

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

ПАВЛЮК ВІКТОРІЯ ОЛЕГІВНА

Допускається до захисту:
завідувач кафедри менеджменту
та поведінкової економіки,
д.е.н., професор
_____ О.А. Дороніна
« ____ » _____ 2025 р.

**ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ
КУЛЬТУРОЮ КОМПАНІЇ**

Спеціальність 073 Менеджмент

Кваліфікаційна (бакалаврська) робота

Науковий керівник:
Клочковський О.В., доцент кафедри
менеджменту та поведінкової економіки,
к.е.н., доцент

(підпис)

Оцінка: _____ / _____ / _____
(бали / за шкалою ЄТКС / за національною шкалою)

Голова ЕК: _____
(підпис)

Вінниця - 2025

АНОТАЦІЯ

Павлюк В.О. Формування стратегії управління корпоративною культурою компанії. Спеціальність 073 Менеджмент, Освітня програма «Менеджмент». Донецький національний університет імені Василя Стуса, Вінниця, 2025.

Досліджено теоретичні засади управління корпоративною культурою як елементу системи менеджменту персоналу. Узагальнено основні підходи до визначення сутності корпоративної культури, розкрито її роль у формуванні організаційної ідентичності компанії, а також визначено ключові елементи, функції та стадії формування культурного середовища компанії.

Проаналізовано діяльність та внутрішні особливості функціонування ТОВ «Макош Мінерал». Представлено організаційно-економічну характеристику підприємства, розкрито структуру персоналу та кадровий потенціал з урахуванням динаміки розвитку компанії. Проведено оцінку поточного стану корпоративної культури, виявлено її сильні та слабкі сторони, а також визначено чинники, що впливають на її формування й трансформацію в умовах активного масштабування бізнесу.

Запропоновано практичні підходи до формування та реалізації стратегії управління корпоративною культурою ТОВ «Макош Мінерал». Розроблено модель розвитку стратегічних компетенцій менеджерів, які відіграють ключову роль у впровадженні культурних трансформацій та забезпеченні сталого розвитку організаційного середовища компанії.

Ключові слова: корпоративна культура, стратегія, управління персоналом, менеджмент, персонал, корпоративні цінності.

54 с., 9 табл., 12 рис., 38 джерел.

ABSTRACT

Pavliuk Viktoriia. Formation of the company's corporate culture management strategy. Specialty 073 Management. Educational Program «Management». Vasyl' Stus Donetsk National University, Vinnytsia, 2025.

The theoretical principles of corporate culture management as an element of the personnel management system are studied. The main approaches to determining the essence of corporate culture are summarized, its role in the formation of the company's organizational identity is revealed, and the key elements, functions and stages of the formation of the company's cultural environment are identified.

The activities and internal features of the functioning of LLC "Makosh Mineral" are analyzed. The organizational and economic characteristics of the enterprise are presented, the personnel structure and personnel potential are revealed, taking into account the dynamics of the company's development. The current state of corporate culture is assessed, its strengths and weaknesses are identified, and factors influencing its formation and transformation in the context of active business scaling are identified.

Practical approaches to the formation and implementation of the corporate culture management strategy of LLC "Makosh Mineral" are proposed. A model for the development of strategic competencies of managers who play a key role in the implementation of cultural transformations and ensuring the sustainable development of the company's organizational environment is developed.

Keywords: corporate culture, strategy, human resources management, management, personnel, corporate values.

54 p., 9 tabl., 12 fig., bibliography: 38 items.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ КУЛЬТУРОЮ КОМПАНІЇ.....	7
1.1 Теоретична сутність корпоративної культури та її місце в системі менеджменту персоналу	7
1.2 Властивості, елементи та функції корпоративної культури	12
1.3 Стадії формування і типологічні ознаки корпоративних культур.....	17
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СТАНУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ КОМПАНІЇ.....	23
2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Макош Мінерал».....	23
2.2 Аналіз кадрового потенціалу та структури персоналу ТОВ «Макош Мінерал»	29
2.3 Оцінка стану корпоративної культури компанії.....	35
РОЗДІЛ 3 ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ КУЛЬТУРОЮ ТОВ «МАКОШ МІНЕРАЛ»	41
3.1 Пропозиції щодо розробки та реалізації стратегії управління корпоративною культурою ТОВ «Макош Мінерал»	41
3.2 Модель формування стратегічних компетенцій менеджерів з управління корпоративною культурою компанії	48
ВИСНОВКИ	52
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ПОСИЛАНЬ	55

ВСТУП

Актуальність обраної теми дослідження зумовлена зростаючим усвідомленням ролі корпоративної культури як одного з ключових чинників забезпечення ефективного функціонування організації, підвищення її конкурентоспроможності та досягнення стратегічних цілей. У сучасних умовах глобалізації, цифровізації та швидких змін у бізнес-середовищі компанії змушені шукати не лише зовнішні, а й внутрішні джерела підвищення ефективності, серед яких особливе місце посідає ціннісна єдність колективу, сформовані норми поведінки, рівень довіри між працівниками та керівництвом. Корпоративна культура безпосередньо впливає на мотивацію персоналу, його залученість, здатність до інновацій та адаптації до змін. Водночас, слабко виражена або неструктурована культура може стати бар'єром для розвитку компанії, викликати внутрішні конфлікти та зниження продуктивності. Тому стратегічний підхід до управління корпоративною культурою, який передбачає її цілеспрямоване формування, розвиток та інтеграцію в загальну систему управління організацією, набуває особливої ваги та актуальності.

Теоретичні аспекти управління корпоративною культурою були розглянуті в працях багатьох вчених, які досліджували її структуру, функції, вплив на організаційний розвиток, а також механізми формування й трансформації в умовах змінного зовнішнього середовища. Проте, незважаючи на наявну теоретичну базу, сучасна практика управління засвідчує, що багато компаній стикаються з труднощами у впровадженні ціннісно-орієнтованої корпоративної культури, особливо в періоди змін, злиття, цифрової трансформації або зростання. З огляду на це, постає необхідність подальшого вивчення питань стратегічного управління корпоративною культурою, з урахуванням новітніх тенденцій, специфіки окремих галузей та актуальних викликів.

Мета кваліфікаційної (бакалаврської) роботи полягає у дослідженні теоретико-організаційних та практичних підходів до формування стратегії управління корпоративною культурою компанії.

Досягнення поставленої мети передбачає реалізацію наступних **завдань** дослідження:

дослідити теоретичну сутність корпоративної культури та її місце в системі менеджменту персоналу;

систематизувати властивості, елементи та функції корпоративної культури;

визначити стадії формування і типологічні ознаки корпоративних культур;

провести аналіз діяльності, кадрового потенціалу та структури персоналу ТОВ «Макош Мінерал»;

здійснити оцінку стану корпоративної культури компанії;

розробити пропозиції щодо реалізації стратегії управління корпоративною культурою ТОВ «Макош Мінерал»;

сформувати модель стратегічних компетенцій менеджерів з управління корпоративною культурою компанії.

Об'єктом дослідження є стратегія управління корпоративною культурою ТОВ «Макош Мінерал».

Предметом дослідження є принципи та підходи до формування стратегії управління корпоративною культурою, що використовуються в практиці ТОВ «Макош Мінерал».

Теоретико-практичне значення отриманих результатів полягає у розробці конкретних організаційно-практичних пропозицій щодо формування стратегії управління корпоративною культурою компанії.

Структура роботи складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних посилань. Загальний обсяг роботи – 58 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ КУЛЬТУРОЮ КОМПАНІЇ

1.1 Теоретична сутність корпоративної культури та її місце в системі менеджменту персоналу

Актуальність дослідження корпоративної культури компанії в контексті кадрового менеджменту зумовлена зростаючим усвідомленням того, що саме цінності, норми поведінки та внутрішні правила взаємодії в колективі мають безпосередній вплив на ефективність управління персоналом. У сучасних умовах високої конкуренції, стрімких змін ринку праці та постійних організаційних трансформацій, саме корпоративна культура стає ключовим фактором не лише при залученні та утриманні талановитих фахівців, а й при формуванні лояльності, підвищенні мотивації та забезпеченні стабільної внутрішньої комунікації в компанії. Вона впливає на стиль керівництва, прийняття рішень, систему оцінювання результатів праці, а також на здатність компанії адаптуватися до змін і впроваджувати інновації. Відтак, дослідження корпоративної культури як складової кадрового менеджменту є вкрай важливим для формування ефективної стратегії управління людськими ресурсами, орієнтованої на сталий розвиток та конкурентоспроможність організації.

У науковій літературі існує ряд теоретичних підходів до визначення сутності поняття «корпоративна культура», і кожен з них акцентує увагу на різних її аспектах. Як правило, вчені виділяють функціональний, інституційний, поведінковий, символічний та системний підходи до визначення теоретико-організаційної сутності корпоративної культури [18;33].

Функціональний підхід розглядає корпоративну культуру як інструмент забезпечення стабільності та згуртованості організації. Вона сприймається як

система норм, цінностей і переконань, що регулює поведінку працівників, сприяє формуванню лояльності та зменшує невизначеність у внутрішньому середовищі компанії. Представники цього підходу вважають, що корпоративна культура виконує важливі функції - адаптаційну, інтегративну, мотиваційну та комунікативну.

У межах інституційного підходу корпоративна культура аналізується як соціальний інститут, що формується історично, відображає специфіку галузі, національні традиції, стиль керівництва та організаційну структуру. Вона є стійкою системою, що передається новим працівникам через соціалізацію і ритуали. Увага приділяється не лише внутрішньому середовищу, а й взаємозв'язку організації з зовнішнім соціокультурним контекстом.

Згідно з психологічним (поведінковим) підходом корпоративна культура розглядається як система колективних уявлень, настанов і моделей поведінки, що формуються у процесі взаємодії працівників. У центрі уваги - не формальні документи чи офіційні цінності, а реальна поведінка персоналу, домінуючі психологічні установки та міжособистісні взаємини. Акцент робиться на рольові моделі, лідерство, емоційний клімат.

Символічний (інтерпретативний) підхід трактує корпоративну культуру як систему символів, ритуалів, міфів і легенд, що формують унікальну ідентичність компанії. Він базується на тому, що культура - це сукупність значень, які люди надають своїй діяльності. Тут важливу роль відіграють корпоративні історії, традиції, візуальна атрибутика, мова спілкування.

Згідно з системним підходом корпоративна культура розглядається як частина загальної системи управління організацією, яка взаємодіє з іншими підсистемами — кадровою, інформаційною, виробничою тощо. Культура тут - це інтегруючий чинник, який забезпечує цілісність і гармонійність роботи організації.

Означені наукові підходи доводять, що корпоративна культура - це складне і багатогранне явище, що не може бути повністю охоплене лише з однієї теоретичної позиції.

Узагальнене визначення терміну «корпоративна культура» у контексті менеджменту персоналу, можна сформулювати як сукупність спільних цінностей, норм, переконань, традицій, стилів поведінки та взаємодії, які формуються в організації та визначають очікувану модель поведінки працівників, впливають на їхню мотивацію, рівень залученості, лояльність і ефективність роботи, а також виступають інструментом управління персоналом і формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі [33].

Це визначення акцентує на ролі корпоративної культури як управлінського ресурсу, який використовується для формування бажаних моделей поведінки працівників, підтримки цінностей компанії та досягнення стратегічних цілей через ефективне управління людським капіталом в межах кадрового менеджменту компанії.

Основні цілі корпоративної культури як складової менеджменту персоналу компанії представлені на рисунку 1.1.

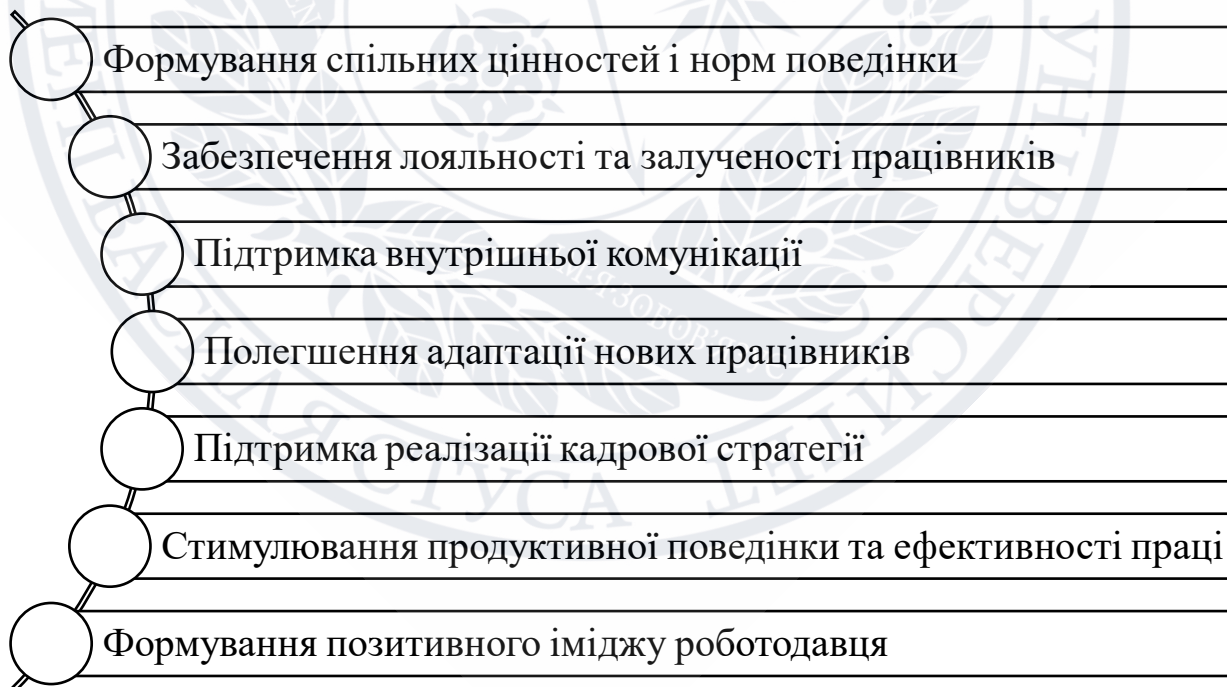


Рисунок 1.1 – Основні цілі корпоративної культури як складової менеджменту персоналу [17; 33]

Розглянемо більш детально сутність, представлених на рисунку цілей корпоративної культури:

1) формування спільних цінностей і норм поведінки (корпоративна культура забезпечує єдине розуміння "що добре, а що - ні" у межах організації. Це сприяє формуванню узгоджених моделей поведінки працівників, що полегшує управління персоналом);

2) забезпечення лояльності та залученості працівників (чітко сформована корпоративна культура підсилює почуття приналежності до компанії, що сприяє підвищенню лояльності, зменшенню плинності кадрів і зростанню мотивації);

3) підтримка внутрішньої комунікації (культура впливає на стиль спілкування в колективі, відкритість або закритість обговорень, готовність до співпраці, вона встановлює правила, які допомагають уникати конфліктів і непорозумінь);

4) полегшення адаптації нових працівників (корпоративна культура виконує роль соціального навігатора для новачків, допомагаючи їм швидше інтегруватися в колектив, засвоїти правила, очікування й стиль роботи);

5) підтримка реалізації кадрової стратегії (цінності корпоративної культури мають відповідати стратегічним цілям компанії, це забезпечує узгодженість між політикою управління персоналом і загальним напрямом розвитку організації);

6) стимулювання продуктивної поведінки та ефективності праці (культура формує внутрішні мотиви, які спонукають працівників проявляти ініціативу, відповідальність і прагнення до високих результатів без зовнішнього тиску);

7) формування позитивного іміджу роботодавця (компанії з сильною корпоративною культурою приваблюють талановитих фахівців, оскільки створюють репутацію комфортного та цінного місця роботи).

Окрім зазначених цілей, науковці також визначають різні рівні прояву корпоративної культури в організації, як правило, вчені виділяють три таких рівня (див. рисунок 1.2)



Рисунок 1.2 – Рівні корпоративної культури організації [17; 18; 33]

Таким чином, корпоративна культура, проявляючись на різних рівнях, по суті виступає ключовим стратегічним елементом системи менеджменту персоналу, що забезпечує цілісність організації, узгодженість дій працівників, стабільність внутрішнього середовища та підтримку реалізації кадрової політики.

В менеджменті персоналу корпоративна культура виконує роль неформального регулятора поведінки, що в свою чергу, сприяє формуванню командного духу, зміцненню мотивації, підвищенню продуктивності праці та лояльності персоналу. У сучасних умовах високої конкуренції й динамічних змін сильна корпоративна культура набуває особливого значення як джерело внутрішньої стійкості організації та важливий фактор її довгострокового розвитку.

1.2 Властивості, елементи та функції корпоративної культури

Узагальнюючи роль корпоративної культури як важливого чинника ефективного управління персоналом, доцільно перейти до глибшого теоретичного аналізу її внутрішньої структури. З метою повнішого розуміння сутності корпоративної культури необхідно розглянути ключові властивості, які характеризують її як цілісне соціально-психологічне явище в організації, а також визначити основні елементи, що формують змістовну основу культури в практиці управління.

У науковій та управлінській літературі є цілий ряд класифікацій щодо властивостей корпоративної культури організації, отже розглянемо нижче сутність найбільш поширених з них [17; 18].

Загальність – як властивість культури. Адже корпоративна культура охоплює всю організацію та стосується кожного її члена незалежно від посади, досвіду чи функціональних обов'язків. Вона створює спільне інформаційне, ціннісне та поведінкове середовище, у якому взаємодіють усі працівники. Саме загальність забезпечує інтеграцію індивідуальних дій у єдину систему, яка підтримує внутрішню цілісність організації.

Наступна властивість – це неформальність. Хоча корпоративна культура може бути частково закріплена у внутрішніх документах (кодексах, місії, регламентах), вона значною мірою функціонує на неформальному рівні. Вона передається через міжособистісні відносини, мовні звороти, ритуали, традиції, моделі поведінки, що не завжди мають офіційне закріплення, але мають великий вплив на дії працівників.

Стійкість, як ще одна з властивостей. Відомо, що корпоративна культура має високий рівень інерційності. Вона формується поступово, на основі колективного досвіду, і змінюється повільно, зазвичай лише під впливом зовнішніх викликів або серйозних внутрішніх трансформацій. Ця стійкість забезпечує передбачуваність поведінки персоналу та стабільність

організаційного середовища, однак може ускладнювати впровадження інновацій або змін.

Інтегративність корпоративної культури. Оскільки культура виконує функцію соціального "цементу", що поєднує різні структурні підрозділи, формує спільну ідентичність та об'єднує працівників навколо спільних цілей і цінностей. Завдяки цьому корпоративна культура сприяє формуванню командного духу, співпраці та довіри в колективі.

Латентність корпоративної культури. Ця властивість вказує на те, що частина елементів культури має неусвідомлений або напівусвідомлений характер. Наприклад, базові припущення про природу влади, часу чи ролі працівника зазвичай не декларуються прямо, але глибоко вкорінені в поведінкових практиках і очікуваннях. Це ускладнює діагностику й трансформацію культури, але робить її вплив ще потужнішим.

Означені властивості характеризують сутність корпоративної культури як цілісного соціально-психологічного явища в організації. У той же час задля розуміння змістовно-практичної основи та структури корпоративної культури необхідно дослідити її основні елементи. Зазвичай вчені розподіляють елементи культури на дві групи: суб'єктивні та об'єктивні [33].

Суб'єктивні елементи корпоративної культури - це внутрішні переконання, цінності, установки та норми поведінки, які поділяються більшістю працівників організації. Вони формуються на основі колективного досвіду, соціальних взаємодій і морально-етичних уявлень про "правильне" чи "неправильне".

До суб'єктивних елементів належать організаційні цінності (наприклад, інноваційність, відповідальність, відкритість), домінуючі стилі мислення, очікувані моделі поведінки, внутрішні переконання щодо лідерства, авторитету, роботи в команді тощо. Ці елементи, хоча й не завжди мають формального закріплення, значною мірою визначають організаційний клімат, рівень довіри, неформальні правила та соціальну динаміку в колективі. Вони є

основою для формування ідентичності компанії та внутрішньої мотивації працівників.

Об'єктивні елементи корпоративної культури - це зовнішньо виражені, матеріалізовані або формально зафіксовані прояви організаційної культури, які можуть бути безпосередньо спостережуваними або вимірюваними. Серед них: корпоративні символи (логотипи, слогани, бренд-стиль), фізичне середовище (офісний простір, дрес-код, оформлення робочих місць), формалізовані документи (місія, візія, етичний кодекс, внутрішні регламенти), ритуали (корпоративні свята, щотижневі збори, вітання нових співробітників) та організаційні легенди або історії успіху. Ці елементи відіграють важливу роль у формуванні першого враження про компанію, у процесі соціалізації нових працівників, а також у підтриманні внутрішньої ідентичності організації. Вони виконують функцію зовнішніх носіїв глибинних культурних смислів, закріплюючи та транслуючи внутрішні цінності компанії.

В сукупності суб'єктивні та об'єктивні елементи корпоративної культури формують її ключові підсистеми (див. таблицю 1.1).

Таблиця 1.1 – Підсистеми корпоративної культури організації [17]

Назва підсистеми	Що охоплює	Призначення
Ціннісна	Основні цінності, переконання, морально-етичні орієнтири	Формує загальні орієнтири поведінки, визначає пріоритети та основи корпоративної ідеології
Ідентифікаційна	Корпоративна історія, цілі, легенди, символи, елементи згуртованості	Забезпечує ідентифікацію працівників із компанією, підвищує лояльність та згуртованість
Символічна	Логотипи, дрес-код, ритуали, оформлення, корпоративні атрибути	Візуалізує культурні смисли, сприяє закріпленню традицій та передачі культури новим працівникам
Нормативна	Правила, етичні стандарти, внутрішні регламенти, неформальні норми	Регламентує поведінку, забезпечує передбачуваність і стабільність внутрішніх взаємодій
Комунікативно-управлінська	Стиль управління, комунікаційні канали, рівень відкритості, тип взаємодії	Формує ефективну систему управління й комунікації, підтримує цілісність інформаційного середовища

Отже, корпоративна культура має ознаки системи управління – в першу поведінкою персоналу компанія. Як система, корпоративна культура виконує ряд важливих функцій, розглянемо їх.

1. Охоронна функція корпоративної культури. Полягає в збереженні організаційної ідентичності, стабільності внутрішнього середовища та підтримці вже сформованих цінностей, норм і традицій. Завдяки цій функції організація зберігає спадкоємність у своїй діяльності, передає перевірені практики новим працівникам та забезпечує цілісність навіть у періоди зовнішніх викликів або внутрішніх змін. Культура, таким чином, виступає як механізм «внутрішнього захисту» від руйнівних впливів і неузгоджених дій.

2. Інтегруюча функція. Забезпечує згуртованість колективу через спільні цінності, символи, традиції та ритуали, що формують почуття належності до єдиного організаційного простору. Саме завдяки цій функції формується командний дух, знижується рівень конфліктності, зміцнюються горизонтальні зв'язки між працівниками, підрозділами та керівництвом. Корпоративна культура об'єднує індивідуальні дії в єдину систему, спрямовану на досягнення спільних цілей.

3. Регулююча функція. Виявляється у здатності корпоративної культури визначати допустимі межі поведінки співробітників на основі внутрішніх норм, етичних стандартів і соціальних очікувань. Ця функція доповнює або навіть замінює формальні правила внутрішнього розпорядку, діючи на рівні щоденної практики через неформальні механізми — авторитет колективу, очікування керівництва, корпоративні традиції. Регулювання поведінки відбувається природно, без зовнішнього примусу, що сприяє гармонізації взаємин і підвищенню дисципліни.

4. Функція заміщення. Полягає в тому, що корпоративна культура частково або повністю бере на себе функції, які могли б виконуватись офіційними структурами управління - наприклад, контроль, мотивація, адаптація, соціальна підтримка. Там, де формальні інструкції не дають чіткого орієнтиру, саме культура слугує джерелом поведінкових моделей та

управлінських рішень. Особливо важливо це в умовах змін, коли традиційні регламенти не встигають за динамікою, а культура забезпечує сталість і орієнтацію для персоналу.

5. Адаптивна функція корпоративної культури. Полягає в полегшенні процесу пристосування працівників до умов організаційного середовища, особливо на етапі їхнього входження в компанію. Завдяки сформованим нормам, цінностям, традиціям та зразкам поведінки нові співробітники швидше засвоюють "правила гри", знижуючи стрес від змін і підвищуючи ефективність соціалізації. Крім того, ця функція сприяє гнучкості всієї організації у відповідь на зовнішні виклики - культура надає орієнтири, які дозволяють адаптувати стратегії поведінки без втрати ідентичності.

6. Освітньо-розвиваюча функція. Реалізується через передачу знань, навичок, моделей поведінки та організаційного досвіду від досвідчених працівників до новачків. Культура сприяє формуванню професійної і особистісної компетентності персоналу, підтримує розвиток лідерства, інноваційності, навичок міжособистісної взаємодії. У межах цієї функції важливу роль відіграють внутрішнє навчання, менторство, культурні практики, що стимулюють безперервне самовдосконалення працівників і розвиток людського капіталу.

7. Мотиваційна функція культури. Полягає у здатності надихати працівників на досягнення високих результатів, впливати на їхню поведінку через систему цінностей, визнання, традицій та неформальних стимулів. Культура формує у співробітників відчуття значущості їхньої праці, залученості до спільної справи, справедливості та взаємної підтримки, що мотивує не лише матеріальними, а й моральними чинниками. Добре сформована культура здатна зменшити потребу в зовнішньому контролі, замінюючи його внутрішнім бажанням діяти в інтересах компанії.

8. Функція формування іміджу організації. Проявляється у впливі корпоративної культури на зовнішнє сприйняття компанії з боку клієнтів, партнерів, інвесторів і суспільства загалом. Стиль спілкування, поведінка

працівників, система цінностей, етичні стандарти та соціальна відповідальність організації - усе це формує уявлення про бренд і його репутацію. Завдяки цій функції організація може виділятися на ринку, приваблювати талановитих працівників, укріплювати довіру та лояльність зовнішніх стейкхолдерів.

Таким чином, узагальнюючи дослідження властивостей, елементів та функцій корпоративної культури, слід зазначити, що вона є комплексним багаторівневим явищем, яке охоплює як об'єктивні, так і суб'єктивні компоненти, що формуються під впливом спільних цінностей, традицій та норм організації. Її властивості забезпечують стабільність культурного середовища, в той час як багатофункціональність культури сприяє ефективному управлінню персоналом, підвищенню його лояльності, згуртованості та професійному розвитку.

1.3 Стадії формування і типологічні ознаки корпоративних культур

Після з'ясування сутнісних характеристик корпоративної культури доцільно перейти до аналізу особливостей її формування та типологічного різноманіття. Розгляд послідовних стадій становлення корпоративної культури дозволяє виявити механізми її виникнення, етапи розвитку та чинники, що впливають на її стабілізацію або трансформацію в межах організації. Водночас вивчення типів корпоративної культури забезпечує розуміння її різновидів відповідно до особливостей управлінського стилю, організаційної структури, ціннісних орієнтирів та соціально-психологічного клімату в колективі.

Перед розглядом основних стадій формування корпоративної культури організації, слід зазначити, що на сам процес формування можуть впливати різноманітні чинники як зовнішньої так і внутрішньої природи.

До зовнішніх чинників формування корпоративної культури організації належать ті умови та впливи, що походять із позаорганізаційного середовища

та безпосередньо або опосередковано впливають на зміст, стиль і динаміку культурного середовища компанії. Насамперед до таких чинників відносяться особливості національної культури, домінуючі в суспільстві соціальні цінності, традиції, ментальні установки, релігійні впливи, які визначають загальні норми поведінки, ставлення до праці, авторитету, часу та колективізму. Важливу роль відіграє економічне середовище: рівень конкуренції на ринку, рівень розвитку галузі, стан економіки держави чи регіону, доступність ресурсів і технологій. Суттєвий вплив також мають політико-правові умови - законодавство про працю, податкові норми, регуляторна політика, стандарти соціальної відповідальності бізнесу. До зовнішніх чинників належать також глобалізаційні процеси, інтеграція на світові ринки, тиск з боку міжнародних партнерів або інвесторів, особливо в транснаціональних компаніях. Крім того, середовище споживачів та очікування клієнтів часто визначають пріоритети в комунікаціях, сервісах і ціннісних орієнтирах компанії. Усі ці зовнішні обставини створюють рамкові умови, у межах яких формуються та еволюціонують базові елементи корпоративної культури, її стратегічна спрямованість і норми організаційної поведінки.

До внутрішніх чинників формування корпоративної культури організації належать ті елементи, що виникають і функціонують безпосередньо всередині організаційного середовища та відображають його унікальні характеристики. Одним із ключових чинників є особистість засновника або лідера організації, адже саме його бачення, цінності, стиль управління та пріоритети значною мірою задають тонус культурному розвитку компанії, особливо на початкових етапах. Не менш важливою є система управління - організаційна структура, стиль лідерства, ступінь централізації прийняття рішень, система внутрішньої комунікації та розподілу повноважень. Впливають також кадрові характеристики - соціально-демографічний склад персоналу, рівень його освіти, професійна підготовка, загальні очікування та ціннісні орієнтації працівників. Значення має і історія

розвитку компанії: ключові етапи, здобуті перемоги або кризи, які формують колективну пам'ять і організаційні традиції. До внутрішніх чинників належать також наявна система мотивації, підходи до винагороди, визнання, кар'єрного зростання, адаптації нових працівників, що безпосередньо впливають на поведінкові моделі в колективі. Важливими є й внутрішні комунікаційні механізми - відкритість, доступність інформації, зворотний зв'язок між рівнями управління. Усі ці чинники взаємодіють між собою, формуючи унікальний культурний код організації, який визначає не лише її внутрішню згуртованість, а й ефективність взаємодії з зовнішнім середовищем.

Далі розглянемо стадії формування корпоративної культури в організації. Вчені зазвичай розглядають їх як послідовний процес становлення й розвитку цінностей, норм і моделей поведінки, що з часом стають невід'ємною частиною організаційного середовища.

На рисунку 1.3 представлені чотири основні стадії процесу формування корпоративної культури в організації.



Рисунок 1.3 - Чотири основні стадії процесу формування корпоративної культури в організації [18]

Розглянемо сутність представлених на рисунку стадій формування корпоративної культури.

Ініціативна (формувальна) стадія. Це початковий етап становлення корпоративної культури, який зазвичай припадає на період створення організації або її кардинального реформування. Основоположну роль тут відіграє особистість засновника, керівництва або ключових лідерів, які формують перші цінності, правила взаємодії, стиль комунікації та поведінкові стандарти. На цьому етапі культура є ще неформалізованою, часто інтуїтивною, проте вона закладає підґрунтя для подальшого розвитку.

Інтеграційна стадія. На цьому етапі відбувається поступове розширення організації, ускладнення її структури та збільшення кількості персоналу. Первинні цінності та норми поширюються на нових членів колективу, з'являються внутрішні механізми адаптації, закріплюються традиції, ритуали, символи. Формується основа єдності колективу, згуртованості та лояльності до спільної справи. Важливу роль відіграють внутрішні комунікації, неформальні лідери та система навчання.

Стадія стабілізації та закріплення. Ця стадія характеризується формалізацією ключових елементів корпоративної культури. Цінності, норми поведінки та організаційні правила фіксуються у внутрішніх документах — кодексах етики, положеннях про корпоративну поведінку, стандартах обслуговування тощо. Культура стає інституціоналізованою, інтегрується в управлінські процеси, кадрову політику, систему мотивації. Водночас організація набуває стабільності у внутрішніх комунікаціях і стосунках.

Стадія трансформації або оновлення. У відповідь на зміни зовнішнього середовища, стратегії компанії, зміну керівництва чи кризи, корпоративна культура може зазнавати змін. Це може бути як поступова еволюція, так і цілеспрямована трансформація, спрямована на подолання застарілих моделей, підвищення гнучкості, інноваційності, клієнтоорієнтованості. Успішна трансформація потребує лідерства, діалогу з персоналом та перегляду ключових цінностей і поведінкових установок.

Таким чином, формування корпоративної культури - це динамічний і безперервний процес, який супроводжує організацію протягом усього її життєвого циклу й відображає як її внутрішні зміни, так і адаптацію до зовнішніх викликів.

Визначившись з основними стадіями формування корпоративної культури, перейдемо до дослідження її типологічних ознак. Існує кілька підходів до класифікації типів корпоративної культури організації, серед яких найбільш відомими є типології, запропоновані Ч. Хенді, К. Камероном і Р. Куїнном. Розглянемо нижче основні типи корпоративних культур, які найчастіше використовуються у науковій та практичній площині [33].

1. Культура влади. За дослідженнями Ч. Хенді, цей тип культури концентрується навколо сильної особистості - засновника чи лідера, який здійснює контроль і приймає ключові рішення. Влада централізована, а структура організації — жорстко ієрархічна. Така культура ефективна в кризових або швидко змінних умовах, проте може викликати авторитаризм і придушення ініціативи персоналу.

2. Культура ролі. Цей тип притаманний бюрократичним організаціям з чітко визначеними посадовими інструкціями, структурою і регламентами. Основою є чіткий розподіл обов'язків і формальних повноважень. Управління здійснюється через правила та процедури, що забезпечує стабільність, але обмежує гнучкість і інновації.

3. Культура завдання. Формується навколо виконання конкретних проектів або досягнення цілей. Орієнтується на результат, ефективність і командну роботу. Така культура сприяє інноваційності, гнучкості, високій залученості персоналу, проте може втрачати чіткість у розподілі відповідальності.

4. Культура особистості. Характерна для організацій, у яких основна цінність - це індивідуальна автономія та самореалізація працівника. Влада є децентралізованою, кожен співробітник має значну свободу дій. Найбільш

поширена в творчих або професійних середовищах (консалтинг, дослідження, мистецтво), але складна в управлінні.

5. Культура клану. За дослідженнями К. Камерона і Р. Куінна, ця культура базується на родинних цінностях, довірі, згуртованості та турботі про співробітників. Організація функціонує як велика родина з високим рівнем підтримки та залучення. Лідери виступають у ролі наставників. Такий тип культури сприяє лояльності, але може бути недостатньо орієнтованим на ефективність у конкурентному середовищі.

6. Адхократична культура. Фокусується на інноваціях, творчості, нових ідеях і здатності швидко адаптуватися до змін. Високо цінується ініціатива, підприємництво і ризик. Така культура домінує в стартапах, високотехнологічних компаніях, проте вимагає високого рівня внутрішньої гнучкості та самодисципліни.

7. Ринкова культура. Орієнтована на досягнення зовнішнього успіху, конкуренцію, результативність і прибутковість. Основними цінностями є продуктивність, цілі, контроль і ефективність. Така культура є типовою для компаній, що діють у жорсткому ринковому середовищі. Вона стимулює зростання, але може спричиняти емоційне вигорання персоналу.

8. Ієрархічна культура. Характеризується чіткою структурою, формальними правилами, стандартизацією процесів. Переважають контроль, передбачуваність і стабільність. Це найбільш традиційний тип корпоративної культури, який забезпечує порядок і зниження ризиків, але може стримувати зміни й ініціативу.

Таким чином, тип корпоративної культури визначає загальну атмосферу в організації, стиль управління, характер взаємодії між працівниками та впливає на мотивацію персоналу й ефективність управлінських рішень. У реальності більшість компаній поєднують елементи кількох типів культур залежно від етапу розвитку, цілей і особливостей середовища.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СТАНУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ КОМПАНІЇ

2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Макош Мінерал»

Об'єктом аналізу в кваліфікаційній роботі обрано товариство з обмеженою відповідальністю «Макош Мінерал» (далі - ТОВ «Макош Мінерал») – українська компанія, що спеціалізується на імпорті та дистрибуції мінеральних і мікродобрих для сільського господарства.

Компанія заснована 16 лютого 2017 року, має головний офіс у селі Зарванці Вінницької області. Слід зазначити, що під загальним брендом «Макош» юридично зареєстровано цілу низку компаній, які розташовані в різних регіонах України. Такий розподіл допомагає компанії оптимізувати різні функціональні завдання діяльності, що пов'язані з логістичними, економіко-правовими, управлінськими та податковими аспектами бізнесу. ТОВ «Макош Мінерал» є найбільшою і центральною структурною одиницею бренду «Макош», це по суті головний офіс та ключові функціональні відділи зібрані в одному місці, що забезпечують управління всіма ключовими напрямками діяльності компанії.

Місія ТОВ «Макош Мінерал» полягає у примноженні врожаю завдяки впровадженню найкращих технологій живлення рослин. Підприємство фокусується виключно на живленні рослин, що відображено у їхньому слогані «інвестиційне живлення» [16].

Компанія пропонує комплексний підхід до живлення рослин, включаючи аналіз ґрунту та розробку індивідуальних схем живлення. ТОВ «Макош Мінерал» співпрацює з провідними виробниками добрив у 7 країнах світу, розробляючи унікальні формули під власним брендом. Асортимент

продукції включає понад 50 позицій, серед яких комплексні мінеральні добрива та добрива для позакореневого живлення.

Серед додаткових послуг компанії - безкоштовна сервісна підтримка «Агроном 24/7» та послуга «Аудит Ґрунту», спрямовані на оптимізацію системи живлення та підвищення врожайності.

ТОВ «Макош Мінерал» має власний складський комплекс площею понад 19700 м², здатний зберігати понад 60 тис. тон продукції. Компанія забезпечує доставку продукції автомобільним, залізничним транспортом або через «Нову Пошту».

Керівником компанії є Гудзь Олег Іванович. Єдиним засновником та кінцевим бенефіціаром виступає Поліщук Віктор Валерійович, який володіє 100% статутного капіталу компанії, що становить 10 000 000 грн.

Основним видом діяльності компанії є оптова торгівля хімічними продуктами (КВЕД 46.75) [16].

ТОВ «Макош Мінерал» є важливим гравцем на українському ринку агрохімії, забезпечуючи аграріїв високоякісними добривами та супутніми послугами. Компанія демонструє стабільне зростання та прагнення до впровадження інновацій у сфері живлення рослин.

Організаційна структура ТОВ «Макош Мінерал» представлена на рисунку 2.1.

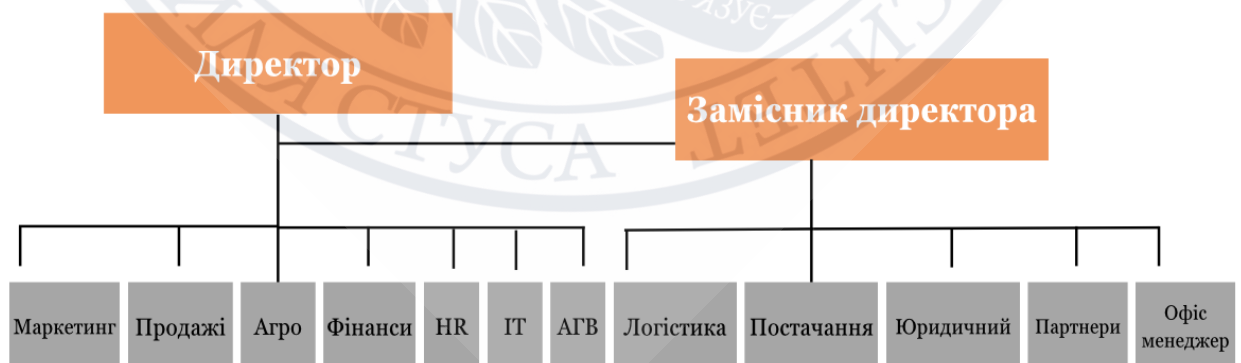


Рисунок 2.1 Схема організаційної структури ТОВ «Макош Мінерал»

Як бачимо, у ТОВ «Макош Мінерал» реалізовано лінійно-функціональну структуру управління, яка поєднує вертикальну ієрархію з функціональним поділом обов'язків між спеціалізованими підрозділами.

Зазначений тип структури забезпечує чіткий розподіл повноважень і відповідальності, що є особливо важливим у багатопрофільній компанії, яка оперує складною логістичною мережею, широким асортиментом мінеральних добрив і комплексом супутніх послуг. Кожен підрозділ зосереджується на виконанні вузькоспеціалізованих функцій, що сприяє підвищенню професійного рівня управлінських рішень та оперативності в реагуванні на потреби ринку.

Важливою перевагою лінійно-функціональної моделі для ТОВ «Макош Мінерал» є оптимізація процесів стратегічного планування: генеральне керівництво може концентруватися на питаннях розвитку, інвестицій та виходу на нові ринки, делегуючи рутинні операційні завдання функціональним керівникам відповідних напрямів. Крім того, наявність окремих функціональних ланок управління дозволяє ефективно взаємодіяти з міжнародними партнерами - зокрема, у сфері закупівель сировини та технологій, що надходять із семи країн світу.

Враховуючи значні масштаби складського комплексу (понад 19000 м²) та обсяги логістичних операцій, така організаційна структура також забезпечує високий рівень координації між логістикою, постачанням і дистрибуцією продукції.

Далі проаналізуємо ключові показники економічної діяльності, фінансовий стан та операційні витрати ТОВ «Макош Мінерал» за останні роки задля визначення ступеня стабільності компанії, як одного з чинників формування сталої корпоративної культури.

В таблиці 2.1 представлена динаміка ключових показників економічної діяльності ТОВ «Макош Мінерал» у 2021-2024 роках (дані сформовані на основі звітності компанії та власних розрахунків).

Таблиця 2.1 – Динаміка ключових показників економічної діяльності ТОВ «Макош Мінерал» у 2021-2024 роках, тис. грн. [34-36]

Показники	2021 рік	2022 рік		2023 рік		2024 рік		Δ 2024/21
		факт.	відх.*	факт.	відх.*	факт.	відх.*	
Дохід	1474676	1314541	-10,9	2555312	94,4	3347779	31,0	127,0
Чистий прибуток	157840	80113	-49,2	153196	91,2	143056	-6,6	-9,4
Активи	421349	480290	14,0	635270	32,3	879799	38,5	108,8
Гроші та їх еквіваленти	87328	73097	-16,3	100177	37,0	166584	66,3	90,8
Поточні зобов'язання	94394	82072	-13,1	87707	6,9	195879	123,3	107,5
Власний капітал	326955	398218	21,8	547563	37,5	683920	24,9	109,2

*відхилення показані у % до попереднього року

Дані в таблиці 2.1 показують, що бсяг доходів компанії за аналізований період зріс у 2,27 рази - з 1,47 млрд. грн. у 2021 році до 3,3 млрд. грн. у 2024 році (+127,0%). Незважаючи на зниження на 10,9% у 2022 році, у подальшому компанія досягла стрімкого зростання доходів: +94,4% у 2023 році та +31,0% у 2024 році.

У той час як дохід демонструє суттєве зростання, динаміка чистого прибутку є менш однозначною. Після падіння на 49,2% у 2022 році, компанії вдалося відновити прибуток у 2023 році (+91,2%). Однак у 2024 році знову спостерігається зниження на 6,6%. У підсумку чистий прибуток у 2024 році становив 143 млн. грн, що на 9,4% менше, ніж у 2021 році. Така динаміка може свідчити про зростання витрат, пов'язаних із розширенням діяльності (логістика, персонал, інфраструктура), що знижує прибутковість, незважаючи на ріст доходів.

Активи підприємства зросли майже вдвічі (+108,8%) за три роки, особливо показовим є зростання у 2024 році (+38,5%). Обсяг грошових коштів та їх еквівалентів, що є критично важливим для забезпечення ліквідності,

також зріс на 90,8% у 2024 році порівняно з 2021 роком. Значне зростання відбулося у 2024 році (+66,3%).

Поточні зобов'язання компанії, як бачимо, зросли на 107,5% за три роки. Особливо різке зростання спостерігається у 2024 році (на 123,3%), що може вказувати на збільшення кредитного навантаження.

Власний капітал підприємства зріс з 326,9 млн. грн у 2021 році до майже 684 млн. грн у 2024 році (+109,2%), що вказує на зростання внутрішньої вартості бізнесу.

Отже, основні фінансові показники, зокрема доходи, активи та власний капітал, зросли більш ніж удвічі. При цьому компанія ефективно управляє ліквідністю, хоча й зазнає певного тиску на рівень прибутковості. Зростання зобов'язань і обсягів активів свідчить про високий рівень операційної активності.

Проаналізуємо фінансовий стан ТОВ «Макош Мінерал» на основі розрахованих коефіцієнтів, що представлені в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Показники фінансового стану ТОВ «Макош Мінерал» у 2020-2024 роках [34-36]

Показники	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Коефіцієнт поточної ліквідності	388,46%	394,37%	498,94%	624,83%	399,37%
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	82,78%	92,51%	89,06%	114,22%	85,04%
Коефіцієнт швидкої ліквідності	266,82%	248,34%	234,03%	403,91%	267,03%
Коефіцієнт автономії	77,53%	77,60%	82,91%	86,19%	77,74%
Рентабельність активів (ROA)	22,29%	37,46%	16,68%	24,12%	16,26%
Рентабельність власного капіталу (ROE)	33,57%	61,72%	22,09%	32,40%	23,23%
Чиста маржа	6,89%	10,70%	6,09%	6,00%	4,27%
Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом	609,97%	666,11%	562,44%	627,60%	701,33%
Коефіцієнт заборгованості	22,47%	22,40%	17,09%	13,81%	22,26%

Наведені в таблиці дані, свідчать про те, що ТОВ «Макош Мінерал» має надлишкову ліквідність (у 2024 році коефіцієнт поточної ліквідності становив 399,37%), що забезпечує високу платоспроможність, але може сигналізувати про неефективне використання капіталу, особливо у вигляді необоротних залишків на складах.

За досліджуваний період коефіцієнт автономії коливається в межах 77,5% – 86,2%, що є свідченням високої фінансової незалежності ТОВ «Макош Мінерал».

У той же час, коефіцієнт заборгованості є низьким упродовж усього періоду, з мінімумом у 2023 році (13,81%) та зростанням до 22,26% у 2024 році. Це говорить про консервативну політику ТОВ «Макош Мінерал» щодо залучення позик.

Щодо рентабельності активів (ROA), то спостерігається висока волатильність: після піку в 2021 році (37,46%) показник різко знижується до 16,26% у 2024 році.

Рентабельність власного капіталу (ROE) у 2021 році мала рекордне значення 61,72%, далі спостерігається тенденція до зниження: 22,09% (2022), 32,40% (2023) і 23,23% у 2024 році.

Чиста маржа (показник, що відображає відсоток чистого прибутку компанії) зменшилась з 10,70% у 2021 році до 4,27% у 2024 році. Це негативна тенденція, яка може вказувати на зростання собівартості та непропорційне зростання витрат.

В цілому, фінансовий стан ТОВ «Макош Мінерал» у 2020–2024 роках характеризується високим рівнем ліквідності, фінансової стійкості та незалежності від зовнішнього фінансування, однак компанія стикається з певним зниженням рентабельності.

Далі проаналізуємо операційні витрати ТОВ «Макош Мінерал», структура та динаміка яких представлена в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Структура та динаміка операційних витрат ТОВ «Макош Мінерал» у 2020-2024 роках, тис. грн. [34-36]

Показники	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік	$\Delta 24/23$, %	$\Delta 24/20$, %
Матеріальні затрати	3804	7157	8036	15070	31654	110,0	732,1
Витрати на оплату праці	6525	10481	13533	14968	23279	55,5	256,8
Відрахування на соціальні заходи	1423	2114	2723	3025	4839	60,0	240,1
Амортизація	11391	9921	16882	15698	15021	-4,3	31,9
Інші операційні витрати	62131	104709	99111	263859	276988	5,0	345,8
Разом	85274	134382	140285	312620	351781	12,5	312,5

Як бачимо, загальна сума операційних витрат зросла з 85 млн. грн. у 2020 році до 351 млн. грн. у 2024 році, тобто на 312,5%. Це підтверджує інтенсивний розвиток компанії, який супроводжується зростанням витрат по всіх основних статтях, окрім амортизації. Найбільше зросли за п'ять років матеріальні витрати - 2024 році на 110% порівняно з 2023 роком, та в 8,3 рази порівняно з 2020 р. (на 732,1%). У той же час, витрати на персонал зростають більш помірно, ніж матеріальні витрати, що свідчить про відносну стабільність у кадровій структурі, основні характеристики якої дослідимо в наступному пункті кваліфікаційної роботи.

2.2 Аналіз кадрового потенціалу та структури персоналу ТОВ «Макош Мінерал»

Корпоративна культура є унікальною для кожної компанії, вона багато в чому залежить від статевих, вікових, демографічних характеристик персоналу та особливостей кадрового менеджменту. У контексті цього доцільним буде аналіз кадрового потенціалу та структури персоналу ТОВ «Макош Мінерал», як вагомих передумов формування та розвитку корпоративної культури.

В таблиці 2.4 представлені основні показники, що характеризують чисельність, статевий розподіл та категорії персоналу ТОВ «Макош Мінерал» станом на 2024 рік.

Таблиця 2.4 - Показники чисельності, статевого розподілу та функціональної структури персоналу ТОВ «Макош Мінерал»

Показники	Кількість, осіб	Питома вага у загальній чисельності, %
Загальна чисельність	119	100
чоловіки	71	59,7
жінки	48	40,3
ТОП-менеджмент	7	5,9
Керівництво середньої ланки	19	16,0
Фахівці	41	34,5
Працівники	35	29,4
Обслуговуючий персонал	17	14,3

Джерело: дані HR-відділу

На основі даних, наведених у таблиці 2.4, можна зазначити, що в структурі персоналу ТОВ «Макош Мінерал» спостерігається певний дисбаланс щодо статевого розподілу працівників. Як бачимо, чоловіки становлять більшість - 71 особу, що складає 59,7% від загальної чисельності персоналу, тоді як частка жінок дорівнює 40,3%. Такий розподіл може свідчити про певну гендерну специфіку в кадровій політиці підприємства, зумовлену галузевою приналежністю компанії до сфери, де традиційно переважає чоловічий контингент.

Функціональна структура персоналу підприємства демонструє доволі чітку ієрархію управління та розподілу трудових функцій. ТОП-менеджмент налічує 7 осіб, що становить 5,9% персоналу, що свідчить про компактну верхівку управлінської піраміди і може бути ознакою централізованої системи прийняття рішень.

Керівництво середньої ланки включає 19 осіб (16,0%), що є співмірним з оптимальною структурою управління для середнього підприємства. Така

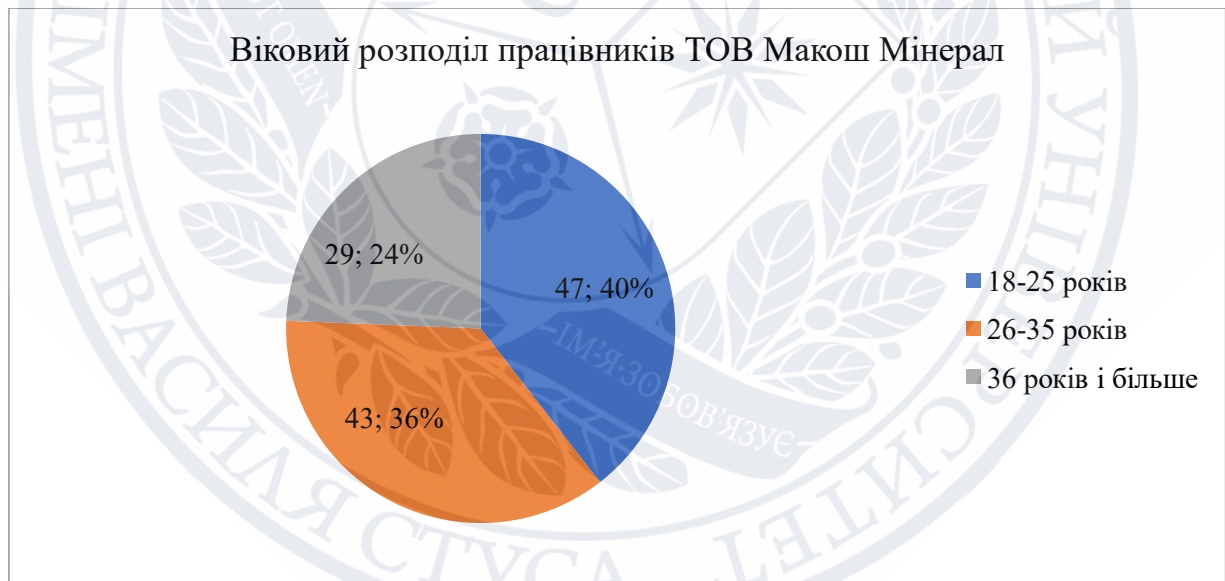
частка менеджерів середньої ланки вказує на наявність дієвої системи координації та контролю за виконанням виробничих завдань.

Найбільшу частку серед персоналу становлять фахівці - 41 особа (34,5%), що свідчить про орієнтацію компанії на професійну експертизу та спеціалізовані знання в галузі.

В цілому, структура персоналу ТОВ «Макош Мінерал» свідчить про стабільну організаційну модель, яка дозволяє ефективно функціонувати в умовах сучасного ринку та забезпечує збалансоване співвідношення між управлінням та професійною діяльністю.

Оцінка персоналу ТОВ «Макош Мінерал» за віковими та трудовими характеристиками дозволяє глибше зрозуміти динаміку кадрового потенціалу підприємства

Розглянемо вікові характеристики персоналу ТОВ «Макош Мінерал» (див. рисунок 2.2).



Джерело: дані HR-відділу

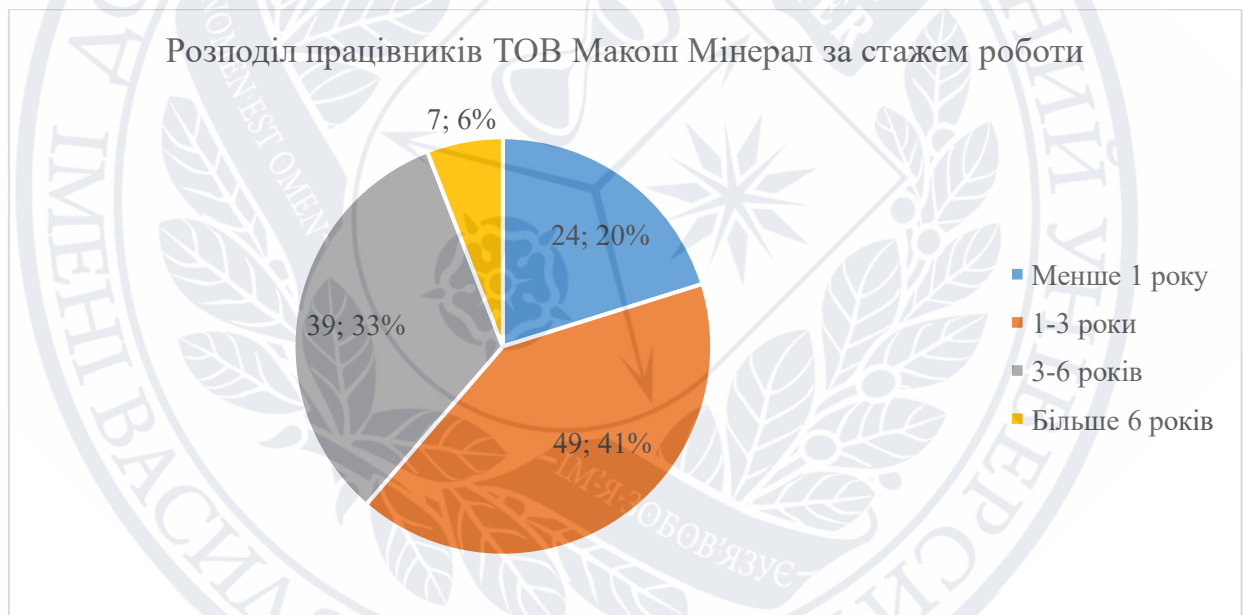
Рисунок 2.2 – Вікові характеристики персоналу ТОВ «Макош Мінерал»

Як бачимо, аналіз вікового розподілу працівників підприємства свідчить про значне домінування молоді, адже найбільшу частку становлять працівники віком 18-25 років - 47 осіб (або 40%). Другу за чисельністю групу

формують працівники віком 26-35 років - 43 особи (36%), а частка працівників категорії «36 років і більше» становить 24%.

Такий розподіл вказує на молодіжну орієнтацію менеджменту компанії, що є характерним для підприємств, які перебувають у фазі активного розвитку і масштабування. Молодий персонал часто є більш гнучким, адаптивним до змін, а також відкритим до інновацій. Разом з тим, відносно невелика частка працівників старших вікових груп може вказувати на деякий дефіцит досвідчених фахівців, що є ризиком для збереження знань та управлінської спадкоємності. У перспективі доцільним є посилення вікової диверсифікації колективу задля балансу молодості й досвіду.

Трудові характеристики персоналу ТОВ «Макош Мінерал» представлені на рисунку 2.3.



Джерело: дані HR-відділу

Рисунок 2.3 – Розподіл персоналу ТОВ «Макош Мінерал» за стажем роботи

З наведених даних, бачимо, що розподіл працівників за тривалістю трудового стажу демонструє найбільшу частку (41%) персоналу з невеликим досвідом роботи в компанії (1-3 роки). Питома вага більш досвідченої категорії персоналу зі стажем у 3-6 років становить 33%, і лише 7 працівників компанії мають трудовий стаж більше 6 років.

Ці дані підтверджують, що кадрова структура компанії є молодою не лише за віком, але й за трудовим стажем. Значна кількість працівників має відносно короткий стаж роботи в компанії, що характерно для підприємств на етапі активного розширення, коли відбувається постійне залучення нових кадрів. У той же час, низька частка працівників зі стажем понад 6 років свідчить про невисокий рівень довготривалого кадрового ядра, що може бути пов'язано з молодістю самого підприємства.

Далі проаналізуємо показники продуктивності та матеріальної вмотивованості персоналу ТОВ «Макош Мінерал», представлені в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 - Показники продуктивності та матеріальної вмотивованості персоналу ТОВ «Макош Мінерал» [34-36]

Показники	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Кількість персоналу, осіб	88	94	101	119
Витрати на оплату праці, тис. грн.	10481	13533	14968	23279
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	1474676	1314541	2555312	3347779
Відрахування на соціальні заходи, тис. грн.	2114	2723	3025	4839
Середньомісячна заробітна плата, тис. грн.	9,9	12,0	12,3	16,3
Загальна продуктивність праці, тис. грн. на 1 особу	16757,7	13984,5	25300,1	28132,6

Джерело: [34-36] та власні розрахунки автора

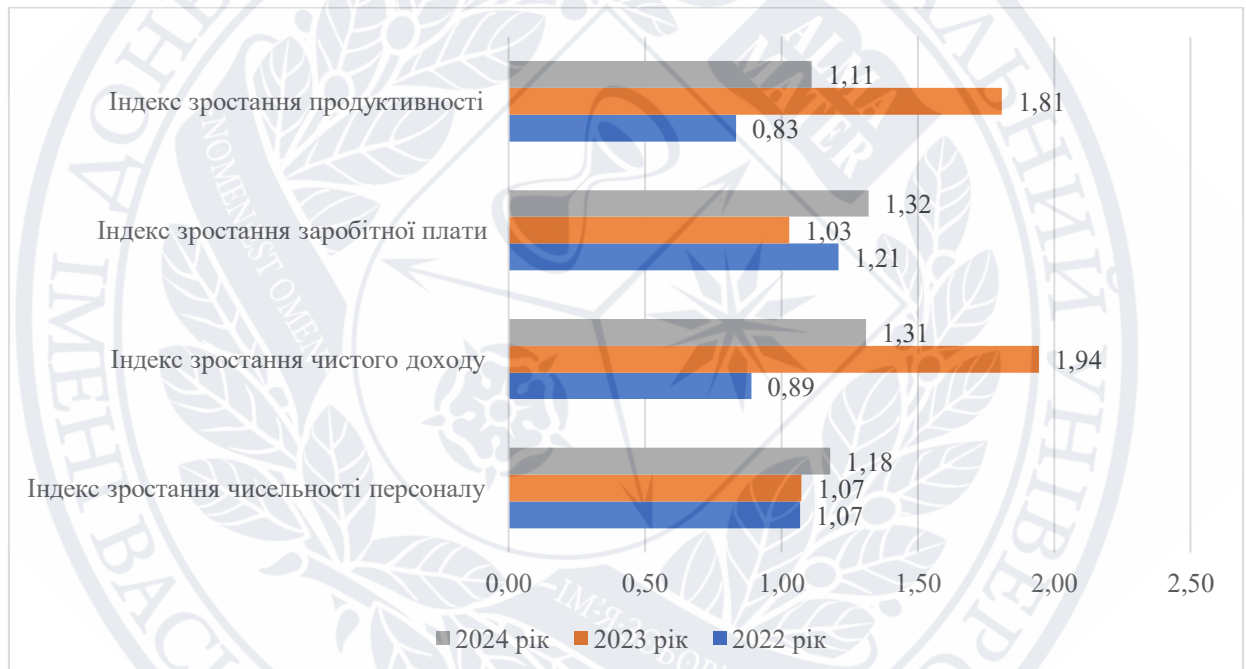
Як показують дані, наведені в таблиці 2.5 на фоні поступового збільшення чисельності персоналу, витрати на оплату праці зросли більш ніж удвічі: з 10,48 млн. грн. у 2021 році до 23,2 млн. грн. у 2024 році. Це свідчить про загальне зростання рівня заробітної плати, що позитивно впливає на матеріальну мотивацію працівників. Відрахування на соціальні заходи зростають разом із витратами на оплату праці, досягнувши 4839 тис. грн у 2024 році, що вказує на збереження підприємством фінансової дисципліни та виконання соціальних зобов'язань.

Середньомісячна заробітна плата зросла з 9,9 тис. грн у 2021 році до 16,3 тис. грн у 2024 році. Це майже 65% зростання за 4 роки. Така динаміка

підвищує привабливість компанії як роботодавця, сприяє утриманню працівників і може позитивно впливати на зниження плинності кадрів.

Найважливішим показником ефективності є зростання продуктивності праці. У 2024 році продуктивність праці зросла майже в 1,7 рази порівняно з 2021 роком, що свідчить про ефективне управління людськими ресурсами, удосконалення бізнес-процесів та високу віддачу від праці персоналу.

Далі порівняємо темпи зростання показників продуктивності, заробітної плати, доходу та чисельності персоналу ТОВ «Макош Мінерал» за останні три роки (див. рисунок 2.4).



Джерело: власні розрахунки автора на основі показників в табл.2.5

Рисунок 2.4 – Порівняння темпів зростання показників продуктивності, заробітної плати, доходу та чисельності персоналу ТОВ «Макош Мінерал»

Представлені на діаграмі індекси відображають темпи зростання по відношенню до попереднього року, отже базою для порівняння в 2022 році відповідно є 2021 рік, далі по аналогії.

Аналіз даних свідчить про варіативність динаміки основних показників упродовж досліджуваного періоду. Бачимо, що у 2022 році індекси

продуктивності та доходу знизилися, але водночас зберігалось помірне зростання фонду оплати праці (індекс 1,03) та чисельності персоналу (1,07).

У 2023 році спостерігалось найвище зростання більшості показників: індекс чистого доходу становив 1,94, заробітної плати - 1,32, продуктивності - 1,81, що вказує на значне покращення фінансово-економічної ситуації в компанії.

У 2024 році спостерігається стабілізація та часткове відновлення динаміки: індекс продуктивності зріс до 1,11, заробітної плати - до 1,21, чистого доходу - до 1,31, а чисельність персоналу зросла найсуттєвіше – на 18%.

В цілому, проведений аналіз свідчить про поступове зростання чисельності персоналу та продуктивності праці на фоні підвищення заробітної плати працівників, що створює сприятливі умови для нарощування кадрового потенціалу ТОВ «Макош Мінерал» та формування сталої корпоративної культури в подальшому.

2.3 Оцінка стану корпоративної культури компанії

Розробка рекомендацій щодо формування стратегії управління корпоративною культурою компанії передбачає попередню оцінку її стану. Отже проаналізуємо ступінь розвиненості корпоративної культури в ТОВ «Макош Мінерал».

Дослідження показують, що компанія наразі знаходиться на стадії активного зростання і масштабування своєї діяльності. Чисельність персоналу постійно збільшується, одночасно робиться акцент на молодь і командну взаємодію.

Позитивним індикатором потенційного розвитку корпоративної культури в ТОВ «Макош Мінерал» виступає налагоджена система внутрішніх комунікацій в компанії (див. рисунок 2.5).

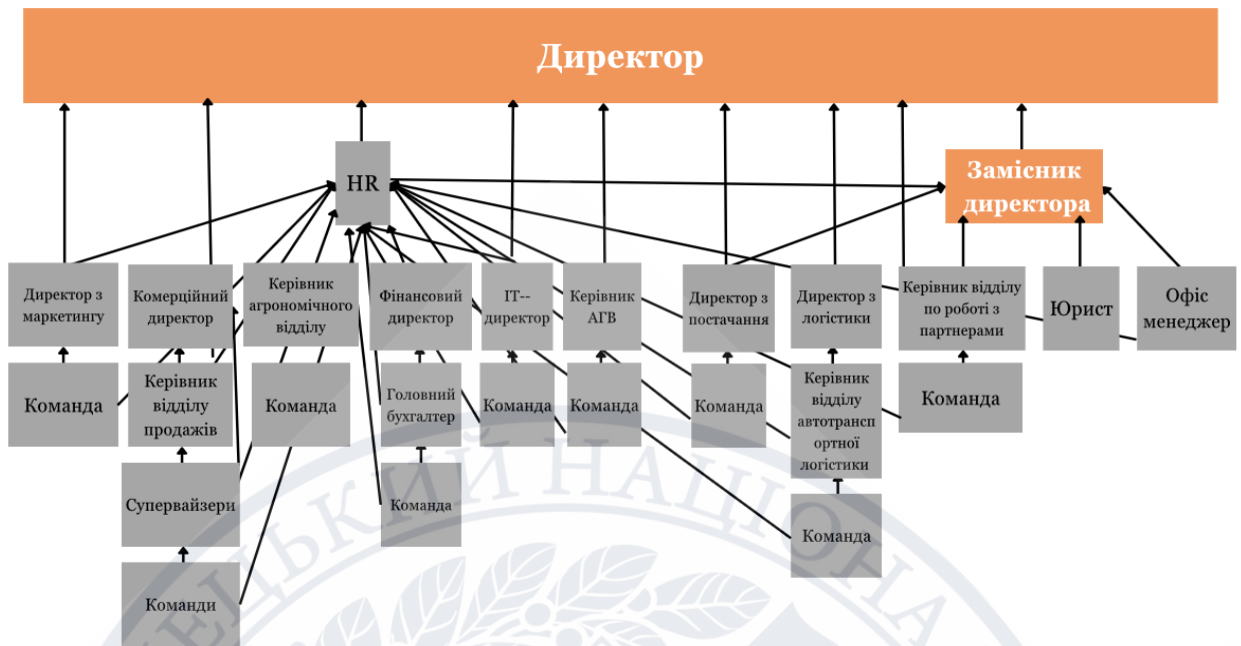


Рисунок 2.5 – Схема комунікаційних зв'язків ТОВ «Макош Мінерал»

Якісна комунікаційна система відіграє ключову роль у формуванні та підтримці корпоративної культури, оскільки забезпечує відкритий обмін інформацією, прозорість управлінських рішень та ефективну взаємодію між усіма рівнями персоналу, що, своєю чергою, сприяє зміцненню довіри, залученості працівників і єдності організаційних цінностей. Як бачимо, у ТОВ «Макош Мінерал» ключовими суб'єктами комунікацій і відповідно управління корпоративною культурою виступають директор, його заступник і HR-менеджери.

Керівництво ТОВ «Макош Мінерал» намагається активно залучати своїх працівників до корпоративних цінностей, принципів та цілей. З метою популяризації філософії менеджменту серед персоналу, в компанії розроблена та активно розповсюджується культурна мапа (див. рисунок 2.6).

Культурна мапа ТОВ «Макош Мінерал» - це інструмент візуалізації ключових елементів корпоративної культури, який дозволяє узагальнено відобразити домінуючі цінності, норми поведінки, моделі взаємодії та стилі управління в організації; вона допомагає зрозуміти, як працівники

сприймають середовище компанії, які неформальні правила діють у колективі та як ці чинники впливають на ефективність роботи, адаптацію новачків і загальну атмосферу в команді



Рисунок 2.6 – Культурна мапа ТОВ «Макош Мінерал»

Як вже зазначалось раніше, ТОВ «Макош Мінерал» перебуває на етапі динамічного організаційного зростання, що супроводжується не лише кількісним розширенням персоналу, а й суттєвими якісними зрушеннями в управлінській структурі та корпоративній культурі. Аналіз темпів зростання чисельності працівників та продуктивності праці, наведених на рисунку 2.4, свідчить про поступове ускладнення організаційної системи та збільшення складності управлінських процесів.

На початковому етапі розвитку корпоративна культура підприємства формувалася на основі цінностей засновників, тісної внутрішньої комунікації та довіри у невеликому колективі. Однак зі зростанням чисельності персоналу

(темپ приросту у 2023 році становив 7%, а у 2024 - 11%) постає необхідність формалізації ключових елементів культури. Зокрема, актуальним стає питання розробки корпоративного кодексу поведінки, впровадження механізмів адаптації нових співробітників та уніфікації внутрішньої комунікації.

Слід зазначити, що HR-менеджери компанії періодично проводять соціологічні дослідження серед працівників щодо питань мотивації, лояльності та залученості персоналу.

На рисунку 2.7 представлені результати опитування, проведеного у 2024 році HR-відділом, зокрема наведено розподіл відповідей щодо ідентифікації цінностей компанії працівниками.



Рисунок 2.7 – Корпоративні цінності ТОВ «Макош Мінерал»

Згідно з результатами, найбільш вагомим фактором для працівників ТОВ «Макош Мінерал» є можливість отримувати гідну заробітну плату, яку відзначили 36% респондентів. Це свідчить про ключову роль матеріальної мотивації у формуванні трудової активності персоналу.

На другому місці за значущістю виявилася можливість реалізувати свій потенціал - 28% опитаних, що вказує на високий рівень внутрішньої мотивації співробітників та їх зацікавленість у професійному самовираженні.

Також 17% респондентів відзначили як важливу можливість працювати у стабільній і впізнаваній компанії, що засвідчує прагнення до стабільності та надійності в умовах сучасного ринку праці.

Порівняно нижчі показники мають такі чинники, як можливості для кар'єрного розвитку (9%), наявність команди однодумців (4%) та комплексне поєднання всіх варіантів (6%), що, ймовірно, зумовлено специфікою посад, рівнем відповідальності або стадією професійного становлення більшості респондентів.

В цілому, відповіді представлені на рисунку 2.7 свідчать про трансформацію очікувань персоналу: у фокусі працівників з'являються не лише матеріальні, а й особистісно-розвивальні орієнтири, що вимагає відповідної реакції з боку організаційної культури. Зміст корпоративної культури в такому випадку має змінюватися від інтуїтивно підтримуваного середовища до стратегічно керованої системи розвитку талантів.

Оцінка прихильності та лояльності персоналу ТОВ «Макош Мінерал» представлена на рисунку 2.8.



Рисунок 2.8 – Оцінка лояльності працівників ТОВ «Макош Мінерал»

Як бачимо, найбільша частка опитаних - 45% - висловили бажання працювати у компанії понад п'ять років, що свідчить про високий рівень

довіри до роботодавця, позитивне сприйняття умов праці та перспектив професійного розвитку в межах організації. Такий показник також може розглядатися як індикатор стабільності кадрової політики підприємства.

Ще 31% респондентів зазначили, що хотіли б працювати до виходу на пенсію, що можна інтерпретувати як прояв максимальної лояльності до компанії. Це свідчить про наявність у співробітників довгострокових трудових намірів і вказує на сприятливе організаційне середовище.

Натомість лише 19% респондентів бажають працювати від 3 до 5 років, а 5% - від 1 до 2 років. Ці групи можуть включати як молодих спеціалістів на початку кар'єри, так і тих, хто не пов'язує своє професійне майбутнє з даною організацією.

Отже, значна частка працівників (76%) висловила бажання залишатися в компанії понад п'ять років або до виходу на пенсію, що свідчить про високий рівень лояльності. Це є сприятливою умовою для стабілізації корпоративної культури, проте водночас створює виклики в контексті збереження єдності цінностей під час подальшого масштабування.

Таким чином, у період інтенсивного розвитку ТОВ «Макош Мінерал» проходить етап інституціоналізації корпоративної культури, в межах якого відбувається перехід від локально сформованих норм до системної культурної політики, що підтримує адаптацію нових співробітників, забезпечує єдність організаційних цінностей та сприяє довгостроковій лояльності персоналу.

РОЗДІЛ 3

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ КУЛЬТУРОЮ ТОВ «МАКОШ МІНЕРАЛ»

3.1 Пропозиції щодо розробки та реалізації стратегії управління корпоративною культурою ТОВ «Макош Мінерал»

Ефективне управління корпоративною культурою є невід’ємним елементом сучасної системи стратегічного менеджменту, особливо для компаній, що перебувають на стадії активного зростання. Як було з’ясовано у попередньому розділі даної роботи, ТОВ «Макош Мінерал» демонструє динамічний розвиток та знаходиться в процесі масштабування своєї діяльності, що супроводжується не лише розширенням ринкової присутності, а й ускладненням внутрішніх управлінських процесів. Відповідно, виникає об’єктивна потреба у системному підході до формування та зміцнення організаційної ідентичності компанії через управління її культурною основою.

У ході аналітичного дослідження було встановлено ряд важливих особливостей, які впливають на специфіку корпоративної культури підприємства. По-перше, кадровий склад компанії представлений переважно молодим колективом, що має високий потенціал до навчання, адаптації та розвитку, але потребує чітко окреслених орієнтирів і стабільного ціннісного середовища. По-друге, невелика частка працівників із тривалим професійним досвідом роботи у межах організації зумовлює відсутність історично сформованих традицій і стабільних неформальних практик, які зазвичай підтримують цілісність корпоративної культури у зрілих компаніях.

Крім того, попри наявність проголошених цінностей і норм поведінки, вони наразі не мають зафіксованої форми в офіційних документах, зокрема - у вигляді корпоративного кодексу або політики внутрішніх взаємодій. Така ситуація створює ризики неоднозначного тлумачення культурних орієнтирів, нерівномірного їх засвоєння в різних підрозділах компанії, а також знижує

ефективність інтеграції нових працівників, що особливо важливо в умовах зростання персоналу.

Усе вищезазначене свідчить про необхідність цілеспрямованого та стратегічного підходу до управління корпоративною культурою в ТОВ «Макош Мінерал». Перед тим, як сформулювати основні етапи побудови стратегії управління корпоративною культурою, визначимо її сильні та слабкі сторони на основі SWOT-аналізу (див. таблицю 3.1)

Таблиця 3.1 - SWOT-аналіз корпоративної культури ТОВ «Макош Мінерал»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
• Наявність проголошених корпоративних цінностей і базових норм поведінки.	• Відсутність офіційно задокументованої культурної політики (кодексу, регламенту взаємодії тощо).
• Молодий колектив із високим рівнем гнучкості, відкритістю до змін та швидким навчанням.	• Нестача історично сформованих традицій і стабільних неформальних практик через молодість організації.
• Динамічний розвиток компанії, що дозволяє формувати і розвивати культуру згідно з актуальними викликами ринку.	• Відсутність єдиних стандартів для трансляції цінностей через повсякденні практики.
• Відносно невеликий розмір компанії, що спрощує комунікацію та культурну трансформацію.	• Імовірність неоднозначного розуміння культурних орієнтирів серед працівників різних підрозділів.
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
• Формування цілісної культурної моделі, адаптованої до галузевих реалій бізнесу.	• Ризик втрати культурної цілісності під час активного масштабування та зростання кількості персоналу.
• Розробка та впровадження корпоративного кодексу як основи управління поведінкою та комунікацією.	• Культурний розрив між молодими працівниками та потенційними новими співробітниками з інших організацій.
• Залучення лідерів змін серед молодих працівників для просування цінностей компанії через приклад поведінки.	• Пасивність частини працівників у культурних ініціативах через нечітке розуміння їхньої мети або практичного значення.
• Інтеграція культури в HR-процеси (найм, адаптація, навчання, оцінка ефективності).	• Ігнорування управліннями необхідності постійної комунікації й послідовного культурного лідерства.

Джерело: власні розробки автора

Як бачимо, проведений SWOT-аналіз корпоративної культури ТОВ «Макош Мінерал» засвідчив наявність сприятливих передумов для

цілеспрямованого розвитку внутрішнього культурного середовища компанії. Серед ключових сильних сторін виокремлюється відкритість молодого колективу до змін, наявність проголошених цінностей та гнучкість управлінських процесів, що створює потенціал для ефективного впровадження нових культурних ініціатив. Водночас, до слабких місць слід віднести відсутність формалізованої системи управління корпоративною культурою та ризик неоднорідного її сприйняття в різних підрозділах.

Аналіз зовнішнього середовища вказує на можливість формування сучасної моделі культури, адаптованої до специфіки аграрної галузі, шляхом інтеграції цінностей у всі HR-процеси та активізації лідерського впливу. Разом з тим, загрози, пов'язані зі швидким масштабуванням бізнесу, зростанням персоналу та ймовірною комунікаційною фрагментацією, потребують системного підходу до управління змінами.

Отже, ефективне використання сильних сторін і можливостей дозволить компенсувати існуючі ризики та забезпечити сталий розвиток корпоративної культури як стратегічного ресурсу компанії.

На основі проведених досліджень та аналізу наукової літератури з тематики кваліфікаційної роботи, нами було визначено основні етапи розробки та реалізації стратегії управління корпоративною культурою ТОВ «Макош Мінерал», схематично вони представлені на рисунку 3.1.

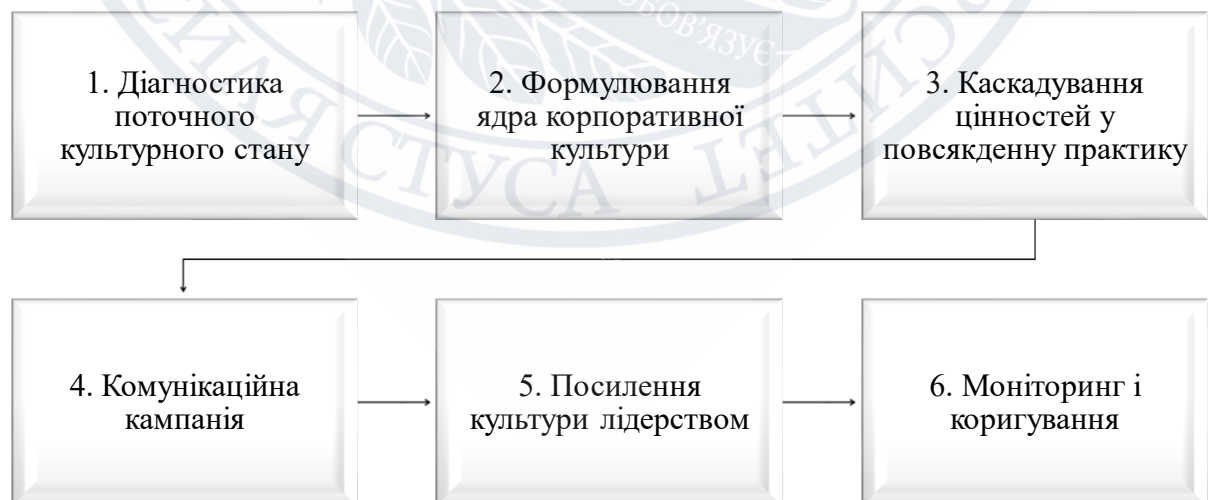


Рисунок 3.1 – Алгоритм розробки та реалізації стратегії управління корпоративною культурою ТОВ «Макош Мінерал»

Нижче розглянемо сутність представлених на рисунку 3.1 етапів розробки та реалізації стратегії управління корпоративною культурою ТОВ «Макош Мінерал» більш детально.

Етап 1. Діагностика поточного культурного стану.

У контексті діяльності ТОВ «Макош Мінерал», яке перебуває на стадії інтенсивного організаційного росту, цей етап набуває особливої значущості, оскільки дозволяє виявити не лише наявні цінності та норми, а й глибинні неформальні практики, які формують повсякденну поведінку працівників.

Діагностика має охоплювати декілька методологічних підходів.

1) Опитування працівників з використанням стандартизованих анкет, спрямованих на вивчення сприйняття ключових характеристик організаційної культури: стиль управління, рівень довіри до керівництва, міжособистісна комунікація, ставлення до інновацій, клімат у колективі тощо.

2) проведення фокус-груп та глибинних інтерв'ю, які дозволяють якісно дослідити наявність так званих «тіньових» практик, тобто поведінкових патернів, що можуть суперечити офіційно проголошеним цінностям. Серед молодого колективу ТОВ «Макош Мінерал» можуть спостерігатися ознаки пасивності, уникнення ініціативи, обмежена зворотна комунікація з керівництвом.

3) Аналіз показників плинності кадрів, адаптації нових співробітників та частоти внутрішніх конфліктів, що можуть вказувати на дисфункціональні елементи культури.

Загалом, метою цього етапу є отримання цілісного уявлення про реальну, а не лише декларовану культуру компанії, а також формування «культурної карти» організації, яка дозволить ідентифікувати сильні та слабкі сторони корпоративного середовища. Виявлені проблемні зони стануть точками опори для формулювання релевантних змін на наступних етапах.

Етап 2. Формулювання ядра корпоративної культури.

Цей етап передбачає визначення та чітке формулювання місії, бачення та системи цінностей, які мають бути зрозумілими, релевантними і

прийнятими для всіх категорій персоналу. У випадку ТОВ «Макош Мінерал» ці елементи корпоративної культури вже сформульовані і проголошені на офіційному сайті компанії. Отже, на цьому етапі важливим є залучення працівників до процесу подальшого перманентного формулювання та удосконалення змісту культурного ядра. Це може бути реалізовано через воркшопи, опитування або внутрішні конкурси, що підвищить рівень ідентифікації працівників із запропонованими цінностями та сприятиме внутрішній легітимності культурних змін.

Сформоване ядро культури має стати інтегративним елементом, що поєднує індивідуальні мотивації працівників із стратегічними пріоритетами компанії, і служитиме фільтром для прийняття управлінських рішень, визначення пріоритетів і регулювання міжособистісних відносин у колективі.

Етап 3. Каскадування цінностей у повсякденну практику компанії.

Після визначення та узгодження ядра корпоративної культури наступним критично важливим кроком є трансляція задекларованих цінностей у конкретну щоденну діяльність працівників. У контексті ТОВ «Макош Мінерал» це завдання набуває особливої актуальності, оскільки компанія перебуває на стадії зростання, її структура поступово ускладнюється, а комунікація між функціональними підрозділами вимагає дедалі більшої узгодженості.

На цьому етапі необхідно зосередитись на розробці чітких поведінкових індикаторів для кожної з ключових цінностей. Наприклад, цінність «відповідальність» для логіста може означати своєчасне інформування про затримки постачань; для менеджера-консультанта - надання клієнтам обґрунтованих і перевірених рекомендацій; для менеджера з продажу - чесна комунікація з партнерами щодо властивостей продукту.

Далі потрібно інтегрувати цінності у ключові HR-процеси: під час найму персоналу необхідно оцінювати не лише професійні навички, а й культурну сумісність кандидата з командою та організацією загалом. У процесі адаптації нових співробітників важливо приділяти увагу ознайомленню з культурними

нормами, а не лише з операційними функціями. Оцінка ефективності також має включати не лише кількісні результати, а й якісні аспекти поведінки, які відображають дотримання культурних стандартів.

Таким чином, каскадування цінностей - це перехід від абстрактних декларацій до конкретних очікуваних моделей поведінки, які працівники можуть легко ідентифікувати, розуміти та відтворювати. Цей процес сформує основу для сталого впровадження культури у всі управлінські та операційні практики ТОВ «Макош Мінерал».

Етап 4. Розгортання системної комунікаційної кампанії.

Для ТОВ «Макош Мінерал», що має молодий колектив і прагне сформувати єдине культурне середовище, внутрішня комунікаційна кампанія має бути спрямована на створення емоційного залучення працівників і підвищення рівня розуміння змін.

Комунікаційна кампанія повинна включати проведення регулярних внутрішніх зустрічей, на яких керівництво буде доносити цінності компанії через приклади, історії успіху, зворотний зв'язок. Наприклад, можна впровадити практику «Цінність місяця», коли в центрі уваги перебуває одна із ключових цінностей, її приклади у діях працівників і обговорення її значення для компанії.

Ефективним в межах цього етапу буде використання візуальних засобів, таких як постери в офісі, інфографіка з поведінковими індикаторами, внутрішній сайт або корпоративний чат, у якому регулярно публікуються повідомлення про культурні ініціативи, новини й приклади прояву цінностей у повсякденній роботі.

Системна комунікація забезпечуватиме постійне нагадування працівникам про важливість культури як основи спільної діяльності. Вона також сприятиме подоланню опіру змінам, особливо в період масштабування діяльності, коли нові працівники інтегруються в команду, і необхідно забезпечити єдність культурного сприйняття.

Етап 5. Посилення культури через лідерство.

На цьому етапі стратегія управління корпоративною культурою передбачає формування кола лідерів, які не лише підтримують культурні зміни, а й активно транслиують їх у повсякденній діяльності команди. Для ТОВ «Макош Мінерал» саме керівники середньої ланки відіграють ключову роль у формуванні «вікна в корпоративну культуру».

Практична реалізація цього етапу передбачає проведення навчання для керівників щодо ролі лідера як носія цінностей. Це можуть бути тренінги з емоційного інтелекту, коучингового стилю управління, принципів лідерської комунікації, моделювання ситуацій, коли потрібно приймати рішення відповідно до заявлених цінностей ТОВ «Макош Мінерал».

Важливим є також проведення культурних міні-брифінгів під час щотижневих зустрічей команд, регулярне визнання ціннісної поведінки працівників, готовність відкрито обговорювати помилки в команді як частину культури довіри та навчання.

Слід зазначити, що керівники є тією ланкою, через яку культура або укорінюється, або нівелюється. Тому системна робота з управлінським складом дозволить не лише забезпечити стабільну трансляцію цінностей, а й підвищити довіру до змін, що відбуваються в ТОВ «Макош Мінерал».

Етап 6. Моніторинг стану культури та коригування дій.

Необхідно впровадити постійний цикл моніторингу, оцінки та адаптації стратегії розвитку корпоративної культури. Для ТОВ «Макош Мінерал», що продовжує зростати й інтегрувати нових співробітників у свою екосистему, важливо забезпечити регулярний зворотний зв'язок щодо ефективності впроваджених культурних практик. Зокрема, доцільно запропонувати впровадження коротких систематичних опитувань щодо рівня залученості персоналу, розуміння корпоративних цінностей, атмосфери в команді, а також ідентифікації можливих «сліпих зон» у культурній динаміці. Ці опитування мають бути анонімними, з можливістю якісного аналізу результатів. Далі можна практикувати регулярне коригування внутрішньої комунікації, навчальних програм, HR-практик на основі даних моніторингу. Якщо за

результатами опитувань спостерігається зниження рівня довіри до керівництва - це може бути сигналом до посилення відкритої комунікації або перегляду стилю управління в структурному підрозділі або компанії в цілому.

Як правило, моніторинг забезпечує зворотний зв'язок між декларативним і фактичним рівнем культури, дозволяє уникати “розривів” у сприйнятті і створює умови для постійного вдосконалення організаційної поведінки. Цей етап завершує стратегічний цикл і водночас ініціює новий виток розвитку корпоративної культури компанії.

3.2 Модель формування стратегічних компетенцій менеджерів з управління корпоративною культурою компанії

Успішна реалізація стратегії управління корпоративною культурою, як було детально розкрито у попередньому пункті, неможлива без наявності в управлінській ланці відповідного рівня компетентностей. Адже саме менеджери - не лише носії, але й активні транслятори цінностей, норм і поведінкових моделей у щоденній взаємодії з персоналом. В умовах інтенсивного зростання компанії ТОВ «Макош Мінерал», формування корпоративної культури вимагає не лише формальних регламентів чи комунікаційних заходів, а й наявності менеджерів, здатних діяти як лідери які через власний приклад популяризують цінності компанії.

З огляду на це, формування стратегічних компетенцій менеджерів розглядається як невід’ємна передумова ефективного втілення кожного з шести етапів (що визначені в пункті 3.1 роботи) стратегії управління корпоративною культурою - від початкової діагностики до інституціоналізації цінностей та системного моніторингу. Без відповідної управлінської спроможності ці етапи можуть залишитися декларативними або не дати очікуваних змін. Тому наступним логічним кроком стає розробка моделі, що описує ключові компетенції, які необхідно цілеспрямовано розвивати у

менеджерів задля забезпечення культурної трансформації, що відповідає стратегічним викликам компанії.

Модель формування стратегічних компетенцій менеджерів з управління корпоративною культурою компанії можна уявити як системну багаторівневу структуру, яка поєднує елементи знань, навичок, особистісних установок та практичного досвіду.

Така модель має на меті не лише забезпечити відповідність менеджерів існуючій культурі, а й надати їм інструменти для її активного розвитку й трансформації у відповідь на стратегічні виклики бізнесу. Компетенції, що можуть реалізуватись в межах даної моделі, а також їх зміст і практичне застосування представлені в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Зміст та практичне застосування стратегічних компетенцій менеджерів в управлінні корпоративною культурою ТОВ «Макош Мінерал»

№	Назва компетенції	Зміст	Практичне застосування в компанії
1	Стратегічне мислення	Здатність пов'язувати корпоративну культуру з цілями, баченням і довгостроковими пріоритетами компанії.	Аналіз культурних ризиків під час зростання; формулювання культурних цілей.
2	Емоційне лідерство і культурна чутливість	Розуміння емоційного фону колективу, здатність створювати довірливе середовище.	Побудова атмосфери безпеки, підтримка молодих спеціалістів.
3	Комунікаційна компетентність	Уміння чітко та послідовно доносити цінності, очікування та сенси.	Проведення зустрічей з обговорення корпоративних цінностей із співробітниками
4	Управління змінами	Здатність формувати підтримку змін, долати опір, працювати з невизначеністю.	Впровадження нових правил поведінки або етапів каскадування цінностей.
5	Інституціоналізація культури	Вміння інтегрувати цінності культури в ключові HR та управлінські процеси.	Адаптація процесів підбору, навчання, оцінки до культурної моделі.
6	Навчання та розвиток (коучинг)	Уміння розвивати себе та команду, виступати наставником культурної трансформації.	Проведення індивідуальних менторських зустрічей, підтримка культурних ініціатив працівників.

Джерело: власні розробки автора

Нижче наведемо більш детальне роз'яснення сутності представлених в таблиці 3.1 компетенцій з управління корпоративною культурою.

1. Стратегічне мислення. Менеджер має розуміти, що культура - це ресурс довгострокового успіху компанії. Тому ключовою компетенцією є вміння пов'язати культурні аспекти з бізнес-стратегією, зокрема: аналіз культурних бар'єрів і драйверів зростання; виявлення культурних ризиків у періоди змін; формулювання культури як джерела конкурентної переваги.

2. Емоційне лідерство та культурна чутливість. Ключова роль менеджера - бути прикладом і транслятором культури, тож необхідні: розвинене емоційне лідерство; здатність розпізнавати настрої команди; вміння створювати психологічно безпечне середовище.

3. Комунікаційні навички. Стратегічні компетенції неможливі без вміння переконливо комунікувати сенси, цінності, очікування. Менеджер має адаптувати повідомлення до різних аудиторій; вести ціннісно-орієнтовані діалоги; використовувати сучасні канали внутрішньої комунікації.

4. Управління змінами. Формування культури – це завжди трансформація, отже менеджер повинен розуміти динаміку опору змінам; мати навички фасилітації змін; будувати стратегії поступового впровадження нових культурних норм.

5. Інституціоналізація культури. Ця компетенція передбачає інтеграцію культурних принципів у всі бізнес-процеси: формування культурного профілю під час підбору персоналу; культурно орієнтовані KPI; оцінка ефективності не лише через результати, а й через дотримання цінностей.

6. Навчання та розвиток себе і команди. Менеджер має виступати як коуч і ментор, який розвиває у підлеглих розуміння культури; підтримує їх у складних ситуаціях; постійно вдосконалює власні навички через навчання.

Приклади використання зазначених компетенцій в практиці компанії наведені в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Ситуативні кейси використання компетенцій з управління корпоративною культурою в практиці ТОВ «Макош Мінерал»

Назва компетенції	Приклади використання в практиці компанії
Стратегічне мислення	Менеджер із розвитку бізнесу запропонував доповнити систему мотивації індикаторами культурної відповідності.
Емоційне лідерство і культурна чутливість	Керівник відділу логістики помітив напруження в команді через нерівномірне навантаження і ініціював відкриту розмову з командою.
Комунікаційна компетентність	Менеджер з персоналу щомісяця публікує історію про колегу, який проявив одну з ключових цінностей компанії.
Управління змінами	Під час змін у структурі команд менеджер провів серію малих зустрічей із працівниками, щоб знизити тривожність і пояснити нові ролі.
Інституціоналізація культури	При наборі нового персоналу менеджери ввели питання щодо цінностей у співбесіду, щоб перевіряти культурну сумісність.
Навчання та розвиток (коучинг)	Керівник функціонального напрямку щомісяця проводить зустрічі з молодими фахівцями для обговорення професійного й ціннісного розвитку.

Джерело: власні розробки автора

Ці приклади ілюструють, як компетенції можуть виявлятися у конкретних управлінських ситуаціях та впливати на ефективність трансформаційних процесів у корпоративній культурі ТОВ «Макош Мінерал».

Таким чином, успішне управління процесом формування та розвитку корпоративної культури в умовах зростання компанії вимагає від менеджерів не лише технічної та управлінської підготовки, а й цілеспрямованого розвитку стратегічних компетенцій. Запропонована модель компетенцій охоплює ключові сфери - від стратегічного мислення та емоційного лідерства до інституціоналізації цінностей і наставництва. Кожна з них безпосередньо підтримує відповідні етапи формування культури та забезпечує їх ефективну реалізацію на практиці. Отже, розвиток стратегічних компетенцій менеджерів ТОВ «Макош Мінерал» є вагомим чинником досягнення сталих змін та формування спільної культурної ідентичності персоналу компанії.

ВИСНОВКИ

У межах проведеного дослідження здійснено теоретичне обґрунтування сутності корпоративної культури як ключового елементу організаційного середовища та складової сучасної системи управління персоналом. З'ясовано, що корпоративна культура виконує роль неформального регулятора поведінки працівників, впливає на мотивацію, внутрішню згуртованість колективу, стиль лідерства, а також на ефективність внутрішньої комунікації й прийняття управлінських рішень. Визначено властивості, елементи та функції корпоративної культури компанії. Систематизовано стадії формування і типологічні ознаки корпоративних культур.

У другому розділі досліджено організаційно-економічні показники діяльності та фінансового стану ТОВ «Макош Мінерал», проаналізовано кадровий потенціал і структуру персоналу, а також оцінено стан і динаміку розвитку корпоративної культури компанії. Проведене дослідження дозволило комплексно оцінити чинники, що формують внутрішнє середовище підприємства, зокрема його кадрову, економічну та культурну складові.

В роботі визначено, що ТОВ «Макош Мінерал» є провідною компанією у сфері дистрибуції мінеральних добрив із чітко сформованою лінійно-функціональною структурою управління, яка забезпечує ефективну координацію між функціональними підрозділами, оптимізує процеси планування та дистрибуції, а також сприяє оперативному реагуванню на ринкові виклики. Зазначено, що організаційна модель підприємства дозволяє ефективно взаємодіяти з міжнародними партнерами та забезпечувати сталість логістичних операцій.

Проаналізовано динаміку фінансових показників компанії за 2021–2024 роки, досліджено темпи зростання доходів, прибутку, активів, капіталу та зобов'язань. Визначено, що за цей період дохід компанії зріс більш ніж у 2,2 раза, водночас спостерігається певне зниження чистого прибутку у 2024 році порівняно з 2021 роком, що свідчить про збільшення витратного навантаження

на тлі масштабування діяльності. Оцінено основні коефіцієнти фінансової стійкості, ліквідності та рентабельності, які загалом свідчать про високу фінансову незалежність компанії, однак із тенденцією до зниження рентабельності активів і чистої маржі.

У роботі проаналізовано структуру та динаміку операційних витрат, виявлено зростання витрат за всіма ключовими статтями, зокрема матеріальні витрати зросли у 8,3 раза за п'ять років. Визначено, що зростання витрат на оплату праці та соціальні відрахування є підтвердженням розширення штату працівників та реалізації політики соціальної відповідальності.

Проаналізовано кадровий склад ТОВ «Макош Мінерал» за статевими, віковими, професійними та трудовими характеристиками. Визначено, що персонал компанії має переважно молодий вік і короткий трудовий стаж, що характерно для організацій на етапі активного росту. Водночас виявлено збалансовану структуру за функціональними категоріями працівників, що свідчить про ефективну управлінську ієрархію.

Досліджено динаміку продуктивності праці та середньомісячної заробітної плати. Встановлено, що за 2021–2024 роки продуктивність праці зросла на 68%, а середньомісячна зарплата – на 65%, що засвідчує високу віддачу персоналу та позитивну динаміку матеріальної мотивації.

Оцінено стан корпоративної культури в компанії. Визначено, що підприємство знаходиться на етапі переходу до формалізованої культурної моделі, в межах якої відбувається розвиток системи внутрішніх комунікацій, формування культурної мапи, проведення внутрішніх опитувань та посилення ролі HR-служби. За результатами досліджень виявлено домінування матеріальної мотивації серед цінностей працівників, а також високу лояльність до компанії – понад 76% працівників прагнуть залишатися в компанії понад п'ять років.

У третьому розділі роботи досліджено особливості формування та реалізації стратегії управління корпоративною культурою ТОВ «Макош Мінерал». Визначено, що на тлі інтенсивного організаційного зростання

компанія потребує системного підходу до управління культурною ідентичністю.

Систематизовано шість ключових етапів розробки стратегії: діагностика поточного культурного стану, формулювання ядра корпоративної культури, каскадування цінностей у повсякденну практику, комунікаційна підтримка змін, розвиток лідерства та моніторинг ефективності впроваджених заходів. Проаналізовано важливість залучення працівників до формування ціннісної основи та необхідність трансляції культурних норм через усі HR-процеси - від підбору персоналу до оцінювання результатів діяльності. Обґрунтовано роль внутрішньої комунікації та лідерських практик як чинників посилення культурної єдності.

Розроблено модель стратегічних компетенцій менеджерів, що охоплює стратегічне мислення, емоційне лідерство, комунікаційні навички, управління змінами, інституціоналізацію цінностей та коучинг. Запропонована модель слугує основою для розвитку управлінського потенціалу в контексті підтримки культурної трансформації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ПОСИЛАНЬ

1. Антуневич В. Як війна змінила корпоративну культуру та цінності компаній. URL: <https://speka.media/victoria.antunevich/yak-viina-zminila-korporativnu-kulturu-ta-cinnosti-kompanii-plqmxv>
2. Баюра Д. Корпоративне управління – особливий вид менеджменту. URL: <https://e-b.com.ua/korporativne-upravlinnya-osoblivii-vid-menedzmentu-3227>
3. Білецька К. Корпоративна культура: від розуміння до створення. URL: <https://stud-point.com/blog/self-development-and-motivation/korporatyvna-kultura-vid-rozuminnya-do-stvorenniya/>
4. Гонtareва І.В., Євтушенко В.А., Ковальова В.І. Особливості стратегічного управління персоналом організації в сучасних умовах. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2022. Вип. 3. С. 50-56. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/cxeebu_2022_3_10_57
5. Гринчук І. Корпоративна культура в компанії під час війни. URL: <https://ain.ua/2022/12/23/korporatyvna-kultura-v-kompaniyi-pid-chas-vijny-ne-na-chasi-chy-aktualno-yak-nikoly/>
6. Грицак Н. Корпоративна культура: палиця з двома кінцями. URL: <https://agro-business.com.ua/agro/kermo-kerivnyka/item/1983-korporatyvna-kultura-palytsia-z-dvoma-kintsiamy.html>
7. Грінка Т.І., Немченко Т.А. Нові стратегії менеджменту при цифровій трансформації бізнесу в Україні. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2023. Вип. 9. С. 49-57. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npkntu_e_2023_9_7
8. Громко Л. Корпоративна культура як ключовий чинник розвитку торговельного підприємства. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2020. No2. С. 114-120. URL: <https://echas.vnu.edu.ua/index.php/echas/article/view>

9. Денисюк Б. Як війна змінює корпоративні культури. URL: <https://hrliga.com/index.php?module=news&op=view&id=24157>
10. Захарова Н.Ю. Особливості сучасного менеджменту персоналу підприємств. *Теорія і практика розбудови екосистеми соціальної сфери в умовах повоєнного відродження України*: зб. тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції (Київ, 17–18 квітня 2024 р.). Київ: КНЕУ, 2024. С. 126-129.
11. Корпоративна культура організації: як сформувати та впровадити. URL: <https://indigo.co.ua/ua/blog/korporativna-kultura-organizaciji-yak-sformuvati-ta-vprovaditi>
12. Корпоративна культура у різних країнах світу. URL: <https://jobs.ua/articles/korporativna-kultura-u-rznih-kranah-svtu-14679>
13. Корпоративна культура через призму війни. URL: <https://budni.robota.ua/expert-thoughts/korporativna-kultura-cherez-prizmu-viyni>
14. Корпоративна культура як один з ключових факторів формування позитивного бренду роботодавця. URL: <https://nashkraj.ua/uk/blog/korporativna-kultura-yak-odyn-z-klyuchovyh-faktoriv-formuvannya-pozytyvnogo-brendu-robotodavtsya/>
15. Корпоративна культура: 8 прикладів від успішних компаній URL: <https://www.management.com.ua/notes/8-prykladiv-kultury-vid-uspishnykh-kompaniy.html>
16. Макош - трейдер та дистриб'ютор мінеральних добрив та добрив живлення. URL: <https://makosh-group.com.ua>.
17. Менеджмент персоналу: навч.-методич. посіб. / Дяків О. П., Коцур А. С., Островерхов В. М., Надвиничний С. А., Шкільняк М. М., Шушпанов Д. Г. / за заг. ред. М. М. Шкільняка. Тернопіль. 2022. 280 с.
18. Менеджмент персоналу: навчальний посібник / Укл. О.В. Безпалько, А.Д. Бергер, Т.М. Березянко, Ю.М. Гринюк, Д.Г. Грищенко, О.І. Драган, А.С. Зеніна-Біліченко, Л.М. Мазник, Л.І. Тертична, О.М. Соломка, О.А. Чигринець [За. заг. ред. О.І. Драган]. Київ: МПП «ЛИНО», 2022. 612 с.

19. Наумова О.О. Стратегії управління персоналом підприємства. Вчені записки університету «КРОК». Серія: Економіка. 2021. Вип. 1. С. 137-141. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzruk_2021_1_16 59
20. Панченко І.В., Серeda Г.В. Трансформація стратегічних імперативів управління персоналом в умовах пандемії COVID-19. Економіка і організація управління, №4 (40). Вінниця, 2020. С. 82-88.
21. Платошкіна Л. Як змінилась корпоративна культура протягом війни. URL: <https://jobs.ua/articles/yak-zmnilas-korporativna-kultura-protyagom-vyni-14608>
22. Потьомкіна О.В. Трансформація системи управління персоналом підприємства в умовах цифровізації економіки. *Економічні науки. Серія: Регіональна економіка.* - 2022. - Вип. 19. - С. 217-224.
23. Продіус О.І., Афанасенко М.А., Лемешко М.А. Напрями удосконалення системи управління персоналом в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство.* № 61, 2024. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-100>.
24. Романюк Л.М., Харченко І.В. Визначення напрямів реалізації стратегії управління персоналом підприємства в контексті забезпечення її взаємозв'язку із конкурентною стратегією підприємства. *Центрально-український науковий вісник. Економічні науки*, 2020, вип. 4 (37). С. 210-219.
25. Семикіна М.В. Корпоративна культура та якість людського капіталу: особливості взаємовпливу. Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. *Економічні науки.* 2021. № 28. С. 68-75.
26. Слабко Я.Я. Управління організаційною культурою підприємства: інноваційний аспект. *Інвестиції: практика та досвід.* – 2022. № 7. С. 19-22.
27. Смесова В.Л., Ковтун Н.В. Оцінювання рівня розвитку корпоративної культури промислового підприємства в контексті управління та інноваційного розвитку. *Економічний вісник Дніпровської політехніки.* 2023. №1. 172-180.

28. Стамбульська Х. Корпоративна культура: сутність, типи та роль у розвитку організації. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2022/206.pdf

29. Створення здорової корпоративної культури плюс кейси західних компаній. URL: <https://hurma.work/blog/05-2021-stvorenniya-zdorovoyi-korporativnoyi-kultury-kejsy-zahidnyh-kompanij-2/>

30. Створення корпоративної культури. URL: <https://hurma.work/blog/stvorenniya-korporativnoyi-kulturi/>

31. Степанова Л. В., Тужилкіна О. В. Корпоративна культура в контексті регулювання соціально-трудових відносин. Соціально-трудові відносини: проблеми науки та практики: монографія. Полтава, 2020. С. 518–534

32. Терон І. В. Корпоративна культура в механізмах регулювання соціально-трудових відносин / І. В. Терон // Глобальні та національні проблеми економіки. - 2018. -v№ 6. - С. 639 643.

33. Управління персоналом: підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. / О. М. Шубалий, Н.Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О.А. Хілуха, П.М. Косінський; за заг. ред. О. М. Шубалого. – Луцьк: ЛНТУ, 2023. – 414 с.

34. Фінансова звітність ТОВ «Макош Мінерал» за 2022 рік. URL: https://clarity-project.info/edr/41157153/yearly-finances?current_year=2022

35. Фінансова звітність ТОВ «Макош Мінерал» за 2023 рік. URL: https://clarity-project.info/edr/41157153/yearly-finances?current_year=2023

36. Фінансова звітність ТОВ «Макош Мінерал» за 2024 рік. URL: https://clarity-project.info/edr/41157153/yearly-finances?current_year=2024

37. Хілуха О.А. Сутнісні характеристики корпоративного управління. URL: https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/5104/1/Khilukha_O.pdf

38. Що таке організаційна культура в сучасній компанії? URL: <https://experience.dropbox.com/uk-ua/resources/what-is-organizational-culture>