

Харківський національний університет імені В.Н.Каразіна

Економічний факультет

Кафедра економіки та менеджменту

Кваліфікаційна робота бакалавра

на тему: «МЕХАНІЗМ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ КОРПОРАТИВНОЇ
КУЛЬТУРИ НА ПІДПРИЄМСТВІ»

Виконала: студентка 4 курсу, групи ЕН-41

Спеціальності 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійної програми
«Менеджмент організацій»

_____ Юлія БОНДАРЧУК

Керівник наукової роботи: д.е.н, професор

_____ Лариса ТЄШЕВА

Рецензент: д. е. н., професор, завідувач
кафедри менеджменту, логістики та
біржової діяльності НТУ «ХП»

_____ Марина МАЩЕНКО

Харків – 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Факультет економічний .

Кафедра економіки та менеджменту

Освітньо-кваліфікаційний рівень бакалавр .

Спеціальність 073 «Менеджмент» .

Освітньо-професійна програма «Менеджмент організацій» .

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри

(підпис) (ініціали, прізвище)

«09» червня 2025 року

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА

Бондарчук Юлії Владиславівни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Механізми формування ефективної корпоративної культури на підприємстві»

керівник роботи Тешева Лариса Василівна, доктор економічних наук, професор
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від 17.04.2025 року № 2101-5/968

2. Строк подання здобувачем роботи «05» червня 2025 р.

3. Перелік питань, які потрібно розробити: дослідити теоретичні засади корпоративної культури як чинника підвищення ефективності управління підприємством; проаналізувати поточний стан корпоративної культури на прикладі конкретного підприємства та визначити її основні характеристики; виокремити ключові внутрішні та зовнішні чинники, що впливають на формування корпоративної культури; визначити сильні та слабкі сторони моделі корпоративної культури підприємства; розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення механізмів формування ефективної корпоративної культури.

4. План роботи

№ з/п	Назва етапів роботи
1	Розробка та узгодження змісту кваліфікаційної роботи бакалавра, ознайомлення з літературними джерелами за темою.
2	Робота над теоретичним розділом, уточнення сутності, структури та значення основних категорії предметної області, а також опис методик оцінки ефективності корпоративної культури
3	Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи. Дослідження економічного потенціалу компанії, визначення напрямів удосконалення корпоративної культури мережі роздрібної торгівлі ТОВ «НОВА ЛАЙН».
4	Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Обґрунтування висновків.
5	Написання вступу, висновків кваліфікаційної роботи, оформлення списку використаних джерел.
7	Доопрацювання кваліфікаційної роботи згідно з рекомендаціями наукового керівника, подання на рецензування.
8	Подання роботи на кафедру

5. Дата видачі завдання «09» вересня 2024 р.

Здобувач вищої освіти

(підпис)

Юлія БОНДАРЧУК

(ім'я та прізвище)

Керівник кваліфікаційної роботи

(підпис)

Лариса ТЄШЕВА

(ім'я та прізвище)

Гарант освітньої програми

(підпис)

Світлана БАБИЧ

(ім'я та прізвище)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ СТАНОВЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ.....	8
1.1. Поняття корпоративної культури та ключові аспекти її формування...	8
1.2. Інструменти оцінювання та чинники, що визначають особливості корпоративної культури підприємства.....	20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ФУНКЦІОНУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ У ТОВ «НОВА ЛАЙН».....	29
2.1. Оцінка техніко-економічного профілю діяльності ТОВ «НОВА ЛАЙН».....	29
2.2. Дослідження рівня корпоративної культури в ТОВ «НОВА ЛАЙН»..	35
2.3. Напрями організаційно-економічного удосконалення корпоративної культури на підприємстві.....	53
ВИСНОВКИ.....	65
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	67
ДОДАТКИ.....	70

ВСТУП

Сучасні умови господарювання вимагають від підприємств не лише технологічного вдосконалення чи фінансової стабільності, а й розвитку внутрішніх організаційних ресурсів, зокрема — корпоративної культури. Саме вона дедалі частіше розглядається як фундаментальний елемент стратегічного управління та сталого розвитку. З огляду на це, зростає потреба у комплексному підході до формування дієвої корпоративної культури, що сприяє згуртованості колективу, ефективній комунікації та високій продуктивності праці.

Підприємство ТОВ "НОВА ЛАЙН" функціонує в умовах високої конкуренції, що потребує нових форм мотивації персоналу та впровадження інноваційних управлінських рішень. Роль корпоративної культури у таких умовах стає ключовою, оскільки вона формує ціннісні орієнтири, моделі поведінки та взаємодії всередині організації. Саме активна участь працівників у досягненні спільної мети є запорукою результативності всього підприємства.

Наукова думка містить численні праці, присвячені феномену корпоративної культури. Значний внесок у її дослідження зробили як іноземні, так і українські вчені, зокрема М. Армстронг, Е. Шейн, А. Кенеді, С. Камерон, О. Новікова, М. Семикіна, В. Співак, Т. Беляк та інші. Вони досліджували її структуру, вплив на діяльність організацій, а також методи діагностики та управління. Однак питання прямого впливу корпоративної культури на ефективність підприємства, зокрема в контексті українських реалій, ще потребує поглибленого вивчення.

Метою цього дослідження є формування прикладних рекомендацій для розвитку корпоративної культури як одного з вирішальних факторів підвищення результативності діяльності підприємства ТОВ "НОВА ЛАЙН".

Для реалізації зазначеної мети були вирішені такі завдання:

- здійснено теоретичний аналіз поняття корпоративної культури та визначено її структурні компоненти;
- охарактеризовано чинники, що впливають на її формування;
- проведено техніко-економічну оцінку діяльності ТОВ "НОВА ЛАЙН";
- здійснено аналіз стану існуючої корпоративної культури на підприємстві;
- визначено розрив між поточним та цільовим рівнями розвитку культури;
- розроблено пропозиції щодо покращення внутрішньоорганізаційного середовища;
- прораховано ефективність запропонованих змін.

Об'єктом дослідження є організаційна система управління корпоративною культурою в межах діяльності ТОВ "НОВА ЛАЙН".**

Предметом виступає сукупність методологічних підходів, інструментів діагностики та управлінських рішень, що спрямовані на удосконалення корпоративної культури з метою підвищення конкурентоздатності підприємства.

У процесі аналізу використовувались міждисциплінарні методи: теоретичне узагальнення, статистичний аналіз, методи соціологічного дослідження (анкетування, інтерв'ю), експертна оцінка, метод побудови профілів корпоративної культури (ОСАІ), що забезпечили глибину діагностики внутрішнього середовища організації.

Наукова новизна роботи полягає у розробці практичного механізму адаптації корпоративної культури до стратегічних завдань підприємства, що базується на системному аналізі внутрішніх ресурсів та персоналу. Запропоновані рішення дозволяють оптимізувати управління людським капіталом та підвищити загальну ефективність організаційної діяльності.

Практичне значення полягає в можливості реалізації розроблених підходів у діяльності ТОВ "НОВА ЛАЙН", що, у свою чергу, сприятиме підвищенню мотивації працівників, зміцненню корпоративної ідентичності та досягненню стійких конкурентних переваг.

Результати дослідження були апробовані в рамках міжнародної науково-практичної конференції «Інформаційні технології: наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я MicroCAD-2025» (м. Харків, 2025 р.) у вигляді тез доповіді на тему: «Механізми формування ефективної корпоративної культури на підприємстві».

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ СТАНОВЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ

1.1 Поняття корпоративної культури та ключові аспекти її формування

Кожне підприємство має власну унікальність, що формується через набір індивідуальних рис, традицій, ціннісних орієнтирів і норм поведінки, які разом утворюють його організаційну культуру.

На сучасному етапі розвитку бізнесу зростає значення дослідження внутрішньої культури організацій, адже вона суттєво впливає на управління персоналом і вектор загального розвитку компанії. Одним із ключових аспектів культури є готовність колективу до інновацій і змін. В умовах постійної трансформації ділового середовища важливою задачею для керівництва ТОВ "НОВА ЛАЙН" є створення умов для гнучкої адаптації та стабільного розвитку. Слід зазначити, що побудова ефективної корпоративної культури є доволі непростим завданням, адже не існує універсальних рішень чи єдиної методології, яка гарантувала б успіх.

Вперше термін "корпоративна культура" з'явився у XIX столітті у військовій сфері – його вжив німецький фельдмаршал Мольтке для характеристики взаємостосунків серед офіцерів.

Слово "культура" походить від латинського cultura, що означає виховання, розвиток і освіту. Воно відображає спосіб організації життя людей, який проявляється в матеріальних і духовних надбаннях, системі соціальних норм і взаємин у спільноті.

Культура охоплює всі аспекти діяльності людини, виступаючи носієм історичного досвіду, знань і традицій, які передаються з покоління в покоління. У другій половині XX століття почали формуватися більш системні підходи до визначення поняття корпоративної культури, яка поєднує як матеріальні, так і морально-етичні елементи внутрішнього життя працівників підприємства – від норм поведінки до цінностей і загальноприйнятих стандартів.

З початку 1990-х років в Україні розпочалося активне наукове осмислення цього явища. Серед дослідників – фахівці з управління, соціологи, культурологи та психологи. Процес осмислення корпоративної культури як системного явища триває і сьогодні.

У ТОВ "НОВА ЛАЙН" організаційна культура формується з моменту заснування підприємства і поступово розвивається разом із ним. На початковому етапі вирішальний вплив на неї має стиль управління керівництва. Згодом вже сформована корпоративна культура починає впливати на поведінку співробітників, визначаючи комунікаційні моделі, цінності та пріоритети.

У науковій літературі корпоративну культуру часто подають як набір характеристик, за якими можна оцінити її ефективність:

позитивна культура сприяє професійному зростанню працівників, забезпечує гармонію між особистими та корпоративними цілями;

негативна ж, навпаки, може спричинити конфлікт між цінностями компанії і прагненням до самореалізації окремого працівника.

Сьогодні корпоративна культура є предметом вивчення у різних дисциплінах – від менеджменту до соціальної психології. Спочатку вчені описували організаційні процеси без використання цього терміну, однак згодом було розроблено спеціальні підходи та методи для її глибокого аналізу.

Наукове трактування поняття "корпоративна культура" є надзвичайно різноманітним. Як українські, так і зарубіжні автори пропонують власні погляди та визначення. Для більш повного розуміння цього явища доцільно ознайомитися з ключовими науковими підходами, які зібрані в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Погляди науковців щодо змісту терміна «корпоративна культура» у контексті діяльності ТОВ «НОВА ЛАЙН»

№	Автор	Визначення	Ключові слова
1	2	3	4
1	М. Армстронг [1]	Система спільних для всього колективу уявлень, поведінкових стандартів, моральних орієнтирів і взаємовідносин, яка формує внутрішнє середовище організації.	Спільна система уявлень між усіма членами організації
2	Д. Єлдрідж і А. Кромбі [48]	Внутрішня система специфічних норм, ціннісних орієнтирів і світоглядних засад, яка забезпечує інтеграцію різнорідних учасників організації задля реалізації її стратегічних цілей.	Передумови для інтеграції окремих груп усередині організації
3	О. Віханський і О. Наумов [10]	Сукупність ключових принципів, що визнаються персоналом та виявляються через проголошені організацією цінності, які формують поведінкові установки і напрям дій працівників.	Сукупність ключових принципів
4	Н. Гриценко [13, с. 286]	Це система ціннісних орієнтацій, правил — як офіційних, так і неформальних — що регулюють соціальні, економічні та виробничі взаємини всередині корпорації й підтримуються управлінською ланкою.	Система ціннісних орієнтацій
Отже, спираючись на наукові підходи, корпоративну культуру можна визначити як комплекс унікальних цінностей, переконань, норм і моделей поведінки, що склалися в межах організації та передаються її працівникам як складова професійного й особистісного досвіду.			

Джерело: складено автором на основі джерел [1,10,13,20,25]

Універсальної корпоративної культури не існує — кожна компанія формує власну модель внутрішніх цінностей і поведінкових норм, які є відображенням її специфіки, персоналу та управлінських підходів. Результати наукових досліджень підтверджують, що корпоративна культура завжди має індивідуальний характер і не може бути ідентичною навіть у схожих підприємствах [3, с. 94].

Поява самого поняття «корпоративна культура» є наслідком тривалого етапу розвитку управлінської думки, що включав глибоке осмислення ролі внутрішньої атмосфери в організаціях. Одним із ключових авторів, що заклали теоретичні засади дослідження цього явища, став американський дослідник Едгар Шейн. Його праці стали фундаментом сучасного західного підходу до аналізу корпоративної культури. Напрацьовані ним концепції не лише зберігають актуальність, а й залишаються основою більшості сучасних наукових розвідок у цій сфері [46].

На зміну формалізованим моделям управління, зосередженим на владі, регламентах і структурах, поступово прийшла культурологічна парадигма, в якій домінують уявлення про значення спільних цінностей, норм і традицій. Саме через призму корпоративної культури стало можливим пояснення відмінностей у результативності діяльності різних підприємств, навіть за наявності схожих ресурсів.

Особливої уваги заслуговує концептуальний внесок Е. Шейна у вивчення структури корпоративної культури. Він виділив три її рівні, кожен з яких відображає різну глибину сприйняття організаційних цінностей. У межах запропонованої ним методології дослідження корпоративної культури особливе місце займає клінічний метод, що дозволяє через безпосередню взаємодію з учасниками організації виявити приховані уявлення працівників про себе, свою роль і місце у функціонуванні компанії [46, с. 9].

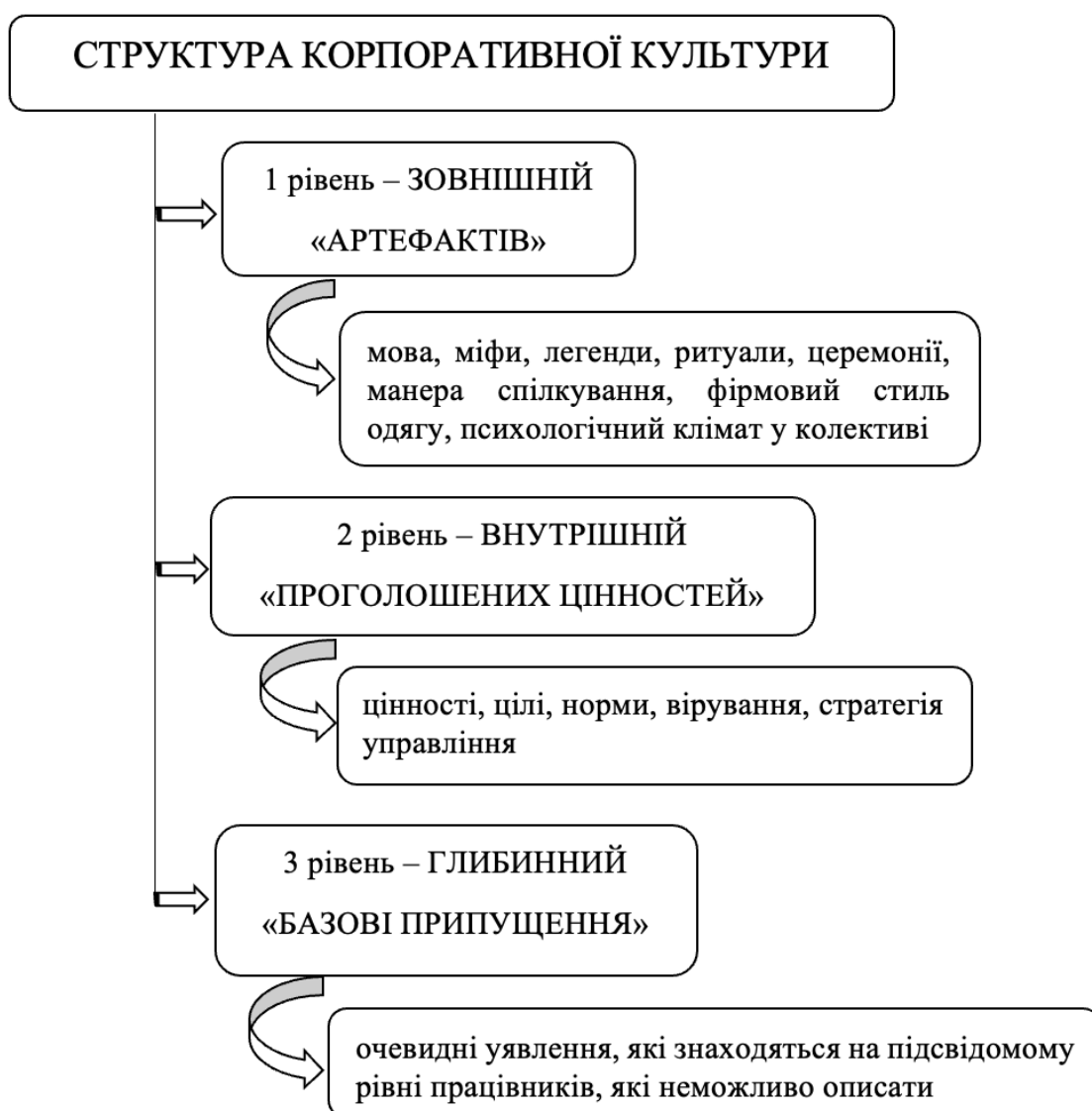


Рисунок 1.1 – Структурна модель організаційної культури за Е. Шейном
Джерело: складено автором на основі джерел [15]

Модель корпоративної культури за Едгаром Шейном описує її як багаторівневу структуру, в якій кожен рівень має власну глибину впливу на поведінку працівників і атмосферу в організації. Перший, найповерхневіший рівень — візуально-поведінковий, або рівень матеріальних символів. Це те, що легко побачити: стиль спілкування в

колективі (як вербальний, так і невербальний), корпоративні ритуали, традиції, дрес-код, логотипи, оформлення робочого простору, архітектура, технологічне середовище. Усе це створює зовнішній образ компанії, її впізнаваність і атмосферу. Другий рівень — ціннісно-орієнтаційний. Це вже не зовнішнє, а те, що офіційно проголошується: моральні та етичні стандарти поведінки, управлінські підходи, вірування керівництва щодо правильного способу ведення справ, декларовані принципи та цілі, які начебто мають об'єднувати всіх працівників. Третій і найглибший рівень — підсвідомий, або рівень глибинних переконань. Це вже непроговорене, але відчутне — основи, які не завжди усвідомлюються, але визначають корпоративну поведінку. Йдеться про колективне бачення людської природи, ставлення до навколишнього світу, до праці та взаємин. Саме ці несвідомі уявлення формують культуру зсередини й часто важко піддаються змінам.

Відповідно до стратегічної спрямованості підприємства можна визначити складові корпоративної культури, опис яких представлено в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Опис ключових компонентів корпоративної культури

Назва елемента	Характеристика елемента
Історія	Власні історії про створення підприємства, вихід зі скрутного становища та прийняття рішень, вони надихають та мотивують персонал підприємства.
Місія	Узагальненою формою сенсу існування організації є її місія. Вона відображає бачення компанією свого призначення — орієнтацію на задоволення споживчих потреб, визначення унікальних конкурентних переваг та позицію щодо персоналу. Для чіткого формулювання місії слід враховувати низку ключових чинників: 1. Історичний шлях становлення підприємства. 2. Менеджерський стиль управлінської команди. 3. Стан справ як усередині компанії, так і в зовнішньому середовищі. 4. Наявні ресурси й потенціал розвитку. 5. Унікальні характеристики та ринкові переваги підприємства.

Стратегічне бачення	Це орієнтир розвитку підприємства на тривалий період, який визначає ключові стратегічні напрями, спрямовані на реалізацію його місії.
Фірмовий стиль	Основними носіями корпоративної ідентичності виступають: – елементи службового одягу персоналу; – фірмовий знак (логотип); – корпоративне гасло; – персоналізовані візитки; – рекламна продукція; – офіційний вебсайт компанії; – оформлення та дизайн архітектурного простору підприємства.
Корпоративний кодекс	Це система внутрішніх норм і поведінкових стандартів, обов'язкових для виконання всіма працівниками організації. Корпоративний кодекс може включати правила етичної взаємодії, процедури ухвалення ключових рішень і відігравати важливу роль у формуванні та зміцненні організаційної культури.
Традиції (корпоративні заходи)	Йдеться про внутрішньокорпоративні події чи свята, що мають унікальний характер для конкретної організації та орієнтовані на працівників, їхні родини, партнерів і керівний склад. Такі заходи сприяють: – формуванню та посиленню командного духу; – згуртованості трудового колективу; – вихованню почуття належності й гордості за компанію; – поглибленню корпоративної ідентичності; – зростанню ефективності та мотивації працівників.

Джерело: складено автором на основі джерел [7, с. 182]

Корпоративна культура, подібно до будь-якої соціокультурної системи, не виникає миттєво — вона поступово еволюціонує разом із розвитком підприємства, формуючи унікальні ціннісні орієнтири, традиції та внутрішні правила взаємодії. Хоча процес становлення корпоративної культури є індивідуальним для кожної організації, узагальнення наукових підходів дає підстави виокремити два ключові типи її засадничих принципів — загальні (універсальні для більшості компаній) і специфічні (властиві окремим підприємствам).

Принципи корпоративної культури — це основні засади, які формують поведінкові моделі співробітників і визначають стиль взаємодії в колективі. Вони поділяються на універсальні та специфічні. Універсальні принципи є актуальними для будь-якої організації незалежно від її профілю чи

масштабу, оскільки забезпечують фундамент для формування ефективного внутрішнього середовища. До них належать орієнтація на розвиток персоналу, як у професійному, так і в особистісному плані, прагнення до відкритості та безперервного вдосконалення, чітка система координації дій, відповідальне ставлення до обов'язків, впровадження механізмів заохочення та визнання, а також дотримання законодавства й орієнтація на результативність у всіх внутрішніх процесах.

Специфічні, або внутрішньоорганізаційні принципи, розробляються з урахуванням унікальності конкретного підприємства, його корпоративної філософії та цілей. Вони охоплюють повагу до індивідуальних якостей працівників, підтримку свободи самовираження в межах професійної етики, відповідальність за дотримання внутрішніх стандартів, прозорість комунікацій, взаємоповагу між керівниками та колективом, розвиток довірливих стосунків і орієнтацію на прикладну поведінку, яка може бути еталоном для інших.

У своїй сукупності принципи корпоративної культури відображають не лише характер підприємницької діяльності, але й внутрішню ідентичність організації. Їхнє послідовне впровадження сприяє зміцненню культурного середовища, що в перспективі дозволяє досягати стратегічних цілей, підвищувати згуртованість команди й ефективність роботи всієї організації.

Корпоративна культура нерозривно пов'язана з поняттям корпоративного духу, про що свого часу зазначав Анрі Файоль. Він вважав, що підтримання єдності та згуртованості колективу є одним із ключових управлінських принципів. Поняття «корпоративний дух» охоплює внутрішню мотивацію, спільність цілей і цінностей, що проявляється в діях, ставленні та ініціативності персоналу. У цьому контексті корпоративна культура виступає не лише передумовою організаційної поведінки, а й її наслідком, що прямо впливає на кінцеві результати функціонування підприємства [43, с. 329].

Корпоративна культура в цьому аспекті виконує низку ключових функцій, через які вона й формується:

1. Пізнавальна – сприяє ознайомленню нового працівника з базовими цінностями, правилами й очікуваннями компанії ще на етапі адаптації.

2. Інформаційна – забезпечує передачу накопиченого досвіду, знань і традицій.

3. Захисна – мінімізує вплив зовнішніх загроз і нестабільних чинників.

4. Нормативна – регулює поведінку працівників через закріплені в культурі норми.

5. Комунікативна – формує ефективні канали взаєморозуміння й співпраці між членами колективу.

6. Інтегративна – сприяє єдності персоналу, формуючи відчуття належності до спільної системи цінностей.

7. Регулятивна – порівнює індивідуальні дії працівника з очікуваними корпоративними стандартами.

8. Мотиваційна – стимулює досягнення високих результатів і професійного зростання.

9. Заміщувальна – у сильній культурі зменшується потреба в жорсткому адміністративному контролі, оскільки поведінка регулюється культурними нормами.

10. Освітньо-розвивальна – підтримує постійне навчання та професійне вдосконалення.

11. Контролю якості – допомагає відсіяти неефективні поведінкові моделі, зберігаючи лише ті, що сприяють успіху.

12. Формування іміджу – створює позитивне враження про організацію, особливо для зовнішніх спостерігачів, які оцінюють її передусім за культурними проявами [17, с. 93].

Процес включення нових працівників до корпоративного середовища відбувається через механізм організаційної соціалізації. Етапи цього

процесу наведено на рисунку 1.3, де представлено динаміку інтеграції особистості до колективу та засвоєння елементів корпоративної культури [19, с. 218].



Рисунок 1.3 – Формування в працівника внутрішнього розуміння та прийняття ключових цінностей, що лежать в основі корпоративної культури підприємства.

Джерело: складено автором на основі джерел [35, с. 32]

Корпоративна культура як складне соціальне явище відображає характер внутрішніх взаємозв'язків в організації та визначає її

довгострокову ефективність. Для всебічного розуміння цього феномену важливо не лише окреслити його зміст, а й класифікувати основні типи, визначити рівень розвиненості культури та окреслити шляхи її удосконалення. З огляду на це, тип корпоративної культури виступає важливим аналітичним інструментом при формуванні стратегії її розвитку. Видатні дослідники К. Камерон і Р. Куїнн, спираючись на управлінські моделі, виділили чотири базові типи корпоративної культури:

1. Кланова культура – орієнтована на внутрішнє середовище та гнучке управління, вона створює атмосферу підтримки, командного духу, взаємної довіри та турботи про персонал.
2. Адхократична культура – має виражену зовнішню спрямованість, ґрунтується на інноваційності, ризикованості та заохоченні творчого підходу до вирішення проблем.
3. Ринкова культура – характеризується прагненням до контролю при фокусі на зовнішні результати. Орієнтована на досягнення цілей, жорстку конкуренцію, вимогливість і чіткість у виконанні завдань.
4. Ієрархічна культура – базується на внутрішньому порядку, стабільності, суворому дотриманні процедур, регламентів і адміністративній структурі.

Рівень розвитку корпоративної культури тісно пов'язаний із життєвим циклом організації. На етапі становлення закладаються базові цінності та формується фундамент майбутньої культури. Під час зростання з'являється потреба в її адаптації та коригуванні. На зрілій або кризовій стадії необхідні глибинні трансформації відповідно до нових умов зовнішнього та внутрішнього середовища.

Ефективна корпоративна культура формується в результаті злагодженої роботи керівництва та засновників підприємства. Спільне прийняття рішень, єдність у визначенні мети та залучення працівників до внутрішніх

процесів сприяє створенню сталих норм поведінки, моделей комунікації й системи цінностей, які поділяються всіма учасниками організації.

Н.В. Смолінська наголошує, що саме духовна взаємодія в середині колективу та внутрішні канали комунікації формують потенціал організації, який є джерелом конкурентних переваг і стійкого розвитку підприємства.

Корпоративна культура відіграє вирішальну роль у формуванні позитивного іміджу компанії. Сильна культура забезпечує ефективність, сприяє професійному зростанню, знижує рівень плинності кадрів і підвищує лояльність персоналу. Дійсно продуктивна культура не гальмує, а підтримує динаміку компанії.

Персонал виступає носієм цінностей і головним рушієм успіху, особливо коли мова йде про висококваліфікованих працівників, які ототожнюють себе з цілями підприємства. У цьому контексті корпоративна культура виконує важливу мотиваційну функцію.

Оскільки сучасне середовище є динамічним, постійне вдосконалення корпоративної культури стає необхідністю. Вона постає як соціальний феномен, що розвивається під впливом науково-технічного прогресу та цивілізаційних змін, формуючи етичні засади трудової діяльності.

Незважаючи на свою невидимість, культура чинить суттєвий вплив на поведінку персоналу, але водночас залишається складною для оцінювання та управління. Вона може бути формалізованою або частково вираженою через принципи, без чіткого документального оформлення.

Для ефективної трансформації культури слід застосовувати стратегічний підхід, що враховує мотиваційні чинники. Її формування має здійснюватися зверху вниз — від управлінців до персоналу, через демонстрацію очікуваних норм поведінки. При цьому стиль керівництва значною мірою визначає корпоративний дух і впливає на ціннісні орієнтири колективу.

Завершальним етапом у створенні ефективної культури є її інституціалізація — закріплення у вигляді корпоративного кодексу, що регламентує норми, правила й стандарти як у межах організації, так і у взаємодії з зовнішнім середовищем.

У підсумку можна стверджувати, що корпоративна культура є не лише фоном, а й активним чинником управління підприємством. Вона інтегрує зусилля, забезпечує стабільність, підтримує розвиток і є основою для досягнення стратегічних цілей.

Попри різні інтерпретації поняття, науковці єдині у думці, що корпоративна культура — це невід'ємний елемент конкурентоспроможності, внутрішньої гармонії та командної ефективності. Вона є ключовим нематеріальним ресурсом, здатним забезпечити сталий успіх організації на ринку.

1.2 Методи оцінювання та чинники формування корпоративної культури підприємства.

Корпоративна культура є ключовим стратегічним чинником, що забезпечує гармонійний розвиток підприємства та підтримку його ефективності у довгостроковій перспективі. Її формування пов'язане з інноваційними управлінськими підходами, які спрямовані на досягнення бізнес-цілей і збереження конкурентних позицій на ринку.

Процес створення та вдосконалення корпоративної культури базується на чітко структурованому алгоритмі дій, який передбачає застосування низки методичних інструментів. Серед найбільш результативних методів діагностики вирізняються наступні:

1. Системно-аналітичний метод, що забезпечує комплексне осмислення чинної культурної моделі підприємства через деталізоване вивчення її складових.

2. Анкетування — дозволяє виявити індивідуальне ставлення працівників до культури організації, а також визначити домінантні цінності, з якими вони себе ототожнюють.

3. Соціометричні методики, спрямовані на дослідження міжособистісних зв'язків і соціальної динаміки всередині колективу з подальшим візуальним та кількісним представленням результатів.

4. Контентний аналіз елементів культури, що дає змогу розглядати корпоративну культуру як багатовимірне явище, оцінюючи її з різних позицій.

5. Типологічна ідентифікація культури, яка передбачає визначення її належності до одного з теоретичних типів.

6. Статистичні підходи, серед яких варто виділити:

- Нормативний метод, що дозволяє зіставити існуючий стан культури з еталонними зразками;
- Порівняльний аналіз, який базується на оцінці культурних відмінностей між організаціями або в межах однієї компанії в різні періоди;
- Метод динамічного спостереження за моделлю «було – є – має бути», що дає можливість фіксувати зміни в культурному середовищі та виявляти тенденції до зростання або занепаду [11, с. 299].

Для досягнення високого рівня зрілості корпоративної культури доцільно використовувати комбінацію зазначених методів, що забезпечить її повноцінну і точну діагностику.

Поряд із методами, в аналітичній практиці застосовуються й концептуальні підходи до оцінювання культури:

1. Холістичний підхід орієнтований на глибоке залучення дослідника у внутрішнє середовище підприємства, що дозволяє сформулювати комплексне

уявлення про культурний простір. Основні інструменти: хронометраж, ведення польового щоденника, тривале емпіричне спостереження. Недоліки — висока трудомісткість і витрати часу.

2. Метафоричний підхід зосереджується на аналізі символічних проявів культури (мова, документи, корпоративні історії), що дозволяє виявити глибинні смисли. Проте він рідко включає фінансово-економічні параметри.

3. Етнографічний підхід передбачає тривале перебування дослідника в культурному середовищі організації з метою глибокого розуміння внутрішніх процесів.

4. Кількісний підхід включає стандартизовані опитування, інтерв'ю та інші методи збору емпіричних даних щодо проявів корпоративної культури.

Серед широко застосовуваних методик для кількісного аналізу корпоративної культури вирізняються: модель Е. Шейна; діагностичний інструмент ОСАІ, запропонований К. Камероном і Р. Куїнном; підхід Д. Денісона; – модель Г. Захарчиної та інші [11, с. 299].

Основні характеристики цих підходів узагальнено у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 – Узагальнена характеристика підходів до оцінювання корпоративної культури

Назва	Характеристика
Методика «Клінічного дослідження» Е. Шейна	Цей підхід передбачає глибоке занурення дослідника в соціокультурне середовище організації з метою отримання комплексного уявлення про її культурні процеси. Дослідження здійснюється у формі, адаптованій до специфіки підприємства та завдань аналізу. Серед переваг — висока точність і достовірність результатів. Серед обмежень — значні часові та ресурсні витрати, а також потреба у залученні зовнішніх експертів.
Методика ОСАІ К. Камерона та Р. Куїнна	Інструмент оцінювання організаційної культури (ОСАІ) — це кількісний метод, що широко застосовується завдяки простоті та структурованості. Оцінювання здійснюється за стандартизованою процедурою, результати якої дозволяють побудувати графічний профіль культури підприємства. Цей профіль демонструє вираженість чотирьох типів культурної моделі: кланової, адхократичної, ієрархічної та ринкової.

		Методика базується на принципі порівняння двох станів: наявного («як є») і бажаного («як має бути»), що дає змогу визначити культурні розбіжності та сформулювати напрями для трансформації. Водночас ОСАІ має обмеження у сфері економічного аналізу, оскільки не охоплює фінансові показники.
Методика Денісона	Д.	Методика Д. Денісона ґрунтується на моделі конкуруючих цінностей і охоплює чотири ключові виміри корпоративної культури: місія, стабільність, залученість працівників та здатність до адаптації — кожен із яких безпосередньо впливає на ефективність організації. Кожен із зазначених вимірів розкривається через три індикатори, що загалом утворює 12 аналітичних показників, які слугують базою для комплексного оцінювання культури підприємства.
Методика Г. Захарчин		Методика передбачає двокomпонентний підхід до оцінювання: – з одного боку, здійснюється якісний аналіз ефективності виконання корпоративною культурою її основних функцій; – з іншого — проводиться кількісна оцінка на основі фінансово-економічних індикаторів, що відображають рівень сформованості культури в організації.
Методика О'Рейллі, Чатмана і Калдвелла	ОСР	Методика ОСР оцінює психологічний клімат організації за 27 параметрами, згрупованими у 7 напрямів: ставлення до роботи, міжособистісні взаємини та індивідуальні поведінкові норми.
Методика Гласер і Заману	OSC	Organizational Culture Survey оцінює культуру організації за шістьма критеріями: командна взаємодія, моральний клімат, комунікація, управлінська участь, контроль та проведення нарад.
Методика «Культурне поле» Т.О. Соломандіної		Методика передбачає візуалізацію «культурного поля» організації у вигляді кола з чотирма секторами, кожен із яких охоплює чотири параметри культури, визначені на основі відповідей персоналу.

Джерело: складено автором на основі джерел [5, 18]

Перш ніж розпочати дослідження, спрямоване на діагностику та вдосконалення корпоративної культури в організації, доцільно проаналізувати сукупність факторів, які формують її зміст і динаміку. Умовно ці чинники поділяються на внутрішні та зовнішні — одні з них сприяють розвитку культури, інші можуть стримувати її становлення [14, с. 133]. Узагальнена характеристика таких факторів представлена у таблиці 1.4.

Таблиця 1.4 – Чинники впливу на формування корпоративної культури

Внутрішні детермінанти корпоративної культури	Зовнішні умови впливу на корпоративну культуру
1) Поточний організаційний стан і структура підприємства 2) Сформульована місія та стратегічні орієнтири компанії 3) Обрана модель довгострокового розвитку 4) Стиль і система управління в організації 5) Існуючі неформальні комунікаційні зв'язки 6) Рівень професійної підготовки та загальної культури персоналу 7) Особистісні якості керівника, його цінності та управлінські переконання	1) Вплив ділового середовища: партнери, конкуренти, ринкові гравці 2) Динаміка та зміна запитів споживачів 3) Політична ситуація та економічна стабільність у країні 4) Національно-культурні традиції та ментальні особливості 5) Рівень впровадження інновацій та технологічних змін 6) Взаємодія з іншими організаціями та зовнішніми інституціями 7) Законодавче поле та нормативно-правове регулювання

Джерело: складено автором на основі джерел [7, 8]

Чинники, що впливають на розвиток та трансформацію корпоративної культури

Розуміння умов, за яких корпоративна культура розвивається або, навпаки, зазнає гальмування, є ключовим у процесі її вдосконалення. Умовно ці фактори можна поділити на дві групи: ті, що сприяють розвитку культурного середовища організації, та ті, що його стримують [12, с. 158].

Розвиток корпоративної культури залежить від цілого ряду чинників, які можуть як сприяти її формуванню, так і стримувати цей процес. До сприятливих умов належать, зокрема, відкритість організації до нового — ідей, підходів, ринкових сигналів. Коли підприємство уважно стежить за зовнішнім середовищем, активно аналізує споживчі очікування, відслідковує поведінку конкурентів та користується допомогою зовнішніх консультантів, це стимулює формування сучасної й адаптивної корпоративної культури. Не менш важливою є підтримка професійного

розвитку персоналу через навчання, особливо за межами компанії, що збагачує колектив новими знаннями та практиками. Також важливу роль відіграє прозорість у доборі кадрів і активна участь керівництва у моніторингу стану корпоративної культури.

Натомість, існує низка факторів, які суттєво ускладнюють розвиток організаційної культури. Серед них — надмірне захоплення внутрішніми процедурами, яке відволікає від стратегічного бачення, та відсутність зрозумілих критеріїв оцінки результативності роботи. Якщо компанія має монопольне або домінуюче становище на ринку, це часто знижує мотивацію до змін і самовдосконалення. Одноманітні завдання, низька згуртованість команд і обмежена мобільність управлінців також негативно впливають на розвиток культури. Особливо шкідливими є упередженість і суб'єктивність при доборі кадрів, а також формальний підхід до навчання.

Таблиця 1.5 – Сприятливі та стримувальні чинники формування корпоративної культури

Сприятливі чинники	Фактори, що гальмують розвиток
Підвищення відкритості організації до зовнішнього середовища та нових ідей	Надмірна увага до внутрішніх процедур і регламентів
Систематичний аналіз споживчих очікувань та потреб	Відсутність чітких критеріїв оцінки ефективності підприємства й персоналу
Моніторинг поведінки та результатів конкурентів	Домінуюче становище компанії на ринку, що знижує мотивацію до змін
Використання професійної допомоги зовнішніх консультантів	Одноманітність трудових завдань і слабка згуртованість команд
Залучення персоналу до зовнішнього навчання та професійного розвитку	Обмежена мобільність управлінських кадрів
Перехід до більш конкурентного та передбачуваного середовища	Поверхове або неефективне зовнішнє навчання
Тиск або вимоги з боку зовнішніх засновників чи інвесторів	Суб'єктивний підхід до добору кадрів
Об'єктивний та прозорий підхід до підбору персоналу	Низький рівень управлінських компетенцій
Систематичний контроль за станом корпоративної культури керівництвом	Молодий вік підприємства, відсутність традицій і усталених практик

Джерело: складено автором на основі джерел [9,11]

Ключові виклики, які змушують компанії ініціювати зміни в культурному середовищі, включають: зростання конкуренції, розширення масштабів операційної діяльності, впровадження нових технологій, утворення нових підрозділів.

Здійснюючи трансформацію корпоративної культури, доцільно дотримуватися логіки та етапності змін, запропонованої Едгаром Шейном. Ця структура представлена на рисунку 1.4.



Рисунок 1.4 – Етапи трансформації корпоративної культури

Джерело: [28, с. 26]

Корпоративна культура не є сталою — вона має змінюватися відповідно до нових умов функціонування підприємства. Динамічні зміни зовнішнього середовища, зокрема посилення конкуренції, державне регулювання, економічні коливання та розвиток технологій, вимагають її періодичного оновлення. Якщо культура не відповідає новим викликам, вона потребує трансформації.

Процес формування нової корпоративної культури є поступовим і вимагає часу. Він включає розробку нової місії, оновлення цінностей та ідеології підприємства, адаптацію стилю управління, збереження позитивного досвіду минулого, традицій, процедур, а також оновлення формальної структури організації й системи оцінювання її ефективності.

Сучасні ринкові реалії ставлять перед керівництвом завдання впровадження сучасних управлінських інструментів і моделей впливу на персонал. За таких умов незацікавленість у роботі стає економічно невигідною для самих працівників, а мотивація до активної участі в

досягненні цілей підприємства зростає. Саме завдяки цим внутрішнім механізмам корпоративна культура виступає потужним фактором, що забезпечує конкурентоспроможність і стабільний розвиток підприємства.

Адаптивність до змін, зорієнтованість на результат та єдність у досягненні стратегічних цілей — це основа успішної корпоративної культури, яка є запорукою ефективної діяльності підприємства [23, с. 189].

Основні напрями впливу корпоративної культури на результативність діяльності підприємства зображено на схемі (рисунок 1.5).

Роль корпоративної культури у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства.

Корпоративна культура відіграє ключову роль у формуванні репутації та зовнішнього образу організації. Вона виступає внутрішнім ресурсом, що стимулює інноваційну активність, сприяє розвитку трудового потенціалу персоналу, формуванню інтелектуального капіталу та зміцненню конкурентних позицій підприємства на ринку.

У цілому, вплив організаційної культури виявляється в активізації людського ресурсу, який становить важливу складову загального економічного потенціалу компанії. Посилення трудового потенціалу веде до зростання професійної компетентності працівників, що у перспективі позитивно позначається на прибутковості діяльності. Компетентний персонал — це джерело креативних ідей, інноваційних рішень та підвищеної продуктивності праці [31]. Завдяки високому рівню кваліфікації працівники здатні швидше адаптуватися до змін, ефективно взаємодіяти в команді та оперативно реагувати на виклики ринку. Крім того, добре підготовлений персонал сприяє підвищенню іміджу організації в очах партнерів і клієнтів, що є важливою складовою конкурентоспроможності. Інвестування в розвиток людського капіталу в сучасних умовах набуває стратегічного значення, адже саме працівники формують основу для сталого зростання і довгострокового успіху підприємства.

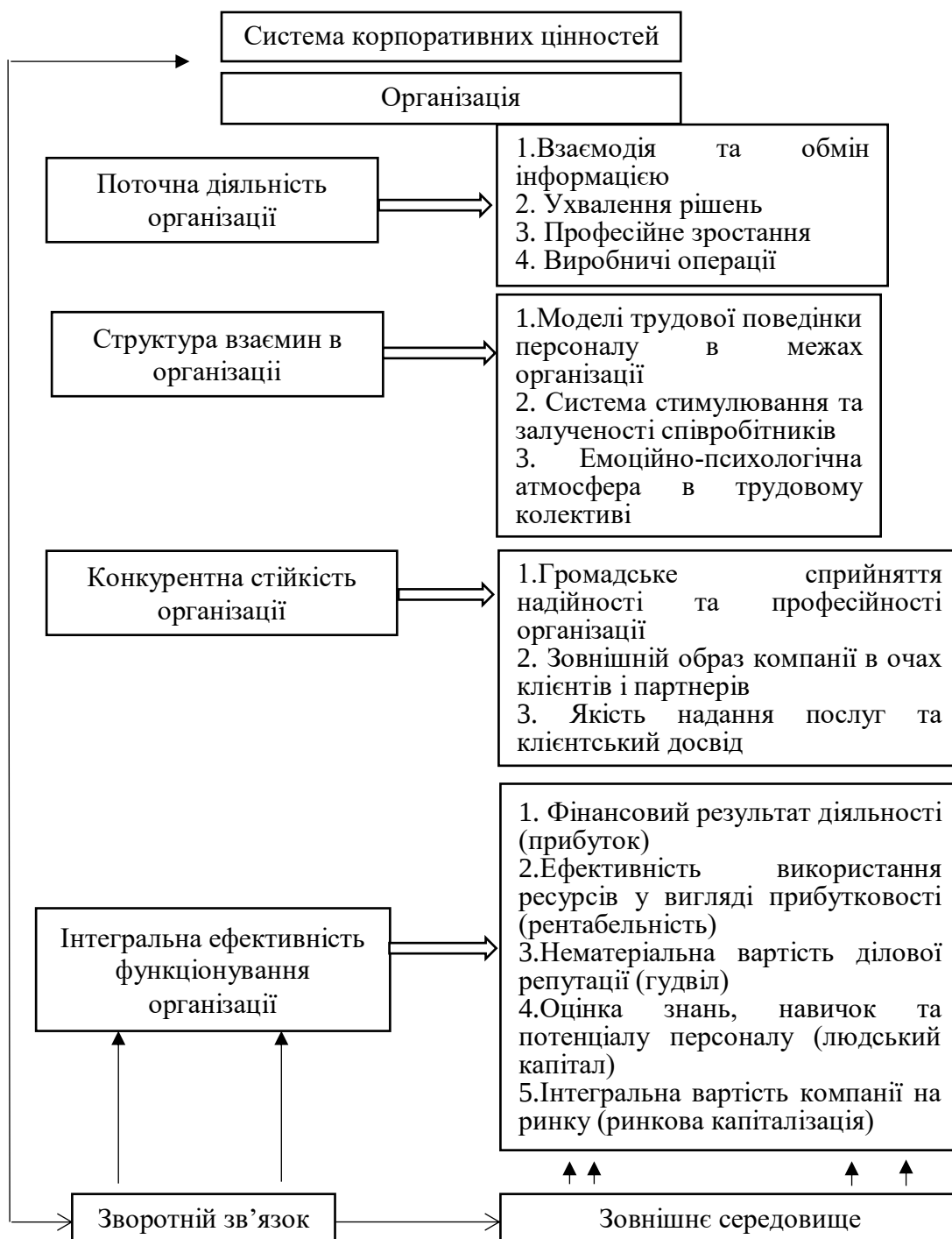


Рисунок 1.5 – Системна модель впливу організаційної культури на ефективність підприємства

Джерело: складено автором на основі джерел [45, с.100]

Таким чином, усі напрями впливу корпоративної культури на ефективність організації є взаємопов'язаними та критично важливими для досягнення стратегічних цілей.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ФУНКЦІОНУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ У ТОВ «НОВА ЛАЙН»

2.1. Оцінка техніко-економічного профілю діяльності ТОВ «НОВА ЛАЙН»

Серед українських підприємств, які спеціалізуються на вуглецевих технологіях, Товариство з обмеженою відповідальністю «НОВА ЛАЙН» вирізняється стабільною динамікою розвитку та високим ступенем галузевої експертизи. Компанія функціонує на ринку з 1993 року та має сформований імідж інноваційно орієнтованого виробника вуглецевих матеріалів і компонентів на їхній основі.

Вже через кілька років після заснування, у 1997 році, підприємство приєдналося до Міжнародної асоціації підприємств міського електротранспорту, що стало підтвердженням його професійного визнання на міжнародному рівні. У 1998 році з ініціативи керівництва був створений власний науково-дослідний підрозділ, мета якого полягала в розробці нових типів матеріалів та оптимізації технологічних процесів виробництва [27].

Управлінська модель компанії побудована відповідно до стандарту ISO 9001:2015, що забезпечує високий рівень внутрішнього контролю якості та орієнтацію на постійне вдосконалення процесів.

Ключову роль у формуванні технологічної переваги ТОВ «НОВА ЛАЙН» відіграє людський капітал: підприємство об'єднує фахівців, які мають багаторічний досвід, здобутий у провідних наукових установах.

Завдяки цьому компанія випускає продукцію, що відповідає найвищим технічним вимогам і може конкурувати з провідними європейськими зразками.

На підприємстві панує стійка система внутрішньої культури: сформовані цінності, корпоративні традиції та довіра між співробітниками забезпечують сприятливий мікроклімат і згуртованість колективу. Працівники беруть активну участь не лише в основних виробничих процесах, а й у позаформальних ініціативах, що підтримує організаційну єдність.

За роки діяльності ТОВ «НОВА ЛАЙН» сформувало стійке кадрове ядро. Штатна чисельність перевищує 95 осіб, охоплюючи спеціалістів різних сфер: виробництво, комерційна діяльність, наукові дослідження, проєктна аналітика тощо.

Структура управління має чітко виражений лінійний характер, що дозволяє забезпечити ефективну підзвітність і координацію між підрозділами. Візуальну модель управлінської структури представлено на рисунку 2.1.

Застосування методу поелементного якісного аналізу дає змогу дослідити ключові складові корпоративної культури в межах підприємства [40, с. 135].

Місія ТОВ «НОВА ЛАЙН» полягає у зміцненні своїх позицій як лідера у сфері виробництва вуглецевих матеріалів на міжнародному ринку, що досягається завдяки згуртованій та мотивованій команді фахівців.

Стратегічна мета підприємства — створення продукції, яка поєднує у собі виняткову якість і конкурентну ціну, не маючи аналогів у світовій практиці.

Ключовий принцип діяльності компанії — орієнтація на максимальне задоволення потреб навіть найвимогливіших клієнтів.

Цінності організації — це не просто слова чи гасла. Це внутрішній код поведінки, що об'єднує співробітників, визначає стиль взаємодії, спосіб прийняття рішень і ставлення до клієнтів, партнерів та один до одного. Вони формують корпоративну ідентичність і задають вектор стратегічного розвитку.

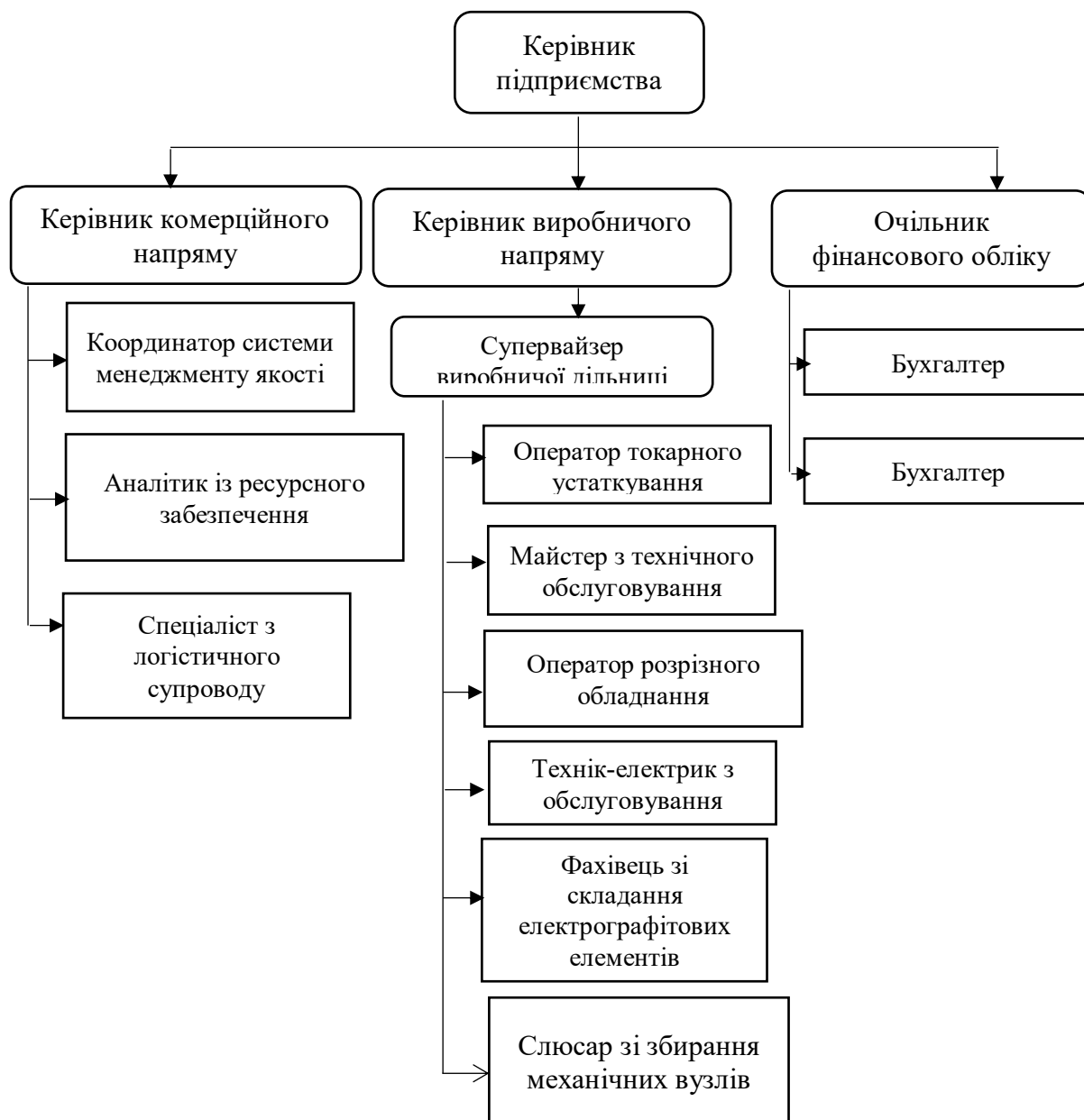


Рисунок 2.1 – Структурна модель управління в ТОВ «НОВА ЛАЙН»

Джерело: розроблено автором

Серед ключових цінностей нашої організації — відповідальність, відкритість, командна робота, інноваційність та орієнтація на якість. Ми віримо, що чесність і прозорість у взаємодії створюють довіру — як всередині колективу, так і ззовні. Високі етичні стандарти є основою бізнесу.

Основні цінності організації:

1. Людський потенціал ТОВ «НОВА ЛАЙН» приділяє значну увагу розвитку персоналу, визнаючи, що саме працівники є її головною рушійною силою. Компанія дотримується таких підходів:

- заохочення професійного та особистісного зростання співробітників;
- об'єктивна оцінка їхнього внеску в успіх організації;
- підтримка ініціативності та креативності;
- створення сприятливої атмосфери довіри й взаємоповаги на робочому місці.

2. Партнерські взаємини. Організація прагне до встановлення довготривалих, взаємовигідних відносин з контрагентами, сприяючи зростанню їхньої конкурентоспроможності.

3. Команда лідерів. У центрі корпоративної філософії — формування команди високопрофесійних лідерів, здатних забезпечити стабільне лідерство компанії у галузі.

4. Висока виконавська дисципліна. Компанія заохочує відповідальне ставлення до обов'язків, своєчасне виконання завдань, а також постійне вдосконалення компетенцій.

5. Довіра і повага в колективі. Формується середовище, де цінується гідність кожного працівника, підтримуються горизонтальні й вертикальні комунікації [27].

Крім того, на підприємстві діє система поведінкових норм, яка регламентує етичні принципи взаємодії працівників.

Кадрова стратегія ТОВ «НОВА ЛАЙН» спрямована на підтримання балансу між оновленням персоналу та збереженням кадрового ядра з високим рівнем кваліфікації. Основний акцент — на відповідність кадрового складу поточним і перспективним потребам підприємства з урахуванням тенденцій на ринку праці.

Одним із показників ефективності управління персоналом є динаміка його чисельності. У таблиці 2.1 подано ключові дані щодо руху кадрів за 2022–2024 роки.

Таблиця 2.1 – Динаміка кадрових показників у ТОВ «НОВА ЛАЙН» за 2022–2024 рр.

Показники	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Зміна у фактичних величинах, + / -		Зміна у відсотках (%)	
				2024/2022	2024/2023	2024/2022	2024/2023
Кількість прийнятих на роботу, осіб	12	3	5	-7	2	- 58,3	66,6
Кількість звільнених працівників, осіб	8	19	14	6	-5	75	- 26,3
Штатна чисельність на завершення року	120	104	95	-25	-9	- 20,8	- 8,6

Джерело: розроблено автором

На основі даних, поданих у таблиці 2.1, можна зробити висновок про загальну тенденцію до скорочення чисельності персоналу в ТОВ «НОВА ЛАЙН» протягом аналізованого періоду. Так, у 2024 році кількість працівників у штаті зменшилася на 25 осіб порівняно з 2022 роком, що відповідає зниженню на 20,8 %. У порівнянні з 2023 роком спад становив 9 осіб або 8,6 %. Станом на 31 грудня 2024 року в організації було офіційно працевлаштовано 95 осіб.

Графічне відображення змін чисельності персоналу протягом трьох років представлено на рисунку 2.2.

Зниження кадрового складу пояснюється передусім зростанням кількості звільнень. У 2024 році до штату було зараховано лише 5 нових співробітників. Якщо порівнювати цей показник з 2022 роком, то він

зменшився на 7 осіб (тобто на 58,3 %). Водночас у порівнянні з 2023 роком спостерігається позитивна динаміка — збільшення кількості новоприйнятих працівників на 2 особи, що становить 66,6 % приросту.

Щодо звільнень, то тут тенденція є більш тривожною: у 2024 році з компанії було звільнено 14 працівників. У порівнянні з 2022 роком цей показник зріс на 6 осіб або на 75 %. Проте, у порівнянні з 2023 роком, відбулося зменшення звільнень на 5 осіб, що відповідає спадові на 26,3 %.

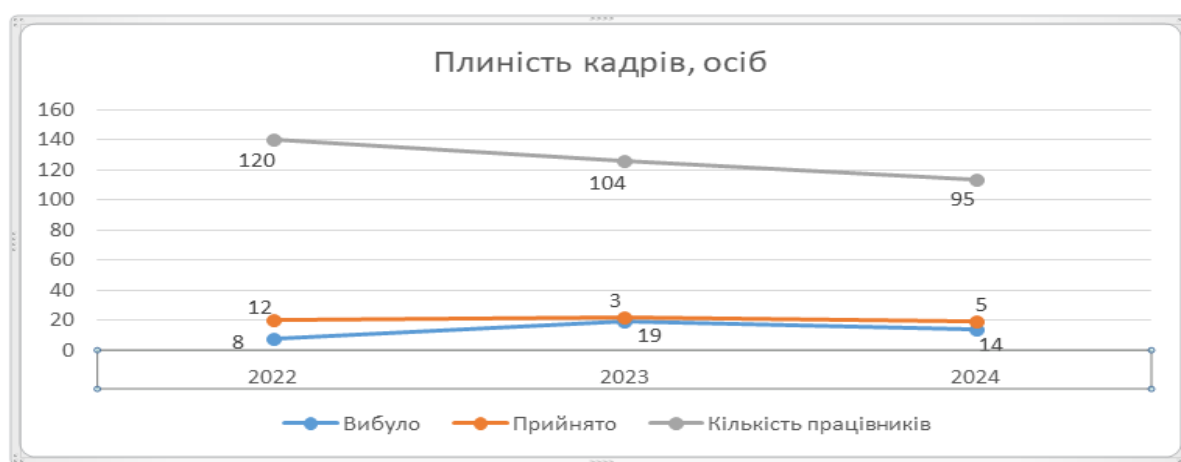


Рисунок 2.2 – Динаміка чисельності працівників у ТОВ «НОВА ЛАЙН» протягом 2022–2024 років

Джерело: розроблено автором

У ТОВ «НОВА ЛАЙН» функціонує комплексна система стимулювання, яка поєднує матеріальні й нематеріальні інструменти. Основними чинниками, що позитивно впливають на рівень мотивації працівників, є: стабільна та конкурентна заробітна плата, соціальний пакет, бонуси за ініціативність і результативність, а також залучення до цікавих і перспективних проектів у межах різних напрямів діяльності компанії.

У процесі внутрішнього аналізу було виявлено, що мотиваційні пріоритети залежать від вікових особливостей персоналу. Це враховується

при формуванні заходів корпоративної культури як важливого елемента нематеріальної мотивації. Зокрема:

Працівники віком 21–30 років надають перевагу динамічному середовищу, можливості комунікації та системі заохочень.

Співробітники у віці 31–46 років орієнтовані на високий дохід і можливість професійної самореалізації.

Працівники старші за 46 років цінують стабільність, службове визнання та гарантовані відпустки.

Таким чином, гнучкий підхід до мотивації дозволяє компанії ефективно керувати залученістю персоналу та формувати сприятливий соціально-психологічний клімат.

2.2. Дослідження рівня корпоративної культури в ТОВ «НОВА ЛАЙН»

Корпоративна культура є важливим механізмом управління персоналом і чинником, що впливає на продуктивність та згуртованість колективу. Щоб ефективно формувати та коригувати ціннісні орієнтири в організації, керівництву необхідно мати чітке уявлення про її реальний стан. Це дозволяє виявити сильні сторони культурного середовища, а також проблемні зони, які потребують вдосконалення [7, с. 182].

Оцінювання рівня корпоративної культури в ТОВ «НОВА ЛАЙН» здійснювалося на основі кількох методичних підходів, серед яких:

1. Методика Г. М. Захарчин, орієнтована на функціональний аналіз;
2. Авторський тест, розроблений у межах магістерського дослідження;
3. Тест І. Д. Ладанова «Рівень корпоративної культури»;
4. OSAI-методика К. Камерона та Р. Куїнна.

Першим етапом оцінювання було застосування методики Г. М. Захарчин, яка передбачає аналіз ефективності реалізації ключових функцій

корпоративної культури. Її перевагами є доступність, простота реалізації та достатній рівень достовірності результатів [14, с. 226].

Процес оцінювання включає такі послідовні кроки:

1. Формування переліку функцій корпоративної культури згідно з класифікацією, представленою в першому розділі. Функції можуть бути доповнені відповідно до специфіки підприємства та узгоджені з управлінським персоналом. Дані було внесено в узагальнену таблицю (див. додаток А).
2. Визначення ознак для кожної функції, які відображають її зміст і специфіку. Формування переліку ознак здійснювалося з урахуванням думки співробітників компанії, що підвищує об'єктивність оцінки.
3. Опитування працівників, у ході якого респонденти оцінили реалізацію кожної функції за п'ятибальною шкалою (від 0 до 5 балів).
4. Обробка результатів – підрахунок загальної суми балів за кожну функцію.
5. Інтерпретація результатів – визначення загального рівня корпоративної культури відповідно до шкали:

До 20 балів — культура відсутня

21–40 балів — низький рівень

41–60 балів — середній рівень

61–80 балів — достатній рівень

81–100 балів — високий рівень [14, с. 227]

Розгорнуту характеристику кожного рівня корпоративної культури подано в додатку Б.

Для проведення аналізу було опитано 10 працівників ТОВ «НОВА ЛАЙН». Підсумкові результати оцінки подано в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Результати оцінювання рівня корпоративної культури в ТОВ «НОВА ЛАЙН» (за функціональною методикою)

Функції	Ознаки функцій	Бали 1 – 5 опитуваних працівників									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Просвітницько-виховна	1	4	5	4	3	5	4	2	5	3	4
	2	3	4	4	5	3	4	5	5	3	3
	3	4	3	3	2	5	3	3	2	5	4
Сума балів		11	12	11	10	13	11	10	12	11	11
2. Мотиваційна	1	3	4	2	5	3	3	4	4	5	2
	2	5	4	4	5	3	5	5	4	3	4
	3	4	3	5	4	4	3	4	5	5	3
Сума балів		12	11	11	14	10	11	13	13	13	9
3. Комунікативна	1	3	4	5	2	3	4	2	5	2	3
	2	2	4	3	3	4	2	1	4	3	5
	3	1	2	4	3	3	4	5	4	3	3
Сума балів		6	10	12	8	10	10	8	13	8	11
4. Стабілізуюча	1	4	3	4	5	2	3	3	4	5	2
	2	5	4	3	3	4	2	3	4	3	3
	3	1	3	4	2	2	3	4	3	4	4
Сума балів		10	10	11	10	8	8	10	11	12	9
5. Адаптивна	1	4	3	2	0	3	1	2	4	2	1
	2	4	5	3	5	4	3	4	5	3	3
	3	3	4	2	5	3	2	5	4	4	2
Сума балів		11	12	7	10	10	6	11	13	9	6
6. Регулювальна	1	3	4	1	2	5	4	3	2	4	3
	2	2	4	0	3	3	1	2	4	3	2
	3	3	2	1	0	4	2	3	0	1	2
Сума балів		8	10	2	5	12	7	8	6	8	7
7. Інноваційна	1	5	4	3	4	5	3	2	4	4	5
	2	0	2	1	3	2	0	3	2	1	2
	3	3	4	5	2	3	4	4	1	4	5
Сума балів		8	10	9	9	10	7	9	7	9	12
Загальна сума балів		66	75	63	66	73	60	69	75	70	65
Середнє значення загальної суми		68,2									

Джерело: розроблено автором

За підсумками проведеного оцінювання встановлено, що рівень корпоративної культури в ТОВ «НОВА ЛАЙН» відповідає категорії «достатній» згідно з обраною шкалою. Середнє значення, отримане в результаті опитування, склало 68,2 бала, що свідчить про сформовану

систему організаційних цінностей, наявність позитивного клімату в колективі та чітко вибудовану систему внутрішніх комунікацій.

У структурі корпоративного середовища компанії простежується підтримка традицій, акцент на командну співпрацю, а також функціонування ефективної мотиваційної політики, яка стимулює працівників до підвищення кваліфікації та розширення професійної компетентності. Наявні ознаки інноваційної активності персоналу, що позитивно позначається на розвитку організації загалом.

З метою глибшого аналізу організаційної культури та виявлення потенційних проблемних зон, було проведено анкетування серед працівників ТОВ «НОВА ЛАЙН». Опитування проводилося на основі анкети, спеціально розробленої в межах даного дослідження (детальний зміст – у додатку В).

У дослідженні взяли участь 56 респондентів, що представляють різні структурні підрозділи та обіймають різні посади. Зібрані дані були опрацьовані та подані у вигляді графіків і діаграм для зручності аналізу.

Одне з перших питань анкети стосувалося тривалості роботи працівників в організації. Структуру відповідей у відсотковому співвідношенні подано на рисунку 2.3.



Рисунок 2.3 – Структура відповідей на запитання: «Тривалість вашої роботи в ТОВ «НОВА ЛАЙН»»

Джерело: розроблено автором

Аналіз відповідей на запитання щодо стажу роботи показав, що лише 8,9 % респондентів мають досвід роботи в ТОВ «НОВА ЛАЙН» від 3 до 12 місяців. 14,2 % працівників зазначили, що працюють у компанії від 1 до 3 років, а 17,8 % — від 3 до 5 років. Водночас переважна більшість опитаних, а саме 62,5 % (33 особи), мають стаж понад п'ять років. Це свідчить про наявність стабільного кадрового ядра та невисоку плинність персоналу.

У межах подальшого аналізу респондентам було запропоновано оцінити труднощі, з якими вони стикалися на початку роботи. Отримані результати подано на рисунку 2.4. Найчастіше вказуваною проблемою були професійні обов'язки — цю відповідь обрало 44,6 % працівників. Для 26,7 % найбільшою складністю стало налагодження взаємодії з колективом. 10,7 % опитаних зазначили умови праці, а решта 17,8 % обрали інші варіанти відповіді.

Враховуючи отримані результати, доцільним є запровадження адаптаційного навчального модуля для нових працівників.

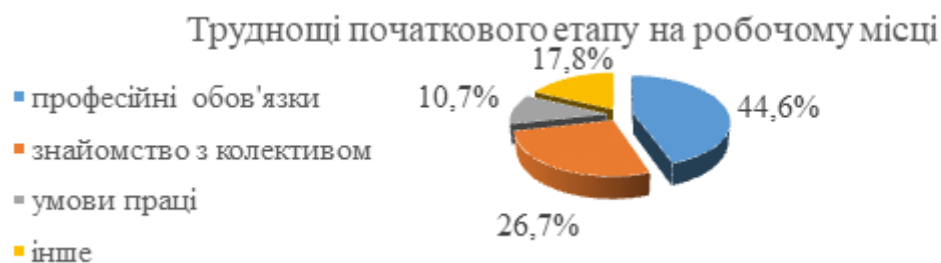


Рисунок 2.4 – Структура ускладнень, з якими стикалися нові співробітники ТОВ «НОВА ЛАЙН» у процесі адаптації

Джерело: укладено на основі результатів авторського опитування

Результати відповідей на запитання «Чи обізнані ви з історією свого підприємства?» демонструють загалом позитивну динаміку. Зі 56 респондентів 67,8 % зазначили, що добре знають історію створення та

становлення ТОВ «НОВА ЛАЙН», 21,4 % визнали, що мають лише загальне уявлення, а 10,7 % зізналися у повній необізнаності (див. рисунок 2.5).

Такі показники можна вважати позитивними, адже вони свідчать про певну ідентифікацію працівників із підприємством, їхню зацікавленість у його минулому та небайдужість до корпоративної спадщини. Це є важливою передумовою для формування стійкої внутрішньої культури та зміцнення лояльності персоналу.



Рисунок 2.5 – Обізнаність працівників ТОВ «НОВА ЛАЙН» з історією підприємства

Джерело: підготовлено автором на основі результатів анкетування

У межах анкетування працівникам було запропоновано відповісти на запитання: «Через який період роботи ви відчули себе частиною колективу?». Отримані результати свідчать про швидку інтеграцію більшості співробітників у внутрішнє середовище ТОВ «НОВА ЛАЙН». Зокрема, 51,7 % респондентів зазначили, що відчули себе членами команди вже протягом перших трьох місяців, 23,2 % – до пів року, 14,2 % – у межах першого року роботи, а 10,7 % – ще впродовж першого місяця (рисунок 2.6).

Отже, можна зробити висновок, що для значної частини персоналу процес адаптації відбувається досить оперативно, що вказує на ефективність внутрішньої комунікації, підтримуюче середовище в колективі та позитивні елементи корпоративної культури, які сприяють швидкому формуванню почуття належності до організації.



Рисунок 2.6 – Період, протягом якого працівники ТОВ «НОВА ЛАЙН» відчули себе частиною колективу

Джерело: сформовано за результатами авторського анкетування

Одним із важливих індикаторів якості внутрішнього мікроклімату в організації є наявність або відсутність конфліктів між працівниками. У межах опитування персоналу ТОВ «НОВА ЛАЙН» було поставлене запитання: «Чи виникають у вас конфліктні ситуації в колективі?»

Результати вказують на відносно стабільну ситуацію: 44,6 % респондентів зазначили, що не мають досвіду конфліктів на робочому місці, 37,5 % визнали, що такі ситуації трапляються час від часу, і лише 17,8 % повідомили про часті конфлікти.

Детальний розподіл відповідей подано на рисунку 2.7. Загалом, отримані дані свідчать про відносно позитивний соціально-психологічний клімат у колективі. Проте наявність навіть епізодичних конфліктів потребує системної уваги з боку менеджменту — зокрема, в частині покращення внутрішніх комунікацій, удосконалення лідерських практик і підвищення рівня корпоративної етики.

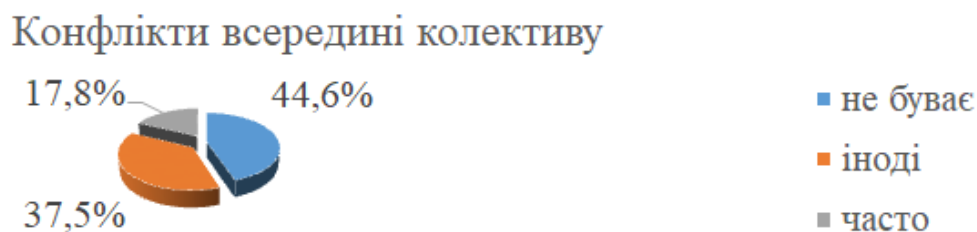


Рисунок 2.7 – Частота проявів конфліктних ситуацій у трудовому колективі ТОВ «НОВА ЛАЙН»

Джерело: укладено на основі результатів авторського анкетування

Результати опитування на запитання «Чи виникають у вас конфлікти з керівництвом?» свідчать про переважно помірний рівень напруги у вертикальних комунікаціях. Зокрема, 55,3 % респондентів зазначили, що конфлікти з керівництвом виникають зрідка, 33,9 % не стикаються з ними взагалі, а 10,7 % вказали на регулярність подібних ситуацій. Це свідчить про потребу у підвищенні управлінської культури та покращенні зворотного зв'язку в системі «керівник – підлеглий». Візуалізацію результатів представлено на рисунку 2.8.

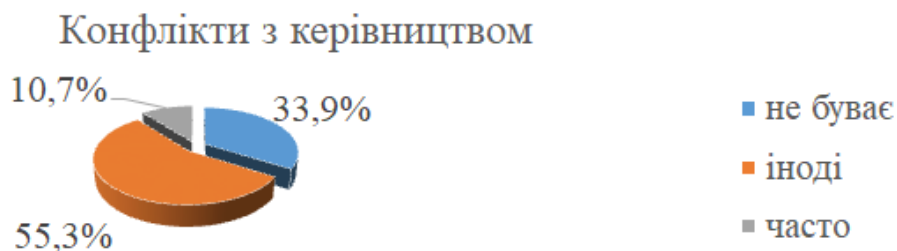


Рисунок 2.8 – Частота конфліктних ситуацій у взаємодії працівників із керівництвом ТОВ «НОВА ЛАЙН»

Джерело: укладено на основі результатів авторського дослідження

У межах опитування працівникам ТОВ «НОВА ЛАЙН» було запропоновано дати власне тлумачення поняття «корпоративна культура». Отримані відповіді засвідчили різноманітність сприйняття цього явища в колективі.

Для 12,5 % респондентів корпоративна культура асоціюється насамперед зі спільним дозволям і неформальним спілкуванням з керівництвом. 21,4 % трактують її як сукупність внутрішніх традицій і

звичаїв, 32,1 % вбачають у ній базові цінності організації, а найбільша частка – 33,9 % – ототожнює корпоративну культуру з командним духом.

Ці результати свідчать про різні рівні залученості працівників до організаційної культури, що можна використати для подальшого удосконалення внутрішньої комунікації та ціннісного позиціонування. Візуалізацію розподілу відповідей подано на рисунку 2.9.

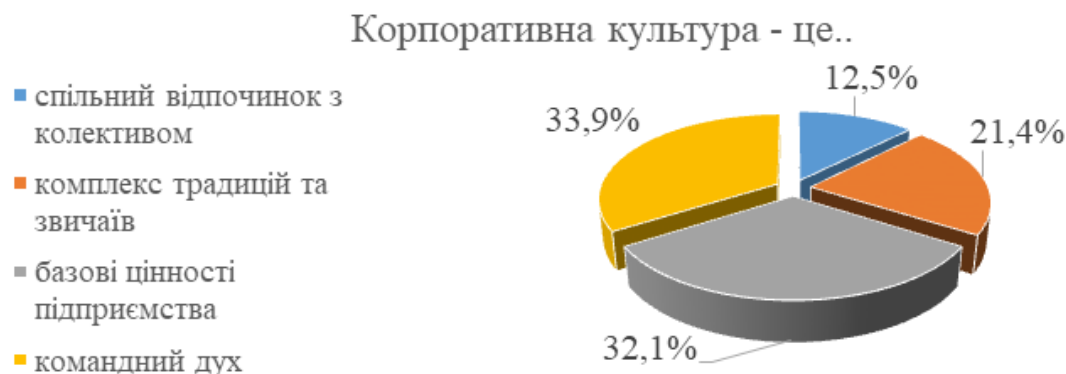


Рисунок 2.9 – Уявлення працівників ТОВ «НОВА ЛАЙН» про зміст корпоративної культури

Джерело: узагальнено за результатами авторського анкетування

Результати відповідей на запитання «Наскільки для вас важливо працювати в колективі, де між працівниками налагоджена ефективна взаємодія?» свідчать про високий рівень соціальної чутливості персоналу ТОВ «НОВА ЛАЙН» до якості внутрішніх комунікацій.

Так, 58,9 % респондентів вважають наявність злагодженої взаємодії критично важливою умовою продуктивної праці. Для 28,5 % цей чинник має другорядне значення, а 12,5 % обрали варіант відповіді, що свідчить про байдужість до рівня колективної згуртованості (див. рисунок 2.10).

Таким чином, більшість працівників виразно орієнтовані на позитивний морально-психологічний клімат як передумову ефективної взаємодії та професійної реалізації в межах організації.

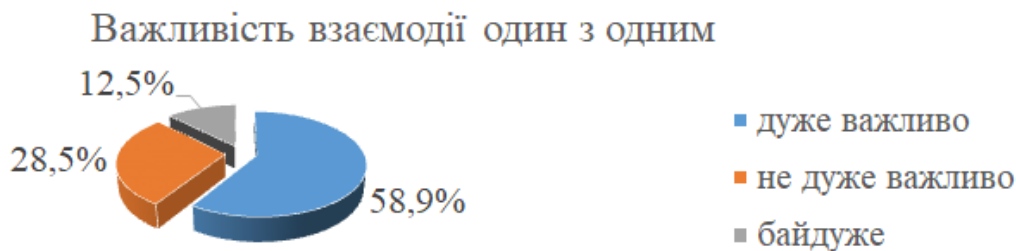


Рисунок 2.10 – Оцінка працівниками ТОВ «НОВА ЛАЙН» важливості міжособистісної взаємодії в колективі

Джерело: укладено за результатами авторського опитування

Результати опитування щодо відповідності стилю управління стратегічним орієнтирам підприємства показали, що 55,3 % працівників ТОВ «НОВА ЛАЙН» визнають управлінський підхід адекватним поставленим завданням. 28,6 % вважають, що стиль лише частково відповідає цілям компанії, тоді як 16,1 % вказали на його невідповідність. Це вказує на наявність довіри до керівництва, проте також відкриває простір для організаційних коригувань. Узагальнені відповіді подано на рисунку 2.11.



Рисунок 2.11 – Оцінка працівниками відповідності управлінського стилю цілям діяльності ТОВ «НОВА ЛАЙН»

Джерело: узагальнено за результатами авторського анкетування

Аналіз відповідей на запитання щодо наявності місії у ТОВ «НОВА ЛАЙН» показав, що 60,7 % працівників чітко ідентифікують її як орієнтир

у своїй діяльності. Водночас 30,3 % зазначають, що місія існує, але сприймається розпливчасто, тоді як 8,9 % вважають, що підприємство її не має. Отримані результати вказують на потребу в більш чіткому комунікуванні стратегічної мети компанії на всіх рівнях персоналу. Деталі наведено на рисунку 2.12.



Рисунок 2.12 – Сприйняття працівниками ТОВ «НОВА ЛАЙН» наявності чітко сформульованої місії як орієнтира діяльності

Джерело: укладено автором на основі результатів опитування

Результати опитування щодо ключових професійних цінностей працівників ТОВ «НОВА ЛАЙН» засвідчили домінування орієнтації на особистісний і кар'єрний розвиток. Для 41,1 % респондентів найважливішою цінністю є можливість професійного зростання. 32,1 % надають перевагу справедливому оцінюванню праці, 17,8 % акцентують на змістовності виконуваних завдань, і лише 8,9 % вважають важливою участь у прийнятті рішень.

Таке співвідношення свідчить про високий попит на визнання, розвиток і самореалізацію, що має бути враховано при розробці системи мотивації та управління персоналом. Водночас низький рівень залученості до управлінських процесів вказує на потребу посилення культури залучення та партнерства. Це означає, що працівникам необхідно не лише чітко розуміти свої функції, а й відчувати свою причетність до ухвалення рішень, впливати на процеси, що відбуваються в організації. Такий підхід дозволяє

формувати довіру, підвищує рівень відповідальності та ініціативності, сприяє розвитку горизонтальних комунікацій і командної взаємодії.

Формування культури партнерства передбачає регулярний обмін думками між керівництвом і персоналом, відкритий діалог, спільне обговорення цілей та результатів діяльності. Упровадження механізмів зворотного зв'язку, залучення працівників до стратегічного планування, участь у розробці внутрішніх політик і стандартів — усе це сприятиме підвищенню рівня залученості, зміцненню лояльності та формуванню ефективного командного середовища.

Відповіді подано на рисунку 2.13.



Рисунок 2.13 – Визначення пріоритетних цінностей працівниками ТОВ «НОВА ЛАЙН» у межах корпоративного середовища

Джерело: укладено автором за результатами анкетного опитування

Результати опитування щодо найбільш цінних форм нематеріального стимулювання в ТОВ «НОВА ЛАЙН» виявили чітку орієнтацію працівників на професійне зростання та розвиток. Для 42,8 % респондентів ключовим мотиваційним чинником є можливість кар'єрного просування. 28,6 % віддають перевагу навчанню та підвищенню кваліфікації, що також

підтверджує їхню зацікавленість у самореалізації. 16,1 % опитаних вважають важливим соціальне забезпечення, а 12,5 % – моральне визнання.

Такий розподіл свідчить про потребу в активному використанні нематеріальних методів мотивації, з особливим акцентом на кар'єрне планування, розвиток персоналу й підтримку професійних ініціатив. Візуалізацію результатів представлено на рисунку 2.14.

Залучення співробітників до ухвалення рішень, визнання досягнень, можливість реалізації власних ідей та чіткі перспективи зростання формують відчуття значущості й належності до команди. Такий підхід сприяє підвищенню рівня задоволеності роботою та зменшенню рівня плинності кадрів. У довгостроковій перспективі це забезпечує зміцнення корпоративної культури й посилення загальної ефективності організації.



Рисунок 2.14 – Переваги працівників ТОВ «НОВА ЛАЙН» щодо форм нематеріального стимулювання

Джерело: укладено автором на основі результатів анкетного опитування

Отримані в результаті анкетування дані свідчать про високу значущість нематеріального стимулювання для персоналу ТОВ «НОВА ЛАЙН». Найбільш пріоритетними для працівників виявилися можливість

кар'єрного зростання та підвищення кваліфікації, що, у свою чергу, прямо впливає на ефективність їхньої трудової діяльності та загальну залученість.

Узагальнюючи результати соціологічного опитування, можна дійти висновку, що дослідження дозволило здійснити багатовимірний аналіз корпоративної культури підприємства, оцінити рівень психологічного комфорту в колективі, а також виявити ступінь задоволеності працівників своїм професійним середовищем.

3. Оцінювання рівня корпоративної культури за методикою І. Д. Ладанова

Додатковим етапом дослідження корпоративної культури в ТОВ «НОВА ЛАЙН» стало застосування методики І. Д. Ладанова «Рівень корпоративної культури», яка є ефективним діагностичним інструментом для глибокого аналізу внутрішнього організаційного середовища [18].

Методика ґрунтується на 29 оціночних твердженнях, які охоплюють ключові аспекти культури організації: трудову взаємодію, комунікації, стиль управління, мотиваційний клімат і моральні цінності. Респонденти оцінювали кожне твердження за десятибальною шкалою, що дозволяє виявити рівень прояву кожної з характеристик.

У дослідженні взяли участь 10 респондентів. За результатами оцінювання було сформовано узагальнений профіль корпоративної культури, який інтерпретується за такими рівнями: Прекрасний, мажорний, помітний смуток, спадаючий.

На основі узагальнення результатів також визначається загальний рівень розвитку корпоративної культури: дуже високий, високий, середній або такий, що має ознаки деградації [18]. Підсумкові дані оцінювання за цією методикою подано в додатку Г.

Для визначення індексу корпоративної культури в ТОВ «НОВА ЛАЙН» використано підхід, що базується на сукупній кількості балів, отриманих у межах 29 тверджень методики І. Д. Ладанова. Загальна можлива шкала

варіюється від 0 до 290 балів, де кожна відповідь оцінюється за десятибальною системою. Отриманий підсумковий бал інтерпретується відповідно до рівня сформованості корпоративної культури:

менше 115 балів – наявні ознаки деградації культури;

115–174 бали – фіксується середній рівень розвитку;

175–260 балів – високий рівень культури;

261–290 балів – культура знаходиться на дуже високому рівні [18].

Крім загального індексу, в методиці передбачено також аналіз окремих функціональних блоків корпоративної культури (робота, управління, мотивація, комунікації, мораль), які називаються секціями. Для кожної секції обчислюється середнє значення, що дозволяє виявити слабкі або сильні сторони внутрішньої культури підприємства.

Шкала оцінювання секцій є такою:

1–3 бали – спадаючий стан; 4–5 балів – помітний смуток; 6–8 балів – мажорний рівень; 9–10 балів – прекрасний рівень.

Такий підхід дозволяє не лише визначити загальний стан корпоративної культури, а й виявити критичні напрями для її вдосконалення.

Він сприяє глибшому розумінню ціннісних орієнтирів колективу, рівня довіри між співробітниками та керівництвом, а також ступеня ідентифікації працівників із місією та цілями організації. Завдяки цьому керівництво може своєчасно реагувати на виявлені слабкі місця, формувати ефективні стратегії змін і підвищувати рівень залученості персоналу. У результаті поліпшується внутрішній клімат, зростає лояльність працівників і зміцнюється загальна організаційна стійкість.

Комплексна діагностика також дає змогу побачити розриви між бажаними й реальними цінностями, що існують в організації, та запровадити цілеспрямовані інтервенції для їх зближення. Вона стає основою для побудови цілісної системи внутрішніх комунікацій, розвитку лідерських якостей і формування позитивної репутації роботодавця.

Узагальнені результати тестування працівників представлено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Результат середніх балів за методикою І. Д. Ладанова

Твердження	Середнє значення балів
1	8,0
2	7,4
3	5,4
4	6,8
5	6,0
6	6,9
7	5,0
8	5,5
9	6,5
10	6,6
11	4,4
12	7,0
13	8,4
14	5,8
15	4,6
16	7,4
17	7,9
18	6,0
19	4,7
20	5,8
21	8,1
22	6,5
23	5,4
24	7,2
25	7,3
26	5,0
27	6,9
28	4,7
29	8,0
Разом	185,2

Оцінка корпоративної культури ТОВ «НОВА ЛАЙН» за методикою І. Д. Ладанова показала результат 185,2 бала із 290 можливих, що відповідає високому рівню сформованості внутрішньої культури (табл. 2.4).

Це свідчить про наявність стійких цінностей, ефективних управлінських підходів та сприятливого психологічного клімату. Разом із тим, потенціал

для розвитку залишається — зокрема в напрямках залученості персоналу та комунікації.

Таблиця 2.4 – Оцінка рівня корпоративної культури ТОВ «НОВА ЛАЙН» за ключовими функціональними складовими

Назва складової	Середній бал	Стан колективу
«Робота»	7,4	Мажорний
«Комунікації»	6,5	Мажорний
«Управління»	4,9	Помітний смуток
«Мотивація і мораль»	8,0	Мажорний

Джерело: укладено автором

За підсумками тестування за методикою І. Д. Ладанова, складові «робота», «комунікації», «мотивація» та «мораль» продемонстрували мажорний рівень, що свідчить про стабільну й позитивну атмосферу в колективі. Натомість «управління» виявлено як відносно слабку ланку, що потребує додаткової управлінської уваги. Це може свідчити про дефіцит чітких управлінських рішень, недостатній рівень прозорості в комунікаціях між керівництвом та персоналом або про слабо налагоджені механізми зворотного зв'язку.

Щоб виправити ситуацію, доцільно вдосконалити управлінські практики, спрямовані на підвищення залученості працівників, розширення їхньої участі в обговоренні ключових питань та ухваленні рішень. Важливим кроком також є підвищення управлінської компетентності керівників, зокрема розвиток емоційного інтелекту, вміння працювати з командою, створення довірливого середовища та формування спільної візії розвитку організації. Узагальнені дані візуалізовано на рисунку 2.15.

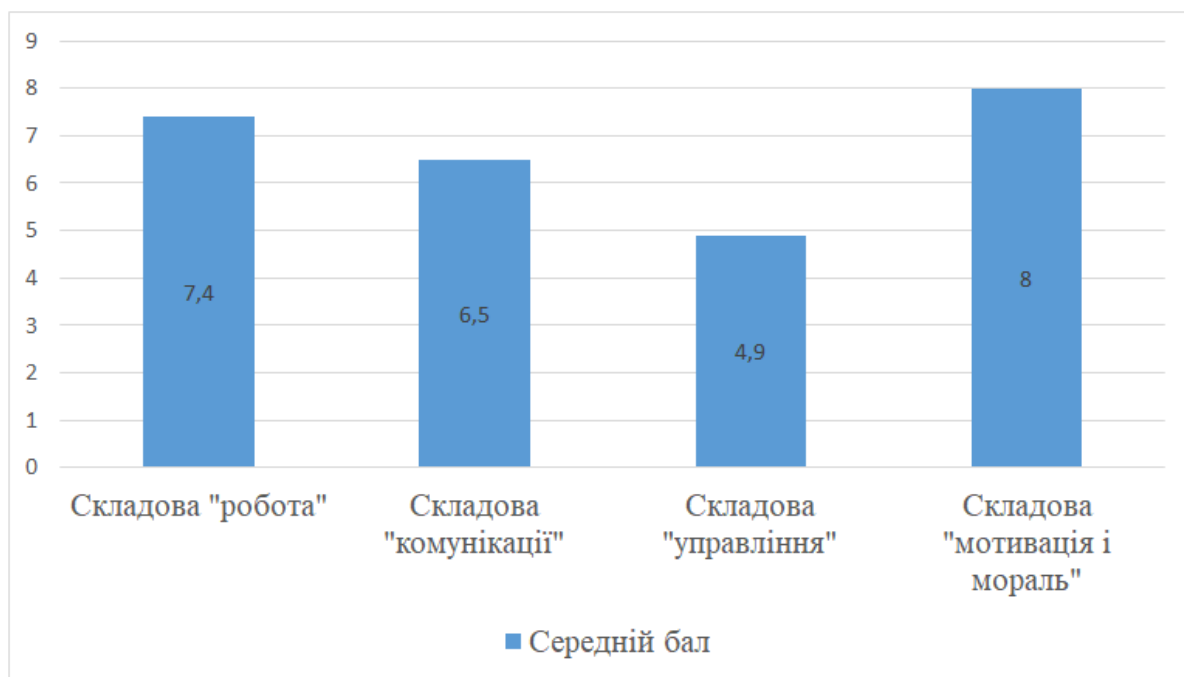


Рисунок 2.15 – Профіль оцінювання складових корпоративної культури ТОВ «НОВА ЛАЙН» за результатами тесту І. Д. Ладанова

Джерело: укладено автором на основі результатів опитування

Методика І. Д. Ладанова дала змогу локалізувати проблемні зони в структурі корпоративної культури ТОВ «НОВА ЛАЙН». Аналіз середніх балів за окремими складовими засвідчив, що сфера управління демонструє негативну динаміку: середній показник становить 4,9 бала з 10 можливих, що свідчить про знижену ефективність управлінських процесів.

Зниження цього показника пояснюється двома чинниками: наявністю конфліктів у трудовому середовищі та недостатнім залученням працівників до прийняття управлінських рішень. Така ситуація може мати довгострокові наслідки, серед яких — зниження рівня довіри до керівництва, послаблення мотивації персоналу та, зрештою, падіння організаційної ефективності.

Низький рівень управління стримує розвиток корпоративної культури як системи, що повинна забезпечувати стійкість, адаптивність і конкурентоспроможність підприємства. У цьому контексті особливої

актуальності набуває соціально-психологічний клімат, який безпосередньо формує внутрішню атмосферу взаємодії в колективі.

Таким чином, для забезпечення довготривалого організаційного успіху керівництву слід не лише усунути управлінські дисбаланси, а й інституціоналізувати формування сильної корпоративної культури як стратегічного ресурсу підприємства.

2.3. Напрями організаційно-економічного удосконалення корпоративної культури на підприємстві

Результати дослідження корпоративної культури ТОВ «НОВА ЛАЙН» засвідчили, що підприємство функціонує в умовах стабільної та сформованої організаційної культури. Це підтверджується наявністю чітко окресленої місії, узгодженої стратегії розвитку, єдиного бачення цілей персоналом і певного набору внутрішніх цінностей. Таким чином, не вбачається необхідності у проведенні радикальних змін, однак виявлені у ході діагностики локальні недоліки вимагають точкового вдосконалення окремих елементів культури.

За результатами застосування методики І. Д. Ладанова, інтегральний рівень корпоративної культури становить 185,2 бала із 290, що відповідає високому рівню. Методика Г. М. Захарчин, орієнтована на оцінювання функціональної ефективності, визначила 68,2 бала зі 100 можливих, що відображає достатній рівень культури.

Відтак, завдання підприємства полягає не в трансформації, а в цілеспрямованому підвищенні наявного рівня до найвищих стандартів. Адже дуже високий рівень корпоративної культури є не лише показником внутрішньої гармонії, а й стратегічним чинником зростання — підвищення ефективності управління, зміцнення командної згуртованості, оптимізація

реалізації стратегії, покращення внутрішніх комунікацій і посилення мотивованості персоналу.

На основі результатів дослідження було розроблено організаційно-економічний механізм управління розвитком корпоративної культури, який представлено на рисунку 2.16.

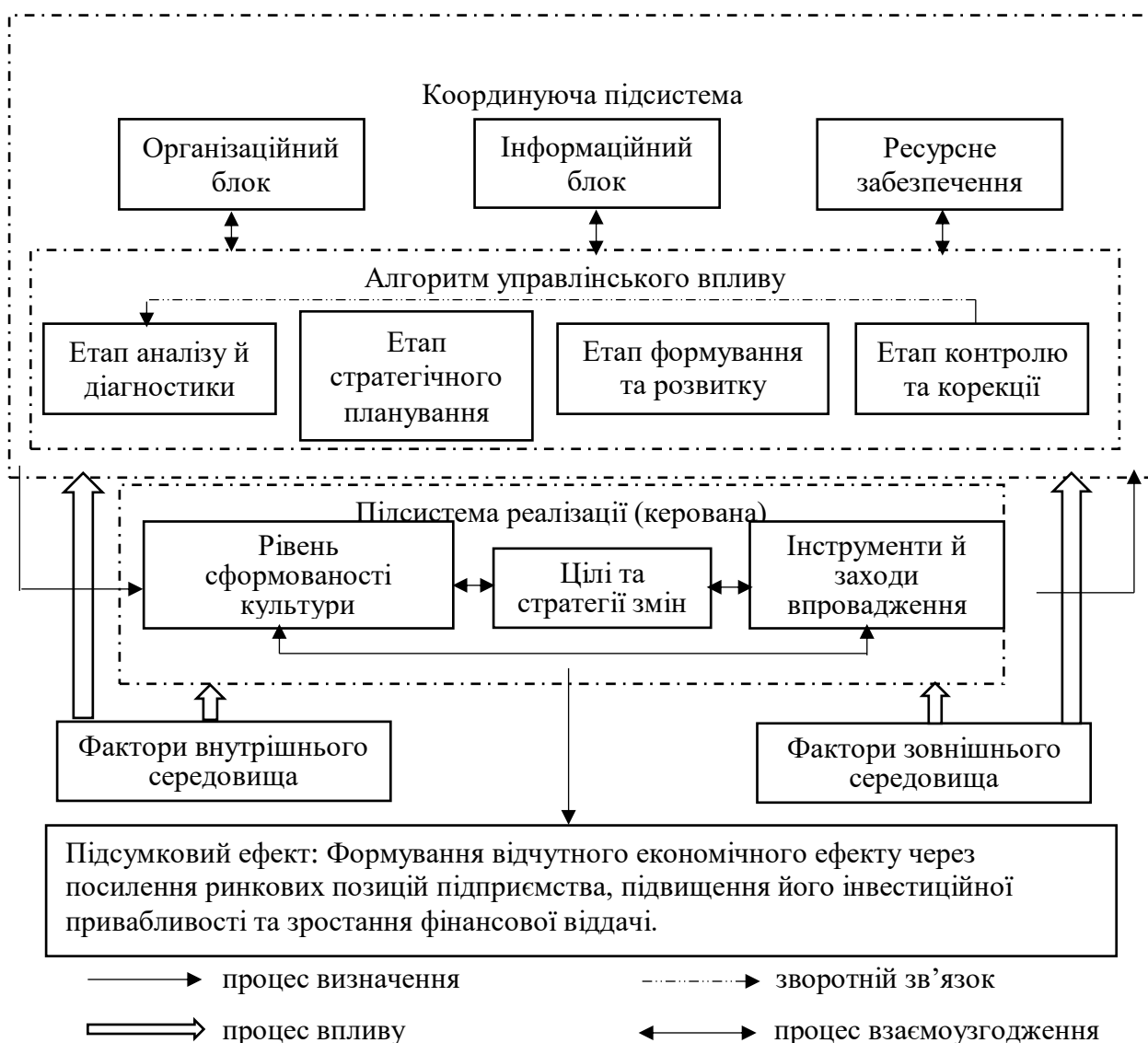


Рисунок 2.16 – Інтегрована модель організаційно-економічного механізму управління розвитком корпоративної культури підприємства

Джерело: укладено автором

Надана модель управління розвитком корпоративної культури є багаторівневою системою, яка інтегрує стратегічне бачення, функціональне

наповнення та ресурсне забезпечення у єдиний механізм. Її структура включає такі ключові складові:

1. Цільова установка – формулювання стратегічної мети щодо бажаного рівня корпоративної культури відповідно до загальної концепції розвитку підприємства.
2. Інформаційна база – вхідні та вихідні дані, що формують профіль корпоративної культури, зокрема наявні цінності, норми поведінки, очікування персоналу та культурні орієнтири.
3. Механізм впливу – включає чотири взаємопов'язані етапи: діагностику, стратегічне планування, формування культури та контроль, які забезпечують послідовність дій і гнучкість адаптації.
4. Організаційне забезпечення – система структур управління, відповідальних за впровадження культурних трансформацій, оцінку ефективності та внутрішню комунікацію.
5. Ресурсна база – сукупність кадрових, інформаційних, фінансових і нормативно-правових ресурсів, необхідних для підтримки та реалізації змін.

Реалізація такого підходу забезпечує перехід до якісно нового рівня культури організації, що базується на реалістичному аналізі поточного стану й гармонізації корпоративних цінностей з інтересами працівників.

Керівництво відіграє ключову роль у процесі формування корпоративної культури. Саме управлінці закладають її фундамент ще на етапі створення підприємства, і через систему управлінських практик, особистого прикладу та стратегічних рішень формують стабільне ціннісне середовище [41, с. 200].

На рисунку 2.17 представлено узагальнений механізм формування ефективної корпоративної культури, що ілюструє його ключові компоненти й логіку впровадження.

Ефективність функціонування запропонованої моделі безпосередньо залежить від інституційної готовності підприємства інвестувати у розвиток культури – шляхом реалізації навчальних програм, професійної підготовки персоналу та побудови прозорої внутрішньої комунікації.

Ключовим стабілізуючим елементом механізму є концепція корпоративних цінностей, узгоджених зі стратегічними інтересами працівників. Саме тому формування культури має бути невіддільною складовою місії, візії та довгострокової стратегії підприємства.

Враховуючи сучасні виклики, пов'язані з турбулентністю ринку, політичною нестабільністю та економічною кризою, особливої актуальності набуває розвиток адаптивної корпоративної культури, яка забезпечує стійкість організації до зовнішніх загроз і підтримує її конкурентоспроможність у динамічному середовищі. Така культура передбачає гнучкість мислення, відкритість до змін, готовність до швидкого реагування на нові обставини та підтримку інновацій.

Адаптивна корпоративна культура формує середовище, у якому персонал відчуває психологічну безпеку, підтримку і впевненість у стабільності організації навіть у складні часи. Ключовими інструментами побудови такої культури є прозора внутрішня комунікація, розвиток лідерства на всіх рівнях, інвестування в навчання та добробут співробітників, а також послідовна реалізація цінностей, що відповідають викликам часу. У результаті організація отримує не лише стабільність, а й стратегічну перевагу в умовах змін.

Культура, побудована на довірі, залученості та взаємній відповідальності, створює підґрунтя для ефективної взаємодії, гнучкого прийняття рішень і швидкої адаптації до зовнішніх викликів. Така організація здатна не лише втримувати таланти, а й залучати найкращих фахівців, формуючи навколо себе сильну професійну екосистему.

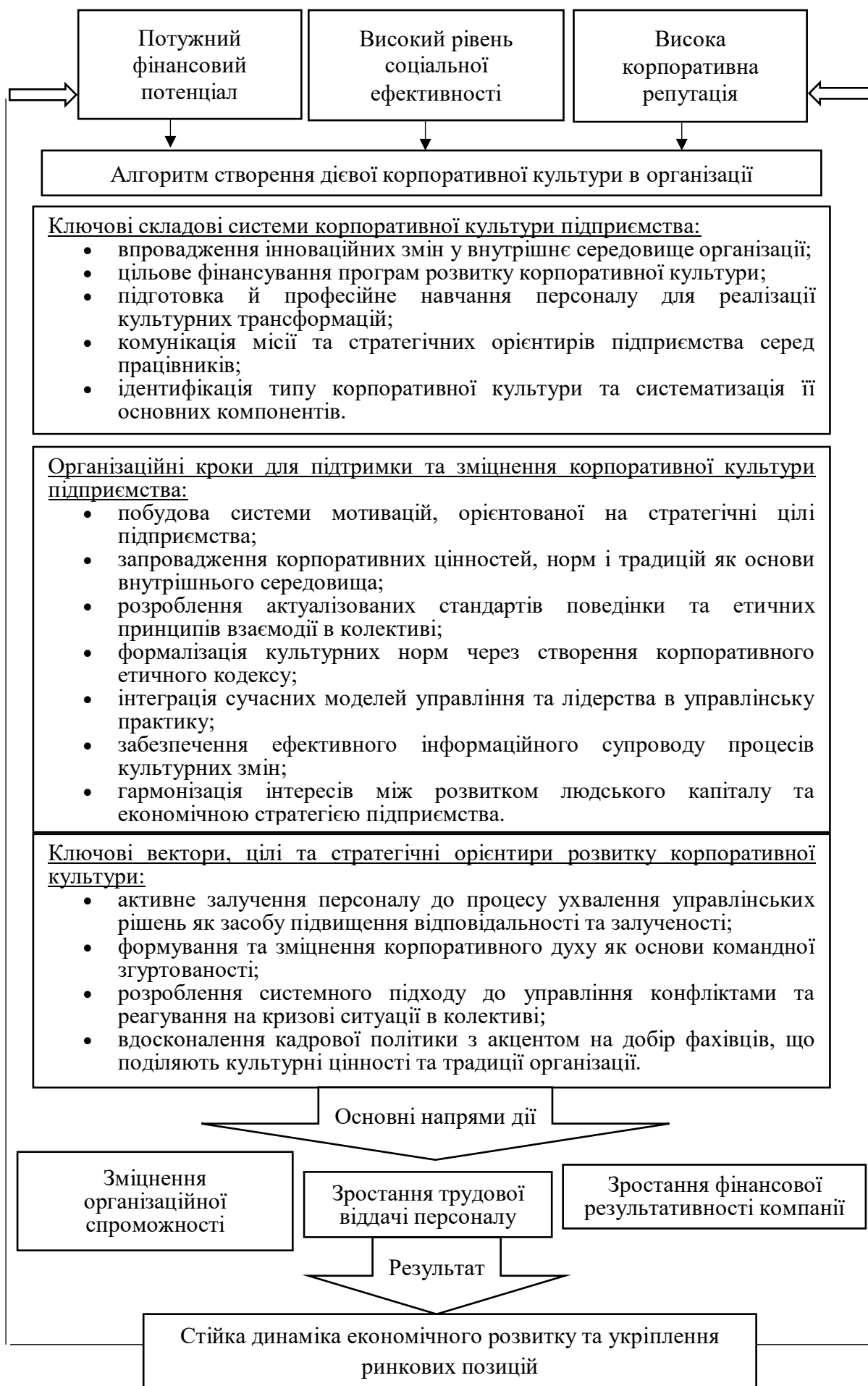


Рисунок 2.17 – Структурно-функціональна модель формування ефективної корпоративної культури на підприємстві

Джерело: укладено автором

Виходячи з результатів проведеного дослідження, для вдосконалення корпоративної культури в ТОВ «НОВА ЛАЙН» рекомендовано впровадити комплекс організаційно-управлінських заходів:

1. Регулярно здійснювати оцінювання стану внутрішнього культурного середовища та ступеня задоволеності працівників. Це дозволить оперативно виявляти слабкі місця у системі цінностей і своєчасно коригувати процеси управління персоналом у відповідності до стратегічних цілей компанії.
2. Розробити корпоративний кодекс, який зафіксує етичні норми, правила поведінки, принципи комунікації та взаємодії між усіма учасниками трудового процесу.
3. Працювати над покращенням соціально-психологічного клімату в колективі шляхом зміцнення взаємодовіри, командного духу та зниження конфліктності.
4. Запровадити сучасний соціальний пакет, який враховуватиме потреби працівників і сприятиме підвищенню їхньої лояльності, зокрема через додаткові пільги, програми розвитку та професійного зростання.
5. Модернізувати систему мотивації персоналу, орієнтуючись на досягнення, ініціативність, командну ефективність та індивідуальні внески у загальні результати діяльності ТОВ «НОВА ЛАЙН».

Реалізація запропонованих заходів забезпечить формування цілісного культурного простору в межах компанії, посилить залученість працівників і сприятиме підвищенню організаційної ефективності [6, с. 203].

1. Систематичний моніторинг рівня корпоративної культури та оцінка залученості персоналу є важливою умовою для забезпечення її стабільного впливу на загальну результативність підприємства. Такий аналіз дозволяє не лише виявляти недоліки чи зони ризику у функціонуванні організаційного середовища, а й своєчасно коригувати поведінкові моделі та управлінські практики. Постійне вивчення динаміки культури дозволяє вилучати застарілі елементи, адаптувати цінності до нових викликів та правильно орієнтувати розвиток внутрішнього середовища відповідно до стратегічної мети організації.

2. Формалізація ціннісної платформи організації через створення корпоративного кодексу є дієвим кроком до посилення управлінської інтеграції. Такий документ не лише закріплює на письмовому рівні ключові правила, норми та принципи, а й дозволяє впорядкувати внутрішню структуру: чітко окреслити місію, цілі, управлінські функції, відповідальність і повноваження. Кодекс відіграє роль етичного та поведінкового орієнтира для всіх категорій персоналу, формуючи єдине уявлення про організаційні стандарти [16, с. 315].

Зміст корпоративного кодексу доцільно структурувати у двох частинах:

- ідеологічна включає історію, стратегічні засади, місію, бачення та цінності підприємства;

- нормативна – регламентує внутрішні вимоги до поведінки працівників, дрес-код, етичні принципи взаємодії, стандарти безпеки, а також зовнішні зобов'язання перед партнерами, суспільством і державою.

З метою кращого розуміння логіки побудови такого документа, на рисунку 2.18 наведено схему його типової структури.

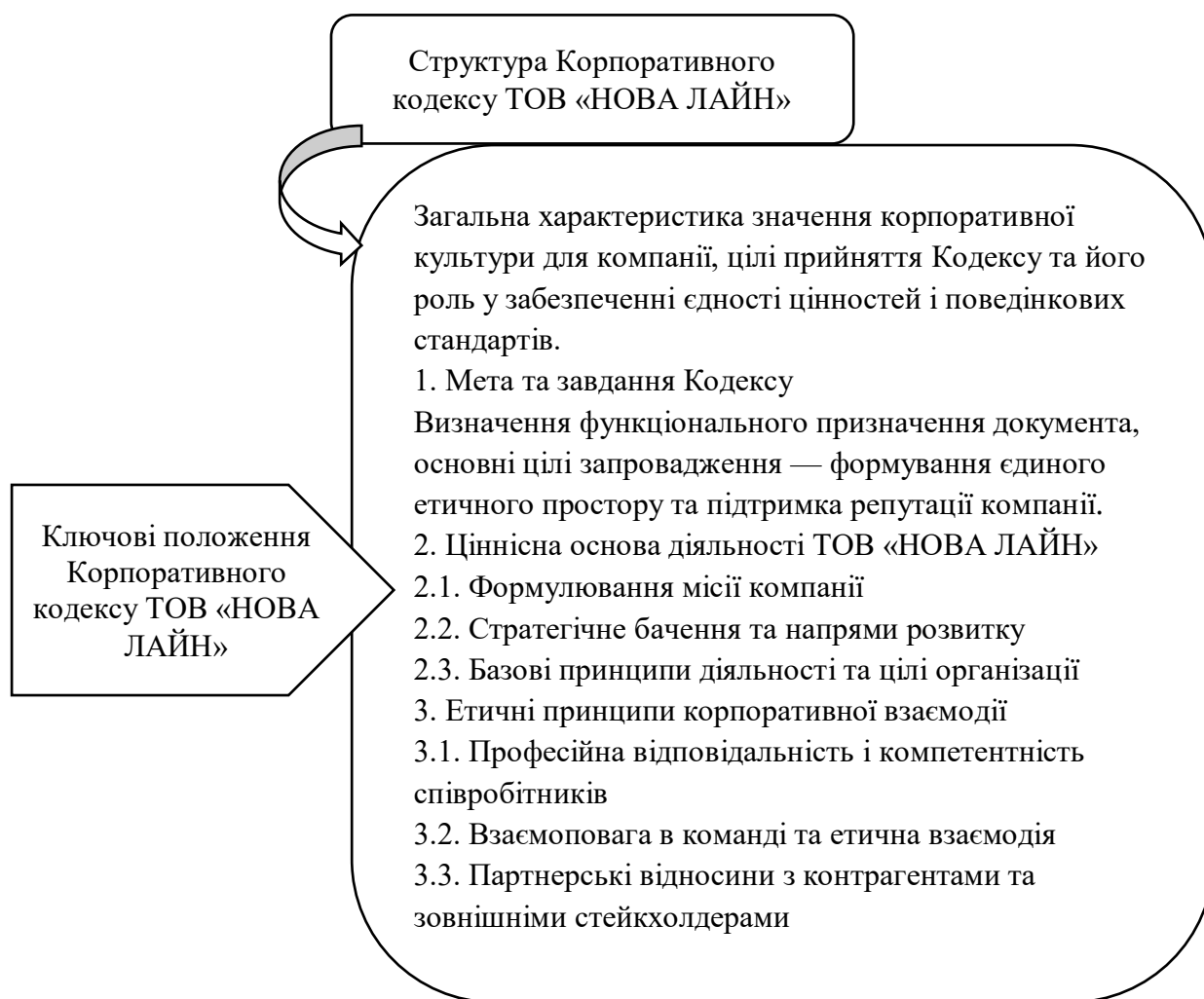


Рисунок 2.18 – Ключові розділи корпоративного кодексу ТОВ «НОВА ЛАЙН»

Джерело: розроблено автором

Впровадження корпоративного кодексу та нової системи етичних норм стане одним із ключових кроків до формування сприятливого соціально-психологічного клімату в ТОВ «НОВА ЛАЙН». Такий клімат сприятиме не лише особистісному та професійному зростанню персоналу, але й підвищенню залученості, креативності, командної взаємодії та задоволеності трудовою діяльністю.

Наявність корпоративного кодексу є свідченням високого рівня зрілості організаційної культури. Його ефективне впровадження залежить від віри колективу у значущість спільної мети, готовності до дотримання

задекларованих принципів та активної участі працівників у побудові організаційного середовища.

Формування здорового мікроклімату в колективі нерозривно пов'язане зі стилем управління. Роль керівника полягає у створенні умов, за яких взаємоповага, відкритість і підтримка стають частиною корпоративної норми. Це досягається шляхом демонстрації особистого прикладу, ініціювання партнерських взаємин, а також встановлення прозорих і справедливих правил взаємодії.

Одним із рекомендованих інструментів покращення колективної взаємодії є організація корпоративних заходів. Такі події, як святкові зустрічі, неформальні виїзди на природу, спільні візити до кінотеатрів або спортивні активності, мають потенціал значно зміцнити командний дух, посилити взаємну підтримку, зменшити напругу та посприяти розв'язанню внутрішніх конфліктів. Вони також відкривають можливість краще пізнати один одного поза межами робочих обов'язків, що підвищує згуртованість і довіру.

Ще одним важливим напрямом вдосконалення корпоративної культури в ТОВ «НОВА ЛАЙН» є запровадження системи нематеріального стимулювання у формі соціального пакета. Такий підхід розглядається як інструмент довгострокової мотивації та зростання лояльності працівників. Соціальний пакет не лише підвищує привабливість роботодавця на ринку праці, а й сприяє стабільності кадрового складу, забезпечуючи психологічну впевненість у завтрашньому дні.

Основні цілі, яких прагне досягти підприємство через надання соціального пакета: формування позитивного іміджу організації; посилення результативності роботи персоналу через зростання мотивації; підвищення добробуту працівників; стабілізація колективного середовища; залучення кваліфікованих кадрів та зниження рівня плинності [24, с. 56].

Соціальний пакет доцільно розглядати не як витрату, а як інвестицію в людський капітал. Витрати, пов'язані з його впровадженням, повертаються у формі зростання продуктивності, поліпшення якості виконання обов'язків та зміцнення організаційної єдності.

Склад соціального пакета може варіюватися залежно від стратегічних пріоритетів компанії. Проте його структура повинна забезпечувати баланс між матеріальними та нематеріальними складовими – з урахуванням потреб працівників різного віку, кваліфікації та посадового статусу. Візуалізована структура елементів соціального пакета представлена на рисунку 2.19.

У процесі вдосконалення корпоративної культури ТОВ «НОВА ЛАЙН» ключовим напрямом є впровадження сучасної, гнучкої та цілеспрямованої системи соціального забезпечення персоналу. Такий підхід не лише зміцнює репутацію компанії як відповідального роботодавця, а й сприяє зростанню мотивації та продуктивності працівників.

Основою соціального пакета є *обов'язковий блок*, який відповідає вимогам чинного законодавства. Він включає офіційну та повну виплату заробітної плати, щорічну оплачувану відпустку, базове медичне страхування, а також гарантовані державою пільги та соціальні гарантії.

Компенсаційна частина покликана покривати витрати, що виникають під час виконання службових обов'язків. Сюди належать відшкодування транспортних витрат, оплата мобільного зв'язку, а також фінансування професійного розвитку, включаючи навчання, курси та стажування.

Конкурентний соціальний пакет є додатковим інструментом приваблення та утримання персоналу. Він передбачає премії за досягнення, безоплатне харчування, подарунки до визначних дат, підтримку у сфері здоров'я та дозвілля, зокрема організацію культурно-корпоративних заходів.

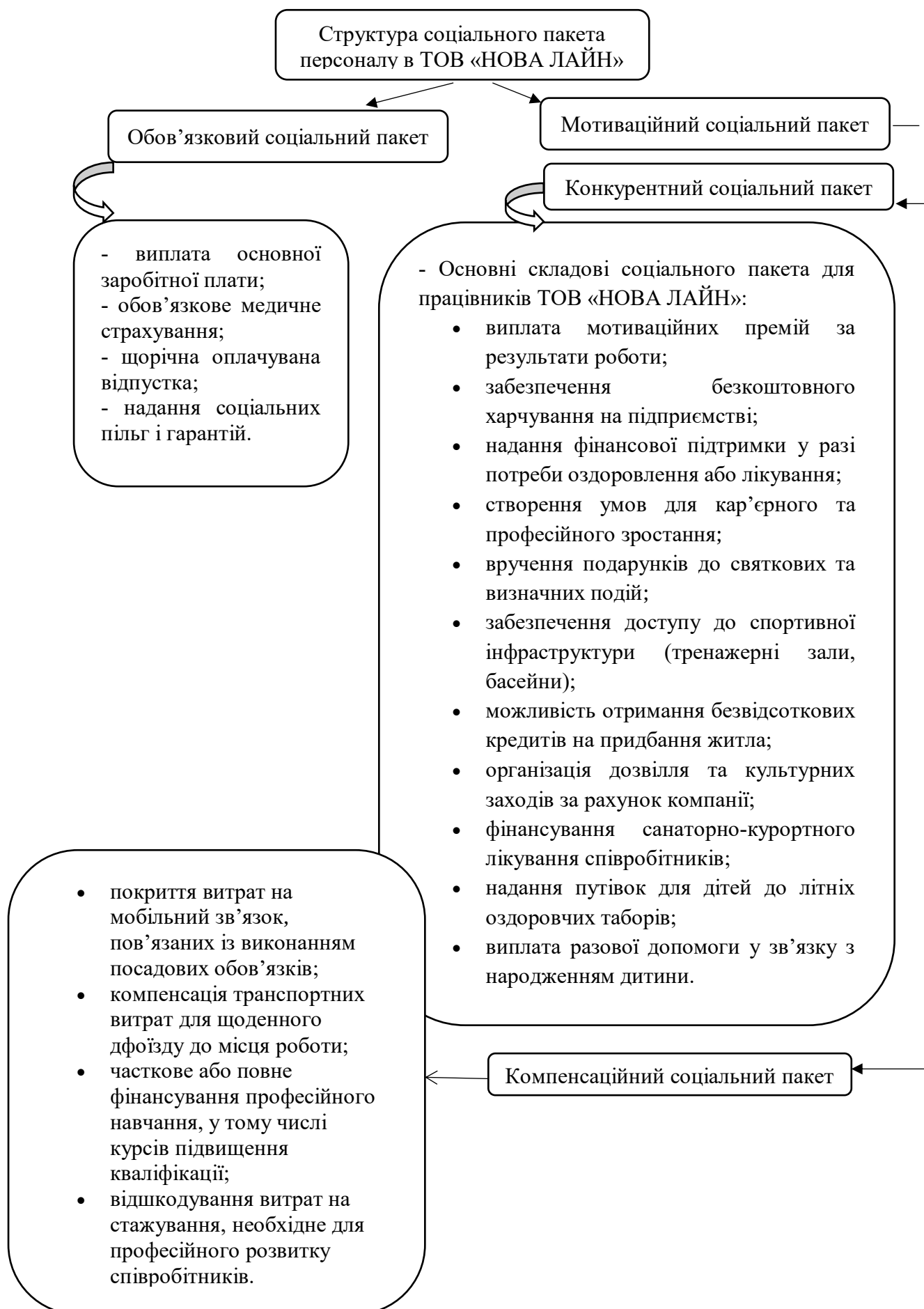


Рисунок 2.19 – Структура соціального пакета працівників ТОВ «НОВА ЛАЙН»

Джерело: розроблено автором

Важливим елементом є впровадження принципу *«кафетерію»*, за якого працівники мають змогу обирати соціальні переваги відповідно до власних потреб. Такий підхід забезпечує індивідуалізацію мотивації, оптимізує витрати роботодавця та виключає неефективні стимули. Базові гарантії залишаються спільними для всіх, тоді як додаткові опції залежать від кваліфікації, результатів праці та віку працівника.

Система також враховує *вікову диференціацію мотиваційних очікувань*. Молодь надає перевагу професійному розвитку та старту кар'єри. Працівники середнього віку орієнтуються на стабільність, розширення пілг і кар'єрні перспективи. Старший персонал цінує підтримку, повагу й доброзичливу атмосферу в колективі.

Таким чином, соціальний пакет — це не лише інструмент підтримки персоналу, а й стратегічний ресурс формування ефективної корпоративної культури. Його гнучка структура дозволяє створити умови для професійного розвитку, стабільної роботи та високої залученості, що напряду впливає на успіх ТОВ «НОВА ЛАЙН» у конкурентному середовищі.

ВИСНОВКИ

У межах виконання кваліфікаційної роботи було проведено комплексне дослідження корпоративної культури ТОВ «НОВА ЛАЙН», що дозволило не лише узагальнити сучасні теоретичні підходи, а й запропонувати практичні рішення щодо її вдосконалення. Результати дослідження дозволили сформулювати низку важливих висновків.

Аналіз наукових джерел показав відсутність єдиного тлумачення поняття «корпоративна культура». Спираючись на різні авторські підходи, було сформовано власне визначення: корпоративна культура — це система цінностей, норм, моделей поведінки та переконань, які склалися в організації й передаються всім її членам у процесі спільної діяльності. Формування й розвиток корпоративної культури є складним процесом, що передбачає застосування принципів, методів і рівнів, які враховують специфіку підприємства. Принципи корпоративної культури відображають характер управління, систему комунікацій, мотиваційні механізми та міжособистісну взаємодію в колективі.

Оцінка впливу корпоративної культури на ефективність діяльності ТОВ «НОВА ЛАЙН» показала її безпосередній зв'язок із трудовим потенціалом, економічною результативністю, рівнем лояльності персоналу й ринковою вартістю компанії.

У результаті аналізу техніко-економічної характеристики встановлено, що підприємство має чітку організаційну структуру з лінійною моделлю управління, що позитивно впливає на узгодженість корпоративних норм і послідовність управлінських рішень.

Дослідження корпоративної культури на ТОВ «НОВА ЛАЙН» проводилося із застосуванням комплексного підходу, що включає: методику Г. М. Захарчин, авторський тест, методику І. Д. Ладанова, а також

інструмент OSAI К. Камерона та Р. Куїнна. Такий підхід дозволив отримати багатовимірну картину реального стану корпоративної культури.

Згідно з методикою І. Д. Ладанова, рівень корпоративної культури на підприємстві становив 185,2 з 290 можливих балів, що вказує на високий рівень. Методика Г. М. Захарчин зафіксувала 68,2 бали зі 100 можливих, що відповідає достатньому рівню. Метод OSAI дозволив побудувати профіль культури, за яким домінують клановий та адхократичний типи, тоді як бажаним бачиться ринковий тип культури з акцентом на результат. Також було сформовано перелік рекомендацій щодо покращення корпоративної культури ТОВ «НОВА ЛАЙН». Зокрема: регулярна діагностика рівня культури, створення корпоративного кодексу, посилення мотиваційної системи, запровадження соціального пакета, удосконалення комунікацій і зміцнення морально-психологічного клімату в колективі.

Рекомендований підхід до розвитку корпоративної культури ґрунтується на ціннісно-орієнтованій моделі, що передбачає розвиток особистості через згуртованість команди, довіру та загальні цілі. Було розроблено алгоритм оптимізації витрат на формування корпоративної культури, що дозволить ефективно управляти цим процесом у майбутньому. Загалом, реалізація запропонованих заходів сприятиме зростанню мотивації персоналу, підвищенню продуктивності праці, покращенню атмосфери в колективі та зниженню рівня плинності кадрів на ТОВ «НОВА ЛАЙН».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Артеменко М. Г. Корпоративна культура: мотиви управлінської діяльності. *Вісник ХНУ імені В.Н. Каразіна*. Харків, 2010. № 917. С. 91-99.
2. Бала О. І. Принципи корпоративної культури підприємств: сутність та види. *Наукові праці НУ «Львівська політехніка»*. 2010. № 682. С. 11-15.
3. Балика О. Г. Культура інноваційної діяльності підприємства. *Інноваційні засади та виміри стратегічного розвитку підприємств України*: колективна монографія / за наук. ред. І. Л. Петрової. Київ: Університет економіки та права «КРОК», 2012. Т. 2. С. 309-319.
4. Бикова А. Л. Вдосконалення складових корпоративної культури підприємства. *Науковий журнал «Молодий вчений»*. 2019. № 1 (65). С. 202-204.
5. Башук Т. О. Доцільність формування корпоративної культури на підприємстві. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. Харків, 2011. № 2. С. 179-184.
6. Білявський В. Соціальний пакет як інструмент мотивування персоналу підприємства. *Вісник КНТЕУ*. 2014. № 6. С. 62-68.
7. Бурлакова А. Розвиток корпоративної культури в Україні. *Персонал*. Київ, 2005. № 5. С. 86-89.
8. Волянська-Савчук Л. В. Застосування експертних методів дослідження для оцінки рівня корпоративної культури на підприємствах машинобудування. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2016. № 5. Т. 1. С. 298-300.
9. Волянська-Савчук Л. В. Кадрова політика як елемент ефективного управління персоналом. *Національні особливості та світові тенденції соціально-економічного розвитку країни*: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Дніпро, 18-19 листопада 2016 р.). Дніпро: НО «Перспектива», 2016. Ч. 1. С. 157-160.

10. Гриценко Н.В. Особливості формування корпоративної культури організації. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. № 59. С. 284-290.
11. Захарчин Г. М., Любомудрова Н. П., Винничук Р.О., Смолінська Н.В. Корпоративна культура: навч. посіб. / під заг. ред. Г. М. Захарчин. Львів: «Львівська політехніка», 2011. 317 с.
12. Кубко В. П. Процес створення корпоративних кодексів. *Труды Одесского политехнического университета*. 2008. № 1(29). С. 314-317. URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/Popu/2008_1/9-1.pdf.
13. Кузнецова С. А., Кузнецов А. А. Формування корпоративної культури в залежності від специфіки підприємства. *Проблеми економіки*. 2011. № 4. С. 91-94. URL: http://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2011-4_0-pages-91_94.pdf.
14. Лопухова К. О. Вплив корпоративної культури на соціальні процеси підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2010. № 31. С. 216-219.
15. Маринич І. А. Мотивація як фактор підвищення ефективності праці працівників. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2011. № 15.5. С. 376-380.
16. Маковоз О. С. Корпоративна культура як складова управління підприємством. *Проблеми та перспективи функціонування підприємства та підприємництва*. 2011. № 2. С. 187-191.
17. Мельникова К. В. Соціальний пакет як інструмент матеріальної мотивації. *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики*. 2014. № 1(25). С. 53-61.
18. Мул Н. А., Ведерніков М. Д. Корпоративна культура в системі управління персоналом на підприємстві. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. № 1. С. 68-71.
19. Овчаренко М. І. Методичні підходи до оптимізації вибору системи управлінських дій щодо розвитку корпоративної культури промислових

підприємств з позиції її ефективності. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2013. № 3. С. 129-136.

20. Офіційний сайт ТОВ «НОВА ЛАЙН» URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/40134608/

21. Пуртов В. Ф. Обґрунтування поетапної зміни корпоративної культури в організації. *Polish science journal*. 2018. С. 25-35.

22. Семененко В. М., Пишненко О. А. Корпоративна культура як елемент управління підприємством і її формування. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. 2012. № 3-4. С. 73-77.

23. Семикіна М. В. Корпоративна культура та якість людського капіталу: особливості взаємовпливу. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*. 2015. № 28. С. 68-75.

24. Семикіна А. Корпоративна культура та її роль у розвитку трудового потенціалу підприємства. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2010. № 15. С. 96-98.

25. Смоленюк П. С. Корпоративна культура як основа розвитку організації. *Наука й економіка*. 2010. № 1. С. 123-128.

26. Смолінська Н. В. Формування та зміна організаційної культури підприємства. *Вісник НУ «Львівська політехніка»*. 2011. № 698. С. 290-294.

27. Тарасова О. В. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту підприємства. *Економіка харчової промисловості*. 2013. № 3(19). С. 28-32.

28. Терон І. В. Корпоративна культура в механізмах регулювання соціально-трудових відносин. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. № 6. С. 639-643.

29. Тешева Л. В., Зінов'єва А. Ю. Формування та розвиток ефективної корпоративної культури. *Науково-практичний журнал. Причорноморські економічні студії*. 2019. № 41. С. 136-139.

30. Тимцуник В. І. Корпоративна культура як основа формування мотиваційного механізму у стратегічному управлінні підприємством. *Науковий вісник академії муніципального управління*. Харків, 2011. № 2. С. 54-59.

31. Фіщук Н. Ю. Корпоративна культура організації: сутність, види, принципи та вплив на розвиток організації. *Економічні науки*. 2012. № 1(56). С. 81-85.

ДОДАТКИ

Додаток А

Аналіз рівня КК ТОВ «НОВА ЛАЙН» на основі її функцій
(методика Г. М. Захарчиної)

Функції	Змістове наповнення функцій	Бали 1 – 5
1. Просвітницько-виховна	1. Персонал підприємства знайомий із історією та традиціями, знає його місію, приймає загальні цінності	
	2. Працівники дотримуються норм та правил поведінки, які відповідають духу підприємства та усвідомлюють важливість взаємозв'язку із зовнішнім середовищем	
	3. Система цілей якісно впливає на поведінку працівників, виховуючи у них почуття відданості фірмі	
Сума		
2. Мотиваційна	1. Присутній сприятливий клімат, в якому виникає бажання самовіддано працювати	
	2. Панує гармонія інтересів, оскільки цілі підприємства співпадають із особистісними цілями персоналу. Працівники усвідомлюють свою важливість на підприємстві та мають всі умови для самореалізації	
	3. На підприємстві діє ефективна система мотивації, яка поєднує моральні та матеріальні стимули	
Сума		
3. Комунікативна	1. Інформація зрозуміла працівникам, прозора та достатня для прийняття управлінських рішень	
	2. Добре розвинуті зовнішні та внутрішні комунікації, присутній обмін не тільки інформацією, але і поведінковими моделями, персонал вчасно повідомляють про всі події та заходи, які проходять на підприємстві	
	3. Працівників підприємства залучають до участі у всіх процесах і до вирішення будь – яких проблем	
Сума		
4. Стабілізуюча	1. Незалежно від ситуації персонал підприємства згуртовується для виконання місії та відчуває себе цілісним колективом	
	2. На підприємстві налагоджені ефективні партнерські відносини. Цінується командна робота та практика соціального партнерства	
	3. Великий рівень взаємної довіри, вміння підтримувати психологічну комфортність та вирішувати конфлікти	

Сума		
5. Адаптивна	1. КК сприяє швидкому подоланню виробничих та міжособистісних проблем	
	2. Персонал висококваліфікований, підвищує свій професійний рівень та компетенцію для забезпечення стійкості та конкурентоспроможності підприємства	
	3. Цінності допомагають ефективно працювати за будь-яких обставин	
Сума		

6. Регулювальна	1. Наявні чіткі інструкції, необхідні для виконання функціональних обов'язків працівників та правила поведінки всіх категорій персоналу	
	2. Норми та інструкції не порушуються персоналом підприємства	
	3. Існують високі стандарти якості, яких дотримується персонал підприємства	
Сума		
7. Інноваційна	1. Інноваційні ідеї заохочуються та стимулюються	
	2. Панує високий рівень креативного мислення	
	3. Кар'єра службового зростання залежить від інноваційної активності	
Сума		
Загальна сума		

Додаток Б

Характеристика рівнів корпоративної культури підприємства

Шкала оцінювання, бали	Рівень КК	Характеристика рівнів корпоративної культури
До 20	Відсутня корпоративна культура	На підприємстві відсутні власні традиції, історія підприємства, базові цінності, мотивація персоналу, стандарти якості. Як наслідок – погана дисципліна, часто виникають конфлікти, низька інноваційна активність, конкурентоспроможність та адаптивність як до внутрішніх, так і зовнішніх викликів.
21 – 40	Низький рівень КК	На підприємстві не звертається увага на просвітницьку роботу серед персоналу, оскільки про історію підприємства та певні традиції не повідомляється. Базові цінності не мають значного поширення серед колективу, панують індивідуалістичні настрої, персонал байдужий до загальних цілей підприємства, а система мотивації не заохочує до продуктивної праці. Комунікації неефективні, відсутні стандарти якості, часто виникають конфлікти та не стимулюється підвищення професійного рівня персоналу. Низька адаптивність та відсутня інноваційна активність.
41 – 60	Середній рівень КК	Підприємство має свої традиції та історію, які підтримуються колективом. Підприємство прагне сформувати базові цінності, присутній сприятливий клімат, хороша дисципліна та задовільна система мотивації, однак недостатня для стимулювання інноваційної активності персоналу.
61 – 80	Достатній рівень КК	На підприємстві цінуються традиції, власна історія та культивуються базові цінності. Діє ефективна мотиваційна система, яка забезпечує позитивну інноваційну динаміку. Персонал заохочується до підвищення професіоналізму й розширення компетенцій. Налагоджена хороша комунікативна система та панує доброзичлива атмосфера. Підприємство має хороший адаптивний потенціал і поєднує регулювальні процедури із креативністю.
81 – 100	Високий рівень КК	Підприємство має свої традиції, історію, систему цінностей, якої дотримується увесь персонал і які допомагають досягти бажаних цілей підприємства, що співпадають із особистісними цілями працівників. Працівники усвідомлюють свою важливість на підприємстві та долучаються до вирішення проблем; діє ефективна система мотивації, яка стимулює інноваційну активність. Ефективні комунікації сприяють у вирішенні будь-яких проблем, присутнє ефективне поєднання регулювання процесів із великою взаємодовірою та свободою творчості. Панує

		атмосфера згуртованої родини, існують стратегії розвитку, які підвищують адаптаційні можливості підприємства та забезпечують йому стабільну конкурентоспроможність на ринку.
--	--	--

Додаток В

Анкета для оцінки корпоративної культури ТОВ «НОВА ЛАЙН»
розроблена автором кваліфікаційної роботи

Шановні працівники!

Просимо Вас взяти участь в дослідженні організаційної культури ТОВ «НОВА ЛАЙН», та відповісти на кожне з тверджень, наведених нижче. Ваші відповіді будуть враховуватися при виявленні найбільш важливих проблем на підприємстві та для розробки програми вдосконалення корпоративної культури.

Ваша думка допоможе у нашому дослідженні виявити переваги та недоліки організаційної культури та зробить роботу на підприємстві більш комфортною та ефективною.

Ім'я _____ Вік _____ Посада _____

1. Як давно Ви працюєте на ТОВ «НОВА ЛАЙН»?

а) 3-12 міс; б) 1-3 роки; в) 3-5 років; г) > 5 років.

2. Що Вам здалося найбільш складним протягом цього періоду?

а) професійні обов'язки; б) знайомство з колективом; в) умови праці; г) інше.

3. Чи знаєте Ви історію вашого підприємства?

а) так; б) ні; в) не зовсім добре.

4. В який період своєї діяльності Ви відчули себе членом команди?

а) до 1 міс; б) до 3 міс; в) до 6 міс; г) до 1 року.

5. Чи бувають у Вас конфлікти всередині колективу?

а) не буває; б) іноді; в) часто.

6. Чи бувають у Вас конфлікти з керівництвом?

а) не буває; б) іноді; в) часто.

7. Для Вас корпоративна культура це..?

а) спільний відпочинок з колективом; б) комплекс традицій та звичаїв;

в) базові цінності підприємства; г) командний дух.

8. Наскільки для Вас важливо працювати з людьми, які досить добре взаємодіють один з одним?

а) дуже важливо; б) не дуже важливо; в) байдуже.

9. Стиль керівництва відповідає завданням підприємства?

а) не відповідає; б) так; в) не зовсім.

10. Ваше підприємство має чітку місію, яка спрямовує Вашу діяльність?

а) не має; б) так, звісно має; в) має, але не зовсім чітку.

11. Які з перелічених цінностей являються для Вас основними на підприємстві?

а) цікава робота; б) можливість участі в прийнятті рішень;

в) справедливість оцінки праці; г) перспектива професійного росту.

12. Які з перелічених для Вас найбільш значущі форми нематеріального стимулювання?

а) моральна винагорода; б) соціальне забезпечення;

в) навчання, підвищення кваліфікації; г) можливість кар'єрного росту.

Додаток Г

Результати тестування за методикою І. Д. Ладанова «Оцінка рівня
корпоративної культури»

Твердження	Опитувані працівники										Середнє знач. балів
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1. На підприємстві новим працівникам надається можливість ознайомитися з вимогами щодо роботи.	8	10	8	7	6	7	6	9	10	9	8,0
2. Персонал працює за чіткими інструкціями та правилами поведінки.	9	9	6	8	5	6	8	6	8	9	7,4
3. Наша діяльність чітко організована.	8	3	4	5	10	5	3	4	5	7	5,4
4. Система заробітної плати не викликає нарікань працівників.	5	7	9	9	6	8	5	8	6	8	6,8
5. На підприємстві можуть працювати всі бажаючі.	5	4	8	6	5	7	6	6	5	8	6,0
6. На нашому підприємстві налагоджена система комунікацій.	9	7	5	9	6	7	9	6	5	6	6,9
7. Приймаються своєчасні та ефективні управлінські рішення.	5	6	5	3	4	5	6	5	7	4	5,0
8. Творчість та ініціатива у нас заохочується.	4	6	7	5	3	4	6	8	5	7	5,5
9. У підрозділах підприємства налагоджена раціональна система підвищення кваліфікації працівників.	9	6	8	6	5	7	3	9	8	4	6,5
10. На підприємстві культивуються різні форми і методи комунікацій.	6	5	4	9	7	8	5	7	9	6	6,6
11. Працівникам надається можливість брати участь у прийнятті управлінських рішень.	4	6	5	3	2	7	6	3	4	4	4,4
12. Працівники підтримують хороші взаємини один з одним.	9	7	8	9	5	6	8	3	7	8	7,0
13. Добре облаштовані робочі місця працівників.	10	8	7	9	6	10	9	10	8	7	8,4
14. Працівники мають можливість постійно отримувати внутрішньо-організаційну інформацію.	4	6	5	8	7	4	6	5	8	5	5,8
15. Здійснюється професійне (продумане) оцінювання діяльності працівників.	6	7	3	4	7	5	2	4	3	5	4,6

16. Взаємини працівників з керівництвом гідні високої оцінки.	8	7	9	6	5	9	7	8	8	7	7,4
17. Все, що потрібно для роботи, у нас завжди під рукою.	8	7	9	10	6	7	8	7	9	8	7,9

18. На підприємстві підтримується двостороння комунікація.	6	9	4	6	3	6	5	8	6	7	6,0
19. Дисциплінарні заходи на підприємстві застосовуються як виключення.	7	4	3	5	2	6	3	4	7	6	4,7
20. Виявляється увага до індивідуальних відмінностей та потреб працівників.	9	5	8	6	5	4	7	3	5	6	5,8
21. Робота яку ми виконуємо дуже цікава.	9	10	9	7	9	8	6	7	6	10	8,1
22. На підприємстві заохочується безпосереднє звернення працівників до керівництва.	5	7	9	8	4	5	6	7	8	6	6,5
23. Конфліктні ситуації вирішуються з урахуванням реальної ситуації.	7	6	5	8	3	4	6	5	4	6	5,4
24. Заохочуються прояви ініціативності працівників.	9	10	7	6	5	8	7	7	5	8	7,2
25. Трудове навантаження на підприємстві оптимальне.	9	5	7	8	6	4	7	8	9	10	7,3
26. Практикується делегування повноважень на нижчі ешелони управління.	3	5	6	4	8	7	5	5	4	3	5,0
27. Панує кооперація та взаємоповага між працівниками.	7	5	8	6	8	7	8	5	6	9	6,9
28. Підприємство постійно націлене на нововведення.	5	4	3	5	4	3	8	5	6	4	4,7
29. Працівники відчують гордість за своє підприємство.	9	10	7	6	8	9	10	7	5	9	8,0

Обробка та інтерпретація результатів:

Необхідно підрахувати середній бал за складовими

Робота	1, 5, 9, 13, 17, 21, 25
Комунікації	2, 6, 10, 14, 18, 22
Управління	3, 7, 11, 15, 19, 23, 26, 28
Мотивація і мораль	4, 8, 12, 16, 20, 24, 27, 29

Додаток Д

Анкета К. Камерона та Р. Куїнна для оцінки корпоративної культури

(методика ОСАІ)

1. Найважливіші характеристики ТОВ «НОВА ЛАЙН»		Поточний стан	Бажаний стан
А	Підприємство подібне до великої сім'ї. Працівники мають багато спільного.		
В	Підприємство дуже динамічне, розвинений дух підприємництва. Працівники готові жертвувати собою і йти на ризик.		
С	Підприємство орієнтоване на результат. Ефективність співробітників оцінюється по персональним досягненням, вони орієнтовані на суперництво та досягнення мети.		
Д	Підприємство жорстко структуроване та строго контролюється. Дії працівників, як правило, визначаються формальними процедурами.		
УСЬОГО (балів):		100	100
2. Загальний стиль лідерства на ТОВ «НОВА ЛАЙН»		Поточний стан	Бажаний стан
А	Загальний стиль лідерства на підприємстві являє собою приклад моніторингу, прагнення допомогти та навчити.		
В	Стиль лідерства служить прикладом підприємництва, новаторства і схильності до ризику.		
С	Стиль лідерства служить прикладом діловитості, агресивності, орієнтації на результати.		
Д	Загальний стиль лідерства являє собою приклад координації, чіткої організації або планового ведення справ в руслі рентабельності.		
УСЬОГО (балів):		100	100
3. Стиль менеджменту на ТОВ «НОВА ЛАЙН»		Поточний стан	Бажаний стан
А	Стиль менеджменту на підприємстві характеризується заохоченням командної роботи, однастайності та участі в ухваленні рішень.		
В	Стиль менеджменту на підприємстві характеризується заохоченням індивідуального ризику працівників, новаторства, свободи та самобутності.		
С	Стиль менеджменту на підприємстві характеризується високою вимогливістю, жорстким прагненням до конкурентоспроможності й заохоченням досягнень.		
Д	Стиль менеджменту на підприємстві характеризується гарантією зайнятості, вимогою		

	підпорядкування, передбачуваності та стабільності в стосунках колективу.		
УСЬОГО (балів):		100	100

4. Об'єднуюча сутність ТОВ «НОВА ЛАЙН»		Поточний стан	Бажаний стан
А	Працівники зв'язують воєдино відданість справі та взаємну довіру. Обов'язковість цінується дуже високо.		
В	Працівників поєднує прихильність новаторству та вдосконаленню. Можливість ризикувати і реалізовувати ризиковані проекти.		
С	Працівників об'єднує акцент на досягненні мети та виконанні завдання. Загальноприйняті теми – агресивність та перемога.		
Д	Працівників об'єднують формальні правила та офіційна політика. Важлива підтримка планового ходу діяльності підприємства.		
УСЬОГО (балів):		100	100
5. Стратегічні цілі ТОВ «НОВА ЛАЙН»		Поточний стан	Бажаний стан
А	Підприємство фокусує увагу на гуманному розвитку. Наполегливо підтримується висока довіра, відвертість		
В	Підприємство акцентує увагу на отриманні нових ресурсів і вирішенні нових проблем. Цінуються апробація нового та дослідження можливостей підприємства.		
С	Підприємство акцентує увагу на конкурентних діях і досягненнях. Домінує цільове напруження сил і прагнення до перемоги на ринку.		
Д	Підприємство акцентує увагу на незмінності та стабільності. Найважливіше рентабельність, контроль та плавність всіх операцій.		
УСЬОГО (балів):		100	100
6. Критерії успіху на ТОВ «НОВА ЛАЙН»		Поточний стан	Бажаний стан
А	Підприємство визначає успіх на базі розвитку людських ресурсів, командної роботи, захопленості найманих працівників справою та турботою про людей.		
В	Підприємство визначає успіх через володіння новітньою продукцією. Це виробничий лідер і новатор на ринку.		
С	Підприємство визначає успіх на базі перемоги на ринку і випереджені конкурентів. Ключ успіху – конкурентне лідерство на ринку.		

Д	Підприємство визначає успіх на базі рентабельності, надійного постачання, гладких планів-графіків і низьких виробничих витратах.		
УСЬОГО (балів):		100	100

Додаток Ж

Результати анкетування працівників ТОВ «НОВА ЛАЙН» за методикою ОСАІ К. Камерона та Р. Куїнна для визначення типу існуючої та бажаної корпоративної культури

Відповіді за стовпцем «Поточний стан»						Відповіді за стовпцем «Бажаний стан»					
№ працівника	№ запитання	Альтернатива				№ працівника	№ запитання	Альтернатива			
		А	В	С	Д			А	В	С	Д
1	1	15	25	40	20	1	1	10	10	65	15
	2	30	50	10	10		2	15	15	45	25
	3	30	10	10	50		3	15	10	55	20
	4	25	15	25	35		4	15	25	35	25
	5	10	50	25	15		5	10	30	30	30
	6	10	30	25	35		6	20	15	45	20
№ працівника	№ запитання	Альтернатива				№ працівника	№ запитання	Альтернатива			
		А	В	С	Д			А	В	С	Д
2	1	20	35	25	20	2	1	15	10	60	15
	2	40	40	5	15		2	20	10	50	20
	3	30	20	10	40		3	20	10	55	15
	4	30	20	15	35		4	15	30	35	20
	5	20	40	25	15		5	15	25	40	20
	6	15	25	20	40		6	15	20	40	25
№ працівника	№ запитання	Альтернатива				№ працівника	№ запитання	Альтернатива			
		А	В	С	Д			А	В	С	Д

3	1	30	40	15	15	3	1	20	15	50	15
	2	35	25	20	20		2	25	15	45	15
	3	40	15	5	40		3	20	10	30	40
	4	25	15	15	45		4	20	30	40	10
	5	25	45	10	20		5	20	20	30	30
	6	25	15	25	35		6	15	25	45	15
№ працівника	№ запитання	Альтернатива				№ працівника	№ запитання	Альтернатива			
		А	В	С	Д			А	В	С	Д
4	1	40	20	20	20	4	1	10	15	60	15
	2	30	20	25	25		2	20	20	55	5
	3	50	15	5	30		3	15	20	40	25
	4	30	20	15	35		4	15	20	35	30
	5	20	50	20	10		5	20	10	55	15
	6	30	30	20	20		6	20	30	20	30
№ працівника	№ запитання	Альтернатива				№ працівника	№ запитання	Альтернатива			
		А	В	С	Д			А	В	С	Д
5	1	35	25	30	10	5	1	20	10	60	10
	2	25	25	25	25		2	25	10	50	15
	3	40	20	20	20		3	5	5	50	40
	4	35	15	20	30		4	10	15	45	30
	5	20	60	10	10		5	20	15	55	10
	6	30	20	25	25		6	30	20	25	25

Продовження додатку Ж

№ працівника	№ запитання	Альтернатива				№ працівника	№ запитання	Альтернатива			
		А	В	С	Д			А	В	С	Д
6	1	40	20	25	15	6	1	15	15	50	20
	2	30	30	20	20		2	10	20	60	10
	3	25	20	20	35		3	25	10	50	15
	4	30	40	15	15		4	20	15	30	35
	5	30	40	20	10		5	15	15	55	15
	6	20	40	20	20		6	10	5	50	35
№ працівника	№ запитання	Альтернатива				№ працівника	№ запитання	Альтернатива			
		А	В	С	Д			А	В	С	Д
7	1	50	20	15	15	7	1	20	10	60	10
	2	30	30	20	20		2	20	20	40	20
	3	35	25	10	30		3	15	15	50	20
	4	40	20	20	20		4	20	15	45	20
	5	20	50	15	15		5	10	20	20	50
	6	30	20	25	25		6	15	20	50	15
№ працівника	№ запитання	Альтернатива				№ працівника	№ запитання	Альтернатива			
		А	В	С	Д			А	В	С	Д
8	1	25	25	25	25	8	1	20	20	50	10
	2	40	20	20	20		2	5	15	60	20
	3	20	50	15	15		3	25	5	55	15
	4	10	30	20	40		4	10	10	50	30
	5	25	45	15	15		5	15	15	50	20
	6	30	30	20	20		6	20	20	45	15
№ працівника	№ запитання	Альтернатива				№ працівника	№ запитання	Альтернатива			
		А	В	С	Д			А	В	С	Д
9	1	35	35	15	15	9	1	20	20	40	20
	2	40	10	25	25		2	15	20	50	15
	3	20	30	20	30		3	25	25	30	20
	4	30	25	25	20		4	15	20	50	15
	5	25	25	15	35		5	20	10	45	25
	6	35	20	20	25		6	25	25	25	25
№ працівника	№ запитання	Альтернатива				№ працівника	№ запитання	Альтернатива			
		А	В	С	Д			А	В	С	Д
10	1	20	40	20	20	10	1	10	20	60	10
	2	20	30	20	30		2	5	5	40	50
	3	25	45	15	15		3	20	30	40	10
	4	30	20	25	25		4	25	15	45	15
	5	40	20	10	30		5	10	20	30	40
	6	20	30	15	35		6	15	15	45	25
№ працівника	№ запитання	Альтернатива				№ працівника	№ запитання	Альтернатива			
		А	В	С	Д			А	В	С	Д
11	1	25	25	15	35	11	1	20	30	40	10
	2	20	30	20	30		2	25	25	45	5
	3	20	20	50	10		3	5	35	50	10
	4	25	45	15	15		4	20	20	45	15

	5	50	20	5	25		5	10	10	50	30
	6	20	40	25	15		6	15	5	35	45

Продовження додатку Ж

№ працівника	№ запитання	Альтернатива				№ працівника	№ запитання	Альтернатива			
		А	В	С	Д			А	В	С	Д
12	1	40	20	20	20	12	1	20	15	50	15
	2	20	50	10	20		2	20	30	40	10
	3	30	40	15	15		3	15	15	55	15
	4	30	30	20	20		4	25	25	30	20
	5	50	20	5	15		5	20	15	40	25
	6	35	15	20	30		6	15	25	30	30
№ працівника	№ запитання	Альтернатива				№ працівника	№ запитання	Альтернатива			
		А	В	С	Д			А	В	С	Д
13	1	30	20	20	30	13	1	15	15	55	15
	2	25	20	30	25		2	20	20	40	20
	3	15	25	40	20		3	30	10	40	20
	4	25	40	10	25		4	10	10	55	25
	5	30	30	20	20		5	25	25	30	20
	6	25	45	15	15		6	10	10	30	50
№ працівника	№ запитання	Альтернатива				№ працівника	№ запитання	Альтернатива			
		А	В	С	Д			А	В	С	Д
14	1	30	20	25	25	14	1	20	30	40	10
	2	35	15	20	30		2	25	25	35	15
	3	25	25	30	20		3	25	10	55	10
	4	30	30	20	20		4	15	15	45	25
	5	40	20	10	30		5	15	5	50	30
	6	25	20	25	30		6	10	10	50	30
№ працівника	№ запитання	Альтернатива				№ працівника	№ запитання	Альтернатива			
		А	В	С	Д			А	В	С	Д
15	1	40	20	30	10	15	1	30	15	40	15
	2	25	20	25	30		2	15	15	50	20
	3	30	10	30	30		3	20	20	45	15
	4	25	15	15	45		4	30	10	30	30
	5	20	30	20	30		5	10	20	50	20
	6	25	20	25	30		6	10	10	40	40
№ працівника	№ запитання	Альтернатива				№ працівника	№ запитання	Альтернатива			
		А	В	С	Д			А	В	С	Д
16	1	30	30	20	20	16	1	20	25	30	25
	2	20	40	15	25		2	10	10	50	30
	3	20	20	30	30		3	30	10	40	20
	4	25	25	20	30		4	15	15	40	30
	5	30	30	20	20		5	25	5	20	50
	6	25	10	40	25		6	15	25	45	15
№ працівника	№ запитання	Альтернатива				№ працівника	№ запитання	Альтернатива			
		А	В	С	Д			А	В	С	Д
17	1	35	15	25	25	17	1	25	20	45	10
	2	15	10	40	35		2	25	25	25	25

	3	25	20	30	25		3	10	10	55	25
	4	45	30	20	5		4	15	10	25	50
	5	35	20	15	30		5	20	10	30	40
	6	20	30	20	30		6	10	20	35	35

Продовження додатку Ж

№ працівника	№ запитання	Альтернатива				№ працівника	№ запитання	Альтернатива			
		А	В	С	Д			А	В	С	Д
18	1	20	20	35	5	18	1	20	20	40	20
	2	20	35	20	25		2	10	10	20	60
	3	30	30	10	30		3	10	15	50	25
	4	35	20	25	20		4	30	20	20	30
	5	40	20	20	20		5	10	10	55	25
	6	20	20	30	30		6	25	25	30	20
№ працівника	№ запитання	Альтернатива				№ працівника	№ запитання	Альтернатива			
		А	В	С	Д			А	В	С	Д
19	1	35	20	25	20	19	1	20	30	40	10
	2	25	25	20	30		2	10	10	30	50
	3	50	25	15	10		3	20	15	20	45
	4	30	30	20	20		4	15	15	25	45
	5	20	25	35	20		5	15	30	40	15
	6	25	35	15	25		6	30	20	30	20
№ працівника	№ запитання	Альтернатива				№ працівника	№ запитання	Альтернатива			
		А	В	С	Д			А	В	С	Д
20	1	20	30	25	25	20	1	20	20	35	25
	2	40	20	20	20		2	10	30	40	20
	3	30	20	30	20		3	10	10	20	60
	4	20	25	25	30		4	25	10	20	25
	5	20	30	20	30		5	20	10	60	10
	6	15	40	15	30		6	20	15	10	55