

40
10.06.2025

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-21-1)

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

(представлена на здобуття освітнього ступеня «бакалавр»
галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності
073 «Менеджмент»)

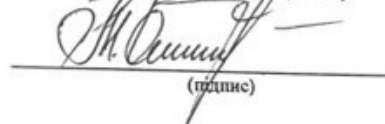
Допущено до захисту
зав. кафедри менеджменту,
бізнесу та маркетингових технологій
д.е.н., проф. Остапчук Т.П.



Керівник роботи:

ст. викл. Біляк Т.О.

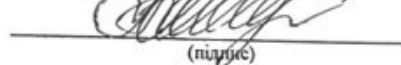
(прізвище та ініціали)


(підпис)

Рецензент

к.е.н. доц. Пашченко О.П.

(прізвище та ініціали)


(підпис)

Житомир, 2025

Анотація

Савчук А.В. Формування організаційної культури підприємства. Рукопис.

Бакалаврська кваліфікаційна робота представлена на здобуття освітнього ступеня «бакалавр», галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент». Державний університет «Житомирська політехніка», Житомир, 2025.

У бакалаврській кваліфікаційній роботі проаналізовано рівень формування організаційної культури підприємства та визначено шляхи підвищення ефективності даного процесу.

Ключові слова: організація, організаційна культура, корпоративна культура, цінності, місія, організаційні норми.

Annotation

Savchuk A.V. Formation of organizational culture of the enterprise. Manuscript.

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

The bachelor's qualification work analyzes the level of formation of organizational culture of the enterprise and identifies ways to increase the efficiency of this process.

Keywords: organization, organizational culture, corporate culture, values, mission, organizational norms.

ЗМІСТ

<i>Вступ</i>	3
<i>Розділ 1. Теоретичні основи формування організаційної культури підприємства</i>	6
1.1. Поняття організаційної культури підприємства	6
1.2. Система формування організаційної культури підприємства	14
1.3. Методичні засади оцінки ефективності формування організаційної культури підприємства.....	22
1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері формування організаційної культури підприємства.....	30
Висновки до розділу 1.....	38
<i>Розділ 2. Аналітична оцінка формування організаційної культури ТОВ «Житомирський картонний комбінат» та шляхи підвищення ефективності даного процесу</i>	40
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	40
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану ТОВ «Житомирський картонний комбінат».....	48
2.3. Оцінка рівня формування організаційної культури підприємства.....	57
2.4. Шляхи покращення організаційної культури підприємства.....	73
Висновки до розділу 2	82
<i>Висновки</i>	84
<i>Список використаних джерел</i>	88
<i>Додатки</i>	94

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Орієнтація на забезпечення конкурентоспроможності організації в умовах динамічних змін зовнішнього середовища актуалізує завдання використання різноманітних новітніх підходів в сфері управління, які стосуються використання не лише економічного потенціалу та ресурсів, що мають матеріальну та вартісну форму, а й інших нематеріальних чинників, зокрема, корпоративної культури.

В останні роки менеджери все частіше підіймають питання необхідності створення високої організаційної культури на підприємствах, що має й належне наукове обґрунтування. Культура, сформована в організаціях, значною мірою впливає на управлінські рішення та фактично всі процеси функціонування підприємства. Керівництво потужних зарубіжних підприємств саме у високій організаційній культурі вбачає причини успіху, оскільки серед важливих чинників результативності функціонування персоналу, саме організаційна культура забезпечує формування комплексу унікальних умов.

На багатьох українських підприємствах роль організаційної культури залишається неявною, особливо з точки зору впливу на ефективність діяльності. Саме тому, питання дослідження процесу формування організаційної культури є важливим для імплементації досвіду зарубіжних підприємств в практику українських підприємств, основою чого повинен бути синтез сучасних наукових положень.

Питаннями формування, розвитку та зміни організаційної культури займалися ряд вітчизняних та закордонних вчених. Значну увагу даній проблематиці приділяли М. Мескон, Ф. Хедоурі, Р. Блейк, С. Роббінс, Е. Долан, Дж. Стюарт, О. Харчишина, М. Магура, М. Курбатова, О. Білецька та інші. Разом з тим, умови змін умов господарювання ряду вітчизняних підприємств призводять до зміни особливостей їх організаційної культури, що актуалізує подальші дослідження в зазначеному напрямі.

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

Метою бакалаврської кваліфікаційної роботи є узагальнення та подальший розвиток теоретико-методичних засад формування організаційної культури підприємства, а також визначення шляхів покращення даного процесу на ТОВ «Житомирський картонний комбінат».

Поставлена мета обумовила вирішення наступних **завдань**:

- визначити поняття організаційної культури підприємства;
- дослідити систему формування організаційної культури підприємства;
- обґрунтувати методичні засади оцінки ефективності формування організаційної культури підприємства;
- проаналізувати нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері управління формування організаційної культури підприємства;
- представити організаційно-економічну характеристику підприємства;
- провести діагностику фінансово-економічного стану ТОВ «Житомирський картонний комбінат»;
- провести оцінку рівня формування організаційної культури підприємства;
- визначити шляхи покращення організаційної культури підприємства.

Об’єктом дослідження у бакалаврській кваліфікаційній роботі виступає процес формування організаційної культури підприємства, **предметом** – теоретичні, методичні та прикладні засади підвищення ефективності формування організаційної культури підприємства.

Методи дослідження. Теоретико-методичною основою бакалаврської кваліфікаційної роботи виступив системно-структурний підхід, що розглядає процес формування організаційної культури підприємства як цілісної структурованої системи, що одночасно виступає структурною частиною підприємства. 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 щодо організаційної культури 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.

Практичне значення одержаних результатів полягає в підвищенні рівня організаційної культури підприємства за рахунок впровадження системи професійного розвитку та навчання. Визначено економічний ефект від реалізації запропонованих заходів.

За результатами дослідження опубліковано:

1. Савчук А.В. Поняття та структура організаційної культури підприємства. Тези Всеукраїнської науково-практичної on-line конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених «Вплив інноваційних змін на розвиток суспільства: управлінські та соціально-економічні аспекти» (Присвяченої Дню Науки). Житомир, 16 травня 2025 .

Структура та обсяг бакалаврської кваліфікаційної роботи. Бакалаврська кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладено на 94 сторінках друкованого тексту. Робота містить 18 таблиць та 13 рисунків. Список використаних джерел налічує 60 найменувань. Робота містить 3 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття організаційної культури підприємства

Динамічність зовнішнього бізнес-середовища істотно впливає на всі бізнес-процеси, й бізнес-культура цьому не виключення. Адаптація підприємств до нових умов їхньої діяльності, та й функціонування в цілому, повинна включати безліч різноманітних структурних елементів, зокрема, й тих, що стосуються їхньої культурної складової. Оскільки, саме бізнес-культура виступає певним змодельованим стилем щодо здійснення етико-ділових управлінських та організаційних функцій, а також забезпечує правильність, чіткість та етичність здійснення комунікативних процесів при веденні бізнесу компанії всіма її учасниками, то її трансформаційність є необхідним процесом в забезпеченні такої умови. Крім цього, бізнес-культура складається із організаційної культури компанії, яка також потребує значних удосконалень у зв'язку із змінами глобального бізнес-середовища.

Ефективна діяльність підприємства значно залежить від правильної організації та чіткої сформованості його бізнес-культури, зокрема, й організаційної культури. Бізнес-культура підприємства виступає, так званим, певним орієнтиром управлінської поведінки всієї компанії на внутрішньому та зовнішньому ринках його функціонування на основі врахування як правил фінансово-економічної, так організаційно-управлінської та ділової поведінки із вдалим поєднанням морально-етичних норм та правил, а також і основних цінностей тощо [3].

Організаційна культура підприємства – це складова бізнес-культури, що забезпечує її ефективне формування, адже, на основі саме організаційної культури підприємство формує свій першочерговий план дій як на теперішній час, так і на перспективу. Крім цього, саме від обраного типу моделі організаційної культури буде значно залежати і його подальша бізнес-

стратегія розвитку та адаптації під швидко змінні зовнішні та внутрішні умови бізнес-середовища в цілому.

В цілому інтерес до організаційної культури як об'єкта управління і важливого фактору забезпечення ефективності і конкурентоспроможності підприємства виник в процесі формування нових підходів у менеджменті. Поштовхом до початку наукових досліджень феномену організаційної культури та її впливу на ефективність управління стала криза управління у США, а також стрімке і несподіване для західного світу зростання економіки Японії в повоєнний період. Науковці і практики висловлювали різні точки зору, аналізуючи природу такого технологічного прориву, але практично всі визнавали переважну роль у цьому процесі одного фактору: своєрідної культури і стилю життя Японії.

Саме «японський прорив» змусив науковців світу вивчати особливості культури бізнесу, культури організацій, знаходити паралелі і відмінності між японським і західним досвідом [14].

Розмаїтість теоретичних концепцій щодо формування та впровадження організаційної культури в діяльність підприємств представлено в межах їх системи управління, в якій сутність поняття «організаційна культура» трактується неоднозначно, табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Теоретична сутність поняття «організаційна культура» підприємства

Автор і джерело	Визначення
1	2
Система цінностей	
Е. Шейн [59]	Організаційна культура – система цінностей і переконань, набір принципів вирішення проблем зовнішньої адаптації і внутрішньої інтеграції працівників
Г. Хофстед [58]	Організаційна культура – це колективне програмування думок, яке відрізняє членів однієї організації від іншої
М.Т. Флюрі. [57]	Організаційна культура – це філософія та ідеологія менеджменту, вірування, цінності, норми, які є в основі відносин та взаємодій як у внутрішньому середовищі організації, так і у зовнішньому
Поведінкові характеристики	
О. Харчишина [48]	Організаційна культура виступає як основна складова внутрішнього простору організації, який забезпечує оптимальну внутрішню інтеграцію та зовнішню адаптацію і виступає інтегральною

Продовження табл. 1.1

1	2
К.Б. Баннікова [1]	характеристикою рівня її розвитку; вона формується в результаті міжособистісної взаємодії членів організації та включає імпліцитну (переконання, цінності, принципи, соціально-психологічний клімат) та експліцитну (документально-нормативне забезпечення управління, символи, традиції, імідж, бренд) складові
Система цінностей, яка моделює поведінку працівників підприємства в процесі діяльності відповідно до встановлених правил та норм	
Л.В. Лазоренко, О.О. Панасенко [20]	Організаційна поведінка формується на перетині двох основних організаційних сил: субординаційних (підпорядкування працівників «зверху донизу») і координаційних (узгодження інтересів підрозділів).
Оптимальне співвідношення субординаційних і координаційних сил в часі та просторі	
М. Семикіна [39]	Організаційна культура – сукупність визначених цінностей, норм і моделей поведінки, що декларуються, поділяються й реалізуються на практиці керівниками підприємств і персоналом, доводячи свою ефективність у процесі адаптації до потреб внутрішнього розвитку підприємства й вимог зовнішнього середовища
І. Сіменко [41]	Організаційна культура як сукупність морально-етичних цінностей, переконань, правил, що організують поведінку працівників з метою забезпечення ефективного функціонування підприємства в межах даної організаційної структури

Джерело: складено автором на основі [1; 20; 39; 41; 48; 57; 58; 59]

Організаційна культура є одним із основних елементів загальної структури, яка відображає сучасну бізнес-культуру підприємства поряд із етикою та естетикою бізнес-середовища та комунікативною культурою підприємства, рис. 1.1.

Потрібно зауважити, що загальна організаційна культура підприємства об'єднує ряд важливих елементів, які повинні першочергово братися до уваги при її формуванні [52; 53]:

- 1) основні цінності підприємства, які повинні взаємодоповнювати загальну мету та цілі щодо його діяльності;
- 2) місія підприємства, що повинна перебувати у взаємодії із його персоналом, адже, саме працівники забезпечують її реалізацію;
- 3) морально-етичні норми та ділові правила поведінки працівників, що мають відображатися в основних завданнях діяльності підприємства;
- 4) морально-психологічний клімат в колективі підприємства, що забезпечує ефективне виконання необхідних завдань та чітку реалізацію поставлених задач його працівниками;

5) соціальна відповідальність, яку повинні нести як керівник, так і управлінці й увесь колектив компанії в цілому;

6) традиції, звичаї, символи, знаки тощо, які повинні відображатися в усій діяльності компанії: від її мети й до отримання кінцевого результату, – як свого роду, певного притаманного тільки цій компанії своєрідного внутрішнього бізнес-середовища на основі врахування її морально-культурної атрибутики в цілому;

7) поведінкові екоконорми працівників підприємства як сучасний елемент глобалізації бізнес-середовища та збереження екосистеми.



Рис. 1.1. Основні складові сучасної бізнес-культури підприємства

Джерело: складено автором на основі [53]

В основному, виділяють наступні типи моделей організаційної культури підприємства, рис. 1.2, що залежать від специфіки їхньої спрямованості, мають

власні характерні особливості та потребують чітких цілей застосування й реалізації для його загальної бізнес-стратегії діяльності та розвитку в цілому.

Отже, можна зробити висновок про те, що кожен із представлених типів моделей організаційної культури має як власні характерні особливості, так і здійснює своєрідний вплив на діяльність підприємства в цілому. Проте, вибір тієї чи іншої моделі організаційної культури саме для певної компанії залежить уже як від специфіки її діяльності, так і від управлінської концепції її керівника тощо.

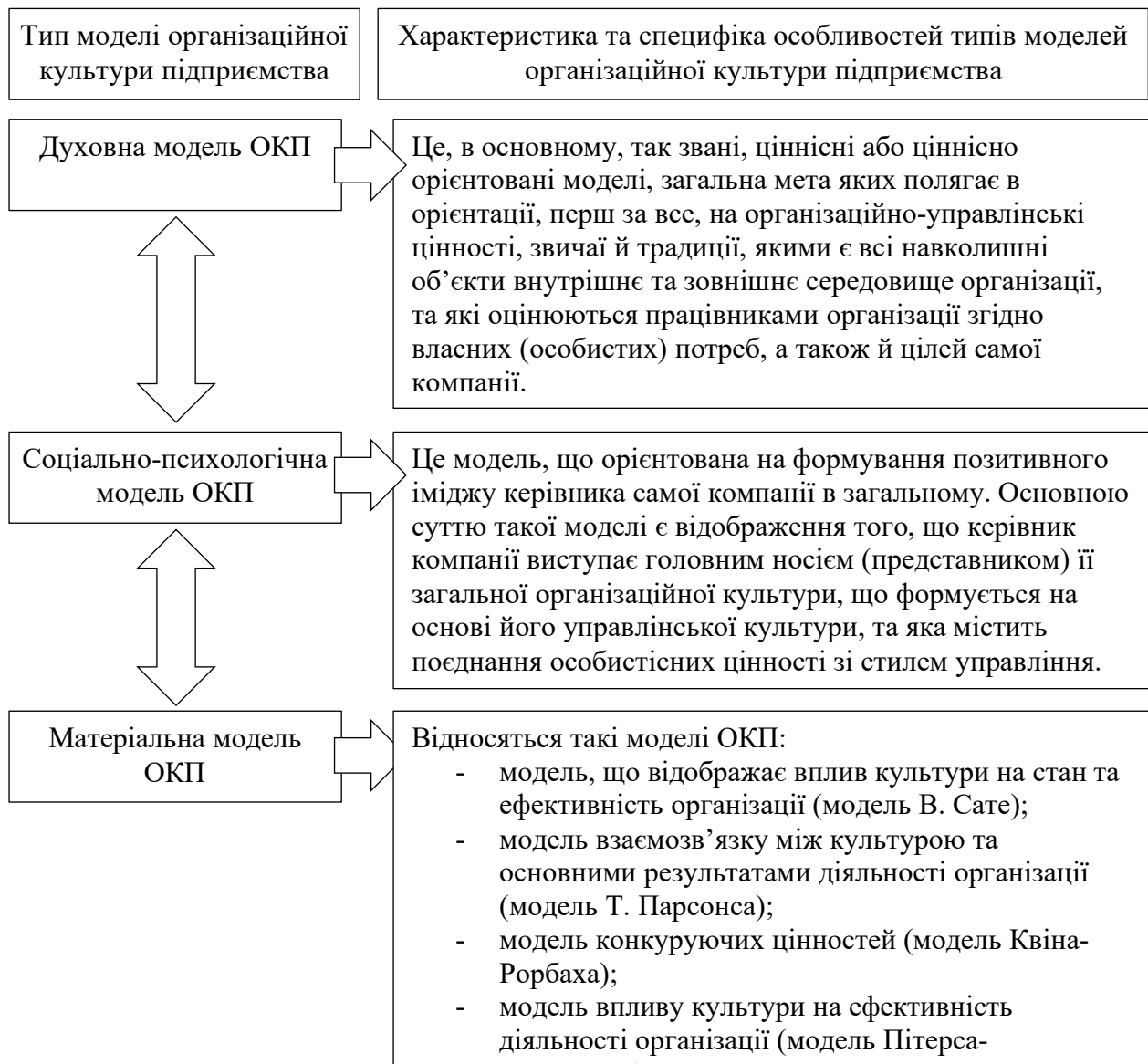


Рис. 1.2. Особливості та характеристика типів моделей організаційної культури підприємства

Джерело: складено автором на основі [53]

Що стосується вибору типу духовної моделі організаційної культури підприємства, то тут слід, перш за все, основну увагу звернути саме на цінності як власне самої компанії (внутрішнє середовище), так і цінності того, що її оточує та здійснює істотний вплив на її загальну діяльність зі сторони (зовнішнє середовище). В основному, такий тип організаційної культури підприємства вибиратимуть та застосовуватимуть для своєї діяльності всі ті компанії, що працюють на міжнародному рівні – міжнародних ринках, адже, тут є важливий фактор, що впливатиме на їх функціонування – взаємозв'язок цінностей різних країн, що буде надзвичайно важливим для підтримки ділових відносин на основі розуміння та поєднання їхніх різноманітних цінностей тощо.

Тип соціально-психологічної моделі організаційної культури підприємства відображає, передусім, наявний імідж керівника компанії, адже, зрозуміло, що вся управлінська та організаційна його діяльності якраз і є тими головними елементами, що формують загальну організаційну культуру його компанії, із врахуванням саме притаманного йому стилю управління, використовуючи власні особистісні характеристики в даній системі управління компанії. Тобто, при такій моделі управління, саме керівник є її першочерговим джерелом запровадження.

До такого типу моделей організаційної культури підприємства відносяться [7]:

1) модель, що відображає розвиток комунікацій в компанії: основою такої моделі є процес спілкування керівника як на внутрішньому рівні (з працівниками всіх рівнів), так і на зовнішньому рівні (клієнти, споживачі, партнери, інвестори тощо);

2) модель, що відображає вплив наявної організаційної культури на працівників компанії: основа такої моделі полягає в оцінці ролі працівників для діяльності всієї організації, тобто саме персонал компанії є носієм щодо забезпеченості формування та дотримання норм та правил її культури;

3) модель У. Оучі (теорія «Z»): основа цієї моделі – вдале поєднання найкращих норм, правил і принципів японського менеджменту та американського способу ведення підприємницької діяльності, що відображається у створенні певного «універсального» способу управління компанією.

Матеріальний тип моделі організаційної культури підприємств є найбільш практичним, з точки зору управління, адже, саме тут можна визначити реальний вплив, який здійснює певний вид організаційної культури компанії на отримані результати її діяльності.

До цього типу моделей організаційної культури підприємства відносяться наступні, а саме [4; 7]:

1) модель В. Сате, що відображає як впливає культура на стан та ефективність діяльності компанії на основі взаємозв'язку таких складових як: комунікаційний процес між працівниками організації; формування, прийняття та реалізація управлінських рішень; контроль за виконанням поставлених задач та завдань працівників; розуміння внутрішнього середовища компанії; етико-ділова поведінка працівників організації тощо;

2) модель Т. Парсонса (AGIL), що характеризує взаємозв'язок між наявною культурою та отриманими загальними результатами діяльності компанії на основі виконання головних її функцій, що забезпечуватимуть її успіх на майбутнє: повсякчасної адаптації, досягнення основної мети та цілей, успішної інтеграції та легітимності в діяльності організації;

3) модель Р. Квіна – Дж. Порбаха, суть якої відображає вплив основних конкуруючих цінностей в забезпеченні ефективності діяльності організації на основі наступних трьох напрямів: «інтеграція-диференціація» або, на що саме в досліджуваній організації ставиться основний акцент при плануванні та реалізації завдань та задач для працівників: на контроль чи гнучкість; «внутрішній фокус – зовнішній фокус» або відображення того, на що найбільше скоординує компанія свої дії та основні зусилля – на вдосконалення свого внутрішнього чи зовнішнього середовища

функціонування; «засоби/інструменти – результати/показники» або відображення того, як впливає правильність планування та чіткість виконання й реалізації поставлених задач та завдань на отримання кінцевих результатів діяльності організації;

4) модель Т. Пітерса – Р. Уотермана («7S»), що відображає вплив культури на основі застосування певних цінностей від яких залежить ефективна діяльність компанії на основі правильно сформованої управлінської компетенції керівника та персоналу організації в цілому.

Відомо, що вище наведені типи моделей організаційної культури підприємства не є єдиними, адже, моделей організаційної культури на даний час є безліч. Проте, ці моделі виступають як певний орієнтир та вказівник для керівників (управлінців) компаній тому, що саме ці моделі найкраще відображають, який напрямок організаційної культури для їхньої компанії буде найактуальнішим, та який забезпечить майбутній успіх та ефективність її діяльності.

Адже, є багато підприємств, функціонування яких більше зосереджене на внутрішній ринок країни, отже, їм потрібно обирати такий тим моделі організаційної культури підприємства, який би найбільш широко сприяв цій діяльності, і навпаки, існує багато компаній, діяльність яких спрямована на зовнішніх ринках, для них вибір та формування моделі організаційної культури підприємства значно залежатиме від врахування особливостей зовнішнього рівня тощо.

Отже, організаційна культура є поєднанням політики та ідеології організації, її системи пріоритетів, мотивації та розподілу влади. Вона характеризує соціальні цінності та норми поведінки її учасників, є основним переконанням, стандартом для норм та шаблонів поведінки, які поділяються співробітниками організації в певний період її існування. Вона закладається у підсвідомості працівників та визначає стиль їх поведінки, формує «душу» організації. Її також можна визначити як сформовану сукупність шаблонів, базових цінностей та принципів адаптації організації до зовнішніх змін, які

визнають та приймають співробітники, а також процес формування відносин серед груп працівників в підприємстві.

1.2. Система формування організаційної культури підприємства

Менеджмент сучасних українських підприємств характеризується проявом все більшого інтересу до організаційної культури як інструменту управління, що може забезпечити появу переваг, необхідних для успішної конкуренції підприємства на внутрішньому і зовнішньому ринках. Висока організаційна культура допомагає підприємству двома способами. По-перше, вона визначає поведінку робітників. Вони знають що від них очікують і як діяти в ситуації, що склалася. По-друге, дає робітникам відчуття цілі, стратегії її досягнення, філософії та спонукає їх добре ставитись до свого підприємства. Вони знають, чого їх підприємство бажає досягти і як вони в цьому повинні йому допомогти.

На теперішній час одним із найефективніших інструментів управління персоналом підприємства і мотивації його діяльності є організаційна культура. Людина, задовольнивши потреби нижчих рівнів, прагне до принципово інших цілей, таких як: реалізація своїх здібностей, положення в колективі, спільність цінностей, усвідомлення себе невід'ємною і необхідною частиною команди.

Аналізуючи класифікації елементів організаційної культури в її структурі доцільно виділити «реактивну» та «проактивну» частини [59], рис. 1.3. «Реактивна» частина організаційної культури – це та її частина, яка відносно статична та розділяється на елементи відповідно до джерел виникнення та форм прояву організаційної культури і вміщає в себе такі елементи, як: артефакти, оголошені цінності та базові уявлення [11].

«Проактивними» елементами культури виступають її носії, тобто співробітники підприємства. Відзначимо, що перший рівень представлено культурою співробітника, другий – групою співробітників підрозділів або відділів організації, які об'єднані єдиною виробничою функцією. Третій рівень

– це культура напряму певних учасників організації (директорів, акціонерів, найманих робітників). Кожен з них володіє своїми цінностями, що певним чином впливає на діяльність підприємства. Останнім, четвертим рівнем є культура всього підприємства.



Рис. 1.3. Структурна модель організаційної культури підприємства

Джерело: складено автором на основі [43]

Важливо відзначити, що «проактивні» елементи організаційної культури підприємства будуть впливати на його «реактивні» елементи: окремі співробітники («проактивні» елементи організаційної культури) можуть виступати як «каталізатори» певних організаційних процесів, в той час, як інші будуть відігравати роль «сповільнювачів». В свою чергу «реактивна» частина організаційної культури підприємства впливає на його «проактивні» елементи, оскільки усвідомлення філософії і меті підприємства формується у вигляді набору цінностей, правил та норм і формує у співробітників розуміння власного внеску у виконання підприємством своєї місії [21].

Досліджуючи механізми формування організаційної культури підприємства необхідно приділити увагу факторам, що впливають на її формування. На формування організаційної культури, її змісту і окремих параметрів впливає ряд чинників зовнішнього і внутрішнього оточення підприємства, рис. 1.4.

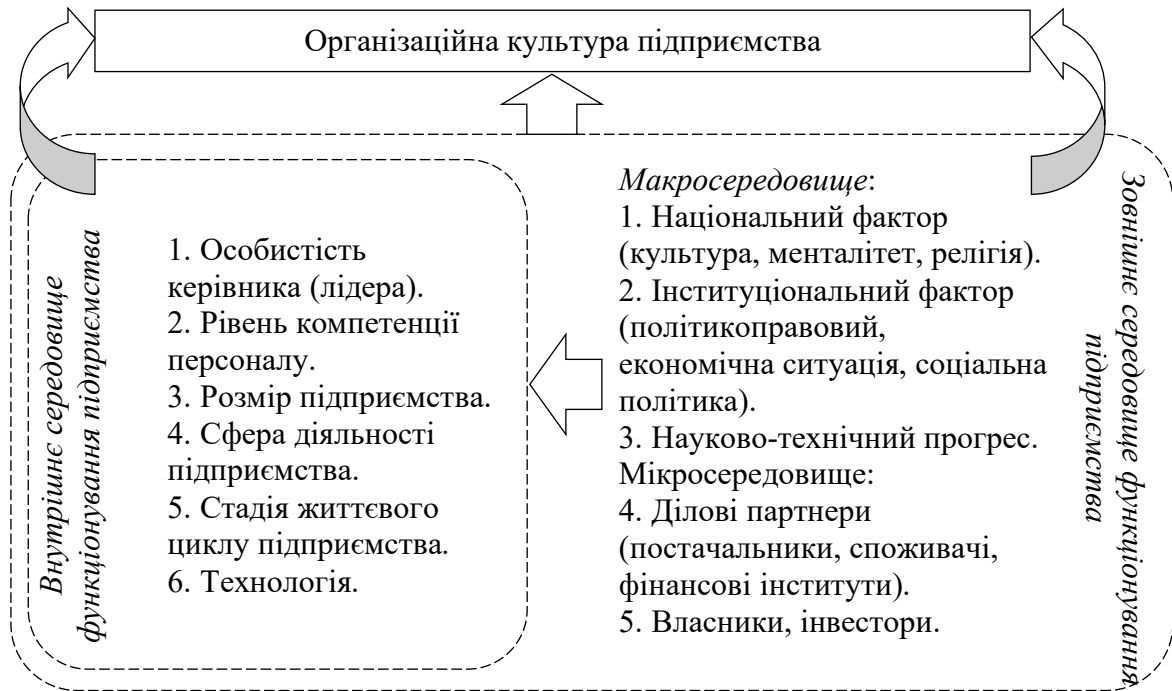


Рис. 1.4. Фактори, що впливають на формування організаційної культури підприємства

Джерело: складено автором на основі [43]

Зовнішнє середовище складається із макро та мікросередовища. Серед чинників зовнішнього макросередовища, що впливають на організаційну культуру, виділяються основні, серед яких [39]:

1. Національний фактор (культура, менталітет, релігія), який формують національні звичаї, виховання, етикет, властиві різним національним спільнотам, що впливають на організаційну культуру, що, в свою чергу, є своєрідним колективним програмуванням поведінки співробітників і їх груп. Особливо суттєвим цей фактор є для підприємств персонал яких представлено співробітниками різних національностей, або для підприємств, які виходять на міжнародний ринок. Успіх таких підприємств залежить від того, наскільки їм

вдалося ліквідувати розбіжності у відносинах між співробітниками різних національностей, з різними культурними традиціями, а також наскільки їм вдалося адаптуватися до національної культури тієї країни, на ринок якої вони виходять.

2. Інституціональний фактор проявляється у політичній, економічній, соціальній ситуації, що визначають рівень життя населення, специфіку умов функціонування організацій в даній країні. В рамках державного управління даються основні ідеологічні установки. Законодавчі акти прямо або побічно регламентують певні положення організаційної культури, зокрема, в сфері вимог до організації праці, забезпечення харчування та місць відпочинку (кімнат та зон відпочинку), вимог до зовнішнього вигляду, можливих санкцій і заохочень. Все це позначається на економічній політиці і впливає на організаційну культуру шляхом формування ціннісних орієнтацій, соціальної захищеності працівників, рівня соціальної відповідальності організації перед суспільством.

3. Науково-технічний прогрес як фактор зовнішнього середовища впливає на всі сфери життєдіяльності людини. Розвиток інформаційних технологій, поява нових ринкових сегментів змушує підприємство змінювати акцент у своїй діяльності і вимагає використання нових методів організації управління і організації виробництва, управління персоналом, зокрема, підготовки персоналу до роботи в нових умовах, розробки нових програм підвищення кваліфікації та перепідготовки; пошуку працівників, які володіють новими спеціальностями або перепідготовці власних співробітників.

Національна культура, політика, правова система, економічна ситуація – це та сфера, на яку підприємство практично немає впливу. Але вплив цих факторів як на підприємство, так і на окрему людину досить відчутний. Саме вони формують ціннісні характеристики, як окремої особистості так і суспільства в цілому, що безпосередньо позначається на якісних характеристиках особистості (рівень освіти, кваліфікації, дисциплінованість,

відповідальність, ініціативність, цілеспрямованість, самостійність, рішучість, гнучкість у спілкуванні та інші).

4. Ділові партнери (постачальники, споживачі, фінансові інститути). Особливості та специфіка бізнесу в сучасних умовах формують нову культуру взаємин з постачальниками, яка заснована на довірі, позитивній репутації. Це пов'язано з необхідністю точних і своєчасних поставок потрібних для безперебійного виробництва. Сучасний споживач диктує умови на ринку. Тому для підприємств-виробників все більшого значення набувають способи залучення споживачів для участі або висловлення думки при створенні власної торгової марки, розробки фірмового стилю та бездоганного іміджу.

5. Власники, інвестори. Вплив власників виявляється в їх та позиції по відношенню до організаційної культури. Але, треба відзначити, що в Україні, на жаль, відносини між власниками та менеджерами характеризуються непрозорістю, прагненням не залежати один від одного, не рахуватися один із одним, тому організаційна культура повинна буди орієнтованою на підвищену увагу до власників і сприяти розвитку системи мотивації менеджерів. Вплив інвесторів на організаційну культуру полягає в тому, що гроші будуть вкладатися в організацію, яка має позитивну репутацію та довіру. При формуванні організаційної культури це слід враховувати, в зв'язку з цим буде створено сприятливий інвестиційний клімат в організації.

6. Конкуренти. Сучасні економічні умови диктують нові способи конкуренції. Якщо раніше можна було досягти значних конкурентних переваг за рахунок вдосконалення виробничого процесу або підвищення якості продукції, то на сьогоднішній день цього не достатньо. Актуальним стають питання ступеню довіри з боку споживачів і партнерів, ефективного зв'язку з громадськістю, фірмового стилю. Швидко мінливе зовнішнє середовище потребує виробництва товарів або послуг які завжди відповідають сучасним умовам, що можливо за дотримання кількох умов: проведення досліджень, впровадження інновацій, творчого підходу персоналу до своєї роботи.

Для розуміння впливу організаційної культури на організацію слід визначити етапи її формування та які процеси вона при цьому впливає. Культура організації формується або свідомо в результаті індивідуальних на цілеспрямованих дій провідних членів або довільно під впливом суспільних процесів, що виникають зі взаємин осіб, зайнятих в організації, визначних подій на підприємстві й стабільності або динаміки зовнішнього середовища.

Безумовно, коли ключові цілі розвитку знаходились в площині нарощування матеріально-технічної бази, то питання культури навіть не розглядались, а її становлення відбувалось паралельно. А отже напрацювання досвіду розбудови корпоративної структури відбувалось впродовж тривалого проміжку часу. В сучасних умовах, коли увага до питань організаційної культури зростає, доведено її вплив на ефективність діяльності, питання її формування набуває формального закріплення. Провідні корпорації формують організаційну культуру свідомо і вона повинна бути вбудована в організаційну структуру.

Узагальнивши напрацювання вчених [43; 56; 58; 60] доцільно виокремити такі основні етапи формування організаційної культури, рис. 1.5.

У випадку, коли організаційна культура формується самоплинно, доцільно розглядати такі основні етапи цього процесу:

1 етап – організаційна культура існує у вигляді елементарних правил (виконання зобов'язань, підтримка інтересу до саморозвитку, консолідація зусиль, забезпечення згуртованості команди, інші);

2 етап – відбувається формування команди, взаємодія членів якої являє собою принципи та цінності, яких дотримуються і нові працівники компанії;

3 етап – формування комплексного та системного бачення організаційної культури, її організаційно-формальне закріплення в корпоративних Завдяки системному характеру сформованих цінностей організаційна культура визначає поведінку співробітників в робочих обставинах та ситуаціях, чим впливає процес ефективного менеджменту та ефективної діяльності організації [16].

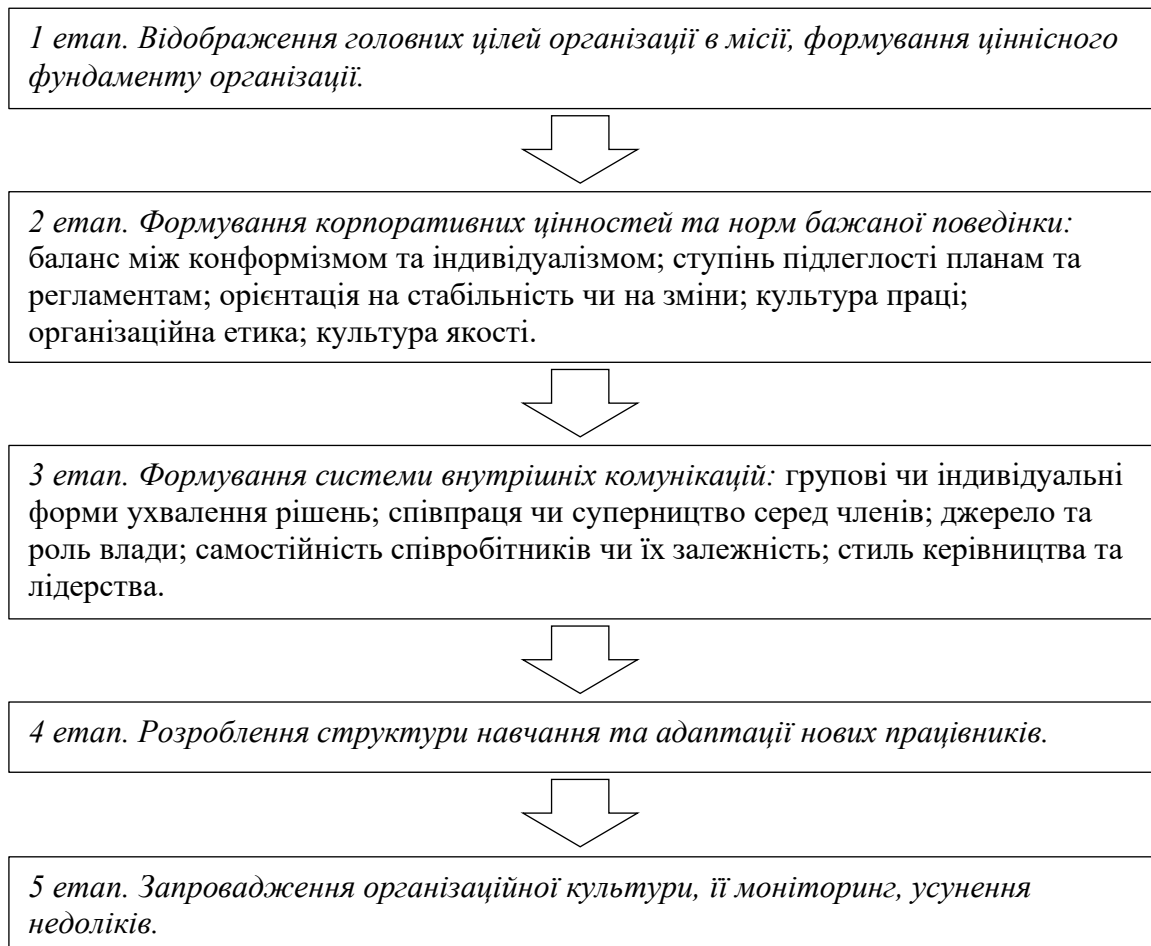


Рис. 1.5. Етапи формування організаційної культури підприємства

Джерело: складено автором на основі [7; 40; 55]

Перевагами організаційної культури є узгодженість та послідовність дій персоналу організації, його залучення та зацікавленість у діяльності, високий рівень організаційних досягнень, стійка внутрішня координація, зацікавленість у взаємній діяльності та самоусвідомлення учасника як частини загального процесу. Знання основ організаційної культури допомагає новим співробітникам правильно розуміти події, що відбуваються в робочому процесі [38].

Місія й спільне сприйняття цілей може скоординувати та прискорити досягнення спільної мети усього підприємства. Розуміння організаційної культури дає можливість краще зрозуміти організацію, її функції, призначення, і причини того, що відбувається, документах, поширення на підрозділи компанії.

Узагальнюючи проведені дослідження узагальнено базисні положення концепції організаційної культури дає можливість виокремити ключові її елементи, які повинні бути взяті за основу на підприємствах, рис. 1.6.



Рис. 1.6. Базисні елементи концепції організаційної культури

Джерело: складено автором на основі [16]

Отже, діяльність з формування організаційної культури сприяє практичній реалізації її функцій, сприяє підвищенню її ролі як важливої складової системи управління сучасними підприємствами. Організаційна культура формується під дією цілої низки зовнішніх і внутрішніх факторів, визначальними з яких є цінності і принципи власників і керівників підприємств.

1.3. Методичні засади оцінки ефективності формування організаційної культури підприємства

На сьогоднішній день підприємства й організації розглядають організаційну культуру як важливий інструмент управління, який допомагає створити та забезпечити конкурентні переваги. У сучасному бізнес-середовищі організаційна культура відіграє важливу роль в успішній роботі організації, виступає основою для зростання та підвищення її ефективності. Зарубіжний досвід свідчить, що організації, які розглядають організаційну структуру зі стратегічної точки зору, функціонують більш ефективно. Проте вітчизняні організації ще не повною мірою розуміють важливість організаційної культури. Саме тому необхідно приділяти увагу організаційній культурі, яка в більшості вітчизняних організацій на даний момент перебуває на стадії формування. Зі зростанням ролі організаційної культури в управлінні підприємством виникає потреба в її оцінці з метою формування та розвитку організаційної культури.

Виділимо підходи авторів до діагностики організаційної культури підприємства. Так, Овчаренко А. О. [30] зазначає, що діагностика організаційної культури – це система теоретичних та емпіричних, логічно послідовних методологічних, методичних і організаційно-технічних процедур, головною метою яких є отримання достовірних даних про стан корпоративної культури на підприємстві, що сприяють отриманню нових знань для вирішення конкретних завдань і подальшого практичного їх використання.

У роботі [1] визначено мету оцінки організаційної культури, що полягає в систематичній інтерпретації існуючих «культурних симптомів» за допомогою певних інструментів, а результатом – візуалізацію існуючої організаційної культури та можливість відстеження її основних складових.

Теоретичний аналіз наукових праць [1; 3; 29; 30; 47] дозволив визначити різноманіття підходів та методів оцінки організаційної культури, в основу

яких покладено різні способи діагностики, параметри і складові організаційної культури та методи представлення результатів.

У науковій літературі виділяють такі точки зору щодо виділення підходів до оцінки організаційної культури:

1) етнографічний, експериментальний, клінічний (холістичний), метафоричний (мовний) і кількісний підходи (Білецька О. О. [3]);

2) ідеографічний (якісний) і формалізований (кількісний) (Баннікова К. Б., Терещенко К. В. [1; 44]);

3) холістичні, метафоричні (мовні) та кількісні методи (Кубарева І. В., Овчаренко М. І., Червякова С. В., Харчишина О. В. [18; 29; 47; 10]).

Зазначені класифікації підходів до оцінки організаційної культури так чи інакше передбачають якісний або кількісний вимір організаційної культури. Якісні та кількісні методи оцінки організаційної культури мають переваги та недоліки. Серед основних недоліків якісних методів оцінки автори [29] визначають такі: по-перше, атрибути, визначені на одному етапі дослідження, можуть виявитися непотрібними на іншому; по-друге, не можна простежити чіткий зв'язок між атрибутами культури та їх впливом на ефективність роботи підприємства. А основними перевагами кількісних методів є широта сфери дослідження, можливість порівняння результатів оцінки організаційної культури різних організацій [29; 44].

Харчишина О. В. [46] зазначає, що, враховуючи всі переваги та недоліки різних методів оцінки організаційної культури, вчені надають перевагу кількісним методам оцінки, які дають можливість дослідити достатньо велику кількість організацій і дати формалізований опис притаманних їм організаційних культур.

Аналіз робіт вітчизняних і зарубіжних вчених дозволив автору виявити різноманіття методів оцінки організаційної культури та в роботі [24] систематизувати їх за двома підходами – неформалізованим (якісні методи) та формалізованим (кількісні методи).

Враховуючи різноманіття підходів та зазначені вище переваги кількісних методів, вважаємо доцільним для оцінки організаційної культури використовувати формалізований підхід (кількісні методи).

Автором у роботі [24] узагальнено такі кількісні методи оцінки організаційної культури:

- методика дослідження організаційної культури на основі крос-культурного аналізу Хофстеде Г.;
- методика дослідження типів організаційної культури Хенді Ч.;
- кваліметрична методика дослідження організаційної культури Хаєта Г.;
- модель DOCS (Denison Organizational Culture Survey) Денісона Д.;
- методика діагностики корпоративної культури Діла Т. і Кеннеді А.;
- методика Ван де Поста В. і де Конінг Т.;
- методика OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument) Камерона К. і Куїнна Р.;
- модель виміру відмінностей ділових культур Тромпенаарса Ф.;
- методика OSC (Organizational Culture Survey) Гласера С. і Заманоу С.;
- вимір організаційної культури через культурні орієнтації Клакхона Ф. і Стротбека Ф.;
- методика культурних орієнтацій Адлер Н.;
- методика OCP (Organizational Culture Profile) О'Рейлі Ч., Чатман Дж. і Колдвелла Д.;
- методика OCI (Organizational culture inventory) Кука Р. і Лафферті Дж.;
- методика «Культурне поле» Соломанідіної Т. О.;
- методика оцінки організаційної культури на основі її функцій Захарчина Г.;
- методика індикативної оцінки корпоративної культури Воронкової А. Е.;
- методика оцінки рівня організаційної культури Терещенко К. В. у [44] запропонувала типологію методів діагностики й оцінки організаційної культури, що спрямовані на визначення:

- типу організаційної культури (методики Камерона К. і Куїнна Р., Хенді Ч., Кука Р. і Лафферті Дж.);
- параметрів організаційної культури (методики Г. Хофстеде, Ван де Поста В. і де Конінга Т., Денісона Д., Гласера С. і Заманов С., О'Рейлі Ч., Чатман Дж. і Колдвелла Д.);
- рівня організаційної культури (методика Ладанова І.).

У методиках О'Рейлі Ч., Чатман Дж. і Колдвелла Д., Кука Р. та Лафферті Дж., Гласера С. і Заманов С., Соломанидіної Т. О., Ладанова І. А. аналізуються лише внутрішні фактори організаційної культури підприємства. Проте методики дослідження організаційної культури Денісона Д., Хофстеде Г., Камерона К. і Куїнна Р., Ван де Поста В. і Конінга Т. дозволяють проаналізувати організаційну культуру з урахуванням особливостей її внутрішнього та зовнішнього середовища [25].

Проведений аналіз кількісних методів оцінки організаційної культури дозволив дійти висновку, що переважна більшість підходів не дає можливості оцінити саме рівень організаційної культури, за яким можна порівнювати різні організації та проводити більш формалізований аналіз. Тому варто використовувати для оцінки організаційної культури методику оцінки рівня організаційної культури Кубарєва І.В., Чмихало Н.В. та Карпенко Л. А., яка дозволяє визначити загальний індекс організаційної культури, що вказує на такі рівні організаційної культури: дуже високий, високий, середній, має тенденцію до деградації [18].

Харчишина О. В. у роботі [46] зазначає, що в методиці Ладанова І. А. вплив організаційної культури на функціонування підприємства оцінюється за допомогою таких показників, як: направленість культури (її відповідність цілям організації); ширина розповсюдження ідей організаційної культури серед працівників організації; сила організаційної культури, тобто ступінь прийняття членами організації цінностей і принципів організаційної культури. Таким чином, зазначений підхід передбачає оцінку рівня організаційної культури на основі аналізу й оцінки її внутрішніх складових.

Але, як зазначає Химич І. Г. [52] з посиланням на Монастирського Г. Л., організаційна культура виконує дві основні групи функцій:

- ті, що визначаються внутрішнім станом формального механізму підприємства (охоронна, інтегруюча, регулююча, адаптивна, заміщення, розвитку, мотиваційна, орієнтуюча функції, функції управління якістю, формування іміджу підприємства);

- ті, що визначаються необхідністю адаптації організації до свого зовнішнього середовища (орієнтації на споживача, регулювання партнерських відносин, пристосування економічної організації до потреб суспільства).

Кубарєва І. В., Чмихало Н. В., Карпенко Л. А. [18] також виділяють внутрішні та зовнішні прояви серед складових організаційної культури.

Таким чином, для всебічного аналізу й оцінки організаційної культури доцільно проводити всебічну оцінку, що враховує внутрішні та зовнішні фактори організаційної культури. Найпопулярнішою з прикладної точки зору є методика DOCS Денісона Д.

Підхід Овчаренко М.І. та Червякова С.В. до оцінки організаційної культури передбачає [29] розподіл організаційних параметрів за внутрішнім і зовнішнім фокусами. Ця модель оцінки організаційної культури включає чотири основні характеристики культури, такі як: пристосовність (адаптивність), місія, послідовність (узгодженість), залученість. Залученість і узгодженість характеризують внутрішні процеси в організації, а здатність до адаптації та місія – зовнішні процеси.

Аналізуючи підхід, запропонований Харчишиною О.В., слід відмітити, що визначення описаних вище показників є цілком можливим і може дати достатньо корисної інформації для прийняття управлінських рішень, але, враховуючи складну природу організаційної культури, цих показників недостатньо, тому варто додати показники оцінки зовнішнього середовища, які можуть бути запозичені з моделі Овчаренко М.І. та Червякова С.В. [29; 47]

Усе вищезазначене дає змогу розробити методичний підхід до оцінки організаційної культури, рис. 1.7, в основу якого покладено методи Ладанова І. А. та Денісона Д.

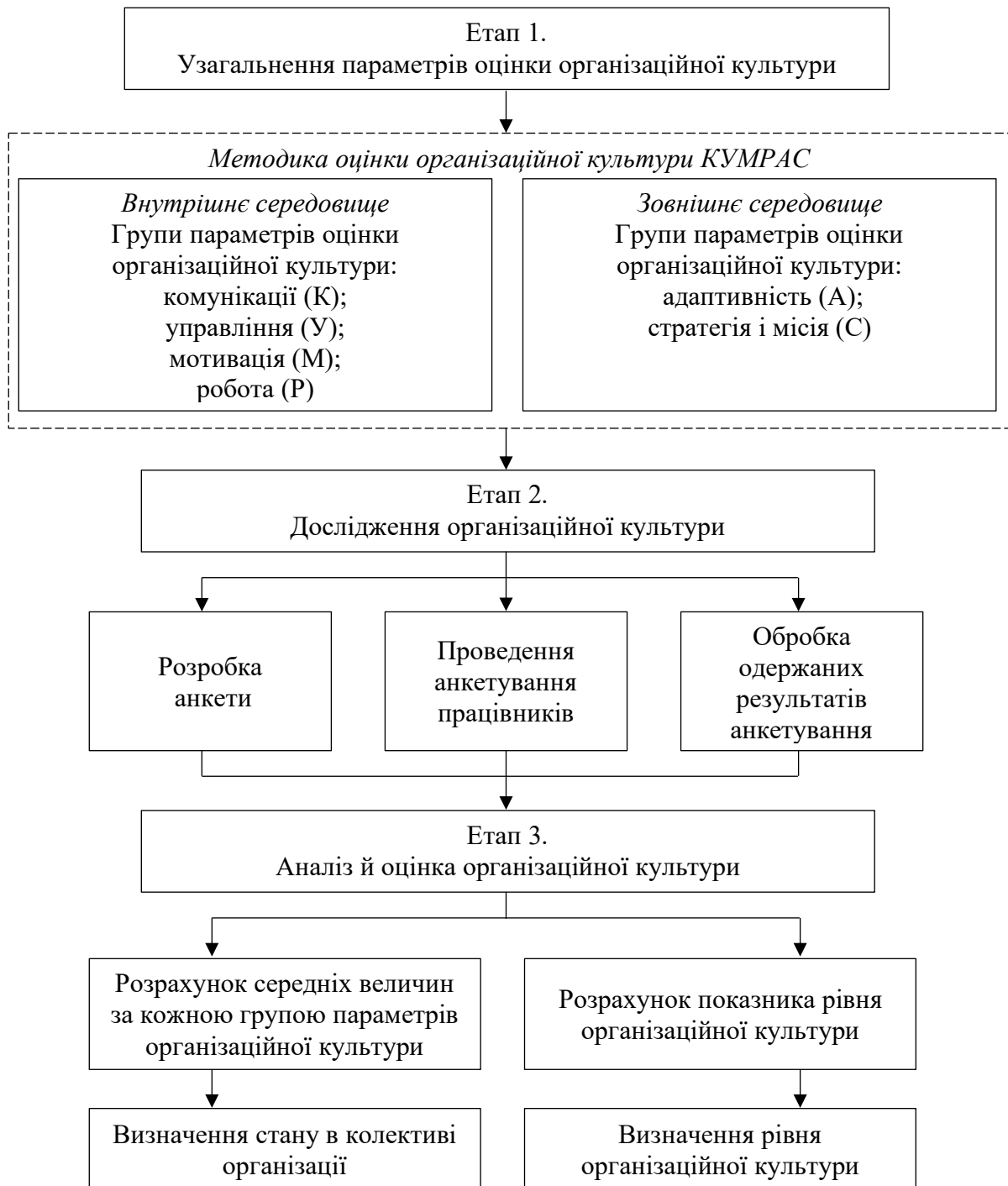


Рис. 1.7. Методичний підхід до оцінки організаційної культури

Джерело: складено автором на основі [25]

Так, до параметрів оцінки організаційної культури доцільно включити такі групи: комунікації (К) – якість внутрішніх соціальних комунікацій; управління (У) – стан управлінської культури; мотивація і мораль (М) – домінуюча мотивація і мораль; робота (Р) – ставлення працівника до роботи та робочого місця; адаптивність (А) – стимуляція змін, орієнтація на споживача, організаційне навчання; стратегія та місія (С) – бачення, стратегічний напрям і намір, цілі та завдання.

Отже, запропонований метод оцінки організаційної культури можна назвати КУМРАС – як аббревіатура перших літер груп параметрів оцінки організаційної культури.

За кожною групою параметрів формулюються твердження щодо оцінки організаційної культури, при цьому за основу автор пропонує взяти відповідні параметри з методики Овчаренко М.І. та Червякової С.В. (для груп «робота», «управління», «комунікація», «мотивація» і «мораль») і Харчишиною О.В. (для груп «адаптивність» і «стратегія та місія») [29; 47].

На першому етапі проводиться узагальнення параметрів оцінки організаційної культури за вищезазначеними групами за пропонованою методикою КУМРАС.

На другому етапі проводиться дослідження організаційної культури, що складається з таких стадій: розробка анкети, заповнення анкет працівниками, збір та обробка одержаних даних. При заповненні анкети працівники оцінюють 37 тверджень за десятибальною шкалою (від 10 балів – якщо респондент повністю згоден з твердженням, до 0 балів – якщо респондент повністю не згоден з твердженням). Процедура обробки анкет полягає в аналізі заповнених анкет і в перевірці рівня надійності отриманих результатів.

Третій етап передбачає аналіз і оцінку отриманих результатів, де розраховується показник рівня організаційної культури, а також середні величини за кожною групою параметрів. Отримані результати далі інтерпретуються, визначається рівень організаційної культури (дуже високий; високий; середній; такий, що має тенденцію до деградації), а також стан

колективу (чудовий; мажорний; помітна зневіра; занепадницький). Запропонований методичний підхід можна представити як сукупність трьох етапів.

Таким чином, запропонований методичний підхід до оцінки організаційної культури КУМРАС дозволяє визначити рівень організаційної культури. Перевагами наведеного підходу є те, що він має прикладний характер, високий ступінь формалізації, достатньо простий у використанні, враховує внутрішні та зовнішні аспекти організаційної культури.

Дослідження теоретичної та методологічної баз дозволило дійти висновку, що оцінка організаційної культури на емпіричному рівні не має єдиних універсальних методичних моделей. Тому менеджмент організації повинен обирати методику оцінки організаційної культури виходячи з цілей і завдань такої оцінки, а також стратегії розвитку [25].

У результаті проведеного дослідження було систематизовано методи та підходи до оцінки організаційної культури. Сучасні методи оцінки організаційної культури мають суттєві відмінності, які полягають як у меті дослідження, так і в методах, які використовуються для досягнення поставлених цілей. Аналіз різних підходів дозволив обґрунтувати доцільність використання формалізованого підходу та кількісних методів оцінки організаційної культури. Організаційна культура сприяє більш ефективній адаптації організації до зовнішнього середовища, служить дієвим механізмом інтеграції внутрішніх організаційних процесів. Дослідження основних функцій і складових організаційної культури дозволили розробити методичний підхід до оцінки організаційної культури, який являє собою комбінацію методів Харчишиної О.В. та Овчаренко М.І. та Червякової С.В., а також забезпечує всебічну оцінку організаційної культури.

1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері формування організаційної культури підприємства

Формування організаційної культури підприємства є ключовим елементом управління, що впливає на ефективність діяльності, мотивацію працівників, корпоративну єдність і репутацію компанії. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення цього процесу створює структуровану основу для впровадження цінностей, норм і стандартів, забезпечуючи прозорість, законність і ефективну комунікацію. Нижче наведено теоретичний огляд цих аспектів без прив'язки до конкретного підприємства.

1. Нормативно-правове забезпечення формування організаційної культури. Нормативно-правове забезпечення включає сукупність законодавчих актів, внутрішніх документів і стандартів, які регулюють відносини в межах підприємства та формують правову основу для розвитку організаційної культури. Воно спрямоване на забезпечення етичних принципів, трудової дисципліни, безпеки праці та соціальної відповідальності.

1.1. Законодавча база.

В Україні формування організаційної культури регулюється низкою нормативно-правових актів, які встановлюють загальні рамки трудових відносин і корпоративного управління.

КЗпП (затверджено Законом № 322-VIII від 10.12.1971, зі змінами) є основним документом, що регулює трудові відносини в Україні. Він встановлює права та обов'язки працівників і роботодавців, норми трудової дисципліни, робочого часу та умов праці [17].

Роль у формуванні організаційної культури. Трудова дисципліна, Ст. 139–142 визначають обов'язки працівників щодо дотримання дисципліни, виконання розпоряджень і правил внутрішнього трудового розпорядку. Це сприяє формуванню культури відповідальності, порядку та поваги до ієрархії. Робочий час і відпочинок, Ст. 50–71 регулюють тривалість робочого дня, перерви, відпустки та наднормову роботу, що впливає на культуру балансу

між роботою та особистим життям. Трудові договори, Ст. 21–49 визначають умови укладання трудових договорів, що дозволяють включати положення про цінності компанії (наприклад, клієнтоорієнтованість чи командну роботу). Захист прав працівників, Ст. 221–235 регулюють вирішення трудових спорів, що сприяє культурі справедливості та прозорості.

Норми КЗпП щодо трудової дисципліни можуть бути основою для розробки правил внутрішнього трудового розпорядку, які включають вимоги до етичної поведінки, пунктуальності та співпраці, формуючи культуру професіоналізму.

Закон України «Про охорону праці» № 2694-XII від 14.10.1992 (зі змінами) встановлює вимоги до створення безпечних і здорових умов праці на підприємствах [35].

Роль у формуванні організаційної культури. Культура безпеки, Ст. 13 зобов'язує роботодавців забезпечувати безпечні умови праці, проводити інструктажі та надавати засоби захисту. Це формує культуру турботи про здоров'я та безпеку працівників. Навчання та інструктажі, Ст. 18 вимагає регулярного навчання працівників з питань охорони праці, що сприяє підвищенню обізнаності та відповідальності. Соціальна відповідальність, Закон закликає підприємства інвестувати в покращення умов праці, що підкреслює цінності турботи та сталого розвитку. Впровадження регулярних тренінгів з охорони праці формує культуру безпеки, де працівники усвідомлюють важливість дотримання стандартів, що знижує ризики травматизму та підвищує довіру до компанії.

Закон України «Про захист персональних даних» № 2297-VI від 01.06.2010 (зі змінами) регулює обробку, зберігання та захист персональних даних фізичних осіб [33].

Роль у формуванні організаційної культури. Етична поведінка. Закон вимагає етичного поводження з даними працівників і клієнтів, що сприяє культурі довіри та прозорості. Конфіденційність, Ст. 6–8 встановлюють принципи обробки даних, включаючи згоду суб'єкта та обмеження доступу,

що формує культуру поваги до приватності. Відповідальність, Ст. 24 визначає санкції за порушення, що мотивує підприємства впроваджувати політики інформаційної безпеки. Впровадження політики захисту даних, яка відповідає закону, зміцнює довіру працівників до компанії, оскільки вони впевнені в безпеці своєї особистої інформації.

Закон України «Про організацію роботодавців, їх об'єднання, права і гарантії їх діяльності» № 2436-III від 24.05.2001 (зі змінами) регулює діяльність організацій роботодавців і укладання колективних договорів [34].

Роль у формуванні організаційної культури. Колективні договори, Ст. 7 дозволяє включати до договорів положення про соціальні гарантії, мотиваційні програми та ініціативи, що підтримують культуру мотивації та залученості. Соціальний діалог, Закон сприяє співпраці між роботодавцями та працівниками, формуючи культуру партнерства та відкритості. Мотивація працівників. Положення договорів можуть передбачати бонуси, премії чи корпоративні заходи, що зміцнюють почуття приналежності. Колективний договір може включати програми лояльності для працівників, такі як додаткові відпустки чи навчання, що сприяє культурі визнання та розвитку.

Цивільний кодекс (№ 435-IV від 16.01.2003, зі змінами) регулює договірні та корпоративні відносини [54].

Роль у формуванні організаційної культури. Корпоративні угоди, Ст. 509–654 дозволяють укладати угоди, які включають цінності компанії, наприклад, принципи інноваційності чи клієнтоорієнтованості. Етичні стандарти. Кодекс регулює відносини добросовісності та справедливості, що сприяє формуванню етичної культури. Управлінські принципи. Положення про юридичних осіб (Ст. 80–104) дозволяють визначати в статутах принципи діяльності, які відображають культурні цінності. Статут підприємства, розроблений на основі Цивільного кодексу, може підкреслювати соціальну відповідальність чи інклюзивність, що формує відповідну культуру.

України «Про запобігання корупції» № 1700-VII від 14.10.2014 (зі змінами) встановлює заходи для запобігання корупційним діям у державному та приватному секторах [32].

Роль у формуванні організаційної культури. Антикорупційна культура, Ст. 12–13 вимагають розробки антикорупційних програм, що сприяє культурі прозорості та етики. Конфлікт інтересів, Ст. 28 регулює запобігання конфлікту інтересів, що формує культуру доброчесності. Навчання та контроль. Закон закликає проводити тренінги з антикорупційних стандартів, що підвищує обізнаність працівників. Впровадження антикорупційної політики, яка передбачає регулярні тренінги та анонімні канали для скарг, формує культуру відкритості та протидії неетичній поведінці.

Закон України «Про соціальний діалог в Україні» № 2862-VI від 23.12.2010 регулює взаємодію між роботодавцями, працівниками та профспілками [36].

Роль у формуванні організаційної культури. Партнерство, Ст. 4 визначає принципи соціального діалогу, що сприяє культурі співпраці та взаєморозуміння. Колективні угоди. Закон підтримує укладання угод, які можуть включати положення про культурні ініціативи, такі як тимбілдинги чи програми розвитку. Залученість працівників, Ст. 12 заохочує участь працівників у прийнятті рішень, що формує культуру залученості. Участь працівників у розробці колективної угоди підвищує їхню залученість і відчуття приналежності до компанії.

Вплив законодавчого забезпечення на різні аспекти організаційної культури.

Законодавчі акти впливають на формування організаційної культури через регулювання ключових аспектів:

- етика та прозорість, Закони про захист даних і запобігання корупції встановлюють стандарти етичної поведінки, що формують культуру довіри та доброчесності;

- дисципліна та відповідальність, КЗпП і ПВТР регулюють трудову дисципліну, сприяючи культурі порядку та професіоналізму;

- безпека та здоров'я, Закон про охорону праці формує культуру безпеки, де працівники відчувають турботу про своє благополуччя;

- соціальна відповідальність, колективні договори та принципи соціального діалогу підтримують культуру мотивації, залученості та турботи про працівників;

- інклюзивність і справедливість, антидискримінаційні норми та захист прав працівників сприяють створенню інклюзивної культури.

Для ефективного використання законодавчого забезпечення підприємства застосовують такі механізми:

- розробка внутрішніх документів: На основі КЗпП, законів про охорону праці та захист даних створюються кодекси етики, ПВТР, політики конфіденційності тощо;

- навчання працівників,: регулярні тренінги з трудового законодавства, безпеки праці чи антикорупційних стандартів підвищують обізнаність і підтримують культуру;

- моніторинг і контроль, аудит дотримання законодавства (наприклад, перевірок умов праці чи захисту даних) забезпечує відповідність нормам;

- соціальний діалог, укладання колективних договорів і залучення працівників до прийняття рішень зміцнюють культуру партнерства.

1.2. Внутрішні нормативні документи [49; 50].

Внутрішні документи конкретизують законодавчі норми, відображаючи унікальні цінності та цілі підприємства. До основних документів належать.

Статут підприємства, який визначає місію, цілі та принципи діяльності, які можуть включати засади організаційної культури.

Кодекс корпоративної етики, який встановлює стандарти поведінки, етичні норми, принципи взаємодії та протидії дискримінації, формуючи культуру поваги та прозорості.

Колективний договір, що регулює соціальні гарантії, мотиваційні програми та ініціативи, що підтримують корпоративну культуру.

Правила внутрішнього трудового розпорядку (ПВТР), що визначають норми дисципліни, робочого часу та взаємодії, сприяючи культурі порядку.

Положення про персонал, яким регулюють процеси найму, адаптації, навчання та оцінки, що допомагають інтегрувати працівників у культуру компанії.

Програми розвитку персоналу, що включають тренінги, програми лідерства та ініціативи для зміцнення командного духу.

Ці документи розробляються з урахуванням стратегії підприємства та його культурних пріоритетів, наприклад, клієнтоорієнтованості чи інноваційності.

1.3. Міжнародні стандарти.

У глобальному контексті підприємства можуть орієнтуватися на міжнародні стандарти, які сприяють формуванню сучасної організаційної культури.

ISO 26000:2010 (Соціальна відповідальність) – надає рекомендації щодо етики, прозорості та поваги до прав людини.

SA 8000 – фокусується на правах працівників, безпечних умовах праці та етичному управлінні.

Принципи ООН з прав людини та бізнесу, які закликають компанії створювати інклюзивну культуру та поважати права працівників.

Ці стандарти допомагають підприємствам відповідати міжнародним вимогам і залучати інвесторів або партнерів.

2. Інформаційне забезпечення формування організаційної культури [51].

Інформаційне забезпечення охоплює системи збору, обробки, зберігання та поширення інформації, які підтримують формування та зміцнення організаційної культури. Воно забезпечує прозорість, залученість працівників і ефективну взаємодію зі стейкхолдерами.

2.1. Внутрішні інформаційні системи.

Сучасні підприємства використовують інформаційні технології для підтримки організаційної культури.

Інtranет і корпоративні портали, що надають доступ до внутрішніх документів, новин, цінностей компанії та розкладу заходів, сприяючи єдності працівників.

Системи управління персоналом (HRM), які автоматизують процеси найму, адаптації, навчання та оцінки, забезпечуючи інтеграцію працівників у культуру. Наприклад, платформи SAP SuccessFactors або Workday підтримують програми розвитку.

Інструменти комунікації – платформи типу Microsoft Teams, Slack або внутрішні чат-боти спрощують обмін інформацією, сприяючи командній роботі.

Системи бізнес-аналітики (BI), наприклад, Tableau або Power BI, дозволяють аналізувати поведінку працівників і клієнтів, адаптуючи культурні ініціативи.

Електронні розсилки та дошки оголошень: інформують про корпоративні події, успіхи та цінності, зміцнюючи почуття приналежності.

2.2. Зовнішні інформаційні канали.

Зовнішнє інформаційне забезпечення формує імідж компанії та підкреслює її культурні цінності.

Корпоративний вебсайт і соціальні мережі: публікація інформації про місію, цінності, соціальні ініціативи та досягнення сприяє культурі відкритості.

Звіти про соціальну відповідальність: демонструють прихильність до етичних принципів і екологічних ініціатив.

PR-кампанії: висвітлення культурних ініціатив (наприклад, благодійних проєктів) зміцнює репутацію компанії.

2.3. Інформаційна безпека.

Захист інформації є важливим для підтримки довіри в рамках організаційної культури. Підприємства повинні:

- використовувати захищені хмарні рішення (наприклад, Microsoft Azure, Google Cloud) із шифруванням даних.
- проводити навчання з кібербезпеки для працівників;
- розробляти політики конфіденційності, що регулюють доступ до даних.

Це відповідає вимогам законодавства про захист персональних даних і зміцнює етичну культуру.

2.4. Аналітика та зворотний зв'язок.

Для оцінки та вдосконалення організаційної культури використовуються:

- опитування працівників: анонімні опитування через платформи (SurveyMonkey, Google Forms) оцінюють залученість і сприйняття культури;
- аналітика даних: BI-системи допомагають аналізувати ефективність культурних ініціатив.

Канали зворотного зв'язку: гарячі лінії, чат-боти чи ящики пропозицій сприяють залученості працівників.

3. Взаємозв'язок нормативно-правового та інформаційного забезпечення.

Нормативно-правове та інформаційне забезпечення тісно пов'язані. Законодавчі норми та внутрішні документи створюють правову основу для культури, а інформаційні системи забезпечують їх реалізацію та комунікацію. Наприклад, кодекс етики (нормативний документ) публікується на інтранеті (інформаційна система), а навчання з етики проводиться через HRM-платформу. Такий підхід забезпечує:

- прозорість, працівники мають доступ до норм і цінностей;
- залученість, інформаційні канали мотивують брати участь у культурних ініціативах.
- контроль, нормативні документи та аналітика дозволяють оцінювати відповідність культури цілям компанії.

Таким чином, нормативно-правове забезпечення формування організаційної культури включає законодавчі акти (трудове, цивільне законодавство, закони про охорону праці), внутрішні документи (кодекс

етики, ПВТР, колективний договір) і міжнародні стандарти (ISO 26000, SA 8000), які створюють правову основу для етичної поведінки, дисципліни та соціальної відповідальності. Інформаційне забезпечення охоплює внутрішні системи (інтранет, HRM, BI), зовнішні канали (сайт, соцмережі) та заходи з інформаційної безпеки, що забезпечують прозорість, комунікацію та захист даних. Інтеграція цих аспектів дозволяє підприємствам формувати сильну організаційну культуру, яка сприяє мотивації працівників, підвищенню ефективності та зміцненню репутації.

Висновки до розділу 1

Організаційна культура є ключовою складовою бізнес-культури підприємства, яка визначає стиль управління, етичність комунікацій і поведінку працівників у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Вона формує основу для стратегічного планування та адаптації компанії до динамічних умов глобального бізнес-середовища. Аналіз теоретичних концепцій показав, що організаційна культура охоплює цінності, норми, переконання та моделі поведінки, які впливають на ефективність і конкурентоспроможність підприємства. Різноманітність підходів до її визначення підкреслює багатогранність цього феномену, а історичний контекст «японського прориву» підтверджує її роль у досягненні економічного успіху.

Система формування організаційної культури підприємства є комплексним процесом, що поєднує реактивні (цінності, артефакти, норми) та проактивні (співробітники, групи, керівництво) елементи, які взаємодіють для створення унікального корпоративного середовища. Зовнішні (національні, інституціональні, технологічні) та внутрішні (лідерство, структура, мотивація) фактори визначають зміст і динаміку культури, впливаючи на поведінку працівників і стратегічну адаптацію компанії. Етапи формування культури — від елементарних правил до системного закріплення в корпоративних

документах – демонструють її еволюцію від стихійного до свідомого процесу. Організаційна культура сприяє узгодженості дій персоналу, підвищує залученість і забезпечує стійкість внутрішніх процесів, що є критично важливим для сучасного менеджменту.

Оцінка організаційної культури є важливим інструментом управління, що дозволяє визначити її рівень, ефективність і відповідність стратегічним цілям підприємства. Різноманітність підходів (етнографічний, кількісний, холістичний) і методів (Ладанова, Денісона, Камерона-Куїнна) відображає складність цього процесу, але формалізовані кількісні методи, такі як КУМРАС, є найбільш практичними завдяки високій точності та можливості порівняння. Метод КУМРАС, що поєднує показники внутрішніх (комунікації, управління, мотивація) і зовнішніх (адаптивність, місія) аспектів, забезпечує всебічний аналіз культури, дозволяючи виявити її сильні та слабкі сторони. Переваги цього підходу полягають у його прикладному характері, простоті використання та врахуванні як внутрішнього, так і зовнішнього середовища. Оцінка культури сприяє адаптації підприємства до змін, інтеграції процесів і підвищенню конкурентоспроможності, що підтверджує її значення для сучасного бізнесу.

Нормативно-правове та інформаційне забезпечення створюють структуровану основу для формування організаційної культури, забезпечуючи її відповідність законодавчим нормам і ефективну комунікацію. Законодавча база (КЗпП, закони про охорону праці, захист даних, антикорупцію) регулює трудові відносини, етику, безпеку та соціальну відповідальність, формуючи культуру дисципліни, прозорості та поваги. Внутрішні документи (кодекс етики, ПВТР, колективний договір) конкретизують ці норми, адаптуючи їх до цінностей компанії, а міжнародні стандарти (ISO 26000, SA 8000) сприяють інтеграції глобальних практик. Інформаційне забезпечення, включаючи інтранет, HRM-системи, BI-інструменти та зовнішні канали (сайт, соцмережі), забезпечує прозорість, залученість і захист даних, зміцнюючи етичну культуру.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ТОВ «ЖИТОМИРСЬКИЙ КАРТОННИЙ КОМБІНАТ» ТА ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДАНОГО ПРОЦЕСУ

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Об'єктом дослідження в роботі обрано товариство з обмеженою відповідальністю «Житомирський картонний комбінат». Підприємство було засноване у 1962 році під назвою «Житомирська паперова фабрика». Через чотири роки, у 1966-му, на його базі почав працювати цех із виготовлення паперових пакетів. У 1970 році підприємство стало першим у СРСР, хто освоїв випуск литої тари, зокрема горбкуватих прокладок, з проектною потужністю 140 мільйонів штук на рік.

У період з 2001 по 2005 рік фабрика переживала спад виробничої активності. Однак у 2005 році відбулася її реорганізація в ТОВ «Житомирський картонний комбінат». Саме тоді розпочалося оновлення підприємства: було закуплено нове сучасне обладнання, відремонтовано виробничі приміщення. Було виготовлено першу партію яєчних прокладок, а також розпочав роботу новий цех із виробництва паперу й картону, призначеного для плоских шарів та гофрування.

У 2006 році була запущена сучасна бумагоделательная машина «BELLMER», яка дозволяє виробляти щомісяця до 1200 тонн паперу щільністю від 100 до 200 г/м² і форматом до 2100 мм. У 2009 році завершено монтаж цеху для другої бумагоделательной машини продуктивністю до 1500 тонн на місяць. У 2014 році введено в експлуатацію вискоєфективний гофроагрегат DW22-013 LMC.

Відповідно до Статуту ТОВ «Житомирський картонний комбінат», основними видами діяльності товариства є:

- виробництво гофрокартона, паперу, картону та гофротари;

- реалізація різноманітної гофропродукції та паперових виробів: паперу для гофрування, три- і п'ятишарового гофрокартона, з якого виготовляються стандартні чотириклапанні ящики, піддони, лотки для яєць, упаковка простої та складної висічки з нанесенням одно-, дво- та триколірної печатки, а також комплектуючі вироби (прокладки, решітки, обойми, вкладки);
- виготовлення спеціалізованої упаковки для техніки, посуду, продуктів харчування та інших товарів;
- виробництво екологічного паперу з опалого листя за інноваційною технологією.

Отже, предметом діяльності ТОВ «Житомирський картонний комбінат» є виробництво, переробка та реалізація картонної продукції, гофротари, пакувальних матеріалів, а також супутньої продукції з паперу та вторинної сировини. Підприємство здійснює комплекс технологічних операцій – від підготовки сировини до виготовлення готової продукції – з урахуванням вимог сучасного ринку, екологічних стандартів та індивідуальних потреб замовників.

Мета діяльності підприємства полягає у забезпеченні стабільного економічного зростання шляхом випуску якісної та конкурентоспроможної продукції, задоволенні потреб споживачів у надійному пакуванні, впровадженні інноваційних технологій та підвищенні ефективності виробництва. Крім того, підприємство прагне до зміцнення своїх позицій на внутрішньому та зовнішньому ринках, дотримуючись принципів сталого розвитку та соціальної відповідальності.

На сьогодні підприємство є активно розвиваючимся виробництвом, яке поєднує 57-річні традиції з інноваційними підходами. Гофроупаковка та паперова продукція від ТОВ «Житомирський картонний комбінат» - це сучасна екологічно чиста продукція з якісної макулатурної, целюлозної сировини та альтернативних матеріалів, таких як опале листя, зі складною висічкою та багатоколірною печаткою. Процес виробництва має повний цикл, який включає: збір макулатури та альтернативної сировини, її переробку в

папір для гофрування; виробництво три- і п'ятишарового гофрокартона; виготовлення готової гофроупаковки (чотириклапанних ящиків, лотків для яєць, виробів складної висічки з нанесенням триколірної флексопечатки) та спеціалізованої упаковки для різних галузей.

Загальну характеристику підприємства представлено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Загальна інформація про підприємство

Показник	Значення
Повна назва підприємства	Товариство з обмеженою відповідальністю «ЖИТОМИРСЬКИЙ КАРТОННИЙ КОМБІНАТ»
Юридична адреса підприємства	Україна, 10019, Житомирська область, місто Житомир, Майдан Станишівський, будинок 7
Ідентифікаційний код	33644098
Основний вид економічної діяльності за КВЕД	17.12 Виробництво паперу та картону
Додаткові види економічної діяльності за КВЕД	17.22 Виробництво паперових виробів господарсько-побутового та санітарно-гігієнічного призначення 17.29 Виробництво інших виробів з паперу та картону 17.21 Виробництво гофрованого паперу та картону, паперової та картонної тари

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Організаційну структуру підприємства представлено на рис. 2.1.

Органіційна структура ТОВ "Житомирський картонний комбінат" представлена у вигляді ієрархічної схеми, що відображає розподіл обов'язків та підпорядкування між підрозділами. Основні характеристики:

- верхній рівень: на чолі структури стоїть генеральний директор, який координує всю діяльність підприємства;
- основні напрямки: структура поділяється на ключові департаменти, такі як виробництво, комерція, фінанси, технічний відділ та інші.
- підрозділи: кожен департамент має кілька підрозділів (наприклад, відділ кадрів, бухгалтерія), що спеціалізуються на конкретних завданнях.

Ієрархія — чітка вертикальна підпорядкованість — від генерального директора до начальників відділів і далі до виконавців.

Структура відображає спеціалізовані функції, такі як контроль якості, логістика та продаж, що вказує на розвинену організацію процесів.

Загалом, це типова ієрархічна структура для промислового підприємства, яка забезпечує централізоване управління та чіткий розподіл відповідальності.

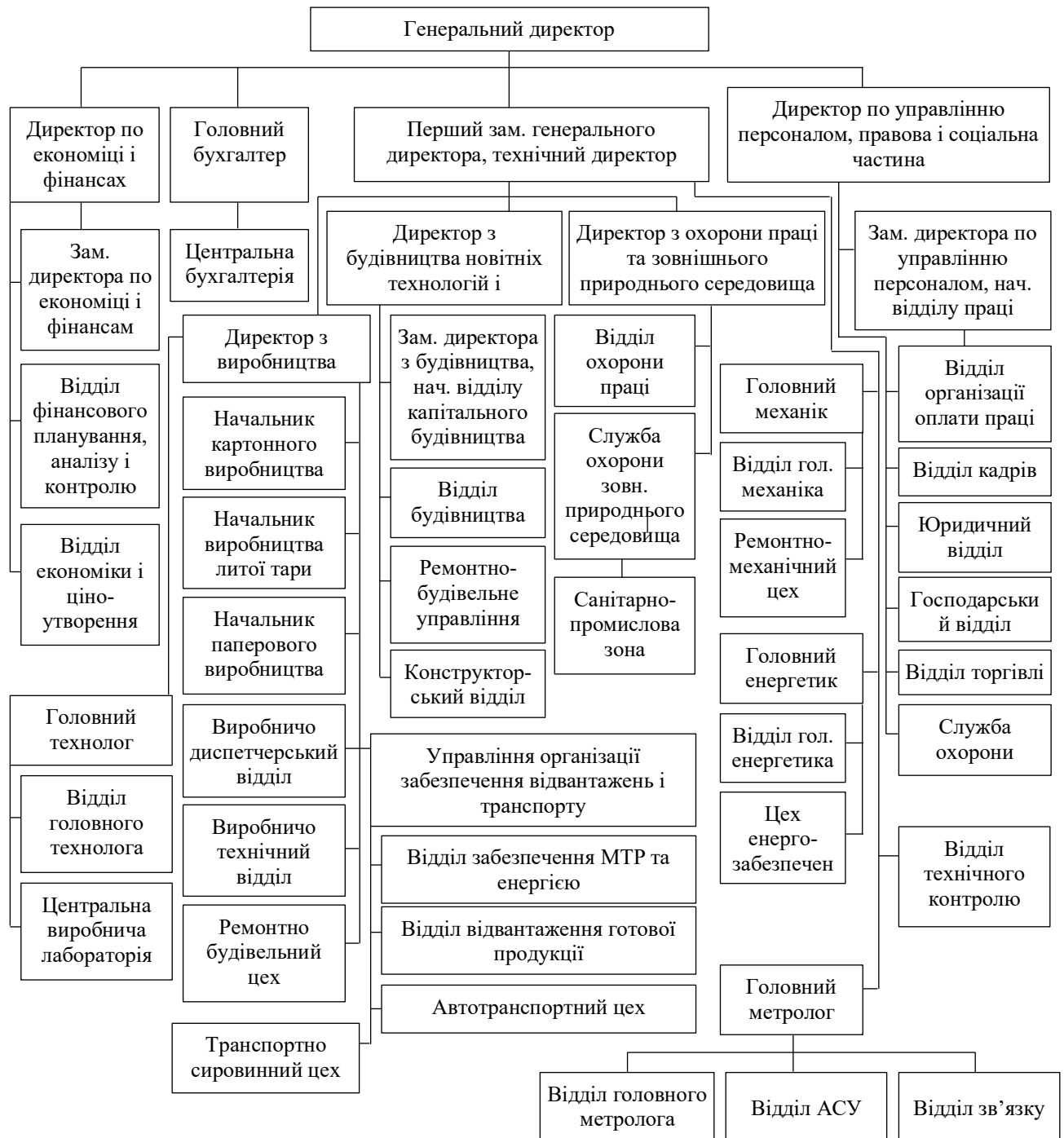


Рис. 2.1. Організаційна структура підприємства

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Працюючи понад 60 років на ринку упаковки, ТОВ «Житомирський картонний комбінат» завоювало гідне місце серед партнерів, серед яких

провідні українські та європейські компанії, що цінують якість, екологічність і надійність продукції підприємства.

Споживачами ТОВ «Житомирський картонний комбінат» є переважно компанії та підприємства, які використовують продукцію комбінату для пакування своїх товарів. Основними категоріями споживачів є:

- виробники продуктів харчування, адже комбінат спеціалізується на виготовленні картонної упаковки, яка відповідає стандартам безпеки та якості, що робить її популярною серед виробників продуктів харчування в Україні та Європі, це в першу чергу підприємства, які пакують молочну продукцію, кондитерські вироби, напої тощо (АТ «Рудь», ПрАТ «Тернопільський молокозавод»», корпорація «Roshen»);

- промислові підприємства, серед яких варто виробити виробників різних товарів, зокрема побутової хімії, косметики, фармацевтичної продукції, які використовують картонну упаковку комбінату через її зручність у транспортуванні та місткість порівняно з іншими видами упаковки АТ «Фармак», ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця»;

- роздрібні мережі та дистриб'ютори, а саме супермаркети ТОВ «Сільпо-Фуд», ТОВ «АТБ», логістичні компанії ТОВ «Нова пошта» та дистриб'ютори, які потребують надійної упаковки для транспортування та зберігання товарів, також є ключовими клієнтами;

- експортні компанії, адже продукція комбінату відома в Європі, що підтверджено співпрацею з іноземними партнерами, які цінують якість і екологічність картонної упаковки.

Комбінат позиціонує себе як надійного партнера, який допомагає кінцевим споживачам обирати якісний і безпечний продукт, що підкреслює орієнтацію на клієнтів, які цінують екологічність і практичність. ТОВ «Житомирський картонний комбінат» співпрацює з провідними виробниками України та Європи, що свідчить про широкий спектр B2B-споживачів.

Аналіз виробництва основних видів продукції представлено в табл. 2.2. За даними якої видно, що у 2022–2024 роках ТОВ «Житомирський картонний

комбінат» демонструє позитивну динаміку загального обсягу виробництва основних видів продукції, який зріс на 20,9% (349,3 тис. грн) порівняно з 2022 роком. Найбільше зростання показало виробництво паперу та картону – на 26,3%, а також упаковки для яєць – на 24%. Частка цих видів у структурі продукції зросла на 1 та 2 відсоткових пункти відповідно. Натомість обсяг виробництва гофрокартону та гофротари зменшився на 3,3%, що спричинило зниження його питомої ваги в загальному обсязі на 3 п.с. Це свідчить про зміщення акценту підприємства на більш прибуткові або затребувані види продукції.

Таблиця 2.2

Аналіз виробництва основних видів продукції підприємства

Види продукції	2022 р.		2023 р.		2024 р.		Відхилення 2024 р. до 2022 р.		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+, -	%	п.с.
Папір-картон	751063,05	45	751551,22	46	948609,93	47	197546,88	26,3	1,0
Гофрокартон та гофротара	250354,35	15	179718,77	11	242198,28	12	-8156,07	-3,3	-3,0
Упаковка для яєць	667611,6	40	702537,01	42	827510,79	42	159899,19	24,0	2,0
Разом	1669029	100	1633807	100	2018319	100	349290	20,9	х

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

У 2022–2024 роках ТОВ «Житомирський картонний комбінат» демонструє позитивну динаміку загального обсягу виробництва основних видів продукції, який зріс на 20,9% (349,3 тис. грн) порівняно з 2022 роком. Найбільше зростання показало виробництво паперу та картону – на 26,3%, а також упаковки для яєць – на 24%. Частка цих видів у структурі продукції зросла на 1 та 2 відсоткових пункти відповідно. Натомість обсяг виробництва гофрокартону та гофротари зменшився на 3,3%, що спричинило зниження його питомої ваги в загальному обсязі на 3 п.с. Це свідчить про зміщення акценту підприємства на більш прибуткові або затребувані види продукції.

Постачальників комбінату можна умовно розділити на кілька категорій, виходячи з їхньої діяльності та потреб виробництва.

Постачальники сировини:

- основною сировиною для комбінату є макулатура, тому ключовими постачальниками є компанії, які займаються збором, сортуванням та переробкою вторинної сировини, це локальні переробні підприємства, що спеціалізуються на зборі паперових відходів в Україні;

- хімічні матеріали, а саме: клеї, барвники, крохмаль та інші хімічні речовини (ПП «Спектр» або європейські постачальники);

- целюлоза, хоча комбінат значною мірою використовує макулатуру, для окремих видів продукції може знадобитися первинна целюлоза, яку постачають спеціалізовані компанії з України чи країн ЄС.

Постачальники обладнання та технологій. Комбінат використовує сучасне обладнання для виробництва гофротари та паперу, тому співпрацює з такими постачальниками промислового обладнання, як: Siemens, Bosch або спеціалізованими виробниками обладнання для целюлозно-паперової галузі, такі як: Valmet чи Andritz.

Логістичні компанії. Для транспортування сировини та готової продукції комбінат співпрацює з логістичними операторами, такими як ТОВ «Нова Пошта», АТ «Укрпошта» або міжнародні транспортні компанії для експорту в країни ЄС (Литву, Латвію, Польщу, Угорщину тощо).

Енергетичні постачальники. Виробництво картону є енергоємним, тому комбінат залежить від постачальників електроенергії та газу. Це регіональні енергетичні компанії, АТ «Житомиробленерго», та постачальники газу, ГК «Нафтогаз України».

Інші постачальники. Компанії, що надають пакувальні матеріали для готової продукції, наприклад, плівки чи стрічки для логістики. Постачальники ІТ-послуг для автоматизації виробництва чи управління складом.

Ринок, на якому господарює підприємства є висококонкурентним, на ньому стикаються як вітчизняні, так і зарубіжні гравці, табл. 2.3.

Таким чином, в Україні, ТОВ «Житомирський картонний комбінат» має стійке положення завдяки локальному розташуванню, сертифікованій якості (відповідність європейським стандартам) та акценту на екологічність

(використання макулатури). Такі конкуренти, як Рубіжанський КТК та Жидачівський комбінати, борються за частку ринку ТОВ «Житомирський картонний комбінат» через нижчі ціни та регіональну присутність. В той же час нові гравці, як, наприклад, стартап Re-Leaf Technology, який виробляє еко-папір з опалого листя, створюють нішеву конкуренцію в сегменті екологічної упаковки.

Таблиця 2.3

Порівняльна характеристика ТОВ «Житомирський картонний комбінат»

Компанія	Країна / регіон	Ключова спеціалізація	Тип конкуренції
ЖКК	Україна	Папір, картон, лита тара, гофротара	Базова, внутрішня та експортна
Луцький ККК	Україна	Гофрокартон, картонна упаковка	Якісна, об'ємна
Юг-Картон	Україна	Упаковка, гофрокартон	Регіональна
Рубіжанський КТК	Україна	Гофротара, широка лінійка	Прямий, сильний
Жидачівський ЦПК	Україна	Екоупаковка	Екологічний сегмент
Папір-Мал	Україна	Економ-упаковка з макулатури	Бюджетний сегмент
Кохавинська фабрика	Україна	Папір, картон	Сировинна конкуренція
Metsä Group	Фінляндія	Екоупаковка	ЄС, експортний сегмент
Smurfit Kappa	Ірландія	Картонна упаковка, інновації	Масштабний гравець
DS Smith	Велика Британія	Екоупаковка, гофрокартон	Експортна конкуренція
Mondi Group	Австрія / Південна Африка	Преміум-упаковка	Високоякісний сегмент

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

На ринку Європи конкуренція ускладнена через технологічний прогрес європейських компаній та їхні масштаби. Наприклад, китайські виробники також створюють тиск на європейський ринок завдяки дешевшій сировині, що впливає на всіх гравців, включаючи ТОВ «Житомирський картонний комбінат».

ТОВ «Житомирський картонний комбінат» займає міцну позицію на ринку картонної упаковки завдяки 60-річному досвіду, сучасному

обладнанню, екологічному підходу з використанням макулатури та інноваційних технологій, таких як виробництво паперу з опалого листя. Підприємство успішно конкурує на внутрішньому ринку з такими гравцями, як Рубіжанський та Жидачівський комбінати, завдяки сертифікованій якості та орієнтації на B2B-споживачів, включаючи провідні українські компанії (АТ «Рудь», «Roshen», «Фармак») та європейських партнерів. Водночас на європейському ринку комбінат стикається з конкуренцією від масштабних гравців, таких як Smurfit Kappa та DS Smith, а також тиском китайських виробників через нижчі ціни. Позитивна динаміка виробництва (зростання на 20,9% у 2022–2024 роках) та акцент на екологічність і інновації зміцнюють конкурентоспроможність підприємства, але для подальшого розвитку необхідне посилення технологічної бази та оптимізація витрат.

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

Діагностика фінансово-економічного стану – це комплексний аналіз діяльності підприємства, спрямований на оцінку його фінансових показників, ефективності використання ресурсів, платоспроможності, ліквідності та конкурентоспроможності. Вона передбачає вивчення фінансової звітності, виробничих і операційних показників, а також зовнішніх ринкових умов для виявлення сильних і слабких сторін, потенційних ризиків і можливостей для розвитку. Основна мета діагностики – забезпечити менеджмент інформацією для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, прогнозування майбутнього розвитку та підвищення ефективності роботи підприємства.

Діагностика фінансово-економічного стану здійснюється з метою оцінки фінансової стабільності, виявлення проблемних зон у діяльності підприємства (наприклад, зниження прибутковості чи неефективне використання активів) і розробки стратегій їх усунення. Вона допомагає визначити, наскільки підприємство здатне виконувати свої зобов'язання перед кредиторами,

інвесторами та партнерами, а також оцінити його конкурентні позиції на ринку. Крім того, діагностика дозволяє виявити резерви для зростання, оптимізувати витрати та підвищити рентабельність.

Результати діагностики фінансово-економічного стану використовують різні групи стейкхолдерів:

- керівництво підприємства – для розробки стратегій розвитку та прийняття управлінських рішень;
- інвестори та кредитори – для оцінки фінансової надійності та ризиків співпраці;
- аудитори та аналітики – для перевірки відповідності звітності стандартам і виявлення потенційних проблем;
- партнери та контрагенти – для оцінки стабільності підприємства як постачальника чи клієнта;
- державні органи – для контролю податкових зобов'язань і фінансової діяльності;

Механізм діагностики включає кілька етапів:

- збір даних, який включає аналіз фінансової звітності (баланс, звіт про фінансові результати), виробничих показників і ринкових умов;
- обчислення ключових показників, а саме розрахунок коефіцієнтів ліквідності, рентабельності, фінансової стабільності, оборотності активів тощо;
- порівняльний аналіз, який передбачає здійснення порівняння показників за різні періоди, з конкурентами чи галузевими стандартами;
- визначення тенденцій і проблем шляхом виявлення позитивних або негативних змін (наприклад, зниження прибутку чи зростання заборгованості);
- формування висновків і рекомендацій, а саме: розробка заходів для усунення проблем, оптимізації діяльності та підвищення ефективності.

Діагностику фінансово-економічного стану підприємства розпочато з оцінки основних економічних показників його діяльності, табл. 2.4.

Таблиця 2.4

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

За даними табл. 2.4 можна зробити висновок, що в період з 2022 по 2024 роки чистий дохід підприємства зріс на 20,9%, з 1669,0 млн. грн. до 2018,3 млн. грн., це зростання свідчить про розширення обсягів реалізації продукції, зокрема гофрокартону, паперу та упаковки для яєць, а також про зміцнення ринкових позицій комбінату, включаючи експорт до країн ЄС. Позитивна динаміка доходу може бути пов'язана з підвищенням попиту на екологічну упаковку та модернізацією виробничих потужностей, що дозволило збільшити випуск конкурентоспроможної продукції.

Незважаючи на зростання доходів, чистий прибуток значно скоротився на 67,8%, в період 2022-2024 році. Ця різка негативна динаміка вказує на суттєве зростання витрат, зокрема собівартості реалізованої продукції, а також адміністративних і збутових витрат, що перевищило приріст доходів. Таке

зниження прибутковості є тривожним сигналом, оскільки воно відображає зниження маржинальності та ефективності операційної діяльності.

Загальна вартість активів зросла на 24,4%, з 567,1 млн грн до 705,4 млн грн, що відображає інвестиції в модернізацію підприємства. Зокрема, середньорічна вартість необоротних активів зросла на 58,5%, що пов'язано з оновленням обладнання, наприклад, введенням у дію гофроагрегату DW22-013 LMC та інших технологічних покращень. Оборотні активи зросли лише на 7,9% (з 382,7 млн грн до 412,9 млн грн), що може свідчити про обмежені ресурси для забезпечення ліквідності.

Середньооблікова чисельність працівників скоротилася на 8,2%, з 697 до 640 осіб, що, ймовірно, є результатом автоматизації виробництва та оптимізації штату. Водночас продуктивність праці зросла на 31,7%. Це зростання пояснюється вищими обсягами виробництва на одного працівника завдяки сучасному обладнанню та скороченню чисельності персоналу, що підвищило ефективність праці.

Фондовіддача знизилася на 2,7%, що вказує на дещо меншу ефективність використання основних засобів для генерації доходу. Водночас фондоозброєність значно зросла на 72,6%, що відображає значні інвестиції в обладнання на одного працівника, підвищуючи технологічний рівень виробництва.

Коефіцієнт оборотності оборотних активів на 12,16%, що свідчить про покращення ефективності використання оборотних активів. Це може бути пов'язано з прискоренням оборотності запасів або дебіторської заборгованості, що позитивно впливає на операційну діяльність, хоча зниження грошових коштів може обмежувати ліквідність.

Характеристика майна підприємства та джерел його формування представлена в табл. 2.5. За період з 2022 по 2024 рр. загальна сума балансу ТОВ «Житомирський картонний комбінат» зросла на 57,4%, з 534,0 млн грн до 840,6 млн грн. Це значне зростання відображає розширення активів

підприємства, що пов'язано з модернізацією виробничих потужностей і залученням додаткових джерел фінансування.

Таблиця 2.5

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.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
АКТИВИ									
1. Необоротні активи:	176798	33,1	230646	40,2	354314	42,1	177516	100,4	9,0
в т.ч. основні засоби	161997	30,3	221386	38,6	354299	42,1	192302	118,7	11,8
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

Необоротні активи зросли на 100,4%, а їхня частка в структурі балансу збільшилася на 9,0 п.с. (з 33,1% до 42,1%). Основний внесок у це зростання зробили основні засоби, які зросли на 118,7%, а їхня частка в балансі збільшилася на 11,8 п.с. (з 30,3% до 42,1%). Це відображає значні капіталовкладення в модернізацію обладнання, зокрема використання сучасних машин, що підвищило технологічний рівень виробництва. Таке

зростання є позитивним для довгострокового розвитку, але може тимчасово знижувати ліквідність через великі інвестиції.

Оборотні активи зросли на 36,1%, з 357,2 млн. грн. до 486,3 млн грн, але їхня частка в балансі зменшилася на 8,9 п.с. (з 66,9% до 58,0%). Це вказує на перерозподіл ресурсів на користь необоротних активів, що може обмежувати короткострокову ліквідність.

Запаси підприємства зросли на 41,9%. Збільшення запасів може бути пов'язане з нарощуванням виробництва або підготовкою до більших обсягів реалізації, але зниження їхньої частки свідчить про меншу вагу в структурі активів. Дебіторська заборгованість також зросла на 62,4%, це зростання може вказувати на розширення продажів у кредит, що сприяє доходам, але підвищує ризик несвоєчасних платежів від контрагентів. Грошові кошти скоротилися на 28,0%, це суттєве зниження вказує на проблеми з ліквідністю, оскільки підприємство, ймовірно, спрямувало кошти на інвестиції або погашення зобов'язань, що обмежило наявність готівки.

Щодо пасивів підприємства, то власний капітал зріс на 40,8% (з 249,4 млн грн до 351,1 млн грн), але його частка в балансі знизилася на 5,0 п.с. (з 46,7% до 41,7%). Довгострокові зобов'язання та забезпечення зросли на 155,1%, а їхня частка в балансі збільшилася на 7,0 п.с. (з 11,3% до 18,3%). Це значне зростання відображає залучення кредитів або інших довгострокових фінансових інструментів для фінансування модернізації, що підвищує боргове навантаження. Поточні зобов'язання та забезпечення підприємства також зросли на 49,6%, але їхня частка в балансі зменшилася на 2,1 п.с. (з 42,0% до 39,9%). Це зростання може бути пов'язане з короткостроковими кредитами або зобов'язаннями перед постачальниками, що створює тиск на ліквідність.

Динаміку формування фінансових результатів діяльності представлено в табл. 2.6. Дані табл. 2.6 відображають динаміку формування фінансових результатів підприємства за 2022–2024 роки. Чистий дохід від реалізації зріс на 20,9%, що свідчить про розширення ринкової активності та попиту на продукцію. Однак собівартість реалізованої продукції зросла швидше – на

37,9%, що призвело до зниження валового прибутку на 34,6% (з 390,1 млн грн до 255,1 млн грн). Адміністративні витрати зросли на 56,6% (з 58,9 млн грн до 92,3 млн грн), а витрати на збут – на 19,6% (з 58,3 млн грн до 69,8 млн грн), тоді як інші операційні витрати скоротилися на 62,7% (з 76,5 млн грн до 28,5 млн грн). Фінансовий результат від операційної діяльності знизився на 63,6% (з 240,8 млн грн до 87,7 млн грн), а чистий фінансовий результат – на 67,8% (з 184,3 млн грн до 59,4 млн грн). Незначне зростання інших фінансових доходів (у 3,7 раза, з 1,8 млн грн до 8,4 млн грн) не компенсувало загального падіння прибутковості.

Таблиця 2.6

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

Аналіз показників оцінки фінансового стану підприємства є заключним в процесі діагностики фінансово-економічного стану, табл. 2.7. Дані табл. 2.7 відображає ключові показники фінансового стану підприємства за 2022–2024

роки, що дозволяють оцінити його ліквідність, фінансову стабільність, оборотність активів і рентабельність.

Коефіцієнт загальної ліквідності знизився з 1,59 у 2022 році до 1,45 у 2024 році (на 0,14 пунктів), що вказує на погіршення здатності підприємства покривати поточні зобов'язання за рахунок оборотних активів. Показник залишається вище критичного значення 1, але зниження сигналізує про зменшення фінансової гнучкості. Коефіцієнт абсолютної ліквідності знизився пав із 0,11 до 0,05, що свідчить про значне зниження можливості негайно погашати зобов'язання за рахунок грошових коштів і їх еквівалентів. Це підтверджує проблеми з ліквідністю, які видно зі скорочення грошових коштів у табл. 2.5.

Таблиця 2.7

Динаміка показників оцінки фінансового стану ТОВ «Житомирський
картонний комбінат»

Показники	Роки			Відхилення 2024 р до 2022 р., +,-
	2022	2023	2024	
1	2	3	4	5
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

Коефіцієнт автономії зменшився з 0,47 до 0,42 (на 0,05 пунктів), що відображає зниження частки власного капіталу в структурі фінансування та зростання залежності від зовнішніх джерел. Коефіцієнт фінансової стабільності знизився із 0,88 до 0,72 (на 0,16 пунктів), що вказує на погіршення

співвідношення між власними та залученими коштами, підтверджуючи зростання боргового навантаження. Коефіцієнт забезпеченості власними засобами значно знизився на 0,21 пункти, що є критичним сигналом, оскільки негативне значення свідчить про недостатність власних оборотних засобів для покриття зобов'язань.

Коефіцієнт оборотності активів зменшився з 2,94 до 2,86 (на 0,08 пункти), що вказує на незначне зниження ефективності використання активів для генерації доходу. Коефіцієнт оборотності власного капіталу знизився з 6,69 до 5,75, що відображає меншу ефективність використання власного капіталу для створення доходу.

Рентабельність господарської діяльності знизилася з 12,51% до 3,04%, що свідчить про значне зниження прибутковості операційної діяльності через зростання витрат. Рентабельність власного капіталу зменшилася з 73,88% до 16,92% (на 56,96 п.с.), що вказує на значне зниження ефективності використання власного капіталу для генерації прибутку. Рентабельність продукції зменшилася з 11,04% до 2,94%, що підтверджує зниження маржинальності через зростання собівартості та операційних витрат.

Фінансовий стан ТОВ «Житомирський картонний комбінат» у 2022–2024 роках характеризується суперечливими тенденціями: зростання чистого доходу (на 20,9%) і активів (на 57,4%), зокрема необоротних (на 100,4%), свідчить про розширення виробництва та модернізацію, тоді як різке зниження чистого прибутку (на 67,8%), рентабельності господарської діяльності (з 12,51% до 3,04%) та загальної ліквідності (з 1,59 пунктів до 1,45 пунктів), та абсолютної ліквідності (з 0,11 пунктів до 0,05 пунктів) вказує на погіршення ефективності через зростання собівартості (на 37,9%) та операційних витрат. Збільшення боргового навантаження, зокрема довгострокових зобов'язань на 155,1% і зниження фінансової стабільності створюють ризики, що вимагають оптимізації витрат, управління дебіторською заборгованістю та покращення ліквідності для забезпечення сталого розвитку.

2.3. Оцінка рівня формування організаційної культури підприємства

Аналізуючи сферу виробництва гофрокартону та паперової упаковки, варто звернути увагу на формування та управління організаційною культурою в компаніях цієї галузі. Це особливо актуально в сучасних умовах, оскільки організаційна культура сприяє налагодженню внутрішньокмандних відносин, що робить колектив більш згуртованим і продуктивним. Саме тому як у зарубіжній, так і у вітчизняній практиці значна увага приділяється формуванню та управлінню організаційною культурою в підприємствах целюлозно-паперової промисловості.

Модель організаційної культури в західних компаніях базується на чіткому розмежуванні між керівництвом і колективом. Керівники періодично оцінюють активність, ініціативність та енергійність працівників. Основний акцент у західних компаніях робиться на підвищення ефективності виробництва та максимізацію прибутку.

Організаційна культура ТОВ «Житомирський картонний комбінат» – це сукупність підходів і принципів, які забезпечують адаптацію підприємства до вимог зовнішнього середовища та регулюють внутрішні взаємодії між групами працівників. Вона відображає політику й цінності комбінату, визначає пріоритети, мотиваційні механізми, розподіл повноважень, а також соціальні цінності та норми поведінки.

Організаційна структура підприємства в першу чергу ґрунтується на місії, меті, стратегії та цінностях, які пропагує підприємство в суспільстві.

Отже, місією підприємства є надання клієнтам продукції та послуг найвищої якості в сфері виробництва гофрокартону, паперу та упаковки, сприяючи сталому розвитку та екологічній відповідальності.

Метою підприємства є забезпечення стабільного зростання підприємства шляхом підвищення конкурентоспроможності, розширення ринків збуту, зокрема на міжнародному рівні, та вдосконалення виробничих процесів для задоволення потреб клієнтів.

Стратегія ТОВ «Житомирський картонний комбінат» полягає у забезпеченні сталого розвитку шляхом впровадження інноваційних технологій для підвищення якості гофрокартону, паперу та упаковки, розширення ринків збуту, зокрема через вихід на міжнародні ринки, такі як Польща, за допомогою адаптації до місцевих потреб, оптимізації внутрішніх процесів через автоматизацію та навчання персоналу, а також дотримання екологічних стандартів завдяки використанню перероблених матеріалів і зменшенню відходів.

До основних цінностей, які пропагує підприємство варто віднести:

- забезпечення високих стандартів у виробництві гофрокартону, паперу та упаковки для задоволення потреб клієнтів;
- постійне вдосконалення технологій і процесів для підвищення конкурентоспроможності;
- формування згуртованої команди, де ініціативність і професіоналізм кожного працівника сприяють загальному успіху;
- відповідальність за збереження довкілля через використання перероблених матеріалів та зменшення відходів;
- чесність і прозорість у відносинах із клієнтами, партнерами та працівниками.

Аналізуючи складові організаційної культури ТОВ «Житомирський картонний комбінат», доцільно виділяти «реактивну» та «проактивну» складові, рис. 2.2. Реактивна частина зосереджена на відповіді на зовнішні виклики, а проактивна – на ініціативному розвитку та вдосконаленні внутрішніх процесів.

Організаційна культура ТОВ «Житомирський картонний комбінат» є відносно стабільною частиною, яка складається з кількох елементів, що відповідають джерелам і формам організаційної культури. До них належать артефакти (видимі прояви культури), декларовані цінності (офіційно проголошені принципи компанії) та основні ідеї (базові переконання, що формують діяльність підприємства).

Носіями проактивних елементів культури є працівники комбінату. Культура проявляється на кількох рівнях: індивідуальний рівень – культура окремого працівника; груповий рівень – культура груп працівників відділів, об'єднаних спільною виробничою функцією; рівень окремих членів організації – включає директорів, акціонерів і працівників, кожен з яких має власні цінності, що впливають на діяльність комбінату щодо обраного функціонального напрямку. Загальний рівень – культура всієї компанії як єдиної системи.

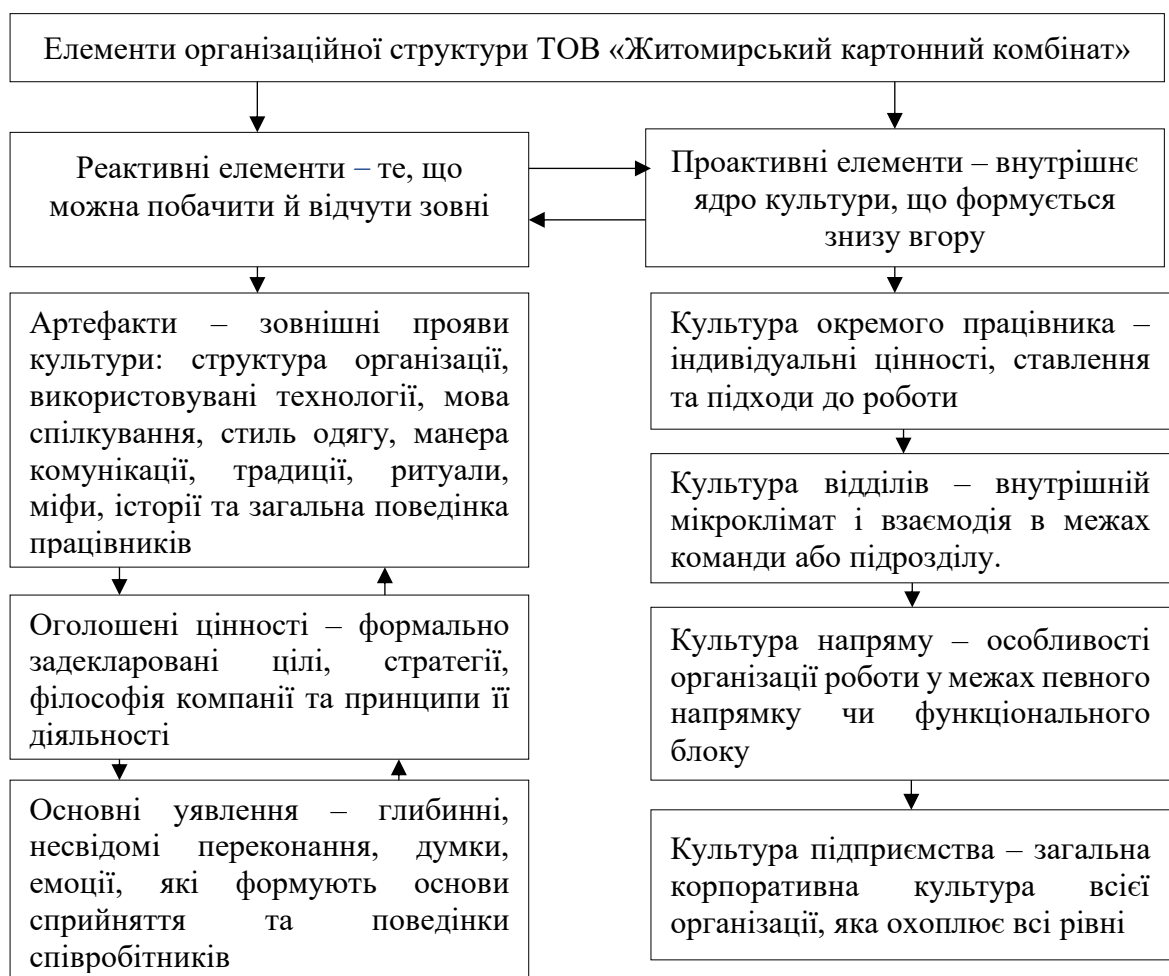


Рис. 2.2. Структурна модель організаційної культури
ТОВ «Житомирський картонний комбінат»

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Оскільки персонал ТОВ «Житомирський картонний комбінат» є головним носієм організаційних та культурних цінностей і ключовим об'єктом

розвитку організаційної культури, необхідно проаналізувати динаміку формування персоналу за категоріями працівників у 2022–2024 рр., табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Динаміка формування персоналу за показниками кадрового складу

ТОВ «Житомирський картонний комбінат»

Категорія працівників	2022 р.		2023 р.		2024 р.		Відхилення 2024 р. до 2022 р.		
	осіб	%	осіб	%	осіб.	%	+, –	%	п.с
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Адміністративно-управлінський персонал, у тому числі:	46	6,67	53	7,57	37	5,82	-9	-10,6	-0,85
– вища ланка управління	5	0,65	7	0,95	7	1,12	2	40,0	0,47
– керівники середньої ланки	12	1,72	13	1,89	11	1,79	-1	-8,3	0,07
– управлінці	29	4,30	33	4,73	19	2,91	-10	-34,5	-1,39
2. Виробничий персонал, у тому числі:	628	90,11	623	89,36	582	91,05	-46	-7,32	0,94
– основне виробництво	528	75,70	562	80,61	517	80,76	-11	-2,08	5,06
– допоміжне виробництво	75	10,75	38	5,44	47	7,38	-28	-37,3	-3,37
– обслуговуючий персонал	25	3,66	23	3,31	18	2,91	-7	-28,0	-0,75
3. Допоміжний персонал	23	3,23	21	3,07	21	3,13	-2	-8,7	-0,1
Разом	697	100,00	697	100,00	640	100,00	-57	-8,2	х

Джерело: складено на основі даних підприємства

Табл. 2.8 відображає динаміку кадрового складу ТОВ «Житомирський картонний комбінат» у 2022–2024 роках, демонструючи загальне скорочення чисельності персоналу з 697 до 640 осіб, на 8,2%. Адміністративно-управлінський персонал зменшився з 46 до 37 осіб, на 19,6%, зокрема управлінці скоротилися на 34,5%, тоді як вища ланка управління зросла з 5 до 7 осіб на 40%. Виробничий персонал, який становить основну частку (90,11% у 2022 році, 91,05% у 2024 році), скоротився з 628 до 582 осіб (на 7,32%), з найбільшим зменшенням у допоміжному виробництві на 37,3% та

обслуговуючому персоналі – на 28%. Частка основного виробництва зросла на 5,06 п.с., що вказує на його пріоритетність. Допоміжний персонал залишився відносно стабільним, скоротившись лише на 2 особи або на 8,7%.

З 2022 року в Україні триває повномасштабна війна, що, ймовірно, вплинуло на скорочення персоналу через мобілізацію до Збройних Сил України, особливо серед виробничого персоналу, де спостерігається значне зменшення чисельності. Це може пояснити втрату 46 працівників у виробничій сфері та 10 управлінців, оскільки ці категорії є найбільш вразливими до призову. Водночас зростання чисельності вищої ланки управління може вказувати на потребу в посиленні стратегічного керівництва в умовах кризи. Для пом'якшення впливу мобілізації підприємству варто розглянути програми збереження кадрів, перекваліфікацію чи залучення нових працівників.

Для оцінки організаційної культури ТОВ «Житомирський картонний комбінат» використано методику «Опитувальник ОСАІ» М.І. Овчаренко, С.В. Червякова [29]. Ця методологія, заснована на анкеті ОСАІ, Додаток А, дала змогу визначити тип організаційної культури підприємства.

Автори методики виділяють два ключові ціннісні виміри, що формують корпоративну культуру. Перший вимір відображає фокус компанії: внутрішній (на персонал та внутрішні процеси) або зовнішній (на взаємодію із зовнішнім середовищем). Другий вимір характеризує структурні особливості: орієнтацію на гнучкість і зміни або на стабільність і контроль. Ці виміри утворюють чотири типи організаційної культури: кланова, адхократична, ринкова та ієрархічна. Застосування анкети ОСАІ дозволило створити реальний і бажаний профілі організаційної культури ТОВ «Житомирський картонний комбінат», результати якого представлено в табл. 2.9.

В табл. 2.9 відображено профіль корпоративної культури ТОВ «Житомирський картонний комбінат» за методикою ОСАІ К. Камерона та Р. Квінна, з оцінкою поточний і бажаний стану організаційної культури за шістьма напрямками: домінуючі характеристики, лідерство, управління

персоналом, організаційна згуртованість, стратегічні акценти та критерії успіху. Кожен напрям оцінено за чотирма типами культури (клановою, адхократичною, ринковою, ієрархічною) з розподілом балів, що відображають реальну ситуацію та бажані зміни в умовах воєнного стану в Україні.

Таблиця 2.9

Профіль корпоративної культури за окремими напрямами 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
Лідерство в організації	25	50	5	20	25	20	45	10
Управління персоналом	30	55	5	20	20	15	45	10
Організаційна згуртованість	35	55	5	20	15	15	45	10
Стратегічні акценти	30	50	10	25	20	15	40	10
Критерії успіху	30	55	5	20	20	15	45	10

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Поточний стан. У всіх напрямках переважає ієрархічна культура (40–45 балів), що вказує на жорстку структурованість, чіткі правила та контроль, необхідні для підтримки виробництва в кризових умовах. Кланова культура має помірні показники (25–35 балів), що свідчить про певну згуртованість працівників, але послаблену через скорочення персоналу. Ринкова культура (15–25 балів) є менш вираженою, оскільки війна знижує фокус на конкуренцію та ринкові цілі. Адхократична культура має найнижчі показники (5–10 балів), що відображає обмежені можливості для інновацій через нестабільність і брак ресурсів.

Бажаний стан. Працівники прагнуть значно посилити кланову культуру (50–55 балів), що вказує на бажання зміцнити командний дух, взаємну підтримку та лояльність для подолання кризи. Адхократична культура зростає до 20–25 балів, що свідчить про прагнення до інновацій у майбутньому.

Ринкова культура залишається низькою (15–20 балів), оскільки пріоритет віддається внутрішній стабільності, а не зовнішній конкуренції. Ієрархічна культура суттєво знижується (10 балів), що відображає бажання зменшити бюрократію та контроль на користь гнучкості та співпраці. Розрив між поточним і бажаним станом підкреслює необхідність трансформації культури для адаптації до викликів воєнного часу.

Домінуючі типи організаційної культури ТОВ «Житомирський картонний комбінат» оцінюються за шістьма основними характеристиками. Аналіз проводиться як для поточного стану культури на підприємстві, так і для бажаного (майбутнього) рівня. Ці дані можна узагальнити у вигляді табл. 2.10. З огляду на дані якої у поточному стані в усіх профілях переважає ієрархічна культура, що підкреслює жорстку структурованість, контроль і стабільність, необхідні для роботи підприємства в умовах війни. У бажаному стані працівники прагнуть переходу до кланової культури в усіх профілях, що вказує на бажання посилити згуртованість, командну роботу та взаємну підтримку для подолання кризових викликів і зменшення бюрократії.

Таблиця 2.10

Домінуючі типи організаційної культури за шістьма ключовими профілями (реальний і бажаний) 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.

За даними рис. 2.3 встановлено, що ієрархічний тип домінує не тільки в реальних профілях підприємства, а й в середньому профілі організаційної культури ТОВ «Житомирський картонний комбінат» також. Безумовним

підтвердженням домінування ієрархічного типу є поточні цінності компанії, такі як дисципліна, порядок і стійкість. Головним завдання менеджменту ТОВ «Житомирський картонний комбінат» наразі є забезпечити стабільність виробництва та контроль у складних умовах, зберігаючи функціональність підприємства.

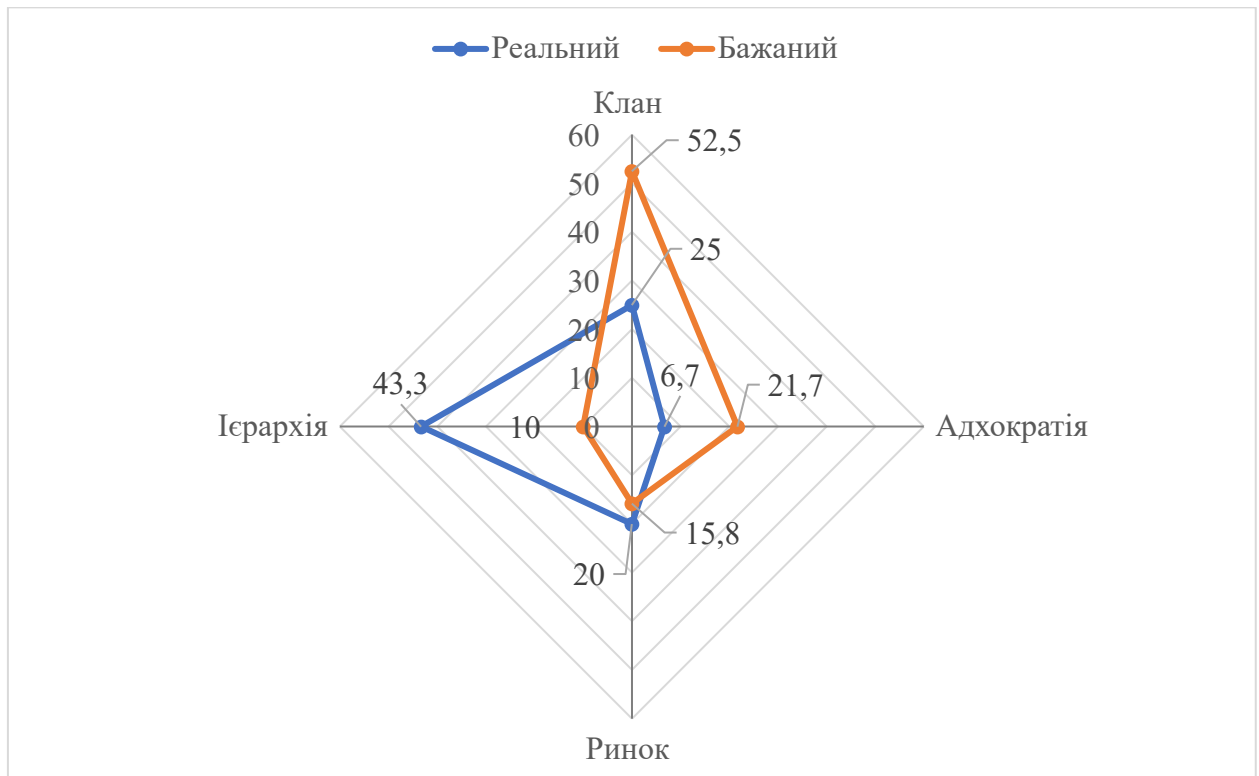


Рис. 2.3. Усереднений профіль організаційної культури ТОВ «Житомирський картонний комбінат»

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Лідери виступають як сурові організатори, які вимагають суворого дотримання правил і координації в умовах кризи. Вони непохитні та зосереджені на підтримці порядку, з довгостроковим фокусом на виживанні підприємства та адаптації до викликів війни. Успіх визначається здатністю підтримувати виробничі процеси та мінімізувати втрати, перевершуючи труднощі, а не конкурентів, через обмежені ринкові можливості в поточних обставинах.

Слід зазначити, що в майбутньому в середньому профілі організаційної культури ТОВ «Житомирський картонний комбінат» очікується зростання

клановості та адхократії. Кланова культура сприятиме командній роботі, взаємній підтримці та автономії колективів, де керівництво буде дбати про працівників, створюючи комфортне середовище та мотивацію для подолання воєнних труднощів. Водночас адхократична культура принесе гнучкість, інновації, творчий підхід до вирішення проблем, децентралізацію та готовність до ризиків, спрямованих на освоєння нових ринкових можливостей після стабілізації ситуації.

Дослідження показали, що одним із ключових факторів, які впливають на формування ефективної організаційної культури ТОВ «Житомирський картонний комбінат», є цінності, які поділяють працівники підприємства. У період з 2022 року, коли в Україні розпочався воєнний стан, ціннісні орієнтири працівників зазнали значних змін: традиційні цінності, такі як дисципліна, послух і підпорядкування, втрачають свою вагу, поступаючись місцем цінностям, пов'язаним із самовираженням, ініціативою та свободою дій.

У зв'язку з цим управлінська практика комбінату має враховувати сучасні критерії ефективності організаційної культури, зокрема підтримку творчого потенціалу працівників, забезпечення гнучкості у прийнятті рішень, розширення можливостей для спілкування з керівництвом і колегами, а також створення умов для професійного розвитку.

Традиційні цінності підприємства, такі як дисципліна, ієрархія, стабільність, продуктивність і контроль, залишаються важливими в умовах воєнного часу, коли стабільність виробництва є пріоритетом. Проте сучасні цінності, такі як самореалізація, командна ініціатива, творчість, гнучкість, незалежність і децентралізація, набувають дедалі більшого значення для працівників.

Для оцінки рівня відповідності організаційної культури та цінностей працівників було розроблено анкету, Додаток Б. Опитування охопило 50 осіб із числа керівного складу ТОВ «Житомирський картонний комбінат», а зведені результати представлено 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 практичні результати праці	40	10	0,80
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

Продовження табл. 2.11

1	2	3	4	5
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 партнерів	21	29	0,42
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 власних досліджень

На основі результатів, наведених у табл. 2.10, можна зробити висновок, що основними цінностями організаційної культури ТОВ «Житомирський картонний комбінат» є професіоналізм, авторитет керівництва, дисципліна та контроль, а також згуртованість, результати роботи і якість виконання завдань. Ці цінності відображають поточний ієрархічний тип культури, який домінує в умовах воєнного часу в Україні, що змусило підприємство зосередитися на стабільності та порядку. Культура залишається відносно стійкою, оскільки ключові цінності, такі як професіоналізм (0,90) і згуртованість (0,76), доповнюють одна одну, створюючи основу для функціонування в кризовий період.

Разом із тим, не всі організаційні цінності, визнані працівниками ТОВ «Житомирський картонний комбінат», стають їхніми особистими переконаннями. Позитивне ставлення до цінностей, таких як незалежність (0,58) чи творчий ризик (0,64), недостатнє без практичної реалізації в щоденній роботі, особливо в умовах обмежених ресурсів і жорстких умов. Для повного прийняття цінностей, наприклад, участі (0,72) чи самореалізації (0,84), працівникам потрібно активно брати участь у діяльності, що їх втілює, дотримуючись встановлених норм і правил. Лише через щоденне втілення цих принципів, зокрема в командній роботі та професійному розвитку, працівник може стати справжнім представником комбінату, досягаючи повної ідентифікації з організацією, коли його внутрішні переконання співпадають із її цінностями та цілями.

Важливим аспектом оцінки ефективності організаційної культури ТОВ «Житомирський картонний комбінат» є аналіз «культурного простору» підприємства. Культурний простір організації теоретично поділяється на чотири сектори, кожен із яких характеризується трьома ключовими параметрами [24, с.60]:

Сектор 1 – Лояльність, що відображає емоційне ставлення до компанії;

Сектор 2 – Соціальний мікроклімат, який визначає відчуття єдності та взаєморозуміння;

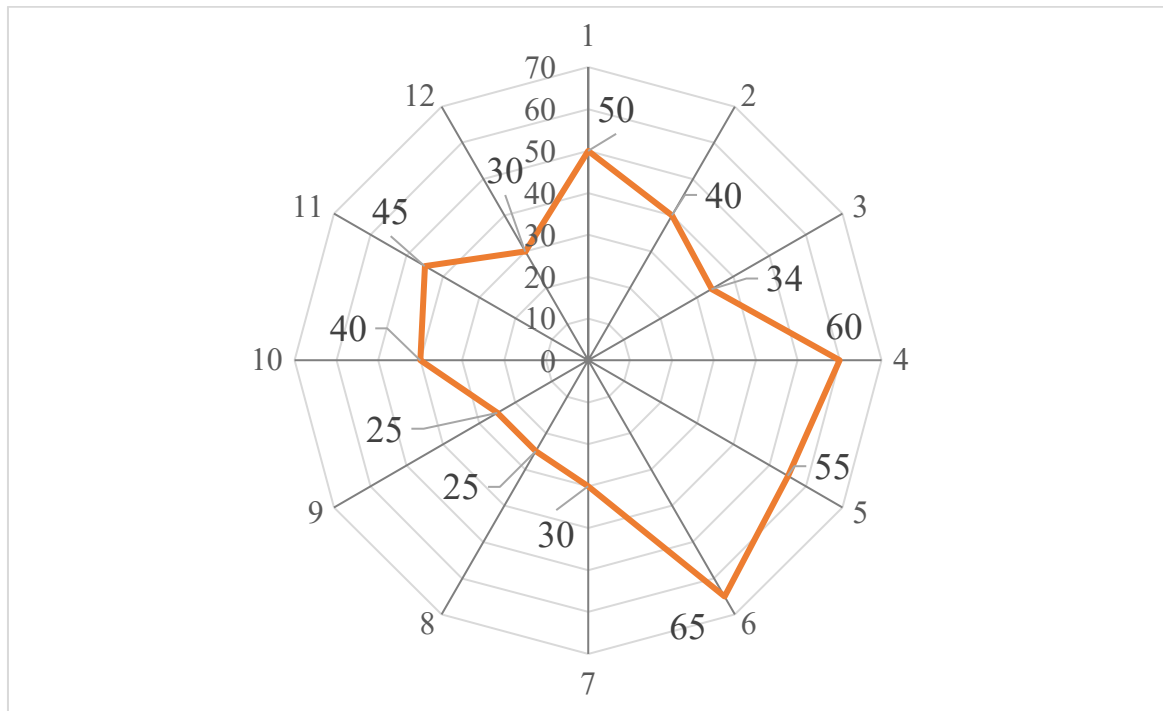
Сектор 3 – Навчання та спілкування, пов'язане з обміном інформацією та моделями поведінки;

Сектор 4 – Мотивація як інструмент адаптації працівника до культури компанії та усвідомлення своєї ролі в її розвитку.

Результати оцінки «культурного простору» ТОВ «Житомирський картонний комбінат» представлено на рис. 2.4.

Аналіз рис. 2.4 показує, що працівники ТОВ «Житомирський картонний комбінат» мають помірний рівень лояльності (Сектор 1), що пояснюється частковим узгодженням особистих цілей із цілями компанії, але обмеженою довірою до стилю керівництва через ієрархічну культуру. Соціальний

мікроклімат (Сектор 2) є відносно позитивним завдяки потребі у взаємопідтримці в умовах кризи, хоча скорочення працівників послаблює командну єдність. Однак мотивація (Сектор 4) залишається низькою через обмежені матеріальні стимули та складні умови праці, що потребує створення сприятливого середовища для ідентифікації працівників із організацією та зменшення демотивуючих факторів.



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 власних досліджень

Для оцінки ефективності організаційної культури підприємства було проведено соціально-психологічну діагностику потужності культури ТОВ «Житомирський картонний комбінат» за методикою Мельник А.О. [24]. Опитування охопило тих самих працівників (50 осіб), які брали участь у

попередніх дослідженнях. Результати представлено в табл. 2.12, де ступінь згоди оцінюється за шкалою: 1 – цілком не згоден, 5 – цілком згоден.

Таблиця 2.12

Оцінка потужності організаційної культури ТОВ «Житомирський картонний комбінат»

Твердження	Оцінка, бали
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 або інтриг	3
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
У компанії відзначають та нагороджують тих, хто зробив суттєвий внесок у її розвиток.	3
Загальна оцінка	36

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Інтерпретація отриманих даних:

- 52 бали і більше – це свідчить про те, що в організації сформована сильна організаційна культура;

- від 26 до 51 балів – організаційна культура є середньо розвиненою, має помірну силу.

- менше ніж 25 балів – організаційна культура слабка, не допомагає пристосовуватись до змін у зовнішньому середовищі та не задовольняє потреби працівників.

З оцінкою 36 балів ТОВ «Житомирський картонний комбінат» має помірно потужну культуру. Дослідження організаційної культури, проведене через опитування, анкетування та аналіз документів, дозволило зробити висновки про її стан. Культура підприємства є середньо потужною, але має проблеми, що пов'язані в тому числі з воєнним станом, зокрема низькою мотивацією, обмеженими можливостями для розвитку працівників і слабким узгодженням дій керівництва з цінностями компанії.

На основі результатів оцінки ефективності організаційної культури встановлено, що підприємство ТОВ «Житомирський картонний комбінат» має не досить сильну організаційну культуру, на основі чого нами виявлено низку проблемних моментів, які представлено на рис. 2.5.

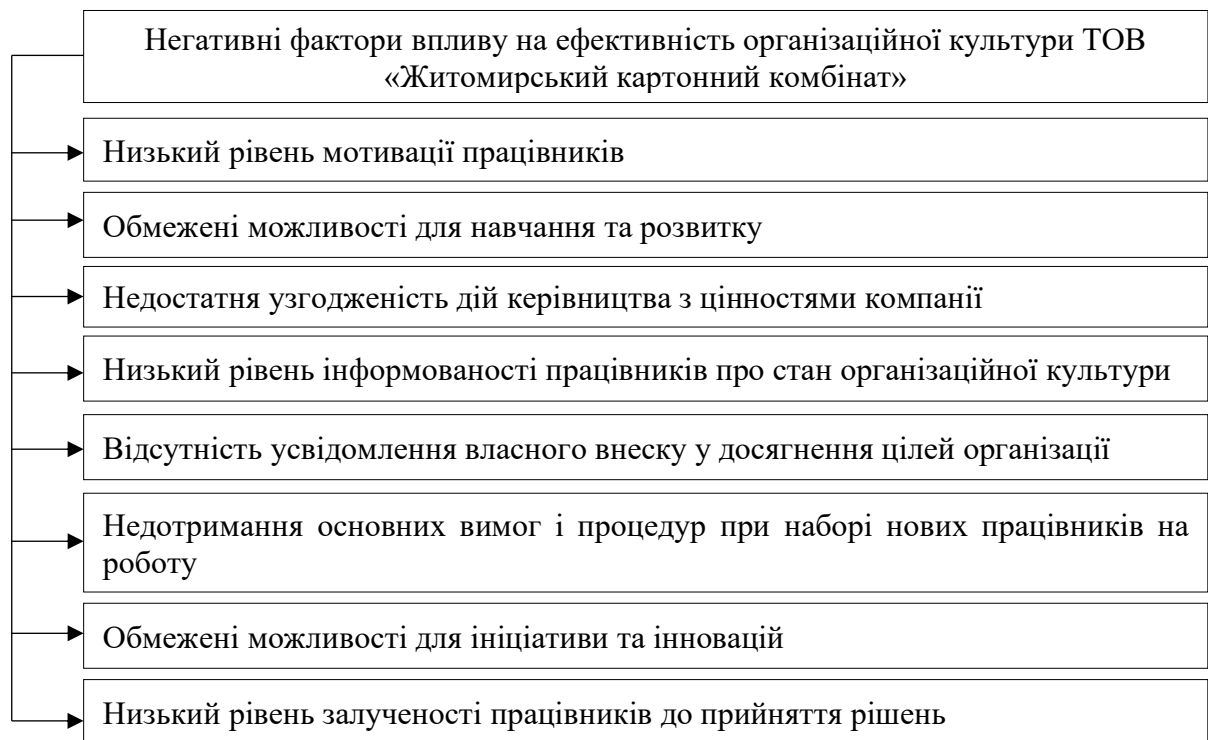


Рис. 2.5. Перелік негативних факторів впливу на ефективність організаційної культури ТОВ «Житомирський картонний комбінат»

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Під час аналізу поточного стану управління організаційною культурою підприємства важливо оцінити ефективність даного процесу. Для цього на прикладі ТОВ «Житомирський картонний комбінат» слід виявити й

проаналізувати витрати, пов'язані з розвитком організаційної культури, та зіставити їх із фінансовими результатами підприємства – зокрема, з чистим доходом від реалізації продукції, табл. 2.13.

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 власних досліджень

Дані табл. 2.13, демонструють наступні тенденції: чистий дохід від реалізації зріс із 1669029 тис. грн у 2022 році до 2018319 тис. грн у 2024 році, що свідчить про відновлення підприємства після кризи, хоча темп росту знизився на 6,1% порівняно з 2022 роком. Витрати на збут зросли з 58311 тис. грн. у 2022 році до 69758 тис. грн у 2024 році, із різким стрибком темпу росту на 99,4% через підвищення логістичних витрат в умовах воєнного стану, тоді як витрати на розвиток організаційної культури збільшилися з 14461 тис. грн у 2022 році до 20509 тис. грн у 2024 році, із значним зростанням темпу на 66,0%, що підняло їхню частку у витратах на збут до 29,4%. У 2022–2024 роках

співвідношення приросту чистого доходу до витрат на розвиток організаційної культури ТОВ «Житомирський картонний комбінат» залишається нижчим за одиницю (з 0,86 у 2022 році до 0,23 у 2024 році), що вказує на повільніше зростання доходів порівняно зі збільшенням витрат на формування культури. Це означає, що підприємство не повністю реалізує можливості організаційної культури для підвищення фінансових результатів від реалізації товарів, особливо в умовах воєнного стану, коли ресурси обмежені, а витрати зростають досить швидко.

2.4. Шляхи покращення організаційної культури підприємства

Встановлено, що організаційна культура ТОВ «Житомирський картонний комбінат» відіграє ключову роль у забезпеченні стабільності та адаптації підприємства до складних умов воєнного часу. Проведений аналіз показав, що поточна культура має ієрархічний характер із сильним акцентом на дисципліну, контроль і стабільність, що дозволяє підтримувати виробничі процеси в кризових умовах. Однак виявлено низку проблем, таких як низька мотивація працівників, обмежені можливості для професійного розвитку, слабка узгодженість дій керівництва з цінностями компанії та недостатній фокус на інноваціях і командній роботі. Для підвищення ефективності організаційної культури необхідно розробити та впровадити заходи, спрямовані на посилення кланової та адхократичної складових, що сприятиме згуртованості колективу, розвитку творчого потенціалу та гнучкості в управлінні. На основі SWOT-аналізу наявної організаційної культури нами визначено сильні та слабкі сторони, а також можливості й загрози, які дозволять сформулювати дієві рекомендації для її вдосконалення, табл. 2.14.

За даними табл. 2.14 серед сильних сторін варто виділити стабільність структури управління, високий професіоналізм кадрів, екологічну відповідальність, чітку стратегію й помірну згуртованість колективу, що формує надійний фундамент для подальшого розвитку. Проте на тлі сильних

сторін вирізняються й слабкі сторони, такі як: низька мотивація персоналу, обмеженість інновацій, жорстка ієрархія та неефективне використання коштів на розвиток культури, що послаблює внутрішній потенціал.

Таблиця 2.14

SWOT-аналіз організаційної культури підприємства

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
1. Чіткий розподіл повноважень, дисципліна, контроль забезпечує виживання підприємства. 2. Високий професіоналізм працівників підвищує конкурентоспроможність і довіру клієнтів до високого рівня якості виконання завдань 3. Помірна згуртованість колективу сприяє подоланню кризових викликів через єдність. 4. Орієнтація на екологічну відповідальність. Використання перероблених матеріалів і зменшення відходів є частиною цінностей підприємства, що зміцнює репутацію та відкриває нові ринки збуту 5. Чітка місія та стратегічний фокус на якості інновації забезпечить вихід на міжнародні ринки.	1. Низький рівень мотивації працівників, що підвищує плинність кадрів 2. Обмежені можливості для інновацій гальмують конкурентоспроможність на міжнародних ринках 3. Скорочення персоналу через військовий стан послаблює командну єдність і згуртованість. 4. Жорсткий ієрархічний стиль управління знижує довіру до керівництва і обмежує ініціативність працівників, що створює бар'єри для гнучкості творчого підходу. 5. Низька ефективність витрат на організаційну культуру.
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
1. Посилення кланової культури, що відкриває можливості для командної роботи та взаємної підтримки в умовах кризи та підвищить згуртованість колективу. 2. Впровадження інноваційних технологій в автоматизацію на навчання можуть стимулювати творчих підхід, що підвищить конкурентоспроможність і якість продукції 3. Державна підтримка і фінансування екологічних проєктів і перекваліфікації персоналу, зменшить фінансове навантаження на бюджет підприємства. 4. Вихід на міжнародні ринки за рахунок адаптації якості продукції до екологічних стандартів, що збільшить прибуток і стабільність підприємства. 5. Державна підтримка: гранти для екології та перекваліфікації в умовах війни. 6. Залучення нових працівників, створення резерву, для уникнення втрат через мобілізацію. Програми навчання можуть залучити молодь або повернути демобілізованих, що забезпечить стабільність персоналу.	1.Продовження воєнного стану створює ризик подальшого скорочення персоналу через мобілізацію. Дана ситуація послабить організаційну культуру та продуктивність 2.Війна ускладнює доступ до деяких ресурсів що впливає на зменшення рентабельності та можливості інвестицій 3.Посилення конкуренція. Конкуренти можуть випередити підприємство через кращу адаптацію до ринкових умов, що може вплинути на втрату частки ринку. 4. Плинність кадрів, може бути викликана низькою мотивацією, незадоволеністю умовами праці, що вплине на зростання витрат на навчання нових працівників. 5.Бюрократичні бар'єри, жорсткий контроль уповільнює адаптацію до змін у зовнішньому середовищі, що обмежує швидкість реагування на ринкові виклики.

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

У зовнішньому середовищі підприємство має ряд перспектив, зокрема – впровадження інновацій, розвиток кланової культури, варіанти державної підтримки та вихід на міжнародні ринки. Ці можливості можуть компенсувати частину внутрішніх недоліків. Утім, загрози залишаються вагомими: триваюча війна, зростання витрат, посилення конкуренції, бюрократія та плинність кадрів. Ці чинники можуть істотно ускладнити адаптацію до змін. SWOT-аналіз підкреслює необхідність реформ у напрямку більш гнучкого управління, підтримки персоналу й посилення інноваційного потенціалу.

З огляду на проведені дослідження відмітимо, що головною метою організаційної культури є підвищення трудового потенціалу підприємства, що призводить до зростання його компетенції. У кінцевому підсумку, зростання компетенції означає зростання прибутку, прибутковості підприємства. Це пов'язано з тим, що компетентніші працівники можуть працювати на досконалішому устаткуванні, за досконалішою методикою; вони здатні генерувати ідеї, творчо підходити до роботи.

Деталізуємо ряд заходів, щодо підтримки розвитку організаційної культури які дозволять перевести її з ієрархічної до кланової, і мають розроблятися та впроваджуватися системно та планово, а результатом реалізації представлених заходів має стати формування в очах співробітників єдиного образу організаційної культури підприємства:

- ініціювання конференції трудового колективу, на яку виноситься для затвердження та обговорення нормативна база з організаційної культури: Кодекс корпоративної культури, Кодекс ділової поведінки співробітників, Кодекс взаємин із клієнтами та діловими партнерами;

- проведення роз'яснювальної роботи та організації на підприємстві заходів з навчання трудового колективу основам організаційної та корпоративної культури, зокрема нормам і правилам ділової етики та поведінки; нормам і правилам зовнішнього вигляду;

- контроль зовнішнього вигляду працівників підприємства, для порушників застосовувати методи покарання;

- ефективного застосування не лише у святковому, а й у буденному житті трудового колективу стрижневих елементів організаційної культури підприємства: корпоративних кольорів, символіки, фірмового знаку підприємства. Активне пропагування серед працівників підприємства невидимих елементів організаційної культури підприємства: місію, основну мету діяльності, стратегію розвитку, базові принципи щоденної праці, основні цінності та корпоративні свята підприємства;

- організація конференції трудового колективу для обговорення проблем, досягнень та розгляду пропозицій із розвитку організаційної культури на підприємстві;

- організація «часів прийому» для працівників із метою проведення консультацій з основних аспектів організаційної культури та прийняття пропозицій;

- розробка та запропонування вищому керівництву заходів зі збереження цінностей колективного духу, здорового психологічного клімату та розвитку особистості кожного працівника;

- розробка системи заохочення інноваційності, новаторства, особистої ініціативи, участі, залученості та свободи працівників підприємства;

- розробка пропозицій для вищого керівництва підприємства щодо перегляду формальних правил та процедур – якісної та кількісної їх зміни, вдосконалення організаційної структури підприємства та зменшення її «забюрократизованості».

Важливо пам'ятати, що трансформації організаційної культури не станеться, якщо в процес не залучити абсолютно всіх членів підприємства, не створити їх схильність до змін і активну підтримку.

З метою вдосконалення організаційної культури ТОВ «Житомирський картонний комбінат» нами деталізовано перелік на нашу думку, ключових заходів, спрямованих на усунення виявлених слабких сторін, посилення сильних та ефективного використання можливостей. Запропоновані дії враховують специфіку підприємства в умовах воєнного стану, обмежені

ресурси та потребу в стабільності персоналу. У табл. 2.15 наведено ряд заходів з очікуваними ефектами, термінами реалізації, а також практичні аспекти впровадження з аналітичними зауваженнями.

Таблиця 2.15

Узагальнення заходів покращення організаційної культури

№	Назва заходу	Очікувана ефективність	Практична реалізація	Аналіз
1	Впровадження програм професійного розвитку та навчання	Зростання адхократії до 20–25 балів Зміцнення кланової культури до 0,85 Підвищення лояльності	Тренінги + наставництво Зовнішні експерти Термін: 6–12 міс	Підвищить слабку мотивацію, потребує контролю витрат (співвідношення 0,23)
2	Посилення системи мотивації працівників	Мотивація зросте до 0,75 Зменшення плинності кадрів Кланова культура до 50–55 балів	Програма KPI + премії Працівник місяця Термін: 3–6 міс	Підвищення лояльності, потребує балансу між витратами й доходами
3	Покращення внутрішньої комунікації та зворотного зв'язку	Прозорість до 0,80 Зменшення ієрархії до 20–25 балів Довіра до керівництва	Корпоративна платформа Зустрічі town hall Термін: 4–8 міс	Зменшення бюрократії, але потребує активності керівництва
4	Зміцнення командної роботи через корпоративні заходи	Кланова культура до 50–55 балів Покращення мікроклімату Зростання лояльності	2–3 заходи/рік Волонтерство, онлайн-формат Термін: 3–6 міс	Позитивна динаміка згуртованості, можливі обмеження через воєнний стан

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

На основі аналізу запропонованих заходів можна зробити висновок, що покращення організаційної культури підприємства має базуватися на посиленні мотиваційних механізмів, розвитку внутрішніх комунікацій, а також формуванні командного духу. Особливо важливо інвестувати у професійний розвиток персоналу, що сприятиме підвищенню інноваційності та адаптивності до зовнішніх змін. Разом з тим, реалізація цих ініціатив потребує контролю витрат, підтримки керівництва та гнучкості в умовах воєнного стану. Системне впровадження зазначених заходів дозволить

трансформувати культуру у напрямку більшої згуртованості, відкритості та ефективності.

Так, для ТОВ «Житомирський картонний комбінат» розробка системи професійного розвитку та навчання є важливим кроком для підвищення ефективності персоналу, адаптації до ринкових змін та покращення фінансових результатів. Нижче представлено детальну систему професійного розвитку та навчання, а також розрахунок її впливу на фінансовий результат підприємства. Система враховує специфіку картонного виробництва, потреби регіонального ринку праці та сучасні підходи до управління персоналом, табл. 2.16.

Таблиця 2.16

Система професійного розвитку та навчання

ТОВ «Житомирський картонний комбінат» в рамках удосконалення організаційної культури підприємства

Напрямок	Цілі	Програми / Активності	Формат / Інструменти
1. Технічне навчання	- робота з новим обладнанням; - впровадження нових технологій	- експлуатація обладнання; - курси з екотехнологій (переробка листа); - сертифікація ISO 9001	Очні тренінги, запрошені експерти, онлайн-курси
2. Управлінське навчання	- лідерство і стратегічне мислення; - прийняття управлінських рішень	- управління проєктами - тайм-менеджмент; - фінансова прозорість (інтегрована звітність)	Воркшопи, бізнес-симуляції, коучинг
3. Цифрові та м'які навички	- підготовка до цифровізації; - покращення командної роботи	- ERP-системи, бізнес-аналітика; - комунікація, вирішення конфліктів; - кібербезпека	Онлайн-платформи, інтерактивні вебіари
4. Організація навчання	- забезпечення системного підходу; - регулярна оцінка прогресу	- співпраця з Житомирською Політехнікою; - щоквартальні тренінги, щорічна сертифікація; - ED PROFІ для координації процесів	LMS-платформа ED PROFІ, тести, зворотний зв'язок
5. Мотивація та кар'єра	- мотивація до навчання; - розвиток кар'єрних шляхів	- фонд стимулювання; - індивідуальні плани розвитку; - соціальні ініціативи	Премії, можливість підвищення, участь у проєктах

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Представлена таблиця демонструє комплексний підхід до підвищення кваліфікації персоналу через технічне, управлінське та цифрове навчання, що відповідає потребам підприємства у модернізації, цифровізації та екологічній трансформації. Вона охоплює не лише розвиток навичок, а й організацію навчального процесу через партнерство з освітніми закладами та впровадження платформи ED PROFI, а також включає систему мотивації та кар'єрного зростання, що сприяє підвищенню залученості працівників і формуванню довгострокової лояльності до підприємства.

Розглянемо інструментарій оцінки ефективності організаційної культури підприємства. Слід зазначити, що така оцінка може розглядатися у двох аспектах: ефективність реалізації заходів розвитку організаційної культури та їхній вплив на ефективність роботи підприємства загалом.

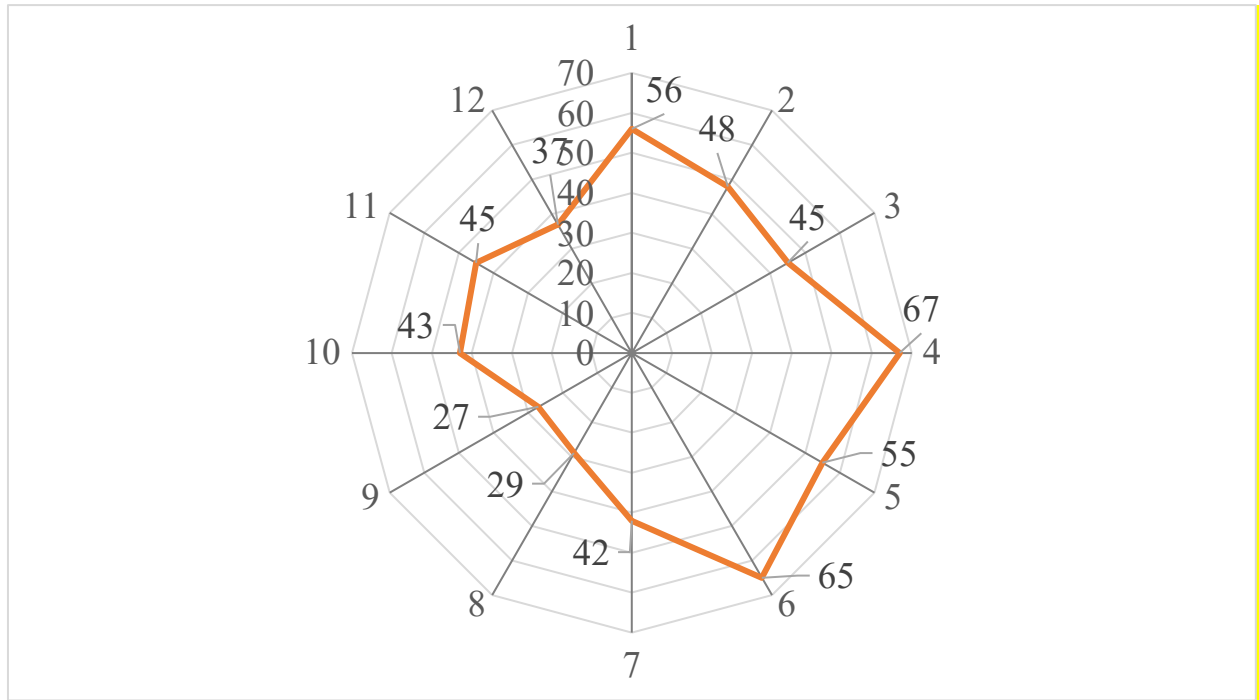
Деякі з запропонованих заходів можна оцінювати окремо, наприклад, покращення внутрішньої комунікації, зворотного зв'язку та зміцнення командної роботи через корпоративні заходи досить адекватно оцінюється за допомогою відповідних опитувальників.

Однак дуже важливо оцінити соціально-економічну ефективність ефективність запропонованих заходів проєкту в цілому, ґрунтуючись на науковому положенні, що заходи з розвитку організаційної культури ТОВ «Житомирський картонний комбінат» здійснюють прямий вплив на загальний «культурний простір підприємства», результативність системи управління персоналом і управлінської діяльності в цілому.

За результатами реалізації запропонованих заходів на підприємстві можуть бути отримані наступні результати, які суттєвим чином вплинуть на загальний «культурний простір підприємства», рис. 2.6.

У результаті зміцнення командної роботи через корпоративні заходи, інформування працівників про стратегію та місію підприємства, проведення зустрічей працівників із керівництвом підприємства, тренінгів із командоутворення спостерігається позитивна динаміка такого показника

соціальної ефективності заходів з розвитку організаційної культури, як «загальне задоволення персоналу працею в організації».



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. 2.6. Результати оцінювання «культурного простору» ТОВ

«Житомирський картонний комбінат» після реалізації запропонованих заходів

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Після реалізації запропонованих заходів на ТОВ «Житомирський картонний комбінат» спостерігається загальне покращення рівня оцінки культурного простору: зростають показники задоволеності роботою, стилем керівництва, умовами праці, позитивним сприйняттям колег та, особливо, потреби у взаємній підтримці. Більшість показників демонструють позитивну динаміку, що свідчить про ефективність запроваджених змін, водночас залишаються незмінними рівень конфліктів та задоволеність моральними стимулами, а матеріальні заохочення навіть дещо знизились.

Розрахуємо витрати на впровадження системи професійного розвитку персоналу в кількості 75 працівників, а також оцінимо її вплив на фінансовий результат, табл. 2.17.

Таблиця 2.17

Оцінка витрат і вигод від впровадження системи професійного розвитку та навчання

Стаття	Показник / Кількість	Сума, грн
1. Витрати на впровадження (на рік)		
Технічне навчання: очні тренінги	6 тренінгів × 15000 грн	90000
Технічне навчання: онлайн-курси	50 працівників × 1500 грн	75000
Управлінське навчання: воркшопи	3 заходи × 20000 грн	60000
Управлінське навчання: коучинг	10 осіб × 3 000 грн	30000
Цифрові та м'які навички	75 працівників × 1000 грн	75000
Впровадження платформи (Moodle)	Одноразово	50000
Технічне забезпечення	Комп'ютери, ПЗ	80000
Фонд стимулювання	75 працівників × 3000 грн	225000
Загальні витрати		585000
2. Очікувані фінансові вигоди (на 2026 рік)		
Зростання продуктивності (8%)	Додатковий дохід	1600000
Зниження витрат на помилки (1,5%)	Економія	300000
Розвиток ЗЕД (3%)	Додатковий дохід	600000
Зниження плинності кадрів (8%)	Економія	120000
Загальний фінансовий ефект		2620000
3. Чистий фінансовий результат		
Чистий ефект (дохід – витрати)	2620000 – 585000 = 2035000	
4. ROI (рентабельність інвестицій)	$(2035000 / 585000 \text{ млн}) \times 100$	348

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

З огляду на дані табл. 2.17. робимо висновок, що 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 585 тис. грн. очікувані фінансові вигоди становлять близько 2,62 млн. грн., що забезпечує чистий ефект у сумі 2,035 млн. грн. та рентабельність інвестицій (ROI) на рівні 348%.

Відмітимо, що окрім короткострокових економічних результатів, впровадження цієї системи створює вагомі довгострокові переваги, такі, як: підвищення репутації підприємства на регіональному та міжнародному

рівнях, зростання конкурентоспроможності завдяки екологічним ініціативам, а також покращення кадрового потенціалу за рахунок співпраці з Державним університетом «Житомирська Політехніка» та залучення молодих спеціалістів. Отже, система навчання не лише окупається, а й створює стратегічну цінність для розвитку організаційної культури підприємства.

Висновки до розділу 2

Об'єктом дослідження в роботі є ТОВ «Житомирський картонний комбінат», це підприємство, що демонструє стабільний розвиток завдяки 60-річному досвіду, модернізації виробничих потужностей та орієнтації на екологічні інновації, такі як виробництво паперу з опалого листя. Підприємство займає міцну позицію на українському ринку картонної упаковки, співпрацюючи з провідними B2B-клієнтами (АТ «Рудь», «Roshen», «Фармак»), та активно виходить на європейські ринки. Позитивна динаміка обсягів виробництва показує зростання на 20,9% у 2022–2024 рр. і свідчить про успішну адаптацію до ринкових вимог, однак зниження обсягів виробництва гофрокартону на 3,3% вказує на необхідність перерозподілу ресурсів для підвищення конкурентоспроможності в цьому сегменті.

Фінансово-економічний стан ТОВ «Житомирський картонний комбінат» характеризується суперечливими тенденціями: зростання чистого доходу на 20,9% та активів на 57,4% відображає розширення виробництва та інвестиції в модернізацію, але різке зниження чистого прибутку на 67,8% через зростання собівартості (на 37,9%) та операційних витрат сигналізує про проблеми з ефективністю. Зниження ліквідності (коефіцієнт загальної ліквідності з 1,59 пунктів до 1,45 пунктів, абсолютної – з 0,11 пунктів до 0,05 пунктів) та зростання боргового навантаження (довгострокові зобов'язання на 155,1%) вказують на потребу в оптимізації витрат, управлінні дебіторською заборгованістю та підвищенні фінансової стабільності для забезпечення сталого розвитку.

Дослідження організаційної культури ТОВ «Житомирський картонний комбінат» показало, що вона має помірно потужний характер із переважанням ієрархічного типу (40–45 балів за методикою OCAI), що забезпечує стабільність і контроль у кризових умовах воєнного часу. Кланова культура (25–35 балів) підтримує певну згуртованість колективу, але її потенціал обмежений через скорочення персоналу на 8,2% та низьку мотивацію. Ринкова та адхократична культури менш виражені (15–25 та 5–10 балів відповідно), що відображає слабкий фокус на інновації та конкуренцію через зовнішні обмеження. Працівники прагнуть посилення кланової культури (50–55 балів у бажаному стані) для зміцнення командного духу та адхократичної культури (20–25 балів) для розвитку інновацій. Основними цінностями є професіоналізм (0,90) і згуртованість (0,76), але низька мотивація, обмежені можливості для розвитку та слабка узгодженість дій керівництва з цінностями компанії вказують на необхідність трансформації культури для підвищення ефективності.

На основі SWOT-аналізу та оцінки організаційної культури ТОВ «Житомирський картонний комбінат» нами запропоновано ряд заходів для трансформації культури з ієрархічної до кланової та адхократичної, що спрямовані на підвищення мотивації, згуртованості та інноваційності. Ключові ініціативи включають розробку Кодексу корпоративної культури, проведення конференцій трудового колективу, впровадження системи професійного розвитку через партнерство закладами вищої освіти та платформу ED PROFI, а також створення системи заохочення ініціативи та командної роботи. Очікуваний ефект від реалізації цих заходів включає зростання задоволеності персоналу, зниження плинності кадрів, підвищення продуктивності праці на 31,7% та фінансових результатів (ROI системи навчання – 348%, чистий ефект – 2,035 млн грн). Ці зміни сприятимуть адаптації підприємства до воєнних умов, зміцненню конкурентоспроможності та довгостроковому розвитку за рахунок посилення людського капіталу та внутрішньої згуртованості.

ВИСНОВКИ

В процесі написання бакалаврської кваліфікаційної роботи ми дійшли наступних висновків.

1. Організаційна культура є ключовою складовою бізнес-культури підприємства, яка визначає стиль управління, етичність комунікацій і поведінку працівників у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Вона формує основу для стратегічного планування та адаптації компанії до динамічних умов глобального бізнес-середовища. Аналіз теоретичних концепцій показав, що організаційна культура охоплює цінності, норми, переконання та моделі поведінки, які впливають на ефективність і конкурентоспроможність підприємства. Різноманітність підходів до її визначення (Е. Шейн, Г. Хофстед, О. Харчишина та ін.) підкреслює багатогранність цього феномену, а історичний контекст «японського прориву» підтверджує її роль у досягненні економічного успіху. Вибір моделі організаційної культури (духовної, соціально-психологічної чи матеріальної) залежить від специфіки діяльності компанії та її стратегічних цілей, що забезпечує гнучкість у формуванні ефективного управлінського підходу.

2. Система формування організаційної культури підприємства є комплексним процесом, що поєднує реактивні (цінності, артефакти, норми) та проактивні (співробітники, групи, керівництво) елементи, які взаємодіють для створення унікального корпоративного середовища. Зовнішні (національні, інституціональні, технологічні) та внутрішні (лідерство, структура, мотивація) фактори визначають зміст і динаміку культури, впливаючи на поведінку працівників і стратегічну адаптацію компанії. Етапи формування культури — від елементарних правил до системного закріплення в корпоративних документах — демонструють її еволюцію від стихійного до свідомого процесу. Організаційна культура сприяє узгодженості дій персоналу, підвищує залученість і забезпечує стійкість внутрішніх процесів, що є критично важливим для сучасного менеджменту. Її свідоме формування, як показують

провідні корпорації, дозволяє досягти конкурентних переваг і підвищити ефективність діяльності.

3. Оцінка організаційної культури є важливим інструментом управління, що дозволяє визначити її рівень, ефективність і відповідність стратегічним цілям підприємства. Різноманітність підходів (етнографічний, кількісний, холістичний) і методів (Ладанова, Денісона, Камерона-Куїнна) відображає складність цього процесу, але формалізовані кількісні методи, такі як КУМРАС, є найбільш практичними завдяки високій точності та можливості порівняння. Метод КУМРАС, що поєднує показники внутрішніх (комунікації, управління, мотивація) і зовнішніх (адаптивність, місія) аспектів, забезпечує всебічний аналіз культури, дозволяючи виявити її сильні та слабкі сторони. Переваги цього підходу полягають у його прикладному характері, простоті використання та врахуванні як внутрішнього, так і зовнішнього середовища. Оцінка культури сприяє адаптації підприємства до змін, інтеграції процесів і підвищенню конкурентоспроможності, що підтверджує її значення для сучасного бізнесу.

4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення створюють структуровану основу для формування організаційної культури, забезпечуючи її відповідність законодавчим нормам і ефективну комунікацію. Законодавча база (КЗпП, закони про охорону праці, захист даних, антикорупцію) регулює трудові відносини, етику, безпеку та соціальну відповідальність, формуючи культуру дисципліни, прозорості та поваги. Внутрішні документи (кодекс етики, ПВТР, колективний договір) конкретизують ці норми, адаптуючи їх до цінностей компанії, а міжнародні стандарти (ISO 26000, SA 8000) сприяють інтеграції глобальних практик. Інформаційне забезпечення, включаючи інтранет, HRM-системи, BI-інструменти та зовнішні канали (сайт, соцмережі), забезпечує прозорість, залученість і захист даних, зміцнюючи етичну культуру. Взаємозв'язок цих аспектів дозволяє підприємствам створювати сильну організаційну культуру, що мотивує працівників, підвищує ефективність і зміцнює репутацію.

5. Об'єктом дослідження в роботі є ТОВ «Житомирський картонний комбінат», це підприємство, що демонструє стабільний розвиток завдяки 60-річному досвіду, модернізації виробничих потужностей та орієнтації на екологічні інновації, такі як виробництво паперу з опалого листя. Підприємство займає міцну позицію на українському ринку картонної упаковки, співпрацюючи з провідними B2B-клієнтами (АТ «Рудь», «Roshen», «Фармак»), та активно виходить на європейські ринки. Позитивна динаміка обсягів виробництва показує зростання на 20,9% у 2022–2024 рр. і свідчить про успішну адаптацію до ринкових вимог, однак зниження обсягів виробництва гофрокартону на 3,3% вказує на необхідність перерозподілу ресурсів для підвищення конкурентоспроможності в цьому сегменті.

6. Фінансово-економічний стан ТОВ «Житомирський картонний комбінат» характеризується суперечливими тенденціями: зростання чистого доходу на 20,9% та активів на 57,4% відображає розширення виробництва та інвестиції в модернізацію, але різке зниження чистого прибутку на 67,8% через зростання собівартості (на 37,9%) та операційних витрат сигналізує про проблеми з ефективністю. Зниження ліквідності (коефіцієнт загальної ліквідності з 1,59 пунктів до 1,45 пунктів, абсолютної – з 0,11 пунктів до 0,05 пунктів) та зростання боргового навантаження (довгострокові зобов'язання на 155,1%) вказують на потребу в оптимізації витрат, управлінні дебіторською заборгованістю та підвищенні фінансової стабільності для забезпечення сталого розвитку.

7. Дослідження організаційної культури ТОВ «Житомирський картонний комбінат» показало, що вона має помірно потужний характер із переважанням ієрархічного типу (40–45 балів за методикою OCAI), що забезпечує стабільність і контроль у кризових умовах воєнного часу. Кланова культура (25–35 балів) підтримує певну згуртованість колективу, але її потенціал обмежений через скорочення персоналу на 8,2% та низьку мотивацію. Ринкова та адхократична культури менш виражені (15–25 та 5–10 балів відповідно), що відображає слабкий фокус на інновації та конкуренцію через зовнішні

обмеження. Працівники прагнуть посилення кланової культури (50–55 балів у бажаному стані) для зміцнення командного духу та адхократичної культури (20–25 балів) для розвитку інновацій. Основними цінностями є професіоналізм (0,90) і згуртованість (0,76), але низька мотивація, обмежені можливості для розвитку та слабка узгодженість дій керівництва з цінностями компанії вказують на необхідність трансформації культури для підвищення ефективності.

8. На основі SWOT-аналізу та оцінки організаційної культури ТОВ «Житомирський картонний комбінат» нами запропоновано ряд заходів для трансформації культури з ієрархічної до кланової та адхократичної, що спрямовані на підвищення мотивації, згуртованості та інноваційності. Ключові ініціативи включають розробку Кодексу корпоративної культури, проведення конференцій трудового колективу, впровадження системи професійного розвитку через партнерство закладами вищої освіти та платформу ED PROFI, а також створення системи заохочення ініціативи та командної роботи. Очікуваний ефект від реалізації цих заходів включає зростання задоволеності персоналу, зниження плинності кадрів, підвищення продуктивності праці на 31,7% та фінансових результатів (ROI системи навчання – 348%, чистий ефект – 2,035 млн грн). Ці зміни сприятимуть адаптації підприємства до воєнних умов, зміцненню конкурентоспроможності та довгостроковому розвитку за рахунок посилення людського капіталу та внутрішньої згуртованості.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Баннікова К. Б. Організаційна культура як фактор управління людськими ресурсами міжнародних компаній : дис. ... канд. соціол. наук : 22.00.04. Харків, 2019. 267 с.
2. 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>
3. Білецька О. Методи зміни організаційної культури підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. 2020. № 6, Т.3. С. 249-252.
4. Білецька О. О. Система формування та ефективного забезпечення організаційної культури підприємства: дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Хмельницький, 2019. 230 с.
5. Войнаренко М.П., Волянська-Савчук Л.В. Застосування експертних методів дослідження для оцінки рівня корпоративної культури на підприємствах машинобудування. Вісник Хмельницького національного університету. Сер.: Економічні науки. 2021. № 5. Т. 1. С. 298-300.
6. Волянська-Савчук Л.В. Трансформація корпоративної культури машинобудівних підприємств. Економіка: реалії часу. 2024. № 6(16). С. 50-56.
7. Воробйова Н.П. Організаційна культура в системі менеджменту. Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. 2020. № 1(21). С. 42–46.
8. Гарізон Ю.І., Харченко Г.А. Формування організаційної культури в підприємстві. Science, Research, Development. 2021. № 39. С. 12–15.
9. Гевко В.Л. Організаційна культура підприємства та особливості і умови її зміни. Інвестиції: практика та досвід 2023. №16. С. 9-12.

10. 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.
11. Дергачова В.В., Федірко Г.А. Особливості формування корпоративної культури на підприємствах України. Економічний вісник НТУУ «КПІ». 2018. № 15. С. 1-8.
12. Діденко Н.В. Формування механізму організаційної культури. Бізнес Інформ. 2022. № 6. С. 206-207.
13. Євтушенко Н.О. Управління організаційною культурою. Економічний простір. 2020. №164. С.86-90.
14. Євтушенко Н.О., Ващенко О.П., Завгородній А.А. Організаційна культура підприємства: теоретичний аспект. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2023. №1-2 (41), DOI: 10.31673/2415-8089.2023.120440
15. Захарчин Г.М., Любомудрова Н.П., Винничук Р.О., Смолінська Н.В. Корпоративна культура: навчальний посібник. Львів: ПП Фіон. 2021. С. 278.
16. Касич А.О., Хижняк С.С. Сучасне трактування концепції організаційної культури підприємства. Економіка та суспільство. 2020. №22. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-71>
17. Кодекс законів про працю № 322-VIII від 10.12.1971. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/322-08>
18. Кубарєва І. В., Чмихало Н. В., Карпенко Л. А. Обґрунтування методів діагностики організаційної культури фармацевтичних організацій. Фармацевтичний часопис. 2017. № 4. С. 75–81
19. Кузнецов А.А. Моделювання полікритеріальної оцінки стану управління корпоративною культурою машинобудівних підприємств. Інвестиції: практика та досвід. 2023. № 19. С. 88-91.
20. Лазоренко Л.В., Панасенко О.О. Людина в системі організаційної поведінки. Економіка. Менеджмент. Бізнес. № 2(36). 2021. С. 11-15.

21. Лепейко Т.І., Янієва Д.Д., Теоретичні аспекти формування організаційної культури підприємства. Таврійський науковий вісник. 2022. №13. С. 99-107
22. Любов Л. Моделі організаційної культури підприємства в контексті деструктивних змін. Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки. 2021. № 3 (27). С. 81–89.
23. Любомудрова Н.П. Організаційна культура як фактор формування системи мотивації персоналу підприємства. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2015. Вип. 11(3). С. 79–83.
24. Мельник А. О. Методичні аспекти оцінки організаційної культури // Матеріали Міжнародного наукового форуму «New Economics – 2019» (м. Київ, 14–15 листопада 2019 р.) : у 2-х томах. Київ, 2019. Т. 2. С. 155–159.
25. Мельник А.О. Методичний підхід до оцінки організаційної культури. Бізнес Інформ. 2021. №6. 245-250.
26. Методика діагностики організаційної культури Д. Денісона. URL: <http://www.denisonconsulting.com>
27. Михайличенко В., Довгальова О. Управління формуванням організаційної культури підприємства. Галицький економічний вісник. 2021. № 3(70). С. 158–164.
28. Науменко Н.М. Параметри організаційної культури, що впливають на конкурентоспроможність підприємства. Економіка і менеджмент культури. 2019. № 2. С. 34–40.
29. Овчаренко М. І., Червякова С. В. Методичне забезпечення оцінки стану корпоративної культури підприємства. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2023. № 2. С. 130–141.
30. Овчаренко О. А. Методика та процес діагностики корпоративної культури в умовах інтернаціоналізації бізнесу. Наука в інформаційному просторі: міжнародна науково-практична конференція. Дніпро : ПДАБА, 2019. Т. 2. С. 49–51.

31. Отенко І.П., Чепелюк М.І. Корпоративна культура: міжнародний та трансформаційний аспекти: монографія. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. 243 с.
32. Про запобігання корупції: Закон України № 1700-VII від 14.10.2014. <https://zakon.rada.gov.ua/go/1700-18>
33. Про захист персональних даних: Закон України № 2297-VI від 01.06.2010. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2297-17>
34. Про організації роботодавців, їх об'єднання, права і гарантії їх діяльності: Закон України № 2436-III від 24.05.2001. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/5026-17>
35. Про охорону праці: Закон України № 2694-XII від 14.10.1992. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12>
36. Про соціальний діалог в Україні: Закон України № 2862-VI від 23.12.2010. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2862-17>
37. Ринкевич Н.С. Особливості розвитку організаційної культури підприємства в сфері інформаційних послуг. Ефективна економіка http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3_2020/153.pdf
38. Савчук Л.Н. Розвиток корпоративної культури в Україні. Журнал інтелектуальної еліти «Персонал». 2025. № 5. С. 86–90.
39. Семикіна М.В. Еволюція організаційної культури на українських підприємствах: проблеми та протиріччя. Держава та регіони. 2019. № 6. С.197–200.
40. Синицька О.І., Білецька О.О. Організаційна чи корпоративна культура: теоретичні підходи до тлумачення понять. Вісник Хмельницького національного університету. 2019. № 5. Т. 1. С. 99–102.
41. Сіменко І.В., Белоусова І.М. Організаційна культура підприємства: лексико-семантичний аналіз змісту. Сталий розвиток економіки: всеукраїнський науково-виробничий журнал. URL: http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/sre/2021_3/55.pdf

42. Слабко Я.Я. Управління організаційною культурою підприємства: інноваційний аспект. Інвестиції: практика та досвід. 2024. № 7. С. 19–22.
43. Тарасюк В.Д. Елементи та фактори формування організаційної культури підприємства. URL: https://kafmen.ru/personal_pages/tarasyuk_vera/
44. Терещенко К. В. Методи вивчення організаційної культури. Актуальні проблеми психології. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/1836/1/%D0%A237.pdf>
45. Фокіна-Мезенцева К.В. Мотиваційні основи корпоративної культури в системі менеджменту якості підприємства: теорія, методологія, практика: монографія. Херсон: Видавничий дім «Гельветика», 2018. 300 с.
46. Харчишина О. В. Діагностика організаційної культури підприємств. Наукові праці НУХТ. 2020. № 36. С. 124–129.
47. Харчишина О. В. Порівняння методологічних підходів до оцінки організаційної культури та перспективи їх використання на підприємствах харчової промисловості. Економіка. Управління. Інновації. 2021. № 1. URL: <http://eprints.zu.edu.ua/8425/1/Економіка.%20Управління.%20Інновації%202021.1.pdf>
48. Харчишина О.В. Дослідження сутності категорії «організаційна культура». Вісник Державного університету «Житомирська політехніка». 2019. № 2 (56). С. 148–151.
49. Харчишина О.В. Концепція організаційної культури підприємств: ретроспективний аналіз та перспективи практичного застосування. Вісник Хмельницького національного університету. 2017. № 2 (20). С. 202–208.
50. Харчишина О.В. Організаційна культура як фактор мотивації персоналу підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. 2018. № 1. С. 226–235.
51. Харчишина О.В. Формування організаційної культури в системі менеджменту підприємств харчової промисловості: монографія. Житомир: Вид-во Житомирського державного університету ім. І. Франка, 2017. 289 с.
52. 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., 2019. С. 105–116.

53. Химич І.Г., Кужда Т.І., Юрик Н.Є. Бізнес-культура: типи моделей організації культури підприємства. Проблеми сучасних трансформацій. 2023. №7. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-7-04-01>

54. Цивільний кодекс України № 435-IV від 16.01.2003. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/435-15>

55. 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.

56. Deal T.E. *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Reading, Mass.: Addison-Wesley Publishing Co., 2022. 232 p.

57. Fleury M.T.L. Organizational Culture and the Renewal of Competences. *BAR, Curitiba*. 2019. №. 6, pp. 1–14.

58. Hofstede G. *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. London: McGrawHill, 1991. 194 p.

59. Shein E. H. *Organizational culture and leadership*. 3rd edition. Danver: Wiley, 2024. 437 p.

60. 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