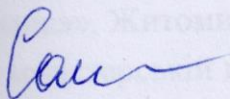


МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ**



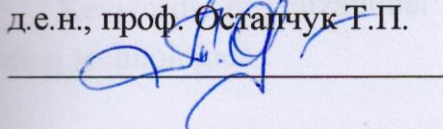
САВЧУК Андрій Вікторович
(здобувач вищої освіти групи ЗМО-24-1М)

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА: ЗМІСТ ТА НАПРЯМИ УПРАВЛІННЯ
НА ПІДПРИЄМСТВІ**

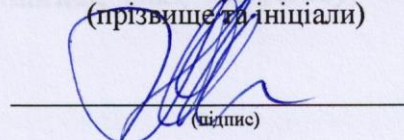
(представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»
галузі знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальності 073 «Менеджмент»)

Допущено до захисту
зав. кафедри менеджменту, бізнесу та
маркетингових технологій
д.е.н., проф. Остапчук Т.П.



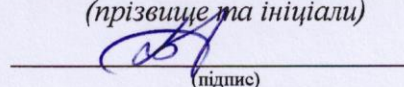
Керівник роботи:

к.е.н., доц. Царук І.
(прізвище та ініціали)


(підпис)

Рецензент

к.е.н., доц. Бірюченко С.Ю.
(прізвище та ініціали)


(підпис)

Житомир, 2025

Анотація

Савчук А.В. Організаційна культура: зміст та напрями управління на підприємстві. Рукопис.

Магістерська кваліфікаційна робота представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр», галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент». Державний університет «Житомирська політехніка», Житомир, 2025.

У магістерській кваліфікаційній роботі розглянуто організаційну культуру підприємства, зміст та напрями управління та визначено шляхи оптимізації відповідного процесу.

Ключові слова: організаційна культура, ієрархічна, ринкова, кланова, адхократична, технології well-being.

Annotation

Savchuk A.V. Organizational culture: content and directions of management at the enterprise. Manuscript.

The master's qualification work is submitted for the Master's degree, field of knowledge 07 "Management and administration" of specialty 073 "Management". Zhytomyr Polytechnic State University, Zhytomyr, 2025.

The master's qualification work considers the organizational culture of the enterprise, the content and directions of management and identifies ways to optimize the corresponding process.

Keywords: organizational culture, hierarchical, market, clan, adhocracy, well-being technologies.

ЗМІСТ

<i>Вступ</i>	3
<i>Розділ 1. Теоретичні засади організаційної культури підприємства: зміст та напрями управління</i>	7
1.1. Поняття та зміст організаційної культури підприємства.....	7
1.2. Механізм формування організаційної культури підприємства.....	15
1.3. Методичні засади оцінювання ефективності управління організаційною культурою підприємства	22
1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин в сфері управління організаційною культурою підприємства.....	31
Висновки до розділу 1.....	38
<i>Розділ 2. Аналітична оцінка рівня розвитку організаційної культури ТОВ «Житомирський картонний комбінат»</i>	40
2.1. Організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства.....	40
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану ТОВ «Житомирський картонний комбінат».....	48
2.3. Оцінка рівня розвитку організаційної культури підприємства	56
Висновки до розділу 2.....	71
<i>Розділ 3. Напрями удосконалення управління організаційною культурою ТОВ «Житомирський картонний комбінат»</i>	73
3.1. Шляхи удосконалення організаційної культури підприємств на засадах технології well-being	73
3.2. Обґрунтування резервів удосконалення організаційної культури підприємства на засадах технології well-being.....	80
3.3. Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів.....	88
Висновки до розділу 3.....	95
<i>Висновки</i>	97
<i>Список використаних джерел</i>	101

Додатки.....	110
--------------	-----

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасних умовах динамічних ринкових змін та цифрової трансформації підприємства стикаються з необхідністю перегляду підходів до управління та взаємодії з персоналом. Виробничі показники та технологічні інновації вже не є єдиними факторами успіху – дедалі більшого значення набуває внутрішнє середовище, у центрі якого знаходиться організаційна культура. Саме вона визначає характер комунікацій, стиль керівництва, рівень довіри в колективі та загальну ефективність роботи.

Сьогодні персонал розглядається як стратегічний ресурс, що потребує уважного та комплексного підходу. Тому підприємства мають формувати такі цінності, норми та правила взаємодії, які сприятимуть згуртованості, залученості та високій мотивації працівників. У цих умовах грамотне управління організаційною культурою стає важливим чинником забезпечення конкурентоспроможності, стабільного розвитку та здатності підприємства адаптуватися до зовнішніх викликів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз вітчизняних і зарубіжних філософських, соціологічних, управлінських джерел засвідчує ґрунтовний рівень розробки теорій управління організацією і методології організаційної культури. Осмислення культури як феномена відбувається разом з розвитком економічної теорії і теорії управління Т. Парсонса, І. Ансоффа, Є. Шейна, Д. Норта та ін. Зарубіжні теоретичні розробки, пов'язані зі становленням структури і змісту теорії організаційної культури, передусім виконувались Т. Вебленом, П. Друкером, В. Сате, Р. Коузом, Т. Пітерсом, О. Тоффлером, Ф. Фукуямою. Дослідження основних аспектів організаційної культури, а також її впливу на економічні процеси розглядаються у працях українських вчених В.

Демент'єва, О.Коваленко, І. Малого, Н. Супрун. Вітчизняними науковцями підкреслюється роль організаційної культури у формуванні сучасної моделі управління (роботи В. Кудіна, Г. Назарова, А. Яценко, Л. Хижняка). Вивчення організаційної культури в межах кроскультурних досліджень проводили такі вчені як У. Оучі, Г. Лейн, З. Айкен. Проте невизначеним залишається взаємозв'язок між організаційною культурою підприємства та впливом різноманітних факторів економічного і соціокультурного характеру.

Зазначене обумовило вибір теми, постановку мети та завдань магістерської кваліфікаційної роботи. Обрана тема повністю відповідає проблемам напряму підготовки за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Метою магістерської кваліфікаційної роботи є узагальнення та подальший розвиток теоретико-методичних засад управління організаційною культурою підприємства, а також визначення резервів підвищення ефективності даного процесу на ТОВ «Житомирський картонний комбінат».

Поставлена мета обумовила вирішення наступних **завдань**:

- розглянути поняття та зміст організаційної культури підприємства;
- дослідити механізм формування організаційної культури підприємства;
- обґрунтувати методичні засади оцінювання ефективності управління організаційною культурою підприємства;
- проаналізувати нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин в сфері управління організаційною культурою підприємства;
- провести організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства;
- здійснити діагностику фінансово-економічного стану ТОВ «Житомирський картонний комбінат»;
- оцінити рівень розвитку організаційної культури підприємства;
- розглянути шляхи удосконалення організаційної культури підприємств на засадах технології well-being;
- обґрунтувати резерви удосконалення організаційної культури підприємства на засадах технології well-being ;
- провести оцінку ефективності запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження у магістерській кваліфікаційній роботі виступає процес управління організаційною культурою підприємства, **предметом** – теоретичні, методичні та прикладні засади управління організаційною культурою підприємства ТОВ «Житомирський картонний комбінат».

Методи дослідження. Теоретико-методичною основою магістерської кваліфікаційної роботи виступив системно-структурний підхід, що розглядає систему управління організаційною культурою підприємства як цілісну структуровану систему, що є одночасно частиною управління підприємством в цілому. Вирішення поставлених у роботі завдань забезпечувалося використанням основних методів дослідження, а саме методів наукової абстракції, аналізу, синтезу, індукції, дедукції, логічного аналізу, системного підходу тощо. Для розв'язання визначених завдань також застосовувались наступні методи: монографічний – при вивченні літературних джерел та нормативно-правових актів; теоретичне узагальнення, порівняння та аналогії – для розкриття сутності поняття «організаційна культура»; балансовий та аналізу – для дослідження тенденцій функціонування підприємства; синтезу – для формулювання висновків про рівень ефективності системи управління організаційною культурою підприємства.

Інформаційною базою дослідження виступили наукові фахові, навчальні та методичні публікації провідних вітчизняних та зарубіжних вчених, чинне законодавство України, статистичні дані, дані фінансової та управлінської звітності досліджуваного підприємства.

Наукова новизна роботи полягає в подальшому розвитку практичних засад трансформації організаційної культури підприємства в умовах воєнного стану через впровадження технології well-being як системного інструменту переходу від ієрархічної до гібридної кланово-адхократичної моделі. Зокрема, це знайшло відображення у наступному:

- дістав подальшого розвитку комплексний підхід до удосконалення організаційної культури целюлозно-паперового підприємства, що полягає у формуванні практичних засад переходу до кланово-адхократичної моделі

шляхом інтеграції чотирьох взаємопов'язаних блоків – комплексної well-being програми, цілеспрямованого розвитку психологічного капіталу працівників, радикального покращення внутрішньої комунікації та створення сучасної системи мотивації й визнання, що забезпечує одночасне зниження плинності кадрів, зростання залученості та продуктивності праці, підвищення психологічної стійкості колективу, а також перетворення культури на реальну конкурентну перевагу підприємства в умовах гострого дефіциту кадрів, економічної нестабільності та посилених ESG-вимог європейських клієнтів.

Практичне значення одержаних результатів полягає в обґрунтуванні напрямів підвищення ефективності управління організаційною культурою підприємства. Визначено економічний ефект від реалізації запропонованих заходів.

За результатами дослідження опубліковано: Савчук А.В. Корпоративна культура підприємства: значення та рівні реалізації. Тези Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні виклики сталого розвитку». Житомир. 2025.

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження було апробовано під час участі в наступних наукових конференціях: Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасні виклики сталого розвитку» (листопад 2025 р.).

Структура та обсяг магістерської кваліфікаційної роботи. Магістерська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладено на 110 сторінках друкованого тексту. Робота містить 21 таблицю та 12 рисунків. Список використаних джерел налічує 90 найменувань. Робота містить 3 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ

ПІДПРИЄМСТВА: ЗМІСТ ТА НАПРЯМИ УПРАВЛІННЯ

1.1. Поняття та зміст організаційної культури підприємства

На сучасному етапі належний рівень корпоративного управління є конкурентною перевагою, і це особливо важливо в період цифровізації та трансформації економічних відносин. Ефективне корпоративне управління забезпечує компанії такі конкурентні переваги: доступ до ринку капіталів, зменшення вартості зовнішніх фінансових ресурсів, сприяння підвищенню ефективності, покращення репутації, підвищення результативності управління ризиками та забезпечення корпоративної безпеки. Важливим критерієм ефективного корпоративного управління є високий рівень корпоративної (організаційної) культури.

Поняття культури у широкому сенсі має тривалу історію. Культуру визначають як історично зумовлений рівень розвитку суспільства, творчих сил і здібностей людини, виражений у типах і формах організації життя та діяльності людей, а також у створюваних ними матеріальних і духовних цінностях [12]. Поняття «культура» також застосовується для характеристики певних історичних епох (наприклад, антична культура), конкретних суспільств, народностей і націй (наприклад, культура майя), а також специфічних сфер діяльності чи життя людей (наприклад, культура праці, побуту, художня культура).

Культура у широкому розумінні охоплює предметні результати діяльності людей (машини, споруди, результати пізнання, твори мистецтва, норми моралі та права тощо), а також людські сили й здібності, що реалізуються в діяльності

(знання, уміння, навички, рівень інтелекту, морального й етичного розвитку, світогляд, способи й форми спілкування людей) [17].

У більш вузькому значенні культура – це сфера духовного життя людей, сукупність етичних норм, правил, звичаїв і традицій. Таке визначення прийняте в соціології. Згідно з Євтушенко Н.О., Ващенко О.П. та Завгороднього А.А. – це «особистісна система якостей розуму, характеру, уяви, пам'яті, що усвідомлюються індивідом як цінності та цінуються в суспільстві, набуті в процесі виховання та освіти» [23].

Наприкінці ХХ століття поняттям культури почали користуватися менеджери й дослідники організацій, позначаючи ним загальний клімат організації, характерні методи роботи, а також проголошувані нею цінності. Початково концепція організаційної культури була розроблена у США в 80-х роках ХХ століття. Це було пов'язано з потребою великого та середнього бізнесу, який потребував нових підходів до управління для підвищення ефективності праці.

Наприкінці 70-х років ХХ століття дослідження в галузі стратегічного управління та теорії організацій зайшли у глухий кут. Вихід із кризи теоретики менеджменту побачили у розвитку концепції культури організації [87].

У сучасній літературі існує досить багато визначень організаційної культури. Як і багато інших термінів організаційно-управлінських дисциплін, організаційна культура не має єдиного розуміння. Підходи науковців сучасності до сутнісного наповнення поняття «організаційна культура» представлено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Підходи науковців до сутнісного наповнення поняття
«організаційна культура»

Автор	Визначення
1	2
Воробйова Н.П. [9]	Організаційна культура – сукупність традицій, цінностей, установок, переконань і взаємин, які формують контекст для всього, що робиться або обмірковується в процесі роботи в організації.
Гевко В.Л. [12]	Організаційна культура – це набір переконань, цінностей і засвоєних способів вирішення реальних проблем, що сформувався за час

	існування організації й проявляється у матеріальних формах та поведінці її членів.
Грібахо О.О. [17]	Організаційна культура – сукупність найважливіших припущень, прийнятих членами організації та виражених у декларованих цінностях, які задають орієнтири поведінки. Передаються через символи духовного й матеріального середовища організації.
Юсткевич А.І., Легкий О.А. [84]	Організаційна культура – складний комплекс загальноприйнятих рамок поведінки, відображених у місії та філософії організації.

Продовження табл. 1.1

1	2
Пасемко Г.П. [50]	Організаційна культура – сукупність норм, правил, звичаїв і традицій, підтримуваних організаційною владою, що задають загальні рамки поведінки працівників відповідно до стратегії організації.
Шейн Е.Х. [89]	Організаційна культура – це комплекс заходів, що включає прийоми та способи ухвалення рішень, елементи зовнішньої адаптації й внутрішньої інтеграції, які були успішними в минулому та зберігають значення в теперішній час.
Тарасюк В.Д. [70]	Організаційна культура – система норм, поділюваних усіма співробітниками, а також усвідомлення кожним працівником своєї ролі у розвитку організації та досягненні спільного результату
Максименко А.Г. [40]	Організаційна культура – сукупність важливих для більшості членів організації припущень, закріплених в організаційних цінностях і таких, що слугують поведінковими орієнтирами, які передаються через символи й різні форми комунікації

Джерело: складено автором на основі [9; 12; 17; 40; 50; 70; 84; 89]

Проведений огляд літератури щодо сутності й змісту організаційної культури дав змогу виокремити низку підходів до її інтерпретації. Зокрема, заслуговує на увагу комплексний підхід до розкриття такого феномена, як «організаційна культура», запропонований американським психологом Е. Шейном [89]. На думку автора, культуру організації слід розподіляти на три рівні: поверхневий, внутрішній і глибинний, рис. 1.1.

Усі подальші точки зору, пов'язані з вивченням основних складових організаційної культури, тією чи іншою мірою ґрунтувалися на припущеннях Е. Шейна щодо пріоритетності цінностей організації [89].

Головний висновок, до якого ми дійшли, полягає у необхідності управління організаційною культурою. Розвиток організаційної культури не може відбуватися без цілеспрямованого впливу з боку керівництва. До приходу в організацію кожна людина вже має базові уявлення про культуру. Ці базові цінності дають змогу їй адаптуватися до внутрішнього середовища,

комунікувати з колегами, керівництвом і представниками зовнішнього оточення. Надалі ці базові уявлення про культуру дозволяють працівникові прийняти ціннісні орієнтири й елементи організаційної культури [9].



Рис. 1.1. Рівні осмислення організаційної культури за Е. Шейном

Джерело: складено автором на основі [89]

Представники вітчизняного менеджменту В.В. Польова та А.П. Іванчук представили більш розгорнуту модель складових елементів організаційної культури, рис. 1.2.

Відмінність моделі полягає в тому, що автори розглянули організаційну культуру за аналогією з живим організмом, що має вхід, перетворювач і вихід. На вході культура отримує ресурсні складові, які включають кадри, інформацію, потреби й очікування суспільства. Далі частина цієї енергії трансформується у певні конкретні дії, такі як ухвалення рішень, оформлення

інтер'єру, створення робочих місць тощо. Поряд із конкретними діями формується невидима атрибутика культури: норми, цінності, традиції. На виході організаційне середовище отримує відповідь на свої запити у вигляді продукту (послуги), кадрів, інформації, а організація, своєю чергою, зміцнює свої позиції завдяки сформованому позитивному уявленню про себе [23].

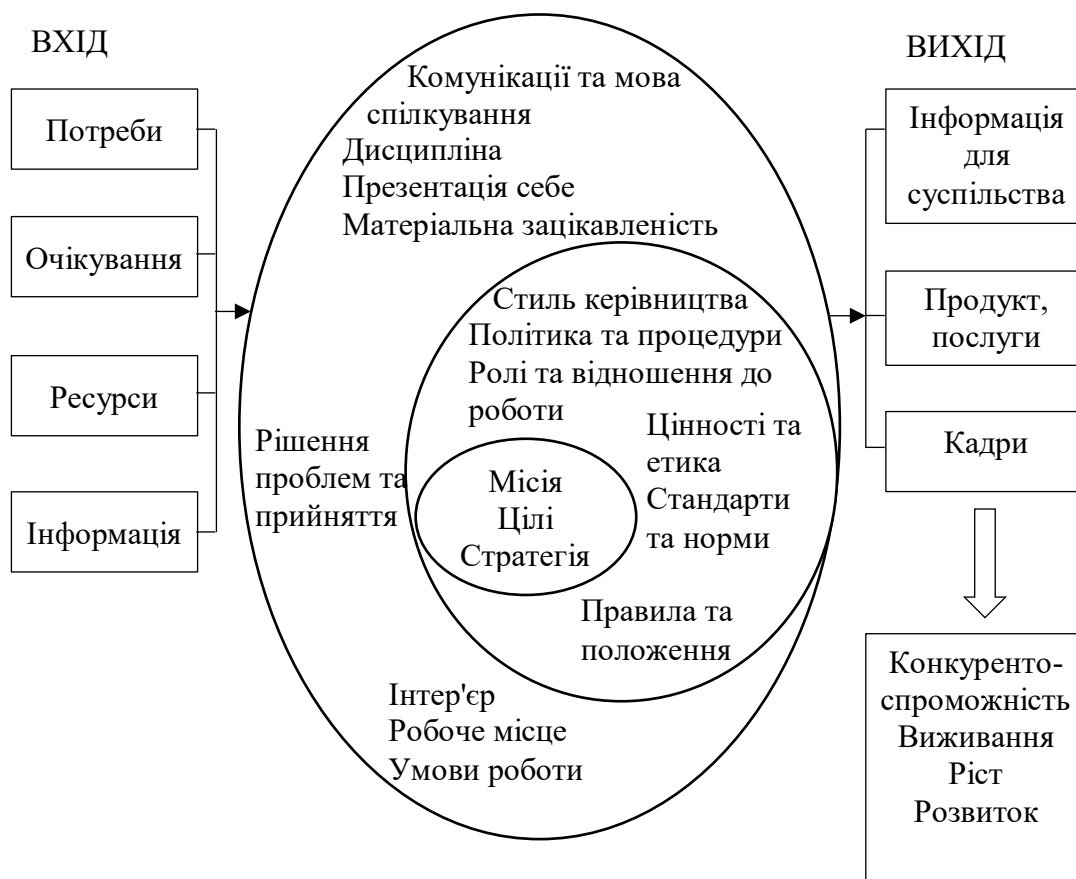


Рис. 1.2. Модель аспектів множинності організаційної культури

Джерело: складено автором на основі [52]

У змістовній частині категорії «організаційна культура» можна виокремити два складові вектори:

- інформаційно визначальний вектор культурної складової організації, де формується її сприйняття, виходячи з відкритого інформаційного простору;
- оціночний вектор сприйняття, побудований на проведених додаткових оціночних заходах, спрямованих на створення образу організації [38].

Обидва вектори доповнюють один одного, оскільки інформація, не підкріплена оціночними параметрами та міркуваннями щодо сприйняття

організаційної культури, дуже часто не дає повного уявлення споживачам про образ організації, її імідж.

Сприйняття організаційної культури – це досить складний і системний аспект [89]. Персонал вкладає у сприйняття організаційної культури низку суб'єктивних складових, а саме власний досвід взаємодії з компанією, свої ціннісні орієнтири, загальноприйняті принципи тощо.

Втім, між двома окресленими векторами немає чіткої межі, у реальності між ними існує взаємозв'язок, і для їх оцінювання застосовується системний підхід. Для наочності на рис. 1.3 подано класифікацію, взявши за основу поділ Е. Шейна на первинні та вторинні фактори [17; 89].

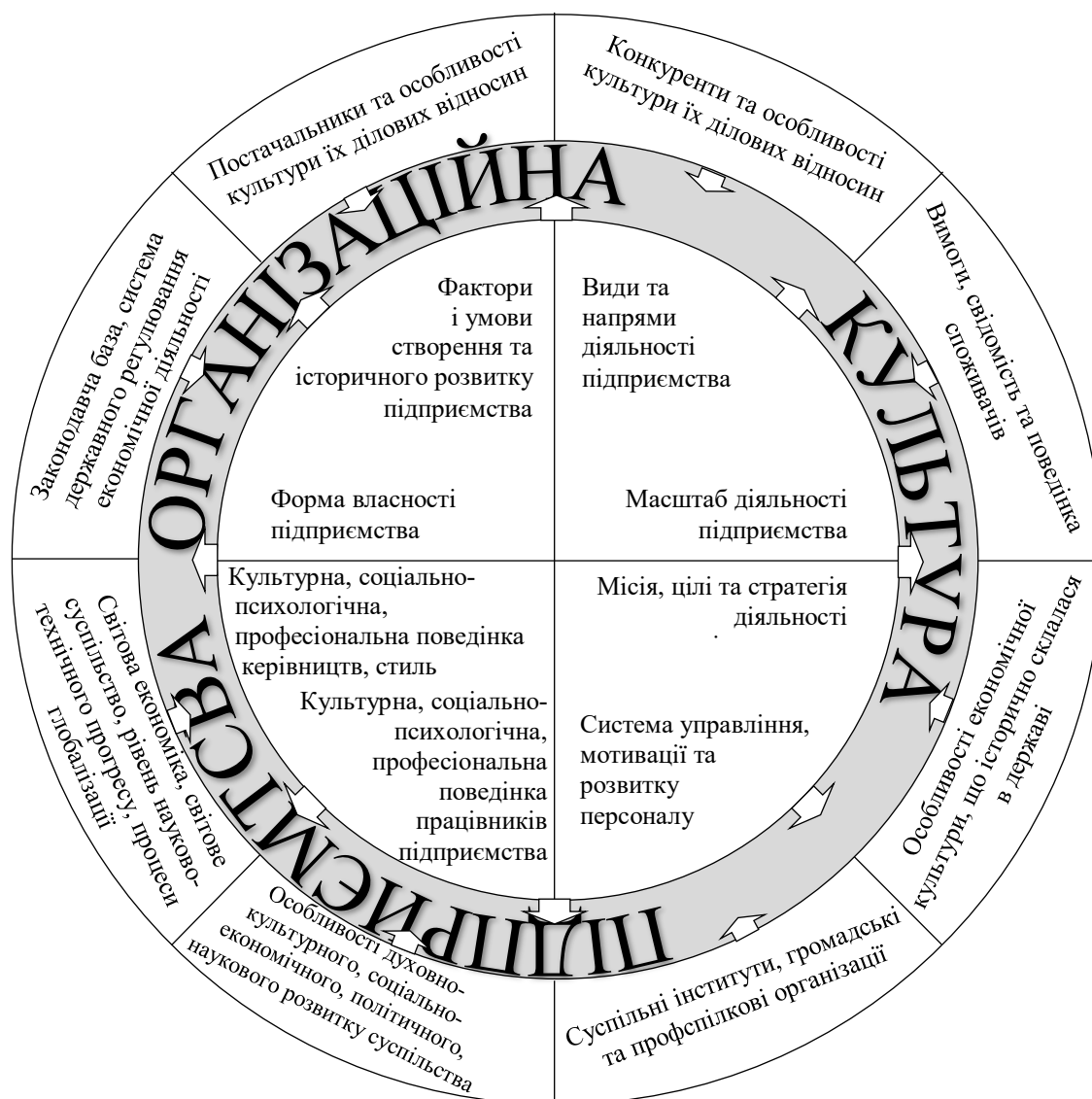


Рис. 1.3. Сукупність факторів, що впливають на розвиток організаційної культури підприємства

Джерело: складено автором на основі [17; 89]

Саме за сукупністю цих факторів та інших елементів судять про стійке становище і розвиток організаційної культури компанії. Розглянемо характеристику поданих груп факторів детальніше [40].

До категорії первинних факторів належать [70]:

- особистість керівника, адже саме керівник організації визначає ті напрями розвитку організаційної культури, які згодом входять до критеріальної бази норм і цінностей колективу. Такі параметри, як «індивідуальна культура», «типізація завдань» тощо можуть бути заздалегідь розроблені керівником, тому організаційна культура є одним із дієвих інструментів управління персоналом;

- мотиваційний механізм заохочення, саме у межах будь-якої організаційної культури має бути розроблений дієвий мотиваційний механізм, спрямований на формування цінностей, розвиток творчого підходу та ініціативності, становлення культури трудового процесу;

- стадії життєвого циклу, як один із ключових факторів, що впливає на розвиток організаційної культури. За аналогією з методикою життєвого циклу продукції, організаційна культура також проходить кілька етапів розвитку: дитинство, ріст, зрілість, старіння. Підходи до розуміння організаційної культури значно відрізнятимуться залежно від того, на якому етапі вона перебуває. Наприклад, етап становлення колективу супроводжується визначенням лідера, формулюванням місії та цілей. Саме лідер значною мірою визначає подальший стан організаційної культури та її основні елементи. Згодом організаційна культура переходить у більш консервативну форму, починає сприйматися формально членами колективу та потребує трансформації;

- сфера діяльності, зауважимо, що для різних галузей формуються різні організаційні культури. Наприклад, пріоритетними цінностями організаційних культур державних установ є особистий авторитет і довіра колег. Компанії з переважанням проектної діяльності цінують уміння працювати в команді, творче мислення, вузьку спеціалізацію;

- критеріальна база роботи з персоналом, так само, як і у випадку з мотиваційним механізмом, критерії, що розробляються та застосовуються керівництвом, відіграють важливу роль у формуванні організаційної культури. Розроблені критерії мають застосовуватися не лише до чинного персоналу під час оцінювання, відбору критеріїв для найму та звільнення. Одним з важливим аспектом є створення

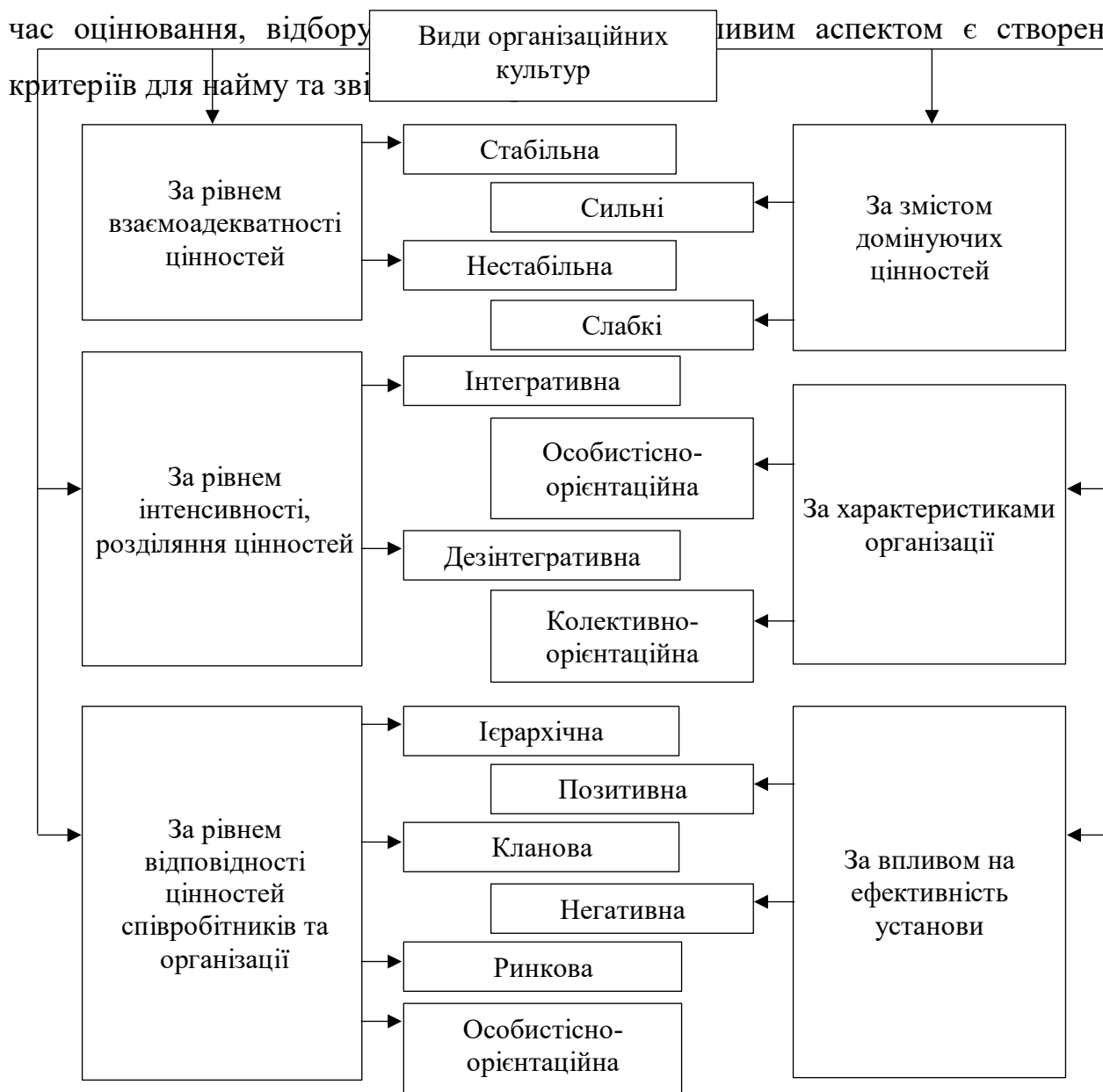


Рис. 1.4. Класифікація організаційних культур

Джерело: складено автором на основі [70]

До групи вторинних факторів належать [61]:

- структура організації, а саме: тип організаційної структури, практика делегування повноважень, спосіб розподілу завдань і функцій є тими індикаторами, за якими співробітники оцінюють комфортність умов праці, можливість проявляти ініціативу, здійснювати кар'єрний ріст, бути залученими до бізнес-процесів тощо;

- система комунікацій, адже у сучасних організаціях створюються умови для передавання не лише ділової інформації, а й інтелектуального та емоційного змісту. Оперативність, доступність і своєчасність комунікації також формують позитивний клімат у колективі;

Таким чином, організаційну культуру слід розглядати як одну з ключових системоутворювальних траєкторій розвитку компанії та її тривалого стабільного становища, що формує сприятливу сферу соціально-економічних відносин, для становлення якої були докладені зусилля керівництва й працівників.

1.2. Механізм формування організаційної культури підприємства

Формування й розвиток організаційної культури – це специфічний бізнес-процес, який має супроводжуватися виробництвом, маркетингом, збутом тощо. Поява організаційної культури відбувається одночасно зі створенням підприємства, тому її розвиток, управління, планування та формування повинні здійснюватися відповідно до вимог організації.

За відсутності належного організаційного та управлінського забезпечення процес формування й розвитку організаційної культури може виявитися безуспішним і неефективним. На зміст організаційного та управлінського забезпечення процесу формування й розвитку організаційної культури впливають такі основні фактори [4]:

- цілі, які організація ставить перед собою під час створення організаційної культури;
- загальний рівень освіти та кваліфікації працівників;

- наявна організаційна культура;
- фінансовий стан, сфера діяльності, розмір організації та інші чинники.

Виділяють такі загальні принципи побудови організаційної культури, притаманні різним моделям її реалізації [10]:

- повага до гідності та навичок кожного працівника шляхом заохочення високої продуктивності, вільного обміну інформацією, відповідальності менеджерів за розвиток підлеглих;
- підтримка ініціативи кожного працівника в галузі інновацій та прийняття певних ризиків;
- забезпечення рівних умов для розвитку та оплати праці працівників на основі об'єктивних критеріїв, розподілу прав і обов'язків між керівниками та підлеглими;
- розвиток демократії та залучення працівників до розв'язання виробничих і управлінських завдань.

Перелічені принципи свідчать про те, що найважливішими сферами організаційної культури на підприємствах мають бути визнані відносини, що складаються між людьми у процесі спільної праці, тенденції розвитку системи управління, а також «людський фактор» виробничої діяльності, який відповідає соціально-культурним змінам у суспільстві [20].

Для успішного формування та розвитку організаційної культури, а також для результативного управління цим процесом необхідно визначити склад елементів, що входять у систему управління формуванням і розвитком організаційної культури.

Специфіка складу функцій – завдань організаційної культури – визначає характеристики елементів, необхідних для їх реалізації. Основним елементом є універсальність спеціалістів. Працівники повинні мати широку спеціалізацію, володіти знаннями в багатьох сферах, таких як менеджмент, теорія організації, організаційна поведінка, управління персоналом, психологія, культурологія, формування іміджу, зв'язки з громадськістю тощо. Це зумовлено тим, що

недоцільно наймати окремого малокваліфікованого фахівця з кожної галузі через зростання витрат (наприклад, на заробітну плату).

Особливу роль відіграють джерела інформації при елементному формуванні та ресурсному забезпеченні. Основними джерелами інформації у цій сфері є спостереження, опитування та анкетування працівників тощо. Довідкові матеріали не можуть надати відомостей про культуру та її складові, статистичних даних, хоча аналіз публікацій у сфері культури та культурології є необхідним [34].

Конкурентною перевагою для організації може стати професійний підхід до становлення організаційної культури на підприємстві, що дасть змогу фінансово зміцнити та морально посилити статус організації загалом, що є важливою умовою в умовах жорсткої конкуренції на ринках товарів і послуг. Керівництво компанії є основоположником організаційної культури, і саме від його професіоналізму залежить той вектор, який буде визначено для розвитку підприємства в культурному просторі. У такому разі чітко простежуватимуться ті чи інші типи організаційної культури.

Крім того, через тип організаційної культури можна оцінити стадію розвитку підприємства та визначити подальші тенденції розвитку. Кожній стадії розвитку відповідає певний тип організаційної культури [25].

Провівши теоретичний аналіз, можна виокремити таку класифікацію стадій розвитку організаційних культур [44]:

- стадія зародження – бюрократичний тип організаційної культури, що характеризується становленням і документальним оформленням бізнесу;
- стадія зростання – підприємницька організаційна культура, якій притаманна висока активність, ініціативність і прагнення до завоювання ринку;
- стадія зрілості – кланова організаційна культура, орієнтована на результат і, головне, на залучення до спільної справи;
- стадія спаду може характеризуватися клановою культурою зі зниженою орієнтацією на результат або ж змішаним типом (наприклад, кланово-бюрократичним).

Відповідно до теорії Е. Шейна, переходячи на другий рівень піраміди – середній рівень – використовується певний інструментарій, який дає змогу детальніше пізнати «внутрішній світ» підприємства. За сучасних масштабів і темпів змін підтримання відповідності організаційної культури умовам бізнес-середовища стає дедалі актуальнішим. Ефективне управління корпоративною культурою може суттєво сприяти досягненню успіху.

Цілеспрямоване формування організаційної культури дає змогу: ефективно використовувати людські ресурси та трудовий потенціал працівників для реалізації стратегії організації; підвищити рівень керованості організації; покращити та врегулювати міжособистісні відносини працівників; застосовувати організаційну культуру як стратегічний мотиваційний чинник, який спрямовує співробітників на досягнення цілей компанії [89].

Якщо розглядати організаційну культуру як інструмент і як об'єкт управління, то можна виокремити 5 етапів її формування, поданих на рис. 1.5.

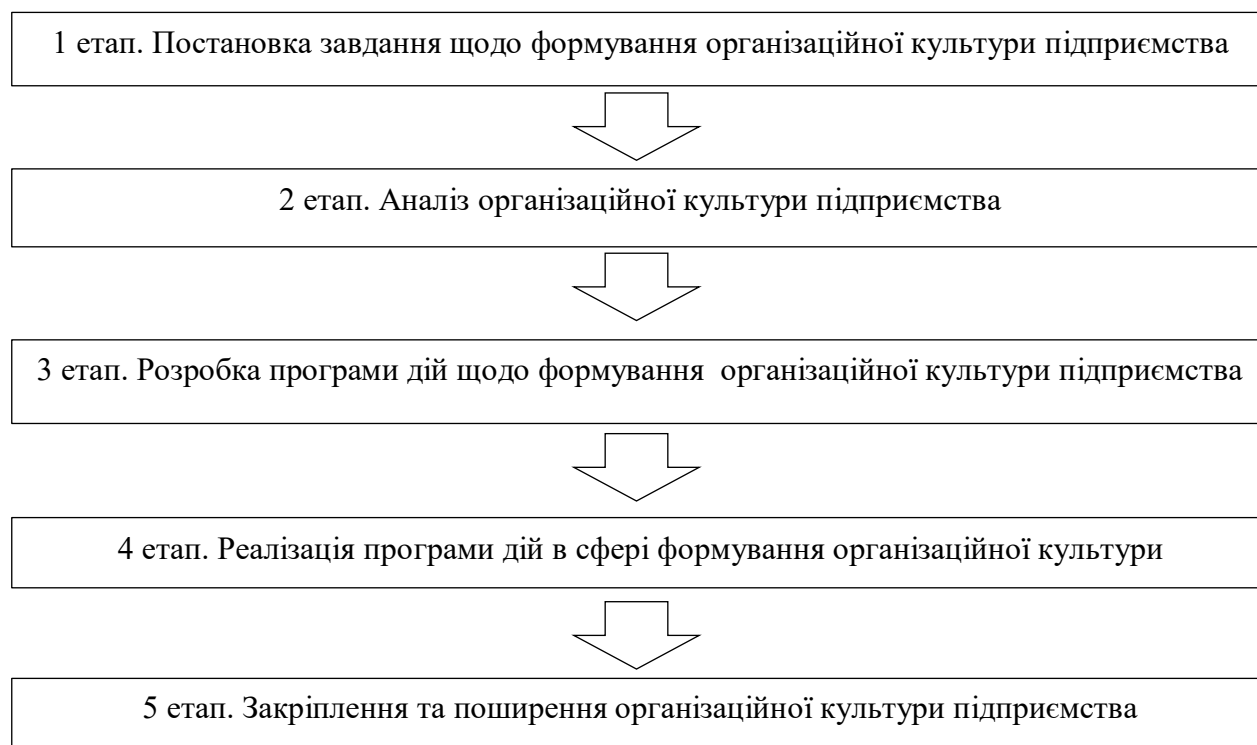


Рис. 1.5. Етапи формування організаційної культури підприємства

Джерело: складено автором на основі [77]

Етап 1. На цьому етапі формуються питання, вирішення яких пов'язане з питаннями формування організаційної культури, її створення та удосконалення.

Етап 2. Для того щоб розвивати культуру і будувати систему ефективного менеджменту, необхідно вивчити існуючий стан культури в організації. Нова організація на цьому етапі розглядає фактори організаційної культури провідних компаній з метою їх можливого подальшого запозичення і адаптації у своїх умовах.

Етап 3. У першу чергу визначається рівень розвиненості організаційної культури, що є необхідним при виборі еталонних бажаних цінностей для досліджуваної організації. Для проєктованої організації це означає вибір найкращих цінностей, виходячи з передового вітчизняного і зарубіжного досвіду.

Етап 4. На цьому етапі здійснюється узгодження програми дій з усіма учасниками процесу її реалізації, упровадження розроблених заходів у практику організації, контроль і координація дій фахівцями підприємства. Відбувається постійне фіксування проміжних результатів, дослідження реакції співробітників на нововведення. Не зупиняючись на досягнутому, необхідно слідувати визначеній меті, контролюючи, координуючи та за потреби коригуючи заходи в ході впровадження їх у практику організації.

Етап 5. На цьому етапі відбувається інституціоналізація розроблених і прийнятих елементів культури. Це означає закріплення, регламентацію і використання знайдених рішень як форми аспекту діяльності організацій, підрозділів, посадових осіб [30].

Основи організаційної культури є частиною всієї системи підприємництва. Вони пронизують абсолютно всі аспекти організаційної діяльності компанії. Це вказує на те, що зміна культури організації тягне за собою модифікацію багатьох організаційних характеристик і передбачає серйозні організаційно-структурні зрушення. Виходячи з цього, формується поетапна модель формування ефективної організаційної культури підприємницької структури [75].

При формуванні організаційної культури підприємства керівник може скористатися такими рекомендаціями:

- здійснення ненав'язливого керівництва;
- зосередження зусиль на створенні організаційних цінностей і норм поведінки;
- залучення членів колективу до процесу створення іміджу організації;
- вплив на поведінку співробітників шляхом розробки системи мотивацій;
- створення сприятливого мікроклімату в колективі;
- організація інформаційного обміну як всередині організації, так і за її межами.

Організаційна культура формується на базі людських відносин. Формування і розвиток організаційної культури стає функцією служби персоналу [31].

Культура організації на всіх стадіях її розвитку значною мірою може визначатися управлінською культурою її лідера (його особистою вірою, стилем і цінностями). Якщо лідер або засновник компанії є сильною особистістю, то він чинить найбільший вплив на формування організаційної культури.

Формування організаційної культури часто залежить від специфіки галузі, в якій діє організація, особливостей ринку, швидкості технологічних змін, кількості типів споживачів тощо. Однак цей зв'язок може проявлятися по-різному в компаніях однієї і тієї ж галузі залежно від національної культури, в межах якої функціонує та чи інша компанія [45].

На рис. 1.6. показано шляхи формування організаційної культури підприємства.



Рис. 1.6. Шляхи формування організаційної культури підприємства

Джерело: складено автором на основі [58; 77]

Іноді до корпоративної культури відносять перший, другий і четвертий етапи шляху формування організаційної культури. Якщо більшість працівників, які займають ключові посади, поділяють певну систему поглядів, що визначає взаєморозуміння між ними та зовнішнім середовищем, то лише в цьому випадку можна говорити про організаційну культуру. Сукупність ціннісних орієнтацій і моральних норм формує фірмовий стиль. Ефективність організаційної культури проявляється лише тоді, коли вона узгоджується зі стратегією організації. Важлива роль керівника або власника полягає не тільки в управлінні та організації виробничих процесів, але й у формуванні ціннісних установок організації [27].

Наразі розроблені різні методи, які дозволяють керівникам формувати і підтримувати культуру підприємства, необхідну для успіху стратегії розвитку організації. Виходячи з цього, формування організаційної культури потребує урахування еволюційного характеру її розвитку і здійснюється шляхом реалізації таких заходів:

- здійснення символічного керівництва, що передбачає створення символічних фігур і образів керівників, які втілюють найкращі цінності і норми організації;
- концентрація зусиль на формуванні найсуттєвіших організаційних цінностей і норм;
- створення та розширення в організації локальних «острівців», на які поширюються певні цінності;
- зміна поведінки співробітників через переживання реальних успіхів організації;
- створення знаків організаційної культури, що виражають цінності і норми;

- комбінування директивних і непрямих способів формування організаційної культури [6].

Для різних країн і галузей ефективною є різна організаційна культура, тому не може бути єдиної оптимальної культури підприємств, яку потрібно лише сформувати в кожній організації у тій чи іншій країні [9].

Безпосереднє управління організацією неможливе під час її формування. Організаційна культура безпосередньо залежить від типу діяльності підприємства, так само як культура поведінки людини залежить від типу особистості. Вона настільки ж специфічна, як і саме підприємство та його персонал.

Добрий психологічний клімат і доброзичливе ставлення дозволяють людям більш згуртовано досягати поставлених цілей. Чим складніша ситуація, тим більш конкурентоспроможними є підприємства з сильною організаційною культурою, традиціями та людьми, готовими підтримати один одного і своє підприємство у складний момент.

Складність підтримання необхідного рівня організаційної культури полягає в тому, що новоприйняті співробітники приносять із собою не лише нові ідеї та індивідуальні підходи до вирішення професійних завдань, але й власні цінності, погляди, переконання. Індивідуальні особистісні цінності співробітників можуть суттєво похитнути сформовані культурні цінності всередині організації. Для підтримання існуючої системи культурних цінностей підприємства необхідно постійно впливати на формування ціннісних орієнтацій співробітників для максимального наближення їх до цінностей самого підприємства [25].

1.3. Методичні засади оцінювання ефективності управління організаційною культурою підприємства

Будь-яке вітчизняне підприємство, яке прагне йти в ногу з часом, не може не мати серед своїх орієнтирів формування ефективної організаційної культури,

що об'єднує всіх працівників навколо спільної мети та сприяє гнучкій поведінці організації в умовах мінливого зовнішнього середовища. Організаційна культура здійснює безпосередній вплив на кінцеві результати діяльності організацій і тим самим значною мірою визначає ефективність їх функціонування. При цьому чим ефективніше використовується організаційна культура, тим результативніше здійснюється виробничий процес за умови відповідного ресурсного забезпечення.

Однією з найважливіших економічних проблем в управлінні підприємницькою організацією є правильне обґрунтування показників ефективного використання потенціалу організаційної культури з метою позитивного впливу на кінцеві виробничо-господарські результати.

Питання про те, яка саме культура може вважатися ефективною та чи існують взагалі ознаки ефективних культур, давно цікавлять фахівців. Дослідники феномену організаційної культури підходять до побудови ефективної культури за різними критеріями, використовуючи різноманітні методи для оцінки впливу окремих характеристик на результативність роботи підприємства. При цьому переважає якісна оцінка організаційної культури, що здебільшого має описовий характер і не може повністю відповідати різноманітній практиці та динамічним вимогам управління бізнесом [5].

Серед дослідників не стихають суперечки: чи можливий взагалі кількісний підхід до оцінки культури та чи буде він мати наукову легітимність, або ж якийсь із якісних підходів залишиться єдиним способом її характеристики? Жодна з відомих методик оцінки організаційної культури не дає змоги визначити, наскільки ті чи інші її характеристики впливають на ефективність діяльності конкретної організації.

На думку, Кубарева. І.В., Чмихало Н.В., Карпенко Л.А. вирішенням проблеми може стати концепція ситуаційної бальної оцінки. Її сутність полягає в тому, щоб ефективності використання кожної окремої характеристики організаційної культури присвоїти певний бал. Оцінювання пропонується здійснювати за традиційною п'ятибальною системою [35].

Оцінивши кожну з обраних характеристик та присвоївши їй певний бал, підсумовуємо їх за формулою:

$$\sum I = I_1 + I_2 + I_3 + I_4 + I_5 + \dots + I_n, \quad (1.1)$$

де I – характеристика організаційної культури; n – кількість характеристик, що підлягають розгляду.

Під час відповідей на запитання надається рейтингова оцінка ефективності кожної з характеристик відповідно до такої шкали: 5 – видатні результати, 4 – дуже хороші, 3 – середні досягнення, 2 – на межі необхідного, 1 – дуже слабкі результати.

Для аналізу й вимірювання організаційної культури на практиці розроблено три підходи:

- дослідник «занурюється» в культуру та діє як глибоко залучений спостерігач, намагаючись стати «аборигеном» організації;
- дослідник використовує зразки мови документів, звітності, історій і бесід, що побутують в організації, прагнучи виявити елементи культури;
- дослідник застосовує опитувальники, проводить співбесіди для оцінювання конкретних проявів культури.

Основна проблема, навколо якої точаться дискусії, полягає в тому, чи не є оцінювання культури за допомогою опитувальників або співбесід, по суті, описом лише зовнішніх характеристик організації, і чи враховуються при цьому глибинні базові цінності?

Культура базується на фундаментальних цінностях і припущеннях, які в організаціях часто навіть не усвідомлюються, тому прихильники якісного підходу стверджують, що характеристики культури можна виявити й описати лише шляхом глибокого якісного осмислення артефактів, міфів і легенд, що існують в організації. Найкращим рішенням цієї проблеми є «занурення» в культуру організації. Однак можна заперечити, що у разі відмови від використання опитувальників і співбесід при визначенні культури приноситься в жертву широта дослідження. Якщо «занурення» в культуру є необхідним для її вивчення, то стає неможливим пізнання багатьох організаційних культур. До

того ж цей метод потребує тривалого часу для повного «занурення» в культуру організації [48].

Отже, для того щоб повною мірою вивчити й оцінити всі характеристики організаційної культури, необхідно за можливості застосовувати і перший, і другий, і третій підходи до аналізу та вимірювання цих характеристик. Використовуючи дану методику оцінювання організаційної культури, ми пропонуємо брати за основу третій підхід, не ігноруючи при цьому два інші.

Оскільки організаційна культура відображає колективні базові уявлення, під час проведення рейтингової оцінки необхідно створити експертну групу з працівників досліджуваного підприємства, які й здійснюватимуть оцінювання характеристик організаційної культури [76].

Коефіцієнт впливу організаційної культури (Квл) на ефективність роботи підприємства визначаємо за формулою:

$$K_{вл} = \frac{\sum l}{5n}, \quad (1.2)$$

Під час діагностики та оцінювання організаційної культури не виключається можливість введення будь-якого нового суттєвого фактора її ефективного формування. Оскільки в дослідженні неможливо приділити увагу абсолютно всім аспектам, зі всього різноманіття характеристик організаційної культури пропонується враховувати шість найбільш значущих:

- стратегічні акценти, що містять плани, напрями дій та зобов'язання щодо виконання певних завдань для досягнення поставлених цілей;
- підбір, оцінка кадрів та їх просування;
- стиль управління, який характеризує ставлення до найманих працівників і визначає умови праці;
- структура організації, що відображає її розгалуженість, ієрархічну субординацію підрозділів і розподіл влади між ними;
- критерії успіху та системи стимулювання, які показують, що саме винагороджується й відзначається;

- процеси в організації (зокрема ефективність інформаційної системи, комунікаційні зв'язки між працівниками та підрозділами, система прийняття рішень, правила та процедури управління тощо).

Такий підхід є достатнім для адекватного уявлення про культуру, якою володіє організація.

Коефіцієнт впливу організаційної культури на ефективність діяльності підприємства в цьому випадку обчислюємо так:

$$K_{вл} = \frac{\sum I}{30}, \quad (1.3)$$

Оскільки загалом ефективність (Е) будь-якої системи може бути представлена показником, що характеризує співвідношення результату (Р), отриманого цією системою, до витрат у вигляді виробничих ресурсів, які спричинили цей результат, то вплив організаційної культури на ефективність можна виразити так:

$$E = \frac{K_{вл} \times P}{3} \quad (1.4)$$

Таким чином, якщо в організації всі вибрані для аналізу показники організаційної культури оцінено на п'ять балів, то коефіцієнт впливу цієї культури дорівнює 1. Це означає, що в організації створена така культура, яка найкращим чином сприяє процвітанню та зростанню ефективності. Якщо ж коефіцієнт мінімальний ($K_{вл} = 0,2$), це свідчитиме про те, що [82]:

- працівникам не зрозумілі стратегічні цілі та завдання компанії або не ясні необхідні для досягнення цілей дії;
- система підбору та оцінювання персоналу далека від досконалості, у команді бракує професіоналів;
- стиль управління та умови праці незадовільні, що викликає невдоволення більшості співробітників;
- робота в межах установленної структури не забезпечує підтримку виконання виробничих завдань, делеговані повноваження нечіткі, відсутня відповідність між владою та відповідальністю;

- критерії оцінки успіху не продумані, системи стимулювання й ритуали нагородження відсутні або незрозумілі;

- процеси в організації відбуваються стихійно, часто виникають конфлікти між підрозділами та співробітниками, інформаційна система неефективна, немає зворотного зв'язку з керівництвом, рішення приймаються необдумано, відсутній контроль виконання, керівництво діє «з кабінету».

Розглянута методика ситуаційного бального оцінювання впливу організаційної культури на ефективність роботи підприємства має низку переваг [87]:

- діагностику організаційної культури можна проводити силами самого підприємства, без залучення зовнішніх експертів;

- оцінювання здійснюється швидко і не потребує значних витрат;

- методика дає змогу використовувати будь-яку кількість характеристик, важливих для ефективності роботи підприємства;

- до процесу дослідження організаційної культури може бути залучена максимальна кількість працівників, що посилює їхню причетність до процесів в організації.

Для оцінки ефективності заходів щодо розвитку організаційної культури може бути використаний наступний показник: зміна співвідношення фінансових результатів та витрат на проведення заходів щодо розвитку організаційної культури або співвідношення приросту фінансових результатів та витрат на впровадження заходів щодо розвитку організаційної культури. Заходи мають на увазі, такі як дослідження організаційної культури, розробка моделі відповідної організаційної культури, впровадження заходів щодо вдосконалення організаційної культури у практику (систему) управління персоналом.

Для оцінки приросту показників ефективності діяльності організації, а також рівня організаційної культури добре використовувати індексний метод, заснований на відносних показниках, що виражають відношення рівня даного явища до рівня його минулого або рівня аналогічного явища, прийнятого в

якості бази. Перевагою даного методу – сумісність отриманих показників та наскрізний їх характер [76].

Показники, які використовуються для розрахунків індексів, повинні мати кількісний вираз.

Оцінити ефективність розвитку організаційної культури можна також порівнянням основних показників діяльності організації, за умови, що жодні заходи щодо поліпшення організації праці, удосконалення технологій і техніки за аналізований період не проводилися і за стабільного навколишнього середовища.

Це досить складно зробити, особливо якщо новітні технології та техніка є основною умовою конкурентоспроможності підприємства [82].

До основних показників ефективності організаційної культури підприємства відносяться: річний економічний ефект від реалізації заходів щодо формування, вдосконалення та управління корпоративною культурою, термін окупності додаткових витрат на заходи, коефіцієнт ефективності заходів.

Коефіцієнт ефективності заходів щодо розвитку, вдосконалення чи зміни організаційної культури встановлюється за допомогою зворотного відношення до терміну окупності за формулою:

$$E = \frac{1}{T_0}, \quad (1.5)$$

Як один із узагальнюючих показників ефективності заходів, що впроваджуються, може стати зростання прибутку або доходу підприємства за період, протягом якого здійснювалися заходи щодо розвитку організаційної культури:

$$E = P \times (P^2 - P^1), \quad (1.6)$$

де E - абсолютний розмір економічного ефекту за аналізований період; P – прибуток у розрахунку на одиницю продукції (робіт, послуг) у періоді після проведених заходів щодо розвитку організаційної культури, P^1 і P^2 – обсяг продукції (робіт, послуг) відповідно до та після проведених заходів.

Наступний показник дозволяє оцінити рівень чи якість зміни культури після проведення заходів щодо її розвитку.

Інтегральний показник розраховується методом геометричної середньої:

$$K_{\text{Інт}} = \sqrt[n]{K_1 + K_2 + K_3 + K_4 + K_n}, \quad (1.7)$$

де $K_{\text{Інт}}$ – інтегральний коефіцієнт рівня організаційної культури, n – кількість параметрів оцінки рівня організаційної культури, K_1, K_2, K_3, K_4, K_n – параметри оцінки організаційної культури, подані у вигляді коефіцієнтів.

K_1 – коефіцієнт освітнього рівня, що характеризує загальний рівень освіти персоналу підприємства та розраховується за формулою:

$$K_1 = \frac{\sum_{i=1}^k a_i \times \chi_{ij}}{\chi_j}, \quad (1.8)$$

Де a_i – бал, що відповідає i -му освітньому рівню; χ_{ij} – чисельність працівників із i -м освітнім рівнем у j -му році; χ_j – загальна чисельність працівників у j -му році, k – кількість освітніх рівнів. Кожному з рівнів надається певний бал. Наприклад, вища та друга вища освіта – 6 балів, вища та спеціальне навчання на курсах – 5 балів тощо.

K – коефіцієнт стабільності персоналу тісно пов'язані з показником плинності кадрів:

$$K_2 = 1 - K_{\text{пл}}, \quad (1.8)$$

$$K_{\text{пл}} = \frac{\sum_{i=1}^m K_{\text{пл}} \times \chi_{ij}}{\chi_j}, \quad (1.9)$$

де $K_{\text{пл}}$ – коефіцієнт плинності кадрів у i -му діапазоні стажу роботи;

χ_{ij} – чисельність працівників i -го діапазону в j -му періоді;

χ_j – кількість працівників у j -му періоді,

m – кількість виділених діапазонів стажу роботи.

K_3 – Коефіцієнт трудової дисципліни:

$$K_3 = \frac{1 - \sum_{i=1}^n D_i}{N}, \quad (1.10)$$

де D_i – кількість порушень i -го виду;

n – кількість видів порушень трудової та технологічної дисципліни, що враховуються;

N – середньооблікова чисельність персоналу.

K_4 – коефіцієнт задоволеності роботою тощо.

Аналіз та оцінка даного параметра здійснюється на основі прагнення працівників залишити місце трудової діяльності, при цьому враховується не лише бажання працівника покинути підприємство, а й перейти до іншого підрозділу. Збір вихідних даних здійснюється шляхом анкетування.

$$K_4 = \frac{\sum_{i=1}^n L_{ij\phi} \times \chi_{ij}}{\sum_{i=1}^n L_{ijmax} \times \chi_{ij}}, \quad (1.11)$$

Можна використовувати інші коефіцієнти, наприклад, коефіцієнт міжособистісних відносин, коефіцієнт конфліктності та інших.

Зміна плинності кадрів для підприємства має цілком певний економічний ефект. Зміна рівня плинності кадрів у період із початку проведення заходів щодо розвитку організаційної культури свідчить про пряму залежність цих явищ.

Набагато складніше визначити ті параметри організаційної культури, які ми хочемо змінити, та заходи, які для цього потрібні, а також їх ефективність.

Для цього необхідно вміти осмислити сутність організаційної культури, її основу, ті компоненти, які неможливо змінити, ті, які найбільше впливають на діяльність організації, а також вміти оцінити витрати на проведення заходів щодо розвитку чи зміни організаційної культури.

Якщо підприємство існує досить тривалий час, воно має вже сформовану організаційну культуру. Складність полягає в тому, щоб визначити, зміна або розвиток якихось параметрів (або елементів) культури призведе до підвищення ефективності підприємства і чи можлива ця зміна [47].

Для оцінки організаційної культури можуть бути використані різні види ефектів, що з'явилися в результаті реалізації заходів щодо розвитку чи зміни організаційної культури.

Економічний ефект – це, по суті, зростання продуктивності праці та зниження трудомісткості, зниження матеріаломісткості та собівартості продукції, зростання прибутку та рентабельності.

Ресурсний ефект – це вивільнення ресурсів для підприємства: матеріальних, трудових і фінансових.

Технічний ефект – це поява нової техніки та технології, відкриттів, винаходів та раціоналізаторських пропозицій, ноу-хау та інших нововведень.

Соціальний ефект – підвищення матеріального та культурного рівня життя громадян, повніше задоволення їх потреб у товарах та послугах, поліпшення умов та техніки безпеки праці, зниження частки важкої ручної праці та ін.

Стан організаційної культури можна оцінити з урахуванням аналізу основних елементів [76]:

- ступінь збігу цінностей, що стоїть ступінь збігу, тим більше культура;
- ступінь конформізму, тобто наскільки співробітники організації поведуться відповідно до прийнятих формальних та неформальних норм;
- рівень розвитку та використання системи інформування, %;
- розвиненість системи передачі культурного досвіду, %;
- стан соціально-психологічного клімату, % (від ідеального).

Розглянута методика дає можливість здійснювати не лише оцінку впливу організаційної культури на ефективність діяльності з кількісного та якісного боку у статистиці, але й проводити динамічний аналіз сили досліджуваних зв'язків. При цьому слід пам'ятати, що організаційна культура змінюється дуже повільно, тому інтервали між дослідженнями повинні бути достатніми. Для змін в організаційній культурі необхідне бажання працівників змінюватися самим і змінювати організаційне середовище; вони мають брати активну участь у визначенні розриву між наявною та бажаною організаційною культурою.

1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин в сфері управління організаційною культурою підприємства

У сучасних умовах соціальна відповідальність стала невід'ємною складовою стратегії будь-якого підприємства та ключовим фактором збереження й посилення його конкурентних позицій на внутрішньому та

міжнародному ринках. Клієнти, партнери й інвестори дедалі частіше обирають компанії, які демонструють етичне ставлення до суспільства, працівників і довкілля.

Центральною частиною управління організаційною культурою є трудові відносини всередині підприємства. Саме їхній характер визначає рівень довіри, залученості й мотивації персоналу, формує атмосферу взаємної поваги та спільної відповідальності, а отже, безпосередньо впливає на силу й стійкість корпоративної культури.

Усі ці процеси чітко регламентуються:

- міжнародними стандартами та рекомендаціями, такими як: ISO 26000, SA8000, принципи Глобального договору ООН тощо;
- вітчизняним законодавством, яке включає Кодекс законів про працю України, закони «Про охорону праці», «Про оплату праці», «Про захист прав споживачів», «Про запобігання корупції» тощо.

Ефективне управління організаційною культурою неможливе без якісного інформаційного забезпечення, яке включає:

- прозору внутрішню комунікацію;
- доступність корпоративних цінностей, кодексу етики й стратегічних цілей для кожного працівника;
- регулярне інформування про досягнення й плани компанії;
- відкритість перед зовнішніми стейкхолдерами, це в першу: чергу звіти про сталий розвиток, соціальну відповідальність, ESG-показники тощо.

У процесі формування та ефективного управління організаційною культурою важливе місце посідають міжнародні стандарти соціальної відповідальності, які формують етичні рамки трудових відносин, визначають прийнятні норми поведінки та безпосередньо впливають на цінності й атмосферу всередині колективу.

До ключових документів належать:

- SA 8000 «Соціальна відповідальність». Стандарт фокусується на гідних умовах праці, забороні дискримінації, дитячої та примусової праці, праві на

об'єднання, безпеці робочого місця та справедливій оплаті. Його впровадження сприяє формуванню організаційної культури, заснованої на повазі до людини, довірі та взаємній відповідальності. Компанії, що відповідають вимогам SA 8000, отримують вищий рівень мотивації й лояльності персоналу, що є важливим об'єктом дослідження сучасної організаційної культури [66];

- ISO 26000 «Керівництво з соціальної відповідальності» визначає сім базових принципів (підзвітність, прозорість, етична поведінка, повага до заінтересованих сторін, верховенство права, дотримання міжнародних норм і прав людини), які стали орієнтирами для формування сильних і стійких організаційних культур у всьому світі. У дослідженні ці принципи використовуються як критерії оцінки глибини та зрілості корпоративної культури підприємства [65];

- глобальний договір ООН (Global Compact) поєднує 10 принципів у сферах прав людини, трудових стандартів, екології та боротьби з корупцією часто інтегруються в корпоративні кодекси етики та положення про організаційну культуру. Дотримання цих принципів є показником високого рівня культури управління та служить важливим емпіричним матеріалом для порівняльного аналізу організаційних культур різних компаній [14].

Компанії, для яких соціальна відповідальність є не формальним зобов'язанням, а справжньою філософією бізнесу, завжди переносять її в центр своєї організаційної культури. Саме тому більшість сучасних підприємств розробляє власний набір принципів корпоративної соціальної відповідальності і закріплює їх у кодексах корпоративної етики, положеннях про організаційну культуру, заявах про місію та цінності.

Ці принципи стають повсякденними орієнтирами поведінки працівників на всіх рівнях і формують унікальну організаційну культуру компанії. Найпоширенішими серед них є:

- виробництво якісної продукції та послуг, необхідних суспільству, що формує в організаційній культурі гордість за свою справу та відчуття соціальної значущості роботи кожного працівника;

- безумовне виконання законодавства, податкового, трудового, екологічного, закладає культуру законності й нульової толерантності до порушень;

- ефективне ведення бізнесу з орієнтацією на довгострокову цінність, що в підсумку розвиває культуру відповідального ставлення до ресурсів і результатів;

- розбудова чесних і взаємовигідних відносин з усіма зацікавленими сторонами, що створює культуру відкритості, довіри та партнерства;

- дотримання міжнародних угод і стандартів підвищує престиж компанії в очах працівників і зміцнює культуру високих стандартів;

- використання ресурсозберігаючих технологій і забезпечення екологічної безпеки формує культуру відповідальності перед майбутніми поколіннями;

- надання гідних робочих місць із справедливою оплатою та соціальними пільгами лежить в основі культури турботи про людину та лояльності персоналу;

- забезпечення безпеки праці створює культуру психологічної та фізичної безпеки;

- сприяння професійному розвитку та навчанню працівників розвиває культуру зростання, самореалізації та внутрішньої мотивації;

- врахування суспільних очікувань і етичних норм у щоденній практиці робить етику реальною частиною організаційної культури, а не лише декларацією;

- участь у соціальних, благодійних і партнерських проєктах формує культуру громадянської відповідальності та гордості за свою компанію [37].

Саме ці принципи, коли вони справді впроваджені, а не просто написані на папері, перетворюються на живу тканину організаційної культури: вони визначають, як працівники спілкуються між собою, як приймають рішення, як ставляться до клієнтів і як почуються на роботі. Тому в сучасних дослідженнях організаційної культури аналіз власних принципів корпоративної

соціальної відповідальності компанії є одним із ключових джерел розуміння її глибини, зрілості та унікальності.

Таким чином, стандарти SA 8000, ISO 26000 та Глобальний договір ООН виступають не лише нормативною базою, а й методологічним інструментом формування та ефективного управління організаційною культурою. Вони дають змогу оцінити, наскільки глибоко в компанії вкорінені цінності поваги до працівника, прозорості, етичності та відповідальності – тобто ті складові, які визначають силу й конкурентоспроможність сучасної організаційної культури.

Вітчизняне законодавство встановлює не лише мінімальні юридичні вимоги, а й безпосередньо впливає на зміст організаційної культури, оскільки визначає прийнятні норми поведінки, рівень турботи про людину та ступінь довіри всередині колективу. Виконання цих норм формує в працівників відчуття справедливості, безпеки та приналежності до компанії.

Кодекс законів про працю України (КЗпП) від 10 грудня 1971 р. № 322-VIII є базовим документом, що регулює весь спектр трудових відносин: укладення та припинення трудового договору, робочий час і час відпочинку, дисципліну праці, матеріальну відповідальність, колективні договори. У компаніях, де положення КЗпП справді втілюються в життя, а не лише існують «на папері», формується організаційна культура передбачуваності, поваги до особистого часу працівника та розуміння, що права й обов'язки однаково поширюються на всіх рівнів. Це створює атмосферу стабільності, де працівники відчують себе захищеними від свавільних рішень керівництва, що посилює лояльність і знижує конфлікти [29].

Закон України «Про охорону праці» від 14 жовтня 1992 р. № 2694-XII зобов'язує роботодавця створювати безпечні умови, проводити навчання, забезпечувати засобами захисту й регулярно оцінювати ризики. Там, де ці вимоги виконуються свідомо, виникає організаційна культура, у якій здоров'я та життя людини є безумовною цінністю, а не формальністю. Працівники відчують реальну турботу, що підвищує їхню лояльність і готовність

відповідально ставитися до власної роботи, перетворюючи безпеку на спільну цінність колективу [56].

Закон України «Про оплату праці» від 24 березня 1995 р. № 108/95-ВР гарантує своєчасність виплат, прозорість нарахувань, рівну оплату за рівну працю та захист від незаконних утримань. Дотримання цих норм створює в колективі атмосферу фінансової довіри та справедливості: коли працівник знає, що його не обдурять із зарплатою, зростає внутрішня мотивація, знижується плинність кадрів і зміцнюється відчуття «ми – одна команда», де винагорода стає інструментом мотивації, а не джерелом невдоволення [55].

Закон України «Про захист прав споживачів» від 12 травня 1991 р. № 1023-XII вимагає чесної інформації про товари й послуги, належної якості та гарантійного обслуговування. У компаніях, які ставлять цей закон у центр своєї діяльності, формується організаційна культура орієнтації на клієнта та гордості за якість своєї роботи. Працівники розуміють, що їхня щоденна праця безпосередньо впливає на репутацію компанії, і це стає потужним мотивуючим фактором, інтегруючи етику обслуговування в щоденні норми поведінки [54].

Закон України «Про запобігання корупції» від 14 жовтня 2014 р. № 1700-VII запроваджує антикорупційні програми, декларування конфлікту інтересів і заборону неправомірної вигоди. Його реальне виконання формує організаційну культуру чесності й прозорості, де будь-які «сірі» схеми сприймаються як неприпустимі. Така культура підвищує внутрішню згуртованість і створює відчуття гордості за компанію, яка працює «чисто», перетворюючи антикорупцію на базову цінність, що пронизує всі рівні ієрархії [53].

Розглянуті нормативно-правові акти не просто зовнішні регулятори – вони є фундаментом, на якому будується сучасна організаційна культура українського підприємства. Компанії, які свідомо інтегрують вимоги цих нормативних актів у свої внутрішні правила, корпоративні цінності та повсякденну практику, отримують значно сильнішу, етичнішу та згуртованішу організаційну культуру, що стає їхньою ключовою конкурентною перевагою.

В процесі дослідження варто приділити увагу інформаційному забезпеченню, яке також є невід'ємною частиною системи управління організаційною культурою, оскільки саме через інформаційні канали цінності, норми й очікування перетворюються на повсякденну реальність працівників. Без чіткого, регулярного й двостороннього інформаційного потоку навіть найкращі принципи залишаються лише деклараціями, а організаційна культура не набуває глибини та стійкості.

Першим і найважливішим елементом інформаційного забезпечення є внутрішня комунікація корпоративних цінностей і стратегічних цілей. Працівники всіх рівнів мають знати не лише «що робити», а й «навіщо це робити» саме так. Для цього використовуються положення про організаційну культуру, кодекси корпоративної етики, буклети та презентації цінностей, корпоративні портали й інтранет-системи. Чим частіше й зрозуміліше доноситься сенс цих документів, тим швидше вони стають частиною колективної свідомості й перетворюються на спільні переконання.

Другий важливий напрям – навчання та адаптація персоналу. Під час прийняття на роботу й у процесі регулярних тренінгів працівники ознайомлюються з нормами поведінки, прикладами етичних і неетичних ситуацій, вимогами законодавства та міжнародних стандартів. Такі програми формують єдине розуміння «як у нас прийнято» і запобігають появі субкультур, що суперечать загальній організаційній культурі. Особливо ефективними є кейси, рольові ігри та історії успіху, коли працівники самі проживають потрібні моделі поведінки.

Третій елемент – зворотний зв'язок і внутрішні канали комунікації. Опитування залученості, «скриньки довіри», регулярні зустрічі «без краваток», гарячі лінії з етичних питань і анонімні канали повідомлень про порушення дозволяють виявляти проблеми на ранній стадії й демонструвати, що думка кожного працівника важлива. Така відкритість формує культуру довіри й психологічної безпеки, коли люди не бояться говорити правду й пропонувати покращення.

Нарешті, зовнішня звітність, а саме, щорічні звіти про сталу розвиток, соціальну відповідальність, ESG-показники, також працює на внутрішню організаційну культуру. Коли працівники бачать, що компанія публічно звітує про свої досягнення у сфері гідної праці, безпеки, недискримінації та антикорупції, це підсилює їхню гордість за місце роботи й мотивацію відповідати заявленим стандартам [41].

Отже, якісне інформаційне забезпечення перетворює формальні норми законодавства й міжнародних стандартів на живу організаційну культуру. Воно створює єдине інформаційне поле, у якому кожен працівник розуміє, відчуває й реалізує спільні цінності, що в підсумку робить організаційну культуру стійкою, згуртованою та конкурентоспроможною. Поєднання міцної нормативно-правової бази та розвиненого інформаційного забезпечення створює необхідні умови для формування й підтримки сильної, сучасної та адаптивної організаційної культури, яка мотивує персонал, зміцнює репутацію й забезпечує довгостроковий успіх підприємства.

Висновки до розділу 1

Проведений теоретичний аналіз поняття та змісту організаційної культури дозволяє стверджувати, що вона є складним, багатошаровим феноменом, який охоплює не лише видимі артефакти – символіка, ритуали, стиль одягу, а й глибинні базові припущення, спільні цінності та норми поведінки, що формують унікальний «характер» підприємства. Класична трирівнева модель Е. Шейна, доповнена підходами вітчизняних авторів: В.В. Польової та А.П. Іванчук, підкреслює, що культура не є статичним утворенням — вона постійно розвивається під впливом зовнішнього середовища, лідерства та внутрішніх процесів, а її ефективність безпосередньо впливає на конкурентоспроможність і фінансові результати компанії.

Дослідження показало, що сучасна організаційна культура виконує низку ключових функцій: інтеграційну – згуртовує колектив навколо спільних цілей,

мотиваційну – спрямовує поведінку працівників, адаптаційну – допомагає швидко реагувати на зміни та репутаційну – формує позитивний імідж як для персоналу, так і для зовнішніх стейкхолдерів. Особливо важливим у період воєнного стану та економічної невизначеності є перехід від жорстко ієрархічної моделі до гібридної кланово-адхократичної культури з сильними well-being елементами, що забезпечує психологічну стійкість колективу, зниження вигорання та збереження кваліфікованих кадрів.

Аналіз механізмів формування організаційної культури підтвердив, що цей процес є цілеспрямованим і потребує системного управлінського впливу. Ключовими інструментами є чітке формулювання місії та цінностей, символічне лідерство, створення традицій, постійне навчання та мотивація. Без активної участі керівництва всіх рівнів і залучення працівників до процесу змін культура залишається декларативною, а не живою системою.

Вивчення методичних засад оцінювання ефективності організаційної культури виявило, що найпоширенішими є якісні підходи (OCAI Камерона-Квінна, трирівнева модель Шейна), які дозволяють визначити тип і профіль культури, але потребують доповнення кількісними індикаторами (well-being індекс, рівень психологічного капіталу, плинність кадрів). Комплексне використання цих методик дає змогу не лише діагностувати поточний стан, а й моделювати бажаний профіль та відстежувати динаміку змін.

Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відіграє визначальну роль у формуванні сучасної організаційної культури. Міжнародні стандарти: SA 8000, ISO 26000, Глобальний договір ООН, та вітчизняне законодавство: КЗпП, Закони України «Про охорону праці», «Про оплату праці» та «Про запобігання корупції» створюють зовнішні рамки етичної поведінки, які підприємства трансформують у внутрішні цінності. Якісна внутрішня комунікація, прозора звітність і постійний зворотний зв'язок перетворюють формальні норми на живу культуру довіри, поваги та відповідальності.

Отже, актуальність теми дослідження зумовлена тим, що в умовах воєнного стану та посилення конкуренції сильна організаційна культура на

засадах well-being перестає бути «м'яким» фактором і стає стратегічним ресурсом, який забезпечує стійкість персоналу, зниження ризиків і довгострокову конкурентоспроможність підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА РІВНЯ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ТОВ «ЖИТОМИРСЬКИЙ КАРТОННИЙ КОМБІНАТ»

2.1. Організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства

Об'єктом дослідження в роботі було обрано товариство з обмеженою відповідальністю «Житомирський картонний комбінат», скорочено ТОВ «Житомирський картонний комбінат», розташоване в м. Житомир за адресою: майдан Станишівський, 7. Підприємство працює у сфері целюлозно-паперової промисловості, основний вид діяльності – виробництво паперу та картону для гофрування (КВЕД 17.12), а також випуск гофрокартону, гофротари й широкого асортименту пакувальних виробів із паперу та картону.

Комбінат веде свою історію з 1962 року, коли був створений як Житомирська паперова фабрика. Уже в 60-70-ті роки минулого століття підприємство стало одним із лідерів галузі в СРСР: у 1966 році запустило виробництво паперових пакетів, а в 1970-му – перше в Союзі виробництво

литої тари (горбкуватих прокладок для яєць) потужністю до 140 млн штук на рік.

Після періоду спаду в 2001–2005 роках підприємство пройшло глибоку реорганізацію: у 2005 році його перетворено на ТОВ, розпочато масштабну модернізацію обладнання та виробничих приміщень. У 2006 році введено в експлуатацію сучасну папероробну машину BELLMER до 1200 т/місяць, у 2009-му – другу машину до 1500 т/місяць, а в 2014-му – високопродуктивний гофроагрегат DW22-013 LMC. Завдяки цим інвестиціям комбінат значно наростив обсяги та якість продукції.

Сьогодні ТОВ «Житомирський картонний комбінат» пропонує повний цикл виробництва: від переробки вторинної сировини до випуску готової продукції. Асортимент включає папір для гофрування, три- та п'ятишаровий гофрокартон, чотириклапанні коробки всіх розмірів, яєчні лотки та прокладки, складне пакування з флексодруком (до трьох кольорів), а також екологічно орієнтовані вироби, зокрема папір із опалого листя.

Метою діяльності підприємства є стабільний розвиток за рахунок випуску конкурентоспроможної, якісної та екологічної продукції, задоволення потреб клієнтів у сучасному пакуванні, постійне впровадження інновацій і підвищення ефективності виробництва. Комбінат орієнтується на зміцнення позицій як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках, дотримуючись принципів сталого розвитку, раціонального використання ресурсів і соціальної відповідальності перед працівниками та суспільством.

Саме поєднання багаторічної історії, сучасних технологій і чітко сформульованої соціально-відповідальної стратегії робить ТОВ «Житомирський картонний комбінат» вдалим об'єктом для дослідження особливостей формування та розвитку організаційної культури на вітчизняному промисловому підприємстві.

ТОВ «Житомирський картонний комбінат» на сьогодні є динамічним виробничим підприємством, яке успішно поєднує понад 60-річний досвід роботи з сучасними технологіями та екологічними підходами. Вся продукція

комбінату – гофрокартон, гофротара та паперові вироби – виготовляється з переробленої макулатури, целюлози й інноваційної сировини, зокрема опалого листя. Вироби відрізняються високою якістю, можливістю складної висічки та нанесенням багатоколірного флексодруку.

Технологічний ланцюжок є повністю замкненим: від збору та сортування вторинної сировини до випуску паперу для гофрування, виготовлення три- та п'ятишарового гофрокартону й подальшого формування готової упаковки. Серед основної продукції – стандартні чотирикапанні коробки, лотки для яєць, складні конструкції, спеціалізоване пакування для харчової, побутової, промислової та інших галузей.

Організаційна структура комбінату побудована за класичною ієрархічною моделлю з чітким вертикальним підпорядкуванням і глибоким функціональним поділом, що є характерним для великих промислових підприємств України. На вершині перебуває генеральний директор, який здійснює загальне стратегічне керівництво та координацію всіх напрямів діяльності. Йому безпосередньо підпорядковані ключові функціональні блоки: виробничий, комерційний, фінансовий, технічний, логістичний та адміністративно-господарський. Організаційну структуру підприємства представлено на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «Житомирський картонний комбінат»

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Виробничий і технічний блоки займають центральне місце й охоплюють найбільшу кількість підрозділів: цехи картонного, паперового та литого виробництва, ремонтно-механічна й енергетична служби, центральна виробнича лабораторія, відділ головного технолога та служба технічного контролю. Така деталізація свідчить про високу технологічну складність і серйозні вимоги до якості та стандартизації продукції.

Поряд із виробничими підрозділами розвинений управлінський і забезпечувальний блок: фінансова служба, бухгалтерія, юридичний відділ, відділ кадрів, служба охорони праці та охорони довкілля, логістика, збут і господарські підрозділи. Це дозволяє здійснювати комплексний контроль над усіма аспектами діяльності – від фінансового планування й кадрової політики до екологічної безпеки та модернізації обладнання.

Загалом структура є формалізованою та бюрократично організованою, що забезпечує стабільність операційних процесів, чіткий розподіл відповідальності й ефективне управління ресурсами. Водночас вона створює певні виклики щодо

горизонтальної комунікації між підрозділами та швидкості прийняття рішень на нижніх рівнях.

Така ієрархічна модель із сильною функціональною спеціалізацією сприяє підтримці стабільності й контролю, але водночас визначає особливості організаційної культури комбінату: переважання формальних процедур, чітке дотримання вертикалі влади, висока цінність технологічної дисципліни та якості. Успішний розвиток культури в таких умовах значною мірою залежить від того, наскільки керівництво здатне доповнити жорстку ієрархію ефективними каналами зворотного зв'язку, внутрішньою комунікацією та залученням працівників до спільних цілей.

Організаційна структура комбінату, побудована на чіткій ієрархії та глибокій функціональній спеціалізації, що створює міцний фундамент для стабільного виробництва й контролю якості. Проте саме асортимент продукції та його зміни протягом останніх десятиріч є найвиразнішим відображенням того, як підприємство адаптується до ринкових викликів і трансформує свою організаційну культуру від традиційного радянського промислового гіганта до сучасного, гнучкого й екологічно орієнтованого виробника. У табл. 2.1. представлено аналіз динаміки та структури основного асортименту продукції підприємства.

Таблиця 2.1

Аналіз виробництва основних видів продукції

ТОВ «Житомирський картонний комбінат»

Види продукції	2022 р.		2023 р.		2024 р.		Відхилення 2024 р. до 2022 р.		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+, -	%	п.с.
Папір-картон	752732,08	45,1	749917,41	45,9	950628,25	47,1	197896,17	26,3	2,0
Гофрокартон та гофротара	248685,32	14,9	184620,19	11,3	246234,92	12,2	-2450,40	-1,0	-2,7
Упаковка для яєць	667611,6	40,0	699269,40	42,8	821455,83	40,7	153844,23	23,0	0,7
Разом	1669029	100	1633807	100	2018319	100	349290	20,9	х

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Аналіз динаміки виробництва основних видів продукції ТОВ «Житомирський картонний комбінат» свідчить про загальне зростання обсягів у 2024 р. порівняно з 2022 р., однак це зростання є нерівномірним за видами продукції. Найбільш суттєве підвищення демонструє категорія папір-картон, обсяги виробництва якої зросли на 26,3%, що свідчить про стабільний попит на базові види картонної продукції. Вагомий приріст відзначено й щодо упаковки для яєць на 23,0%, що може бути пов'язано з активізацією ринку пакувальних матеріалів та аграрного сектору. Натомість виробництво гофрокартону та гофротари знизилося на 1,0%, що може сигналізувати про невелике зменшення попиту в окремих сегментах або посилення конкуренції. У підсумку загальний випуск продукції підприємства збільшився на 20,9%, що свідчить про позитивну динаміку розвитку та розширення виробничих можливостей. Найбільшу питому вагу у виробництві протягом всього періоду дослідження займав папір-картон, питому вага якого у 2022 р. становила – 45,1%, а у 2024 р. – 47,1%. Також велику частку в структурі виробництва займає упаковка для яєць, питома вага якої збільшилася з 40,0% у 2022 р. до 40,7% у 2024 р.

Після аналізу основних видів продукції логічним буде проаналізувати основних її споживачів. Так, споживачі продукції комбінату поділяються на три основні групи, кожна з яких формує власні вимоги до якості, термінів і сервісу. Саме ця різноманітність змушує підприємство постійно балансувати між традиційною промисловою культурою та сучасною клієнтоорієнтованістю.

Найбільшу частку продажів забезпечують великі промислові й торговельні компанії. Серед постійних клієнтів – харчові підприємства, такі як Roshen, Чумак, Козуб Продукт, птахофабрики Наша Ряба та Овостар, а також мережі Епіцентр і Нова Лінія. З ними комбінат працює за довгостроковими контрактами, які передбачають стабільні обсяги, регулярні аудити й чітке дотримання технічних умов. Така співпраця підтримує в колективі культуру точності виконання, відповідальності за кожен виріб і гордості за те, що продукція комбінату використовується провідними українськими та міжнародними брендами.

Другу, найбільш динамічну групу становлять представники середнього бізнесу та електронної комерції. Це інтернет-магазини Rozetka, Prom, Comfy, Allo, локальні кондитерські, крафтові пивоварні, виробники органічної косметики й зоотоварів. Замовлення від них зазвичай невеликі за обсягом, але різноманітні за конструкцією та термінові. Робота з цим сегментом розвиває в команді гнучкість, швидкість реакції й готовність швидко створювати індивідуальні рішення. У відділах продажів і конструкторському бюро поступово формується культура ініціативи, відкритості до експериментів і розуміння, що навіть маленьке замовлення може стати початком довгого партнерства.

Третю групу складають експортні партнери з Польщі, Румунії, Молдови, Угорщини, Словаччини та країн Балтії. Для них комбінат виготовляє упаковку з обов'язковою сертифікацією FSC Recycled і відповідністю європейським вимогам до контакту з харчовими продуктами. Експортні замовлення виховують у працівників особливу увагу до деталей, чітке дотримання документації та відчуття причетності до представлення українського виробника за кордоном.

Таким чином, різноманітність клієнтів – від великих корпорацій до малих крафтових брендів і європейських партнерів – змушує комбінат одночасно зберігати культуру промислової дисципліни й розвивати культуру швидкості, гнучкості та глибокої клієнтоорієнтованості. Цей баланс є ключовим драйвером сучасної трансформації організаційної культури підприємства.

Безперебійне виробництво високоякісної продукції забезпечується гнучкою та стабільною взаємодією з основними постачальниками підприємства. Так, ТОВ «Житомирський картонний комбінат» як підприємство целюлозно-паперової промисловості значною мірою залежить від стабільних поставок сировини, переважно вторинної, такої як, макулатура, відходи паперу та первинної – целюлоза, альтернативні матеріали. Аналіз постачальників показує, що комбінат орієнтується на локальні вітчизняні джерела для поставок макулатури, що забезпечує екологічність і економію логістики, а також

імпортує обладнання та спеціалізовані добавки з Європи. Це формує організаційну культуру відповідальності за ланцюг постачань, з акцентом на контроль якості сировини та дотримання екологічних стандартів, зокрема, FSC-сертифікація. В табл. 2.2. представлено основних постачальників підприємства.

Таблиця 2.2

Характеристика основних постачальників
ТОВ «Житомирський картонний комбінат»

Повна назва постачальника	Країна	Продукт/сировина
ТОВ «Коростишівська паперова фабрика»	Україна	Макулатура (відходи паперу для переробки)
ТОВ «Екопапір»	Україна	Вторинна сировина (макулатура та відходи картонних виробів)
ПрАТ «Рівненська фабрика паперу»	Україна	Целюлоза (первинна сировина для паперу)
McDonald (McDonald's Corporation, через локальних постачальників)	США	Обладнання для переробки сировини (машини для сортування макулатури)
Bellmer GmbH	Німеччина	Папероробні машини та добавки для виробництва (технологічне обладнання)
LMC (Lambert Machine Corporation)	Канада	Гофроагрегати та частини для гофрування (технічні компоненти)

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Представлена структура постачань відображає баланс між локальними, близько 70% обсягу, та імпортними джерелами, що дозволяє комбінату оптимізувати витрати та забезпечувати якість кінцевої продукції. Локальні постачальники сприяють швидким поставкам і підтримці вітчизняної економіки, в той час, як імпортні фокусуються на високотехнологічному обладнанні для модернізації. Загалом, залежність від вторинної сировини підкреслює екологічну орієнтацію комбінату, але вимагає постійного моніторингу якості для уникнення дефектів у продукції.

На українському ринку гофрокартону та паперової упаковки ТОВ «Житомирський картонний комбінат» конкурує з трьома основними групами гравців. Найпотужнішими є великі вертикально інтегровані холдинги – «Рубіжанський картонний комбінат» (група «Київ Кардон») та «Трипільський пакувальний комбінат» («Волиньхолдинг-Трипілля»), які мають власні паперові фабрики, більші потужності та ширший географічний охопленням.

Вони перевершують житомирське підприємство за обсягами та ціною гнучкістю завдяки економії на масштабі. Другу групу складають середні регіональні виробники – «Кохавинська паперова фабрика», «Понінківська картонно-паперова фабрика» та «Дніпро-Пак», які конкурують у сегменті стандартної тари та яєчних лотків. Третя група – локальні та невеликі гофропідприємства, що працюють переважно на замовлення e-commerce та малого бізнесу. Їхня перевага – швидкість та індивідуальні рішення, проте вони поступаються за якістю сировини та стабільністю поставок.

Підсумовуючи проведене дослідження, ТОВ «Житомирський картонний комбінат» займає стійку нішу середнього за розміром гравця з сильними позиціями в центральному та західному регіонах України, а також у сегменті експорту до країн ЄС. Конкурентні переваги підприємства – повний технологічний цикл, швидка модернізація, використання екологічної сировини, включно з опалим листям та гнучкість у роботі з середніми й малими клієнтами. Водночас для подальшого зростання комбінату необхідно посилювати клієнтоорієнтованість, розвивати горизонтальні комунікації всередині ієрархічної структури та активніше інтегрувати сучасні цінності відкритості й інноваційності в організаційну культуру, щоб успішно конкурувати як із промисловими гігантами, так і з новими гнучкими гравцями ринку.

2.2. Діагностика фінансово-економічного стану ТОВ «Житомирський картонний комбінат»

Діагностика фінансово-економічного стану – це всебічне, системне дослідження діяльності компанії, яке дає змогу зрозуміти реальну картину її фінансового здоров'я, операційної ефективності та ринкових перспектив. Вона виходить далеко за межі простого перегляду звітності й охоплює аналіз того, як підприємство заробляє, витрачає та інвестує кошти, наскільки раціонально використовує свої активи, чи здатне вчасно розраховуватися за зобов'язаннями,

чи має достатньо «подушки безпеки» на випадок криз і чи зберігає конкурентні переваги в умовах жорсткого ринку.

Такий аналіз дозволяє вчасно виявити приховані проблеми, які на поверхні можуть виглядати несуттєвими: поступове «проїдання оборотних коштів», зростання частки простроченої дебіторської заборгованості, надмірне кредитне навантаження, зниження маржі через зростання собівартості, неефективне використання основних засобів або накопичення неліквідних запасів. Водночас діагностика показує невикористані резерви: можливості скорочення витрат без втрати якості, прискорення оборотності, перерозподіл ресурсів у більш прибуткові напрямки чи виведення на ринок нових продуктів з вищою рентабельністю.

За результатами діагностики керівництво отримує обґрунтовану базу для стратегічних і тактичних рішень наприклад, обрати новий кредит або здійснити рефінансування існуючих боргів, за рахунок чого можна скоротити витрати без шкоди для виробництва, чи потрібно змінювати асортимент, підвищувати ціни чи навпаки виходити в нижчий ціновий сегмент. Для зовнішніх стейкхолдерів (банків, інвесторів, великих контрагентів) це єдиний об'єктивний спосіб оцінити, наскільки надійним є партнер і які ризики несе співпраця з ним.

Процес діагностики фінансово-економічного стану передбачає реалізацію наступних етапів.

На першому етапі збирається вся необхідна інформація. Це фінансова звітність за кілька останніх періодів: баланс, звіт про фінансові результати, звіт про рух грошових коштів, звіт про власний капітал, управлінська звітність, якщо вона ведеться, дані про структуру витрат, обсяги виробництва й продажів, стан запасів і розрахунків з дебіторами та кредиторами. Додаються зовнішні дані: динаміка цін на сировину й енергоносії, зміна курсів валют, якщо є імпорт/експорт, середньогалузеві показники та інформація про ключових конкурентів.

Далі розраховуються та інтерпретуються ключові фінансові коефіцієнти й показники: ліквідність: поточна, швидка, абсолютна, фінансова стійкість: коефіцієнт автономії, фінансового левериджу, рентабельність: продажів, активів, власного капіталу, оборотність активів і окремих їх груп, тривалість операційного та фінансового циклів. Окремо аналізується структура капіталу, джерела фінансування, динаміка чистого грошового потоку.

Після цього проводиться порівняння отриманих значень із попередніми періодами, з плановими показниками, із середніми значеннями по галузі та з результатами прямих конкурентів, якщо така інформація доступна. Це дає змогу побачити, де підприємство покращує позиції, а де відстає, і зрозуміти, чи є відхилення разовим явищем, чи створилася стійка негативна тенденція.

На завершальному етапі формулюються чіткі висновки: які саме зони є критичними, які ризики можуть реалізуватися найближчим часом, наприклад, ризик неплатоспроможності через піки погашення кредитів, які внутрішні резерви ще не задіяні. Разом із висновками розробляються конкретні рекомендації: від оперативних заходів: прискорення інкасації дебіторської заборгованості, перегляд умов з постачальниками до стратегічних рішень: реструктуризація боргового портфеля, продаж непрофільних активів, запуск нових продуктів.

Саме тому діагностику розглядають в якості реального інструменту управління, який допомагає підприємству не просто виживати, а стабільно розвиватися навіть у складних економічних умовах.

На початковому етапі діагностику фінансово-економічного стану підприємства розпочинають з оцінки основних економічних показників діяльності, табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Основні економічні показники діяльності
ТОВ «Житомирський картонний комбінат»

№	Показник	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
		2022	2023	2024	+/-	%

1	Чистий дохід, тис. грн.	1669029	1633807	2018319	349290	20,9
2	Чистий прибуток, тис. грн.	184252	83788	59406	-124846	-67,8
3	Середньорічна вартість активів, тис. грн.	567131,5	553669,5	705361	138229,5	24,4
4	Середньорічна вартість необоротних активів, тис. грн.	184508,5	203722	292480	107971,5	58,5
5	Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	382668,5	349947,5	412881	30212,5	7,9
6	Середньооблікова чисельність працівників, осіб	697	697	640	-57	-8,2
7	Фондовіддача	2,94	2,95	2,86	-0,08	-2,7
8	Фондомісткість	0,34	0,34	0,35	0,01	2,9
9	Фондоозброєність, тис. грн./ос.	264,72	292,28	457,0	192,28	72,6
10	Продуктивність праці, тис. грн./ос.	2394,59	2344,06	3153,62	759,03	31,70
11	Коефіцієнт оборотності оборотних активів	4,36	4,67	4,89	0,53	12,16

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Основні економічні показники діяльності ТОВ «Житомирський картонний комбінат» демонструють змішану динаміку. З одного боку, спостерігається суттєве зростання чистого доходу на 349290 тис. грн., або на 20,9% за період 2022–2024 рр., що свідчить про розширення обсягів реалізації або зміни цінової політики підприємства у напрямку зростання. Активи компанії також збільшилися: середньорічна вартість активів збільшилася на 138229,5 тис. або 24,4%, необоротні – на 107971,5 тис. грн. або 58,5%, а оборотні – на 30212,5 тис. грн. або на 7,9%. Це може свідчити про модернізацію виробництва та оновлення основних засобів. Продуктивність праці зросла на 31,7%, що вказує на ефективніше використання трудових ресурсів навіть попри скорочення чисельності працівників на 57 осіб або 8,2%. Протягом досліджуваного періоду відбулося пришвидшення оборотності оборотних активів на 0,53 об. в рік або на 12,16%, що підтверджує підвищення ефективності використання ресурсів.

З іншого боку, різке зниження величини чистого прибутку на 124846 тис. грн. або 67,8% свідчить про суттєве зростання витрат або зниження рентабельності, що є ключовим проблемним аспектом діяльності комбінату. Незважаючи на збільшення економічного потенціалу – зростання фондоозброєності на 72,6%, показники фондовіддачі та фондомісткості дещо

погіршилися, що може вказувати на недостатню віддачу від вкладених інвестицій у необоротні активи. Загалом підприємство демонструє позитивну тенденцію розвитку та інвестування у виробничу базу, однак критичним залишається питання ефективності витрат і прибутковості, які потребують детального аналізу та оптимізації.

Для комплексної діагностики фінансового стану важливо дослідити не лише основні економічні показники діяльності підприємства, а й структуру його майна та джерел фінансування. Саме тому, далі проаналізуємо зміни в активах і пасивах ТОВ «Житомирський картонний комбінат» за 2022–2024 роки, щоб визначити тенденції у формуванні ресурсів та фінансової стійкості підприємства, табл. 2.4.

Структура активів свідчить про суттєве зміцнення матеріально-технічної бази підприємства. Необоротні активи зросли на 177516 тис. грн. або на 100,4%, що підтверджує активні інвестиції у розвиток виробництва. Основні засоби збільшилися на 192302 тис. грн., що є ключовим чинником зростання необоротних активів. Оборотні активи також зросли на 126070 тис. грн. або на 36,1%, хоча їх частка в балансі зменшилася через швидше зростання необоротних активів. Найбільше збільшилися запаси – на 63612 тис. грн. та дебіторська заборгованість – на 62810 тис. грн., що може свідчити як про розширення діяльності, так і про збільшення обсягів відтермінованих платежів. Водночас грошові кошти скоротилися на 7007 тис. грн., що знижує миттєву ліквідність підприємства.

Таблиця 2.4

Характеристика майна підприємства та джерел його формування за балансом
ТОВ «Житомирський картонний комбінат»

Показники	На 31.12.2022		На 31.12.2023		На 31.12.2024		Відхилення 2024 р. до 2022 р.		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+, -	%	п.с.
АКТИВИ									
1. Необоротні активи:	176798	33,1	230646	40,2	354314	42,1	177516	100,4	9,0
в т.ч. основні	161997	30,3	221386	38,6	354299	42,1	192302	118,7	11,8

засоби									
2. Оборотні активи	357236	66,9	342659	59,8	486306	58,0	126070	36,1	-8,9
в т.ч. запаси	151756	28,4	174529	30,4	215368	25,6	63612	41,9	-2,8
дебіторська заборгованість	100690	18,9	114720	20,0	163500	19,4	62810	62,4	0,5
грошові кошти	24984	4,7	4535	0,8	17977	2,1	-7007	-28,0	-2,6
ПАСИВИ									
1. Власний капітал	249383	46,7	332731	58,0	351113	41,7	101730	40,8	-5,0
нерозподілений прибуток	233783	43,8	317131	55,3	335513	39,9	101730	43,5	-3,9
2. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	60336	11,3	46335	8,1	153922	18,3	93586	155,1	7,0
3. Поточні зобов'язання і забезпечення	224315	42,0	194239	33,9	335585	39,9	111270	49,6	-2,1
БАЛАНС:	534034	100	573305	100	840620	100	306586	57,4	X

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

У структурі пасивів спостерігається неоднозначна динаміка. Власний капітал зріс на 101730 тис. грн. або на 40,%, однак його частка в балансі зменшилася з 46,7% до 41,7%, що свідчить про випереджальне зростання зобов'язань. Довгострокові зобов'язання та забезпечення збільшилися на 93586 тис. грн. або на 155,1%, що може означати залучення кредитів для інвестицій у виробничі потужності. Поточні зобов'язання підвищилися на 111270 тис. грн., досягнувши 335585 тис. грн., що підвищує ризик короткострокового фінансового навантаження. Загалом баланс підприємства збільшився на 306586 тис. грн. або 57,4%, що підтверджує розширення діяльності підприємства. Проте зростання боргового капіталу випереджає приріст власного, що може негативно впливати на фінансову стійкість, якщо підприємство не забезпечить достатній рівень прибутковості.

Для глибшого розуміння причин зміни прибутковості підприємства важливо простежити, як формуються його фінансові результати. Тому далі проаналізуємо структуру доходів, витрат та ключових фінансових показників ТОВ «Житомирський картонний комбінат» за 2022–2024 роки, табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Механізм формування фінансових результатів діяльності
ТОВ «Житомирський картонний комбінат»

Показники	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
	2022	2023	2024	+, -	%
Чистий дохід від реалізації продукції	1669029	1633807	2018319	349290	20,9
Собівартість реалізованої продукції	1278894	1399840	1763255	484361	37,9
Валовий прибуток	390135	233967	255064	-135071	-34,6
Інші операційні доходи	44430	65578	23242	-21188	-47,7
Адміністративні витрати	58971	74861	92345	33374	56,6
Витрати на збут	58311	40176	69758	11447	19,6
Інші операційні витрати	76473	72571	28496	-47977	-62,7
Фінансовий результат від операційної діяльності	240810	111937	87707	-153103	-63,6
Інші фінансові доходи	1792	10827	8431	6639	в 3,7 р.б.
Інші доходи	960	452	1073	113	11,8
Фінансові витрати	18432	20796	24277	5845	31,7
Інші витрати	237	239	427	190	80,2
Фінансовий результат до оподаткування	224893	102181	72507	-152386	-67,8
Чистий фінансовий результат	184252	83788	59406	-124846	-67,8

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Незважаючи на зростання чистого доходу у 2024 році на 349290 тис. грн. відносно 2022 р., підприємство зіткнулося зі значним розширенням витратної частини. Собівартість реалізованої продукції зросла на 484361 тис. грн. або на 37,9%, що перевищує темп зростання доходів майже вдвічі. Це призвело до різкого зниження валового прибутку на 135071 тис. грн. або 34,6%. Обсяг інших операційних доходів зменшилися майже удвічі, в той час як адміністративні витрати зросли на 33374 тис. грн. або 56,6%, а витрати на збут – на 11447 тис. грн. або 19,6%. Сукупність цих факторів спричинила зниження фінансового результату від операційної діяльності на 153103 тис. грн. або 63,6%.

На фінансовий результат також вплинули зміни у доходах і витратах, не пов'язаних безпосередньо з операційною діяльністю. Хоча інші фінансові доходи зросли у 3,7 рази, це не компенсувало збільшення фінансових витрат до на 5845 тис. грн. або 31,7% та зростання інших витрат на 80,2%. У підсумку

фінансовий результат до оподаткування скоротився на 152386 тис. грн. або на 67,8%, що привело до зниження чистого фінансового результату на 124846 тис. грн. або 67,8% у 2024 р. Таким чином, головними причинами погіршення прибутковості стали випереджальне зростання собівартості, збільшення адміністративних витрат та зменшення валового прибутку, що свідчить про потребу в оптимізації витрат і підвищенні ефективності операційної діяльності.

Для всебічної оцінки результативності роботи підприємства потрібно розглянути основні фінансові показники, які відображають його ліквідність, стійкість, ділову активність та рентабельність. Далі подано аналіз змін цих коефіцієнтів ТОВ «Житомирський картонний комбінат» упродовж 2022–2024 років, табл. 2.6.

Показники ліквідності демонструють певне погіршення фінансових можливостей підприємства. Коефіцієнт загальної ліквідності зменшився на 0,14 пунктів, що свідчить про скорочення здатності покривати поточні зобов’язання оборотними активами, хоча показник все ще перебуває близько до нормативного рівня. Абсолютна ліквідність знизилася з 0,11 пунктів до 0,05 пунктів, що означає значне скорочення обсягу грошових коштів та їх еквівалентів. Чистий оборотний капітал, навпаки, зріс на 17800 тис. грн., але це збільшення відбулося не за рахунок покращення ліквідності, а через загальне зростання активів і зобов’язань. Фінансова стійкість ослабла: коефіцієнт автономії зменшився на 0,05 пунктів, а забезпеченість власними засобами впала до негативного значення -0,01 пункт, що вказує на нестачу власного капіталу для фінансування оборотних активів. Також спостерігається негативна динаміка коефіцієнта фінансової стабільності – зниження на 0,16 пунктів, що підтверджує підвищення залежності від позикового капіталу.

Таблиця 2.6

Динаміка показників оцінки фінансового стану ТОВ «Житомирський картонний комбінат»

Показники	Роки			Відхилення 2024 р до 2022 р., +,-
	2022	2023	2024	

Коефіцієнт загальної ліквідності	1,59	1,76	1,45	-0,14
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,11	0,02	0,05	-0,06
Чистий оборотний капітал	132921	148420	150721	17800
Коефіцієнт автономії	0,47	0,58	0,42	-0,05
Коефіцієнт фінансової стабільності	0,88	1,38	0,72	-0,16
Коефіцієнт забезпеченості власними засобами	0,20	0,32	-0,01	-0,21
Коефіцієнт оборотності активів	2,94	2,95	2,86	-0,08
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	6,69	4,91	5,75	-0,94
Рентабельність господарської діяльності, %	12,51	5,28	3,04	-9,47
Рентабельність власного капіталу, %	73,88	25,18	16,92	-56,96
Рентабельність продукції, %	11,04	5,13	2,94	-8,1

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Показники ділової активності демонструють незначне зниження ефективності використання ресурсів. Коефіцієнт оборотності активів зменшився на 0,21 об. в рік, а оборотність власного капіталу – на 0,94 об. в рік, що свідчить про уповільнення процесу генерування доходу на одиницю вкладеного капіталу. Особливо різко впали показники рентабельності: рентабельність господарської діяльності знизилася на 9,47%, рентабельність продукції – на 56,96%, а рентабельність власного капіталу скоротилася на 8,1%. Таке падіння рентабельності свідчить про значне зростання витрат, зменшення ефективності операційної діяльності та нижчу віддачу від використання капіталу.

Проведена діагностика фінансового стану підприємства показала, що його ліквідність та фінансова стійкість є нестабільними, що свідчить про наявність певних ризиків у коротко- та довгостроковій перспективі. Аналіз ділової активності вказує на певне уповільнення оборотності ресурсів, що може впливати на ефективність використання активів. Разом із цим спостерігається суттєве зниження показників рентабельності, що сигналізує про зменшення прибутковості діяльності. Загалом результати оцінки вказують на потребу в підвищенні ефективності управління ресурсами та посиленні фінансової стабільності підприємства.

2.3. Оцінка рівня розвитку організаційної культури підприємства

В сфері галузі виробництва гофрокартону та паперової тари важливим аспектом управління підприємством є формування сильної організаційної культури. Саме вона допомагає покращувати взаємодію між працівниками, підвищувати згуртованість колективу та створювати умови для ефективної спільної роботи. У сучасних умовах підприємства целюлозно-паперової промисловості, як в Україні, так і за кордоном, приділяють цьому напряму дедалі більше уваги, адже стійка організаційна культура значною мірою визначає стабільність і результативність виробництва.

У багатьох зарубіжних компаніях модель організаційної культури ґрунтується на чіткому розподілі ролей між керівництвом і персоналом. Особлива увага приділяється оцінці активності, ініціативності та залученості працівників, а ключовим орієнтиром виступають підвищення продуктивності та зростання прибутків.

Організаційна культура ТОВ «Житомирський картонний комбінат» являє собою систему правил, підходів та цінностей, які допомагають підприємству пристосовуватися до змін зовнішнього середовища та забезпечувати ефективну співпрацю всередині колективу. Вона визначає пріоритети в роботі, взаємовідносини між різними підрозділами, підходи до мотивації персоналу та стандарти поведінки. Структура управління комбінату спирається на чітко визначені місію, цілі, стратегічні орієнтири та цінності, які підприємство декларує в суспільному просторі. Місією компанії є забезпечення споживачів якісною продукцією та послугами у сфері виготовлення гофрокартону, паперу та упаковки, дотримуючись принципів екологічності й сталого розвитку.

Стратегія розвитку ТОВ «Житомирський картонний комбінат» передбачає активне впровадження сучасних технологій, які підвищують якість продукції, оптимізацію внутрішніх операцій шляхом автоматизації та підвищення кваліфікації працівників, а також розширення присутності на міжнародних ринках, зокрема вихід на ринок Польщі з адаптованими рішеннями. Важливим

елементом стратегії є також дотримання екологічних стандартів – використання вторинної сировини та скорочення виробничих відходів.

До ключових цінностей, на яких ґрунтується діяльність і організацій культура підприємства, можна віднести кілька важливих орієнтирів. Насамперед це прагнення забезпечувати високу якість гофрокартону, паперу та упаковки, щоб повністю відповідати очікуванням споживачів. Важливою цінністю є й постійний технічний розвиток – підприємство акцентує увагу на оновленні технологій та оптимізації виробничих процесів, що дозволяє залишатися конкурентоспроможним.

Зважаючи на те, що центральним елементом організаційної культури підприємства є його працівники, і вони є носіями і ретрансляторами організаційних цінностей підприємства, то спочатку проаналізуємо забезпеченість підприємства працівниками, табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Склад і структура працюючих на підприємстві

Показники	2022 р.		2023 р.		2024 р.	
	чол.	%	чол.	%	чол.	%
1	2	3	4	5	6	7
Середньооблікова чисельність працюючих працівників облікового складу:	697	100	697	100	640	100
з них працівники основної діяльності, в т.ч.	660	94,7	650	93,3	602	94,0

Продовження табл. 2.7

1	2	3	4	5	6	7
– робітники;	487	69,9	489	70,2	455	71,1
– керівники;	55	7,9	52	7,4	45	7,1
– фахівці;	84	12,0	78	11,2	70	10,9
– службовці	34	4,9	33	4,7	27	4,2

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Дані табл. 2.7 свідчать, що середньооблікова чисельність персоналу на підприємстві зменшується з 697 осіб у 2022–2023 рр. до 640 осіб у 2024 р., що відображає скорочення робочої сили. Частка працівників основної діяльності залишається стабільно високою – на рівні 93–95 %, що вказує на орієнтацію підприємства на ключові виробничі процеси. У структурі персоналу домінують робітники, частка яких плавно зростає з 69,9 % у 2022 р. до 71,1 % у 2024 р., тоді як кількість керівників, фахівців і службовців поступово зменшується. Така тенденція свідчить про оптимізацію управлінського персоналу та можливе підвищення виробничої ефективності за рахунок раціоналізації структури кадрів.

Про рівень організаційної культури також можна судити з показників динаміки руху робочої сили, табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Динаміка руху робочої сили

Показник	Рік			Ввідхилення 2024 р. до 2022 р.	
	2022	2023	2024	+/-	%
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	697	697	640	-57	-8,2
Кількість прийнятих на роботу, осіб	32	23	14	-18	-56,3
Кількість звільнених з роботи, осіб	56	94	60	4	7,1
Кількість звільнених за власним бажанням та за порушення трудової дисципліни, осіб	40	48	51	11	27,5
Коефіцієнт обороту з прийому	4,59	3,0	2,19	-2,40	-52,3
Коефіцієнт обороту з вибуття	8,03	13,49	9,38	1,35	16,8
Коефіцієнт плинності кадрів	5,74	6,88	7,97	2,23	38,9

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

За даними табл. 2.8 можна зробити висновки, що у 2022–2024 рр. на підприємстві спостерігається скорочення середньооблікової чисельності персоналу на 57 осіб, або на 8,2%, що свідчить про зменшення трудових ресурсів. Кількість прийнятих працівників істотно зменшилася – на 18 осіб або на 56,3%, що вказує на зниження інтенсивності оновлення кадрів. Водночас кількість звільнених зросла на 4 особи або на 7,1%, а звільнених за власним бажанням і за порушення дисципліни – на 11 осіб або на 27,5 %, що є тривожним сигналом щодо умов праці та мотивації. Коефіцієнт обороту з прийому знизився більш ніж удвічі або на 52,3%, тоді як коефіцієнти обороту з вибуття та плинності кадрів зросли на 16,8 % та 38,9 % відповідно. Загалом це вказує на загострення кадрових проблем і збільшення нестабільності персоналу на підприємстві.

Під час аналізу організаційної культури ТОВ «Житомирський картонний комбінат» доцільно розмежовувати дві її складові – реактивну та проактивну, рис. 2.2. Реактивний компонент стосується дій підприємства у відповідь на зміни зовнішнього середовища та виклики ринку. Натомість проактивна частина передбачає наперед продумані ініціативи, спрямовані на розвиток, удосконалення внутрішніх процесів та створення нових можливостей для компанії.

Отже, організаційна культура ТОВ «Житомирський картонний комбінат» є стабільною системою, що включає кілька взаємопов'язаних складових. До неї входять реактивні, а саме зовнішні прояви культури, такі як артефакти, задекларовані підприємством норми та принципи, а також глибинні переконання, які визначають підходи до роботи й управління. Усі ці елементи формують спільне бачення та правила взаємодії в компанії.

Проактивну частину культури підтримують самі працівники, адже саме вони ініціюють зміни, пропонують ідеї та впливають на розвиток підприємства. Культура проявляється на кількох рівнях: на особистісному – коли йдеться про поведінку та цінності окремого співробітника; на груповому – коли

формується атмосфера в окремих відділах чи виробничих колективах; на рівні окремих членів організації – керівників чи фахівців, чий індивідуальні погляди впливають на роботу структурних підрозділів. І нарешті, вона проявляється на рівні підприємства в цілому, утворюючи спільну корпоративну культуру, що об’є

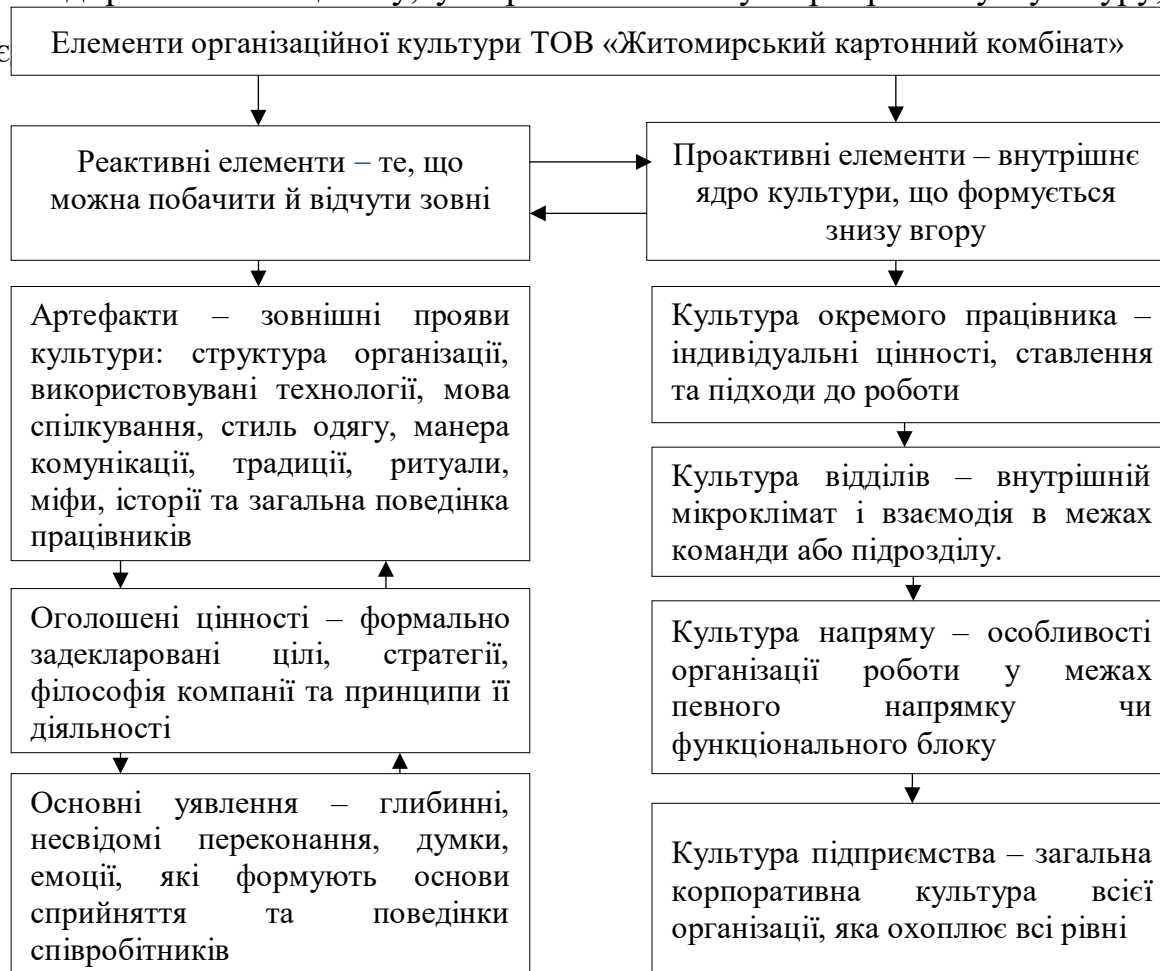


Рис. 2.2. Структурна модель організаційної культури
ТОВ «Житомирський картонний комбінат»

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

З метою оцінки організаційної культури ТОВ «Житомирський картонний комбінат» застосовано методику «Опитувальник ОСАІ» за М.І. Овчаренком і С.В. Червяковим [48]. Вона базується на анкеті ОСАІ (Додаток А) і дозволяє визначити тип організаційної культури підприємства.

Сутність методики полягає у виділенні двох основних вимірів: перший – це фокус компанії, що спрямований, з одного боку, на внутрішній вимір – на персонал і процеси, або зовнішній, що спрямований на всебічну взаємодію з

ринком та другим фокус, що спрямований на структурні особливості, а саме на орієнтацію на гнучкість і зміни або на стабільність і контроль. Поєднання цих вимірів формує чотири типи культури: кланова, адхократична, ринкова та ієрархічна. Завдяки анкеті ОСАІ було створено профілі реальної та бажаної культури підприємства, які наведено в табл. 2.9.

Дані, наведені в табл. 2.8 показують оцінку організаційної культури ТОВ «Житомирський картонний комбінат» за методикою ОСАІ Камерона-Квінна у шести напрямках: домінуючі характеристики, стиль лідерства, управління персоналом, згуртованість, стратегічні пріоритети та критерії успіху. Для кожного напрямку оцінено чотири типи культури з розподілом балів, що відображають як поточний стан, так і бажані зміни на підприємстві в умовах реалій сьогодення, зокрема воєнного стану [48].

Таблиця 2.9

Профіль корпоративної культури за окремими напрямками прояву в ТОВ
«Житомирський картонний комбінат»

Напрямок	Оцінка, балів							
	Клан		Адхократія		Ринок		Ієрархія	
	Зараз	Бажаний стан	Зараз	Бажаний стан	Зараз	Бажаний стан	Зараз	Бажаний стан
Домінуючі характеристики	30	50	10	25	20	15	40	10
Стиль лідерства	25	50	5	20	25	20	45	10
Управління персоналом	30	55	5	20	20	15	45	10
Згуртованість	35	55	5	20	15	15	45	10
Стратегічні пріоритети	30	50	10	25	20	15	40	10
Критерії успіху	30	55	5	20	20	15	45	10

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

За даними табл. 2.9 видно, що в умовах сьогодення на ТОВ «Житомирський картонний комбінат» домінує ієрархічна організаційна культура, що оцінюється у 40–45 балів і характеризується чіткою структурою, правилами та контролем, необхідними для підтримки виробництва в умовах кризи. Кланова культура проявляється помірно (25–35 балів), відображаючи обмежену згуртованість працівників через скорочення персоналу, ринкова

культура має середні показники (15–25 балів), а адхократична – найнижчі (5–10 балів) через обмежені можливості для інновацій. У бажаному стані працівники прагнуть зміцнити кланову культуру (50–55 балів) для розвитку командного духу та взаємної підтримки, підвищити адхократичну (20–25 балів) для інноваційної активності, залишаючи ринкову на низькому рівні (15–20 балів), а ієрархічну істотно зменшити (до 10 балів), щоб знизити бюрократію та контроль. Загалом, порівняння поточного та бажаного стану підкреслює, що домінуючий тип культури поступово змінюється від ієрархічної до кланової для підвищення згуртованості та адаптації до викликів воєнного часу.

Порівняння поточного та бажаного типів організаційної культури за шістьма ключовими профілями ТОВ «Житомирський картонний комбінат» представлено в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Порівняльний аналіз поточного та бажаного типів організаційної культури
ТОВ «Житомирський картонний комбінат»

Профіль організаційної культури	Реальний	Бажаний
Найважливіші характеристики організації	Ієрархічний	Клановий
Загальний стиль керівництва в організації	Ієрархічний	Клановий
Управління найманими працівниками	Ієрархічний	Клановий
Об'єднуюча сутність організації	Ієрархічний	Клановий
Стратегічні цілі організації	Ієрархічний	Клановий
Критерії успіху	Ієрархічний	Клановий

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Усереднений профіль організаційної культури ТОВ «Житомирський картонний комбінат» представлено на рис. 2.3.

Аналіз рис. 2.3 показує, що для ТОВ «Житомирський картонний комбінат» провідним залишається ієрархічний тип організаційної культури – він простежується як у фактичній картині, так і в усередненому профілі підприємства. Про його перевагу свідчать домінуючі цінності компанії: орієнтація на порядок, стабільність, дисципліну та чіткі регламенти. У нинішніх умовах основним завданням управлінського персоналу є підтримання безперервності виробництва та забезпечення контролю за всіма процесами, щоб

зберегти працездатність підприємства, прибутковість та конкурентоспроможність підприємств на ринку.

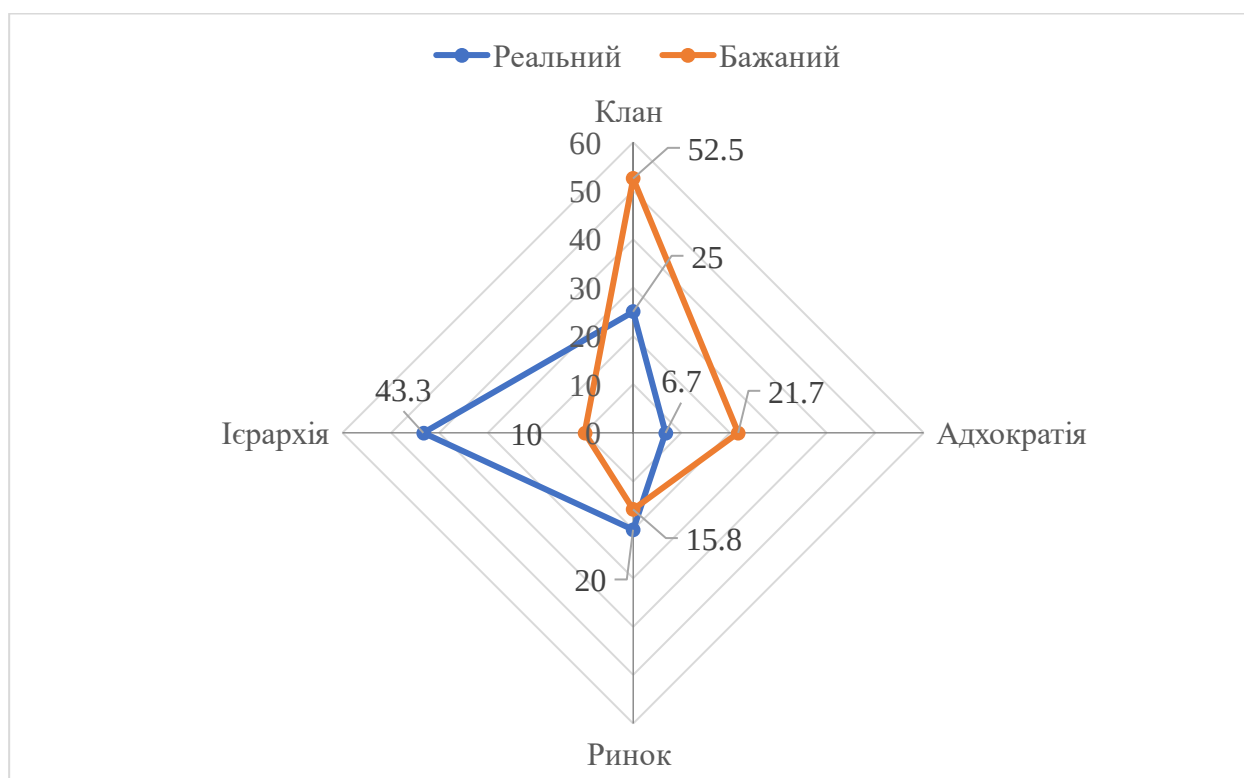


Рис. 2.3. Усереднений профіль організаційної культури ТОВ
«Житомирський картонний комбінат»

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Керівники в такій моделі виступають суворими координаторами, які наполягають на чіткому дотриманні правил і організованості, що особливо важливо в період кризових викликів. Їхня діяльність спрямована на збереження порядку, стабільності та поступову адаптацію підприємства до складних зовнішніх умов. Результативність оцінюється не стільки рівнем конкуренції, скільки здатністю управляти виробничими процесами, зменшувати ризики та втрати в умовах обмеженого ринку.

У перспективі для підприємства прогнозується зміщення акцентів в організаційній культурі в бік кланових та адхократичних елементів. Посилення клановості передбачає розвиток командної роботи, взаємної підтримки та підвищення самостійності працівників, а також більш турботливий стиль

керівництва, спрямований на створення сприятливих умов праці в період воєнної нестабільності. Водночас адхократія може забезпечити відкритість до нових ідей, гнучкість, інноваційність і готовність ризикувати – усе це важливо для освоєння нових можливостей і відновлення активного розвитку після стабілізації ситуації.

У такій ситуації управління на підприємстві повинно орієнтуватися на сучасні вимоги до ефективної організаційної культури. Це передбачає розвиток творчого потенціалу персоналу, підвищення гнучкості прийняття рішень, розширення можливостей для взаємодії між працівниками та керівництвом, а також створення сприятливих умов для професійного зростання.

Попри те що базові для комбінату цінності – дисципліна, чітка ієрархічність, стабільність, орієнтація на результат і контроль – залишаються ключовими, особливо у військовий час, коли найважливішим є стабільність виробничих процесів, усе більшої ваги набувають і сучасні підходи. Йдеться про потребу працівників у самореалізації, підтримці командної ініціативи, прояві творчості, гнучкості, автономності та більш децентралізованому управлінні.

Для того щоб оцінити, наскільки наявна організаційна культура відповідає цінностям і очікуванням персоналу, була складена спеціальна анкета (Додаток Б). У дослідженні взяли участь 50 представників керівного складу ТОВ «Житомирський картонний комбінат», а узагальнені дані подано в табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Результати оцінювання системи цінностей, які поділяють працівники ТОВ

«Житомирський картонний комбінат»

Цінність	Твердження	Позитивні відповіді	Негативні відповіді	Значення
1	2	3	4	5
Професіоналізм	Компетентність і професіоналізм є основою авторитету в нашій команді	45	5	0,90
Саморозвиток	Кожен працівник має прагнути до професійного зростання	42	8	0,84
Результати роботи	Ми орієнтуємося на	40	10	0,80

	практичні результати праці			
--	----------------------------	--	--	--

Продовження табл. 2.11

1	2	3	4	5
Матеріальна винагорода	Досягнення мають бути фінансово винагороджені	38	12	0,76
Авторитет керівництва	Керівництво є поважним і авторитетним	37	13	0,74
Публічне визнання	Громадське визнання важливе для нас	35	15	0,70
Влада	Ми цінуємо авторитет і контроль	34	16	0,68
Авторитаризм	Ефективний керівник сам приймає рішення	33	17	0,66
Ризик	Ми готові впроваджувати сміливі ідеї	32	18	0,64
Якість роботи	Ми прагнемо покращувати якість роботи щодня	32	18	0,64
Згуртованість	Командна робота є для нас цінністю	38	12	0,76
Участь	Успіх компанії – це мій особистий успіх	36	14	0,72
Самостійність	Самостійність є основою ефективної роботи	35	15	0,70
Інтереси працівника	Задоволення потреб працівників є пріоритетом	34	16	0,68
Якість роботи	Усі зацікавлені в якісному виконанні завдань	33	17	0,66
Участь	Ми пишаємося своїм робочим місцем	32	18	0,64
Статус	Ми цінуємо людину, а не її посаду	31	19	0,62
Відповідальність	Ми готові брати на себе відповідальність	30	20	0,60
Незалежність	Ми підтримуємо ініціативу та незалежність	29	21	0,58
Ризик	Перевірені методи – запорука успіху	28	22	0,56
Моральна винагорода	Турбота про інтереси працівників – найкращий стимул	27	23	0,54
Кар'єра	Кар'єрне зростання є показником успіху	25	25	0,50
Інтерес компанії	Особисті досягнення важливіші за успіх компанії	24	26	0,48
Партнерство	Працівників розглядають як робочу силу	23	27	0,46
Відносини із зовнішнім середовищем	Клієнт завжди правий	22	28	0,44
Партнерство	Працівників сприймають як	21	29	0,42

	партнерів			
--	-----------	--	--	--

Закінчення табл. 2.11

1	2	3	4	5
Згуртованість	Ми змагаємося за владу та особистий прибуток	20	30	0,40
Рівність	Ключові посади мають займати чоловіки	18	32	0,36
Демократія	Взаємини в команді чітко регламентовані	17	33	0,34
Колективізм	Думка кожного працівника має значення	16	34	0,32
Покарання	Страх покарання стимулює продуктивність	15	35	0,30
Інформація	Усі працівники обізнані про стан справ на підприємстві	14	36	0,28
Трудова діяльність	Робота – це головна мета життя	12	38	0,24

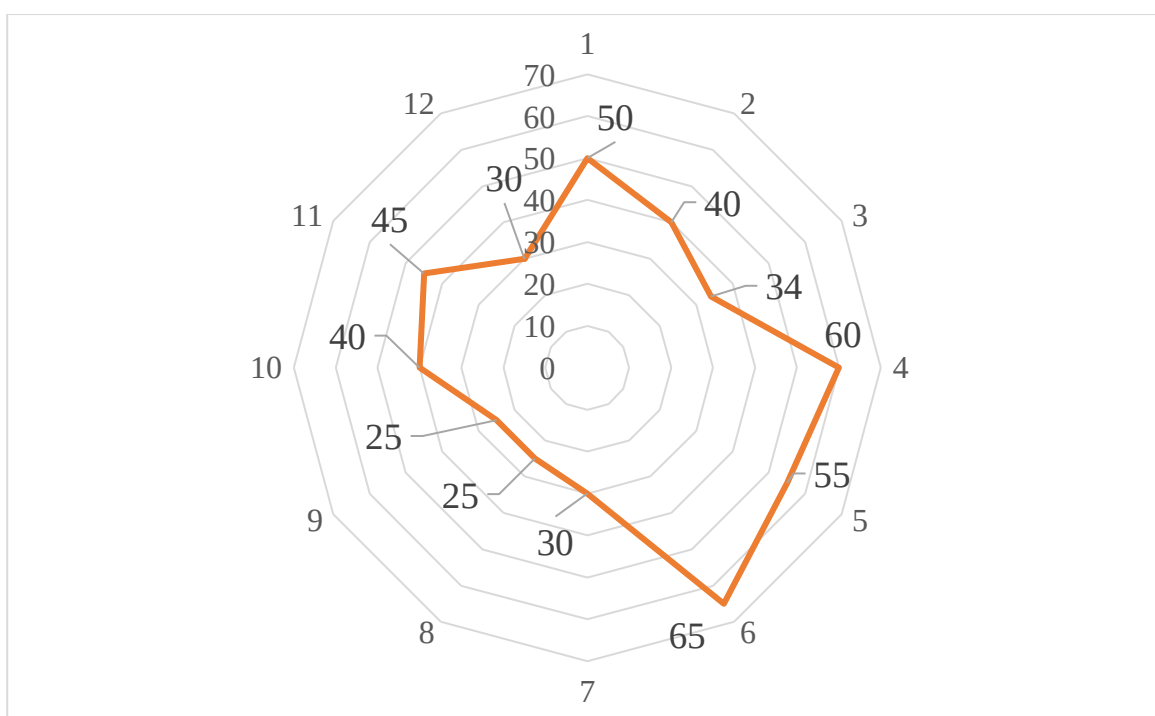
Джерело: складено автором на основі даних підприємства

За підсумками табл. 2.11 можна встановити, що найпомітнішими цінностями організаційної культури ТОВ «Житомирський картонний комбінат» є професіоналізм (0,90), авторитет керівництва, дисципліна та контроль, а також згуртованість (0,76) й орієнтація на якість та результативність. Такий набір відображає перевагу ієрархічної моделі, яка зміцнилася через політичні, економічні та воєнні обставини в країні, коли підприємству важливо зберігати стабільність і порядок.

Разом з тим, не всі декларовані цінності переходять у реальні особисті установки співробітників. Наприклад, незалежність (0,58) та творчий ризик (0,64) залишаються недостатньо проявленими через обмежені ресурси й жорсткі умови роботи. Для повного прийняття таких цінностей, як участь (0,72) чи самореалізація (0,84), необхідна їх щоденна практика, що полягає у командній роботі, дотримання правил і професійне зростання. Лише через регулярне втілення цих принципів формується справжня ідентифікація працівника з організацією.

Важливою складовою аналізу ефективності організаційної культури ТОВ «Житомирський картонний комбінат» є дослідження його «культурного простору». У науковій літературі він поділяється на чотири сектори, кожен із

яких описується трьома основними параметрами [42]. Перший сектор охоплює лояльність і показує емоційне ставлення працівників до підприємства. Другий відображає соціальний мікроклімат, тобто рівень згуртованості та взаєморозуміння в колективі. Третій сектор стосується навчання та комунікації, що включає обмін досвідом, інформацією та поведінковими моделями. Четвертий визначає мотивацію як механізм пристосування працівника до корпоративної культури і розуміння свого внеску в розвиток компанії. Узагальнені результати оцінки «культурного простору» наведено на рис. 2.4.



Сектор 1. Лояльність: 1) задоволеність роботою; 2) узгодження особистих цілей і цінностей з компанією; 3) задоволеність стилем керівництва; Сектор 2. Соціальний мікроклімат: 4) позитивне сприйняття колег як партнерів; 5) низький рівень конфліктів у колективі; 6) потреба у взаємній підтримці. Сектор 3. Навчання та спілкування: 7) задоволеність програмами професійного розвитку; 8) задоволеність частотою корпоративних заходів; 9) задоволеність системою навчання. Сектор 4. Мотивація: 10) задоволеність умовами праці; 11) задоволеність моральними стимулами; 12) задоволеність матеріальним заохоченням

Рис. 2.4. Результати оцінювання «культурного простору» ТОВ
«Житомирський картонний комбінат»

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Аналіз рис. 2.4 свідчить, що рівень лояльності працівників ТОВ «Житомирський картонний комбінат» (Сектор 1) є середнім: особисті цілі частково збігаються з цілями підприємства, але довіра до керівництва обмежена через переважання ієрархічного стилю управління. Соціальний мікроклімат (Сектор 2) загалом позитивний, адже в умовах кризи працівники потребують взаємної підтримки, хоча скорочення персоналу послабило командну згуртованість. Найпроблемнішим залишається (Сектор 4) – мотивація: працівники демонструють низький рівень зацікавленості через нестачу матеріальних стимулів і складні умови роботи, що вимагає посилення інструментів підтримки та формування умов для ідентифікації з організацією.

Для комплексного визначення ефективності організаційної культури підприємства проведено соціально-психологічну діагностику її потужності за методикою Мельник А.О. [42]. Опитуванням охоплено ті самі 50 респондентів, які брали участь у попередніх етапах дослідження. Підсумкові дані подано в табл. 2.12, де використано п'ятибальну шкалу оцінки: від 1 – «повністю не згоден» до 5 – «повністю згоден».

Таблиця 2.12

Оцінка потужності організаційної культури ТОВ «Житомирський картонний комбінат»

Твердження	Оцінка, бали
1	2
Більшість керівників і працівників добре розуміють цінності та місію компанії, а також визнають важливість клієнтів	3
Працівники чітко усвідомлюють, як їхня робота сприяє досягненню цілей організації	3
Менеджери зазвичай діють відповідно до корпоративних цінностей	2
Допомога колег, навіть з інших відділів, є звичною і високо цінується	4
Компанія зосереджена більше на довгострокових результатах, ніж на короткочасних вигодах	4
Керівники активно займаються розвитком своїх підлеглих	2
Процес найму нових працівників є ретельним і передбачає кілька співбесід для оцінки відповідності кандидата культурі компанії	2
Нові працівники отримують повну картину про компанію – як позитивну, так і негативну, що дозволяє їм свідомо вирішити, чи хочуть вони там працювати	2
Підвищення в посаді залежить від професіоналізму, а не від особистих зв'язків	3

або інтриг	
Корпоративні цінності наголошують на важливості ефективної роботи та гнучкості в умовах змін	3
Дотримання місії та цінностей компанії вважається важливішим за формальності, як-от дрес-код чи бюрократія	3
Працівники знайомі з історіями про визначних лідерів або працівників компанії	2

Продовження табл. 2.12

1	2
У компанії відзначають та нагороджують тих, хто зробив суттєвий внесок у її розвиток.	3
Загальна оцінка	36

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Аналіз отриманих результатів дозволяє оцінити рівень організаційної культури в компанії наступним чином: 52 бали і більше свідчать про сформовану сильну культуру, від 26 до 51 бала – про середній рівень із помірною ефективністю, а менше ніж 25 балів вказує на слабку організаційну культуру, яка не сприяє адаптації до змін у зовнішньому середовищі та не задовольняє потреби персоналу. З набраними 36 балами ТОВ «Житомирський картонний комбінат» демонструє помірний рівень розвитку організаційної культури. Проведене дослідження, що включало опитування, анкетування та аналіз внутрішніх документів, дозволило окреслити ключові тенденції та проблемні зони. Відзначається, що культура підприємства є середньо розвиненою: працівники відчують обмежену мотивацію, існують вузькі можливості для професійного зростання, а дії керівництва не завжди повністю узгоджуються з цінностями компанії. Частково такі виклики пов'язані з умовами воєнного стану, що впливають на внутрішню організаційну динаміку.

На підставі проведеної оцінки ефективності організаційної культури встановлено, що ТОВ «Житомирський картонний комбінат» має організаційну культуру, яка ще не досягла високого рівня розвитку. У результаті було виявлено низку проблемних аспектів, що відображені на рис. 2.5.

При аналізі сучасного стану управління організаційною культурою підприємства особливу увагу слід приділити оцінці ефективності цього процесу. У випадку ТОВ «Житомирський картонний комбінат» це передбачає

визначення та аналіз витрат, пов'язаних із розвитком культури, і їх зіставлення з фінансовими показниками компанії, зокрема з чистим доходом від реалізації продукції, що наведено в табл. 2.13.

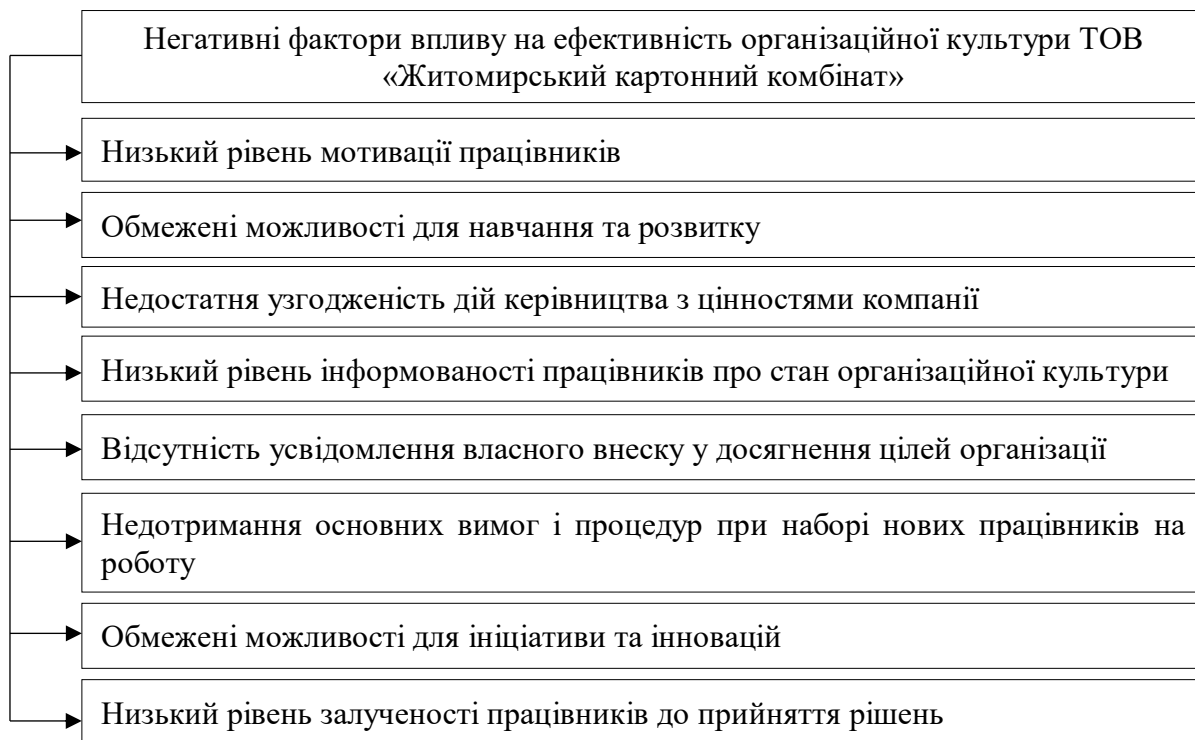


Рис. 2.5. Перелік негативних факторів впливу на ефективність організаційної культури ТОВ «Житомирський картонний комбінат»

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Аналіз ефективності витрат на розвиток організаційної культури ТОВ «Житомирський картонний комбінат» показує, що підприємство активно інвестує у формування внутрішніх цінностей та мотиваційної структури: витрати на культуру зросли з 14461 тис. грн у 2022 році до 20509 тис. грн у 2024 році, що складає приріст 41,8%, і їхня частка у загальних витратах на збут збільшилася до 29,4%. Паралельно спостерігається зростання чистого доходу від реалізації продукції, який у 2024 році досяг понад 2 млрд. грн., проте темпи його приросту не завжди відповідають темпам зростання витрат на культуру. Коефіцієнт співвідношення приросту доходу до витрат на організаційну

культуру у 2024 році склав лише 0,23, що свідчить про те, що вкладені ресурси поки що не повністю відображаються у фінансових результатах.

Це типова ситуація для нематеріальних інвестицій, ефект від яких проявляється поступово. Одночасно спостерігаються значні коливання темпів росту витрат на збут та на культуру, що вказує на недостатню стабільність у плануванні ресурсів.

Таблиця 2.13

Оцінка ефективності витрат на формування організаційної культури
підприємства

Показники	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	+, –	%
Чистий дохід від реалізації товарів, тис.грн.	1669029	1633807	2018319	349290	20,9
Витрати на збут, тис. грн.	58311	40176	69758	11447	19,6
Витрати на розвиток організаційної культури, тис. грн.	14461	10277	20509	6048	41,8
Частка витрат на розвиток організаційної культури у загальних витратах на збут, %	24,8	25,6	29,4	4,6	X
Темп росту чистого доходу, % до попереднього року	29,6	-2,11	23,5	-6,1	X
Темп росту витрат на збут, % до попереднього року	-25,8	-31,1	73,6	99,4	X
Темп росту витрат на розвиток організаційної культури, % до попереднього року	34,5	-28,9	100,5	66,0	X
Коефіцієнт співвідношення приросту чистого доходу до витрат на розвиток організаційної культури	0,86	0,07	0,23	-0,63	X

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Загалом, проведений аналіз свідчить про активну роботу підприємства над розвитком організаційної культури, проте для підвищення ефективності цих витрат необхідно оптимізувати програми, краще поєднати їх із бізнес-процесами та більш системно оцінювати їхній вплив на фінансові показники компанії.

Висновки до розділу 2

Об'єктом дослідження в роботі було обрано товариство з обмеженою відповідальністю «Житомирський картонний комбінат», розташоване в м. Житомир за адресою: майдан Станишівський, 7. Підприємство працює у сфері целюлозно-паперової промисловості, основний вид діяльності – виробництво паперу та картону для гофрування, а також випуск гофрокартону, гофротари й широкого асортименту пакувальних виробів із паперу та картону.

Проведений організаційно-управлінський та фінансово-економічний аналіз діяльності ТОВ «Житомирський картонний комбінат» показав, що підприємство, попри складні умови воєнного часу, зберігає статус одного з провідних виробників гофрокартону та упаковки в Україні. Завдяки повному технологічному циклу, використанню вторинної сировини та інновацій, зокрема, переробка опалого листя, комбінат демонструє стабільне зростання чистого доходу – на 20,9% за 2022–2024 рр. та продуктивності праці – на 31,7%. Водночас відмічається значне падіння чистого прибутку на 67,8 % і рентабельності, а також висока плинність кадрів у 2024 р. вказують на критичну необхідність системних змін в управлінні людськими ресурсами та організаційній культурі.

Діагностика організаційної культури за методиками ОСАІ, оцінки культурного простору та потужності культури, запропонованої Мельник А.О. виявила чітко виражену ієрархічну модель - 40–45 балів з сильними сторонами у дисципліні, контролі та професійному рівні персоналу, але водночас із суттєвими слабкими місцями: низькою мотивацією – 0,76, обмеженою інноваційністю - адхократичний профіль лише 7 балів та недостатньою командною згуртованістю. Бажаний профіль працівників – перехід до кланової культури – 50–55 балів з акцентом на взаємну підтримку, довіру та розвиток – прямо вказує на необхідність впровадження well-being технології як основного інструменту трансформації.

Таким чином, актуальність подальшого дослідження та розробки практичних рекомендацій з удосконалення організаційної культури ТОВ «Житомирський картонний комбінат» на засадах well-being зумовлена тим, що лише системний перехід до моделі, орієнтованої на людину, дозволить підприємству не лише усунути виявлені внутрішні проблеми, а й перетворити культуру на реальну конкурентну перевагу, забезпечуючи стійке зростання продуктивності, лояльності персоналу та фінансових результатів.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ

ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ КУЛЬТУРОЮ

ТОВ «ЖИТОМИРСЬКИЙ КАРТОННИЙ КОМБІНАТ»

3.1. Шляхи удосконалення організаційної культури підприємств на засадах технології well-being

Сучасна економічна політика України чітко рухається до соціально-орієнтованої моделі: зростання прибутків бізнесу має йти пліч-о-пліч із реальним підвищенням якості життя людей. У промисловому секторі, особливо в целюлозно-паперовій галузі, це вже не декларація, а обов'язкова умова виживання. ТОВ «Житомирський картонний комбінат», як один із найбільших роботодавців Житомирщини, не може залишатися осторонь цих процесів.

До 2025 року організаційна культура та соціальна політика комбінату залишалися розрізненими й недостатньо системними. Соціальні ініціативи зводилися переважно до формальних елементів корпоративної відповідальності та обов'язкових вимог КЗпП. Поняття «соціальна політика» часто змішувалося з кадровою, а добре самопочуття працівників (well-being) взагалі не розглядалося як стратегічний ресурс.

Сьогодні ситуація кардинально змінилася. Працівники комбінату – переважно чоловіки 35–50 років, деякі пройшли фронт або мають рідних на війні, і вони чітко формулюють свої пріоритети:

- фізичне та психологічне здоров'я,

- фінансова стабільність сім'ї,
- підтримка дітей і близьких,
- розуміння, що підприємство дбає про них не лише як про «робочі руки».

Тому місія ТОВ «Житомирський картонний комбінат» сьогодні має доповнюватися новим важливим елементом: ми не просто виробляємо якісну екологічну упаковку, ми створюємо умови, за яких кожен працівник відчувається здоровим, захищеним і потрібним. Це об'єднує в єдине ціле персонал, постачальників макулатури, клієнтів-виробників продуктів харчування та суспільство загалом.

Державна соціальна політика буде ефективною лише тоді, коли ґрунтуватиметься на реальному досвіді провідних промислових підприємств регіону. Житомирський картонний комбінат має всі шанси стати саме таким прикладом для Житомирської області та целюлозно-паперової галузі України в цілому.

Саме тому впровадження технології well-being має стати не модним трендом, а стратегічною необхідністю. Підприємство має свідомо перейти від ієрархічної культури «виконуй або йди» до гібридної моделі, де поряд із дисципліною та контролем з'являються турбота, довіра й повага до людини.

Технологія well-being для ТОВ «Житомирський картонний комбінат» – це не разові подарунки «для галочки», а системний, науково обґрунтований підхід, який охоплює фізичне, психологічне, фінансове та соціальне благополуччя кожного працівника. Вона повинна ґрунтуватися на принципі: людина, яка відчувається здоровою, захищеною та поважаною, працює продуктивніше, рідше хворіє, не вигорає і не шукає «щасливішого» роботодавця. На комбінаті well-being може стає реальним мостом між нинішньою ієрархічною культурою і бажаною клановою: зберіжеться необхідна дисципліна й контроль (критично важливі для безперервного виробництва), але з'являється щира турбота про людину, відкрита комунікація та відчуття «ми – одна команда».

Впровадження цієї технології дозволяє одночасно вирішити три стратегічні задачі комбінату: знизити плинність кадрів, підвищити залученість і

продуктивність, а також сформувати образ соціально відповідального лідера галузі, що особливо важливо для збереження та розширення контрактів із європейськими партнерами, які вже вимагають підтвердження ESG-показників. Таким чином, well-being перестає бути «соціальною надбудовою» і стає повноцінним бізнес-інструментом, інвестиція в який окупається через зростання лояльності працівників, зниження витрат на пошук і навчання нових кадрів та зміцнення репутації підприємства.

На підставі результатів оцінки організаційної культури, OCAI, аналіз культурного простору та оцінка потужності за методикою Мельник А.О., що було здійснено у попередньому розділі роботи, встановлено, що подальший розвиток комбінату неможливий без системного переходу від домінуючої ієрархічної моделі до гібридної кланово-адхократичної з одночасним впровадженням технології well-being як основного інструменту змін. Соціальна стратегія підприємства на 2026–2028 роки має бути повністю інтегрована в загальну стратегію розвитку і зафіксована в новій редакції Колективного договору.

До основних напрямів реалізації соціальної стратегії віднесено.

1. Розширення соціального захисту працівників понад обов'язкові державні норми. Передбачається запровадження повного добровільного медичного страхування для всіх працівників, включаючи стоматологічні послуги та реабілітацію після виробничих травм. Окремо потрібно створити фонд підтримки сімей військовослужбовців та внутрішньо переміщених осіб, що працюють на комбінаті, з регулярними виплатами та продуктовими наборами. Ці зобов'язання будуть закріплені в Колективному договорі й матимуть таку ж юридичну силу, як і передбачені КЗпП гарантії.

2. Надання додаткових соціальних пільг і послуг за рахунок власних коштів комбінату. Пропонується впровадити чотири додаткові оплачувані вихідні на рік для сімейних обставин, компенсацію 50–70 % вартості дитячих садків і літніх таборів, а також пільгові санаторно-курортні путівки.

Фінансування здійснюватиметься з фонду соціального розвитку підприємства, який варто розширити і використовувати і не «притримувати».

3. Сприяння фізичному здоров'ю та неформальному спілкуванню працівників. За рахунок прибутку комбінату можна створити та обладнати спортивний майданчик на підприємстві, відновити корпоративну команду з волейболу, організовувати регулярні сімейні спортивно-культурні заходи. Такі ініціативи сприятимуть зміцненню горизонтальних зв'язків, зниженню рівня стресу та формуванню відчуття належності до єдиної команди.

4. Інтеграція well-being показників у систему управління. У новому Колективному договорі та положеннях про преміювання керівників усіх рівнів пропонується закріпити щоквартальний моніторинг well-being індексу (фізичне здоров'я, психологічний стан, фінансова стабільність, work-life balance). Результати індексу стануть частиною KPI начальників цехів і керівників підрозділів, що забезпечить реальну відповідальність за стан організаційної культури.

Запропоновані заходи не повинні стати разовими акціями, а повинні становити довгострокову системну програму, фінансово забезпечену та юридично закріплену. Їх реалізація дозволить суттєво знизити плинність кадрів, підвищити залученість працівників, зміцнити кланові елементи культури та забезпечити стійке зростання продуктивності праці. У результаті соціальна стратегія ТОВ «Житомирський картонний комбінат» перетвориться з допоміжного елемента на одну з ключових конкурентних переваг підприємства в сучасних умовах.

Для ефективної реалізації well-being програми необхідно врахувати низку ключових факторів:

- усвідомлення керівниками всіх рівнів необхідності впровадження well-being технологій в організаційну культуру, адже без щирого бажання та особистої залученості кожного керівника, без цілеспрямованих зусиль щодо створення єдиної команди побудувати дійсно ефективну систему неможливо;

- застосування перманентного (постійного) підходу до розробки та реалізації заходів, як вже було відмічене «разові» акції не принесуть бажаного результату і не можуть вважатися well-being програмою стратегічного спрямування;

- чітке формулювання цілей і завдань well-being програми в межах загальної стратегії розвитку підприємства та стратегії кожного підрозділу;

- створення персонального профілю благополуччя для кожного працівника з індивідуальною траєкторією розвитку кар'єри та життя;

- наявність постійного зворотного зв'язку, регулярне виявлення інсайтів, які розкриття реальних бажань працівників і можливостей роботодавця.

Таким чином, лише комплексний підхід, що поєднує всі перелічені фактори, дозволить отримати довгостроковий і вимірюваний результат від інвестицій у фізичне та психологічне благополуччя працівників.

На рис. 3.1 представлено рекомендовану well-being програму розвитку організаційної культури ТОВ «Житомирський картонний комбінат».

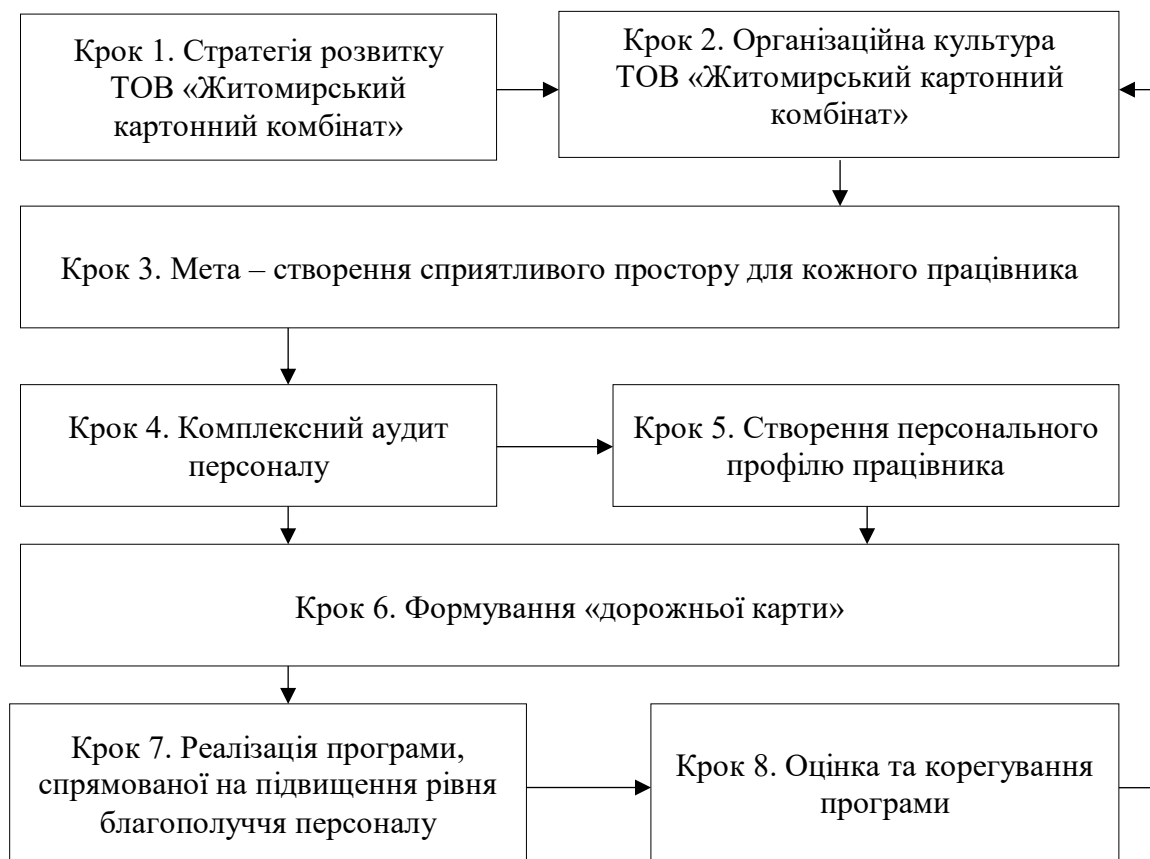


Рис. 3.1. Покрокова реалізація well-being програми розвитку організаційної культури ТОВ «Житомирський картонний комбінат»

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Наведемо характеристику основних елементів рекомендованої well-being програми для ТОВ «Житомирський картонний комбінат». Програма розроблена як поетапна, з чіткою послідовністю дій і можливістю гнучкого коригування залежно від результатів. Мінімальний термін повного циклу – 3 місяці (пілот у одному цеху), рекомендований повний термін першого циклу – 12 місяців (2026 рік), після чого програма переходить у режим постійного вдосконалення.

Крок 1. Стратегія розвитку підприємства. На цьому етапі well-being офіційно включається до стратегії розвитку ТОВ «Житомирський картонний комбінат» на 2025–2030 роки як один із чотирьох ключових пріоритетів поряд із модернізацією обладнання, екологічністю та експортним зростанням. Наглядова рада затверджує окремий розділ «Людський капітал і благополуччя», де вказано цільові показники до 2030 року: зниження плинності персоналу, зростання залученості працівників, well-being індекс $\geq 80\%$.

Крок 2. Організаційна культура комбінату. Проводиться чітке формулювання бажаного профілю культури, а саме, перехід від ієрархічної до кланово-адхократичної. Робочою групою затверджується «Політика організаційної культури та well-being», яка стає обов'язковою для всіх підрозділів.

Крок 3. Мета програми офіційно декларується єдина мета: створення сприятливого, безпечного та підтримуючого середовища для кожного члена команди, незалежно від посади, стажу чи життєвих обставин, щоб кожен працівник відчував себе фізично здоровим, психологічно захищеним, фінансово впевненим і соціально включеним.

Крок 4. Комплексний аудит персоналу. Проводиться повномасштабний аудит за 8 напрямками:

- аналіз листків непрацездатності за 3 роки (причини, тривалість, сезонність);
- статистика виробничого травматизму та профзахворювань;
- оцінка фізичного стану;
- анонімне опитування рівня стресу та вигорання;
- аналіз фінансового благополуччя: наявність боргів, кредитів відсоток зарплати на оплату комунальних послуг тощо;
- оцінка соціальної інфраструктури;
- інтерес до корпоративного спорту, культурних і сімейних заходів;
- готовність брати участь у програмах розвитку психологічного капіталу.

Крок 5. Створення персонального профілю працівника. На кожного працівника, за його згодою, формується індивідуальний профіль благополуччя у форматі «Well-being passport», який містить: медичні дані, психологічний стан, фінансові ризики, сімейний статус, хобі, кар'єрні цілі. Профіль оновлюється раз на рік і є основою для індивідуальної траєкторії.

Крок 6. Формування «дорожньої карти». Робочою групою спільно з керівниками цехів розробляється детальна дорожня карта на 12–18 місяців. Документ містить:

- перелік усіх виявлених ризиків і «больових точок»;
- КРІ кожного заходу;
- терміни, відповідальних, бюджет;
- механізми мотивації (матеріальної та нематеріальної);
- план комунікації з колективом.

Крок 7. Реалізація програми Безпосереднє виконання всіх запланованих заходів за принципом «від простого до складного»: спочатку базові гарантії, наприклад, медичне страхування, потім індивідуальні траєкторії та командні ініціативи. На цьому етапі критично важливо виділити внутрішніх well-being лідерів – авторитетних працівників, які стануть амбасадорами програми у своїх цехах і бригадах.

Крок 8. Оцінка, коригування та зворотний зв'язок. Щоквартально проводиться вимірювання well-being індексу, рівня психологічного капіталу та інших КРІ. Раз на пів року – повне повторне опитування. За результатами вносяться коригування. Кожен працівник має можливість анонімно або відкрито дати зворотний зв'язок через QR-коди в цехах, чат-бот або пряму скриньку довіри.

Незважаючи на те, що розробка та старт програми вимагають певних витрат часу, людських і фінансових ресурсів, довгострокова ефективність такого підходу незаперечна. Працівник, який почувається здоровим, захищеним і почутим, демонструє значно вищі показники продуктивності, лояльності та стійкості до стресу. У підсумку інвестиції в комплексне благополуччя персоналу не лише повністю окупаються, а й стають одним із найпотужніших інструментів конкурентної боротьби ТОВ «Житомирський картонний комбінат» у найближчі роки.

3.2. Обґрунтування резервів удосконалення організаційної культури підприємства на засадах технології well-being

Проведене дослідження чітко показало, що організаційна культура ТОВ «Житомирський картонний комбінат» залишається ключовим фактором стабільності підприємства в умовах воєнного стану. Ієрархічна модель, яка домінує сьогодні, забезпечує необхідну дисципліну, чіткий контроль і безперервність виробництва – усе це дозволило комбінату не лише вижити у 2022–2024 роках, а й зберегти більшість контрактів та навіть наростити обсяги господарської діяльності. Проте ця ж модель вичерпала свій потенціал розвитку: вона не здатна у повній мірі відповісти на нові виклики, такі як – гострий дефіцит кваліфікованих кадрів, високий рівень стресу, вигорання, низьку залученість і зростаючу плинність серед працівників, багато з яких мають рідних на фронті.

Виявлені резерви удосконалення лежать саме у переході до гібридної кланово-адхократичної культури з повноцінним впровадженням технології well-being. Такий перехід не означає відмови від дисципліни, вона залишиться, а означає доповнення її щирою турботою про людину, відкритістю до ініціативи знизу та створенням атмосфери «ми – одна велика команда, яка підтримує кожного».

Для системного обґрунтування резервів удосконалення проведено SWOT-аналіз організаційної культури комбінату, табл. 3.1.

Аналіз даних, наведених в табл. 3.1. підтверджує наявність значних внутрішніх резервів: сильна технічна база, професіоналізм кадрів і екологічна орієнтація створюють міцний фундамент, на якому можна швидко наростити кланові та адхократичні елементи. Водночас слабкі сторони, такі як низька мотивація, обмежена інноваційність, недостатній психологічний капітал) є саме тими точками росту, які здатна усунути технологія well-being.

Таблиця 3.1

SWOT-аналіз організаційної культури ТОВ «Житомирський картонний комбінат»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
1. Чітка ієрархія та дисципліна забезпечують стабільність виробництва навіть у кризових умовах 2. Високий професіоналізм працівників і технічна компетентність більшості фахівців 3. Екологічна відповідальність та використання вторинної сировини – сильна цінність, що відповідає ESG-вимогам європейських клієнтів 4. Помірна лояльність колективу, що проявляється у взаємодопомозі під час кризи 5. Чітко сформульована місія та стратегія, зрозуміла більшості працівників	1. Низька внутрішня мотивація та високий рівень стресу призводять до плинності кадрів 2. Обмежені можливості для інновацій та творчої ініціативи через жорсткий контроль 3. Слабка командна згуртованість у багатьох цехах через скорочення та ротацію персоналу 4. Недостатній розвиток психологічного капіталу працівників на що вказують низькі показники стійкості та оптимізму 5. Низька ефективність витрат на соціальні програми та культуру, коефіцієнт окупності 0,23 у 2024 р.
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)

1. Перехід до кланової культури з акцентом на well-being дозволить суттєво знизити плинність і підвищити залученість 2. Розвиток психологічного капіталу працівників, а саме, стійкість, надія, оптимізм, дасть змогу швидше адаптуватися до криз 3. Державні гранти та програми підтримки промисловості, зокрема, перекваліфікація, екологія можуть частково профінансувати well-being ініціативи 4. Вихід на нові ринки ЄС завдяки іміджу соціально відповідального роботодавця 5. Залучення молоді та ветеранів через сучасну корпоративну культуру та програми підтримки	1. Продовження воєнного стану та мобілізація можуть призвести до подальшого відтоку кадрів 2. Посилення конкуренції з боку підприємств, які вже впровадили well-being програми 3. Зростання вимог європейських клієнтів до ESG та соціальної відповідальності без відповідних змін може призвести до втрати контрактів 4. Економічна нестабільність та інфляція можуть змусити скоротити соціальні витрати 5. Посилення бюрократії та консерватизму всередині колективу при опорі змінам
--	--

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Зовнішні можливості, зокрема, державна підтримка, вимоги ESG, дефіцит кадрів у конкурентів, ідеально збігаються з перевагами well-being підходу: підприємство, яке першим у регіоні системно впровадить комплексну турботу про працівника, отримає не лише лояльний колектив, а й суттєву репутаційну перевагу перед клієнтами та інвесторами. Загрози, такі як війна, конкуренція, інфляція, також найефективніше нівелюються саме через підвищення стійкості та згуртованості персоналу.

Таким чином, головний резерв удосконалення організаційної культури комбінату полягає у свідомому й системному переході до моделі, де поряд із необхідною дисципліною та контролем з'являється щира турбота про фізичне, психологічне, фінансове та соціальне благополуччя кожного працівника. Саме цей перехід на засадах well-being технології дозволить не лише усунути наявні слабкі сторони, а й максимально використати внутрішні сильні сторони та зовнішні можливості, перетворивши організаційну культуру на реальний стратегічний актив підприємства у 2025–2030 роках.

Далі проведемо деталізацію тактичних заходів, які дозволять системно та планово перевести організаційну культуру ТОВ «Житомирський картонний комбінат» з переважно ієрархічної до кланової з вираженими well-being елементами. Усі заходи розробляються робочою групою спільно з представниками кожного цеху і фіксуються в Колективному договорі, щоб

працівники сприймали їх не як тимчасову кампанію, а як нову реальність повсякденного життя комбінату.

Першим кроком стане скликання загальної конференції трудового колективу, на якій відкрито обговорюватимуться та затверджуватимуться ключові нормативні документи: Кодекс корпоративної культури та well-being, Кодекс ділової етики та взаємодії, а також Кодекс підтримки сімей військовослужбовців і ветеранів. Кожен працівник отримає свій примірник цих документів і матиме можливість внести правки до їх остаточного затвердження.

Паралельно розгортається широка роз'яснювальна та навчальна робота: у кожному цеху проводяться короткі щомісячні зустрічі, на яких пояснюються нові правила поведінки, норми взаємодії та основні принципи турботи один про одного. Особлива увага приділяється не лише «видимій» частині культури – єдиний зручний робочий одяг із символікою комбінату, оновлення кольорової гами в приміщеннях, а й «невидимій» – місії, цінностям, стратегічним цілям і розумінню, що кожен працівник є частиною великої команди.

Для постійного діалогу запроваджуються регулярні конференції трудового колективу – раз на півроку, де кожен може відкрито висловити проблеми, досягнення чи пропозиції щодо культури та well-being. Додатково організовуються «години відкритих дверей» у всіх керівників – від майстра до директора, щоб будь-який працівник міг прийти з питанням чи ідеєю без посередників.

Робоча група спільно з профспілкою розробляє та подає вищому керівництву конкретні пропозиції щодо збереження колективного духу, підтримки здорового психологічного клімату та розвитку особистості кожного працівника: від створення антистрес-зон у цехах до регулярних сімейних заходів і програм психологічної реабілітації.

Окремо створюється прозора система заохочення ініціативи, новаторства та залученості: найкращі ідеї, що покращують умови праці чи well-being колег, преміюються грошово та впроваджуються з ім'ям автора. Одночасно переглядаються формальні правила та процедури: скорочується кількість

непотрібних підписів і узгоджень, делегуються повноваження на рівень бригади/зміни, спрощуються внутрішні накази – усе для зменшення бюрократії та підвищення гнучкості.

Найважливіше варто відмітити, що трансформація культури не відбудеться, якщо до процесу не залучити абсолютно кожного працівника комбінату: від прибиральниці до директора. Тільки коли кожен відчує себе співавтором змін, побачить реальну турботу про себе та свою сім'ю і зрозуміє, що його голос має значення, ієрархічна модель поступово відійде на другий план, а кланово-well-being культура стане природною частиною життя ТОВ «Житомирський картонний комбінат».

З метою усунення виявлених слабких сторін, а саме, низька мотивація, обмежена інноваційність, недостатній психологічний капітал, слабка командна згуртованість, та максимального використання наявних можливостей, таких як: державна підтримка, ESG-вимоги клієнтів, дефіцит кадрів нами розроблено перелік ключових тактичних заходів на 2026–2028 роки. Усі заходи повністю інтегровані в технологію well-being, фінансово прораховані та юридично закріплюються в новій редакції Колективного договору, табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Заходи з удосконалення організаційної культури ТОВ «Житомирський картонний комбінат» на засадах well-being

Назва заходу	Конкретні дії (2026–2028 рр.)	Очікуваний ефект (до кінця 2028 р.)	Відповідальні
Комплексна well-being програма «Здоровий комбінат»	100 % добровільне медстрахування, психологічна підтримка, антистрес-зона та спортмайданчик, 4 додаткові оплачувані «сімейні» вихідні	Клановий профіль +25 балів, well-being індекс буде більшим за 75 %, плинність працівників зменшиться на 12%	HR-директор + робоча група
Розвиток психологічного капіталу працівників	12-годинні тренінги з розвитку самоефективності, оптимізму, надії та стійкості для всіх працівників, спеціальна програма «Повернення з фронту» для ветеранів	Адхократичний профіль +18 балів, зростання стійкості персоналу на 30 %, підвищення продуктивності на 15–20 %	Зовнішні тренери + HR-відділ
Покращення комунікації та	Запуск корпоративного порталу, щомісячні «зустрічі	Зниження ієрархічного профілю на 35–40	Робоча група + IT-відділ

зворотного зв'язку	без краваток» майстра з бригадою, щоквартальне анонімне опитування через QR-коди	балів, зросте довіра до керівництва на 30%	
Нова система мотивації, зміцнення командної роботи та визнання працівників	Премія «Найкраща бригада місяця», публічне визнання «Герой комбінату» - публічне визнання та премія, грошова премія за раціоналізаторську пропозицію, що покращує well-being Особисті подарунки до ювілеїв, народження дитини, повернення з фронту	Клановий профіль до 55 балів, зростання залученості працівників на 25%, зростання кількості пропозицій від працівників, зниження плинності кадрів на 8%	Начальники цехів + профспілка

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

На основі аналізу запропонованих заходів можна зробити висновок, що удосконалення організаційної культури ТОВ «Житомирський картонний комбінат» має ґрунтуватися на чотирьох стовпах: комплексному well-being, цілеспрямованому розвитку психологічного капіталу, радикальному покращенні внутрішньої комунікації та створенні сучасної, прозорої системи мотивації, зміцненні командної роботи й визнанні.

Особливо важливим є акцент на мотиваційні механізми, адже саме низька внутрішня мотивація – 0,76 за результатами опитування, є однією з головних причин плинності та вигорання. Разом з тим реалізація цих ініціатив потребує жорсткого контролю витрат, безумовної підтримки з боку вищого керівництва та максимальної гнучкості в умовах воєнного стану. Системне й одночасне впровадження всіх чотирьох груп заходів протягом 2026–2028 років дозволить трансформувати культуру комбінату в напрямку більшої згуртованості, відкритості, стійкості та ефективності.

Особливої уваги заслуговує напрям «Нова система мотивації та визнання працівників», адже саме він безпосередньо відповідає на одну з найгостріших проблем, виявлених у дослідженні. Нижче наведено деталізовану систему мотивації та визнання, повністю адаптовану до специфіки комбінату, потреб працівників та сучасних реалій воєнного часу, табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Система мотивації та визнання працівників ТОВ «Житомирський картонний комбінат» у рамках удосконалення організаційної культури на засадах well-being

Напрямок	Цілі	Програми / Активності	Формат / Інструменти
1	2	3	4
Матеріальна мотивація	- підвищення внутрішньої мотивації з 0,76 до 0,90 і вище	- премія «Найкраща бригада місяця» в розмірі від 10 до 25 тис. грн на бригаду; - грошова премія за раціоналізаторську пропозицію в розмірі від 5–50 тис. грн.; - додаткові виплати сім'ям військовослужбовців	Прозорий розрахунок, щомісячне нарахування
Нематеріальне визнання	- зміцнення кланової культури; - відчуття причетності	- «Герой комбінату» - публічна історія успіху на порталі та дошці пошани + подарунків; - особисті привітання директора до ювілеїв або народження дитини	Фото, відео, корпоративний портал
Кар'єрне зростання	- зниження плинності ключових спеціалістів на 8 %	- індивідуальні плани розвитку для кожного працівника;	Співбесіда 1 раз на рік, наставництво

Продовження табл. 3.3

1	2	3	4
		- чітка кар'єрна драбина: оператор - старший оператор - майстер - начальник зміни	
Соціальні ініціативи	- підвищення лояльності та командного духу	- подарунки дітям до школи та Нового року; - пільгові дитячі табори та оздоровлення; - корпоративні сімейні заходи, 2–3 рази на рік	За рахунок фонду соціального розвитку
Моніторинг та коригування	- забезпечення ефективності системи	- щоквартальне вимірювання рівня мотивації; - звіт робочої групи перед колективом	Анонімне опитування, фокус-групи

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Запропонована система мотивації та визнання є комплексною, охоплює як матеріальні, так і нематеріальні стимули, враховує особливості воєнного часу, адже пропонує здійснювати підтримку сімей військових, визнання ветеранів і повністю інтегрована в технологію well-being. Її впровадження дозволить не

лише суттєво підвищити внутрішню мотивацію працівників, а й закріпити кланові елементи культури, знизити плинність і створити атмосферу, у якій кожен працівник відчуватиме себе частиною великої, турботливої команди.

Для ТОВ «Житомирський картонний комбінат» розробка нової системи професійного розвитку та навчання є критично важливим і довгоочікуваним кроком, адже саме цей напрям посів друге місце в опитуванні працівників - 0,84 бали, після професіоналізму - 0,90 балів. Працівники чітко зазначили: можливість навчатися, підвищувати кваліфікацію та бачити реальні перспективи кар'єрного зростання – одна з небагатьох причин, чому вони готові залишатися на комбінаті навіть у складні часи. Відсутність сучасної системи навчання стала однією з головних причин низької адхократичної складової – лише 7 балів) і обмеженої інноваційності, що прямо впливає на конкурентоспроможність підприємства.

Нижче представлено детальну систему професійного розвитку та навчання, повністю адаптовану до специфіки картонно-паперового виробництва, потреб регіонального ринку праці Житомирщини та реалій воєнного стану. Система враховує високий попит працівників на саморозвиток і є невід'ємною частиною well-being технології та переходу до кланово-адхократичної культури, табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Система професійного розвитку та навчання ТОВ «Житомирський картонний комбінат» у рамках удосконалення організаційної культури на засадах well-being

Напрямок	Цілі	Програми / Активності	Формат / Інструменти
Технічне навчання	- підвищення кваліфікації операторів і технічних спеціалістів	- робота з новими автоматизованими лініями; - курси з екотехнологій (переробка листа), безпека праці; - сертифікація ISO 9001, ISO 14001	Очні тренінги на підприємстві, запрошені експерти-виробники обладнання, онлайн-модулі
Управлінське навчання	- розвиток лідерських навичок у майстрів і начальників цехів	- лідерство в кризових умовах; - прийняття рішень; - управління змінами;	Воркшопи, бізнес-симуляції, індивідуальний коучинг

		- тайм-менеджмент; - мотивація підлеглих	
Цифрові та м'які навички	- підготовка до цифровізації; - покращення командної взаємодії	- ERP-системи, робота з даними, цифрова безпека; - комунікація, вирішення конфліктів; - стрес-менеджмент	Онлайн-платформи (Coursera for Business, Prometheus), інтерактивні вебінари
Організація навчання	- забезпечення системності та індивідуального підходу	- співпраця з Житомирською політехнікою та ПТУ; - щоквартальні тренінги; - щорічна оцінка компетенцій; - програма «Повернення з фронту» - перекваліфікація ветеранів	LMS-платформа (наприклад, Moodle або український аналог), тести, зворотний зв'язок
Мотивація та кар'єра	- підвищення залученості до навчання; - формування кар'єрних шляхів	- фонд стимулювання навчання (компенсація 70–100 % вартості); - індивідуальні плани розвитку, чітка кар'єрна драбина (оператор -старший оператор - майстер - начальник зміни)	Премії за успішне навчання, публічне визнання, участь у проєктах модернізації

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Ця система є прямою відповіддю на запит працівників і одночасно вирішує стратегічні завдання комбінату: підвищує адхократичний профіль культури, розвиває інноваційність, забезпечує швидку адаптацію до нових технологій і екологічних стандартів, а також формує довгострокову лояльність персоналу. Впровадження саме такої системи навчання стало можливим і необхідним лише після переходу до well-being підходу, адже тільки працівник, який відчувається захищеним і мотивованим, готовий інвестувати власний час і сили у професійне зростання.

3.3. Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів

Для оцінки ефективності запропонованих у роботі заходів використано два аспекти:

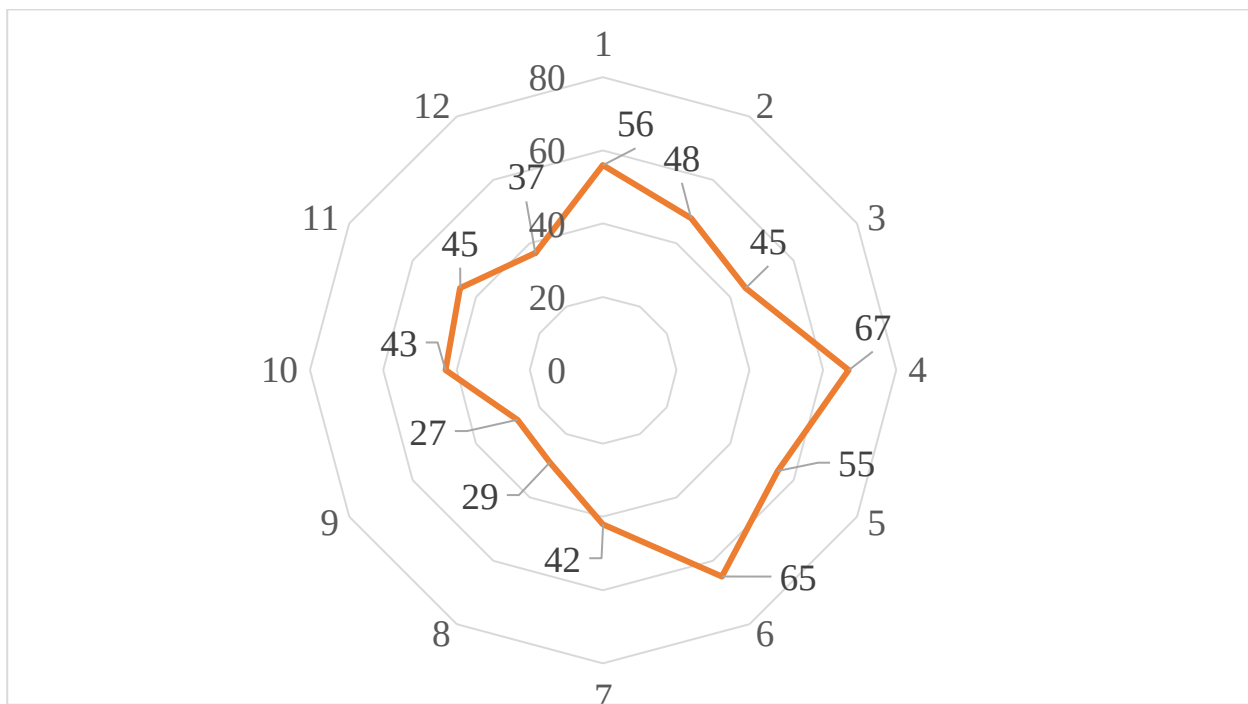
- соціальну ефективність – зміна «культурного простору» підприємства, за методикою, використаною в розділі 2 роботи;

- економічну ефективність – чистий фінансовий ефект від зниження плинності, зростання продуктивності та зменшення витрат на здоров'я персоналу.

Деякі заходи допускають окрему оцінку, наприклад, покращення внутрішньої комунікації та зворотного зв'язку, а також розвиток психологічного капіталу через спеціалізовані тренінги легко вимірюються за допомогою повторних анонімних опитувальників і well-being індексу.

Однак найважливішим є комплексна соціально-економічна оцінка всієї стратегії в цілому. Заходи з розвитку організаційної культури ТОВ «Житомирський картонний комбінат» на засадах well-being здійснюють прямий і системний вплив на загальний культурний простір підприємства, результативність системи управління персоналом і управлінської діяльності загалом.

За результатами реалізації запропонованих заходів на підприємстві очікуються суттєві позитивні зміни в усіх чотирьох секторах культурного простору вже за результатами 2026 р., рис. 3.2.



Сектор 1. Лояльність: 1) задоволеність роботою; 2) узгодження особистих цілей і цінностей з компанією; 3) задоволеність стилем керівництва; Сектор 2. Соціальний мікроклімат: 4) позитивне сприйняття колег як партнерів; 5) низький рівень конфліктів у

колективі; 6) потреба у взаємній підтримці. Сектор 3. Навчання та спілкування: 7) задоволеність програмами професійного розвитку; 8) задоволеність частотою корпоративних заходів; 9) задоволеність системою навчання. Сектор 4. Мотивація: 10) задоволеність умовами праці; 11) задоволеність моральними стимулами; 12) задоволеність матеріальним заохоченням

Рис. 3.2. Результати оцінювання «культурного простору» ТОВ

«Житомирський картонний комбінат» після реалізації запропонованих заходів

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

У результаті впровадження комплексної well-being програми, регулярних тренінгів з розвитку психологічного капіталу, нової системи відкритої комунікації та сучасної мотивації спостерігатиметься виразна позитивна динаміка ключових показників соціальної ефективності – насамперед загального задоволення персоналу працею в організації, почуття причетності та взаємної підтримки.

Після реалізації запропонованих заходів на ТОВ «Житомирський картонний комбінат» очікується загальне покращення рівня оцінки культурного простору: суттєво зростуть показники задоволеності роботою, стилем керівництва, умовами праці, позитивного сприйняття колег як партнерів, а особливо — потреби у взаємній підтримці та відчуття командної єдності. Більшість показників демонструватимуть виразну позитивну динаміку, що стане прямим доказом ефективності запроваджених змін. Водночас деякі індикатори, наприклад, рівень внутрішніх конфліктів, залишаться стабільними, оскільки їх зниження потребує довшого часу, а матеріальні стимули в перші роки можуть навіть тимчасово знизитися через перерозподіл бюджету на well-being ініціативи.

Особливо помітний ефект прогнозується від комплексної well-being програми та системи професійного розвитку, яка є стержнем усієї стратегії. Нижче наведено оцінку витрат і вигод від впровадження саме системи професійного розвитку та навчання, як одного з найважливіших елементів well-being, а також її вплив на фінансовий результат комбінату, табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Оцінка витрат і вигод від впровадження системи професійного розвитку та навчання ТОВ «Житомирський картонний комбінат» у рамках well-being стратегії

Стаття	Показник / Кількість	Сума, тис. грн., на 2026 рік
1	2	3
1. Витрати на впровадження		
Технічне навчання: тренінг	6 тренінгів × 15000 грн	90,0
Онлайн-курси та лекції	50 працівників × 1500 грн	75,0
Управлінське навчання: воркшопи, коучинг	3 сесії × 20000 грн 10 осіб × 3000 грн	90,0
Цифрова грамотність та м'які навички: тренінг	75 працівників × 1000 грн	75,0
Платформа LMS (внутрішнього навчання) + технічне забезпечення	Одноразово + щорічне обслуговування	130,0
Фонд стимулювання навчання	75 працівників × 3000 грн	225,0
Загальні витрати		685,0
2. Очікувані фінансові вигоди (2027 р.)		

Продовження табл. 3.5

1	2	3
Зростання продуктивності праці	Додатковий дохід від підвищення компетентності та залученості	1600
Зниження витрат на помилки та брак	Економія завдяки кращим навичкам	300
Розвиток експорту та ЗЕД	Додатковий дохід за рахунок відповідності міжнародним стандартам	600
Зниження плинності ключових кадрів	Економія через кар'єрні перспективи	120
Загальний фінансовий ефект		2620
3. Чистий фінансовий результат		
3. Чистий ефект (дохід – витрати)	2620 - 685 = 1935	
4. ROI (рентабельність інвестицій)	$(1935 / 685) \times 100$	282

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

З огляду на дані табл. 3.5 робимо висновок, що фінансовий план впровадження системи професійного розвитку та навчання в межах well-being стратегії підтверджує виняткову ефективність інвестицій у людський капітал. Навіть при значних початкових витратах очікувані вигоди – зростання продуктивності, зниження браку, розвиток експорту та суттєве зменшення

плинності – значно перевищують вкладені кошти, забезпечуючи високий чистий ефект і швидку окупність.

Так, фінансовий план впровадження системи професійного розвитку та навчання для ТОВ «Житомирський картонний комбінат» підтверджує високу ефективність інвестицій у людський капітал. При річних витратах у розмірі 685 тис. грн. очікувані фінансові вигоди становлять близько 2,620 млн. грн., що забезпечує чистий ефект у сумі 1,935 млн. грн. та рентабельність інвестицій (ROI) на рівні 282%.

Окрім короткострокових економічних результатів, ця система створює вагомі довгострокові переваги: підвищення репутації комбінату як соціально відповідального роботодавця, зростання конкурентоспроможності завдяки екологічним і цифровим компетенціям, покращення кадрового потенціалу за рахунок співпраці з Житомирською політехнікою та залучення молоді й ветеранів. Отже, система професійного розвитку не лише повністю окупається, а й створює стратегічну цінність для розвитку організаційної культури та стійкого зростання ТОВ «Житомирський картонний комбінат» у найближчі роки.

Узагальнюючи проведене дослідження підсумуємо рівень витрат та результатів від впровадження запропонованої стратегії удосконалення організаційної культури ТОВ «Житомирський картонний комбінат» на засадах well-being, табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Аналіз загальних витрат на реалізацію стратегії удосконалення організаційної культури ТОВ «Житомирський картонний комбінат» на засадах well-being

Перелік основних заходів	Витрати 2026 р., тис. грн	Витрати 2027– 2028 рр., тис. грн/рік	Разом за 2026-2028 рр., тис. грн.
Комплексна well-being програма «Здоровий комбінат»	8500	6200	21100
Розвиток психологічного капіталу	2400	1800	6000
Покращення комунікації та зворотного зв'язку	1200	800	2800

Нова система мотивації, зміцнення командної роботи та визнання працівників	3900	3200	10300
Разом	15000	12000	40200

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Аналіз загальних витрат на реалізацію стратегії удосконалення організаційної культури ТОВ «Житомирський картонний комбінат» на засадах well-being, табл. 3.6 показує, що основну частку інвестицій, а саме – 52,5 % становить комплексна well-being програма «Здоровий комбінат» в розмірі 21100 тис. грн за три роки, що пояснюється необхідністю 100% охоплення медичним страхуванням, запуском психологічної підтримки та створенням інфраструктури благополуччя для 640 працівників.

Другий за обсягом блок – нова система мотивації, зміцнення командної роботи та визнання працівників, що складає 25,6 % від загальних витрат у розмірі 10300 тис. грн, спрямований на швидке зниження плинності та підвищення залученості працівників в діяльність підприємства та зміцнення командної роботи.

Витрати на розвиток психологічного капіталу за три роки складуть 6000 тис. грн. і покращення комунікації – 2800 тис. грн, є менш затратними, але критично важливими для переходу до кланової культури.

Загальний бюджет на три роки становитиме 40200 тис. грн, або по 13400 тис. грн. на рік у середньому, що становить лише 0,66 % від чистого доходу 2024 року, і відповідно робить стратегію фінансово доступною навіть в умовах обмежених ресурсів. При цьому вже в перший рік реалізації стратегії витрати зменшуються на 20 %, а з 2027 року стабілізуються на рівні 12 млн. грн. щорічно, що свідчить про швидку окупність і перехід програми в режим самофінансування за рахунок ефекту від зниження плинності кадрів та зростання їх продуктивності.

Для комплексної оцінки ефективності запропонованої стратегії удосконалення організаційної культури ТОВ «Житомирський картонний комбінат» на засадах well-being одночасно враховано соціальні та економічні

результати реалізації кожного з чотирьох ключових заходів. Соціальний ефект оцінюється за динамікою профілю культури (OCAI) та рівнем well-being індексу, а економічний – за прямим і непрямим фінансовим внеском у результати підприємства, а саме, зниження плинності, зростання продуктивності, зменшення витрат на здоров'я та стрес.

У табл. 3.7 узагальнено соціально-економічну ефективність стратегії за три роки реалізації, 2026–2028 рр., що дозволяє наочно побачити, як порівняно невеликі цілеспрямовані інвестиції в людину створюють потужний мультиплікативний ефект як для колективу, так і для фінансових показників комбінату. Аналіз даних представлених в табл. 3.7 дозволяє зробити однозначний висновок про високу соціально-економічну ефективність запропонованої стратегії удосконалення організаційної культури ТОВ «Житомирський картонний комбінат» на засадах well-being.

За три роки – 2026–2028, загальні витрати складуть 40,2 млн грн, при цьому вже до кінця 2028 року, а за реалістичним сценарієм – вже в 2027-му буде отримано чистий економічний ефект у розмірі 585 млн грн, тобто кожна вкладена гривня принесе більше 14 грн чистого прибутку. Найбільший внесок забезпечує комплексна well-being програма «Здоровий комбінат», яка одночасно забезпечує найбільший приріст кланового профілю +25 балів, зниження плинності на 12% і різке зменшення вигорання. Другий за результативністю блок – нова система мотивації, зміцнення командно роботи та визнання працівників – прямо відповідає на найгострішу проблему колективу – низька мотивація і дає зниження плинності ключових кадрів до 8 %. Розвиток психологічного капіталу і покращення комунікації хоча й менш затратні, створюють критичну синергію, забезпечуючи зростання адхократичного профілю на 18 балів і довіри до керівництва на 30 %.

Таблиця 3.7

Соціально-економічна ефективність реалізації стратегії удосконалення організаційної культури підприємства на засадах well-being

Перелік основних	Витрати за 3	Соціальний ефект у 2028 р.	Економічний
------------------	--------------	----------------------------	-------------

заходів	роки, тис. грн		ефект у 2027 р., млн грн
Комплексна well-being програма «Здоровий комбінат»	21100	Клановий профіль забезпечить приріст у 25 балів, well-being індекс буде становити більше 75 %, плинність знизиться до 12 %, зниження вигорання	198
Розвиток психологічного капіталу	6000	Адхократичний профіль зросте на 18 балів, зростання стійкості персоналу на 30 %	112
Покращення комунікації та зворотного зв'язку	2800	Зниження ієрархічного профілю на 35–40 балів, довіра до керівництва зросте на 30 %	78
Нова система мотивації, зміцнення командної роботи та визнання працівників	10300	Мотивація зросте з 0,76 до 0,90 балів, залученість зросте на 25 %, плинність ключових кадрів знизиться до 8 %	197
Разом	40200	Перехід до кланово-адхократичної культури, загальне покращення культурного простору на 70–80 %	585

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

У соціальному вимірі стратегія забезпечує перехід до кланово-адхократичної моделі культури з покращенням культурного простору на 70–80%, що робить комбінат одним із найпривабливіших роботодавців регіону. Таким чином, при порівняно невеликих інвестиціях у розмірі 0,66 % від доходу 2024 року підприємство отримує не лише швидке фінансове повернення, а й потужну довгострокову конкурентну перевагу – лояльний, стійкий і високопродуктивний колектив, здатний працювати в найскладніших умовах.

Висновки до розділу 3

Проведений аналіз сучасних тенденцій розвитку організаційної культури на промислових підприємствах України в умовах воєнного стану та посилення конкуренції показав, що традиційна ієрархічна модель, яка домінує на ТОВ «Житомирський картонний комбінат», забезпечила необхідну стабільність і безперервність виробництва в 2022–2024 роках, але вичерпала свій потенціал для подальшого зростання. Виявлені слабкі сторони – низька внутрішня мотивація, обмежена інноваційність, недостатній психологічний капітал і

слабка командна згуртованість – прямо впливають на високий рівень плинності кадрів та зниження залученості працівників, особливо серед чоловіків 35–50 років, багато з яких рідних на фронті.

Запропонована стратегія удосконалення організаційної культури на засадах well-being є комплексною відповіддю на ці виклики. Вона передбачає поступовий перехід до гібридної кланово-адхократичної моделі через чотири ключові напрями: комплексну well-being програму, розвиток психологічного капіталу, радикальне покращення комунікації та нову систему мотивації, зміцнення командної роботи та визнання працівників. Усі заходи повністю інтегровані, фінансово забезпечені. Загальний бюджет 40,2 млн грн за три роки та юридично закріплені в Колективному договорі, що гарантує їхню обов'язковість і стійкість.

Соціальна ефективність стратегії полягає в суттєвому покращенні культурного простору підприємства: очікується зростання кланового профілю до 55 балів, адхократичного – до 25 балів, зниження ієрархічного профілю до 5 балів, а також підвищення well-being індексу до $\geq 75\%$. Це створить атмосферу взаємної підтримки, довіри та командної єдності, що є критично важливим для колективу в умовах воєнного стану.

Економічна ефективність підтверджується розрахунками: чистий фінансовий ефект за три роки складе понад 545 млн грн при витратах в сумі 40,2 млн грн. Кожна вкладена гривня повертається комбінату більше ніж у 14-разовому розмірі за рахунок зниження плинності, зростання продуктивності та зменшення витрат на здоров'я персоналу. Таким чином, well-being технологія перетворюється з «соціальної надбудови» на один із найпотужніших бізнес-інструментів стійкого розвитку ТОВ «Житомирський картонний комбінат» у найскладніший період історії України.

ВИСНОВКИ

Проведений теоретичний аналіз поняття та змісту організаційної культури дозволяє стверджувати, що вона є складним, багатошаровим феноменом, який охоплює не лише видимі артефакти – символіка, ритуали, стиль одягу, а й глибинні базові припущення, спільні цінності та норми поведінки, що формують унікальний «характер» підприємства. Класична трирівнева модель Е. Шейна, доповнена підходами вітчизняних авторів: В.В. Польової та А.П. Іванчук, підкреслює, що культура не є статичним утворенням — вона постійно розвивається під впливом зовнішнього середовища, лідерства та внутрішніх процесів, а її ефективність безпосередньо впливає на конкурентоспроможність і фінансові результати компанії.

Дослідження показало, що сучасна організаційна культура виконує низку ключових функцій: інтеграційну – згуртовує колектив навколо спільних цілей, мотиваційну – спрямовує поведінку працівників, адаптаційну – допомагає швидко реагувати на зміни та репутаційну – формує позитивний імідж як для персоналу, так і для зовнішніх стейкхолдерів. Особливо важливим у період воєнного стану та економічної невизначеності є перехід від жорстко ієрархічної

моделі до гібридної кланово-адхократичної культури з сильними well-being елементами, що забезпечує психологічну стійкість колективу, зниження вигорання та збереження кваліфікованих кадрів.

Аналіз механізмів формування організаційної культури підтвердив, що цей процес є цілеспрямованим і потребує системного управлінського впливу. Ключовими інструментами є чітке формулювання місії та цінностей, символічне лідерство, створення традицій, постійне навчання та мотивація. Без активної участі керівництва всіх рівнів і залучення працівників до процесу змін культура залишається декларативною, а не живою системою.

Вивчення методичних засад оцінювання ефективності організаційної культури виявило, що найпоширенішими є якісні підходи (OCAI Камерона-Квінна, трирівнева модель Шейна), які дозволяють визначити тип і профіль культури, але потребують доповнення кількісними індикаторами (well-being індекс, рівень психологічного капіталу, плинність кадрів). Комплексне використання цих методик дає змогу не лише діагностувати поточний стан, а й моделювати бажаний профіль та відстежувати динаміку змін.

Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відіграє визначальну роль у формуванні сучасної організаційної культури. Міжнародні стандарти: SA 8000, ISO 26000, Глобальний договір ООН, та вітчизняне законодавство: КЗпП, Закони України «Про охорону праці», «Про оплату праці» та «Про запобігання корупції» створюють зовнішні рамки етичної поведінки, які підприємства трансформують у внутрішні цінності. Якісна внутрішня комунікація, прозора звітність і постійний зворотний зв'язок перетворюють формальні норми на живу культуру довіри, поваги та відповідальності.

Об'єктом дослідження в роботі було обрано товариство з обмеженою відповідальністю «Житомирський картонний комбінат», розташоване в м. Житомир за адресою: майдан Станишівський, 7. Підприємство працює у сфері целюлозно-паперової промисловості, основний вид діяльності – виробництво паперу та картону для гофрування, а також випуск гофрокартону, гофротари й широкого асортименту пакувальних виробів із паперу та картону.

Проведений організаційно-управлінський та фінансово-економічний аналіз діяльності ТОВ «Житомирський картонний комбінат» показав, що підприємство, попри складні умови воєнного часу, зберігає статус одного з провідних виробників гофрокартону та упаковки в Україні. Завдяки повному технологічному циклу, використанню вторинної сировини та інновацій, зокрема, переробка опалого листя, комбінат демонструє стабільне зростання чистого доходу – на 20,9% за 2022–2024 рр. та продуктивності праці – на 31,7%. Водночас відмічається значне падіння чистого прибутку на 67,8 % і рентабельності, а також висока плинність кадрів у 2024 р. вказують на критичну необхідність системних змін в управлінні людськими ресурсами та організаційній культурі.

Діагностика організаційної культури за методиками ОСАІ, оцінки культурного простору та потужності культури, запропонованої Мельник А.О. виявила чітко виражену ієрархічну модель - 40–45 балів з сильними сторонами у дисципліні, контролі та професійному рівні персоналу, але водночас із суттєвими слабкими місцями: низькою мотивацією – 0,76, обмеженою інноваційністю - адхократичний профіль лише 7 балів та недостатньою командною згуртованістю. Бажаний профіль працівників – перехід до кланової культури – 50–55 балів з акцентом на взаємну підтримку, довіру та розвиток – прямо вказує на необхідність впровадження well-being технології як основного інструменту трансформації.

Таким чином, актуальність подальшого дослідження та розробки практичних рекомендацій з удосконалення організаційної культури ТОВ «Житомирський картонний комбінат» на засадах well-being зумовлена тим, що лише системний перехід до моделі, орієнтованої на людину, дозволить підприємству не лише усунути виявлені внутрішні проблеми, а й перетворити культуру на реальну конкурентну перевагу, забезпечуючи стійке зростання продуктивності, лояльності персоналу та фінансових результатів.

Проведений аналіз сучасних тенденцій розвитку організаційної культури на промислових підприємствах України в умовах воєнного стану та посилення

конкуренції показав, що традиційна ієрархічна модель, яка домінує на ТОВ «Житомирський картонний комбінат», забезпечила необхідну стабільність і безперервність виробництва в 2022–2024 роках, але вичерпала свій потенціал для подальшого зростання. Виявлені слабкі сторони – низька внутрішня мотивація, обмежена інноваційність, недостатній психологічний капітал і слабка командна згуртованість – прямо впливають на високий рівень плинності кадрів та зниження залученості працівників, особливо серед чоловіків 35–50 років, багато з яких рідних на фронті.

Запропонована стратегія удосконалення організаційної культури на засадах well-being є комплексною відповіддю на ці виклики. Вона передбачає поступовий перехід до гібридної кланово-адхократичної моделі через чотири ключові напрями: комплексну well-being програму, розвиток психологічного капіталу, радикальне покращення комунікації та нову систему мотивації, зміцнення командної роботи та визнання працівників. Усі заходи повністю інтегровані, фінансово забезпечені. Загальний бюджет 40,2 млн грн за три роки та юридично закріплені в Колективному договорі, що гарантує їхню обов'язковість і стійкість.

Соціальна ефективність стратегії полягає в суттєвому покращенні культурного простору підприємства: очікується зростання кланового профілю до 55 балів, адхократичного – до 25 балів, зниження ієрархічного профілю до 5 балів, а також підвищення well-being індексу до ≥ 75 %. Це створить атмосферу взаємної підтримки, довіри та командної єдності, що є критично важливим для колективу в умовах воєнного стану.

Економічна ефективність підтверджується розрахунками: чистий фінансовий ефект за три роки складе понад 545 млн грн при витратах в сумі 40,2 млн грн. Кожна вкладена гривня повертається комбінату більше ніж у 14-разовому розмірі за рахунок зниження плинності, зростання продуктивності та зменшення витрат на здоров'я персоналу. Таким чином, well-being технологія перетворюється з «соціальної надбудови» на один із найпотужніших бізнес-

інструментів стійкого розвитку ТОВ «Житомирський картонний комбінат» у найскладніший період історії України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андросова О.Ф. Стратегія формування корпоративної культури та ефективність від реалізації на підприємствах машинобудування. 2019. URL: http://phd.znu.edu.ua/page/dis/08_2019/Androsova_dis.pdf
2. Апішева А.Ш. Коректність використання опитувальника К.Камерона – Р.Куінна в діагностиці та визначенні напрямку розвитку організаційної культури вищих навчальних закладів. Психологічні особливості розвитку організаційної культури в системі державної служби, освіти, промисловості і бізнесу : IX Міжнародна конференція з організаційної і економічної психології, 30–31 травня. Київ–Алчевськ : ДонДТУ, 2013. С. 35–36
3. Ареф'єва О.В. Стратегічне управління організаційною культурою підприємств при розвитку та адаптації до змін. Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. 2019. № 6. С. 84–95.

4. Арєф'єва О.В. Управління організаційною культурою та розвитком як основа стабільної діяльності підприємства. Економічний вісник Дніпровської політехніки. 2020. № 3. С. 109-117.
5. Баркова К.О. Методики оцінки та аналізу організаційної культури. Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика. 2020. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/23573/1/%D0%91%D0%B0%D1%80%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D0%B0.pdf>
6. Бєсєдіна Г. Є., Волошин Ю.Ю. Проблеми управління розвитком організаційної культури сучасного підприємства. Наукові праці ПДАА. 2012. Вип. 2 (5). Т. 1. С. 34–40.
7. Білецька О. Методи зміни організаційної культури підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. 2010. № 6, Т. 3. С. 249-252.
8. Білоус Т.В., Фокіна М.І. Діагностика організаційної культури: методичний підхід. Економіка та суспільство. 2024. №69. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5104>
9. Воробйова Н.П. Організаційна культура в системі менеджменту. Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. 2020. № 1(21). С. 42–46.
10. Гайдученко С. О. Акмеологічний підхід до формування розвитку організаційної культури. Науковий вісник Академії муніципального управління. 2013. Вип. 2. С. 131–138.
11. Гарізон Ю.І., Харченко Г.А. Формування організаційної культури в підприємстві. Science, Research, Development. 2021. № 39. С. 12–15.
12. Гєвко В.Л. Організаційна культура підприємства та особливості і умови її зміни. Інвестиції: практика та досвід. 2018. Вип. 16. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/16_2018/4.pdf
13. Гєвко В.Л. Стратегічні вектори розвитку організаційної культури підприємств мережєвих структур у фокусів викликів нової економіки. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2020. № 2. С. 51-55.

14. Глобальний договір ООН. URL:
<http://www.globalcompact.org.ua/ua/about/what>
15. Греськів О.Б. Роль організаційної культури у розвитку підприємств. Scientific papers of Dmytro Motornyi Tavria state agrotechnological university (economic sciences). 2019. № 1. С. 231-237
16. Грибик І.І., Смолінська Н.В., Гирило А.М. Особливості розвитку організаційної культури на засадах самоорганізації та синергії. Проблеми економіки та управління. 2018. № 611. С. 142–147.
17. Грібахо О. О. Організаційна культура підприємства як чинник підвищення його конкурентоспроможності. Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту. 2013. Вип. 1 (14). С. 104–112.
18. Гудзинський О. Д. Організаційна культура у розвитку соціально-економічна систем. Науковий вісник Полісся, 2015. №3(3), 69 71с.
19. Гудзь О.Є., Мізин О.О. Напрями удосконалення креативного менеджменту корпорацій в умовах мультирівневої цифрової трансформації. Економіка. Менеджмент. Бізнес. № 4 (38). 2021. С. 5-9.
20. Дергачова В.В., Федірко Г.А. Особливості формування корпоративної культури на підприємствах України. Економічний вісник НТУУ «КПІ». 2018. № 15. С. 1-8.
21. Дяків О.П., Островерхов В.М. Особливості формування організаційної культури та її вплив на розвиток трудового потенціалу підприємства. Теорія і практика управління соціальними системами. 2020. № 2. С.65-72.
22. Євтушенко Н.О. Управління організаційною культурою підприємства. Економічний простір. 2020. № 164. С. 86-90.
23. Євтушенко Н.О., Ващенко О.П., Завгородній А.А. Організаційна культура підприємства: теоретичний аспект. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2023. №1-2 (41). С. 20-24.
24. Захарчин Г.М. Механізм формування організаційної культури на підприємстві. Формування ринкової економіки в Україні. 2019. Вип. 19. С. 241-248

25. Захарчин Г. М. Формування і розвиток організаційної культури машинобудівних підприємств: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня докт. екон. наук: спец. 08.00.04. 4. «Економіка та управління підприємствами». Львів, 2010. 45 с.
26. Зінов'єв Ф. В., Брустінов Д.В., Пижинський Я.І. Сутність і складові організаційної культури підприємства. Держава та регіони. 2010. № 3. С. 47–51
27. Ігнат'єва І.А. Формування організаційної культури підприємства. Вісник Херсонського національного технічного університету. 2021. № 2. С. 252-259.
28. Кицак Т. Г. Структура корпоративної культури та її роль у розвитку соціально-трудових відносин на підприємстві. 2010. С. 355–361. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/d36b92f9-367c-484d-8ec7-25ac5253dba0/content>.
29. Кодекс законів про працю України (КЗпП) від 10 грудня 1971 р. № 322-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>
30. Компанієць В. В. Управління розвитком соціально-економічних систем у духовно-моральному та соціокультурному вимірі. Частина 2. Якість управління соціально-економічними системами: духовно-моральні та культурні пріоритети (на прикладі залізничного транспорту) : монографія. Харків : УкрДАЗТ, 2012. 296 с.
31. Кравченко В. О. Корпоративна культура як складова конкурентних переваг підприємства. Вісник соціально-економічних досліджень. Одеса. 2019. № 69. С. 189–198.
32. Красовська О.Ю. Генезис поняття «корпоративна культура підприємства». Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2017. Вип. 6(1). С. 89–93.
33. Кригульська Т. В. Деякі аспекти проблеми структуризації організаційної культури підприємства. Держава та регіони. 2010. № 3. С. 76–80.

34. Кубарева І.В. Напрями та інструменти розвитку організаційної культури виробничого підприємства. Стратегія економічного розвитку України. 2021. Вип. 48. С. 114-128.
35. Кубарева І. В., Чмихало Н. В., Карпенко Л. А. Обґрунтування методів діагностики організаційної культури фармацевтичних організацій. Фармацевтичний часопис. 2017. № 4. С. 75–81.
36. Кузнецов А.А. Моделювання полікритеріальної оцінки стану управління корпоративною культурою машинобудівних підприємств. Інвестиції: практика та досвід. 2023. № 19. С. 88-91.
37. Лазоренко Л.В. Міжнародні стандарти впровадження принципів соціальної відповідальності у діяльності компанії «Київстар». URL: https://duikt.edu.ua/uploads/p_1010_91031876.pdf
38. Лепейко Т. І., Лукашев С.В., Миронова О.М. Організаційна поведінка: навчальний посібник. Х.: Вид. ХНЕУ, 2013. 156 с.
39. Ліпич Л. Моделі організаційної культури підприємства в контексті деструктивних змін. Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки. 2021. №3. С. 81-89.
40. Максименко А.Г. Організаційна культура як технологія управління підприємствами. Modern economics. 2020. № 23. С. 114-119.
41. Марцінковська О.Б., Легкий О.А. Організаційні аспекти впровадження CRM-систем у діяльність підприємства. Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. 2018. Вип. 23. С. 81–85
42. Мельник А. О. Методичний підхід до оцінки організаційної культури. Бізнес Інформ. 2021. №6. С. 245–250.
43. Мирошніченко Ю. В. Корпоративна культура як основний чинник сталого розвитку торговельного підприємства. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. 2021. № 26. С. 66–78.
44. Михайличенко В.В. Управління формуванням організаційної культури підприємства. Галицький економічний вісник. 2021. № 3. С. 158- 164.

45. Наumenko Н.М. Параметри організаційної культури, що впливають на конкурентоспроможність підприємства. Економіка і менеджмент культури. 2019. № 2. С. 34–40.
46. Нетреба І.О. Управління знаннями в системі організаційної культури підприємства. Ефективна економіка. 2021. № 4. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2021_4_28.
47. Нємцева І. А. Організаційна культура в системі стратегічного управління вищими навчальними закладами України : автореф. дис.. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : 08.00.04. Ужгород : УНУ, 2011. 20 с.
48. Овчаренко М. І., Червякова С. В. Методичне забезпечення оцінки стану корпоративної культури підприємства. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2023. № 2. С. 130–141.
49. Озірська Н. В. Концептуальні відмінності та точка перетину організаційної та корпоративної культури. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2015. Вип. 13. Ч. 3. С. 91–94.
50. Пасемко Г.П. Дефініції понять «організаційна» та «корпоративна» культура підприємства. Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки. 2019. № 2. С.41-52.
51. Перевозова І.В. Характеристика етапів формалізованої оцінки стану та рівня організаційної (корпоративної) культури підприємства. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. 2020. Т. 20, вип. 3. С. 422- 439.
52. Польова В.В., Іванчук А.П. Осмислення сутності організаційної культури підприємства як специфічного інструменту та інтегрованого об'єкту управління. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/96eae651-9e08-46db-81e1-b7e4aadade74/content>
53. Про запобігання корупції: Закон України від 14 жовтня 2014 р. № 1700-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text>
54. Про захист прав споживачів: Закон України від 12 травня 1991 р. № 1023-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1023-12#Text>

55. Про оплату праці: Закон України від 24 березня 1995 р. № 108/95-ВР/ URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80#Text>
56. Про охорону праці: Закон України від 14 жовтня 1992 р. № 2694-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12#Text>
57. Ринкевич Н.С. Стратегічне управління розвитком організаційної культури підприємств. Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки. 2019. № 14. С. 227-232
58. Савельєва В. С., Єськов О.Л. Організаційна поведінка : навч. посіб. К. : Центр учбової літератури, 2012. 240 с.
59. Саннікова С. Б., Царук І. М. Теоретичні основи формування організаційної культури закладів вищої освіти. Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу. 2023. № 3(56). С. 49–58.
60. Семикіна М.В. Еволюція організаційної культури на українських підприємствах: проблеми та протиріччя. Держава та регіони. 2009. № 6. С.197–200.
61. Синицька О. І., Білецька О. О. Організаційна чи корпоративна культура: теоретичні підходи до тлумачення понять. Вісник Хмельницького національного університету. 2011. № 5. Т. 1. С. 99-102.
62. Сіменко І.В., Белоусова І.М. Організаційна культура підприємства: лексикосемантичний аналіз змісту. Сталий розвиток економіки: всеукраїнський науково-виробничий журнал. URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/sre/2011_3/55.pdf
63. Січкаренко К. О. Мережева організація інноваційної діяльності: наукова доповідь. НАН України, ДУ "Інститут економіки та прогнозування НАН України". К., 2015. 48 с.
64. Слабко Я. Я. Функціонування організаційної культури персоналу сучасних промислових підприємств: автореф. дис.. на здобуття наук. ступеня канд. соц. наук. за спец. 22.00.04 – спеціальні та галузеві соціології. Запоріжжя, 2010. 16 с.

65. Стандарт ISO 26000 «Керівництво з соціальної відповідальності». URL: <https://surl.li/mpckst>
66. Стандарт SA 8000 «Соціальна відповідальність». URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/n0015697-07>
67. Стешенко Б. В. Відмінності між поняттями організаційна й корпоративна культура. Інноваційний розвиток вищої освіти: глобальний та національний виміри змін : матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції (26-27 березня 2015 року, м. Суми). Том 1. Суми : Вид-во СумДПУ імені А. С. Макаренка, 2015. С. 284-287.
68. Стрижко О.В. Механізм впливу організаційної культури на конкурентноздатність. Служба персоналу. 2018. № 4. С.156-160
69. Судомир М. Р. Організаційний розвиток підприємств: теоретико-методологічні аспекти. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету. 2018. № 4. С. 267–269.
70. Тарасюк В.Д. Елементи та фактори формування організаційної культури підприємства. URL: https://kafmen.ru/personal_pages/tarasyuk_vera/
71. Темнюк Т.О. Визначення структури організаційної культури 60 корпоративних підприємств. Причорноморські економічні студії. 2019. № 2. С. 59-61. 31.
72. Темнюк Т.О. Методи оцінки організаційної культури корпоративних підприємств. Таврійський науковий вісник. 2018. Вип. 82. С. 334-339.
73. Терещенко К. В. Методи вивчення організаційної культури. Актуальні проблеми психології. 2013. Т.I Вип. 37. С. 28–31.
74. Фокіна-Мезенцева К. В. Формування корпоративної культури в умовах економічної кризи. Вісник ХНАУ. 2018. № 4. С. 362–367.
75. Фурман І.В. Формування організаційної культури сучасного органу публічного управління та напрями її удосконалення. Annali d'Italia. 2020. № 10. Вип. 3. С. 10-28.

76. Харчишина О. В. Порівняння методологічних підходів до оцінки організаційної культури та перспективи їх використання на підприємствах харчової промисловості. Економіка. Управління. Інновації. 2011. № 1. URL: <http://eprints.zu.edu.ua/8425/1/Економіка.%20Управління.%20Інновації%202011.pdf>
77. Харчишина О.В. Формування організаційної культури в системі менеджменту підприємств харчової промисловості: монографія. Житомир: Вид-во ЖДУ ім. І. Франка. 2021. 290 с.
78. Химич І. Г. Формування корпоративної культури підприємства в сучасних економічних умовах. Сучасні соціально-економічні проблеми теорії та практики розвитку економічних систем : колективна монографія. Тернопіль : ФОП Осадца Ю. В., 2016. С. 105–116
79. Хміль Ф. І. Основи менеджменту: підручник. К.: Академвидав, 2003. 608 с.
80. Храпкіна В.В. Управлінський підхід до формування організаційної культури підприємства. Актуальні проблеми економіки. 2020. №2 (224).URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2020/03/2.20._topic_Xrapkina-V.V.pdf
81. Чернобай Л.І. Організаційна культура підприємства: сутнісна характеристика та структурні елементи. Ефективна економіка. 2022. № 11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2022_11_39/
82. Чернух Д. В. Існуючі методики діагностики та підходи до оцінювання рівня розвитку корпоративної культури підприємств. Економічний вісник Донбасу. 2023. №2 (72), 79–91.
83. Шилова В.І. Роль організаційної культури у досягненні стратегічних завдань організації. Держава та регіони. 2019. №1. С. 196-199.
84. Юськевич А.І., Легкий О.А. Теоретичні аспекти організаційної культури та її місце в системі менеджменту підприємства. Приазовський економічний вісник. 2022. №2(19). С. 148-151.

85. Cabrera A., Cabrerab E.F., & Barajas S. The key role of organizational culture in a multi-system view of technology-driven change. *International Journal of Information Management*. 2012. vol. 21, issue 3, pp. 245–261.
86. Deal T.E. *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Reading, Mass.: Addison-Wesley Publishing Co., 2022. 232 p.
87. Fleury M.T.L. Organizational Culture and the Renewal of Competences. *BAR, Curitiba*. 2019. №. 6, pp. 1–14.
88. Hofstede G. *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. London: McGrawHill, 1991. 194 p.
89. Shein E. H. *Organizational culture and leadership*. 3rd edition. Danver: Wiley, 2024. 437 p.
90. Szczepańska-Woszczynaa K. Leadership and organizational culture as the normative influence of top management on employee's behaviour in the innovation process. *Procedia Economics and Finance*. 2023. № 34, pp. 396–402.

ДОДАТКИ