

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

бізнес-технологій та економіки

(повне найменування факультету)

Менеджмент та адміністрування

(повне найменування кафедри)

Пояснювальна записка

до дипломного проєкту (роботи)

магістр

(ступінь вищої освіти)

на тему «Удосконалення корпоративної культури підприємства»

(назва теми)

Виконав: студент 2 курсу, групи БТЕ-0814м

Спеціальності D3 «Менеджмент»

Код і найменування спеціальності

Освітня програма (спеціалізація)

Менеджмент організацій та адміністрування

МАРЧЕНКО В.В.

(ПРИЗВИЩЕ та ініціали)

Керівник СОРІНА О.О.

(ПРИЗВИЩЕ та ініціали)

Рецензент Скакун А.М.

(ПРИЗВИЩЕ та ініціали)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

факультет бізнес-технологій та економіки
Кафедра «Менеджмент та адміністрування»
Ступінь вищої освіти магістр
Спеціальність D3 «Менеджмент»
Освітня програма (спеціалізація) Менеджмент організацій та адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри Тетяна ПУЛІНА

«22» січня 2026 року

З А В Д А Н Н Я

НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЄКТ (РОБОТУ) СТУДЕНТА(КИ)

МАРЧЕНКО Владислава Володимировича

(ПРІЗВИЩЕ, ім'я, по батькові)

1.Тема проєкту (роботи) «Удосконалення корпоративної культури підприємства»

керівник проєкту (роботи) канд.е.н,доцент СОПІНА Оксана Олександрівна

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

затверджені наказом закладу вищої освіти від «08» жовтня 2025 року №461

2.Строк подання студентом проєкту (роботи) 19.12.2025

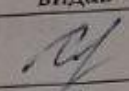
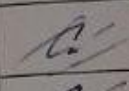
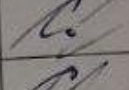
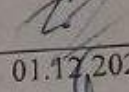
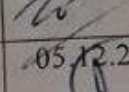
3.Вихідні дані до проєкту (роботи) наукові праці українських та іноземних вчених, матеріали конференцій, інформація інтернет ресурсів, звітності, документи та файли з відкритих ресурсів АТ «Мотор Січ».

4.Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 1.Теоретичні основи удосконалення корпоративної культури підприємства. 2.Аналіз корпоративної культури АТ «Мотор Січ».3.Шляхи удосконалення корпоративної культури АТ «Мотор Січ».

5.Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень, кількість слайдів, плакатів)

13 рис., 18 табл., 50 джерел, 1 додаток.

6. Консультанти розділів проєкту (роботи)

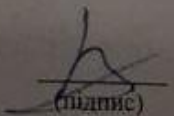
Розділ	ПРИЗВИЩЕ, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання видав
I	Соріна О.О., канд.е.н.доцент кафедри «Менеджмент та адміністрування»		
II	Соріна О.О., канд.е.н.доцент кафедри «Менеджмент та адміністрування»		
III	Соріна О.О., канд.е.н.доцент кафедри «Менеджмент та адміністрування»		
Нормоконтроль	ПУЛІНА Т.В., професор кафедри «Менеджмент та адміністрування», д.е.н	01.12.2025 	05.12.2025 

7. Дата видачі завдання «20» березня 2025 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проєкту (роботи)	Строк виконання етапів проєкту (роботи)	Примітка
1	Організаційне зібрання щодо термінів подання кваліфікаційної роботи та методики її виконання	04.03.2025	04.03.2025
2	Вибір теми	14.03.2025	14.03.2025
3	Затвердження керівників кваліфікаційних робіт по кафедрі	20.03.2025	20.03.2025
4	Огляд та опрацювання наукової та спеціальної літератури з теми	постійно	постійно
5	Наказ Ректора НУ «Запорізька політехніка» про затвердження тем кваліфікаційних робіт		
6	Видача завдання до кваліфікаційної роботи	20.03.2025	20.03.2025
7	Розробка робочого плану кваліфікаційної роботи за узгодженням з науковим керівником	04.04.2025	04.04.2025
8	Написання 1 розділу та представлення його на кафедру у друкованому варіанті	30.06.2025	30.06.2025
9	Написання 2 розділу та представлення його на кафедру у друкованому варіанті	20.10.2025	20.10.2025
10	Написання 3 розділу та представлення його на кафедру у друкованому варіанті в цілому	28.11.2025	28.11.2025
11	Нормоконтроль	01.12.2025-05.12.2025	01.12.2025-05.12.2025
12	Попередній захист кваліфікаційної роботи	10.12.2025-12.12.2025	10.12.2025-12.12.2025
13	Подання роботи на кафедру в остаточному чистому оформленні	18.12.2025-19.12.2025	18.12.2025-19.12.2025
14	Захист кваліфікаційної роботи перед ЕК	22.01.2026-28.01.2026	22.01.2026-28.01.2026

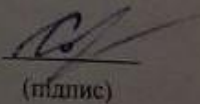
Студент


(підпис)

Владислав МАРЧЕНКО

(Ім'я ПРИЗВИЩЕ)

Керівник проєкту (роботи)


(підпис)

Оксана СОРИНА

(Ім'я ПРИЗВИЩЕ)

РЕФЕРАТ

Магістерська робота «Удосконалення корпоративної культури підприємства»: 118 с., 13 рис., 18 табл., 50 джерел, 1 додаток.

Об'єктом дослідження є корпоративна культура підприємства.

Предметом дослідження є процеси формування, оцінювання та вдосконалення корпоративної культури АТ «Мотор Січ».

Мета роботи - розроблення практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності корпоративної культури підприємства АТ «Мотор Січ»

Методи дослідження: системний підхід, аналіз і синтез, економічний аналіз, порівняльний аналіз, графічний, SWOT, табличний метод.

Результати і їх новизна. У роботі уточнено теоретичні засади корпоративної культури, визначено ключові чинники її формування та проведено оцінку корпоративної культури АТ «Мотор Січ», що виявила як сильні сторони, так і проблемні зони. Розробка комплексу засобів для вдосконалення корпоративної культури машинобудівного підприємства.

Основні положення роботи. Розглянуто теоретичні основи управління корпоративною культурою. Проаналізовано корпоративну культуру АТ «Мотор Січ» та запропоновано шляхи її вдосконалення.

Значущість роботи і висновки. Визначені напрями удосконалення корпоративної культури дозволять підприємству підвищити рівень мотивації та залученості персоналу, покращити внутрішні комунікації, адаптивність управління та ефективність використання людського потенціалу

Ключові слова: КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА, МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ, ОРГАНІЗАЦІЙНА ПОВЕДІНКА, ВНУТРІШНІ КОМУНІКАЦІЇ, ЛІДЕРСТВО, БЕЗПЕКА ПРАЦІВНИКІВ, АДАПТИВНІСТЬ, УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, ЦИФРОВІЗАЦІЯ HR

ANNOTATION

Master's thesis "Improving the corporate culture of the enterprise": 118 pages, 13 figures, 18 tables, 50 references, 1 appendix.

The object of the study is the corporate culture of the enterprise.

The subject of the study is the processes of formation, evaluation, and improvement of the corporate culture of Motor Sich JSC.

The purpose of the thesis is to develop practical recommendations for improving the effectiveness of the corporate culture of Motor Sich JSC.

Research methods include a systemic approach, analysis and synthesis, economic analysis, comparative analysis, graphical methods, SWOT analysis, and tabular methods.

Results and scientific novelty. The study clarifies the theoretical foundations of corporate culture, identifies the key factors influencing its formation, and provides an assessment of the corporate culture at JSC "Motor Sich," which revealed both strengths and areas for improvement. Development of a set of measures to enhance the corporate culture of a machine-building enterprise.

Main provisions of the thesis. The theoretical foundations of corporate culture management are considered. The corporate culture of JSC "Motor Sich" is analyzed and ways of its improvement are proposed.

Significance of the study and conclusions. The identified directions for improving corporate culture will enable the enterprise to increase employee motivation and engagement, improve internal communications, enhance management adaptability, and increase the efficiency of human potential utilization.

Keywords: CORPORATE CULTURE, STAFF MOTIVATION, ORGANIZATIONAL BEHAVIOR, INTERNAL COMMUNICATIONS, LEADERSHIP, EMPLOYEE SAFETY, ADAPTABILITY, PERSONNEL MANAGEMENT, HR DIGITALIZATION

ЗМІСТ

Завдання на дипломний проект (роботу)

Реферат

Annotation

Вступ.....	6
Розділ 1 Теоретичні основи удосконалення корпоративної культури підприємства.....	11
1.1 Сутність та роль корпоративної культури в розвитку підприємства.....	11
1.2 Чинники формування корпоративної культури та їх характеристика.....	20
1.3 Підходи до удосконалення корпоративної культури підприємства в умовах воєнного стану.....	31
Висновки до розділу 1.....	40
Розділ 2 Аналіз корпоративної культури АТ «Мотор Січ».....	42
2.1 Організаційно-економічна характеристика АТ «Мотор Січ».....	42
2.2 Аналіз основних факторів впливу на формування корпоративної культури підприємства.....	52
2.3 Оцінка корпоративної культури АТ «Мотор Січ».....	63
Висновки до розділу 2.....	73
Розділ 3 Шляхи вдосконалення корпоративної культури АТ «Мотор Січ».....	75
3.1 Напрямки удосконалення корпоративної культури АТ «Мотор Січ».....	75
3.2 Практичні рекомендації з підвищення ефективності корпоративної культури АТ «Мотор Січ».....	90
3.3 Оцінка економічної доцільності реалізації розроблених заходів.....	99
Висновки до розділу 3.....	106
Висновки.....	108
Список використаних джерел.....	111
Додатки.....	117

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасні умови функціонування підприємств в Україні характеризуються високим рівнем нестабільності, що зумовлено воєнним станом, порушенням логістичних ланцюгів, кадровими ризиками, зростанням конкуренції та необхідністю швидкої адаптації до зовнішніх викликів. У таких умовах корпоративна культура набуває стратегічної ваги, оскільки виступає фундаментом для стабільності, згуртованості та результативності персоналу. Саме ефективна корпоративна культура забезпечує орієнтацію працівників на спільні цінності та цілі, формує високу мотивацію, сприяє збереженню трудового потенціалу та зміцненню репутації підприємства.

Окрім цього, корпоративна культура виступає важливим чинником внутрішньої стійкості організації, оскільки сприяє зниженню рівня соціальної напруги в колективі, підвищенню довіри до керівництва та формуванню відчуття причетності працівників до спільної справи. В умовах тривалого стресу та невизначеності саме корпоративна культура здатна забезпечити баланс між виробничими вимогами та потребами персоналу, що є критично важливим для збереження ефективності діяльності підприємства.

Корпоративна культура є складною системою цінностей, норм, правил, поведінкових моделей та традицій, які визначають внутрішній клімат організації та впливають на її ефективність. Вона формується під впливом багатьох чинників, серед яких ключову роль відіграють стиль управління, організаційні комунікації, система мотивації, взаємовідносини в колективі, рівень безпеки та психологічна атмосфера. В умовах війни ці компоненти трансформуються, що потребує особливої уваги до підтримання стабільності персоналу, його психологічного благополуччя та залученості.

У зв'язку з цим корпоративна культура все частіше розглядається не лише як елемент внутрішнього середовища підприємства, а як стратегічний

інструмент управління, що дозволяє забезпечити адаптивність організації, підвищити лояльність працівників та підтримати безперервність бізнес-процесів навіть за умов суттєвих зовнішніх обмежень.

АТ «Мотор Січ» є одним із найбільших машинобудівних підприємств України, що має багаторічний досвід, усталені традиції та високий рівень технологічності. Разом із тим підприємство перебуває під впливом воєнних загроз, змін ринкової кон'юнктури та нових вимог до управління персоналом. Це зумовлює необхідність перегляду, оновлення та вдосконалення корпоративної культури з метою забезпечення ефективного функціонування підприємства, підтримки працівників та підвищення його конкурентоспроможності.

Особливої актуальності набуває питання збереження кадрового потенціалу, формування стабільних комунікацій та підтримання високого рівня відповідальності персоналу, що безпосередньо пов'язано з ціннісними орієнтирами та нормами корпоративної культури підприємства.

Актуальність дослідження полягає в тому, що корпоративна культура стає важливим інструментом забезпечення життєздатності підприємства в умовах невизначеності. Її вдосконалення дозволяє не лише підвищити мотивацію та ефективність праці співробітників, а й забезпечити стійкість компанії, адаптивність до змін, розвиток інновацій та зміцнення організаційної єдності.

Таким чином, дослідження корпоративної культури набуває комплексного характеру, поєднуючи управлінські, соціальні та психологічні аспекти діяльності підприємства, що зумовлює її значущість у сучасних умовах розвитку економіки.

Недостатня увага до корпоративної культури може призвести до зниження продуктивності, збільшення рівня плинності кадрів, погіршення психологічного клімату та послаблення конкурентних позицій підприємства.

Вагомий внесок у вивчення сутності, функцій та механізмів управління корпоративною культурою в контексті вітчизняного бізнес-середовища

зробили українські вчені: А. Колот, О. Кузьмін, Г. Щокіна, Л. Балабанова, С. Хазан, В. Герасимчук, О. Амоша, О. Замковий, Н. Чернікова, С. Долгов, Д. Доценко, А. Спіцина, Я. Олексенко, Г. Граціотова, А. Степанова. та ін. Теоретико-методологічні засади формування та розвитку корпоративної культури як стратегічного інструменту управління підприємством досліджували провідні закордонні вчені, зокрема Е. Шайн, Г. Хофстеде, К. Камерон, Р. Куїнн, Д. Денісон, Ч. Хенді, П. Сенге, М. Армстронг. Особливості трансформації корпоративної культури, лідерства та управління персоналом в умовах кризи, воєнного стану та високої невизначеності перебувають у фокусі уваги таких дослідників, як: О. Продіус, М. Афанасенко, В. Храпкіна, О. Храпкін, С. Чернов, С. Гайдученко, Л. Червінська, Т. Червінська, І. Чорнодід, Н. Василюк, І. Петренко, Р. Зварич, В. Вороніна, О. Вараксіна, С. Назаренко

Мета і завдання дослідження. Мета написання роботи – розроблення практичних рекомендацій з удосконалення корпоративної культури підприємства АТ «Мотор Січ».

Об’єктом дослідження є корпоративна культура підприємства.

Предметом дослідження є процеси формування, оцінювання та вдосконалення корпоративної культури АТ «Мотор Січ».

Відповідно до мети роботи поставлені наступні завдання:

- розглянути сутність, та роль корпоративної культури в розвитку підприємства;
- охарактеризувати чинники формування корпоративної культури та їх характеристик;
- дослідити чинники впливу на формування та розвиток корпоративної культури в умовах воєнного стану;
- надати організаційно-економічну характеристику;
- проаналізувати стан та особливості корпоративної культури;
- надати оцінку корпоративній культурі;
- запропонувати напрямки удосконалення корпоративної культури;

- розробити практичні рекомендації з підвищення ефективності корпоративної культури;
- обґрунтувати оцінку економічної доцільності реалізації розроблених заходів.

Методи дослідження: Для досягнення поставленої мети у дослідженні застосовано комплекс наукових методів: системний підхід (використано для всебічного розгляду корпоративної культури як цілісної системи, що складається з цінностей, норм, комунікацій, поведінкових моделей та управлінських практик); метод аналізу та синтезу (застосовано для структурування теоретичного матеріалу); економічний аналіз (використано для оцінювання ефективності корпоративної культури на підприємстві та визначення економічної доцільності впровадження запропонованих заходів); порівняльний аналіз (застосовано для зіставлення сучасних підходів до розвитку корпоративної культури та практик, які реалізуються на АТ «Мотор Січ».); графічний метод (використано для візуалізації структури корпоративної культури, динаміки показників та результатів оцінювання у вигляді схем, діаграм і графіків); SWOT-аналіз (застосовано для визначення сильних і слабких сторін корпоративної культури, а також можливостей та загроз, що впливають на її розвиток); табличний метод (використано для систематизації отриманих даних, порівняння показників, структурування аналітичної інформації та представлення результатів у зручному форматі).

Наукова новизна. У роботі уточнено теоретичні засади корпоративної культури та визначено ключові чинники її формування. Розглянуто основні підходи до формування корпоративної культури. Розробка комплексу засобів для вдосконалення корпоративної культури машинобудівного підприємства.

Практична цінність полягає у можливості безпосереднього використання запропонованих рекомендацій для вдосконалення корпоративної культури АТ «Мотор Січ», що сприятиме підвищенню ефективності внутрішніх комунікацій, мотивації персоналу, його психологічної підтримки та рівня залученості, а також посиленню

адаптивності управління в умовах воєнного стану та зміцненню конкурентоспроможності підприємства.

Апробація результатів бакалаврської роботи. За результатами проведеного дослідження опубліковано тези доповіді «Фактори формування корпоративної культури» на міжнародній науковій конференції “SCIENTIFIC DEVELOPMENT IN A CHANGING WORLD” у м.Львів

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота містить вступ, три розділи, висновки, список використаної літератури. Повний обсяг роботи – 118 сторінок, включаючи 18 таблиць, 13 рисунків. Список використаних джерел (50 найменувань) – 6 сторінок, 1 додаток

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність та роль корпоративної культури в розвитку підприємства

Сучасний економічний клімат вимагає розвитку високорівневої корпоративної культури, що є гарантією довгострокової ринкової ефективності. Корпоративна культура має значний вплив на репутацію компанії та безпосередньо впливає на її фінансові показники, продуктивність, соціальний вплив на працівників, їхній моральний дух та фізичне благополуччя. Тому кожна компанія повинна звертати пильну увагу на фактори, що впливають на її діяльність. Враховуючи складність функціонування вітчизняних підприємств на українському ринковому середовищі в умовах війни, всі підприємства мають приділити корпоративній культурі значну увагу.

Корпоративна культура – це компонент, який пов’язує всі види діяльності, від внутрішніх до зовнішніх відносин, сприяє згуртованості команди та робить внесок у імідж підприємства. Саме вона допомагає організаціям формувати індивідуальний імідж. Поширення корпоративної культури, особливо назовні, зміцнює конкурентоспроможність підприємства. Збалансована корпоративна культура підвищує ефективність працівників та організації в цілому [8, с. 131].

За словами І.О. Попатенко та О.В. Таранич, корпоративна культура – це система взаємопов’язаних матеріальних та духовних цінностей, що формують організаційне середовище, відображаючи індивідуальність, сприйняття соціального середовища, поведінку та взаємодію з навколишнім середовищем. Корпоративна культура – це галузь досліджень, що охоплює менеджмент, стратегічний менеджмент, соціологію, культурологію та психологію

управління. Хоча цей підхід створює певні труднощі, він дозволяє використовувати корпоративну культуру як інструмент підвищення ефективності системи управління компанією. Це допомагає підвищити продуктивність, зменшити плинність кадрів у дедалі більш конкурентному середовищі та збільшити прибутковість від підприємницької діяльності [3, с. 249].

Н.М. Чернікова, С.В. Долгов та Д.В. Бондаренко вважають, що корпоративна культура є ефективним інструментом розвитку бізнесу компанії. Поняття «корпоративна культура» охоплює різні компоненти, які вчені визначили наступним чином: світогляд співробітників, моральні якості, духовні потреби, рівень підготовки, дрес-код, управлінські практики, методи комунікації, політика ведення переговорів, етика та організаційні процедури [5, с. 249].

С.Р. Глива та Х.С. Передало вважають корпоративну культуру невід'ємним елементом будь-якого підприємства, незалежно від його виду діяльності, місії, бачення та сфери діяльності. Корпоративна культура – це сукупність цінностей, правил, ритуалів, вірувань та переконань усіх зацікавлених сторін, взаємопов'язаних виконанням завдань в рамках організаційної системи [12].

Потапюк І.П. наголошує, що корпоративна культура є невід'ємною умовою успішного функціонування будь-якої компанії, оскільки науково-технічний прогрес значно прискорює деградацію професійних знань та навичок. Дійсно, корпоративна культура на підприємстві має прищепити працівникам прагнення до постійного вдосконалення та особистісного розвитку. Вона також є важливим маркетинговим ресурсом [9, с. 171; 5, с. 177-181].

А.В. Череп, О.О. Веремєєнко та Є.В. Маказан визначають корпоративну культуру як «організаційний інструмент, за допомогою якого компанія визначає свій успіх та прогрес, а також реакцію своїх співробітників на ці успіхи, через ідеї, цінності та ставлення, що панують у команді» [13, с. 23].

Корпоративна культура, як наголошують Сікорська Л.В. та Лесько О.Й., – це складне та різноманітне поняття, яке відіграє вирішальну роль у функціонуванні та розвитку компанії. Це сукупність спільних цінностей, переконань, традицій та норм поведінки, які разом утворюють унікальне психосоціальне середовище в організації [15].

Храпкіна В.В. та Храпкін О.М. пропонують розглядати корпоративну культуру з точки зору впливу керівництва на її формування. На їхню думку, корпоративна культура складається з сукупності цінностей, норм, переконань та практик, властивих компанії, які формують поведінку її членів та їхню взаємодію із зовнішнім середовищем. Лідери відіграють вирішальну роль у формуванні та впровадженні цих культурних аспектів через свої дії, комунікацію, прийняття рішень та особисті взірці для наслідування, зрештою визначаючи успіх чи невдачу стратегії організації [14, с. 69].

Розглянемо корпоративну культуру через призму управлінського та психологічного впливу на персонал та діяльність організації в цілому (рис. 1.1).

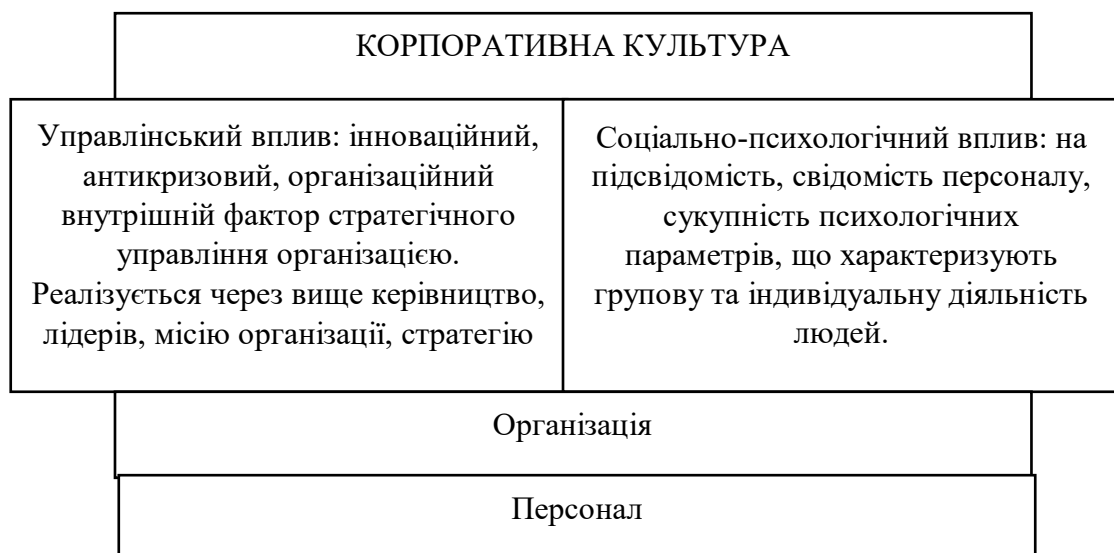


Рис. 1.1 Модель управлінського та соціально-психологічного впливу корпоративної культури на діяльність організації [11, с. 154]

Корпоративна культура відіграє роль системоутворюючого фактору в організації. Вона базується на впливі багатьох факторів та визначає характер і напрямок впливу управлінських та соціально-психологічних чинників на організацію в цілому, і зокрема на її співробітників. Враховуючи необхідність соціальноорієнтованого підходу та вплив корпоративної культури, обґрунтованим є наступний висновок: формування та розвиток корпоративної культури повинно, перш за все, базуватися на соціальному підході. Водночас синергетичні ефекти, які завжди спостерігаються, коли корпоративна культура збалансована, відображають поточну реальність та індивідуальний образ організації, а також чітко визначають стратегічні фактори її розвитку. Корпоративна культура впливає на чотири аспекти її діяльності: процеси, організаційну поведінку, конкурентоспроможність та потенціал [11, с. 153].

Корпоративна культура дозволяє керівництву створювати бізнес-середовище, що відповідає принципам та цінностям організації. Тому при її створенні необхідно враховувати всі фактори, що впливають на неї. Фактори, що її формують, необхідно постійно аналізувати. У постійно мінливому організаційному середовищі необхідно розробити внутрішню систему моніторингу, щоб швидко реагувати на ці зміни та адаптувати корпоративну культуру.

Корпоративна культура повинна бути структурована та оснащена певними критеріями та характеристиками, включаючи переконання, норми, цінності, припущення та символи, які дозволяють співробітникам виконувати свої щоденні завдання.

Таким чином, структура корпоративної культури визначається розподілом організаційних критеріїв та ідеології. До них належать:

- організаційні: системи лідерства, норми поведінки, структури робочих процесів, методи вирішення конфліктів, комунікаційні зв'язки, організаційна форма;

- ідеологічні: організаційні традиції, особисті та організаційні цінності, орієнтації на розвиток тощо [18, с. 14]

Інший підхід до розкриття структури корпоративної культури полягає у вивченні її різних рівнів:

- зовнішній (організаційна специфіка, символи тощо);
- фундаментальний (місії, кодекси, правила взаємовідносин);
- внутрішній (несформульовані правила) [18, с. 14]

Сазонова Т. О., Потапюк І. П., Шаповал В.В. пропонують наступні атрибути корпоративної культури підприємства (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Атрибути корпоративної культури підприємства [8, с. 133]

Назва атрибуту	Зміст	Прояв
Зразки фундаментальних припущень	ними керуються працівники у своїх діях та поведінці, вони пов'язані зі сприйняттям навколишнього середовища та факторів, що регулюють та впливають на нього	спеціальні, призначені для внутрішнього користування, документи, наприклад, «Кодекс співробітника», «Етичний кодекс», «Керівництво для співробітників» тощо. Організаційні легенди, міфи та історії про «засновників»
Ціннісні орієнтири	формують межі допустимої трудової поведінки працівників	Ціннісні орієнтації організації визначають розуміння трудового колективу та кожного співробітника відносно того, яким чином слід діяти в тих чи інших обставинах
Символіка	«трансляє» ціннісні орієнтації працівникам та зовнішньому оточенню	дизайн, дрес-код, емблема, кольори

Різні дослідження виділяють різні атрибути та критерії в структурі корпоративної культури організації, проте проте треба такі компоненти:

- цінності та місію, які визначають цілі організації та шляхи їх досягнення;
- норми та правила, які становлять прийняті стандарти поведінки в організації, диктують поведінку співробітників у певних ситуаціях та регулюють робочі процеси та взаємодію між співробітниками;
- символи та ритуали, що представляють корпоративну культуру

(логотип, слоган, традиційні дії та церемонії), служать для підтримки та зміцнення спільних цінностей та ідентичності співробітників;

– структура та комунікація, які відображають організацію, спрямовують поширення інформації всередині організації та впливають на сприйняття та взаємодію співробітників з корпоративною культурою;

– лідерство та менеджмент, які відіграють вирішальну роль у визначенні та підтримці корпоративної культури. Разом ці елементи визначають «дух» підприємства та впливають на всі аспекти його діяльності, від робочих процесів до відносин між співробітниками [18, с. 15].

Однак слід наголосити, що фундаментальна цінність корпоративної культури полягає в її співробітниках. Визнання важливості та внеску співробітників у колективний успіх організації є важливим. Корпоративна культура будується не лише через відносини між співробітниками, але й через створення середовища, що сприяє особистісному розвитку та взаємній повазі. Ввічливість та увага до індивідуальних потреб співробітників, а також акцент на спільному успіху сприяють позитивному соціальному та психологічному клімату в компанії [14, с. 71].

Баланс між командною роботою та згуртованістю, а також індивідуалізм, що сприяє креативності та самовираженню, є важливими для створення гармонійного робочого простору. Зовнішні елементи, такі як візуальна ідентичність та дизайн офісу, не лише служать естетичним цілям, але й сприяють відчуттю єдності та приналежності всередині компанії. Однак вони не є основою корпоративної культури; радше вони відображають глибоко вкорінені цінності організації [14, с. 71].

Корпоративна культура підприємства спрямована на досягнення високого рівня продуктивності та, як і в будь-якому бізнесі, визначається набором завдань, які компанія ставить та розробляє. Вважається, що чим більше корпоративна культура інвестує у свою діяльність, тим ефективніше вона зможе керувати значним обсягом завдань та обов'язків, які вона бере на себе [19, с. 214].

Як зазначає О.І. Замковий до основних функцій корпоративної культури слід віднести: обмежувальну, орієнтуючу, гуртувальну, мотиваційну [1]. Втім вважаємо, що до них слід віднести: функцію створення єдиного робочого простору; функцію стимулювання саморозвитку кожного працівника; функцію формування соціального партнерства та інші.

Глива С.Р., Передало Х.С. виокремили низку функцій корпоративної культури, які трансформуються, в свою чергу, у цінності, що створюють ключовий стержень базових правил та процедур. Вони поділили функції на три групи:

- основні функції: мотиваційна (функція, що спрямовує розвиток, розширення бізнесу, прийняття ризиків тощо, спрямована на підвищення залученості та лояльності співробітників до компанії за допомогою різних стимулів); об'єднуюча (функція, що допомагає окремим особам об'єднатися та відчувати себе частиною організації; вона є основою для командної роботи, взаємної підтримки, неконфронтації, почуття репутації серед колег тощо); регулююча (корпоративна культура складається з низки правил, що визначають спосіб, яким співробітники повинні діяти у своїй взаємодії та виконанні поставлених завдань); екологічна (функція, що підкреслює природність та безпеку дій, зокрема, дій, спрямованих на міжособистісні стосунки, комунікацію, правила поведінки, включаючи відсутність дискримінації, домагань тощо);

- допоміжні функції: адаптаційна (функція, що сприяє кращому розумінню суті роботи компанії, соціальних цілей, створює відчуття участі, сприяє креативності, руйнує стереотипи, є основою партисипативного управління); іміджева (люди повинні створювати правильний образ компанії через свою поведінку, ставлення до зацікавлених сторін та свою роботу); інформаційна (корпоративна культура створює інформаційну політику, яка робить ці ідеї практичними); результативна (орієнтовані на посилення професійної діяльності для підвищення продуктивності, інноваційного розвитку, клієнтоорієнтованості, прагнення до вдосконалення тощо);

– специфічні функції (пов’язані з кризовими ситуаціями, наприклад, воєнним станом): стабілізаційні (обов’язок створювати умови для об’єднання працівників, особливо в кризові часи, шляхом мобілізації командних зусиль для збереження компанії); альтруїстична (засновані на принципі людських потреб, що включає не лише взаємодопомогу всередині колективу, а й безкорисливу допомогу населенню, групам та живим істотам); підтримуюча (обов’язок, орієнтований на індивідуальні підходи до людей, допомогу в роботі, на робочому місці, в компанії, створення відчуття фізичної та моральної безпеки, стабільності) [12].

Обмежувальна функція передбачає створення певних внутрішніх документів, які включають правила, систему цінностей, традицій, що безпосередньо дозволяє сформувати єдине мислення та поведінку персоналу на підприємстві, як по відношенню до один одного, так і до споживачів і контрагентів. Орієнтуюча функція базується на тому, що корпоративна культура покликана узгодити власні цілі кожного працівника і відділу компанії, в якій він працює.

Гуртувальна функція покликана за рахунок корпоративної культури згуртувати колектив та направити його на виконання місії підприємства. Мотиваційна функція передбачає, що завдяки корпоративній культурі зростає рівень мотивації працівників, підвищується ефективність комунікації всередині організації та задоволеність роботою.

Функції, які виконує корпоративна культура дозволяють розкривати головні напрями діяльності підприємства, формувати всі необхідні фактори для його розвитку. Взагалі саме корпоративною культурою обумовлюється стабільність багатьох факторів на підприємстві, оскільки її розвиток є всебічним та всеохоплюючим явищем, яке безпосередньо розвиває усі сфери, з якими взаємодіє [22].

Череп А. В., Веремеєнко О. О., Маказан Є. В. визначають роль корпоративної культури у досягненні ефективних результатів розвитку. Тому необхідно приділяти цьому питанню велику увагу та постійно

вдосконалювати методи впровадження корпоративної культури підприємства [13, с. 25].

Олексенко Я. А. наголошує, що корпоративна культура впливає як на процес управління персоналом, так і на функціонування компанії в цілому. Так чим вищий рівень корпоративної культури, тим менше персонал потребує чіткого регулювання діяльності, директив, інструкцій, детальних схем та інструкцій. Більше того, чим вищий рівень корпоративної культури, тим вищий престиж та конкурентоспроможність компанії. Корпоративну культуру, в рамках системи управління персоналом компанії, слід розглядати як стратегічний інструмент для орієнтації всіх відділів та співробітників на спільні цілі, посилення ініціативи персоналу, забезпечення відданості спільній справі та сприяння комунікації [20, с. 117].

У період трансформації корпоративна культура підприємства набуває особливого значення, оскільки зміни в організаційній структурі, стратегії чи процесах можуть суттєво впливати на цінності, норми та спосіб життя в компанії. Згуртована та позитивна корпоративна культура може допомогти організації успішно пройти цей період складних випробувань, забезпечуючи співробітникам відчуття стабільності та спрямованості до досягнення спільних цілей, а також стаючи джерелом сили та згуртованості під час змін в ринкових умовах.

Таким чином, корпоративна культура підприємства – це найважливіший чинник формування комфортного організаційного середовища, підвищення продуктивності праці та відданості персоналу, побудови лояльних відносин з клієнтами та контрагентами, що є визначальним для забезпечення прибутковості діяльності. Процес формування корпоративної культури підприємства має відбуватися з врахуванням внутрішніх і зовнішніх факторів, які включають: менталітет країни, де функціонує підприємство та реалізовує свій товар; нормативно-правова база управління трудовими кадрами, господарською діяльністю; місія та цілі компанії; традиції та цінності співробітників.

1.2 Чинники формування корпоративної культури та їх характеристика

Ефективність та результативність сучасної організації визначаються сукупністю факторів, правил, норм та інструкцій, регламентованих формально та неформально, закріплених у корпоративній культурі. Якщо формалізована складова діяльності організації (техніко-технологічна, організаційна, фінансово-економічна, маркетингова тощо) є зрозумілою та чітко збалансованою, то неформальна складова, яка поєднує внутрішні та зовнішні відносини до організації, які, у свою чергу, формуються під впливом історичного досвіду (діяльності самої організації, регіону, держави, галузі тощо), менталітету, звичаїв, традицій та цінностей, дещо розмита у більшості сучасних організацій, особливо малих та середніх підприємств. Водночас ціннісні орієнтації, сукупність норм у житті людини та організації, визначають напрямок їх функціонування, розвитку та якість їх взаємодії між собою [11, с. 153].

Формування корпоративної культури доволі трудомісткий процес, адже на нього впливає багато різних факторів, які можна поділити на внутрішні та зовнішні. Н.М. Чернікова, С.В. Долгов, Д.В. Бондаренко пропонують до внутрішніх включати: цінності та принципи, упевненість, комунікації, відповідальність, толерантність, розвиток, образ, а до зовнішніх: ментальність, політична та соціально-економічна ситуація в державі, законодавча база, науково-технічний прогрес та глобалізаційні процеси в економіці, конкуренція [2].

О.І. Замковий до факторів формування корпоративної культури додає корпоративні цінності, індивідуальні цінності персоналу, інноваційне мислення, пов'язане з готовністю до виробництва інноваційних ідей та їх адаптації до умов організаційного середовища підприємства, оснащення виробничих та адміністративних приміщень, турбота про навколишнє середовище, передові концепції дизайну офісних приміщень та інших

елементів, які справляють загальне враження від організації [1].

Враховуючи, що кожна людина значну частину свого життя знаходиться на роботі, діловому середовищу кожного підприємства має бути приділено максимально уваги, адже кожний співробітник має почувати себе впевнено, комфортно, захищено на робочому місці, адже все це впливає на його продуктивність. Тож при формуванні корпоративної культури мають бути враховані всі фактори, які впливають на співробітників під час робочого процесу, а часто й поза ним, адже моральний стан людини значно впливає на результати його діяльності.

Кожне підприємство має враховувати всі фактори формування корпоративної культури, постійно аналізуючи їхній вплив на продуктивність та результативність праці кожного працівника. Постійний моніторинг факторів формування корпоративної культури дозволить керівництву підприємства вчасно реагувати на них відповідно до мінливих умов функціонування на ринку, що забезпечить ефективність та безперервність діяльності трудових кадрів організації.

Крім того, В.В. Дергачова, Г.А. Федірко зазначають, що формування корпоративної культури має включати організацію ділових відносин на різних рівнях, а саме: всередині організації, у взаємодії між співробітниками, у робочій атмосфері, поза організацією, у взаємодії між різними інституційними суб'єктами та діловими партнерами. Вчені розглядали особливості формування корпоративної культури в Україні та виділили зовнішні і внутрішні фактори, які впливають на її формування на підприємстві [7, с. 3].

Формування корпоративної культури будується на функціях, які вона виконує задля забезпечення високого рівня прибутковості та результативності, серед основних функцій науковці виділяють:

- обмежувальну, орієнтуючу, гуртувальну, мотиваційну [1];
- інтеграційна, нормативна, заміщувальна, регулююча, пізнавальна, комунікативна, охоронна, інформаційна, мотиваційна, формування іміджу організації, управління якістю, освітня та розвиваюча [4].

Втім вважаємо, що до них слід віднести: функцію адаптації персоналу; функцію створення єдиного робочого простору; функцію стимулювання саморозвитку кожного працівника; функцію формування соціального партнерства та інші.

Корпоративна культура дозволяє сформувати фірмовий стиль поведінки працівників, методи їх комунікацій. Задля того, щоб корпоративна культура виконувала свою головну мету, а саме забезпечення високого рівня ефективності та продуктивності праці співробітників через побудову поведінки персоналу, її формування має ґрунтуватися на комплексному дослідженні всіх факторів, які на неї впливають. Кожний працівник компанії має пройти процес організаційної соціалізації, через яку відбувається адаптація співробітника, усвідомлення всіх факторів, які формують корпоративну культуру підприємства. Слід зазначити, що кожне підприємство відштовхуючись від умов, в яких воно функціонує, формує власну корпоративну культуру, яка має відповідати тим особливостям, які притаманні даному підприємству та країні, де виробляється та реалізується товар.

Науковці виділяють внутрішні та зовнішні фактори формування корпоративної культури.

Н.М. Чернікова, С.В. Долгов, Д.В. Бондаренко пропонують наступні фактори формування корпоративної культури підприємства:

- внутрішні: цінності та принципи, упевненість, комунікації, відповідальність, толерантність, розвиток, образ;
- зовнішні: ментальність, політична та соціально-економічна ситуація в державі, законодавча база, науково-технічний прогрес та глобалізаційні процеси в економіці, конкуренція [5].

О.І. Замковий до факторів формування корпоративної культури додає корпоративні цінності, індивідуальні цінності персоналу, інноваційне мислення, пов'язане з готовністю до виробництва інноваційних ідей та їх адаптації до умов організаційного середовища підприємства, оснащення виробничих та адміністративних приміщень, турбота про навколишнє

середовище, передові концепції дизайну офісних приміщень та інших елементів, які справляють загальне враження від організації [1].

В. В. Дергачова, Г. А. Федірко виділяють наступні фактори формування корпоративної культури:

– зовнішні фактори: низький генофон, інноваційні процеси, конкуренти, інтелектуалізація праці, споживачі, економічні процеси в країні, глобалізація та інтернаціоналізація, національна культура та менталітет, політична ситуація, система законодавства;

– внутрішні фактори: рівень кваліфікації та освіти працівників, традиції, міфи, легенди комунікації, контакти, кадрова політика, система менеджменту, мотивація, особа замовника та стиль керівництва, умови праці та технології, морально-психологічний клімат та готовність до змін, стадія життєвого циклу, норми, стандарти та етика [7, с. 276].

І.Г. Химич влучно зазначає, що формування корпоративної культури має відбуватися на основі раціонального колективізму, ввічливого ставлення до особистості та позитивного соціально-психологічного клімату на підприємстві. Це комплексний фактор, який має включати не лише важливість бути єдиною командою для досягнення головної місії підприємства, а й заохочувати здоровий індивідуалізм, надання можливостей для творчості й повного розкриття особистості працівника. Без встановлення допустимої межі, балансу між колективізмом та індивідуалізмом не може бути комфортного середовища для працівників, успішної роботи підприємства в умовах швидких змін та необхідності постійних інновацій [6, с. 108].

Проте зазначені фактори формування корпоративної культури не є вичерпними, адже кожне підприємство має свої особливості, різні види діяльності господарювання, організаційна структура, рівні управління, ступінь підлеглості, необхідність адаптації нових співробітників, складність корпоративного устрою. Крім того, формування корпоративної культури підприємства знаходиться в прямій залежності від місії та цілей компанії, адже вони мають доповнювати один одного, а не суперечити між собою.

Було виділено основні фактори формування корпоративної культури підприємства, які представлено на рис. 1.2

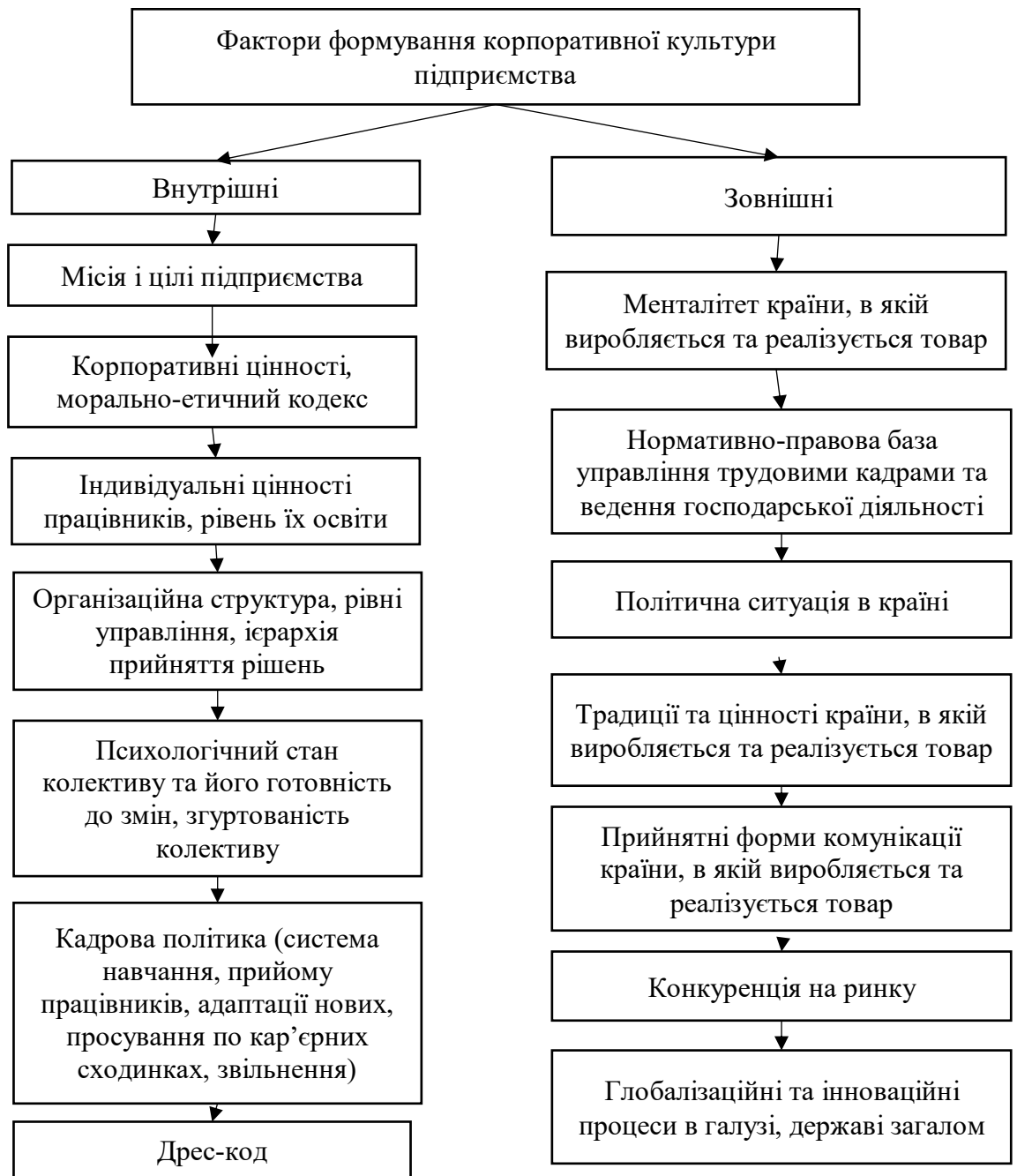


Рис. 1.2 Фактори формування корпоративної культури підприємства
[власна розробка]

Формування міцної корпоративної культури дозволяє забезпечувати високі стандарти компанії, а саме дотримання ділового кодексу всіма співробітниками, забезпечення високого рівня якості товар та послуг, а також

значно впливає на морально-психологічний клімат в колективі, злагожденість колективу та його командний дух, рівень взаємодопомоги один одному, задоволеність працівниками результатами своєї праці, гордість за компанію, відчуття команди, спільної мети та результатів діяльності.

Череп А. В., Веремєєнко О. О., Макажан Є. В. пропонують досліджувати наступні фактори, які впливають на формування корпоративну культуру (рис. 1.3).

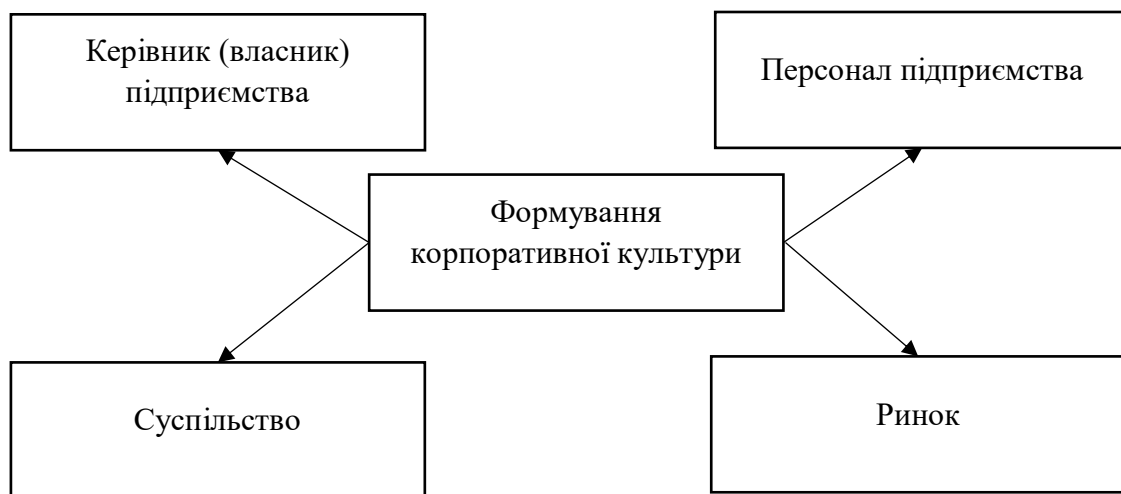


Рис. 1.3 Чинники, що впливають на формування корпоративної культури [13, с. 25]

Головною дійовою особою при формуванні корпоративної культури, безсумнівно, є керівник компанії та його оточення. Керівник повинен, перш за все, зосередитися на створенні всіх умов всередині команди для мотивації співробітників на досягнення ефективних результатів, адже результати співробітників – це результати компанії. Крім того, під час ведення бізнесу керівництво повинно постійно враховувати вимоги ринку та суспільства, адже для задоволення потреб ринку завжди необхідно вдосконалювати та підвищувати конкурентоспроможність кінцевого продукту, не забуваючи, звичайно, про соціальну відповідальність перед суспільством. Не слід недооцінювати роль персоналу, адже від нього залежить успіх компанії. Тому,

визначаючи корпоративну культуру, керівництво повинно враховувати цінності співробітників, які будуть безпосередньо пов'язані з цінностями самої компанії [13, с. 24].

Храпкіна В.В., Храпкін О.М. теж звертають увагу на те, що лідер відіграє вирішальну роль у закладанні основ корпоративної культури. Вони виділяють наступні чинники, які впливають на формування корпоративної культури (рис. 1.4) [14].



Рис.1.4 Фактори впливу на корпоративну культуру [14]

Лідер має обирати різні стилі керівництва (автократичний, ліберальний або демократичний) відповідно до потреб компанії, специфіки її діяльності, особливостей менталітету та персоналу. Адже стиль лідерства, впливаючи на корпоративну культуру, впливає на спосіб, яким члени організації спілкуються між собою, приймають рішення, вирішують проблеми та взаємодіють з клієнтами, партнерами та іншими зацікавленими сторонами.

Лідер, як зазначають Чернов С.І. та Гайдученко С.О., – це особа, яка має вплив, авторитет і здатність надихати та мотивувати інших до досягнення спільних цілей. Визначення лідера включає аналіз його особистісних якостей, навичок, стилів лідерства та способів взаємодії з командою [16].

Характеристики лідера, які впливають на формування корпоративної культури представлено в табл. 1.2

Таблиця 1.2

**Характеристики лідера, які впливають на формування
корпоративної культури [14, с. 71]**

Категорія	Якості
Особистісні	Екстраполяція, стійкість, ініціативність, енергійність, стресостійкість, цілісність, почуття гумору, вміння підтримувати
Професійні	Мультизадачність, розуміння, керівництво, наполегливість, професійна перспектива
Соціальні	Співпраця, сензитивність, ідентифікація, співчуття, розвиток організації, вміння вирішувати конфлікти, неконфліктність
Ціннісні	Ідейність, людяність, довірливість, щирість, щедрість, гнучкість,
Маркетингові	Комунікація, взаємодія, вміння домовлятися

Лідери, які бажають розвивати та підтримувати корпоративну культуру, повинні володіти комплексом особистісних, професійних, соціальних, ціннісних та маркетингових якостей. Гармонійне поєднання цих якостей не лише сприяє досягненню цілей компанії, але й створює оптимальне середовище для зростання та розвитку кожного співробітника. Завдяки визначеному набору якостей, впровадження корпоративної культури всередині компанії здійснюється через систему чітко визначених первинних та вторинних механізмів. Первинні механізми включають прямі дії керівництва, які служать прикладом та встановлюють стандарти для співробітників, тоді як вторинні механізми допомагають підкріпити та легітимізувати ці дії через структурні та процедурні аспекти організації [14, с. 72].

Таким чином, різні науковці розглядали фактори формування корпоративної культури підприємства, проте кожне з них має свої особливості, які мають бути враховані, крім того, постійна технологізація та комп'ютеризація суспільства змушують постійно вдосконалювати корпоративну культуру.

Рівень успішності функціонування підприємства напряму залежить від розвитку та впровадження ефективної корпоративної культури, а також від

того, наскільки працівники відповідають її основним принципам і цінностям. Від цього залежить якість комунікації в колективі, мотивація персоналу, а також загальний успіх організації в досягненні поставлених цілей. Кожна корпоративна культура формується завдяки сукупності методів та принципів, які спрямовують її подальший шлях та розвиток на підприємстві [21, с. 28].

Методологічну основу формування корпоративної культури становлять чотири загальних методи, а саме: метод прозорості, метод системності, метод апріорності і метод усезагальності (рис. 1.5) [21, с. 28].

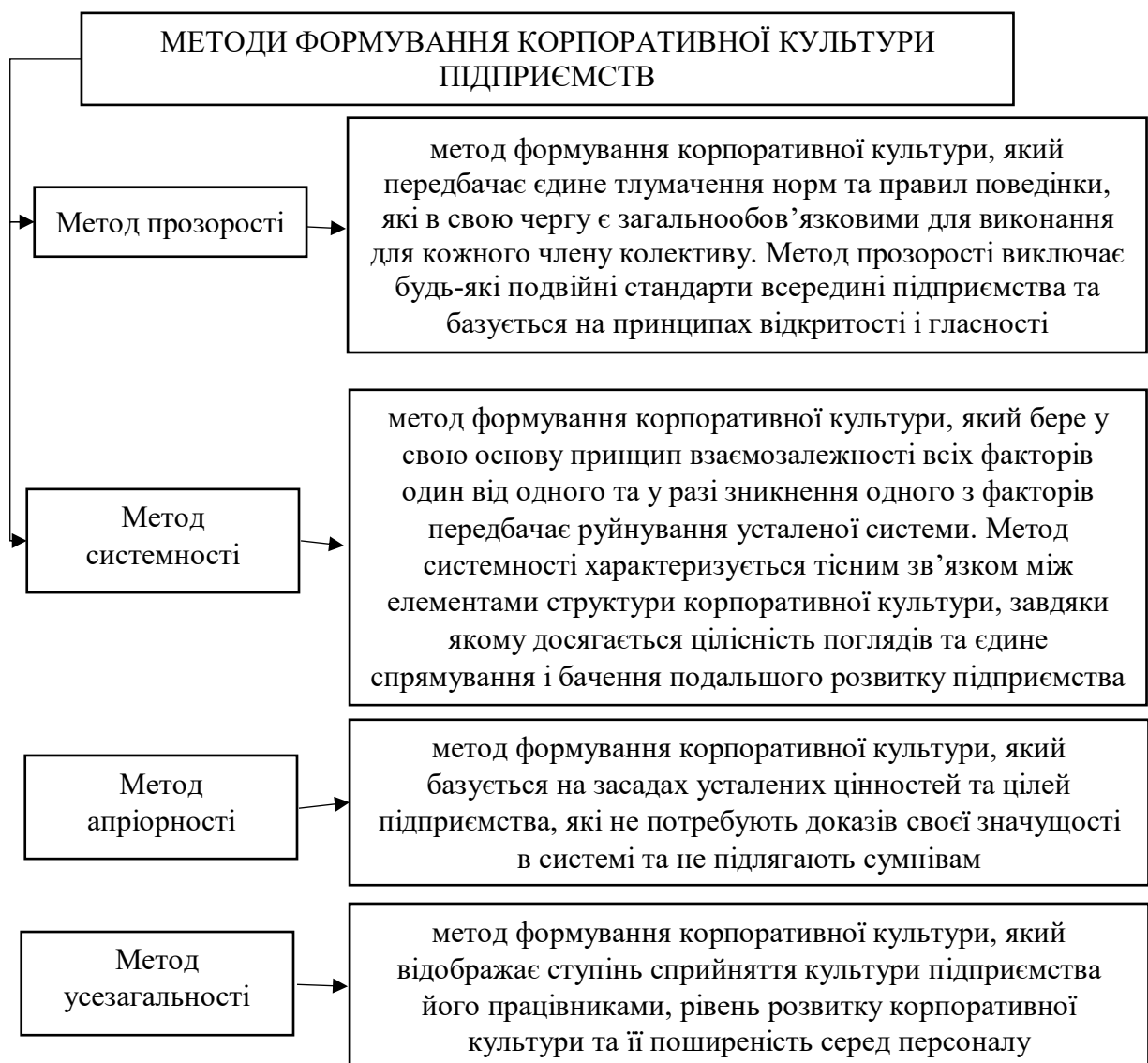


Рис. 1.5 Методи формування корпоративної культури підприємств [21, с. 26]

Методам формування культури має надаватися багато уваги, оскільки саме від початкового розвитку корпоративної культури залежить, чи буде у майбутньому потреба змінювати цінності та принципи усталеної із часом корпоративної культури підприємства. З досвіду науковців, значно вдалішою є діяльність підприємств, на яких корпоративна культура мала можливість поступово розвиватися та набиратися нових характерних рис і відмінностей [21, с. 28].

Також формування корпоративної культури на підприємстві має відбуватися на основі певних принципів, які представлено на рис. 1.6

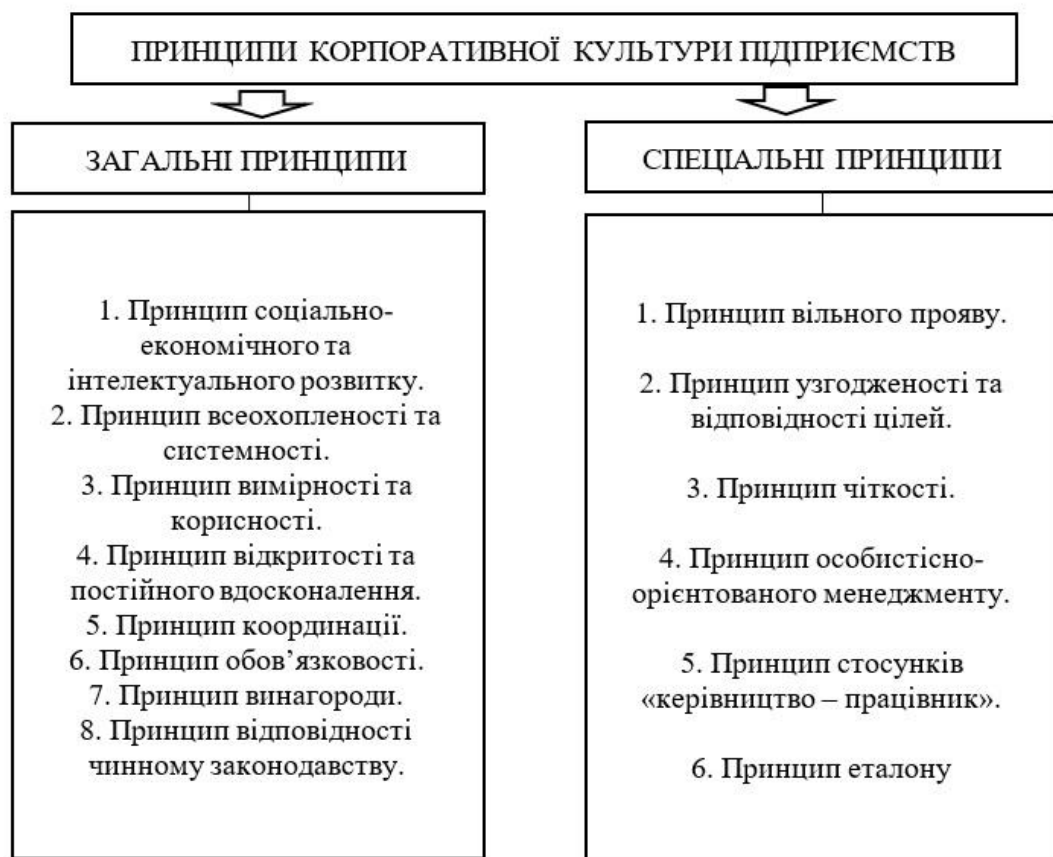


Рис. 1.6 Принципи формування корпоративної культури підприємств
[13, с. 24]

Принципи формування корпоративної культури слугують для підвищення ефективності роботи організації, покращення продуктивності, забезпечення командної роботи та швидкої адаптації нових співробітників.

Вони допомагають сформувати чіткі правила та цінності, які впливають на поведінку працівників, роблять компанію більш стійкою до змін та формують її унікальний імідж.

Відповідно до проаналізованих факторів формування корпоративної культури, даний процес має відбуватися за наступним алгоритмом:

- аналіз місії та цілей підприємства, визначення головної стратегії;
- встановлення базових цінностей підприємства, її пріоритетів, відповідних норм, стандартів та правил поведінки співробітників;
- розробка видимих елементів корпоративної культури – запровадження традицій, символіки, фірмового одягу, дизайну приміщень;
- формування системи підвищення мотивації та залученості співробітників;
- формування системи згуртування працівників, посилення команди;
- формування системи адаптації нових співробітників, навчання та підвищення кваліфікації всіх співробітників;
- визначення правил та стандартів комунікації між співробітниками, клієнтами, контрагентами тощо.

Керівництво під час планування етапів впровадження корпоративної культури на підприємствах має враховувати атмосферу, яка склалася всередині колективу, а від цього вже визначати базові цінності та переконання, формувати норми поведінки та стандарти підприємства, впроваджувати мотиваційні заходи для своїх працівників.

Варто зауважити, що всі розроблені елементи корпоративної культури мають бути закріплені у внутрішніх нормативно-правових документах, а саме через накази керівництва мають бути затверджені Кодекси, Внутрішні стандарти, Посадові обов'язки, Правила, Положення тощо.

Також необхідно постійно оцінювати ефективність корпоративної культури та вплив на неї всіх можливих факторів.

Таким чином, формування корпоративної культури на підприємстві є надзвичайно важливою задачею керівництва, даний процес має відбуватися на

основі узгодження всіх факторів, які є визначальними для колективу та споживачів, контрагентів підприємства. Виділяють внутрішні та зовнішні фактори формування корпоративної культури підприємства, серед яких найголовнішими є: менталітет країни, нормативно-правові акти з регулювання господарської діяльності та керування трудовими ресурсами, традиції країни, цінності та правила комунікацій робітників, оформлення адміністративних та виробничих приміщень, корпоративні цінності організації. Врахування всіх факторів дозволить підприємству сформувати корпоративну культуру, яка буде мати високий економічний ефект, адже позитивно впливатиме на продуктивність праці, прибутковість та результати роботи персоналу.

1.3 Підходи до удосконалення корпоративної культури підприємства в умовах воєнного стану

Контекст воєнного стану, посилення конкурентного тиску та швидкозмінні технологічні та ринкові умови спонукали вітчизняні компанії постійно вдосконалювати та розробляти стратегії підвищення ефективності. У цьому контексті одним із першочергових завдань менеджменту є визначення шляхів підвищення ефективності управління компанією для забезпечення довгострокової продуктивності, що призводить до розвитку та підвищенню конкурентоспроможності підприємства. Розвиток корпоративної культури та сприяння соціально відповідальній поведінці дозволяє сучасним компаніям не лише краще адаптуватися до змінного середовища, але й визначати власні стратегії розвитку та розширення, посилюючи свою конкурентну перевагу [24-26].

Вплив корпоративної культури на результати діяльності організації є незаперечним. Цей висновок особливо очевидний у європейських та американських організаціях, де навчання та розвиток організаційної культури мають вирішальне значення. Окрім впливу на результати бізнесу, ефективна корпоративна культура також впливає на вибір рівнів ризику [12].

Оскільки корпоративна культура є складною, всеохоплюючою та ідеалістичною формою, вона не лише створює унікальний імідж організації, але й визначає принципи продуктивності, розвитку, конкурентоспроможності, а іноді й принципи виживання та стабільності власного становища організації. Покращення корпоративної культури є важливим, оскільки воно має значний управлінський та психосоціальний вплив на персонал та організацію в цілому, зокрема на загальні процеси, організаційну поведінку, конкурентоспроможність та потенціал бізнес-одиниць [11, с. 157].

Тобто необхідність удосконалення корпоративної культури підприємства в умовах воєнного стану виходить з того, що корпоративна культура впливає на:

- виробничий та трудові процеси (якість, інноваційність, відповідність плановим показникам тощо);
- комунікаційні процеси (всередині та за межами організації, міжгрупові та міжособові, формальні та неформальні комунікації);
- процеси ухвалення рішень (методи, способи);
- процеси кар'єри та соціалізації (вид, практика управління, процедурне забезпечення процесу, прозорість та зрозумілість) [11, с. 154].

Корпоративна культура безпосередньо впливає на організаційну поведінку, включаючи індивідуальну та колективну поведінку (правила, моделі, норми, а також традиції формального та неформального спілкування), мотивацію співробітників та загальне соціально-психологічне середовище (рівень конфлікту, загальне розуміння конфліктів, рівень лояльності, задоволеність співробітників, статус тощо) [11, с. 154].

Відповідно удосконалення корпоративної культури підприємства в умовах воєнного стану дозволить підприємству позитивно вплинути на всі ресурси, які воно використовує під час господарської діяльності.

Для удосконалення корпоративної культури підприємства Сазонова Т. О. та Потапук І. П. рекомендують акцентувати увагу на цінностях підприємства і формувати три їх рівні:

- етико-соціальні – основи індивідуальної та колективної поведінки, такі як повага, чесність та лояльність;

- економіко-прагматичні – підтримка та інтеграція різних організаційних систем, таких як ефективність, результативність, якість, планування та дисципліна. Основним контролем є самоконтроль;

- емоційно-розвивальні – створення нових можливостей для організаційного та особистісного розвитку, таких як креативність, самосвідомість, впевненість, гнучкість та інновації [11, с. 155].

Щоб ефективно трансформувати корпоративну культуру під час війни, керівництво повинно спочатку зробити такі кроки:

- оцінити вплив війни на працівників та компанію (емоції, ставлення, переконання, зміни у професійних стосунках, робочих процесах тощо);

- розробити плани дій щодо переміщення (за необхідності) та захисту працівників;

- реорганізувати моделі роботи та оснастити працівників необхідними технологіями;

- розробити нові методи управління згуртованістю та лояльністю працівників. [11, с. 156]

Глива С.Р., Передало Х.С. пропонують вітчизняним підприємства в умовах війни вжити наступний ряд заходів для вдосконалення корпоративної культури:

- застосовувати індивідуальний підхід до кожного працівника – кожен керівник повинен розуміти своїх працівників та їхні потреби. Саме тому експерти часто рекомендують персоналізований підхід для кращої персоналізації. Це може включати заходи щодо забезпечення гнучкого робочого графіку та можливості працювати віддалено;

- підтримка безпеки – безпека наразі є головним пріоритетом для керівників. Важливо забезпечити безпеку працівників, а також їхніх сімей. Окрім фізичної підтримки, керівництво розробляє заходи психологічної підтримки для працівників та їхніх сімей та організовує навчання для розвитку

емоційного інтелекту з акцентом на стійкість до стресу;

- відкрите спілкування, дотримання соціальної дистанції між керівниками та командами, щомісячні презентації, вільний обмін ідеями тощо;
- волонтерство значно зросло під час війни, спрямоване на допомогу не лише українській армії, а й біженцям, дитячим будинкам, будинкам для людей похилого віку, притулках для тварин, особистій допомозі мешканцям, таборам тощо [12].

Тому створення корпоративної культури, заснованої на принципах соціальної відповідальності, є важливим для успіху компанії. Підприємства розвивають навички своїх працівників, підтримують волонтерські програми, організовують внутрішнє навчання та залучають працівників до соціальних проектів. Корпоративна культура, що базується на соціальній відповідальності, зміцнює мотивацію співробітників та зміцнює позитивний імідж компанії. Стратегія соціально відповідальної поведінки не лише сприяє покращенню іміджу та репутації компанії, але й її репутації. Вона також відіграє вирішальну роль у соціальному розвитку та збереженні навколишнього середовища. Вона створює довгострокову цінність для всіх зацікавлених сторін та сприяє сталому зростанню бізнесу, що є вирішальним фактором успіху в епоху воєнного стану [23, с. 235].

Функція, вплив та ефективність корпоративної культури можуть бути забезпечені лише за умови, що керівництво ретельно вивчить свій набір цінностей та його різні компоненти, враховуючи власні фактори, місію, бачення, економічну та політичну ситуацію, та самостійно їх дотримується. Наприклад, якщо чесність є цінністю, вона повинна застосовуватися до всіх членів команди без винятку та поважатися в усіх управлінських функціях. Водночас, реагування на правдиву інформацію має бути адекватним [12].

Значимість корпоративної культури в системі управління підприємством є незаперечною. Однак, щоб цінності, що його складають, були ефективними, керівництво повинно прагнути не лише до їх формулювання, а й до впровадження в управлінські процеси. Їх вибір має бути ретельно

продуманим, виходячи з фундаментальних потреб компанії, характеристик управлінської команди та персоналу, а також з урахуванням ключових функцій корпоративної культури. Тому завжди необхідно проводити паралелі між цінностями та функціями, які вони виконують [12].

Д.В. Чернух досліджувала формування корпоративних культур в іноземних компаніях і дійшла висновку, що для вдосконалення цього процесу у вітчизняних компаніях слід вжити кілька заходів, а саме:

- впровадити систему оцінки ефективності роботи, враховуючи не лише кількість виконаної роботи, але й її якість та відповідність стандартам. Використовувати такі критерії оцінки, як: відповідність продукції чи послуг вимогам замовника; кількість помилок та дефектів; дотримання технологічних норм і стандартів; та своєчасне виконання роботи;

- навчати працівників управлінню якістю та процесами. Організовувати навчання в рамках корпоративного університету, зовнішні курси або стажування;

- створити культуру інновацій, яка заохочує працівників експериментувати та ризикувати. Створити платформу для обміну ідеями та ініціативами; запропонувати співробітникам можливість експериментувати та тестувати нові ідеї; та винагороджувати співробітників за успішні інновації;

- зосередитися на розвитку навичок співробітників. Інвестувати в навчання та розвиток співробітників; заохочувати співробітників до навчання та розвитку; та створити культуру навчання та розвитку в компанії;

- встановити прозорі та справедливі правила та процедури. Розробити та затвердити кодекс поведінки для співробітників; впровадити прозору систему оцінки ефективності роботи та справедливую систему компенсації;

- створити клімат довіри та партнерства. Заохочувати відкрите спілкування та обмін інформацією. Надавати співробітникам можливість брати участь у прийнятті рішень; створювати культуру командної роботи та співпраці [17, с. 72].

Дослідниця наголошує, що українські компанії не повинні копіювати

корпоративну культуру іноземних країн. Необхідно враховувати особливості національної культури та економіки. Однак, запозичуючи деякі позитивні риси з корпоративних культур цих країн, українські компанії зможуть зробити свою діяльність більш ефективною, продуктивною, конкурентоспроможною та краще адаптованою до вимог сучасного ринкового середовища [17, с. 72].

В умовах війни в ціннісну основу корпоративної культури кожного підприємства необхідно покласти життя працівників, безпеку праці, єдність, самодисципліну, взаємодопомогу, психологічну допомогу. Наявність нескінченної загрози обстрілів, створює додаткове психологічне навантаження на всіх працівників, що негативно відбивається на рівні продуктивності, відчуття команди, єднання, залученості в роботу та інші показники.

Сазонова Т. О., Потапюк І. П. пропонують не змінюючи кардинально корпоративну культуру налаштовати її під вимоги сьогодення. Для цього треба чітко формулювати очікування від працівників. Прозорість у системі вимоги – очікування, слугують для працівника одночасно спрямовуючим та стабілізаційним фактором, що посилює впевненість як окремого працівника, так і колективу (команди) в цілому [11, с. 156].

По-друге, частіше заохочувати працівників та обмежувати виконання другорядних завдань, необов'язкових доручень тощо. Працівники повинні відчувати не лише позитивний та оптимістичний настрій керівництва, але й власну залученість та відданість справам організації та досягненню її цілей. Водночас загальний вектор успіху не повинен бути «спотворений» другорядними, необов'язковими та обмеженими дорученнями [11, с. 156].

По-третє, заохочувати та підтримувати впровадження інновацій на робочому місці, зокрема тих, що стосуються умов праці, тощо. Наприклад, умови праці можуть включати можливість працівників вибирати, де, коли та як працювати (з усіма встановленими параметрами контролю). Це може допомогти оптимізувати використання потенціалу та навичок працівників, створюючи при цьому передумови для збереження ресурсів [11, с. 156].

По-четверте, необхідним є встановлення механізму підтримки персоналу. Ця підтримка включає психологічну, інформаційну, медичну та фінансову складові. По-п'яте, слід розробити прозорі та легко зрозумілі процедури та обов'язки для працівників, які перебувають у групі ризику, включаючи процедури захисту працівників у разі надзвичайної ситуації.

Нарешті, по-шосте, сприяти неформальному спілкуванню в командах, сприяючи співпраці, обміну ідеями та соціальним зв'язкам – усе це важливо стратегічно та тактично. Керівництво повинно планувати, розробляти та впроваджувати інноваційні підходи до робочого середовища, як онлайн, так і офлайн [11, с. 156].

Для розвитку корпоративної культури та підвищення продуктивності, прибутковості та економічного потенціалу в сучасних умовах важливо визначити наступні пріоритети:

- встановлення чітких та зрозумілих рекомендації щодо особистісного розвитку, особистісного зростання та програм успіху співробітників;
- сприяння згуртованості, взаємозалежності та відповідальності членів команди;
- встановлення єдиної корпоративної системи цінностей, норм та правил, яку необхідно постійно культивувати та передавати з формальної сфери інтеграції в практичну сферу (наприклад, особистий приклад, поширення, заохочення, визнання тощо);
- визначення ролі кожного співробітника в організації та управлінській структурі, виходячи не лише з його посади, але й з його схильностей, навичок, здібностей та досвіду;
- сприяння довірі та відданості спільним цілям та організації в цілому;
- необхідним є участь у процесах прийняття управлінських рішень та можливість позитивно впливати на результати своєї діяльності та діяльності своєї команди (завдяки мотивації, конструктивній поведінці тощо);
- заохочення соціально відповідальної поведінки як всередині компанії, так і зовні [11, с. 156].

Шпильова В., Безсікерних В., Думанецький В. вважають, що сучасні напрямки розвитку корпоративної культури охоплюють низку змін, спрямованих на підвищення ефективності, мотивації співробітників та адаптацію до нових ринкових викликів. Ці зміни включають:

- гнучку організацію роботи (впровадження нових форматів роботи, коригування графіків, ротацію персоналу);
- вирішення питань психічного здоров'я співробітників (програми психологічної підтримки, управління стресом, командні ініціативи);
- інноваційні підходи до управління (інструменти цифрової комунікації, онлайн-платформи для співпраці, кризове планування) [27, с. 643].

Відповідно до цього, сучасна корпоративна культура стає синергією між гнучкими умовами праці, інвестиціями в добробут та професійний розвиток співробітників, соціальною відповідальністю, інклюзивністю та впровадженням новітніх технологій. Це забезпечує не лише підвищення продуктивності та утримання співробітників, але й більш конкурентоспроможну організацію праці, яка є більш стійкою до змін у зовнішньому середовищі.

Сучасні тенденції розвитку корпоративної культури в Україні стають особливо важливими, оскільки компанії змушені не лише адаптуватися до швидких змін, але й забезпечувати безпеку, стабільність та підтримку своїх співробітників. Однією з основних тенденцій залишається гнучкість та впровадження нових форматів роботи, які б повністю забезпечували всі вимоги, як компанії, так і співробітників на умовах ефективної та взаємовигідної співпраці.

Характеристика сучасних напрямів розвитку корпоративної культури наведена у табл.1.3

Таблиця 1.3

Характеристика сучасних напрямів розвитку корпоративної культури в умовах військового стану в Україні [27, с. 641]

Напрямок розвитку корпоративної культури	Опис напрямку	Приклади в Україні	Вплив на організацію
Гібридні та дистанційні формати роботи	Запровадження гнучких моделей роботи з використанням цифрових інструментів	Компанії IT-сектору (SoftServe, Grammarly), банківська сфера	Підвищення продуктивності, збереження залученості персоналу
Турбота про психологічне здоров'я	Програми підтримки ментального здоров'я, тренінги, гнучкі умови праці	Запровадження у компаніях типу Київстар, Нова Пошта	Зниження стресу, покращення клімату в колективі
Розвиток інклюзивної культури	Формування середовища, відкритого для різноманітності та рівних можливостей	Впровадження політик у компаніях з міжнародними стандартами	Залучення талановитих кадрів, покращення іміджу
Соціальна відповідальність бізнесу	Активна участь у соціальних проектах, підтримка громадських ініціатив	Благодійні проекти компаній «АТБ», «Rozetka» під час воєнного стану	Підвищення довіри, формування позитивного іміджу
Лідерство та розвиток лідерських компетенцій	Підвищення ролі лідерів у формуванні культури через навчання і приклад	Програми лідерства в «Метінвест», «ДТЕК»	Зміцнення корпоративних цінностей, підвищення ефективності команд

Однією з ключових тенденцій у вдосконаленні корпоративної культури підприємства є гнучкість та впровадження нових форматів роботи. Дистанційні та гібридні моделі роботи стають нормою, а офіси трансформуються в простори з гнучкою організацією та командною взаємодією. Це допомагає поєднати продуктивність та психологічне благополуччя співробітників.

Важливим напрямком є вирішення питань благополуччя та психічного здоров'я співробітників. Компанії впроваджують оздоровчі ініціативи, такі як

фізичні вправи, програми медитації, психологічна підтримка, тренінги зі стійкості до стресу та підвищення стійкості. Ці заходи допомагають зменшити емоційне виснаження та підвищити залученість співробітників. Безперервна освіта, підвищення кваліфікації, перекваліфікація та мікронавчання є ключовими інструментами для підтримки конкурентоспроможності. Програми наставництва, корпоративні університети та цифрові платформи інтегрують навчання у повсякденне життя [27, с. 641].

Таким чином, в умовах воєнного стану в Україні гнучкість корпоративної культури та її вдосконалення шляхом впровадження нових форматів роботи, заходів щодо підвищення безпеки співробітників та еволюції корпоративних цінностей стали не лише елементами сучасної системи управління персоналом, але й життєво важливою необхідністю для підтримки ефективності організацій та безпеки їхніх співробітників. Корпоративна культура кожної компанії в умовах воєнного стану повинна постійно вдосконалюватися відповідно до змін у навколишньому середовищі.

Висновки до розділу 1

Було розглянуто теоретичні основи корпоративної культури як складової управління підприємством, що визначає характер організаційної поведінки, сприйняття працівниками цінностей та рівень узгодженості дій персоналу. Сутність корпоративної культури проявляється у системі норм, правил, символів, традицій, моделей комунікації, які формують атмосферу на підприємстві та визначають якість трудової взаємодії. Встановлено, що корпоративна культура є стратегічним ресурсом, який забезпечує внутрішню згуртованість персоналу, формує мотиваційні орієнтири, впливає на продуктивність праці, зменшує плинність кадрів, сприяє стабільності та конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Охарактеризовано чинники формування корпоративної культури, зокрема зовнішні (соціально-економічні умови, національна культура, ринкові

тенденції, науково-технічний прогрес, державне регулювання, політична ситуація, конкуренція) та внутрішні (місія підприємства, цінності й традиції колективу, кадрова структура, стиль керівництва, організаційна структура, система мотивації та комунікацій). Кожен із зазначених чинників здатний змінювати рівень і характер корпоративної культури, визначати поведінку працівників та рівень їхньої залученості. Доведено, що культура не є статичним явищем — вона трансформується під впливом змін в економіці, ціннісних очікувань працівників та стратегічних рішень керівництва.

Окрему увагу приділено дослідженню формування корпоративної культури в умовах воєнного стану, який став визначальним чинником для українських підприємств з 2022 року. Встановлено, що воєнні ризики, нестабільність ринку, кадрові втрати та підвищений психологічний стрес вимагають переорієнтації корпоративних практик. Особливу роль набувають безпека працівників, психоемоційна підтримка, оперативні комунікації, збереження ключових кадрів, а також розвиток культури взаємної підтримки та відповідальності. Корпоративна культура у таких умовах виступає механізмом стабілізації персоналу та фактором виживання підприємства.

Таким чином, теоретичний аналіз дозволив визначити корпоративну культуру як багатоаспектний соціально-економічний феномен, що впливає на формування організаційної поведінки, іміджу підприємства, рівня його адаптивності та конкурентоспроможності. Виявлено, що для сучасних українських підприємств корпоративна культура є не лише елементом кадрового менеджменту, а й стратегічним ресурсом управління, який набуває особливого значення в умовах воєнного стану.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ АТ «МОТОР СІЧ»

2.1 Організаційно-економічна характеристика АТ «Мотор Січ»

Історія АТ «Мотор Січ» сягає 1907 року та охоплює понад століття. До грудня 1915 року завод виробляв сільськогосподарську техніку та інструменти. Він також виготовляв та обробляв різні вироби із заліза та міді.

У грудні 1915 року завод був придбаний компанією Duflon, Konstantinovich & Co (ДЕКА), яка змінила його спеціалізацію. Після цього досліджуване підприємство почало спеціалізуватися на виробництві авіаційних двигунів. Перший шестициліндровий двигун ДЕКА М-100 з водяним охолодженням був побудований у жовтні 1916 року.

З 1916 року завод спеціалізувався на виробництві авіаційних двигунів. З того часу тут виготовлялися численні типи поршневих двигунів – М-6, М-11, М-22, М-85, М-86, М-87, М-88, АШ-82ФН, АШ-62ІР і АІ-26В – розроблених як власними конструкторами, так і конструкторами інших конструкторських бюро. У 1953 році компанія розпочала виробництво реактивних двигунів РД-45 та РД-500. Це ознаменувало початок нової ери для газового двигуна.

Історія компанії – це історія поступового розвитку нових лінійних виробничих машин. Кожна з них ознаменувала поворотний момент в історії виробництва авіаційних двигунів. Це газотурбінні двигуни АІ-20, АІ-24, АІ-25, АІ-25ТЛ, АІ-9, ТВ3-117, Д-36, Д-136, Д-18Т, ТВ3-117ВМА-СБМ1, АІ9-3Б, Д-36 серії 4А, Д-436 Т1/ТП, ВК-2500 для літаків Іл-18, Іл-38, Бе-12, Ан-8, Ан-10, Ан-12, Ан-32, Ан-24, Ан-24, Ан-26, Ан-30, Як-40, Л-39, К-8J, Як-42, Ан-72, Ан-74, Ан-124 «Руслан», Ан-225 «Мрія», Ан-140, Ан-74ТК-300, Ту-334, Бе-200, а також для літаків Ка-27, Ка-28, Ка-29, Ка-31, Ка-32, Ка-50, Ка-50-2, Ка-52, Мі-8МТ, Мі-14, Мі-17, Мі-171, Мі-172, Мі-24, Мі-25, Мі-26, Мі-28, Мі-35, вертольотів [33].

З 1995 року підприємство було перетворено в Акціонерне товариство «МОТОР СІЧ». Як показує історія АТ «Мотор Січ», його основною місією є виробництво сучасної високопродуктивної авіаційної техніки, призначеної для задоволення потреб літаків. Підприємство постійно проводить різні серії випробувань, результати яких дозволяють впроваджувати нові технології задля підвищення якості продукції та запускати випуск серійної продукції.

Великим досягненням АТ «Мотор Січ» стало впровадження сімейства турбореактивних двигунів Д-436Т1/ТП, призначених для близькомагістральних літаків у першу чергу для Ту-334 і не маючого аналогів у світі багатоцільового літака-амфібії Бе-200. Двигуни цього сімейства Д-438-148 будуть встановлюються на пасажирський літак Ан-148 [33].

Цей же літак оснащений сучасною допоміжною силовою установкою АИ-450-МС. Підприємство співпрацює з державним заводом ФГУП «Завод ім. В.Я. Клімова», над розробкою нових двигунів і створенням чергових модифікацій, адаптованих до умов експлуатації на вертольотах.

Також підприємства невпинно працювали над модернізацією двигуна та розробкою нових версій, адаптованих до умов експлуатації вертольотів. Ця важлива та успішна робота призвела до створення сімейств двигунів ВК-2500 та ВК-1500. Двигун ТВ3-117 займає чільне місце в асортименті продукції АТ «Мотор Січ». Розроблений у конструкторському бюро В.Я. Клімова під керівництвом головного конструктора С.П. Ізотова, цей двигун випускається в різних модифікаціях та забезпечує роботу широкого спектру рухових установок. Він виробляється АТ «Мотор Січ» більше 60 років.

Підприємство випустило понад 22000 двигунів, задовольняючи військові та цивільні потреби 60 країн. На більшості цивільних наземних та морських гелікоптерів накопичено приблизно 14,6 мільйона годин роботи двигунів.

Завдяки технічним характеристикам і запасу газодінамічної стійкості, ТВ3-117 є одним з найкращих вертолітних двигунів у своєму класі у світі. В рамках програми модернізації АТ «Мотор Січ» провело стендові

випробування турбогвинтового двигуна ВК-1500С, адаптованого для встановлення на раніше випущений на ринок літак Ан-2, та двигуна ВК-1500ВМ, призначеного для заміни застарілого двигуна ТВЗ-117 на вертольоті Мі-8; також були проведені випробування двигуна ВК-1500ВК, який може використовуватися на вертольотах Ка-60 та Ка-62.

Компанія модернізувала двигун ВК-2500, який є еволюцією двигуна ТВЗ-117ВМА. Завдяки двигуну ВК-2500 гелікоптери тепер можуть досягати висоти одного кілометра і більше. Взаємозамінний з ТВЗ-117, ВК-2500 може встановлюватися як на нові, так і на існуючі гелікоптери. Компанія також розробила новий вертолітний двигун АИ-450, який забезпечує потужність 465 к.с. на злітному режимі та 550 к.с. на надзвичайному.

Цей двигун був розроблений державним підприємством ГП ЗМКБ «Прогрес» у співпраці з АТ «Мотор Січ». АИ-450 призначений для гелікоптера Ка-226. Окрім традиційної лінійки продукції, АТ «Мотор Січ» успішно розвинуло новий напрямок діяльності, а саме випуск сучасних газотурбінних електростанцій (ГТЕ) потужністю 1; 2,5; 6; 8 МВт, газотурбінних приводів (ГТП) потужністю 1; 2,5; 6; 8 МВт.

Створено і доведені до стадії серійного виробництва дизельні двигуни потужністю 40 і 100 л.с. для переустаткування автотракторної техніки, суднові установки середньої потужності для малотоннажних судів, а також двох- і чотиритактні поршневі двигуни потужністю 15, 40 л.с. для підвісних човнових моторів, сільськогосподарської і комунальної міні-техніки.

Сьогодні АТ «Мотор Січ» пропонує на світовий ринок продукцію, що випускається на сертифікованій виробничій базі. Виробництво сучасних авіадвигунів, а також ремонт усіх випущених сертифіковані Авіаційним Регістром МАК і Державний Департамент авіаційного транспорту України. АТ «Мотор Січ» визнано авіаційним Регістром МАК як Розроблювача авіаційних двигунів повітряних цивільних судів.

З листопада 2022 року АТ «Мотор Січ» перебуває під державним контролем за наказом Верховного Головнокомандувача. Його активи

перекласифіковано як військове майно, а управління передано Міністерству оборони. З цього дня було реструктуровано управлінську команду, створено новий наглядовий комітет і компанія почала працювати цілодобово для задоволення вимог оборони.

Система якості АТ «Мотор Січ» сертифікована багатонаціональною організацією BVQI відповідно до вимог міжнародного стандарту ISO 9001:2000.

Сьогодні АТ «Мотор Січ» за рівнем своєї технічної оснащеності є сучасним підприємством, що відповідає вимогам загальносвітових стандартів. Широко впроваджуються CALS-технології, LOM - технології виготовлення лопаток двигунів і інших деталей на базі систем швидкого прототипування, що дозволяють автоматично одержати фізичну копію тривимірної комп'ютерної моделі деталі будь-якої складності запроектованої за допомогою різних систем САПР (CAD/CAM). Усе це дозволило істотно скоротити час на підготовку виробництва і випуск нових виробів.

АТ «Мотор Січ» працює стабільно, працівники одержують регулярно зарплату, яка щороку підвищується. Усе це свідчить про те, що АТ «Мотор Січ» є надійним і дуже перспективним підприємством, готовим до взаємовигідного співробітництва.

Сьогодні компанія виробляє авіаційні двигуни AI-322 для Ан-148 та Ан-158, а також Д-436-148, AI-450-МС, ТВ3-117ВМА-СБМ1В, які також використовуються у вертольотах Мі-24, Мі-25, Мі-17, Мі-171. Триває поетапне виробництво двигуна МС-500 для різних літаків, проводяться роботи з його модернізації.

Компанія виробляє надійні та конкурентоспроможні реактивні двигуни та газові турбіни для світового ринку. Її продукція встановлюється на всі типи літаків та вертольотів у понад 120 країнах світу. Використовуючи новітні науково-технічні досягнення, розробку та впровадження передових виробничих технологій, висококваліфіковані та тісно скоординовані професійні команди, а також унікальні виробничі потужності, компанія

є одним з основних гравців на світовому ринку.

Загальні відомості про АТ «Мотор Січ» представлено в табл. 2.1

Таблиця 2.1

Загальні відомості про АТ «Мотор Січ» *

1. Повне найменування	АТ «МОТОР СІЧ»
2. Організаційно-правова форма	Акціонерне товариство
3. Місцезнаходження	69068, Запорізька, м. Запоріжжя, пр. Моторобудівників, 15
4. Ідентифікаційний код юридичної особи	14307794
5. Генеральний директор	Нікіфоров Олексій Вікторович
6. Адреса електронної пошти	motor@motorsich.com

*Примітка.Складено автором

У 2013 році підприємство на загальних зборах акціонерів змінило свою форму з відкритого акціонерного товариства на публічне акціонерне товариство у відповідності до вимог Закону України «Про акціонерні товариства».

Основним документом, який регулює діяльність АТ «Мотор Січ», є Статут підприємства, який містить відомості про найменування товариства, його мету та основні види діяльності, описує юридичний статус підприємства, вказує структуру органів управління та інші відомості.

Основними видами діяльності АТ «Мотор Січ» за КВЕД є:

30.30 – виробництво повітряних і космічних літальних апаратів, супутнього устаткування;

25.29 – виробництво інших готових металевих виробів, н.в.і.у.;

27.11 – виробництво електродвигунів, генераторів і трансформаторів;

52.23 – допоміжне обслуговування авіаційного транспорту;

32.50 – виробництво медичних і стоматологічних інструментів і матеріалів;

36.00 – забір, очищення та постачання води.

Продукція та послуги, які виробляє та надає АТ «Мотор Січ» представлено на рис. 2.1



Рис. 2.1 Продукція та послуги АТ «Мотор Січ» [33]

Продукція компанії використовується у понад 100 країнах світу. Вся продукція, що пропонується АТ «Мотор Січ» як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках, відрізняється високою функціональністю та виготовляється на сертифікованому виробництві. Компанія також пропонує широкий спектр послуг у різних сферах, від технічного обслуговування та ремонту всієї своєї продукції до транспортних та телекомунікаційних послуг. Всі послуги, що надаються компанією, вирізняються високою якістю та персоналізованим підходом до кожного контрагенту відповідно до його вимог та потреб. АТ «Мотор Січ» постійно вдосконалює роботу відділу збуту, щоб всі потреби клієнтів у якісній продукції були максимально задоволені.

Розглянемо основні економічні показники діяльності АТ «Мотор Січ» за 2022-2024 роки, які розраховані на основі фінансової звітності підприємства (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

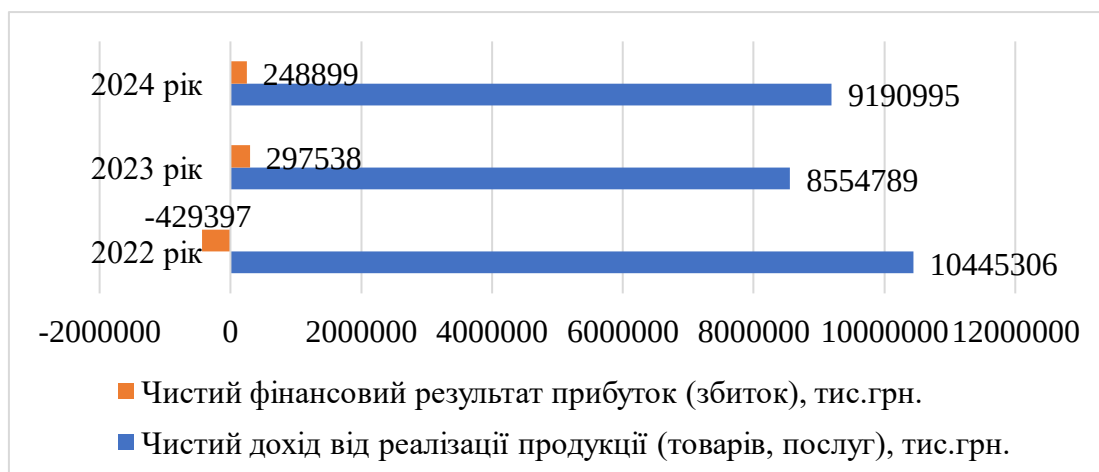
Основні економічні показники діяльності АТ «Мотор Січ» за 2022-2024 рр. [32]

Показник	Період			Абсолютні зміни		Темп росту, %	
	2022 рік	2023 рік	2024 рік	2023 - 2022	2024 - 2023	2023/ 2022	2024/ 2023
1	2	3	4	5	6	7	8
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, послуг), тис.грн.	10445306	8554789	9190995	- 1890517	636206	81,90	107,44
Чистий фінансовий результат прибуток (збиток), тис.грн.	-429397	297538	248899	726935	-48639	-69,29	83,65
Активи, тис.грн.	29192273	31588321	29519912	2396048	-2068409	108,21	93,45
Зобов'язання, тис.грн.	5168816	6629176	5399709	1460360	-1229467	128,25	81,45
Власний капітал, тис.грн.	24023457	24959145	24120203	935688	-838942	103,89	96,64
Чисельність персоналу, осіб	15956	14525	13323	-1431	-1202	91,03	91,72
Фонд заробітної плати, тис.грн.	2914395	2914122	2991280	-273,61	77158,26	99,99	102,65
Середньорічна заробітна плата, тис.грн./особу	182,65	200,63	224,52	17,98	23,89	109,84	111,91
Середньомісячна заробітна плата одного робітника, грн./особу	15221	16719	18710	1498	1991	109,84	111,91
Продуктивність праці, тис.грн./ос.	654,63	588,97	689,86	-65,66	100,89	89,97	117,13
Співвідношення продуктивності та оплати праці, тис.грн./ос.	471,98	388,34	465,34	-83,64	77,00	82,28	119,83

Розраховані в таблиці 2.2 дані свідчать, що у 2023 році на АТ «Мотор Січ» спостерігається зниження обсягів реалізації, адже чистий дохід від реалізації продукції, товарів, робіт і послуг зменшився на 18,1%, що пов'язано з початком повномасштабного вторгнення, спадом попиту та нестабільною ринковою ситуацією. У 2024 році підприємству вдалося стабілізувати ситуацію, відкоригувати процес управління підприємством, його виробничою та збутовою діяльністю, що дозволило підвищити даний показник на 7,44%, що свідчить про часткове відновлення обсягів продажу.

У 2022 році АТ «Мотор Січ» отримало збиток у сумі 429397 тис. грн, через вимушений простій через початок повномасштабного вторгнення, нестабільність політичної та ринкової ситуації. Проте вже у 2023 році підприємство оголосивши та розробивши нову стратегію розвитку вийшло на прибуток 297538 тис. грн. 2024 рік також виявився прибутковим, проте рівень отриманого прибутку трішки зменшився на 16,35%, адже чистий прибуток склав 248899 тис.грн. Отже, протягом 2023-2024 років підприємство залишилося прибутковим, що вказує на стабілізацію діяльності.

Основні економічні показники результатів діяльності АТ «Мотор Січ» протягом 2022-2024 років представлено на рис. 2.2

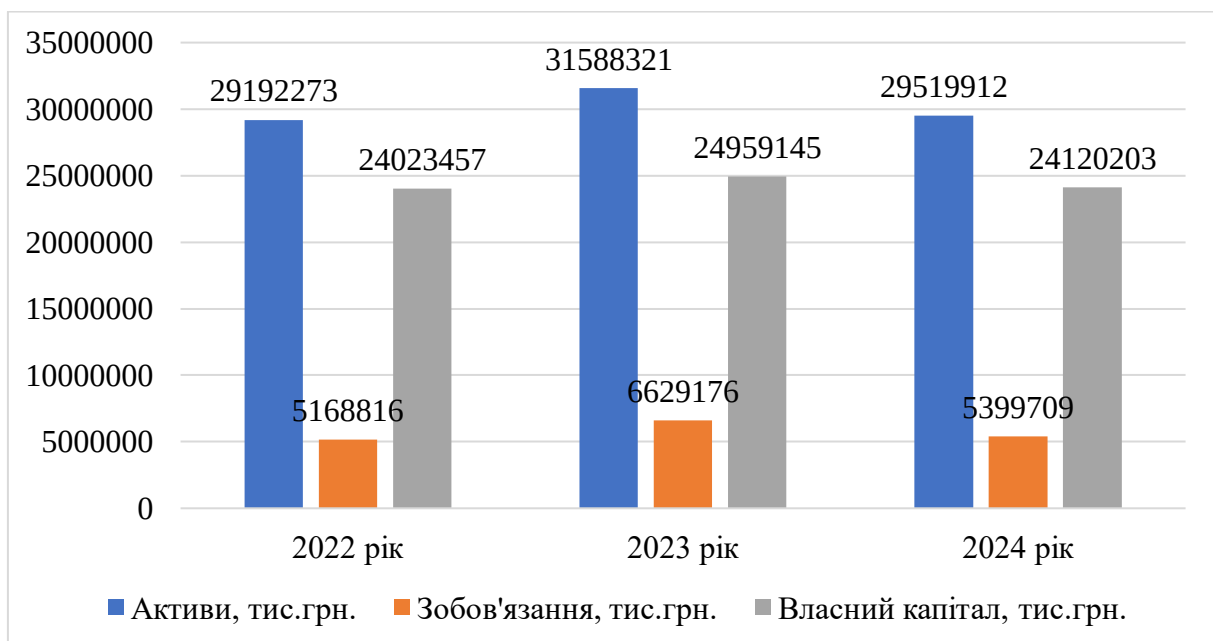


Примітка. Складено автором*

Рис. 2.2 Основні економічні показники результатів діяльності АТ «Мотор Січ» протягом 2022-2024 рр.*

Майновий аналіз АТ «Мотор Січ» за 2022-2024 роки свідчить, що загальна вартість активів у 2023 році зросла на 8,21%, але у 2024 році зменшилася на 6,55%, що пов'язано з оптимізацією структури активів та продажем частини необоротних ресурсів. У 2023 році відбулося зростання боргового навантаження, адже на 28,25% зросли зобов'язання підприємства, проте у 2024 році підприємству вдалося зменшити зобов'язання на 18,55%, що свідчить про покращення платоспроможності та ефективніше управління кредиторською заборгованістю. Власний капітал зріс у 2023 році на 3,89%, але дещо скоротився у 2024 році на 3,36%, що пов'язано з коливаннями прибутковості та частковим використанням резервів.

Показники майнового стану АТ «Мотор Січ» протягом 2022-2024 років представлено на рис. 2.3



Примітка. Складено автором*

Рис. 2.3 Показники майнового стану АТ «Мотор Січ» протягом 2022-2024 рр.*

З рисунку 2.3 бачимо, що у 2023 році відбулося збільшення майна АТ «Мотор Січ» за рахунок зростання зобов'язань та власного капіталу. В той час як у 2024 році майно АТ «Мотор Січ» навпаки зменшилось, також зменшились зобов'язання та власний капітал.

Кількість працівників протягом трьох років зменшувалася: у 2023 році – на 8,97%, у 2024 – ще на 8,28%. Це відбулося за рахунок того, що частина працівників виїхали за кордон в рамках евакуації, частина персоналу була мобілізована до лав ЗСУ, також відбулася автоматизація, оптимізація штату відповідно до обсягів виробництва. Продуктивність праці після скорочення персоналу у 2023 році зменшилась на 10,03%, у 2024 році цей показник підвищився на 17,13%, що свідчить про підвищення ефективності праці залишених працівників.

Відповідно до коливання чисельності персоналу, фонд заробітної плати у 2023 році зменшився на 273,61 тис.грн., проте вже у 2024 році збільшився на 2,65%. Середньорічна заробітна плата працівників постійно підвищувалася, а саме на 17,98 тис.грн. у 2023 році та на 23,89 тис.грн. у 2024 році.

Співвідношення продуктивності та оплати праці у 2023 році показник знизився на 17,72%, що може означати зростання витрат на оплату праці при зменшенні доходів. У 2024 році відбулося суттєве відновлення даного показника на 19,83%, що говорить про покращення співвідношення результативності праці до її вартості.

Отже, у 2022 році підприємство перебувало у збитковому стані, але вже у 2023 році ситуація значно покращилася: отримано прибуток, зросли активи й власний капітал. Діяльність АТ «Мотор Січ» за 2024 рік характеризується стабілізацією: хоч окремі показники знизилися, підприємство залишається прибутковим, має зменшені борги та вищу продуктивність праці.

Загалом спостерігається тенденція тенденціям до стабілізації діяльності не зважаючи на зменшення чисельності персоналу.

Таким чином, АТ «Мотор Січ» – одне з провідних підприємств у світі з випуску авіаційних двигунів для літаків і вертольотів. Також підприємство спеціалізується на випуску промислових установок наземного застосування, агротехніки, різних товарів народного споживання для дому, автолюбителів, для будівництва, продукції медичного призначення.

2.2 Аналіз основних факторів впливу на формування корпоративної культури підприємства

АТ «Мотор Січ» – машинобудівне підприємство, діяльність якого спрямована на виробництво авіаційних газотурбінних двигунів для літаків і гелікоптерів, а також промислових газотурбінних установок. Підприємство функціонує багато років, за цей час сформувалася певна система цінностей, норм поведінки та взаємин між працівниками, яка становить основу корпоративної культури організації. Для ефективного формування корпоративної культури важливо розуміти, які фактори на неї впливають та розвиток.

Основою формування ефективної корпоративної культури АТ «Мотор Січ» є персонал, який дозволяє визначити місію, цілі, цінності та інші важливі характеристики, які дозволяють мати здоровий психологічний клімат в колективі на шляху до досягання головної місії підприємства.

Проаналізуємо динаміку чисельності персоналу АТ «Мотор Січ» та його освітній рівень за 2022-2024 роки в табл. 2.3

Таблиця 2.3

Аналіз динаміки чисельності персоналу АТ «Мотор Січ» та його освітній рівень за 2022-2024 роки*

Показник	Період			Абсолютні зміни, +/-		Темп росту, %	
	2022 рік	2023 рік	2024 рік	2023 - 2022	2024 - 2023	2023 до 2022	2024 до 2023
1	2	3	4	5	6	7	8
Чисельність персоналу, осіб	15025	14525	13323	-500	-1202	96,67	91,72
в т.ч. жінки, осіб	8157	7898	7815	-259	-83	96,82	98,95
питома вага жінок, %	54,29	54,38	58,66	0,09	4,28	100,16	107,88
з них:							
вища освіта, осіб	3896	3789	3658	-107	-131	97,25	96,54
%	47,76	47,97	46,81	0,21	-1,17	100,44	97,57

Продовження табл. 2.3

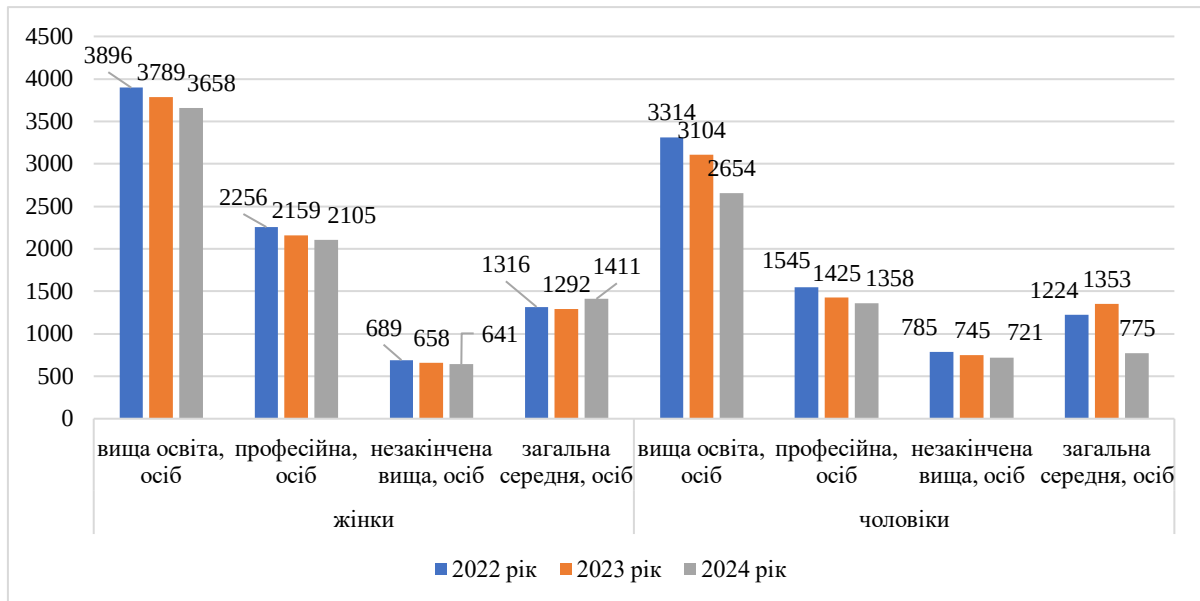
1	2	3	4	5	6	7	8
Професійна осіб	2256	2159	2105	-97	-54	95,70	97,50
%	27,66	27,34	26,94	-0,32	-0,40	98,84	98,53
незакінчена вища, осіб	689	658	641	-31	-17	95,50	97,42
%	8,45	8,33	8,20	-0,12	-0,13	98,63	98,45
загальна середня, осіб	1316	1292	1411	-24	119	98,18	109,21
%	16,13	16,36	18,06	0,23	1,70	101,40	110,37
в т.ч. чоловіки, осіб	6868	6627	5508	-241	-1119	96,49	83,11
питома вага чоловіків, %	45,71	45,62	41,34	-0,09	-4,28	99,81	90,61
з них:							
вища освіта, осіб	3314	3104	2654	-210	-450	93,66	85,50
%	48,25	46,84	48,18	-1,41	1,35	97,07	102,87
професійна, осіб	1545	1425	1358	-120	-67	92,23	95,30
%	22,50	21,50	24,66	-0,99	3,15	95,59	114,66
незакінчена вища, осіб	785	745	721	-40	-24	94,90	96,78
%	11,43	11,24	13,09	-0,19	1,85	98,36	116,44
загальна середня, осіб	1224	1353	775	129	-578	110,54	57,28
%	17,82	20,42	14,07	2,59	-6,35	114,56	68,92

*Примітка. Складено автором

Чисельність персоналу поступово скорочувалась, адже щороку вона зменшувалась, у 2023 році на 3,33%, а у 2024 році – на 8,28%.

Варто зазначити, що зменшення кількості працівників потенційно впливає на розподіл кадрових ресурсів та навантаження персоналу. Одночасно спостерігаються зміни в освітньому рівні працівників, що може позначатися на якісному складі трудового потенціалу підприємства. Зростання питокої ваги жінок у структурі персоналу свідчить про поступову зміну гендерного балансу.

Проілюструємо отримані дані на рис. 2.4



*Примітка. Складено автором

Рис. 2.4 Освітній рівень персоналу АТ «Мотор Січ» за 2022–2024 рр.*

В структурі персоналу досліджуваного підприємства переважають жінки, так їх питома вага коливалася від 54,29% у 2022 році до 58,66% у 2024 році. Відповідно питома вага чоловіків поступово зменшувалась, у 2022-2024 роках тенденція скорочення чисельності чоловіків в структурі персоналу обумовлена тим, що частина чоловіків вступили до лав ЗСУ.

Освітній рівень персоналу АТ «Мотор Січ» знаходився на достатньо високому рівні, так у 2022 році 47,76% жінок мали вищу освіту, а також 48,25% чоловіків. В той час як у 2024 році зазначені показники склали 46,81% та 48,18% відповідно.

Одним з пріоритетних напрямків роботи з персоналом у 2024 році були реалізація заходів з вертольотобудування, а саме:

- щорічне підвищення кваліфікації в НАКУ «ХАІ» працівників підприємства за спеціальністю «Літаки і вертольоти»;
- навчання 5 пілотів вертольота в Криворізькому льотному коледжі за спеціальністю «Льотна експлуатація повітряних суден» за рахунок коштів підприємства з обов'язковим забезпеченням льотної практики;
- безперервне навчання в НАКУ «ХАІ» випускників ЗАК, ЗЕТК за

спеціальностями «Літаки і вертольоти», «Метрологія та інформаційно-вимірювальні технології», «Технології виробництва авіаційних двигунів і енергетичних установок»;

– проведення стажування фахівців, зайнятих у вертолітному виробництві на провідних авіаційних підприємствах України.

У рамках підвищення кваліфікації резерву керівного складу, фахівців, призначених на керівні посади в 2022-2024 роках, був проведений цикл курсів Академії народного господарства з теми «Сучасні методи управління АТ».

Формування та розвиток корпоративної культури на АТ «Мотор Січ» є результатом взаємодії низки внутрішніх і зовнішніх факторів. Серед внутрішніх ключову роль відіграють стиль управління, комунікації, кадрова політика та корпоративні традиції. Зовнішні фактори, такі як економічна ситуація, конкуренція, законодавче середовище, формують умови, у яких ця культура розвивається.

Внутрішні фактори впливу на корпоративну культуру АТ «Мотор Січ» представлено в табл. 2.4

Таблиця 2.4

Внутрішні фактори впливу на корпоративну культуру АТ «Мотор Січ» *

№	Фактор	Характер впливу	Прояв на підприємстві	Оцінка впливу
1	2	3	4	5
1	Стиль керівництва	Визначає взаємини між керівництвом і працівниками	Авторитарно-партнерський стиль, орієнтація на дисципліну і результат	Високий
2	Організаційна структура	Формує систему комунікацій і підпорядкування	Ієрархічна структура з чітким розподілом повноважень	Середній

Продовження табл. 2.4

1	2	3	4	5
3	Комунікації всередині організації	Визначають ефективність обміну інформацією	Комунікації формалізовані, але є внутрішня газета та сайт	Середній
4	Корпоративні традиції	Формують ідентичність і згуртованість	Підприємство має довгу історію, є дні підприємства, нагороди, династії працівників	Високий
5	Кадрова політика, система мотивації та розвитку персоналу	Впливає на рівень лояльності та залученості персоналу	Присутні матеріальні стимули, але обмежені можливості кар'єрного зростання	Високий

*Складено автором

Лідерство та стиль управління є одним із головних внутрішніх чинників впливу на корпоративну культуру підприємства, особливо слід відзначити постать керівника. На АТ «Мотор Січ» управлінський стиль можна охарактеризувати як демократичний із елементами колегіальності. Директор підприємства підтримує відкритість у прийнятті рішень, стимулює ініціативу працівників, що сприяє розвитку довіри, відповідальності та командного духу. Разом із тим, у кризових ситуаціях домінує авторитарний підхід, що дозволяє швидко мобілізувати ресурси. Поєднання гнучкого стилю керівництва з орієнтацією на результат формує позитивний імідж керівництва та підсилює культуру відповідальності.

Система управління персоналом на АТ «Мотор Січ» формується під впливом внутрішніх та зовнішніх чинників. Так, до зовнішніх чинників, що визначають систему управління персоналом досліджуваного підприємства, належать: політичний стан в країні; чинне законодавство в сфері праці; стан економіки; ситуація на ринку праці.

Внутрішніми чинниками, що визначають систему управління персоналом на АТ «Мотор Січ», є:

- цілі підприємства та їхня тимчасова перспектива. Так, головною метою діяльності АТ «Мотор Січ» є отримання максимального прибутку та підвищення соціального добробуту працівників;

- стиль управління. Останнім часом на АТ «Мотор Січ» спостерігається поступовий перехід від автократичного типу влади, коли була необмежена влада однієї особи. Автократія була доцільною, коли проводилася принципово нова політика на підприємстві і необхідно було подолати супротив «натовпу» і старих традицій, і підпорядкувати її основні цілі нового лідера.

Філософія управління персоналом на АТ «Мотор Січ» включає:

- цілі і завдання підприємства. Вони являють собою накопичення капіталу, абсолютизація ролі прибутків, жорстка конкуренція, особисті та групові інтереси робітників підприємства, державний соціальний захист та її гарантії;

- умови праці, робоче місце, оплата і оцінка праці;

- соціальні цінності, соціальні гарантії.

Наступним важливим внутрішнім фактором, який впливає на корпоративну культуру АТ «Мотор Січ» є його організаційна структура. Вплив на корпоративну культуру відбувається через те, як організаційна структура визначає повноваження, відповідальність, канали комунікації та прийняття рішень, що формує норми поведінки та цінності в компанії.

Ієрархічні структури сприяють формуванню корпоративної культури на АТ «Мотор Січ», де поважається керівництво, проте також цінується співпраця та відкрите спілкування.

Організаційна структура АТ «Мотор Січ» представлена в додатку А.

Структура управління АТ «Мотор Січ» спрямована на оперативний вплив на виробничий процес — від забезпечення матеріально-технічними ресурсами до реалізації готової продукції та обліку витрат. Управління діяльністю підприємства забезпечує ритмічну й рентабельну роботу

відповідно до положень статуту.

АТ «Мотор Січ» має лінійно-функціональну структуру управління, за якої функціональні підрозділи центрального управління та операційні менеджери здійснюють контроль за діяльністю структурних підрозділів, філій і дочірніх підприємств.

АТ «Мотор Січ» налічує близько 50 основних і допоміжних підрозділів, пов'язаних з виробництвом авіаційної продукції, а також понад 15 невикробничих підрозділів соціальної та культурної спрямованості.

Відповідно до статуту, вищим органом управління компанії є Загальні збори акціонерів, які проводяться у формі чергових та позачергових засідань. Чергові загальні збори скликаються один раз на рік за результатами діяльності підприємства, але не пізніше 30 квітня року, що настає за звітним.

Організаційна структура АТ «Мотор Січ» формує корпоративну культуру за рахунок наступних чинників, представлених в таблиці 2.5

Таблиця 2.5

Чинники впливу організаційної структури АТ «Мотор Січ» на корпоративну культуру*

№	Чинник	Характеристика	Рівень на АТ «Мотор Січ»
1	2	3	4
1	Рівень взаємодії та комунікації	Структура визначає, як співробітники взаємодіють між собою та з керівництвом, впливаючи на відкритість, довіру та ефективність комунікації	Високий рівень взаємодії та комунікації
2	Прийняття рішень	Спосіб прийняття рішень у компанії залежить від її структури. Ієрархічні системи можуть бути централізованими, тоді як плоскі структури дозволяють делегувати більше повноважень співробітникам	Певні відділи працюють за чіткою ієрархією підлеглості, в той час як в інших підрозділах більше присутнє делегування, проведення нарад, прийняття спільних рішень

Продовження табл. 2.5

№	Чинник	Характеристика	Рівень на АТ «Мотор Січ»
1	2	3	4
3	Відповідальність та повноваження	Розподіл відповідальності та повноважень формує уявлення про роль кожного працівника у компанії, а також його відчуття значущості та впливу на процеси	Закріплення в посадових інструкціях зобов'язань кожного працівника дозволяє мати високий рівень відповідальності кожного працівника
4	Централізація та децентралізація	У централізованих структурах культура може бути більш контрольованою та стандартизованою, тоді як децентралізовані системи часто сприяють більшій гнучкості, інноваційності та ініціативності	Контрольована та стандартизована структура
5	Взаємозв'язок між підрозділами	Те, як різні відділи взаємодіють один з одним, залежить від структури. Це може призвести до конкуренції або, навпаки, до культури тісної співпраці	Недостатня співпраця

*Примітка. Складено автором

Отже, сформована організаційна культура АТ «Мотор Січ» позитивно впливає на корпоративну культуру досліджуваного підприємства. АТ «Мотор Січ» має чітку ієрархію управління: адміністрація, виробничі цехи, служби контролю якості, логістики та технічного обслуговування. Проте структура залишається гнучкою, що дозволяє швидко реагувати на зміни ринку. Комфортні умови праці, сучасне обладнання, дотримання норм охорони праці та наявність зон відпочинку створюють позитивне ставлення працівників до підприємства. Це підсилює лояльність персоналу та знижує плинність кадрів.

Система комунікацій є важливим чинником корпоративної культури АТ «Мотор Січ». На підприємстві функціонує багаторівневий обмін інформацією: щотижневі наради, електронні розсилки та корпоративні чати, що підвищують залученість персоналу й знижують конфліктність. Водночас потребує вдосконалення горизонтальна взаємодія між цехами, де іноді виникають непорозуміння.

Корпоративні традиції також впливають на згуртованість колективу. Спільні святкування, благодійні ініціативи та відзначення «працівника місяця» формують почуття приналежності та мотивують персонал.

Корпоративна культура значною мірою залежить від підбору, адаптації та навчання персоналу. На АТ «Мотор Січ» функціонує наставництво, де досвідчені працівники допомагають новачкам опанувати навички та корпоративні норми. Підприємство проводить внутрішні тренінги з технічної безпеки, комунікацій і командної роботи, що сприяє професійному зростанню. Водночас існує потреба у розширенні програм навчання, зокрема щодо управління змінами та розвитку лідерських компетенцій менеджерів середньої ланки. Зовнішні фактори впливу на корпоративну культуру АТ «Мотор Січ» представлено в табл. 2.6

Таблиця 2.6

Зовнішні фактори впливу на корпоративну культуру АТ «Мотор Січ» *

№	Фактор	Суть впливу	Вплив на корпоративну культуру	Вплив на АТ «Мотор Січ»
1	2	3	4	5
1	Соціально-економічне середовище	Впливає на стабільність роботи та рівень зарплат	Високий рівень невизначеності формує орієнтацію на стабільність та ощадливість	Негативний вплив
2	Регіональні особливості та ринок праці	Впливає на стабільність роботи, якість виконання посадових обов'язків	Постійне коливання персоналу здійснюють негативний вплив на корпоративну культуру	Негативний вплив через мобілізацію значної частини персоналу, зменшення персоналу через виїзд жінок за кордон
3	Конкуренція на ринку	Сприяє прагненню до інновацій	Формує цінності якості, точності та технологічного лідерства	Позитивний вплив, адже підприємство є лідируючим у авіаційній галузі

Продовження табл. 2.6

1	2	3	4	5
4	Соціальні очікування	Відображають потребу суспільства у соціальній відповідальності	Підприємство підтримує освіту, спорт, ветеранів, що зміцнює позитивний імідж	Позитивний, адже підприємство постійно приймає участь в житті громади, населення міста
5	Технологічний прогрес	Вимагає модернізації підходів до роботи	Формує цінності інноваційності, навчання, гнучкості	Через військовий стан негативний, адже підприємство змушене працювати в складних умовах
6	Політична ситуація	Визначає імідж підприємства як стратегічного	Потребує підвищеної дисципліни, патріотизму та обережності у публічних комунікаціях	Негативний вплив, постійні обстріли, близькість фронту, підприємство віднесено до державних через військовий стан
7	Державне регулювання та стандарти безпеки	Визначає вимоги до якості продукції підприємства, стандарти безпеки праці, рівня викидів тощо	Потребує додаткових заходів у забезпеченні комфортних умов праці, забезпечення екологічності діяльності тощо, що позитивно впливає на корпоративну культуру	Позитивний вплив, адже АТ «Мотор Січ» завжди дотримується вимог законодавства

*Примітка. Складено автором

Економічна нестабільність у країні, коливання валютного курсу та вартість енергоресурсів впливають на фінансову стійкість підприємства. У таких умовах корпоративна культура відіграє стабілізуючу роль. Керівництво прагне мінімізувати наслідки економічних викликів, своєчасно інформуючи колектив про зміни у виробництві чи оплаті праці, що підтримує довіру та запобігає соціальній напрузі.

Регіональні особливості та ринок праці також здійснюють негативний вплив на АТ «Мотор Січ». Підприємство розташоване у промисловому регіоні, де існує дефіцит молодих спеціалістів технічних професій. Крім того, через військовий стан значна частина кваліфікованого персоналу мобілізована

до лав ЗСУ. Це спонукає АТ «Мотор Січ» активно співпрацювати з навчальними закладами, проводити стажування та професійні конкурси серед студентів. Такий підхід підсилює корпоративну культуру розвитку і спадкоємності поколінь.

Галузеве середовище та конкуренція в машинобудівній галузі характеризується високим рівнем технологічної конкуренції. АТ «Мотор Січ» змушене впроваджувати інновації, автоматизовані лінії та цифрові рішення, що формує культуру постійного вдосконалення. Працівники орієнтовані на якість, інновації та ефективність, що стає частиною корпоративних цінностей. У той же час конкуренція стимулює керівництво до створення привабливих умов праці, щоб утримати кваліфіковані кадри.

Державне регулювання та стандарти безпеки також впливають на корпоративну культуру АТ «Мотор Січ». Дотримання вимог законодавства, екологічних норм та міжнародних стандартів (ISO 9001, ISO 14001) впливає на культуру дисципліни, безпеки й відповідальності. Це підвищує репутацію підприємства як надійного партнера та роботодавця, що цінує якість і безпечні умови праці. Промислова безпека АТ «Мотор Січ» – це комплекс заходів, які направлені на забезпечення безпеки життя та здоров'я працівників від небезпечних виробничих факторів.

Створення та гарантування безпечних умов праці, дотримання умов промислової безпеки на виробничих об'єктах АТ «Мотор Січ» – одна з основних вимог діяльності підприємства. Незначні відхилення від норми можуть призвести до сумних наслідків. Тому одним з основних принципів політики підприємства є пріоритет життя і здоров'я працівників та повна відповідальність кожного працівника від робітника до керівника за створення безпечних і нешкідливих умов праці.

АТ «Мотор Січ» усвідомлює свою відповідальність перед суспільством за збереження довкілля, тому вважає свою діяльність у сфері охорони навколишнього природного середовища невід'ємною частиною успішного бізнесу та умовою сталого розвитку підприємства.

Підприємство здійснює екологічно сталу і безпечну практику діяльності, яка спрямована на мінімізацію негативних впливів на навколишнє середовище та дотримується принципу динамічного економічного розвитку з максимально раціональним використанням природних ресурсів та зниженням кількості відходів і викидів.

Отже, корпоративна культура АТ «Мотор Січ» адаптована до внутрішніх і зовнішніх викликів. Сформовані цінності та стиль керівництва забезпечують професійний розвиток персоналу, чітке розуміння обов'язків та атмосферу взаємодопомоги.

2.3 Оцінка корпоративної культури АТ «Мотор Січ»

Корпоративна культура є ключовим чинником ефективності діяльності сучасного підприємства. Вона формує внутрішнє середовище організації, впливає на мотивацію працівників, їхнє ставлення до роботи та здатність до інновацій. АТ «Мотор Січ», як одне з провідних підприємств машинобудівної галузі України, має багаторічну історію та складну структуру корпоративних відносин, що безпосередньо впливає на корпоративну культуру підприємства.

Корпоративна культура АТ «Мотор Січ» виступає стратегічним ресурсом, який забезпечує стабільність, підвищує конкурентоспроможність

Характеристика корпоративної культури АТ «Мотор Січ» представлена в табл. 2.7

Таблиця 2.7

Характеристика корпоративної культури АТ «Мотор Січ» *

№	Фактор	Прояв на АТ «Мотор Січ»	Рівень впливу	Коментар
1	2	3	4	5

Продовження табл. 2.7

1	2	3	4	5
1	Ідентифікація працівників з підприємством	Високий рівень гордості за належність до компанії	Високий	У працівників сильна корпоративна лояльність
2	Морально-психологічний клімат	Взаємопідтримка, проте є певна ієрархічність у спілкуванні	Середній	Переважає повага до досвіду і стажу
3	Лідерство неформальних груп	Наявність старших наставників і авторитетів у колективах	Середній	Підтримує стабільність, але гальмує оновлення
4	Цінності та норми поведінки	Працьовитість, дисципліна, відповідальність	Високий	Традиційна культура виробничого типу

*Примітка. Складено автором

Корпоративна культура АТ «Мотор Січ» формується під впливом традицій підприємства, стилю керівництва, системи мотивації та взаємодії між співробітниками. Особливістю підприємства є поєднання консервативних виробничих цінностей та прагнення до інновацій у технологічних процесах. Співробітники характеризуються високим рівнем професійної компетентності та відданості підприємству, що відображається у тривалому стажі роботи.

Корпоративна культура АТ «Мотор Січ» відповідно до класифікації, розробленої К. Камероном та Р. Куінном, є ієрархічною [49, с. 86]. Ієрархічний тип корпоративної культури передбачає чітку вертикальну структуру, правила та інструкції, де відповідальність розподілена за рівнями. Корпоративна культура АТ «Мотор Січ» має чітку структуру, адже існує формалізована, багатоступенева ієрархія. Ділова діяльність чітко регламентована, існує багато правил та процедур. На підприємстві вертикальний розподіл відповідальності, кожен рівень управління має свою зону відповідальності.

Характерною рисою корпоративної культури досліджуваного підприємства є дотримання виробничих стандартів і технологій, задля забезпечення високої якості продукції, дотримання високого рівня цінностей,

норм поведінки, задовільного психологічного клімату в колективі, високого рівня освіти та розвитку тощо.

Основні риси корпоративної культури АТ «Мотор Січ»:

- історична спадщина: компанія має довгу історію, що відбивається у сильних традиціях виробничої інженерії, технічної майстерності та кваліфікованих кадрах;
- фокус на виробничій діяльності: основна увага зосереджена на виробництві та технічному вдосконаленні авіаційних двигунів, що формує специфіку роботи та цінності компанії;
- вплив керівництва: довгий час діяльність компанії значною мірою залежала від особистості власника, що створювало певний стиль управління та корпоративну культуру;
- сучасні зміни: процеси зміни власності, пов'язані з військовим станом, впливають на корпоративну культуру, створюючи нові виклики та можливості для її еволюції.

У АТ «Мотор Січ» панує доброзичлива атмосфера співробітництва. Керівництво приділяє увагу профілактиці конфліктів, організовуючи тренінги з комунікативної компетентності та емоційного інтелекту.

Показники ефективності корпоративної культури АТ «Мотор Січ» представлено в табл. 2.8

Показники ефективності корпоративної культури оцінено за шкалою від 1 до 5 (де 1-низький бал, а 5-високий.)

Таблиця 2.8

Показники ефективності корпоративної культури АТ «Мотор Січ» *

№	Показник	Опис	Поточний рівень (1-5)	Коментар
1	2	3	4	5
1	Лояльність працівників	Відданість компанії, бажання залишитися	5	Високий рівень завдяки традиціям та династіям

Продовження табл.2.8

2	2	3	4	5
3	Мотивація та навчання персоналу	Зацікавленість у результатах	4	Матеріальні стимули добре працюють, але мало нематеріальних
4	Горизонтальні комунікації	Взаємодія між відділами	3	Обмежені, більше вертикальні канали
5	Ідентифікація працівника з компанією	Прагнення дотримуватися корпоративних цінностей	5	Працівники пишуться приналежністю
6	Гнучкість і адаптивність	Здатність реагувати на зміни	3	Консерватизм традицій обмежує швидкість змін
7	Морально-психологічний клімат	Атмосфера всередині колективу	4	Взаємопідтримка присутня, але є ієрархічність
8	Лідерство і наставництво	Наявність авторитетів та наставників	4	Старші працівники передають досвід
9	Вплив корпоративних традицій	Наскільки цінності підприємства впливають на поведінку	5	Високий рівень через дні підприємства та нагороди
10	Рівень участі працівників у соціальних ініціативах	Добровільна участь у заходах компанії	5	Є підтримка освіти та спорту, але не всі залучені
11	Ініціативність персоналу	Готовність пропонувати нові ідеї	3	Молоді працівники обмежені ієрархією

*Примітка. Складено автором

Основними цінностями колективу АТ «Мотор Січ» є професіоналізм, взаємодопомога, надійність і якість. Такі орієнтири формуються через приклад лідерів, політику підприємства й корпоративні комунікації.

Вони відображаються у щоденній поведінці працівників і стають частиною нематеріального капіталу підприємства.

Система мотивації праці на АТ «Мотор Січ» поєднує матеріальні (премії, надбавки) та нематеріальні стимули (визнання, кар'єрне зростання, корпоративне навчання). Працівники відчувають свою значущість, що формує

позитивне ставлення до роботи. Проте є потреба у впровадженні більш прозорих критеріїв оцінки результативності праці, щоб уникати суб'єктивізму.

Оцінка корпоративної культури АТ «Мотор Січ» засвідчила високий рівень ключових показників, зокрема лояльності та ідентифікації працівників із компанією, впливу корпоративних традицій, мотивації й навчання персоналу, морально-психологічного клімату, лідерства та наставництва. Водночас виявлено низку слабких сторін, серед яких недостатній розвиток горизонтальних комунікацій, обмежена гнучкість і адаптивність корпоративної культури, а також низький рівень ініціативності персоналу.

Аналіз показав, що вертикальна структура управління уповільнює обмін інформацією, система мотивації переважно орієнтована на матеріальні стимули, ієрархічність стримує ініціативу молодих фахівців, а відсутність внутрішнього нормативного документа з корпоративної культури ускладнює її системний розвиток. SWOT-аналіз корпоративної культури АТ «Мотор Січ» наведено в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

SWOT-аналіз корпоративної культури АТ «Мотор Січ» *

	Можливості (О)	Загрози (Т)
	А.Поява великої кількості цифрових інструментів та платформ для керування персоналом Б.Велика кількість напрямлень затребуваних для проявлення соціальної культури В. Посилення національної ідентичності Г. Розширення потреб спектру потреб робітників Д. Потреба у продукції військового призначення	А. Швидкий розвиток технологічних інновацій. Б. Висока конкуренція за кваліфікованих кадрів. В. Суспільні та економічні потрясіння. Г. Загроза окупації міста. Д. Посилення ракетних обстрілів. Е. Конкуренція на ринку авіаційних двигунів

Продовження табл. 2.9

Сильні сторони (S)	SO-стратегії	ST-стратегії
1. Сильна ідентифікація частини працівників з компанією. 2. Традиції та корпоративна спадщина. 3. Професійна компетентність персоналу. 4. Ефективні внутрішні комунікації. 5. Сильні виробничі та дисциплінарні цінності. 6. Наявність документів по багатьох аспектах діяльності. 7. Турбота керівництва про безпеку працівників (укриття, правила поведінки під час тривоги) 8. Можливість працювати частині робітників дистанційно через ракетні обстріли 9. Наявність фінансової спроможності. 10. Корпоративні заходи 11. Заходи запобігання корупції 12. Навчання та стажування для кваліфікованих кадрів	1,2 – А 3,4,8 – Б 5 – В 6 – Г 7 – Д 9,10 – Е 11 – Ж	3,9 – А 1,2 – Б 8,7 – Е
Слабкі сторони (W)	WO - стратегії	WT – стратегії
1. Вертикальна структура управління. 2. Система мотивації орієнтована на матеріальні стимули. 3. Ієрархічність міжособистісних відносин. 4. Психологічний стан працівників в умовах війни. 5. Відсутність нормативного документа щодо корпоративної культури. 6. Мало інвестицій в розвиток корпоративної культури. 7. Слабка інноваційна активність 8. Консерватизм у корпоративних традиціях.	1, 3 – А 2 – Б 4, 5 – В, Г 6 – Д	1,2 – Г 4, 5 – Ж 7 – З

*Примітка. Складено автором

SO-стратегії:

1,2 – А – Працівники готові приймати участь у соціальних ініціативах на добровольчій основі.

3,4,8 – Б – Дає можливість впроваджувати у діяльність дистанційний формат праці.

5 – В – Розвивати нові продукти, спираючись на сильні стандарти та дисципліну.

6 – Г – Використовувати наявність документів для ефективного впровадження процесів

7 – Д – Використовувати безпекові заходи керівництва для стабільної роботи

9,10 – Е – Використовувати фінанси й корпоративні заходи для розвитку персоналу

11 – Ж – Використовувати антикорупційні заходи для прозорості

ST-стратегії:

3,9 – А – Професійна компетентність персоналу та наявність фінансових можливостей дозволить швидко реагувати на зміни на ринку та впроваджувати технологічні інновації

1,2 – Б – Сильна ідентифікація працівників з компанією, а також традиції та корпоративна спадщина дозволять підприємству витримувати високу конкуренція за кваліфікованих кадрів.

8,7 – Д – Наявність укриття, покращення безпеки дозволить витримувати посилення ракетних обстрілів.

WO-стратегії:

1,3 – А – Вертикальна структура управління та ієрархічність міжособистісних відносин значно стримують впровадження горизонтальних комунікацій та цифрових платформ.

2 – Б – Система мотивації працівників орієнтована на матеріальні стимули, відповідно стримується розвиток системи нематеріальної мотивації.

4, 5 – В, Г – Психологічний стан працівників в умовах війни та постійні ракетні обстріли, загроза життю і безпеки працівників уповільнюють стимулювання інноваційної активності і зміцнення корпоративної культури через соціальні ініціативи.

6 – Д – Відсутність нормативного документа щодо корпоративної культури вимагає впровадження внутрішнього нормативного документу щодо корпоративної культури досліджуваного підприємства.

WT-стратегії:

1, 2 – Г – Вертикальна структура управління та ієрархічність міжособистісних відносин посилюють консерватизм у корпоративних традиціях.

4, 5 – Ж – Психологічний стан працівників в умовах війни та постійні ракетні обстріли і загроза життю і безпеки працівників може призводити до неможливості дотримання корпоративних принципів компанії через військовий стан.

7 – З – Необхідність інвестицій в розвиток корпоративної культури може бути відкладена в умовах відсутності фінансової можливості розвивати корпоративну культуру.

Таким чином, проведений аналіз корпоративної культури АТ «Мотор Січ» свідчить про те, що підприємство звертає велику увагу на корпоративну культуру, яка знаходиться на високому рівні, проте потребує вдосконалення.

SWOT-аналіз корпоративної культури АТ «Мотор Січ» показав, що досліджуване підприємство є синонімом стабільності. Компанія переконана, що ключ до успіху полягає не лише в прибутковості, а й у підтримці високих етичних стандартів на кожному рівні її діяльності.

Корпоративна культура АТ «Мотор Січ» має багато сильних сторін, серед них:

- сильна ідентифікація працівників з компанією – висока лояльність працівників, багато співробітників працюють роками на підприємстві;
- традиції та корпоративна спадщина – довга історія підприємства формує стабільність та впізнаваність корпоративної культури;
- професійна компетентність персоналу – високий рівень кваліфікації, династії працівників, передача знань;
- ефективні внутрішні комунікації – внутрішня газета, чати, сайт та інші

канали дозволяють обмінюватися важливою інформацією;

- сильні виробничі та дисциплінарні цінності – пріоритет якості продукції, точності та відповідальності у роботі;
- розвиток неформальної корпоративної культури – позитивний вплив соціальних активностей на згуртованість команд.

Також корпоративна культура АТ «Мотор Січ» має слабкі сторони:

- вертикальна структура управління – обмежує горизонтальні комунікації та швидкість обміну інформацією між підрозділами;
- система мотивації працівників частково орієнтована на матеріальні стимули – обмежені можливості кар'єрного росту та стимулювання впровадження інновацій;
- ієрархічність міжособистісних відносин – може стримувати ініціативу молодих спеціалістів та впровадження нових ідей;
- психологічний стан працівників в умовах війни;
- постійні ракетні обстріли та загроза життю і безпеки працівників.

Можливості розвитку корпоративної культури АТ «Мотор Січ» полягає у:

- впровадження горизонтальних комунікацій та цифрових платформ – покращення обміну інформацією і колективної роботи;
- розвиток системи нематеріальної мотивації – кар'єрний ріст, навчання, визнання досягнень;
- стимулювання інноваційної активності – залучення молодих фахівців, створення проектних команд для модернізації виробництва;
- зміцнення корпоративної культури через соціальні ініціативи – підтримка освіти, спорту, благодійності.

Серед загроз розвитку корпоративної культури АТ «Мотор Січ» слід виділити:

- швидкі зміни на ринку та технологічні інновації – культура може відставати від сучасних вимог і обмежувати адаптивність;
- висока конкуренція за кваліфікованих кадрів – ризик втрати талановитих співробітників до більш гнучких компаній;

– суспільні та економічні потрясіння – потребують швидких рішень, а ієрархічна культура може уповільнювати реагування;

– консерватизм у корпоративних традиціях – може стримувати впровадження нових форм управління та інноваційних практик.

АТ «Мотор Січ» безпосередньо працює зі своїми клієнтами, співробітниками, партнерами, інвесторами, акціонерами та місцевою громадою. Тому її корпоративна культура є фундаментальним елементом її діяльності.

SWOT-аналіз корпоративної культури АТ «Мотор Січ» виявив численні сильні сторони. Його керівні принципи зосереджені на забезпеченні високих цінностей та норм поведінки працівників, їх ідентифікації із підприємством, направленні на результат, постійної освіти та підвищення кваліфікації тощо.

Оцінка корпоративної культури АТ «Мотор Січ» дозволила зробити наступні висновки:

– генеральний директор надає великого значення іміджу компанії, і особливо професіоналізму її співробітників, відповідні всі ланки формування іміджу підприємства постійно контролюються;

– імідж та репутація компанії залежать від професіоналізму її співробітників, тому на підприємстві постійно впроваджуються навчання, підтримується саморозвиток, підвищення кваліфікації;

– на підприємстві формуються умови взаємопідтримки, високих моральних цінностей, заохочуються та підтримуються такі якості працівників: чесність, послідовність та чіткість;

– професійна поведінка та дії працівників спрямовані на створення позитивного іміджу, щоб заохотити партнерів до побудови тривалої співпраці з компанією;

– компанія цінує права своїх співробітників, обговорює та виявляє свої помилки, прагне їх аналізувати та виправляти. Вона також розуміє їхні причини та обставини;

– покращення системи мотивації співробітників, підвищення його

зацікавленості в кінцевому фінансовому результаті діяльності досліджуваного підприємства;

- направленість на забезпечення конкурентоспроможності та інвестиційної привабливості підприємства;

- компанія є взірцем поведінки співробітників: дотримання графіків та зобов'язань, організованість та самодисципліна, ефективне управління робочим часом, обмін відповідною інформацією та професійним досвідом.

Таким чином, оцінка корпоративної культури АТ «Мотор Січ» показала високий рівень професійної та організаційної стабільності. Сильні сторони включають ідентифікацію працівників з компанією, багаторічні традиції та професійну компетентність персоналу. До слабких місць корпоративної культури АТ «Мотор Січ» віднесено обмеженість горизонтальних комунікацій та необхідність їх розвитку, недосконалі системи мотивації та стимулювання інноваційної активності. Загалом, корпоративна культура АТ «Мотор Січ» сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства, проте потребує адаптації до сучасних вимог ринку та технологічних змін.

Висновки до розділу 2

У цьому розділі здійснено комплексний аналіз корпоративної культури АТ «Мотор Січ» та визначено реальні характеристики її стану в сучасних умовах. Спершу було надано організаційно-економічну характеристику підприємства, що дало змогу сформулювати розуміння його масштабів, ресурсного потенціалу, структури управління та соціального значення. АТ «Мотор Січ» функціонує як публічне акціонерне товариство, має лінійно-функціональну структуру та включає понад півсотні основних та допоміжних виробничих підрозділів, а також соціально-побутові об'єкти, що забезпечують працівників та їхні родини. Аналіз економічних показників за 2022–2024 роки засвідчив коливання активів, зобов'язань та власного капіталу, що зумовлено впливом воєнної економіки та оптимізацією ресурсів. Водночас організація

зберігає стратегічний статус і продовжує функціонувати, демонструючи адаптивність і здатність до утримання кадрової стабільності. Ці результати підкреслюють важливість організаційної стійкості та вміння підприємства діяти у складних соціально-економічних умовах.

В рамках аналізу корпоративної культури було досліджено фактори, що впливають на її формування та прояв у межах підприємства: структура управління, стиль керівництва, кадрова політика, система комунікацій, соціальні гарантії та традиції. Виявлено, що корпоративна культура АТ «Мотор Січ» характеризується високим рівнем професійної дисципліни, сталими традиціями виробничої школи та певним рівнем ідентифікації працівників із підприємством. Додатково варто зазначити, що історично сформована корпоративна культура відіграє роль не лише в забезпеченні виробничої ефективності, а й у трансляції цінностей, що передаються між поколіннями працівників. Водночас спостерігаються слабкі місця — недостатній розвиток горизонтальних комунікацій, обмежена децентралізація прийняття рішень, недостатньо виражені механізми стимулювання інноваційної активності та ідей працівників. Це вказує на потребу осучаснення підходів до управління персоналом і формування нових каналів участі працівників у процесі прийняття рішень.

Оцінка корпоративної культури, проведена за обраними критеріями, дала змогу кількісно визначити рівень її сформованості. Результати підтвердили потребу модернізації окремих елементів, зокрема системи адаптації, внутрішніх комунікацій, розвитку корпоративних традицій та оновлення підходів до мотивації. Важливо, що отримані висновки забезпечують основу для подальших управлінських рішень і можуть бути використані для розробки стратегічних програм розвитку корпоративної культури в середньостроковій перспективі. Отримані дані стали підґрунтям для рекомендацій щодо вдосконалення корпоративної культури.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ АТ «МОТОР СІЧ»

3.1 Напрямки удосконалення корпоративної культури АТ «Мотор Січ»

Корпоративна культура є важливим елементом системи управління підприємством, оскільки вона визначає характер взаємовідносин між працівниками, формує їх ставлення до виконання професійних обов'язків та впливає на загальні результати діяльності організації. Вона відображає сукупність спільних цінностей, норм, переконань і моделей поведінки, що поділяються членами колективу та підтримуються керівництвом. Рівень розвитку корпоративної культури значною мірою визначає здатність підприємства ефективно функціонувати в умовах змін, зберігати кадровий потенціал і забезпечувати стабільність виробничих процесів. Для великих промислових підприємств корпоративна культура виступає інструментом консолідації персоналу навколо стратегічних цілей.

В умовах воєнного стану, постійної невизначеності та підвищеного психологічного навантаження на персонал особливого значення для підприємства набуває розвиток сучасної корпоративної культури. Для АТ «Мотор Січ» це питання є особливо актуальним, оскільки стабільність роботи підприємства значною мірою залежить від згуртованості колективу, ефективності комунікацій та рівня залученості працівників. Саме тому керівництво має приділяти увагу не лише технічним і виробничим аспектам, а й формуванню єдиних цінностей, норм поведінки та корпоративної ідентичності. Підсилення корпоративної культури дозволяє створити атмосферу довіри, підтримки та взаєморозуміння, що є критично важливим у кризових умовах. За сучасними дослідженнями Науменко Г. корпоративна культура сучасних організацій має володіти такими ключовими елементами, які показані на рис. 3.1 [38].



Рис. 3.1 Елементи корпоративної культури АТ «Мотор Січ» [38]

Запропоновану модель корпоративної культури можна впровадити для АТ «Мотор Січ» окрім елементу “Гнучка структура” бо нажалі через те, що це промислове підприємство на ньому зберігаються елементи жорсткості організаційної структури, що обумовлено специфікою виробничої діяльності підприємства. Водночас це не знижує можливостей упровадження інших елементів сучасної корпоративної культури. Вона базується на поєднанні місії, спільних цінностей, лідерства керівництва, ефективної комунікації та залученості працівників. Одним із ключових елементів цієї моделі є місія, яка повинна не лише формально існувати, а й бути зрозумілою та близькою для кожного працівника. Для підприємства важливо, щоб місія відображала не лише виробничі цілі, а й соціальну відповідальність, підтримку працівників та внесок у розвиток держави в умовах війни. Реалізація цього напрямку можлива через постійне донесення місії до персоналу, її використання у внутрішніх комунікаціях, адаптаційних програмах та управлінських рішеннях.

Важливу роль у формуванні корпоративної культури відіграють спільні цінності, які визначають допустимі норми поведінки та взаємовідносини в

колективі. Для АТ «Мотор Січ» такими цінностями можуть бути професіоналізм, відповідальність, взаємопідтримка, безпека праці та повага до кожного працівника. Формування спільних цінностей передбачає не лише їх декларування, а й реальне закріплення у внутрішніх правилах, корпоративних документах та системі мотивації. Важливо, щоб працівники відчували, що задекларовані цінності дійсно підтримуються керівництвом і реалізуються на практиці.

Окрему увагу слід приділити ролі керівника як лідера, оскільки саме стиль управління значною мірою впливає на корпоративну культуру підприємства. В сучасних умовах керівник повинен виконувати не лише функцію контролю, а й бути прикладом для колективу, підтримувати працівників, мотивувати їх та сприяти створенню атмосфери довіри. Для АТ «Мотор Січ» доцільним є розвиток управлінських та комунікативних навичок керівників, що дозволить підвищити рівень взаєморозуміння між керівництвом і персоналом та зміцнити внутрішню стабільність колективу.

Не менш важливим елементом корпоративної культури є ефективна комунікація, яка забезпечує своєчасний обмін інформацією та знижує рівень напруги в колективі. Для великого підприємства, яким є АТ «Мотор Січ», важливо налагодити зрозумілі та прозорі канали внутрішньої комунікації, що дозволять працівникам бути поінформованими про зміни, управлінські рішення та перспективи розвитку підприємства. Це сприятиме підвищенню довіри до керівництва та формуванню відчуття причетності до спільної справи.

Залученість працівників є підсумковим результатом ефективної корпоративної культури. Коли персонал відчуває підтримку, розуміє цілі підприємства та бачить можливості для професійного розвитку, зростає його мотивація та відповідальність за результати праці. Для АТ «Мотор Січ» підвищення рівня залученості може бути досягнуте через поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, створення безпечних та комфортних умов праці, а також залучення працівників до процесів удосконалення

діяльності підприємства.

Корпоративна культура АТ «Мотор Січ» в умовах військового стану виконує наступні функції:

- психологічна стабілізація персоналу. На фоні високої тривожності та ризиків колективні цінності та відчуття єдності значно знижують рівень стресу;
- підвищення мотивації та відповідальності. Працівники, які усвідомлюють важливість підприємства для оборонної промисловості та економіки, демонструють більшу відданість;
- забезпечення безперервності роботи. У критичних ситуаціях сформована корпоративна культура взаємодопомоги та дисципліни дає змогу швидко адаптувати виробничі процеси;
- збереження кадрового потенціалу. В умовах масової міграції та мобілізації саме корпоративна культура утримує кадри;
- підтримка позитивного іміджу підприємства. Соціальна відповідальність бізнесу, волонтерські ініціативи та підтримка працівників стають конкурентною перевагою на ринку праці.

Таким чином, корпоративна культура АТ «Мотор Січ» перетворюється на стратегічний інструмент, що визначає життєздатність машинобудівного заводу. Саме тому процес удосконалення корпоративної культури АТ «Мотор Січ» є дуже необхідним процесом.

Військовий стан актуалізував низку проблем формування та розвитку корпоративної культури АТ «Мотор Січ», які в мирний час не були критичними, а під час активних бойових дій стали визначальними, серед них слід виділити:

- погіршення психологічних умов праці, зростання психологічного виснаження та підвищення рівня тривоги персоналу. Більшість працівників живуть у стані хронічного стресу. Часті повітряні тривоги, ризики обстрілів, розлука з сім'єю чи її втрата, мобілізація близьких – усе це знижує концентрацію та працездатність;

- дефіцит кваліфікованих кадрів. Частина працівників мобілізована, частина евакуйована за кордон, інші працюють дистанційно або змінили сферу. Навантаження на тих, хто залишився, значно зросло;

- порушення внутрішніх комунікацій. Військовий стан значно змінив акцент з довгострокової стратегії на оперативні функції. Комунікації стали фрагментарними, інформація не завжди доходить до необхідного персоналу вчасно;

- зниження довіри працівника до підприємства. Невизначеність майбутнього підприємства, можливі зупинки виробництва, проблеми з енергосистемою та логістикою формують атмосферу нестабільності;

- потреба в гуманітарній та соціальній підтримці. Працівникам потрібні не тільки зарплати, а й підтримка: допомога сім'ям, консультації психологів, гнучкий графік, компенсації;

- зниження відчуття безпеки працівників та потреба в безпеці: необхідність влаштування комфортних умов в укриттях та їх доступність і близькість розташування;

- консервативність управлінських підходів. АТ «Мотор Січ» має ієрархічну корпоративну культуру, відповідно нові підходи до управління персоналом впроваджуються повільно.

Перш за все варто зазначити, що поточна корпоративна культура повністю влаштовує компанію, працівників та керівництво. Проте, з огляду на необхідність орієнтації компанії на зовнішні ринки, доцільно доповнити її окремими елементами інших типів культур — зокрема:

А) ринкової культури — такими як чітка орієнтація на досягнення цілей;

Б) адхократичної культури — зокрема посиленням ролі інновацій.

Такі зміни дозволять компанії ефективніше адаптуватися.

Для розвитку корпоративної культури АТ «Мотор Січ» було виділено наступні напрямки її удосконалення:

- створення системи психологічної підтримки працівників;
- покращення внутрішніх комунікацій працівників;

- вдосконалення системи мотивації та визнання працівників;
- впровадження адаптивного лідерства в певних підрозділах;
- цифровізація внутрішніх процесів за рахунок технологій;
- зберігання та посилення традицій, цінностей, правил, норм, які сформовані на досліджуваному підприємстві;
- укріплення цінностей взаємодопомоги персоналу, рівня солідарності в колективі;
- посилення позитивного впливу корпоративної культури на фінансові результати діяльності АТ «Мотор Січ»;
- розвиток системи безпеки праці та захисту працівників;
- підвищення інноваційності корпоративної культури.

Розроблені напрямки удосконалення корпоративної культури АТ «Мотор Січ» представлено на рис. 3.1



*Примітка. Складено автором

Рис. 3.1 Напрямки удосконалення корпоративної культури АТ «Мотор Січ» *

Отже, були розроблені різні напрямки удосконалення корпоративної культури АТ «Мотор Січ», які дозволять досліджуваному підприємству підвищити продуктивність праці, лояльність працівників, рівень їхньої відповідальності, результативності.

Першим кроком до зміцнення корпоративної культури є формування зрозумілої системи цінностей та стандартів поведінки. Місія підприємства має бути не формальною заявою, а з нею має бути ознайомлений кожен працівник. Цінності повинні бути офіційно сформульовані в документі так як станом на зараз ніде не затверджені.

Ще одним напрямком удосконалення корпоративної культури АТ «Мотор Січ» є зберігання та розвиток традицій, цінностей, правил, норм, які сформовані на досліджуваному підприємстві. Адже вони є ядром корпоративної культури та допомагають сформувати колектив працівників, які мають тотожні моральні цінності, стереотипи поведінки тощо.

В нинішній час підприємство має сильні традиції які треба зберегти та вводить нові, відходячи від радянського минулого (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Традиції АТ «Мотор Січ» *

Традиції, які є на підприємстві та слід підтримувати	Нові традиції, які слід розвивати
Спортивні змагання поміж цехів	Відзначення дня вишиванки
Підтримка пенсіонерів-ветеранів колишніх працівників підприємства	Вшанування захисників України в День захисника України
День ветерана виробництва-раз на рік проводиться зустріч з ветеранами заводу	Вшанування загиблих, які працювали на підприємстві
День відкритих дверей	Публікація досягнень підприємства у внутрішній газеті підприємства
Вітання працівників з днем народження, досягненнями та здобутками у внутрішній газеті підприємства	Анонімна скринька довіри, через яку працівники можуть надати свої рекомендації, поставити питання або поскаржитись вищому керівництву

*Примітка. Складено автором

Важливим напрямком удосконалення корпоративної культури АТ «Мотор Січ» є покращення психологічного стану працівників. Ментальне здоров'я так само важливе, як і фізичне. У період воєнних дій психосоціальна підтримка працівників стає особливо важливою, у повоєнні часи потреба в ній також зростає. Ментальне здоров'я, як складова загального здоров'я людини, в умовах війни й у післявоєнний час постає основним фокусом уваги в підтримці працездатного населення, а також стійкості і продуктивності підприємств.

Отже, для підтримки сталості бізнесу, турботи про безпеку і здоров'я працівників АТ «Мотор Січ» необхідно формувати цілісну систему психосоціальної підтримки на підприємстві. Для того, щоб психосоціальна підтримка працівників, була не фрагментарною, а постійною, носила профілактичний характер і відбувалася на безоплатній основі, потрібна відповідна система дій представлена в табл.3.2

Таблиця.3.2

**Комплекс заходів психосоціальної підтримки на підприємстві АТ
«Мотор Січ» ***

Що є	Що треба запровадити	Мета запровадження
Щомісячні психологічні тренінги від волонтерських організацій	Куточок психологічної підтримки	Місце для зниження стресу
Спостереження за психоемоційним станом працівників керівником	Оплата консультацій психолога	Індивідуальні консультації, розбір конфліктів
	Тренінг для керівників	Навчати керівників як реагувати та запобігати конфліктам
	Анонімна лінія звернень	Виявлення проблем, які працівники бояться озвучити відкрито
	Інформаційні пам'ятки в цехах	Постійне нагадування про підтримку
	“Індекс настрою”	Моніторинг психологічного стану працівників

*Примітка. Складено автором

Відповідно створення системи психологічної підтримки працівників є обов'язковим напрямком вдосконалення корпоративної культури будь-якого

підприємства, в тому числі, й АТ «Мотор Січ», адже психологічна стійкість персоналу – це ключовий ресурс у воєнний час. Сформоване психологічно безпечне середовище, коли працівник може вчасно звернутися за психологічною допомогою, дозволяє персоналу якісно виконувати покладені на них професійні обов’язки в повній мірі, знизити рівень стресу та почуватися безпечно на роботі.

Наступним напрямом удосконалення корпоративної культури АТ «Мотор Січ» є розвиток внутрішніх комунікацій, які забезпечують працівникам можливість обговорювати проблеми та ділитися пропозиціями.

Ефективна комунікація дозволяє керівництву оперативно отримувати інформацію про потреби та мотивацію персоналу, ухвалювати обґрунтовані рішення та підтримувати корпоративні стандарти. У воєнний період особливо важливо регулярно інформувати працівників про стан підприємства, його цілі та строки виконання оборонних замовлень. Комунікації АТ «Мотор Січ» представлені в табл 3.3

Таблиця 3.3

Види внутрішніх комунікацій на АТ «Мотор Січ» *

Тип комунікації	Приклад	Мета
1	2	3
Вербальна особиста	Короткі наради, щоденні брифінги, бесіди керівника з працівниками	Оперативний обмін інформацією, уточнення задач
Письмова внутрішня	Повідомлення у внутрішніх каналах, службові записки, e-mail	Фіксація рішень, передача офіційної інформації
Корпоративні оголошення	Інформаційні стенди, внутрішні новини, тижневі зведення	Донесення важливих змін і рішень до всього колективу
Цифрові комунікації	Внутрішній портал, корпоративні чати	Швидка передача інформації та документів

Продовження табл. 3.3

1	2	3
Зустрічі керівництва з колективом	Місячні збори, тематичні зустрічі	Пряма комунікація «керівництво—співробітники», зворотний зв'язок
Зворотний зв'язок працівників	Опитування, скриньки пропозицій, анонімні форми	Виявлення проблем і покращень від персоналу
Орієнтаційні та навчальні комунікації	Інструктажі, навчальні сесії, відеоматеріали	Передача знань, підвищення кваліфікації
Кризові комунікації	Швидкі повідомлення про ризики, зміни графіків, безпекові інструкції	Забезпечення безпеки та стабільності в умовах війни

*Примітка. Складено автором

Використання системних інструментів комунікації дозволяє швидше виявляти проблеми й підтримувати високу продуктивність праці.

Наступний напрямок тісно пов'язаний із попереднім, а саме існує необхідність вдосконалення системи мотивації та визнання працівників АТ «Мотор Січ». Мотивація в умовах війни змінюється. Люди цінують не лише зарплату, а й стабільність, підтримку та людське ставлення.

Необхідно вдосконалити систему мотивації та визнання працівників АТ «Мотор Січ». В умовах війни співробітники цінують не лише зарплату, а й стабільність, підтримку та людське ставлення. Оскільки підприємство не має можливості суттєво підвищити зарплати, слід розширити інструменти нематеріальної мотивації, щоб утримати персонал і підтримати їх продуктивність показано в табл.3.4

Таблиця 3.4

Нематеріальна мотивація на АТ «Мотор Січ» *

Категорія	Інструмент	Суть
Визнання та подяка	-Публічне визнання	Оголошення подяки
Підтримка та турбота	-Психологічна підтримка -Гнучкий графік	-Періодичні обходи керівника, перевірка емоційного стану, короткі бесіди. -За можливості — зміни в графіку для зниження стресу.
Професійний розвиток	-Розширення компетенцій	-Доступ до нових задач і ролей для розвитку.
Соціальна стабільність	-Прозора комунікація -Підтримка сімей працівників	- Регулярна інформація від керівництва про плани та стан підприємства. -Консультації, допомога в побутових питаннях, довідки, документи.
Комфорт та умови праці	-Покращення робочого середовища - Мікропільги	- Чистота, порядок, додаткові місця для відпочинку. -Чай/кава, дрібні побутові зручності без великих затрат.
Залучення персоналу	-Участь у прийнятті рішень -маленькі внутрішні конкурси	- Збір пропозицій, опитування щодо покращень. -ініцітиви з нагородженням

*Примітка. Складено автором

Розширення нематеріальної мотивації дозволяє утримати персонал без додаткових фінансових витрат

Командна взаємодія виступає стратегічним чинником адаптивності, інноваційності та продуктивності організацій. Вона сприяє інтеграції різних точок зору, колективному прийняттю рішень і формуванню культури відповідальності [39].

Тож не менш важливим є впровадження адаптивного лідерства в певних підрозділах АТ «Мотор Січ», що передбачає створення гнучкого середовища, де лідерство розподілене, а стратегія постійно оновлюється залежно від обставин. Це включає розвиток у лідерів емоційного інтелекту та навичок створення безпечної, довірчої атмосфери. Крім того, важливо заохочувати команду до експериментів, проводити навчання на помилках та впроваджувати нові ідеї, щоб ефективно реагувати на зміни та невизначеність, загрози для підприємства.

Умови війни вимагають керівників нового типу – емпатичних, гнучких, здатних швидко ухвалювати рішення. Впровадження адаптивного лідерства в певних підрозділах АТ «Мотор Січ» дозволить отримати: синергія знань і навичок професіоналів; оптимізацію прийняття рішень; підвищення організаційної гнучкості; стимулювання інновацій; формування організаційної культури.

Підвищення інноваційності корпоративної культури є важливим напрямком удосконалення корпоративної культури АТ «Мотор Січ», а саме направлення її на інноваційний розвиток.

Найбільш поширеними внутрішніми не гласними цінностями корпоративної культури на АТ «Мотор Січ, які сприяють інноваціям є ініціативність; прийняття ризику; командна робота; прийняття рішень; участь співробітників; постійне навчання;. Існує консенсус щодо характеристик що сприяють підвищенню інновацій: креативність, та робота в команді [34, с. 119].

Інноваційна корпоративна культура повинна, з одного боку, спонукати співробітників витратити час на креативні роздуми та експерименти, а з іншого – на пошук нових шляхів вирішення проблем та вивчення своїх

ідей, навіть якщо цінність результатів може бути не зрозумілим.

Цифровізація внутрішніх процесів на АТ «Мотор Січ» за рахунок технологій передбачає використання цифрових технологій для оптимізації та модернізації бізнес-процесів, таких як стратегія, операції, маркетинг тощо. Цей процес передбачає насичення фізичного світу електронними засобами та налагодження комунікації між ними для прискорення продажів і зростання бізнесу. Крім того, в умовах війни цифровізація комунікацій та внутрішніх процесів є необхідною, щоб забезпечити стійкість у разі відключень електроенергії, аварій чи необхідності евакуації.

Укріплення цінностей взаємодопомоги персоналу, рівня солідарності в колективі також дозволить удосконалити корпоративну культуру АТ «Мотор Січ». Корпоративна культура підприємств у воєнний час повинна базуватися на цінностях: єдності; взаємопідтримці; відповідальності; повазі та людяності. Підвищити солідарність у колективі можна, покращивши комунікацію, створивши атмосферу довіри та взаємоповаги, а також організувавши спільну діяльність. Важливо приділяти увагу емоційному здоров'ю співробітників, заохочувати професійний розвиток, щиро дякувати за внесок та підтримувати відкритий діалог.

Посилення позитивного впливу корпоративної культури на фінансові результати діяльності АТ «Мотор Січ» через постійне самовдосконалення, навчання, розвиток, отримання додаткового досвіду, зростання лояльності. Посилити вплив корпоративної культури на фінансові результати також можна через створення мотивуючого робочого середовища, що підвищує залученість і лояльність персоналу, стимулює інновації та знижує плинність кадрів. Для цього необхідно, щоб керівники АТ «Мотор Січ» ефективно взаємодіяли з командою, активно слухали співробітників і формували культуру, де співробітники не бояться помилятися, а навпаки, сміливіше приймають рішення та пропонують нові ідеї.

Наступним розробленим напрямком вдосконалення корпоративної культури АТ «Мотор Січ» є розвиток системи безпеки праці та захисту

працівників. Безпека працівників – основний прояв відповідальної корпоративної культури, адже безпека – ключова складова корпоративної культури під час війни. Відповідно підприємство має вдосконалити заходи безпеки. Розглянемо заходи безпеки на рис 3.2



*Примітка. Складено автором

Рис. 3.2 Заходи з удосконалення системи безпеки праці на АТ «Мотор Січ» *

Удосконалення корпоративної культури АТ «Мотор Січ» має включати наступні напрямки: розвиток психологічної підтримки, покращення внутрішніх комунікацій, впровадження адаптивного лідерства, зміцнення цінностей взаємодопомоги, модернізацію мотиваційних систем, цифровізацію процесів і посилення безпекових заходів. Комплексний підхід до трансформації корпоративної культури дозволить АТ «Мотор Січ» не лише утриматися на ринку, але й забезпечити стабільний розвиток навіть у складних умовах військового стану.

Узагальнюючи визначені напрями удосконалення корпоративної культури АТ «Мотор Січ», доцільно зазначити, що їх реалізація має здійснюватися на засадах комплексності, послідовності та адаптивності до зовнішніх і внутрішніх умов функціонування підприємства. В умовах воєнного стану напрями розвитку корпоративної культури набувають не лише управлінського, а й соціально-стабілізаційного значення, оскільки спрямовані на збереження людського потенціалу та підтримання працездатності колективу.

Обрані напрями удосконалення корпоративної культури охоплюють ключові складові організаційного середовища: систему цінностей, внутрішні комунікації, стиль керівництва, мотивацію персоналу та психологічну безпеку працівників. Їх взаємозв'язок забезпечує синергетичний ефект, за якого зміни в одному елементі підсилюють позитивний вплив інших складових корпоративної культури.

Особливу роль у процесі удосконалення корпоративної культури відіграє орієнтація на персонал як основний стратегічний ресурс підприємства. Формування довіри між керівництвом і працівниками, підтримка командної взаємодії та створення умов для професійного розвитку сприяють зростанню рівня залученості персоналу та його готовності до змін. Це є критично важливим для машинобудівного підприємства, діяльність якого потребує високого рівня відповідальності та координації дій.

Визначені напрями також враховують необхідність гнучкості управлінських рішень. Адаптація корпоративної культури до умов нестабільності дозволяє підприємству зберігати внутрішню цілісність, оперативно реагувати на виклики зовнішнього середовища та мінімізувати ризики, пов'язані з людським фактором.

Таким чином, напрями удосконалення корпоративної культури АТ «Мотор Січ» створюють концептуальну основу для подальшої розробки практичних рекомендацій. Їх реалізація потребує чіткої організації.

3.2 Практичні рекомендації з підвищення ефективності корпоративної культури АТ «Мотор Січ»

Сучасні машинобудівні заводи працюють у складних умовах, які включають високий рівень технологічних змін, дефіцит кваліфікованих кадрів, зростаючі вимоги до якості продукції та вплив зовнішніх кризових чинників. Тому організаціям необхідно впроваджувати системні заходи, спрямовані на формування згуртованого, мотивованого та відповідального персоналу. Підвищення ефективності корпоративної культури на АТ «Мотор Січ» є одним із ключових факторів забезпечення стабільної продуктивності, конкурентоспроможності та інноваційного розвитку.

Розроблені напрямки вдосконалення корпоративної культури АТ «Мотор Січ» передбачають необхідність впровадження практичних рекомендацій з підвищення ефективності корпоративної культури.

Для підвищення ефективної корпоративної культури АТ «Мотор Січ» важливо розробити Корпоративний кодекс, який містить прості та конкретні правила взаємодії, вимоги до робочої етики та опис бажаних моделей поведінки. Кодекс має регулярно оновлюватися та обговорюватися з працівниками.

Зберігання та розвиток традицій, цінностей, правил, норм на АТ «Мотор Січ» передбачає наступні практичні рекомендації:

- оцінка існуючих традицій, цінностей, правил, норм;
- підтримка існуючих позитивних традицій, цінностей, правил, норм, сформованих на підприємстві;
- розвиток нових традицій, цінностей, правил, норм, які позитивно вплинуть на розвиток корпоративної культури досліджуваного підприємства.

Для створення системи психологічної підтримки працівників АТ «Мотор Січ» має впроваджувати:

- оцінка психологічного стану працівників, особливо тих, хто задіяний в небезпечних ділянках виробництва;

- впровадження системи моніторингу психологічного стану працівників, особливо тих, хто задіяний в небезпечних ділянках виробництва;
- вчасне реагування на зміну та погіршення психологічного стану працівника;
- програми психологічної адаптації – тренінги з підвищення стресостійкості, консультації психологів;
- можливість анонімних звернень за допомогою;
- розвиток лінії «підтримки працівника» – чат, телефон гарячої лінії;
- організацію безпечних просторів на підприємстві – куточки спокою, кімнати відпочинку.

Реалізація зазначених заходів з створення системи психологічної підтримки працівників дозволить не лише покращити мікроклімат в колективі, а й знизить рівень виробничого травматизму, який зростає в умовах стресу.

Покращення внутрішніх комунікацій працівників АТ «Мотор Січ» можливе за рахунок реалізації наступних розроблених заходів:

- щотижневі інформаційні дайджести: робота підприємства, важливі новини, успіхи, зміни в політиках;
- прозора система прийняття рішень: пояснення причин змін у графіку, зарплатах, виробництві;
- створення корпоративних чатів за підрозділами;
- створити внутрішній портал або Telegram-канал із важливими новинами, результатами, планами виробництва;
- регулярні зустрічі керівництва з працівниками, навіть короткі.

Прозорі та своєчасні комунікації зменшують напругу і тривогу, запобігають появі чуток і підвищують довіру до керівництва. Також необхідним є формування спільноти працівників АТ «Мотор Січ» в загальному телеграм каналі, де будуть обговорюватися всі нагальні питання підприємства.

Для вдосконалення системи мотивації та визнання працівників АТ «Мотор Січ» необхідно вжити наступні заходи:

- впровадити систему оцінки потреб працівників;
- впровадити систему аналізу заробітної плати та премій працівників, оцінка ефективності даної системи;
- провести оцінювання мотиваційного пакету на підприємстві;
- оцінити систему та співвідношення матеріального та нематеріального стимулювання праці;
- оцінка рівня конкурентоспроможності заробітної плати працівників;
- оцінка успіхів та досягнень працівників;
- формування системи індивідуального стимулювання праці через впровадження нематеріального стимулювання і можливості працівниками обирати різні заходи стимулювання (англійська мова, спортзал, безкоштовне харчування на роботі, додатковий вихідний тощо);
- формування гнучкого графіку роботи відповідно до особливостей функціонування підприємства та потреб працівника;
- часткове дистанційне виконання завдань;
- додаткові вихідні для сімейних потреб;
- впровадження разових премій за критично важливу роботу;
- публічне визнання внеску працівників.

Варто відзначити, що в ефективній системі мотивації та визнання працівників, нематеріальні стимули відіграють не менш важливу роль, ніж матеріальні. Вони формують бажання працювати краще, підтримує відчуття значущості та приналежності до компанії.

Майстри, начальники змін та керівники дільниць мають вирішальний вплив на атмосферу в колективі. Саме вони щодня взаємодіють із працівниками, тому їхній стиль управління безпосередньо формує корпоративну культуру. Тож впровадження адаптивного лідерства в певних підрозділах АТ «Мотор Січ» потребує наступних заходів:

- навчання керівників лідерству, мотиваційним технікам, безконфліктній комунікації;
- навчання керівників кризовому менеджменту;

- тренінги з емоційного інтелекту та ненасильницької комунікації;
- впровадження практик лідерства служіння, коли керівник підтримує команду, а не контролює її надмірно;
- забезпечення двостороннього зв'язку між керівниками й колективом;
- тренінги з управління командами та делегування;
- впровадження системи коучингового стилю управління, який орієнтований на підтримку та розвиток працівника.

Компетентні керівники здатні підвищити дисципліну, продуктивність та якість роботи всього підрозділу. Впровадження адаптивного лідерства в певних підрозділах АТ «Мотор Січ» дозволить сформувати у працівників відчуття захищеності та партнерства, відповідно відданість підприємству буде зростати.

Цифровізація внутрішніх процесів на АТ «Мотор Січ» передбачає реалізацію наступних практичних рекомендацій:

- впровадження корпоративної цифрової платформи (ERP/CRM/HRM);
- створення єдиної бази знань;
- налаштування онлайн-курсів та інструктажів;
- автоматизація документообігу;
- забезпечення системи безперебійного живлення.

Укріплення цінностей солідарності та взаємодопомоги на АТ «Мотор Січ» можливе за рахунок наступних практичних заходів:

- створення системи взаємодопомоги (підвезення працівників, допомога сім'ям мобілізованих);
- організація спільних волонтерських проєктів;
- залучення працівників до ініціатив підприємства;
- підтримка працівників, чиє житло постраждало від війни.

Такі ініціативи зміцнюють колектив та формують нові пласти культури на основі емпатії.

Військовий стан не зупиняє розвиток технологій, а навпаки, підсилює потребу у впровадженні інноваційних рішень та підвищенні

конкурентоспроможності підприємств. У цьому контексті АТ «Мотор Січ» має продовжувати інвестувати кошти у підвищення кваліфікації працівників, оскільки саме людський капітал є ключовим ресурсом у сучасних умовах. Інвестиції у навчання сприяють не лише професійному зростанню працівників, а й формуванню їхньої лояльності до підприємства, підвищенню мотивації та довіри до керівництва. Таким чином, розвиток системи навчання стає важливою складовою корпоративної культури, яка забезпечує стабільність і стійкість компанії в умовах зовнішніх викликів.

Серед практичних рекомендацій за даним напрямком доцільно виділити такі заходи:

- впровадження курсів підвищення кваліфікації за ключовими напрямками діяльності підприємства, що дозволить систематично оновлювати знання працівників, адаптувати їх до нових технологічних вимог та стандартів;
- організація онлайн-навчання за технічними спеціальностями яке є особливо актуальним у сучасних умовах, оскільки забезпечує доступність навчання незалежно від робочого графіку та місця перебування працівника;
- проведення внутрішніх тренінгів від досвідчених співробітників що дозволяє передавати практичні знання та виробничі компетенції, зберігаючи накопичений досвід у межах підприємства;
- впроваджувати систему наставництва для молодих працівників. яка сприяє швидшій адаптації нових співробітників, зменшенню плинності кадрів та підвищенню рівня професійної культури.

Навчання підтримує внутрішню мобільність кадрів та підвищує відчуття стабільності.

Комфортні та безпечні робочі умови є фундаментом позитивної корпоративної культури, особливо на заводах із підвищеним рівнем ризику. Вдосконалення системи безпеки праці на АТ «Мотор Січ» передбачає необхідність:

- облаштувати сучасні укриття на території заводу які мають відповідати вимогам безпеки та забезпечувати можливість оперативного розміщення

працівників у разі надзвичайних ситуацій;

- провести навчання з домедичної допомоги та евакуації що підвищує готовність персоналу діяти у кризових ситуаціях, зменшує ризики травмування та забезпечує швидку реакцію на надзвичайні події;

- забезпечити працівників засобами індивідуального захисту, які відповідають сучасним стандартам та специфіці виконуваних робіт, а також контроль за їх правильним використанням;

- створити ефективну систему оповіщення всередині підприємства, що включає технічні засоби зв'язку, сигналізації, а також визначені алгоритми дій у різних ситуаціях.

Підприємство, яке демонструє турботу про безпеку, отримує від працівників більше довіри й поваги.

АТ «Мотор Січ» має бути не лише виробничим майданчиком, а й спільнотою. Запровадження програм соціальної підтримки демонструє працівникам цінність кожного з них. Це може бути:

- матеріальна допомога у складних життєвих ситуаціях;
- корпоративне медичне страхування;
- підтримка спортивних та оздоровчих заходів;
- благодійні ініціативи, у яких можуть брати участь працівники.

Соціальна орієнтованість підвищує лояльність і формує позитивний імідж підприємства.

АТ «Мотор Січ» є системоутворюючим підприємством для свого міста, тому досліджуване підприємство може:

- ремонтувати військову техніку;
- виготовляти обладнання для ЗСУ;
- підтримувати волонтерські ініціативи;
- допомагати в облаштуванні укриттів на зупинках, що дозволить зробити значний соціальний вклад в життя і безпеку населення міста;
- надавати допомогу місцевим громадам.

Такі дії зміцнюють корпоративну гордість працівників підприємства,

надають працівникам відчуття залученості до оборони держави і міста, що призводить до підвищення рівня їхнього патріотизму, віддачі.

Не менш важливими практичними заходами для подальшого вдосконалення корпоративної культури АТ «Мотор Січ» є:

- розширити програми професійного розвитку та навчання керівників середньої ланки;
- зміцнити горизонтальні комунікації між підрозділами;
- створити систему внутрішнього брендингу, що підкреслюватиме унікальні цінності підприємства;
- розробити механізм зворотного зв'язку для оцінки задоволеності працівників;
- продовжувати соціальні ініціативи, які підсилюють лояльність персоналу.

Також для АТ «Мотор Січ» було розроблено наступні заходи вдосконалення корпоративної культури, які представлені в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Заходи удосконалення корпоративної культури АТ «Мотор Січ» *

Заходи щодо удосконалення корпоративної культур	Посадова особа відповідальна за виконання	Термін реалізації	Витрати на реалізацію
1. Редагування формальних процедур з метою зменшення вертикалізації	Генеральний директор, керівники відділів	Раз на рік	Відсутні
2. Розробка внутрішнього нормативного акту регулювання корпоративної культури (Положення про корпоративну культуру АТ «Мотор Січ»)	Директор з управління персоналом	3 місяці	Відсутні
3. Постійне оновлення знань працівників з управління персоналом	Директор з управління персоналом	Кожні 3 місяці	Витрати на навчання, залежно від вартості послуг

Продовження табл 3.5

4. Формування та реалізація програм корпоративної активності працівників для підвищення рівня згуртованості	Директор з управління персоналом	Кожні 3 місяці	Відповідно до розроблених заходів
5. Формування та реалізація програм підвищення безпеки працівників	Директор з охорони праці	Протягом місяця	Відповідно до розроблених заходів
6. Формування та реалізація програм соціальної активності працівників	Директор зі зв'язків з громадськістю	Кожні 3 місяці	Відповідно до розроблених заходів
7. Впровадження прозорості звітності для посилення антикорупційності діяльності	Генеральний директор, керівники відділів	Раз на рік	Відсутні
8. Впровадження нових традицій компанії та підтримка реалізації вже існуючих	Генеральний директор, керівники відділів	Раз на пів року	Відповідно до розроблених традицій
9. Розробка заходів з покращення процесів прийому співробітників	Директор з управління персоналом	Кожні 3 місяці	Відповідно до розроблених заходів

*Примітка. Складено автором

Для ефективного управління корпоративною культурою АТ «Мотор Січ» важливо регулярно проводити її діагностику. Рекомендується:

- проводити щорічні опитування щодо рівня задоволеності працівників;
- оцінювати рівень стресу, мотивації, сприйняття управлінських рішень;
- аналізувати причини звільнень та конфліктів;
- визначати ключові показники: рівень залученості, стабільність персоналу, продуктивність.

Отримані результати мають використовуватися для корекції управлінських рішень щодо формування та розвитку досліджуваного підприємства.

Реалізація запропонованих практичних рекомендацій з удосконалення корпоративної культури АТ «Мотор Січ» потребує системного та поетапного підходу, що дозволить забезпечити їхню ефективність і мінімізувати можливі організаційні ризики. В умовах воєнного стану особливо важливо враховувати

психологічний стан персоналу, обмеженість ресурсів та необхідність підтримання стабільності виробничих процесів.

Одним із ключових напрямів практичної реалізації заходів є розвиток внутрішніх комунікацій. Запровадження регулярного зворотного зв'язку між керівництвом і працівниками, використання цифрових каналів комунікації, а також проведення коротких інформаційних нарад сприятимуть підвищенню прозорості управлінських рішень і довіри до керівництва. Це, у свою чергу, зменшить рівень невизначеності серед персоналу та підвищить його залученість у діяльність підприємства.

Важливе значення має посилення ролі лідерства на всіх рівнях управління. Керівники підрозділів повинні не лише виконувати адміністративні функції, а й виступати носіями корпоративних цінностей, демонструючи підтримку, відповідальність і готовність до діалогу з підлеглими. Формування такого стилю управління сприятиме зміцненню командної роботи, зниженню напруженості в колективі та підвищенню рівня лояльності персоналу.

Практичні рекомендації також передбачають розвиток системи нематеріальної мотивації, що є особливо актуальним в умовах обмежених фінансових можливостей підприємства. Визнання досягнень працівників, залучення їх до процесу прийняття рішень, створення можливостей для професійного розвитку та самореалізації сприяють підвищенню мотивації без суттєвого збільшення витрат.

Окрему увагу доцільно приділити питанням психологічної безпеки та підтримки персоналу. Запровадження елементів психологічної підтримки, формування атмосфери взаємоповаги та толерантності, а також гнучкого підходу до організації праці дозволяє знизити рівень емоційного вигорання та зберегти працездатність працівників у складних умовах.

Таким чином, запропоновані практичні рекомендації з удосконалення корпоративної культури АТ «Мотор Січ» мають комплексний характер і спрямовані на підвищення ефективності управління персоналом, зміцнення

внутрішньої стабільності підприємства та створення умов для його сталого розвитку. Їх реалізація формує основу для отримання не лише соціально-психологічного, а й економічного ефекту, що буде детальніше обґрунтовано в наступному підрозділі.

3.3 Оцінка економічної доцільності реалізації розроблених заходів

Оцінка економічної доцільності запропонованих заходів з удосконалення корпоративної культури АТ «Мотор Січ» є ключовим етапом впровадження будь-яких організаційних змін на промисловому підприємстві. Оскільки корпоративна культура безпосередньо впливає на продуктивність персоналу, якість продукції, рівень плинності кадрів і ефективність управління, її розвиток може стати одним із економічно обґрунтованих напрямів інвестування. Відповідно має бути проведена комплексна оцінка економічних вигод, витрат, ризиків та прогнозованого ефекту від реалізації заходів, що були розроблені в межах удосконалення корпоративної культури АТ «Мотор Січ».

Економічна доцільність впровадження заходів визначається через порівняння витрат на їх реалізацію з отриманими результатами в середньо- та довгостроковій перспективі. Для оцінки економічної доцільності необхідно визначити повний перелік витрат. Для реалізації заходів з вдосконалення корпоративної культури АТ «Мотор Січ» необхідно зазначити наступних витрат, представлених в табл. 3.6

Таблиця 3.6

Витрати на вдосконалення корпоративної культури АТ «Мотор Січ» *

№	Захід	Склад витрат	Сума, тис.грн.
1	Розробка корпоративного кодексу, оновлення місії та цінностей підприємства	– консультації сторонніх спеціалістів;	40,0
		– дизайн і друк інформаційних матеріалів;	20,0
		– проведення презентацій та навчальних сесій у цехах	10,0

Продовження табл.3.6

№	Захід	Склад витрат	Сума, тис.грн.
1	2	3	4
2	Покращення системи внутрішніх комунікацій	– створення внутрішнього корпоративного порталу або каналу	40,0
		– розробка інструкцій і контенту	10,0
3	Формування управлінських компетенцій керівників	– проведення тренінгів і навчальних модулів	100,0
		– витрати на аудиторію та матеріали	10,0
4	Запровадження нематеріальної мотивації	– курси англійської мови	102,0
		– абонемент до спортзалу	115,0
		– безкоштовне харчування	425,0
		– інші заохочення відповідно до потреб працівників	506,0
5	Підвищення кваліфікації персоналу	– стажування та курси для працівників	204,0
		– курси, тренінги	140,0
6	Покращення умов праці та безпеки	– закупівля ЗІЗ	159,0
		– модернізація зон відпочинку	115,0
		– покращення укриттів	160,0
		– будівництво нових укриттів	450,0
7	Корпоративні заходи та командоутворення	– тренінги, спортивні події	250,0
		– організація свят внутрішнього формату	360,0
		– проведення традиційних заходів	125,0
8	Система внутрішньої оцінки корпоративної культури	проведення опитувань	50,0
		– заробітна плата аналітиків	50,0
		Разом витрати:	3441,0

*Примітка.Складено автором

З таблиці 3.6 бачимо, що для того, щоб реалізувати розроблені заходи з удосконалення корпоративної культури АТ «Мотор Січ» необхідно витрати 3141,0 тис.грн.

З урахуванням обмеженості фінансових ресурсів АТ «Мотор Січ» в умовах воєнного стану заходи з удосконалення корпоративної культури доцільно реалізовувати поетапно, відповідно до їх значущості та рівня витрат. Такий підхід дозволяє забезпечити поступове впровадження змін без надмірного фінансового навантаження на підприємство.

На першому етапі доцільно впроваджувати найменш витратні, але водночас найбільш важливі заходи, спрямовані на покращення внутрішніх комунікацій, формування та донесення корпоративних цінностей, розвиток

нематеріальної мотивації персоналу та посилення ролі керівників підрозділів у підтримці корпоративної культури. Реалізація зазначених заходів дозволяє швидко отримати позитивний соціально-психологічний ефект і підвищити залученість працівників.

Другий етап передбачає реалізацію заходів із середнім рівнем витрат, зокрема розвиток системи навчання та підвищення кваліфікації працівників, запровадження програм наставництва та проведення корпоративних заходів, спрямованих на згуртування колективу. Зазначені заходи можуть бути реалізовані за умови появи додаткових фінансових можливостей підприємства та сприятимуть закріпленню позитивних змін у корпоративній культурі.

Третій етап є найбільш витратним і доцільний для реалізації у період стабілізації фінансового стану підприємства, оскільки він охоплює заходи з удосконалення умов праці, модернізації робочих і адміністративних приміщень та впровадження комплексних програм матеріального стимулювання персоналу. Реалізація заходів цього етапу має довгостроковий характер і спрямована на системне закріплення корпоративних цінностей.

Поетапний підхід до впровадження заходів з удосконалення корпоративної культури дозволяє АТ «Мотор Січ» гнучко адаптуватися до фінансових можливостей, зосереджуючись спочатку на найбільш ефективних і малозатратних напрямках, а в подальшому — реалізовувати більш капіталомісткі ініціативи.

Економічний ефект від удосконалення корпоративної культури проявляється у кількох напрямках.

Корпоративна культура розглядається як нематеріальний актив підприємства, який формує поведінку персоналу, взаємодію підрозділів, рівень дисципліни та відповідальності, а також здатність підприємства швидко адаптуватися до змін. На відміну від матеріальних активів, культура не має фізичного показника зношування чи строку служби.

Удосконалення корпоративної культури АТ «Мотор Січ» позитивно впливатиме на його діяльність, зокрема: на процеси, що протікають на

підприємстві та організаційну поведінку, на його конкурентоспроможність та загальну результативність. Аналіз досягнутого рівня корпоративної культури дозволить досліджувати тенденції її розвитку, виявляти застарілі норми, формувати перспективні цілі відповідно до стратегій розвитку підприємства. Ефект від запропонованих заходів буде тим кращий, чим більша кількість працівників підприємства буде залучена до їх втілення, а також, чим вищою буде їх схильність до змін [2].

Покращення корпоративної культури АТ «Мотор Січ» в умовах війни забезпечить:

- підвищення лояльності працівників;
- зниження плинності кадрів;
- покращення внутрішнього клімату, зниження рівня психологічної напруги та стресу працівників, зміцнення психологічної стійкості персоналу;
- стабільність виробничих процесів;
- підвищення конкурентоспроможності підприємства;
- формування позитивного іміджу заводу;
- підвищення продуктивності праці;
- зменшення простоїв та браку;
- скорочення витрат на адаптацію нових працівників;
- стабілізацію кадрового складу;
- підвищення якості управління і комунікацій.

Зазначене особливо важливо для стратегічної галузі машинобудування, адже АТ «Мотор Січ» має ключове значення для обороноздатності країни.

Працівники з високою мотивацією, чіткими інструкціями та комфортними умовами праці виконують завдання швидше, якісніше та з більшою відповідальністю. Впровадження запропонованих заходів сприятиме покращенню трудової дисципліни, підвищенню організованості та формуванню чіткішого розподілу ролей у виробничих процесах.

На АТ «Мотор Січ» існує проблема плинності кадрів, яка призводить до втрат, пов'язаних із підбором та навчанням нових працівників, порушенням

стабільності в трудових колективах та зниженням продуктивності. Реалізація заходів удосконалення корпоративної культури сприятиме стабілізації кадрового складу, зміцненню лояльності та зменшенню втрат, пов'язаних із заміною персоналу.

Удосконалення внутрішніх комунікацій та підвищення управлінської компетентності керівників дозволить зменшити кількість виробничих помилок, випадків браку, аварійних ситуацій і простоїв, пов'язаних з дезорганізацією та непорозуміннями між підрозділами. Покращення комунікації сприятиме швидшому реагуванню на виробничі відхилення та забезпечить більш чіткий контроль за дотриманням технологічних операцій.

Підвищення залученості персоналу є одним з ключових очікуваних результатів реалізації заходів. Залучені працівники відповідальніше ставляться до виконання завдань, охочіше пропонують раціоналізаторські ідеї, рідше пропускають робочі зміни та сприяють формуванню позитивного морально-психологічного клімату в колективі.

Покращення умов праці, рівня безпеки та облаштування виробничої інфраструктури сприятиме зниженню випадків травмування, запобіганню нещасним випадкам та мінімізації простоїв, пов'язаних з ремонтом обладнання або усуненням наслідків аварій. Це формує відчуття турботи з боку підприємства та підвищує рівень задоволеності працівників умовами праці.

Корпоративна культура також опосередковано впливає на якість продукції, оскільки відповідальний працівник дотримується технологій, працює уважніше, більш дисципліновано підходить до виконання виробничих операцій та орієнтується на кінцевий результат. Це сприяє зміцненню довіри клієнтів та може позитивно вплинути на розширення замовлень.

Отже, від реалізації заходів з удосконалення корпоративної культури АТ «Мотор Січ» може отримати комплексний соціально-економічний ефект, що проявляється через зниження виробничих втрат, економію ресурсів, підвищення продуктивності праці, скорочення внутрішніх конфліктів,

стабілізацію кадрового складу та підвищення ефективності управління. Сукупність цих результатів сприятиме зміцненню внутрішньої стійкості підприємства та підвищенню здатності адаптуватися до зовнішніх викликів.

Проведений аналіз дозволяє стверджувати, що удосконалення корпоративної культури є економічно доцільним, оскільки формує довгострокові конкурентні переваги, сприяє зниженню витрат, зміцненню трудового потенціалу, підвищує результативність виробництва та покращує репутацію підприємства як роботодавця.

Разом із тим, реалізація заходів може супроводжуватися певними ризиками, серед яких: недостатня підтримка змін з боку керівників, можливий опір працівників нововведенням, ризик некоректного впровадження заходів без відповідного навчання персоналу, а також вплив зовнішніх факторів воєнного часу. Для їх мінімізації необхідно залучати неформальних лідерів колективу, впроваджувати зміни поетапно та забезпечити контроль якості виконання через створення спеціальної робочої групи.

Таким чином, удосконалення корпоративної культури на АТ «Мотор Січ» є стратегічно важливим напрямом розвитку. Разом із кількісними показниками економічної ефективності, доцільність упровадження заходів з удосконалення корпоративної культури АТ «Мотор Січ» доцільно розглядати з позиції довгострокового економічного та управлінського ефекту. Корпоративна культура не формує фінансовий результат безпосередньо, однак її вплив опосередковується через поведінку персоналу, якість виконання виробничих завдань, рівень залученості працівників та ефективність внутрішніх процесів.

Упровадження запропонованих заходів сприятиме зниженню рівня плинності кадрів, що має безпосередній економічний ефект. Зменшення кількості звільнень дозволяє підприємству скоротити витрати, пов'язані з пошуком, відбором, адаптацією та навчанням нових працівників. Для машинобудівного підприємства з високими вимогами до кваліфікації персоналу ці витрати є суттєвими, тому навіть незначне скорочення плинності

кадрів забезпечує відчутну економію ресурсів.

Крім того, розвиток корпоративної культури позитивно впливає на продуктивність праці. Формування атмосфери довіри, підтримки та залученості персоналу сприяє підвищенню відповідальності працівників за результати своєї діяльності, зменшенню втрат робочого часу, підвищенню якості виконання виробничих завдань та зниженню рівня виробничого браку. У середньостроковій перспективі це створює умови для зростання обсягів виробництва без пропорційного збільшення витрат.

Важливим економічним ефектом є також скорочення непрямих витрат, пов'язаних із внутрішніми конфліктами, зниженням мотивації, емоційним вигоранням працівників та неефективними комунікаціями. Удосконалення корпоративної культури сприяє стабілізації соціально-психологічного клімату в колективі, що особливо актуально в умовах воєнного стану та підвищеного рівня стресу.

Окремо слід відзначити, що запропоновані заходи не потребують значних капітальних інвестицій і можуть реалізовуватися поетапно, з використанням внутрішніх ресурсів підприємства. Це знижує фінансові ризики та робить процес удосконалення корпоративної культури економічно прийнятним навіть в умовах обмеженого фінансування.

Таким чином, реалізація розроблених заходів з удосконалення корпоративної культури АТ «Мотор Січ» є економічно доцільною не лише з точки зору поточних витрат і результатів, а й у контексті довгострокового розвитку підприємства. Отриманий ефект проявляється у підвищенні ефективності використання людського потенціалу, зміцненні стабільності колективу та створенні передумов для сталого функціонування підприємства в умовах високої невизначеності. Крім того, впровадження цих заходів сприяє підвищенню рівня залученості працівників, зменшенню плинності кадрів та формуванню позитивного іміджу підприємства на ринку праці. Це, в свою чергу, забезпечує більш високий рівень конкурентоспроможності та стійкості підприємства в майбутньому.

Висновки до розділу 3

У цьому розділі було розроблено шляхи та конкретні пропозиції з удосконалення корпоративної культури АТ «Мотор Січ» з урахуванням сучасних викликів, кадрових ризиків та стратегічних цілей підприємства. В першу чергу визначено напрями, що мають стати основою оновленої корпоративної політики: формування офіційної системи корпоративних цінностей і норм поведінки, закріплення їх у внутрішніх регламентах, посилення комунікацій між підрозділами, розвиток традицій, а також збереження історичної спадщини підприємства із водночас поступовим відходом від радянських елементів, які не відповідають сучасним ціннісним підходам. Запропоновані заходи передбачають розширення інструментів нематеріальної мотивації, впровадження програм психологічної підтримки, розвиток HR-бренду, оновлення системи оцінювання персоналу та створення умов для генерації ідей працівниками.

Далі було розроблено практичні рекомендації, що мають забезпечити реальну реалізацію запропонованих змін. До них належать: запровадження корпоративних тренінгів, розвиток цифрових каналів комунікацій, створення єдиного інформаційного середовища, впровадження програм адаптації нових працівників, оновлення регламентів внутрішніх зборів і процедур прийняття рішень. Особливе значення приділено питанням безпеки та психоемоційного стану персоналу, оскільки воєнний контекст суттєво впливає на трудову активність і якість комунікацій.

Запропоновані напрями та практичні рекомендації спрямовані не лише на усунення наявних проблем, а й на формування стійкої організаційної основи для подальшого розвитку підприємства в умовах високої невизначеності.

Особливістю запропонованих заходів є їх адаптованість до реальних умов функціонування підприємства, зокрема до обмеженості ресурсів та підвищеного психологічного навантаження на персонал. Реалізація

рекомендацій не потребує значних капітальних інвестицій, що підвищує їх практичну придатність та знижує управлінські ризики. Водночас очікуваний ефект має довгостроковий характер і сприяє зміцненню стабільності кадрового складу.

Важливо зазначити, що корпоративна культура в межах розділу 3 розглядається не як статичний елемент управління, а як динамічний інструмент впливу на поведінку персоналу, якість комунікацій та ефективність взаємодії між підрозділами. Запропоновані заходи формують умови для підвищення рівня залученості працівників, розвитку відповідальності та підтримки командної роботи.

Таким чином, реалізація шляхів удосконалення корпоративної культури АТ «Мотор Січ», запропонованих у третьому розділі, створює передумови для підвищення ефективності управління персоналом, зниження внутрішніх організаційних ризиків та забезпечення стійкого функціонування підприємства в коротко- та середньостроковій перспективі. Отримані висновки підтверджують доцільність обраних напрямів та можуть бути використані як практична основа для подальших управлінських рішень.

ВИСНОВКИ

1. Розглянуто, що корпоративна культура є вагомим стратегічним інструментом управління персоналом, який впливає на розвиток підприємства, визначає рівень його продуктивності, конкурентоспроможність, якість комунікацій та соціально-психологічний клімат. Її сутність полягає у формуванні системи цінностей, норм, поведінкових зразків, що забезпечують єдність колективу, стійкість організації та сприяють досягненню цілей

2. Охарактеризовано чинники формування корпоративної культури та підтверджено, що вагомими визначальними елементами є стиль керівництва, система мотивації, корпоративні традиції, модель комунікацій, рівень розвитку персоналу, система контролю та організаційна структура. Кожен фактор має власний вплив на поведінку працівників, їхню лояльність та продуктивність.

3. Досліджено вплив воєнного стану та доведено, що зовнішні кризові умови змінюють акценти корпоративної культури: посилюється роль безпекових цінностей, морально-психологічної підтримки працівників, дистанційних форматів комунікації, соціальної відповідальності підприємства, а також необхідність оперативного реагування на ризики й турбулентність середовища.

4. Складено техніко-економічну характеристику АТ «Мотор Січ» – одного з провідних машинобудівних підприємств України, яке здійснює діяльність у сфері виробництва авіаційних двигунів, промислових установок та надання послуг з ремонту й обслуговування авіаційної техніки. Підприємство функціонує як акціонерне товариство та має лінійно-функціональну організаційну структуру, що охоплює близько 50 виробничих і допоміжних підрозділів та понад 15 соціальних об'єктів, серед яких санаторії, дитячі садки та бази відпочинку, що формує додаткове навантаження на витрати, але сприяє підвищенню лояльності персоналу та збереженню кадрового потенціалу. Протягом 2022–2024 років загальна вартість активів

підприємства мала динамічний характер: у 2023 році спостерігалось її зростання на 8,21%, тоді як у 2024 році – скорочення на 6,55%, що пов'язано з оптимізацією активів і продажем частини необоротних ресурсів. Обсяг зобов'язань у 2023 році зріс на 28,25%, однак у 2024 році був успішно зменшений на 18,55%, що демонструє покращення платоспроможності та фінансової автономії підприємства. Власний капітал у 2023 році збільшився на 3,89%, проте у 2024 році зменшився на 3,36% унаслідок коливання прибутковості.

5. У результаті аналізу стану корпоративної культури підприємства було виявлено сильні сторони, серед яких – професіоналізм персоналу, сталі традиції, корпоративні заходи, наявність документальної бази та прояв ідентифікації частини працівників із компанією. До слабких належать: недостатня горизонтальна комунікація, обмежена ініціативність персоналу, матеріальна переорієнтованість мотивації, консервативність та психологічне навантаження в умовах війни.

6. Проведена оцінка корпоративної культури дала можливість кількісно визначити рівень її сформованості, що підтвердило необхідність змін у системі адаптації, розвитку персоналу, мотиваційних механізмах та внутрішніх комунікаціях. Отримані результати стали основою для формування практичних пропозицій удосконалення.

7. Запропоновані напрями удосконалення корпоративної культури включають: розширення горизонтальних комунікацій, впровадження програм психологічної підтримки, розвиток HR-бренду, оновлення системи мотивації, формування корпоративних традицій та інтеграцію цифрових інструментів управління персоналом. Особлива увага приділена заходам безпеки та формуванню адаптивної корпоративної поведінки.

8. Розроблені практичні рекомендації для покращення корпоративної культури передбачають конкретні дії, відповідальних осіб та строки реалізації, що забезпечує можливість їх ефективного впровадження. Вони спрямовані на підвищення згуртованості, продуктивності, зниження плинності кадрів та

фінансових втрат, а також формування позитивного іміджу роботодавця.

9. Здійснено оцінку витрат, необхідних для реалізації заходів з удосконалення корпоративної культури АТ «Мотор Січ». Обґрунтовано, що запропоновані заходи є фінансово прийнятними для підприємства та не потребують значних додаткових ресурсів. Реалізація таких заходів спрямована на створення сприятливих організаційних умов для розвитку персоналу та вдосконалення внутрішнього середовища підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Замковий О.І. Корпоративна культура як фактор формування успішності українського ділового оточення на шляху до європейських стандартів. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 41. URL: <https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1586/1526> (дата звернення 06.10.2025)
2. Чернікова Н.М., Долгов С.В., Бондаренко Д.В. Удосконалення корпоративної культури вітчизняних підприємств в умовах динамічного бізнес-середовища. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 56. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2990> (дата звернення 06.10.2025)
3. Попатенко І. О., Таранич О. В. Управління корпоративною культурою як елемент стратегії розвитку підприємства. *Вісник студентського наукового товариства ДонНУ імені Василя Стуса*. 2022. №1. С. 248-253.
4. Тешева Л., Унгур'ян К. Особливості формування корпоративної культури в сучасній компанії. *Молодий вчений*. 2022. №10 (110). С. 84-90.
5. Чернікова Н.М., Долгов С.В., Бондаренко Д.В. Удосконалення корпоративної культури вітчизняних підприємств в умовах динамічного бізнес-середовища. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 56. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2990> (дата звернення 06.10.2025)
6. Химич І.Г. Формування корпоративної культури підприємства в сучасних економічних умовах. *Сучасні соціально-економічні проблеми теорії та практики розвитку економічних систем: колективна монографія*. Т. : ФОП Осадца Ю.В., 2016. С. 105-116.
7. Дергачова В.В., Федірко Г.А. Особливості формування корпоративної культури на підприємствах України. *Економічний вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут"*. 2018. № 15. С. 272-279. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evntukpi_2018_15_33

(дата звернення 06.10.2025)

8. Сазонова Т. О., Потапюк І. П., Шаповал В.В. Роль корпоративної культури в сучасній діяльності підприємства. *Економічний форум*. 2020. №4. С. 131-137.

9. Потапюк І.П., Даниленко К.О., Мокієнко Є.О. Корпоративна культура як складник стратегічного управління персоналом підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2017. Випуск 5 (05). С. 170-175. URL: http://rev.kpu.zp.ua/journals/2017/5_05_uk/34.pdf (дата звернення 25.10.2025)

10. Потапюк, І. П., Андрущенко Т. П., Мороз Ю. В. Корпоративна культура як маркетинговий ресурс підприємства. *Український журнал прикладної економіки*. 2019. Том 4. № 4. С. 176-182. URL: http://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2020/04/ujae_2019_r04_a20.pdf (дата звернення 25.10.2025)

11. Сазонова Т. О., Потапюк І. П. Особливості корпоративної культури організації в сучасних реаліях. *Економічний форум*. 2021. №4. С. 152-157.

12. Глива С.Р., Передало Х.С. Корпоративна культура: значимість, функції та цінності. *Економіка та суспільство*. 2024. №61. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3870>

(дата звернення 25.10.2025)

13. Череп А. В., Веремєєнко О. О., Макажан Є. В. Корпоративна культура та її вплив на розвиток підприємства. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 3. С. 22 – 25.

14. Храпкіна В.В., Храпкін О.М. Роль лідера у формуванні корпоративної культури підприємства. *Збірник наукових праць ДУІТ. Серія «Економіка і управління»*, 2024. №55. С. 68-75.

15. Сікорська Л.В., Лесько О.Й. Формування корпоративної культури підприємства. *Вісник Вінницького Національного технічного університету*. 2019. №1. URL: <https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/27863/7016.pdf?sequence=3&isAllowed=y> (дата звернення 25.10.2025)

16. Чернов С.І., Гайдученко С.О. Вплив лідерства на формування та розвиток організаційної культури в публічному управлінні. *Ефективність*

державного управління. 2014. №40. С. 109-115. URL: <http://nbuv.gov.ua/UJRN/efdu> (дата звернення 25.10.2025)

17. Чернух Д.В. Сучасні тенденції розвитку корпоративної культури підприємств в Балтійському регіоні. *Економіка*. 2024. №86. С. 68-74. URL: https://bses.in.ua/journals/2024/86_2024/13.pdf (дата звернення 25.10.2025)

18. Доценко О. Л. Структура корпоративної культури організації. Розвиток системи управління організацією: Європейська практика та досвід України: всеукраїнська науково-практична конференція з міжнародною участю, 15 травня 2024 року. Харків, 2024. С. 13-15.

19. Спіцина А. Є. Корпоративна культура як інструмент управління персоналом підприємств транспортної галузі в підвищенні їх конкурентоспроможності. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2025. №1. С. 209-219.

20. Олексенко Я.А. Соціально-економічний зміст та передумови становлення корпоративної культури на підприємстві. Вісник Херсонського державного університету. *Серія Економічні науки*. 2019. №33. С. 117-122.

21. Граціотова Г.О., Степанова А.В. Методи формування та удосконалення корпоративної культури на державних підприємствах. *Economic journal Odessa polytechnic university* 2021. №2(16). С. 25-33.

22. Отенко І., Чепелюк М. Корпоративна культура: міжнародний та трансформаційний аспекти: *монографія*. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. 243 с.

23. Продіус О., Афанасенко М. Особливості корпоративної культури підприємства в умовах воєнного стану. Розвиток обліку, аудиту та оподаткування в умовах інноваційної трансформації соціально-економічних систем: матеріали XII Міжнародної науково-практичної конференції 5 грудня 2024 року. Кропивницький, 2024. С. 233-235. URL: <https://dSPACE.kntu.kr.ua/server/api/core/bitstreams/5cb86912-8d21-4881-800d-e64d821db14d/content#page=233> (дата звернення 04.11.2025)

24. Червінська Л., Червінська Т., Каліна І., Коваль М., Шуляр Н., Чернишов О. Соціальна відповідальність бізнесу в умовах війни. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2023. № 6 (53). С. 405-416.

25. Продіус О.І., Адирова Т.І. Особливості менеджменту організацій в умовах глобалізаційних ризиків та кризових явищ. *Економіка та суспільство*. 2023. № 58. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/issue/view/58> (дата звернення 18.11.2025)

26. Зварич Р., Гомотюк В., Рівіліс І., Дейнека Ю. Соціальна відповідальність бізнесу як інструмент міжнародного корпоративного менеджменту в умовах кризи. *Вісник Економіки*. 2022. Вип. 2. С. 142-156.

27. Шпильова В., Безсікерних В., Думанецький В. Сучасні напрями розвитку корпоративної культури. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. 2025. №4. С. 639-645.

28. Mykhalchuk N. O., Kolesnyk O. V. Corporate culture in Ukrainian and Chinese institutions of higher education. *Social Work and Education*. 2019. Vol. 6, No. 3. P. 285–295. URL: <https://doi.org/10.25128/2520-6230.19.3.8>. (дата звернення 18.11.2025)

29. Чорнодід І., Василець Н., Петренко І. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: *економіка та управління*. 2022. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2022-6-04-08/2022>. (дата звернення 18.11.2025)

30. Вороніна В.І. Корпоративна культура підприємства: сутність, функції, механізми формування. *Економіка та держава*. 2022. №12. С. 62–67. URL: <http://www.economy.in.ua/?op=1&z=5836&i=11>. (дата звернення 18.11.2025)

31. Варахсіна О., Шульга В. Роль корпоративної культури у сучасному бізнес-середовищі. *Економіка та суспільство*. 2023. №49. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-63References1>. (дата звернення 18.11.2025)

32.Офіційні дані про АТ «Мотор Січ». URL: <https://opendatabot.ua/c/14307794> (дата звернення 18.11.2025)

33.Офіційний сайт АТ «Мотор Січ». URL: <https://motorsich.com/ukr/profile/> (дата звернення 18.11.2025)

34. Литовка В., Пилипенко Г., Прушківська Е. Напрями вдосконалення корпоративної культури підприємств металургійної промисловості. *Економічний простір*. 2023. №187. С. 118-123.

35. Назаренко С., Матюшенко Н. Вплив внутрішніх комунікацій на ефективність діяльності підприємств. *Економіка та суспільство*. 2023. №56. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3041> (дата звернення 18.11.2025)

36. Milton Herman. Why is Internal Communication Important for Your Business? LumApps. URL: <https://www.lumapps.com/internal-communication/internal-communications-benefits> (дата звернення 18.11.2025)

37. Єпіфанова І.Ю., Панкова В.Д. Удосконалення системи мотивації персоналу промислових підприємств України. *Економіка та суспільство*. 2021. №23.

38. Науменко Г.Формування здорової корпоративної культури в медичній організації.2026. URL <https://uk.e-medjournal.com/index.php/psp/article/view/230> (дата звернення 18.11.2025)

39. Друбецький С.О. Сучасні підходи до управління командами в організаціях: міждисциплінарний огляд. *Економіка та суспільство*. 2025. №77.

40. Пуліна Т. В. Оптимізація бізнес-процесів підприємства з позиції реінжинірингу. Сучасні технології управління промисловими ринками та підприємствами: *монографія*. Запоріжжя: ЗНТУ, 2012. С. 91–111

41. Пуліна, Т., Шитікова Л., Змикало О. Шляхи активізації процесів інвестування інноваційної діяльності України в умовах російсько-української кризи. *Управління змінами та інновації*. №4. 2022. С 14-19.

42. Пуліна Т. В. Оптимізація бізнес-процесів підприємства з позиції

реінжинірингу. Сучасні технології управління промисловими ринками та підприємствами: *монографія*. Запоріжжя: ЗНТУ, 2012. С. 91–111

43. Інженерні помилки: Навчальний посібник. / Г.Р. Перегрін, Л.І. Башмакова, І.Є. Поспєєва, О.О.Соріна. - Запоріжжя: ЗНТУ, 2007. 289 с.

44. Пуліна Т.В., Фоміних Т.О., Соріна О.О. Можливості та перспективи управління проектами на основі методології ISO 21500. Економічний простір: *Збірник наукових праць*. №122. Дніпропетровськ: ПДАБА, 2017. С. 126 – 138

45. Тесленок І. М., Соріна О. О., Коваль В. В. Розробка механізму стратегічного управління промисловим комплексом регіону. *Економіка та держава*. 2020. № 12. С. 77–81

46. Пуліна Т.В. Генезис кластерних об'єднань підприємств. *Проблеми економіки*. 2013. № 3. С. 134-142.

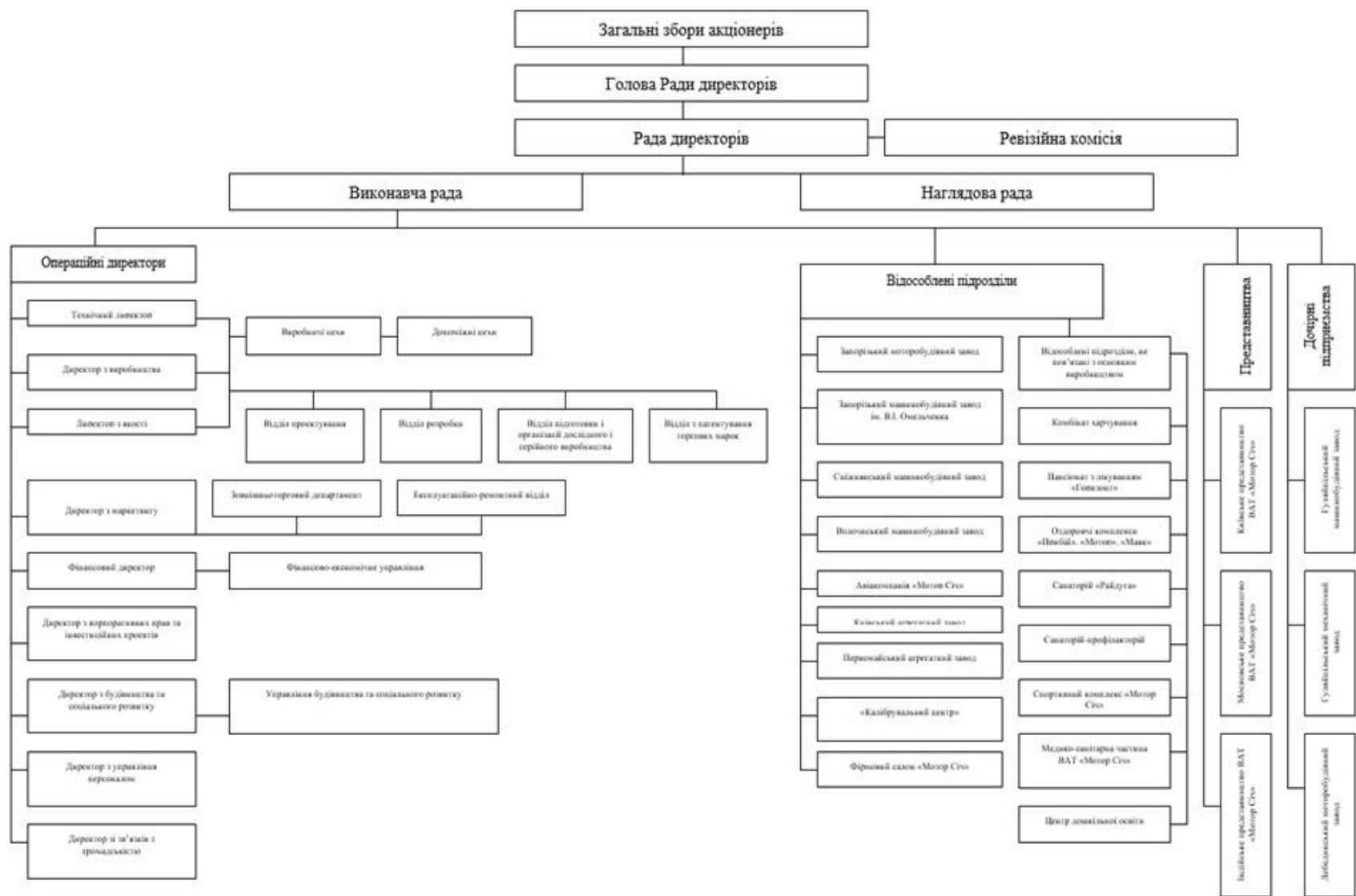
47. Пуліна, Т., Шитікова Л., Змикало О. Шляхи активізації процесів інвестування інноваційної діяльності України в умовах російсько-української кризи. *Управління змінами та інновації*. №4. 2022. С 14-19.

48. Пуліна Т. В. Оптимізація бізнес-процесів підприємства з позиції реінжинірингу. *Сучасні технології управління промисловими ринками та підприємствами: монографія*. Запоріжжя: ЗНТУ, 2012. С. 91–111

49. Кім С. Камерон, Роберт Э. Куін.Діагностика та зміни організаційної культури.2001.С.320.URL:[http://umo.edu.ua/images/content/aspirantura/zabezp_discipl/Kim%20S.%20Diagnostika%20i%20izmeneniye%20organizatsionnoy%20kultury%20\(1\).pdf](http://umo.edu.ua/images/content/aspirantura/zabezp_discipl/Kim%20S.%20Diagnostika%20i%20izmeneniye%20organizatsionnoy%20kultury%20(1).pdf) (дата звернення 18.11.2025)

50. Марченко В.В.,Соріна ОО. Фактори формування корпоративної культури.*Scientific Development in a Changing World : матеріали Міжнародної наукової конференції*.Львів.20–22 січня 2025 р.С. 796.

ДОДАТКИ



ДОДАТОК А
Організаційна структура ПАТ «Мотор Січ»