілями, бюджетом і графіком реалізації, які можна реалізовувати в окремих підрозділах або цехах. Наприклад, пілотне тестування цифрової системи обліку матеріалів або внутрішньої комунікаційної панелі. Успішні приклади пілотів варто масштабувати, а для цього формувати базу кейсів на корпоративному порталі, із детальним описом результатів і уроків.

Важливим елементом розвитку корпоративної культури є посилення командного духу та інтеграції працівників. Зважаючи на масштабне територіальне розгалуження підприємства, слід створити програму міжвідділових інтеграційних заходів – від спільних спортивних турнірів і конкурсів до квестів і святкових подій. Успішним прикладом можуть бути щорічні фестивалі «День підприємства», в межах яких відзначаються кращі працівники, проходять командні змагання, розігруються цінні призи.

Доцільно також розробити внутрішні інформаційні кампанії щодо переваг командної взаємодії. Це можуть бути інтерв'ю з працівниками, які брали участь у спільних проєктах, відеоматеріали з історіями успіху команд, плакати в цехах, що ілюструють принципи підтримки, довіри, спільної відповідальності. Все це має супроводжуватись реальною підтримкою команди з боку керівництва – регулярні обговорення з досягненнями колективів, командні премії, визнання командних результатів у щорічних звітах підприємства.

Реалізація зазначених заходів сприятиме створенню цілісної моделі корпоративної культури нового зразка, що забезпечуватиме не лише стабільність і дисципліну, притаманну рольовій моделі, а й елементи гнучкості, інноваційності, емоційної залученості, що є критично важливими у сучасних умовах змінного ринку та постійних викликів. Така модель дозволить не лише зберегти ядро діючої культури, а й трансформувати її у відповідь на внутрішні запити колективу та зовнішні виклики.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Апостолук О. З. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту підприємства в підвищенні його конкурентоспроможності. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі України*. 2016. № 2. С. 68-73.
2. Бикова А. Л., Бондаренко Д. С. Вдосконалення складових корпоративної культури підприємства. *Молодий вчений*. 2019. № 1 (65). С. 202-204.
3. Вараксіна О., Шульга В. Роль корпоративної культури у сучасному бізнес-середовищі. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 49. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-63>.
4. Воронкова В. Глобальне управління : посіб. Київ. 2020. 420 с.
5. Громко Л. Корпоративна культура як ключовий чинник розвитку торговельного підприємства. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2020. Вип. 22. С. 114–120
6. Дергачова В. В., Федірко Г. А. Особливості формування корпоративної культури на підприємствах України. *Вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2018. № 15. С. 272-279.
7. Зеліч В. В. Роль та місце корпоративної культури та її вплив на розвиток підприємства. *Електронний науково-практичний журнал*. 2017. № 6. С. 21-25.
8. Копитко М., Михаліцька Н., Верескля М. Корпоративна культура як стратегічний напрям управління підприємством в умовах сучасних викликів. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2021. Випуск 2. С.92–99.

9. Копитко М. І. Корпоративна культура підприємств: історія виникнення та сутність. *Причорноморські економічні студії*. 2016. Випуск 9(1). С. 86-91.
10. Коханюк Я. Корпоративна культура як інструмент трансформації аграрних підприємств в умовах євроінтеграції. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2025. № 1 (77). С. 388–397. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-77-388-397>.
11. Литвин О. Є., Галицька О. В. Вплив корпоративної культури на ефективність діяльності організації. *Фінансовий простір*. 2019. № 4 (36). С. 127-138.
12. Монастирський Г.Л. Теорія організації: навч. посібник. Тернопіль : ТНЕУ. 2014. 319 с.
13. Полянська А. С., Дюк О. М. Формування моделі корпоративної культури в діяльності вітчизняних підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Випуск 27. С. 9-16.
14. Потапюк І. П., Даниленко К. О., Мокієнко Є. О. Корпоративна культура як складник стратегічного управління персоналом підприємства. *Класичний приватний університет*. 2017. Випуск 5(05). С. 170-175.
15. Потапюк І. П., Сідаш М. О. Стратегічне управління персоналом підприємства, що здійснює зовнішньоекономічну діяльність. *Економічний форум*. 2014. № 4. С. 46–50.
16. Сеник Ю. І. Аналіз стану корпоративної культури молокопереробного підприємства України. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 4. С. 232.
17. Смесова В.Л., Ковтун Н.В. Оцінювання рівня розвитку корпоративної культури промислового підприємства в контексті управління та інноваційного розвитку. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2023. № 1. С. 172-180.

18. Степанова Л. В., Тужилкіна О. В. Корпоративна культура в контексті регулювання соціально-трудових відносин. Соціально-трудові відносини: проблеми науки та практики : монографія. Полтава, 2020. С. 518-534.
19. Степанова Л.В., Тужилкіна О.В. Корпоративна культура: сутність та теоретичні підходи дослідження. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія: Економічні науки.* 2017. № 4. С. 167-172.
20. Химич І. Формування корпоративної культури підприємства в сучасних економічних умовах. *Сучасні соціально-економічні проблеми теорії та практики розвитку економічних систем.* 2015. № 31. С. 105–116.
21. Чень М. Економічний аналіз та оцінка діяльності корпоративних підприємств в Україні. *Економіка і організація управління.* 2023. Випуск 10. С. 70-87.
22. Чернишова А. О., Немченко А.О. Деякі аспекти корпоративної культури організації. *Наукові праці КНТУ.* 2017. № 17. С. 78.
23. Черчик Л.М., Пивоварська О.А. Управління корпоративною культурою підприємства / *Актуальні проблеми теорії і практики менеджменту та публічного врядування в контексті євроінтеграції*: матеріали XIV Міжнар. наук.-практ. конф. (22 травня 2025 року, м. Рівне) / відп. ред. проф. Л.М. Черчик. Луцьк: ВНУ імені Лесі Українки, 2025. С. 193-196.
24. Черчик Л., Стрижеус Л. Менеджмент персоналу: навч. посіб. Луцьк, 2021. 146 с.
25. Черчик Л. Управління розвитком персоналу та технології самоменеджменту: підручник. Луцьк: Волинський національний університет імені Лесі Українки. 2022. 269 с.
26. Opendatabot «*****» URL: ***** (дата звернення 17.04.2025)
27. Understanding Edgar Schein's Approach to Corporate Culture URL: <https://www.corporate-culture-institute.com/blog/understanding-edgar-scheins-approach-to-corporate-culture> (дата звернення 17.04.2025)
28. Офіційний сайт «*****» URL: ***** (дата звернення 17.04.2025)

29. ТОВ «*****» «СФЕРИ ДІЛЬНОСТІ» URL: ***** (дата звернення 22.04.2025)
30. Beheshtifar, M., Esmali, Z. Effect of moral intelligence on leadership and corporate culture. 2011. P. 201.
31. 8 Types of Culture in the Workplace URL: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/types-of-culture> (дата звернення 01.05.2025)

ДОДАТКИ

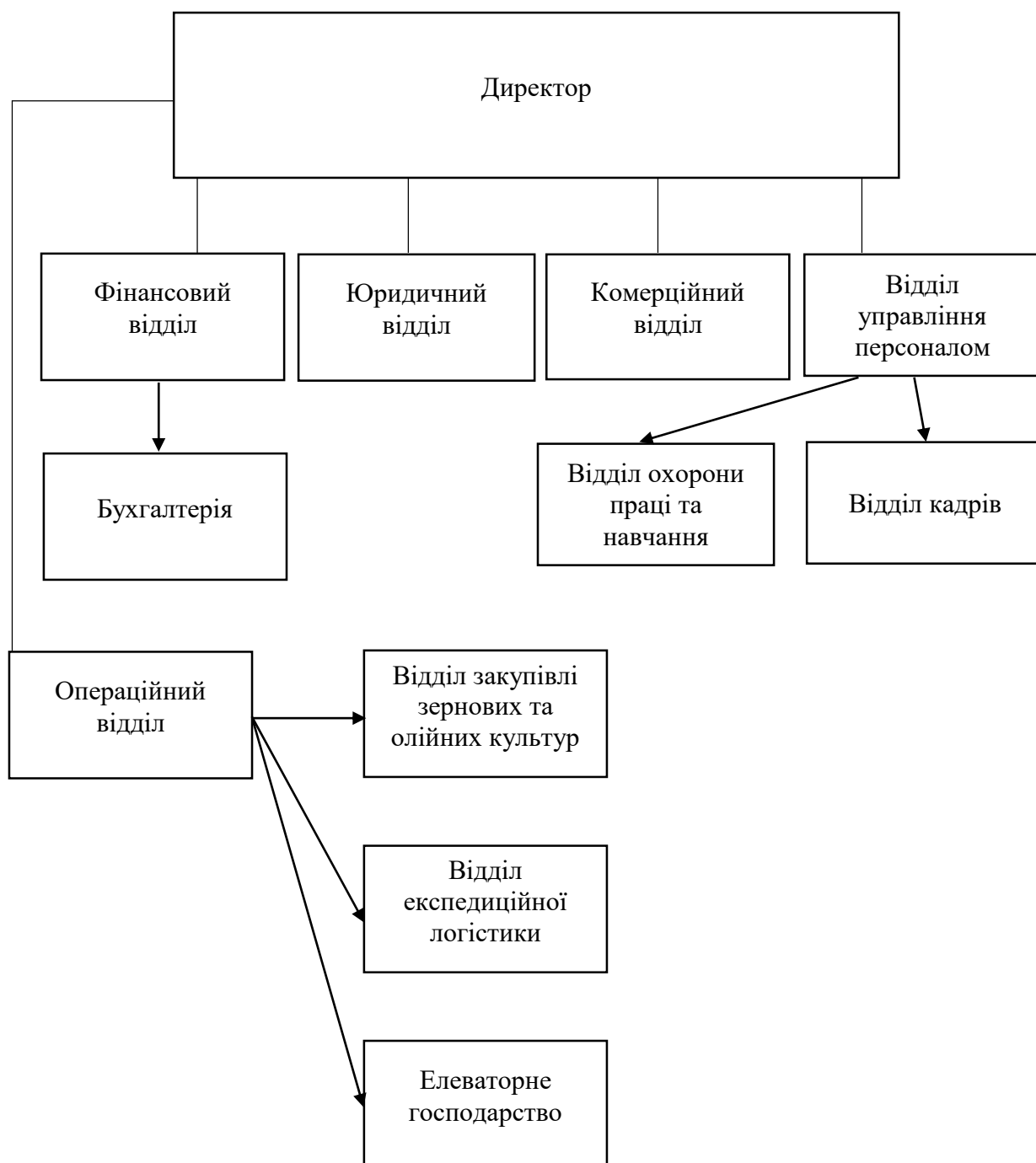


Рис. А.1. Організаційна структура ТзОВ «*****»

Примітка: узагальнено на основі проведеного дослідження.

Додаток В

Таблиця В.1

Основні показники виробничо-господарської діяльності ТзОВ «*****»
за 2022-2024 рр.

Показник	Рік			Абсол. відхил		Віднос. відхил.	
	2022	2023	2024	2022/ 2023	2023/ 2024	2022/ 2023	2023/ 2024
Власний капітал, тис. грн.	120250	120250	85582	0	-34 668	0	-28,83
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	1113861	113857	472112	24 716	-666 465	2,22	-58,53
Валовий прибуток, тис. грн.	186219	356822	183088	170 603	-173 734	91,60	-48,69
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	146742	30442	12140	-116 300	-18 302	-79,25	-60,12
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	144	77	62	-67	-15	-46,53	-19,48
Фонд оплати праці, тис. грн.	894867	166558	113444	-728 309	-53 114	-81,39	-31,89
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	186815	227831	121416	41 016	-106 415	21,96	-46,71
Середньорічна вартість оборотних коштів, тис. грн.	103587	40409	83767	-63 178	43 358	-60,99	107,29
Рентабельність власного капіталу, %	122,03	25,32	14,19	-96,71 %	-11,13 %	-79 %	-44 %
Рентабельність основної діяльності, %	434,13	903,37	219,60	469,24 %	-683,7 %	108 %	-75,6%
Рентабельність підприємства, %	342,10	77,07	14,56	-265 %	-62,51 %	-77,4%	-81 %
Дебіторська заборгованість, тис. грн.	4113	2300	2300	-1 813	0	-44,08	0
Кредиторська заборгованість, тис. грн.	51889	30221	31451	-21 668	1 230,00	-41,76	4,07

Примітка: узагальнено на основі проведеного дослідження.

Таблиця В.2

Показники фінансових результатів ТзОВ «*****» за 2022-2024 рр.

Показник	Рік			Абсол. відхил.		Віднос. відхил.	
	2022	2023	2024	2022/ 2023	2023/ 2024	2022/ 2023	2023/ 2024
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	1495399	655200	553728	-840 199	-101472	-56,19	-15,49
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	1138577	472112	444053	-666 465	-28 059	-58,53	-5,94
Валовий прибуток (збиток), тис. грн.	356822	183088	109675	-173 734	-73 413	-48,69	-40,10
Інші операційні доходи, тис. грн.	514736	458639	323826	-56 097	-134813	-10,90	-29,39
Адміністративні витрати, тис. грн.	12456	11338	12634	-1 118	1 296	-8,98	11,43
Витрати на збут, тис. грн.	128074	135736	85407	7 662	-50 329	5,98	-37,08
Інші операційні витрати, тис. грн.	515670	44 257	316014	-68 413	-131243	-13,27	-29,34
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн.	215358	47396	19446	-167 962	-27 95	-77,99	-58,96
Інші фінансові доходи, тис. грн.	4899	3101	4224	-1 798	1 123	-36,70	36,22
Інші доходи, тис. грн.	6	1629	479	1 623	-1 15	27 050	-70,60
Фінансові витрати, тис. грн.	41132	13908	7907	-27 224	-6 001	-66,19	-43,17
Інші витрати, тис. грн.	30	982	1499	952	517	3 173,33	52,65
Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн.	179101	37236	14743	-141 865	-22 493	-79,21	-60,40
Чистий прибуток, тис. грн.	146742	30442	12140	-116 300	-18 302	-79,25	-60,12

Примітка: узагальнено на основі проведеного дослідження.

Таблиця В.3

Показники фінансового стану ТзОВ «*****» за 2022-2024 рр.

Показник	Нормативне значення	Рік		
		2022	2023	2024
1. Аналіз ліквідності підприємства				
1.1 Коефіцієнт покриття	>1	2,00	1,34	2,66
2. Аналіз платоспроможності (фінансової стійкості)				
2.1 Коефіцієнт платоспроможності	>0,5	0,41	0,45	0,42
2.2 Коефіцієнт фінансування	<1	0,43	0,25	0,37
2.3 Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	>0,1	−0,64	−2,66	−0,43
2.4 Коефіцієнт маневреності власного капіталу	>0 (збільшення)	−0,55	−0,89	−0,42
3. Аналіз ділової активності підприємства				
3.1 Коефіцієнт оборотності активів	Збільшення	5,15	2,44	2,70
3.2 Коефіцієнт оборотності основних засобів	Збільшення	8,00	2,88	4,56
3.3 Коефіцієнт оборотності власного капіталу	Збільшення	12,44	5,45	6,47
4. Аналіз рентабельності підприємства				
4.1 Коефіцієнт рентабельності активів	>0 (збільшення)	0,51	0,11	0,06
4.2 Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	>0 (збільшення)	1,22	0,25	0,14
4.3 Коефіцієнт рентабельності продукції	>0 (збільшення)	0,10	0,05	0,02

Примітка: узагальнено на основі проведеного дослідження.

Додаток Д

Анкета оцінки ефективності корпоративної культури ТзОВ «*****»

Загальні уявлення про корпоративну культуру

1. Чи знаєте Ви, що на підприємстві існує система корпоративних цінностей і норм?
2. Чи знайома Вам місія компанії?
3. Чи є в компанії сформульований кодекс корпоративної поведінки?
4. Чи вважаєте Ви роботу в ТзОВ «*****» привабливою та комфортною?
5. Чи знайомі Ви з історією створення та розвитку компанії?

Корпоративна ідентичність і візуальна культура

1. Чи впізнаєте Ви логотип торгової марки «*****»?
2. Чи дотримуються працівники підприємства встановленого зовнішнього вигляду (формат одягу, охайність)?
3. Чи відомий Вам внутрішній девіз підприємства «Якість продукції — стабільність партнерства»?
4. Чи сприймаєте Ви стиль компанії як унікальний і впорядкований?
5. Чи маєте Ви фірмову продукцію або сувенірні речі, пов'язані з компанією?

Управлінська модель і стиль керівництва

1. Чи маєте Ви змогу звернутися до керівництва зі своєю думкою або пропозицією?
2. Чи є звертання до керівника по імені та по батькові поширеною практикою?
3. Чи вважаєте Ви, що працівники можуть впливати на вдосконалення процесів у компанії?
4. Чи, на Вашу думку, керівництво враховує думку співробітників?

Політика в роботі з персоналом

1. Чи швидко адаптуються нові працівники в колективі?
2. Чи проходить співбесіда у формальній, діловій атмосфері?
3. Чи відкрито проводиться набір працівників на вакантні посади?
4. Чи передбачено випробувальний термін при прийомі на роботу?
5. Чи часто, на Вашу думку, відбуваються звільнення в компанії?

Колективна взаємодія та соціальна атмосфера

1. Чи проводяться на підприємстві спільні заходи (свята, події, зібрання)?
2. Чи спілкуєтесь Ви з колегами поза межами робочого процесу?
3. Чи існують у компанії традиційні професійні або корпоративні свята?
4. Чи святкуєте Ви в колективі дні народження працівників?

Внутрішня комунікація

1. Чи вважаєте Ви колектив підприємства згуртованим?
2. Чи допомагають працівники один одному у виконанні виробничих завдань?
3. Чи виникають конфлікти між співробітниками, і як часто це відбувається?
4. Чи використовуються цифрові канали комунікації (наприклад, месенджери, електронна пошта) для внутрішньої взаємодії?

Умови праці

1. Чи задоволені Ви фізичними умовами праці на виробництві або в офісі?
2. Чи є, на Вашу думку, потреба в оновленні або вдосконаленні робочого простору?
3. Чи передбачено місце для відпочинку персоналу?
4. Чи функціонує на підприємстві їдальня або зона харчування?

Оплата праці та мотивація

1. Чи пов'язуєте Ви рівень своєї заробітної плати з результатами роботи?
2. Чи практикує компанія систему грошових премій або бонусів?
3. Чи проводяться мотиваційні заходи (наприклад, змагання, конкурси, відзнаки)?
4. Чи застосовуються нематеріальні методи мотивації (подяки, грамоти, можливість професійної участі)?
5. Чи задоволені Ви рівнем своєї заробітної плати?

Таблиця Д.1

Розроблений бланк для оцінювання корпоративної культури ТзОВ «*****» –
OSAI

№	Показник оцінювання	Варіант опису (тип)	Сучасний стан	Перспективний стан
1	Загальні риси	А. Єдність, спільність, «велика родина»		
		В. Динамізм, підприємництво, готовність до ризику		
		С. Орієнтація на результат, конкуренція		
		Д. Жорстка структура, субординація		
2	Усього			
	Особливості стилю лідерів-управлінців	А. Моніторинг, взаємодопомога, навчання		
		В. Підприємництво, новаторство, організація		
		С. Агресивна політика, фінансові результати		
		Д. Координованість, ефективність		
3	Усього			
	Управління працівниками та персоналом	А. Командна робота, горизонтальні зв'язки		
		В. Індивідуальний підхід, інновації, самостійність		
		С. Вимогливість, конкуренція		
		Д. Стабільність, зайнятість, підпорядкування		
	Усього			
4	Характеристика елементів сполученості на підприємстві	А. Відданість, довіра, обов'язковість		
		В. Інноваційність, ріст, розвиток		
		С. Успіх, цілі, агресивність		
		Д. Правила, стабільність, гнучке управління		
	Усього			

Продовження таблиці Д.1

№	Показник оцінювання	Варіант опису (тип)	Сучасний стан	Перспективний стан
5	Стратегічні цілі і напрями діяльності	А. Довіра, взаємодопомога, гуманізм		
		В. Нові проєкти, інновації, джерела ресурсів		
		С. Конкурентні переваги, ринкова активність		
		Д. Стабільність, рентабельність, плановість		
	Усього			
6	Індикатори успішності	А. Командна робота, людський потенціал		
		В. Інноваційна продукція, нові технології		
		С. Конкурентне лідерство		
		Д. Рентабельність, ефективність, планування		
	Усього			

Примітка: узагальнено на основі проведеного дослідження.