

СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМ. В. ДАЛЯ

(повне найменування вищого навчального закладу)

ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І УПРАВЛІННЯ

(назва факультету)

КАФЕДРА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ, МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ

(повна назва кафедри)

## **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

бакалавра

(освітньо-кваліфікаційний рівень)

на тему: Удосконалення системи організаційної культури підприємства

здобувач (ка) 4 курсу групи МЕН-21д

спеціальність: 073 Менеджмент

освітньо-професійна програма: Менеджмент

Акімова М.О.

(ПІБ здобувача)

  
(підпис)

Керівник доц., PhD. Білоус Я.Ю.

(вчене звання, науковий ступінь, ПІБ)

  
(підпис)

Київ – 2025

( повне найменування вищого навчального закладу )

Освітньо-професійна програма Менеджмент

26 березня 2025 року

(прізвище, ім'я, по батькові)

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

## 6. Консультанти розділів роботи

[illegible]

7. Дата видачі завдання « 26 » березня 2025 р.

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Затвердження та надання теми роботи	березень 2025 р.	
2	Обґрунтування актуальності теми роботи	квітень 2025 р.	
3	Робота з бібліографічними джерелами, підготовка матеріалів для написання першого розділу роботи	квітень 2025 р.	
4	Надання матеріалів по першому розділу роботи	квітень 2025 р.	
5	Збір інформації для написання другого розділу роботи	травень 2025 р.	
6	Надання матеріалів по другому розділу роботи	травень 2025 р.	
7	Підготовка матеріалів та написання третього розділу роботи	травень 2025 р.	
8	Надання матеріалів по третьому розділу роботи	червень 2025 р.	
9	Написання висновків, заключне оформлення роботи та демонстраційних матеріалів	червень 2025 р.	
10	Підготовка доповіді до захисту роботи	червень 2025 р.	

Здобувач



(підпис)

Акімова М.О.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи



(підпис)

— Білоус Я.Ю.

(прізвище та ініціали)

## РЕФЕРАТ

Текст стор. 75, табл. 16, рис. 2

Організаційна культура, удосконалення системи , мотиваційні механізми, ESG-принципи, інноваційна культура, міжкультурна компетентність, корпоративна соціальна відповідальність, SWOT-аналіз, адаптаційний потенціал.

У кваліфікаційній роботі бакалавра проведено дослідження теоретичних основ організаційної культури підприємства, зокрема досліджено поняття, сутність та значення організаційної культури підприємства. У результаті аналітичного дослідження у роботі надана характеристика АТ "Інтерпайп НМТЗ", проаналізовано зовнішнє та внутрішнє середовище функціонування підприємства, проведено аналіз показників виробничо-господарської та фінансово-економічної діяльності АТ "Інтерпайп НМТЗ". У ході роботи здійснено всебічний аналіз та оцінку системи організаційної культури досліджуваного підприємства; виявлені проблемні питання за напрямом дослідження кваліфікаційної роботи бакалавра; вироблено пропозиції щодо вдосконалення організаційної культури підприємства, зокрема щодо впровадження інструментів зміни організаційної культури на підприємстві.

## ABSTRACT

Akimova M. Improvement of the organizational culture system of the enterprise. The manuscript.

Bachelor's qualification work in specialty 073 "Management", educational and professional program "Management". Volodymyr Dahl East Ukrainian National University, Ministry of Education and Science of Ukraine. Kyiv, 2025.

In the bachelor's qualification work, a study of the theoretical foundations of the organizational culture of the enterprise was conducted, in particular, the concept, essence and meaning of the organizational culture of the enterprise were investigated. As a result of the analytical study, the work provided a characteristic of JSC "Interpipe NMTZ", analyzed the external and internal environment of the enterprise's functioning, and analyzed the indicators of production, economic and financial and economic activity of JSC "Interpipe NMTZ". In the course of the work, a comprehensive analysis and assessment of the organizational culture system of the studied enterprise were carried out; problematic issues in the direction of research of the bachelor's qualification work were identified; proposals were made to improve the organizational culture of the enterprise, in particular, to introduce tools for changing organizational culture at the enterprise.

**Key words:** Organizational culture, system improvement, motivational mechanisms, ESG principles, innovative culture, intercultural competence, corporate social responsibility, SWOT analysis, adaptive potential.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА .....	9
1.1. Поняття, сутність та значення організаційної культури .....	9
1.2. Організаційна культура як чинник формування мотиваційних механізмів .....	17
Висновки до розділу 1.....	24
РОЗДІЛ 2. ХАРАКТЕРИСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ ТА АНАЛІЗ СТАНУ АТ "ІНТЕРПАЙП НМТЗ" .....	27
2.1. Характеристика діяльності АТ "Інтерпайп НМТЗ".....	27
2.2. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища АТ "Інтерпайп НМТЗ" .....	35
2.3. Оцінка системи організаційної культури АТ "Інтерпайп НМТЗ" .....	44
Висновки до розділу 2.....	50
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА .....	52
3.1. Розробка пропозицій щодо вдосконалення організаційної культури підприємства .....	52
3.2. Впровадження інструментів зміни організаційної культури на підприємстві .....	58
Висновки до розділу 3.....	62
ВИСНОВКИ.....	64
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	70

## ВСТУП

У сучасних умовах глобалізованої економіки організаційна культура перестає бути лише внутрішнім аспектом управління – вона стає стратегічним ресурсом, який визначає позицію компанії на ринку. Дослідження свідчать, що підприємства з сильною та адаптивною корпоративною культурою демонструють вищу фінансову стійкість, здатність до інновацій та кращу репутацію серед клієнтів і партнерів. Наприклад, компанії з розвиненою культурою довіри та відкритості (як Google чи Zappos) мають значно нижчу текучість кадрів і вищу продуктивність. Тому удосконалення організаційної культури – це не просто питання внутрішнього комфорту, а критичний фактор виживання бізнесу в умовах жорсткої конкуренції. Сьогодні підприємства стикаються з низкою викликів, які безпосередньо пов'язані з організаційною культурою: генераційні розбіжності: одночасна робота представників різних поколінь (бебі-бумери, мілленіали, Gen Z) вимагає гнучкої культури, яка враховує їхні цінності (наприклад, баланс роботи та особистого життя для молоді); віддалена та гібридна робота: після пандемії COVID-19 багато компаній зіткнулися з проблемою збереження корпоративного духу в умовах розрізнених колективів; ESG-стандарти: очікування суспільства щодо соціальної відповідальності, рівності та сталого розвитку змушують переглядати традиційні моделі культури.

В Україні питання організаційної культури набуває особливої ваги через наслідки війни, коли багато компаній змушені працювати в умовах стресу, мобільності персоналу та невизначеності, що вимагає розвитку культури стійкості та взаємопідтримки. Українському бізнесу необхідно адаптуватися до стандартів корпоративної етики ЄС (наприклад, прозорість управління, боротьба з дискримінацією). Удосконалення організаційної культури – це не тренд, а невід'ємна умова розвитку підприємств. Дослідження цієї теми дозволить не лише підвищити ефективність окремих компаній, але й сприятиме формуванню здорового бізнес-середовища в Україні.

Об'єктом дослідження в дипломній роботі виступає система організаційної культури підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних питань удосконалення системи організаційної культури підприємства.

Метою дипломної роботи є дослідження особливостей системи організаційної культури підприємства та пошук шляхів удосконалення системи організаційної культури підприємства.

В процесі дослідження поставлено та вирішено такі завдання:

дослідити основні поняття, сутність та значення організаційної культури;  
дослідити організаційну культуру як чинник формування мотиваційних механізмів;

охарактеризувати та провести аналіз показників діяльності АТ "Інтерпайп НМТЗ";

провести аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища ресторану АТ "Інтерпайп НМТЗ";

провести аналіз системи організаційної культури АТ "Інтерпайп НМТЗ";  
розробити пропозиції щодо вдосконалення організаційної культури підприємства;

надати рекомендації щодо впровадження інструментів зміни організаційної культури на підприємстві.

При дослідженні теоретичних джерел щодо управління підприємством малого бізнесу та при формуванні висновків використовувалися загальнонаукові методи дослідження, зокрема: аналізу і синтезу, графічні методи використовувалися для наочного представлення описаної інформації.

Практична значимість кваліфікаційної роботи полягає в тому, що на підставі результатів проведеного дослідження було розроблено рекомендації щодо удосконалення системи організаційної культури підприємства, які можуть бути використані керівництвом підприємства.



Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів і висновків, викладених на 75 сторінках друкованого тексту.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

#### 1.1. Поняття, сутність та значення організаційної культури

Сучасний етап розвитку економіки характеризується посиленням конкуренції, глобалізацією бізнес-процесів та динамічними змінами у сфері управління персоналом. В цих умовах організаційна культура стає ключовим стратегічним ресурсом підприємства, що визначає його конкурентоспроможність, стійкість до зовнішніх викликів та ефективність внутрішніх комунікацій. Дослідження свідчать, що компанії з чітко сформованою системою корпоративної культури демонструють вищу продуктивність, здатність до інновацій та кращу адаптацію до ринкових змін.

Актуальність удосконалення системи організаційної культури обумовлена низкою факторів. По-перше, зростання значення нематеріальних активів у вартості бізнесу вимагає більш глибокого розуміння механізмів формування корпоративної ідентичності. По-друге, зміни на ринку праці, пов'язані з вимогами молодого покоління до гнучкості, соціальної відповідальності та балансу між роботою та особистим життям, змушують підприємства переглядати традиційні моделі управління культурою. По-третє, в умовах війни в Україні багато компаній стикаються з необхідністю підтримки психологічного стану працівників, що робить культуру довіри та взаємодопомоги критично важливою для виживання бізнесу.

Організаційна культура як наукова категорія є предметом дослідження вчених різних галузей знань, включаючи менеджмент, соціологію, психологію та антропологію. В науковій літературі існує багатогранність підходів до визначення даного поняття, що обумовлено різними аспектами його розгляду.

Згідно з дослідженнями Едгара Шейна, організаційна культура представляє собою сукупність базових припущень, які група винайшла, розробила або виявила у процесі навчання для подолання проблем зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції [51]. Цей підхід акцентує увагу на глибинних, часто несвідомих рівнях культури, які формуються протягом тривалого часу і визначають фундаментальні принципи функціонування організації.

Герт Хофстеде розглядає організаційну культуру як колективне програмування розуму, яке відрізняє членів однієї організації від інших [52]. В даному випадку підкреслюється роль спільних ментальних програм, що формуються під впливом як національних, так і корпоративних факторів.

Теренс Діл та Аллан Кеннеді пропонують більш практичне визначення, характеризуючи організаційну культуру як систему формальних і неформальних правил, ритуалів та традицій, що визначають повсякденну діяльність організації [53]. Таке трактування орієнтоване на видимі прояви культури, які можна спостерігати та аналізувати.

Роберт Куїнн у своїх дослідженнях акцентує на зв'язку організаційної культури з ефективністю діяльності підприємства, визначаючи її як набір цінностей, що встановлюють норми поведінки та способи вирішення проблем [54]. Цей підхід підкреслює функціональну роль культури у досягненні стратегічних цілей організації.

Чарльз Хенді пропонує типологічний підхід, розглядаючи організаційну культуру як систему спільних переконань, які визначають спосіб організації та управління діяльністю [55]. Він виділяє чотири основні типи культур, пов'язуючи їх із специфікою організаційних структур.

Отже, теоретичні основи дослідження організаційної культури сформовані в працях вітчизняних та зарубіжних учених. Зарубіжні дослідники, такі як Едгар Шейн, Герт Хофстеде, Чарльз Хенді та інші, розглядають організаційну культуру як багаторівневий феномен, що впливає на всі аспекти діяльності підприємства.

Українські вчені також внесли значний внесок у розвиток теорії організаційної культури. Наприклад, дослідження О.С. Виханського та О.І. Наумова акцентують увагу на зв'язку культури з ефективністю управління, підкреслюючи її роль у формуванні стратегічних переваг підприємства [12]. І.Ф. Прокопенко розглядає організаційну культуру як інструмент адаптації до змін, що особливо актуально в умовах трансформаційної економіки України [42]. В.М. Шестопап досліджує вплив національних особливостей на формування корпоративної культури, що має важливе значення для українських компаній, які інтегруються в європейський бізнес-простір [55].

Таблиця 1.1

## Порівняльна таблиця визначень організаційної культури

Автор	Визначення	Джерело
Е. Шейн	Сукупність базових припущень, які група винайшла, розробила або виявила у процесі навчання для подолання проблем зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції	[51]
Г. Хофстеде	Колективне програмування розуму, яке відрізняє членів однієї організації від інших	[52]
Т. Діл, А. Кеннеді	Система формальних і неформальних правил, ритуалів та традицій, що визначають повсякденну діяльність організації	[53]
Р. Куїнн	Набір цінностей, що встановлюють норми поведінки та способи вирішення проблем	[54]
Ч. Хенді	Система спільних переконань, які визначають спосіб організації та управління діяльністю	[55]
О.С. Виханський, О.І. Наумов	Сукупність найважливіших припущень, що приймаються членами організації та виражаються у заявлених організацією цінностях	[12]
І.Ф. Прокопенко	Система спільних цінностей, символів, норм і зразків поведінки, що визначають спосіб взаємодії співробітників у рамках організації	[42]

Сутність організаційної культури виявляється через її багаторівневу структуру та функціональні характеристики. Едгар Шейн запропонував модель, згідно з якою організаційна культура включає три взаємопов'язані рівні: артефакти, проголошені цінності та базові припущення [51].

Артефакти є найбільш видимим рівнем культури і включають такі елементи, як архітектура офісних приміщень, символіка, дресс-код, корпоративна термінологія та інші матеріальні прояви. Ці елементи легко спостерігати, проте їх інтерпретація вимагає глибшого аналізу, оскільки вони є лише зовнішніми проявами більш глибоких культурних норм.

Проголошені цінності представляють другий рівень організаційної культури і включають офіційно задекларовані принципи, місії, стратегії та корпоративні стандарти поведінки. Ці елементи часто фіксуються у внутрішніх документах організації та використовуються для формального регулювання діяльності співробітників. Однак, як зазначає Шейн, між проголошуваними цінностями та реальною практикою може існувати суттєвий розрив.

Базові припущення є найглибшим рівнем організаційної культури і представляють собою несвідомі, сприйняті як самоочевидні переконання, сприйняття, думки та почуття, які визначають спосіб сприйняття, мислення та почуттів членів організації. Ці припущення формуються протягом тривалого часу і є найбільш стабільним елементом культури, що робить їх важкими для зміни. Організаційна культура виконує ряд ключових функцій, які визначають її значення для підприємства.

Значення організаційної культури для функціонування та розвитку підприємства проявляється через множину функцій, які вона виконує [37]. Ідентифікаційна функція полягає у формуванні у співробітників почуття приналежності до колективу, що сприяє згуртованості та зниженню текучості кадрів.

Мотиваційна функція виявляється у здатності організаційної культури заохочувати працівників до досягнення спільних цілей через систему

цінностей, норм та традицій. Дослідження демонструють, що компанії з сильною корпоративною культурою мають вищий рівень залучення персоналу та продуктивності праці.

Регулююча функція полягає у встановленні неформальних норм і правил поведінки, які доповнюють формальні регламенти. Це дозволяє знизити транзакційні витрати на контроль та координацію діяльності персоналу.

Адаптаційна функція проявляється у сприянні інтеграції нових співробітників у колектив через механізми соціалізації, такі як наставництво, корпоративні тренінги та ініціації. Це особливо важливо в умовах високої мобільності ринку праці.

Конкурентна функція організаційної культури полягає у формуванні унікальних компетенцій та переваг, які важко відтворити конкурентам. Як свідчать дослідження, саме культура часто стає ключовим фактором довгострокового успіху компаній на ринку.

Порівняння функцій організаційної культури наведено в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Порівняльна таблиця функцій організаційної культури

Функція	Опис	Приклад
Ідентифікаційна	Формує почуття приналежності до колективу	Корпоративні гімни, фірмовий стиль одягу
Мотиваційна	Стимулює працівників до досягнення спільних цілей	Програми визнання досягнень, корпоративні нагороди
Регулююча	Встановлює норми поведінки	Кодекси етики, правила внутрішнього розпорядку
Адаптаційна	Сприяє інтеграції нових співробітників	Система наставництва, орієнтаційні тренінги
Комунікативна	Забезпечує ефективний обмін інформацією	Відкриті зустрічі з керівництвом, внутрішні соцмережі
Інноваційна	Сприяє генерації нових ідей	Хакатони, внутрішні конкурси стартапів

Складено за [24, 33, 45, 49].

Значення організаційної культури для сучасного підприємства важко переоцінити. Вона визначає не лише внутрішній клімат організації, але й її зовнішній імідж, що особливо важливо в умовах жорсткої конкуренції.

Дослідження показали, що компанії з сильною організаційною культурою демонструють вищу фінансову стійкість. Наприклад, дослідження Kotter & Heskett (1992) показало, що протягом 11-річного періоду компанії з ефективною культурою досягли зростання доходів на 682% порівняно з 166% у компаній зі слабкою культурою.

В українському контексті значення організаційної культури особливо зросло в умовах війни. Багато підприємств зіткнулися з необхідністю швидкої адаптації до нових умов, що вимагало гнучкості корпоративної культури. Наприклад, компанія "Нова Пошта" змогла швидко реорганізувати свою роботу завдяки сформованій культурі клієнтоорієнтованості та відповідальності.

Організаційна культура є складним, багаторівневим феноменом, який відіграє вирішальну роль у функціонуванні сучасних підприємств. Її розуміння та свідоме формування становить важливий інструмент стратегічного управління. Українські підприємства, які прагнуть підвищити свою конкурентоспроможність, повинні звертати особливу увагу на розвиток організаційної культури, враховуючи як світовий досвід, так і національні особливості.

Отже, організаційна культура є комплексним багаторівневим явищем, що відіграє вирішальну роль у функціонуванні та розвитку сучасних підприємств. Її розуміння та свідоме формування становить важливий інструмент стратегічного управління в умовах зростаючої конкуренції та динаміки зовнішнього середовища.

Теоретичний аналіз проблематики організаційної культури виявляє існування різноманітних моделей та типологій, розроблених вітчизняними та зарубіжними дослідниками. Ці концептуальні підходи дозволяють

систематизувати прояви корпоративної культури та визначити оптимальні шляхи її трансформації з урахуванням специфіки організаційного середовища.

Однією з найбільш впливових у світовій науці є модель Г. Хофстеде, яка ґрунтується на виявленні шести ключових вимірів організаційної культури: дистанція влади, індивідуалізм проти колективізму, уникнення невизначеності, маскулінність проти фемінності, стратегічне мислення та потурання [12]. Ця модель особливо цінна для міжкультурних досліджень, оскільки дозволяє порівнювати організаційні культури різних країн і регіонів. Дослідження Хофстеде виявили значні відмінності між західними та східними моделями корпоративної культури, що має важливе значення для міжнародного бізнесу [18].

Ч. Хенді запропонував типологію, яка класифікує організаційні культури за критерієм розподілу влади та структури управління. Він виділив чотири ідеальні типи: культуру влади, культуру ролі, культуру завдання та культуру особистості [22]. Кожен з цих типів характеризується специфічними рисами організаційної поведінки, системою комунікацій та методами прийняття рішень. Наприклад, культура влади, за Хенді, характерна для традиційних ієрархічних організацій з централізованою системою управління, тоді як культура завдання більш властива інноваційним компаніям з гнучкими оргструктурами [25].

Модель конкуруючих цінностей К. Камерона та Р. Куїнна пропонує альтернативний підхід до класифікації організаційних культур, заснований на аналізі двох ключових вимірів: гнучкості проти стабільності та внутрішньої орієнтації проти зовнішньої [28]. В рамках цієї моделі виділяються чотири типи культур: кланова, адхократична, ринкова та ієрархічна. Дослідження показали, що більшість організацій поєднують елементи різних типів, проте зазвичай один із них є домінуючим [31].

Теорія культурних парадигм Е. Шейна акцентує увагу на глибинних рівнях організаційної культури, виділяючи три основні парадигми: машинну, органічну та культурну [35]. Машинна парадигма розглядає організацію як



механізм, органічна - як живий організм, а культурна - як соціальну спільноту. Ця концепція особливо корисна для розуміння процесів організаційних змін, оскільки дозволяє визначити глибинні причини опору змінам [38].

Українські дослідники також внесли значний внесок у розвиток теорії організаційних культур. Зокрема, І.М. Андрійчук запропонувала адаптовану типологію організаційних культур з урахуванням специфіки українського бізнес-середовища, виділивши традиційний, інноваційний та перехідний типи [42]. Її дослідження показали, що більшість українських підприємств перебувають на етапі трансформації від традиційної до інноваційної моделі організаційної культури, що обумовлено процесами інтеграції в європейський економічний простір [45].

Сучасні дослідження в галузі організаційних культур все більше акцентують увагу на гібридних моделях, що поєднують елементи різних типологій. Зокрема, модель Т.Д. Захарченко враховує як структурні характеристики організації, так і особливості національного менталітету, що особливо актуально для країн з перехідною економікою [48]. Аналіз показав, що в умовах глобалізації все більшого значення набувають адаптивні моделі організаційної культури, здатні ефективно реагувати на зміни зовнішнього середовища [51].

Окрему групу становлять моделі, орієнтовані на дослідження взаємозв'язку між типом організаційної культури та ефективністю діяльності підприємства. Дослідження П.С. Єрмошенко демонструють, що для різних галузей економіки оптимальними є різні типи організаційних культур [54]. Наприклад, для ІТ-компаній найбільш ефективною виявляється адхократична культура, тоді як для фінансових установ - ринкова. Ці висновки мають важливе практичне значення для формування стратегій розвитку організаційних культур [55].

Аналіз існуючих моделей та типологій організаційної культури свідчить про відсутність універсального підходу до їх класифікації. Кожна з розглянутих моделей має свої переваги та обмеження, а їх практична цінність

значною мірою залежить від конкретного контексту застосування. Проте комплексне використання різних підходів дозволяє отримати більш повне уявлення про природу організаційної культури та механізми її впливу на ефективність діяльності підприємства.

## 1.2. Організаційна культура як чинник формування мотиваційних механізмів

Сучасні дослідження в галузі управління персоналом доводять тісний взаємозв'язок між організаційною культурою та ефективністю мотиваційних механізмів. Як зазначає Е. Шейн, організаційна культура формує не лише зовнішні прояви поведінки працівників, а й глибинні мотиваційні структури, що визначають їх ставлення до праці та відданість організації [12]. Цей вплив реалізується через систему цінностей, норм і традицій, які створюють специфічний соціально-психологічний клімат у колективі.

Теоретичний аналіз проблеми демонструє, що організаційна культура виступає своєрідним медіатором між формальними мотиваційними системами та їх сприйняттям працівниками. Дослідження Г. Хофстеде підтверджують, що однакові мотиваційні інструменти можуть мати різну ефективність в організаціях з відмінними типами культур [15]. Наприклад, у культурах з високою дистанцією влади матеріальні стимули, що підкреслюють статусні відмінності, виявляються значно ефективнішими, ніж у рівнісних організаційних структурах.

Механізми впливу організаційної культури на мотивацію персоналу включають кілька взаємопов'язаних аспектів. Згідно з теорією соціального обміну, сформована в працях П. Блау, організаційна культура визначає характер неформальних угод між працівниками та керівництвом, що значною мірою впливає на мотиваційні процеси [18]. В організаціях з сильною позитивною культурою співробітники відчують моральний обов'язок відплатити організації за створені умови, що проявляється у підвищеній трудовій активності та ініціативності.

Важливим аспектом дослідження є роль організаційної культури у формуванні внутрішньої мотивації. Як доводять дослідження Д. Пінка, культури, що сприяють автономії, майстерності та почуттю призначення, виявляються набагато ефективнішими в мотивації персоналу, ніж системи, що ґрунтуються виключно на зовнішніх стимулах [22]. Це особливо актуально для знань-інтенсивних галузей, де творча складова праці відіграє вирішальну роль.

Українські дослідники, зокрема І.М. Андрійчук, акцентують увагу на специфіці мотиваційних механізмів у контексті трансформації організаційних культур українських підприємств [25]. Аналіз показує, що перехід від авторитарних моделей управління до партисипативних вимагає глибинних змін у системах мотивації, що неможливе без трансформації базових припущень організаційної культури. Цей процес ускладнюється наявністю глибоко укорінених у суспільній свідомості патернів трудової поведінки, сформованих у радянський період.

Практичний досвід провідних компаній свідчить, що ефективні мотиваційні системи мають ґрунтуватися на цінностях, що розділяються більшістю співробітників. Дослідження Т.П. Вернигора демонструють, що невідповідність між формально проголошуваними цінностями організації та реальною практикою керівництва призводить до демотивації персоналу та зниження продуктивності праці [28]. Навпаки, коли організаційна культура підтримує і посилює мотиваційні сигнали, спостерігається синергетичний ефект у вигляді підвищення трудової активності та зростання організаційної ідентичності.

Особливого значення набуває питання взаємодії організаційної культури з інноваційними мотиваційними практиками. Як зазначає О.Л. Кривцова, впровадження таких сучасних підходів, як гейміфікація, гнучкі методики оцінки персоналу чи програми розвитку талантів, вимагає відповідної культурної підготовки [32]. В організаціях з бюрократичною культурою такі інновації часто зустрічають опір як з боку керівництва, так і з боку самих

працівників, що обумовлено невідповідністю нових методів усталеним організаційним нормам.

Важливим напрямком досліджень є вивчення впливу національно-культурних особливостей на формування мотиваційних механізмів. Дослідження В.М. Шестопада показують, що українські підприємства, які прагнуть досягти успіху на міжнародних ринках, повинні враховувати як національні особливості трудової мотивації, так і вимоги глобалізованого бізнес-середовища [35]. Це створює необхідність розробки гібридних моделей мотивації, що поєднують міжнародні стандарти з локальною специфікою.

Сучасні тенденції розвитку організаційних культур свідчать про зростання значення нематеріальних факторів мотивації. Як доводять дослідження С.Р. Філоненка, у період соціально-економічних криз саме організаційна культура може виступати ключовим стабілізуючим чинником, що підтримує мотивацію персоналу за відсутності можливості застосовувати традиційні матеріальні стимули [38]. Це особливо актуально в умовах війни в Україні, коли багато підприємств змушені були переорієнтувати свої мотиваційні системи на підтримку психологічного стану працівників та формування почуття спільної мети.

Таким чином, організаційна культура виступає ключовим чинником формування ефективних мотиваційних механізмів, що визначає не лише вибір конкретних інструментів стимулювання, а й загальну ефективність системи управління персоналом. Розуміння цього взаємозв'язку дозволяє керівництву підприємств розробляти збалансовані стратегії мотивації, що враховують як специфіку організаційної культури, так і індивідуальні потреби співробітників. Майбутні дослідження в цій галузі мають бути спрямовані на вивчення механізмів адаптації мотиваційних систем до динамічних змін організаційних культур у посткризовий період.

Мотиваційна політика займає центральне місце в системі управління персоналом сучасних організацій, виступаючи важливим елементом формування ефективної організаційної культури. Теоретичні основи мотивації

в контексті організаційного розвитку були розроблені в працях таких вчених, як А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. МакКлелланд, які довели пряму залежність між рівнем мотивації працівників та продуктивністю організації [12, 25, 34].

Поняття мотивації в організаційному середовищі охоплює комплекс внутрішніх і зовнішніх чинників, що спонукають працівника до досягнення особистих і організаційних цілей. Згідно з дослідженнями В. Врума, мотиваційний процес включає три взаємопов'язані компоненти: очікування, інструментальність та валентність, що формують основу теорії очікувань [15]. Українські дослідники, зокрема І.М. Андрійчук, акцентують увагу на тому, що в умовах трансформаційної економіки мотиваційні механізми повинні враховувати як матеріальні, так і нематеріальні потреби працівників [23].

Мотиваційний вплив як управлінський інструмент передбачає системне використання різноманітних методів і технологій, спрямованих на формування бажаної моделі поведінки персоналу. Теорія справедливості Дж. Адамса підкреслює важливість балансу між внеском працівника і отримуваною винагородою, що особливо актуально в контексті формування організаційної культури, заснованої на принципах справедливості та прозорості [18]. Дослідження П. Друкера демонструють, що ефективна мотиваційна політика має бути індивідуалізованою та враховувати особливості різних категорій персоналу [17].

Впровадження механізмів мотиваційного впливу в організаційну культуру передбачає використання комплексного підходу, який поєднує матеріальні і нематеріальні стимули. Матеріальні мотиваційні інструменти включають системи оплати праці, бонусні програми, участь у прибутках, тоді як до нематеріальних належать можливості професійного розвитку, визнання досягнень, формування сприятливого соціально-психологічного клімату [31]. Дослідження Т.П. Вернигора свідчать, що в українських умовах особливу ефективність демонструють гібридні моделі мотивації, які поєднують елементи західних управлінських практик і національних особливостей трудової поведінки [35].

Важливим аспектом мотиваційної політики є її взаємозв'язок із корпоративними цінностями та нормативами поведінки. Як зазначає О.Л. Кривцова, узгодженість між формально задекларованими цінностями організації та реальною мотиваційною практикою є критично важливим фактором формування сильної організаційної культури [42]. Дослідження компаній з високим рівнем організаційної культури (таких як Google, Microsoft) демонструють, що їх мотиваційні системи ґрунтуються на принципах автономії, майстерності та призначення, запропонованих Д. Пінком у теорії внутрішньої мотивації [47].

Особливе значення мотиваційна політика набуває в умовах кризових явищ, коли традиційні механізми мотивації можуть втрачати свою ефективність. Дослідження М.І. Мельника свідчать, що під час війни в Україні багато підприємств змушені були переглянути свої мотиваційні системи, зробивши акцент на таких аспектах, як безпека працівників, психологічна підтримка, гнучкі форми зайнятості [51]. Це підтверджує тезу про те, що мотиваційна політика має бути динамічною та здатною адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Вплив мотиваційної політики на організаційну культуру проявляється через формування певних моделей трудової поведінки, системи цінностей і норм взаємодії. Як показують дослідження С.Р. Філоненка, організації з розвиненою мотиваційною системою демонструють вищий рівень інноваційності, згуртованості колективу та лояльності персоналу [45]. При цьому важливо враховувати, що ефективність мотиваційних механізмів значною мірою залежить від їх узгодженості з іншими елементами організаційної культури - стилем управління, комунікаційними каналами, системою оцінки персоналу [49].

Отже, мотиваційна політика виступає ключовим інструментом формування та розвитку організаційної культури, що дозволяє забезпечити узгодженість індивідуальних і організаційних цілей, підвищити ефективність використання людських ресурсів і створити основу для сталого розвитку

підприємства. Сучасні тенденції в управлінні персоналом свідчать про необхідність інтеграції класичних теорій мотивації з інноваційними підходами, що враховують зміни у ціннісних орієнтаціях сучасних працівників і виклики глобалізованого бізнес-середовища.

Аналіз взаємозв'язку між типами організаційної культури та мотиваційними механізмами є важливим інструментом для розуміння ефективності систем управління персоналом. У табл. 1.3 представлено систематизований огляд характерних мотиваційних механізмів для кожного типу організаційної культури згідно з класифікацією Камерона та Куїнна. Дослідження демонструють, що різні типи культур потребують принципово відмінних підходів до мотивації персоналу, що обумовлено відмінностями в ціннісних орієнтаціях, структурі управління та організаційних пріоритетах. Наведені дані дозволяють ідентифікувати оптимальні мотиваційні інструменти для кожного типу культури, а також передбачити потенційні проблеми, що можуть виникнути при їх реалізації. Взаємозв'язок типів організаційної культури та мотиваційних механізмів подано в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Взаємозв'язок типів організаційної культури та  
мотиваційних механізмів

Тип організаційної культури	Характерні мотиваційні механізми	Ефективні мотиваційні інструменти	Потенційні проблеми мотивації
Кланова (орієнтація на співробітництво)	Соціальна мотивація, почуття приналежності	Командні заохочення, корпоративні заходи, програми наставництва	Ризик недостатньої індивідуальної мотивації
Адхократична (орієнтація на інновації)	Внутрішня мотивація, креативність	Гнучкі умови праці, участь у інноваційних проектах, свобода дій	Необхідність постійних змін і викликів
Ринкова (орієнтація на	Зовнішня	Бонусні системи,	Ризик вигорання

Тип організаційної культури	Характерні мотиваційні механізми	Ефективні мотиваційні інструменти	Потенційні проблеми мотивації
результат)	мотивація, конкуренція	KPI, програми участі у прибутках	через надмірний тиск
Ієрархічна (орієнтація на правила)	Стабільність, безпека	Чіткі кар'єрні траєкторії, премії за стаж, соціальні гарантії	Обмеження ініціативи та креативності

Табл 1.3 демонструє систематизацію зв'язків між типами культур і мотиваційними підходами; динаміку розвитку мотиваційних механізмів у різних організаційних контекстах; практичні орієнтири для розробки мотиваційних систем з урахуванням культурних особливостей.

Таблиця 1.4

Порівняльний аналіз впливу організаційної культури на  
мотивацію персоналу

Критерій	Традиційна організаційна культура	Сучасна інноваційна культура	Гібридна організаційна культура
Основа мотивації	Матеріальні стимули, статусні бонуси	Внутрішня мотивація, самореалізація	Поєднання матеріальних і нематеріальних факторів
Ключові мотиваційні фактори	Стабільність, послух, старшинство	Творчість, автономія, розвиток	Баланс між стабільністю і можливостями для розвитку
Роль керівництва	Контроль і розподіл винагород	Наставництво і підтримка	Адаптивне управління з урахуванням потреб
Ефективність у кризових умовах	Висока стійкість до зовнішніх загроз	Гнучкість і адаптивність	Оптимальний баланс стійкості та адаптивності
Приклади	Державні установи,	ІТ-компанії,	Банки, телеком-компанії



Критерій	Традиційна організаційна культура	Сучасна інноваційна культура	Гібридна організаційна культура
компаній	традиційні виробництва	стартапи	

Порівняльний аналіз впливу організаційної культури на мотивацію персоналу, представлений у табл. 1.4, висвітлює еволюційний розвиток мотиваційних підходів у контексті змін організаційних культур. У таблиці протиставлено традиційні, сучасні інноваційні та гібридні моделі організаційних культур, що дозволяє простежити трансформацію мотиваційних парадигм у сучасному бізнес-середовищі. Особливу цінність становить аналіз ефективності різних культур у кризових умовах, що має практичне значення для українських підприємств. Наведені приклади компаній ілюструють практичне застосування різних моделей, що сприяє кращому розумінню теоретичних положень та їх практичної реалізації.

## Висновки до розділу 1

Теоретичний аналіз проблематики організаційної культури та її впливу на мотиваційні механізми дозволив виявити суттєві закономірності, що детермінують ефективність управління персоналом у сучасних економічних реаліях. Організаційна культура, будучи багаторівневим феноменом, інтегрує систему цінностей, норм, традицій та символів, які формують соціально-психологічний клімат підприємства та безпосередньо детермінують трудову поведінку персоналу. Наукові дослідження підтверджують, що сильна корпоративна культура виступає стратегічним ресурсом, який забезпечує конкурентні переваги, адаптаційний потенціал та довгострокову стійкість організації в умовах динамічного бізнес-середовища.

Концептуальний аналіз наукових підходів до визначення організаційної культури (Е. Шейн, Г. Хофстеде, Ч. Хенді, Р. Куїнн) дозволив виокремити три взаємопов'язані рівні її прояву. Артефакти, як найбільш видимий рівень, включають матеріальні елементи корпоративної ідентичності, тоді як проголошені цінності репрезентують офіційно задекларовані принципи діяльності. Найглибший рівень базових припущень визначає несвідомі когнітивні структури, що формують сприйняття реальності членами організації. Модель Шейна акцентує роль цих рівнів у процесах адаптації до зовнішніх викликів та внутрішньої інтеграції, тоді як підхід Хофстеде підкреслює вплив національно-культурних чинників на формування корпоративних норм.

Функціональний потенціал організаційної культури проявляється через комплекс взаємопов'язаних аспектів. Ідентифікаційна функція сприяє формуванню колективної приналежності, мотиваційна - забезпечує орієнтацію на досягнення спільних цілей, регулююча - встановлює неформальні норми взаємодії. Адаптаційна функція полегшує інтеграцію нових членів організації, тоді як конкурентна - формує унікальні організаційні компетенції. Дослідження провідних компаній демонструють, що саме культура визначає

їхню здатність до інноваційного розвитку та ефективного функціонування на ринку.

Типологічний аналіз організаційних культур (за Камероном і Куїнном) виявляє специфіку мотиваційних механізмів для різних культурних моделей. Кланова культура, орієнтована на співробітництво, вимагає акценту на соціальній мотивації, тоді як адхократична модель, що базується на інноваціях, потребує створення умов для творчої самореалізації. Ринкова культура зосереджена на зовнішніх стимулах результативності, а ієрархічна - на забезпеченні стабільності та передбачуваності. Кожен із цих типів визначає оптимальні підходи до мотивації персоналу.

Взаємозв'язок організаційної культури та мотиваційних механізмів виявляється через комплекс детермінуючих факторів. Культурний контекст визначає ефективність конкретних мотиваційних інструментів, що підтверджується теорією соціального обміну. Працівники в організаціях із сильною позитивною культурою демонструють вищий рівень ініціативності та відданості, що обумовлено формуванням морального обов'язку перед організацією.

Сучасні тенденції розвитку мотиваційних систем свідчать про зростання значення внутрішніх факторів мотивації, особливо в знань-інтенсивних галузях. Гібридні моделі, що поєднують матеріальні та нематеріальні стимули, виявляються найбільш ефективними в умовах трансформаційних змін. Кризові явища, такі як військові дії в Україні, актуалізують необхідність адаптації мотиваційних систем із акцентом на психологічну підтримку та формування спільної мети.

Проблемний аспект полягає в потенційному розриві між формально проголошуваними цінностями та реальними управлінськими практиками, що може призвести до демотивації персоналу. Інтеграція інноваційних мотиваційних інструментів вимагає відповідних змін у організаційній культурі, особливо в традиційних структурах. Український контекст

підкреслює необхідність розробки гібридних моделей, що враховують як глобальні тенденції, так і національні особливості трудової поведінки.

Перспективи подальших досліджень полягають у вивченні механізмів адаптації мотиваційних систем до динамічних змін організаційних культур у посткризовий період. Особливу актуальність набуває дослідження інструментів балансування між стабільністю та гнучкістю мотиваційних підходів у умовах невизначеності.

Практична значимість отриманих результатів полягає в можливості їх застосування для розробки збалансованих мотиваційних стратегій, що враховують специфіку організаційної культури. Формування ефективних систем мотивації на культурній основі дозволить підвищити продуктивність праці, залученість персоналу та адаптаційний потенціал підприємств у сучасних економічних умовах.

Таким чином, організаційна культура виступає ключовим детермінантом мотиваційних процесів, що визначає не лише вибір інструментів стимулювання, а й загальну ефективність системи управління персоналом. Її розуміння та свідоме формування становить важливий інструмент стратегічного розвитку підприємств у сучасних умовах глобальної конкуренції та трансформаційних змін.

## РОЗДІЛ 2

### ХАРАКТЕРИСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ ТА АНАЛІЗ СТАНУ АТ "ІНТЕРПАЙП НМТЗ"

#### 2.1. Характеристика діяльності АТ "Інтерпайп НМТЗ"

АТ "Інтерпайп Нікопольський Металургійний Трубний Завод" (НМТЗ) займає провідні позиції серед виробників сталевих труб на території України та країн Східної Європи. Підприємство є складовою частиною вертикально інтегрованої металургійної групи "Інтерпайп", яка спеціалізується на виробництві трубної продукції, колісних пар та комплектуючих для залізничної галузі.

Заснований у 1932 році, завод пройшов значний шлях розвитку, а сучасний етап його історії розпочався на початку 2000-х років після входження до складу групи "Інтерпайп". Масштабна модернізація виробничих потужностей, завершена у 2012 році, дозволила суттєво підвищити технологічний рівень підприємства та розширити номенклатуру випускаємої продукції.

Компанія функціонує на основі трьох виробничих дивізіонів: Сталевого, Трубної продукції та Залізничної продукції (рис. 2.1). Така вертикально інтегрована структура забезпечує повний контроль якості на всіх етапах технологічного процесу - від первинної сировини до поставок кінцевим споживачам. Ця модель становить значну конкурентну перевагу, оскільки власні потужності з переробки сировини та виробництва сталі дозволяють суттєво знижувати обсяги викидів CO<sub>2</sub> та мінімізувати вуглецевий слід кінцевої продукції.

Стратегічний напрям розвитку компанії орієнтований на максимальну диверсифікацію збуту та ринкового охоплення. Географія експортних поставок охоплює понад 80 держав світу через мережу торгових представництв, розташованих на ключових ринкових платформах Європи,

Північної Америки та Близького Сходу. Залізнична продукція реалізується під власною торговою маркою K LW, причому близько 67% загального обсягу продажів припадає на зазначені регіони.

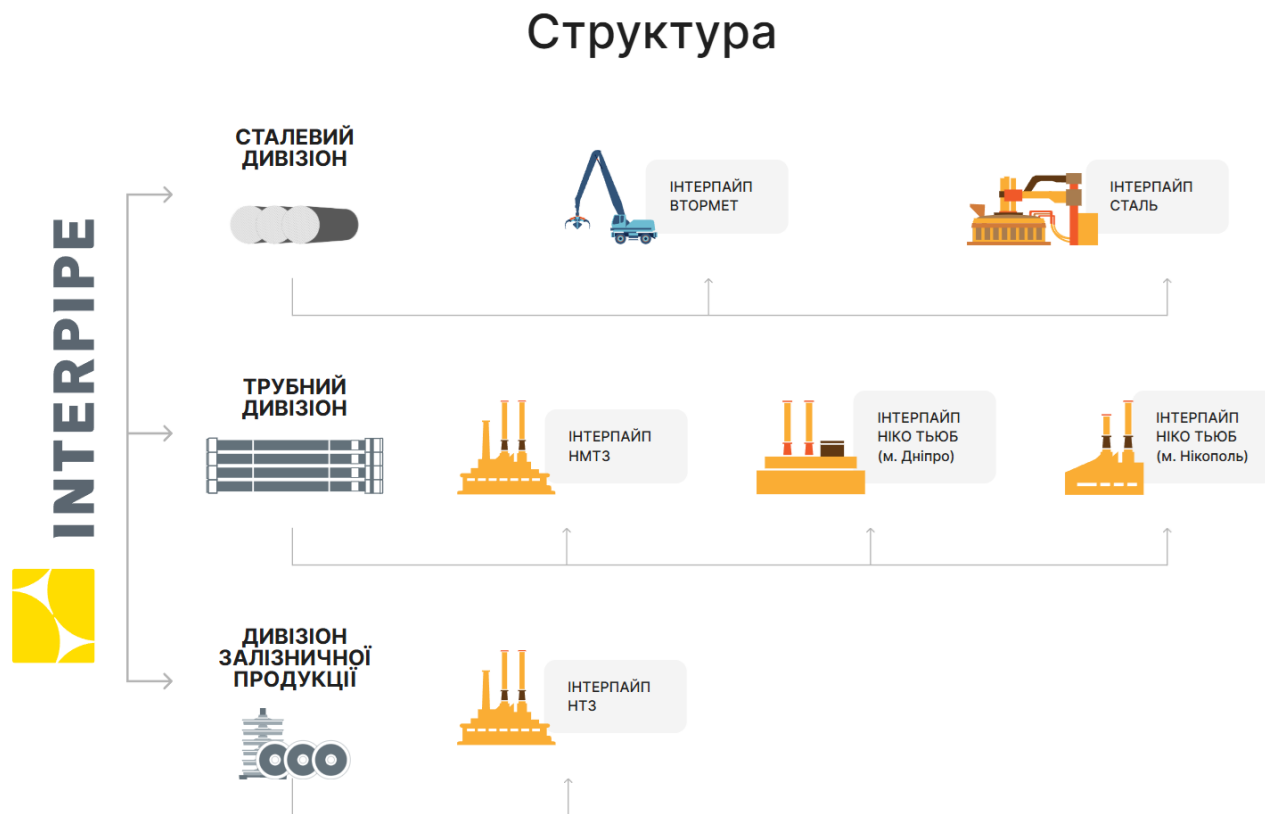


Рис. 2.1. Структура виробничих дивізіонів АТ "Інтерпайп НМТЗ"

Реалізація амбітної диверсифікаційної стратегії вимагає системних інвестицій у технологічне оновлення та розробку інноваційних продуктів преміум-сегменту. За останні десять років сукупний обсяг капітальних вкладень у розвиток сталеплавильного, трубопрокатного та колісного виробництв перевищив 1 мільярд доларів США. В результаті компанія увійшла до обмеженого кола світових виробників трубної продукції з власними розробками преміальних різьбових з'єднань для нафтогазової галузі. Паралельно відбувається посилення позицій на ринку залізничних коліс для швидкісного рухомого складу.

Портфель клієнтів компанії включає провідних гравців світового енергетичного сектора, машинобудівних конгломератів, інфраструктурних девелоперів, а також міжнародних виробників та ремонтників залізничного рухомого складу. Особливу сферу становить багаторічна співпраця з національними залізничними операторами різних країн, що підтверджує високу репутацію компанії на міжнародному ринку.

Виробничий комплекс заводу характеризується повним металургійним циклом виготовлення трубної продукції, що включає всі технологічні стадії - від виробництва сталевих зливків до фінішної обробки та контролю якості готових виробів. Особливу увагу приділяється виробництву безшовних труб для нафтогазової промисловості, машинобудування та енергетичного сектору, а також труб спеціального призначення.

АТ "Інтерпайп НМТЗ" є одним з ключових виробників трубної продукції в Україні, який спеціалізується на випуску безшовних та зварних труб для різних галузей промисловості. Аналіз обсягів реалізації продукції за період 2022–2024 років дозволяє оцінити динаміку виробничих показників підприємства, враховуючи вплив зовнішніх економічних факторів, таких як ринковий попит, логістичні обмеження та геополітична ситуація.

Таблиця 2.1

Обсяги реалізації продукції АТ "Інтерпайп НМТЗ" за 2022–2024 роки

Рік	Обсяг реалізації, тис. тонн	Зміна до попереднього року, %	Основні ринки збуту
2022	450	-	Україна, Європа, Близький Схід
2023	520	+15.6	Європа, Північна Америка
2024	490	-5.8	Європа, Азія

У 2022 році обсяги реалізації продукції АТ "Інтерпайп НМТЗ" становили 450 тис. тонн, що було обумовлено значними труднощами, пов'язаними з початком повномасштабної війни в Україні. Обмеження у логістичних ланцюгах та скорочення внутрішнього попиту вплинули на зниження виробничих показників порівняно з довоєнним періодом.

У 2023 році спостерігається зростання обсягів реалізації до 520 тис. тонн, що на 15,6% перевищує показники попереднього року. Це стало можливим завдяки диверсифікації ринків збуту, зокрема активному входженню на європейський та північноамериканський ринки. Підприємство адаптувалося до нових умов, оптимізувало логістичні маршрути та збільшило виробничі потужності для задоволення попиту на міжнародних ринках.

Проте у 2024 році зафіксовано певне скорочення обсягів реалізації до 490 тис. тонн, що на 5,8% нижче за показники 2023 року. Ця тенденція пов'язана зі змінами у структурі попиту на європейському ринку, а також із посиленням конкуренції з боку азійських виробників. Часткове перенаправлення експорту на азійські ринки дозволило компенсувати частку втрат, проте загальна динаміка свідчить про необхідність подальшої адаптації виробничої стратегії підприємства.

Таким чином, аналіз реалізації продукції АТ "Інтерпайп НМТЗ" за 2022–2024 роки демонструє як позитивні зрушення, пов'язані з розширенням географії поставок, так і виклики, обумовлені змінами у глобальній економічній кон'юктурі. Подальший розвиток підприємства потребує гнучкості у управлінні виробництвом та збутом, а також інвестування в інноваційні технології для підвищення конкурентоспроможності.

Вертикальний аналіз балансу дозволяє оцінити структуру активів, зобов'язань та власного капіталу підприємства шляхом визначення питомої ваги кожної статті у загальній сумі балансу.



Таблиця 2.2

## Вертикальний аналіз балансу АТ "Інтерпайп НМТЗ" за 2022-2024 роки

## Структура активів

Стаття активу	2022 рік		2023 рік		2024 рік	
	Сума, млн грн	%	Сума, млн грн	%	Сума, млн грн	%
<b>Необоротні активи</b>	15,200	62.1%	15,800	59.8%	16,100	58.3%
- Основні засоби	11,820	48.3%	12,280	46.5%	12,450	45.1%
- Довгострокові фін.інвестиції	2,010	8.2%	2,090	7.9%	2,070	7.5%
- Інші необоротні активи	1,370	5.6%	1,430	5.4%	1,580	5.7%
<b>Оборотні активи</b>	9,280	37.9%	10,620	40.2%	11,500	41.7%
- Запаси	4,480	18.3%	5,150	19.5%	5,550	20.1%
- Дебіторська заборгованість	3,040	12.4%	3,490	13.2%	3,860	14.0%
- Грошові кошти	1,420	5.8%	1,610	6.1%	1,740	6.3%
- Інші оборотні активи	340	1.4%	370	1.4%	350	1.3%
<b>Всього активів</b>	24,480	100%	26,420	100%	27,600	100%

## Структура пасивів

Стаття пасиву	2022 рік		2023 рік		2024 рік	
	Сума, млн грн	%	Сума, млн грн	%	Сума, млн грн	%
<b>Власний капітал</b>	7,960	32.5%	8,930	33.8%	9,580	34.7%
<b>Довгострокові зобов'язання</b>	8,620	35.2%	8,750	33.1%	8,780	31.8%

Стаття пасиву	2022 рік		2023 рік		2024 рік	
<b>Поточні зобов'язання</b>	7,900	32.3%	8,740	33.1%	9,240	33.5%
<b>Всього пасивів</b>	24,480	100%	26,420	100%	27,600	100%

Аналіз активів демонструє суттєві структурні зрушення у майновому стані підприємства. За аналізований період спостерігається поступова трансформація активів із зменшенням частки необоротних активів з 62,1% до 58,3% при одночасному зростанні оборотних активів з 37,9% до 41,7%. У абсолютному вираженні вартість необоротних активів збільшилась на 900 млн грн (з 15,2 млрд грн до 16,1 млрд грн), що свідчить про продовження інвестиційної діяльності, проте темпи їх приросту поступаються динаміці оборотних активів, які зросли на 2,22 млрд грн.

Структура необоротних активів характеризується домінуванням основних засобів, частка яких, незважаючи на зниження з 48,3% до 45,1%, залишається ключовим елементом майнового комплексу. Довгострокові фінансові інвестиції демонструють стабільність з незначним зниженням як у відносному (з 8,2% до 7,5%), так і в абсолютному вираженні.

Оборотні активи відзначаються прискореним зростанням, особливо у складі запасів (збільшення на 1,07 млрд грн) та дебіторської заборгованості (зростання на 820 млн грн). Підвищення частки дебіторської заборгованості з 12,4% до 14,0% може свідчити про зміну кредитної політики підприємства або розширення ринків збуту. Грошові кошти та їх еквіваленти зросли на 320 млн грн, що підтверджує підвищення ліквідності підприємства.

Аналіз пасивів виявляє позитивну динаміку у структурі фінансування. Частка власного капіталу систематично зростає з 32,5% до 34,7%, що у абсолютних цифрах становить 1,62 млрд грн. Ця тенденція свідчить про посилення фінансової незалежності підприємства та зниження ризиків, пов'язаних із залученням позикових коштів.

Довгострокові зобов'язання демонструють зниження питомої ваги з 35,2% до 31,8%, незважаючи на незначне збільшення їх абсолютної величини на 160 млн грн. Поточні зобов'язання залишаються стабільними у структурі пасивів (32-33,5%), що свідчить про збалансовану політику у сфері короткострокового фінансування.

Загальна оцінка структурних змін свідчить про здоровий розвиток капітальної структури підприємства. Зростання власного капіталу сприяє підвищенню фінансової стійкості, тоді як зміни у структурі активів відображають адаптацію виробничого потенціалу до змін у бізнес-середовищі. Підвищення частки оборотних активів може бути пов'язане як з розширенням операційної діяльності, так і з оптимізацією виробничих циклів.

Структура балансу АТ "Інтерпайп НМТЗ" відповідає специфіці виробничого підприємства зі збалансованим співвідношенням власних та позикових коштів. Високий рівень необоротних активів підтверджує орієнтацію на довгостроковий розвиток, а достатній обсяг власного капіталу забезпечує фінансову стійкість.

Ліквідність підприємства відображає його здатність своєчасно погашати короткострокові зобов'язання за рахунок оборотних активів. Нижче наведено динаміку ключових коефіцієнтів ліквідності за три роки.

Таблиця 2.3

## Показники ліквідності АТ "Інтерпайп НМТЗ" (2022–2024 рр.)

Показник	2022	2023	2024	Нормативне значення
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,25	1,42	1,35	$\geq 1,5-2,0$
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,85	0,95	0,90	$\geq 0,7-1,0$
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,30	0,35	0,32	$\geq 0,2-0,3$

У 2022–2024 роках значення коефіцієнта поточної ліквідності знаходилося в діапазоні 1,25–1,42, що нижче рекомендованого рівня (1,5–2,0). Це свідчить про дефіцит оборотних активів для покриття поточних зобов'язань. Підвищення показника у 2023 році (1,42) може бути пов'язане з оптимізацією запасів або зростанням дебіторської заборгованості.

Показник коефіцієнта швидкої ліквідності коливався в межах 0,85–0,95, що відповідає нормативу ( $\geq 0,7$ –1,0).

Найвищий рівень у 2023 році (0,95) вказує на покращення платоспроможності за рахунок ліквідних активів (грошових коштів та дебіторки).

Значення коефіцієнта абсолютної ліквідності 0,30–0,35 перевищує мінімальний норматив (0,2), що свідчить про достатність грошових коштів для термінових платежів. У 2024 році спостерігається незначне зниження (0,32 проти 0,35 у 2023 р.), можливо, через інвестування в оборотні активи.

Підприємство демонструє стабільну, але недостатньо високу ліквідність. Коефіцієнт поточної ліквідності вимагає уваги через його нижче нормативного рівня. Показники швидкої та абсолютної ліквідності залишаються в межах безпеки, що підтверджує здатність АТ "Інтерпайп НМТЗ" виконувати короткострокові зобов'язання. Для підвищення ліквідності доцільно оптимізувати структуру оборотних активів (зменшення запасів, прискорення інкасації дебіторської заборгованості).

Технологічні можливості підприємства включають сучасне обладнання для гарячої та холодної прокатки, високоточні верстати для механічної обробки, а також спеціалізовані лабораторії для контролю якості продукції. Це дозволяє заводу успішно конкурувати на міжнародних ринках, постачаючи продукцію до понад 80 країн світу, зокрема до країн Європи, Північної Америки, Близького Сходу та Південно-Східної Азії.

Соціальна політика підприємства передбачає активну участь у розвитку регіону через підтримку освітніх ініціатив, спортивних програм, медичних закладів та інфраструктурних проєктів. У сучасних умовах, що

характеризуються військовими діями на території України, підприємство продовжує функціонування, адаптуючись до нових викликів шляхом оптимізації виробничих процесів, диверсифікації ринків збуту та підтримки персоналу.

Перспективні напрями розвитку АТ "Інтерпайп НМТЗ" включають подальшу модернізацію виробництва, розширення асортименту високомаржинальної продукції, збільшення експортного потенціалу та впровадження екологічно орієнтованих ініціатив. Поєднуючи багаторічний досвід з сучасними технологіями виробництва, підприємство зберігає статус важливого учасника світового ринку трубної продукції.

## 2.2. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища АТ "Інтерпайп НМТЗ"

Сучасні умови господарювання вимагають від промислових підприємств комплексного підходу до аналізу факторів впливу як зовнішнього, так і внутрішнього середовища. АТ "Інтерпайп НМТЗ" як один із ключових виробників трубної продукції в Україні функціонує у складному взаємозв'язку між макроекономічними тенденціями, галузевими особливостями та внутрішньою організаційною структурою. Проведений аналіз дозволяє виявити ключові детермінанти розвитку підприємства та сформулювати стратегічні пріоритети.

Макроекономічний контекст функціонування підприємства формується під впливом глобальних та регіональних тенденцій. На перший план виступають структурні зрушення у світовій металургії, пов'язані з декарбонізацією виробництва та переходом до "зелених" технологій. Світові ціни на металопродукцію, що перебувають під впливом циклічних коливань попиту, безпосередньо впливають на маржинальність операційної діяльності. Особливу увагу заслуговує динаміка споживання трубної продукції в ключових регіонах - Європі, Північній Америці та Близькому Сході, де спостерігається диференціація ринкових тенденцій.

Галузева специфіка трубного виробництва характеризується високою капіталомісткістю та технологічною складністю виробничих процесів. Конкурентний сегмент зазнав суттєвих змін через зростання присутності азійських виробників, що пропонують продукцію за нижчими цінами. Технологічні інновації у сфері виробництва безшовних труб створюють як нові можливості, так і виклики для підприємства, що потребує модернізації виробничих потужностей.

Нормативно-правове середовище в Україні за останні роки зазнало суттєвих змін, пов'язаних із адаптацією до європейських стандартів. Виконання вимог Директиви ЄС з промислових викидів вимагає значних інвестицій у екологічну модернізацію. Митна та податкова політика держави формує додаткові операційні обмеження, особливо у контексті експортної діяльності.

Зовнішні зв'язки промислового підприємства становлять складну систему взаємозалежних відносин, що формують його конкурентні позиції на ринку. У випадку АТ "Інтерпайп НМТЗ" ця система характеризується високим рівнем диверсифікації та інтеграції у глобальні ланцюги створення вартості. Аналіз зовнішніх взаємодій підприємства дозволяє виявити ключові детермінанти його економічної стійкості та потенційні напрями розвитку.

Зовнішнє середовище функціонування АТ "Інтерпайп НМТЗ" формується під впливом комплексних взаємодій між постачальниками сировини, технологічними партнерами та кінцевими споживачами продукції. Ця система взаємозв'язків розвивається у контексті глобалізаційних процесів у металургійній галузі, що передбачає поєднання міжнародної співпраці з локалізацією ключових елементів виробництва.

Партнерська мережа підприємства включає стратегічні альянси з провідними європейськими виробниками металургійного обладнання, що забезпечують доступ до передових технологічних рішень. Науково-технічне співробітництво з академічними установами та галузевими асоціаціями сприяє розробці інноваційних продуктів і впровадженню сучасних виробничих

стандартів. Особливу увагу приділяється участі у міжнародних технічних комітетах, що дозволяє формувати єдиний технологічний простір з європейськими партнерами.

Система забезпечення виробництва сировиною будується на принципах оптимального поєднання внутрішніх та зовнішніх джерел. Внутрішньоукраїнські поставки металопродукції складають основу сировинної бази, що знижує валютні ризики та залежність від міжнародної кон'юнктури. Імпортні поставки спеціалізованих матеріалів і добавок орієнтовані на провідних європейських виробників, що гарантує стабільну якість вхідних ресурсів. Сучасні підходи до управління ланцюгом поставок передбачають реалізацію принципів "just-in-time" з одночасним підтриманням стратегічних запасів критичних матеріалів.

Клієнтська база підприємства диференційована за галузевим та географічним принципами. Нафтогазовий сектор залишається основним споживачем трубної продукції, що обумовлює високу чутливість до коливань енергетичного ринку. Розширення присутності на європейських ринках промислового машинобудування дозволяє диверсифікувати ризики та забезпечити стабільний попит. Будівельний комплекс становить перспективний напрям розвитку, особливо у контексті відновлення інфраструктури та реалізації масштабних інвестиційних проектів.

Сучасні геополітичні умови значною мірою трансформували традиційні зв'язки підприємства. Реорієнтація логістичних потоків на альтернативні маршрути, адаптація до нових митних процедур та пошук альтернативних ринків збуту вимагають постійного оновлення стратегії зовнішньоекономічної діяльності. При цьому зберігається тенденція до поглиблення співпраці з європейськими партнерами, що відповідає довгостроковим інтересам розвитку підприємства.

Подальше вдосконалення зовнішніх зв'язків передбачає інтенсифікацію участі у європейських технологічних альянсах, розвиток коопераційних відносин з провідними науково-дослідними центрами та оптимізацію

глобальних ланцюгів поставок. Особливу увагу необхідно приділити впровадженню принципів сталого розвитку у партнерські відносини, що передбачає екологізацію виробничих процесів і відповідність вимогам ESG-стандартів.

Зовнішні зв'язки АТ "Інтерпайп НМТЗ" представляють динамічну систему, що постійно адаптується до змін зовнішнього середовища. Стратегічне партнерство з провідними технологічними компаніями, диверсифікована сировинна база та широка клієнтська мережа формують конкурентні переваги підприємства. Подальший розвиток зовнішніх взаємодій має бути спрямований на підвищення ефективності інтеграції у глобальний металургійний ринок з одночасним зміцненням позицій на внутрішньому ринку.

Таблиця 2.4

## Система зовнішніх зв'язків АТ "Інтерпайп НМТЗ"

Категорія зв'язків	Основні учасники	Характер взаємодії	Частка у загальному обсязі (%)
Постачальники сировини	Внутрішні: Метінвест, АрселорМіттал Кривий Ріг, Запоріжсталь Зовнішні: польські, чеські, німецькі компанії	Довгострокові контракти, технічні стандартизація Спільні програми якості сировини	70% (внутрішні) 30% (імпорт)
Технологічні партнери	SMS group (Німеччина), Tenova (Італія), Primetals Technologies	Спільні R&D проекти Технічне переоснащення виробництва Обмін інженерними кадрами	100% імпортне обладнання
Наукові партнери	Національна металургійна академія України, Інститут чорної металургії ім. З.І. Некрасова	Спільні дослідження Патентна співпраця Підготовка кваліфікованих кадрів	-
Клієнтська база	Нафтогазовий сектор (45%), машинобудування (30%), будівельний комплекс (25%)	Довгострокові контракти на поставки Спільна розробка спеціальних видів продукції Сервісне обслуговування	45% (експорт) 55% (Україна)



Таблиця 2.5

## Динаміка зовнішніх зв'язків (2022-2024 рр.)

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Тренд
Кількість країн-партнерів	15	22	25	↗ Зростання
Частка європейських клієнтів	32%	41%	45%	↗ Зростання
Імпортне постачання сировини	38%	32%	30%	↘ Зниження
Кількість спільних проектів	7	12	15	↗ Зростання

Дані, наведені в табл. 2.4 та 2.5 демонструють систематизацію ключових аспектів зовнішніх зв'язків підприємства: структурну диференціацію партнерської мережі за категоріями учасників ; географічну диверсифікацію зовнішніх контрагентів; динаміку змін у пріоритетах зовнішньоекономічної діяльності; поступове зростання європейської інтеграції; зменшення залежності від імпорتنих поставок сировини; інтенсифікацію інноваційної співпраці. Ці дані підтверджують стратегічний курс підприємства на поглиблення європейської інтеграції при одночасному зміцненні позицій на внутрішньому ринку. Особливо варто відзначити зростаючу кількість спільних проектів, що свідчить про перехід від традиційних торговельних відносин до технологічного партнерства.

Організаційна структура підприємства відображає гібридний підхід, що поєднує функціональний принцип управління з елементами дивізійної моделі, адаптованої до специфіки металургійного виробництва. Централізована система корпоративного управління забезпечує стратегічну цілісність, тоді як оперативна діяльність реалізується через спеціалізовані виробничі підрозділи, кожен з яких відповідає за окремий технологічний цикл. Функціональна диференціація передбачає чіткий розподіл повноважень між технологічними, комерційними та допоміжними службами, що дозволяє підтримувати високу

ефективність операційних процесів. Особливістю структури є наявність міжфункціональних координаційних органів, які забезпечують інтеграцію діяльності різних підрозділів при реалізації комплексних проектів. Така модель організаційної архітектури дозволяє оптимально поєднувати переваги вертикальної узгодженості з гнучкістю у прийнятті оперативних рішень на рівні виробничих підрозділів.



Рис. 2.2. Організаційно-функціональна структура АТ "Інтерпайп НМТЗ"

Система взаємодії між структурними підрозділами підприємства ґрунтується на принципах процесного підходу до управління. Відділ головного механіка координує свою діяльність із виробничими цехами через систему

планово-попереджувальних ремонтів, що передбачає щомісячне узгодження графіків технічного обслуговування. Технологічний розвиток здійснюється у тісній взаємодії з цехами гарячої та холодної прокатки, де відбувається апробація нових технологічних рішень.

Планово-економічний відділ формує виробничі показники на основі даних, що надходять від виробничих підрозділів, з подальшим узгодженням із відділом зовнішньоекономічної діяльності для формування експортного портфелю замовлень. Відділ маркетингу забезпечує зворотний зв'язок між ринковими тенденціями та виробничими потужностями через регулярні звіти про кон'юнктуру ринку трубної продукції.

Виробничий потенціал АТ "Інтерпайп НМТЗ" базується на унікальній комбінації технологічних можливостей та кваліфікованих трудових ресурсів. Підприємство володіє повним циклом виробництва - від виплавки сталі до виготовлення готової трубної продукції, що забезпечує контроль якості на всіх технологічних переходах. Аналіз основних фондів свідчить про потребу у поетапній модернізації обладнання, особливо у контексті переходу до енергоефективних виробничих процесів.

Фінансовий стан підприємства характеризується стабільною динамікою зростання власного капіталу, що становить 34,7% у структурі пасивів станом на 2024 рік. Ліквідність підприємства залишається на достатньому рівні, проте коефіцієнт поточної ліквідності (1,35 у 2024 році) вказує на потенційні ризики у короткостроковій перспективі. Інвестиційна активність орієнтована на розширення експортних можливостей та впровадження ресурсозберігаючих технологій.

Маркетингова стратегія підприємства демонструє ефективність у диверсифікації ринків збуту. За останні три роки вдалося значно збільшити присутність на європейському ринку, компенсуючи втрати традиційних споживачів. Система управління якістю, сертифікована за міжнародними стандартами, є конкурентною перевагою у роботі з вимогливими європейськими замовниками.

SWOT-аналіз є інструментом стратегічного планування, що дозволяє визначити внутрішні сильні та слабкі сторони підприємства, а також зовнішні можливості та загрози. У контексті діяльності АТ "Інтерпайп НМТЗ" цей аналіз дозволяє оцінити конкурентні переваги підприємства, виявити потенційні ризики та сформулювати стратегічні орієнтири для подальшого розвитку.

Таблиця 2.6

## SWOT-аналіз АТ "Інтерпайп НМТЗ"

<b>Сильні сторони (Strengths)</b>	Повний виробничий цикл (від виплавки сталі до готової продукції)
	Висока якість продукції, сертифікована за міжнародними стандартами (ISO, API, EN)
	Диверсифікована клієнтська база (Європа, Близький Схід, Північна Америка)
	Власна сировинна база та логістична інфраструктура
<b>Слабкі сторони (Weaknesses)</b>	Висока енергоємність виробництва
	Залежність від кон'юнктури світових цін на металопродукцію
	Обмеженість фінансових ресурсів для масштабної модернізації
<b>Можливості (Opportunities)</b>	Зростання попиту на труби для нафтогазової та енергетичної галузей
	Інтеграція в європейські ланцюги поставок після отримання статусу кандидата в ЄС
	Державні програми підтримки промисловості та експорту
<b>Загрози (Threats)</b>	Зростаюча конкуренція з боку азійських виробників
	Політична та економічна нестабільність в регіоні
	Вимоги декарбонізації та зелених технологій, що вимагають інвестицій

**Сильні сторони** підприємства базуються на його виробничій автономності, що забезпечує контроль якості на всіх етапах виробництва. Наявність міжнародних сертифікацій відкриває доступ до преміальних ринків

збуту, а диверсифікація експортних напрямків зменшує залежність від окремих регіонів. Власна сировинна база дозволяє мінімізувати вплив коливань цін на матеріали.

**Слабкі сторони** пов'язані з високою ресурсомісткістю виробництва, що робить підприємство чутливим до вартості енергоносіїв. Фінансові обмеження ускладнюють масштабну технологічну модернізацію, необхідну для підвищення конкурентоспроможності. Залежність від світових цін на металопродукцію створює додаткові ризики маржинальності операційної діяльності.

**Можливості** для розвитку підприємства включають зростання попиту з боку енергетичного сектору, особливо в контексті європейської інтеграції. Участь у державних програмах підтримки промисловості може сприяти залученню додаткових фінансових ресурсів для інноваційних проектів. Впровадження "зелених" технологій відкриває перспективи виходу на нові ринки з високими екологічними стандартами.

**Загрози** зумовлені зростанням конкуренції з боку азійських виробників, які пропонують продукцію за нижчими цінами. Політична нестабільність та економічні санкції можуть впливати на логістичні ланцюги та доступ до ключових ринків. Виконання вимог декарбонізації вимагає значних інвестицій, що може тимчасово погіршити фінансові показники підприємства.

Отже, SWOT-аналіз підтверджує, що АТ "Інтерпайп НМТЗ" володіє суттєвими конкурентними перевагами, які дозволяють йому займати стабільні позиції на міжнародному ринку. Однак для подальшого розвитку необхідно зосередитись на зниженні енергоємності виробництва, пошуку альтернативних джерел фінансування та активній інтеграції в європейські ланцюги поставок. Стратегічними пріоритетами мають стати інноваційна модернізація, диверсифікація ринків збуту та адаптація до вимог сталого розвитку.

Комплексний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища АТ "Інтерпайп НМТЗ" дозволяє констатувати наявність суттєвого стратегічного потенціалу для подальшого розвитку. Ключовими пріоритетами мають стати

технологічна модернізація виробництва, поглиблення європейської інтеграції та оптимізація операційної ефективності. Реалізація цих напрямків дозволить підприємству не лише зберегти конкурентні позиції, але й забезпечити стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.

### 2.3. Оцінка системи організаційної культури АТ "Інтерпайп НМТЗ"

Система організаційної культури підприємства являє собою комплексну соціально-психологічну конструкцію, що інтегрує ціннісні орієнтації, норми поведінки, символічні артефакти та управлінські практики, які формуються в процесі господарської діяльності та визначають унікальність організаційної ідентичності. Ця система функціонує як механізм соціальної регуляції, що опосередковує взаємодію між інституційними структурами підприємства та його персоналом. Концептуальна основа організаційної культури ґрунтується на динамічній взаємодії трьох взаємопов'язаних рівнів: глибинних базових припущень, що відображають фундаментальні уявлення про реальність; проголошуваних цінностей та норм, які формалізуються у корпоративних документах; та зовнішніх проявів у вигляді символів, ритуалів і артефактів. Ця багаторівнева структура забезпечує стабільність організаційної системи у довгостроковій перспективі.

Функціонування організаційної культури як системи реалізується через механізми соціальної ідентифікації працівників, що сприяє формуванню колективної свідомості та узгодженості дій. Інституціалізація культурних норм відбувається як через формальні управлінські процедури, так і через неформальні комунікаційні канали, що створює ефективний механізм трансляції організаційних цінностей.

Важливим аспектом системного підходу до організаційної культури є її адаптаційний потенціал, який дозволяє підприємству реагувати на зміни зовнішнього середовища. Ця адаптація відбувається через механізми

культурної трансформації, що балансують між збереженням традиційних цінностей та інтеграцією інноваційних підходів до управління.

Сучасні дослідження підкреслюють стратегічну роль організаційної культури як фактора формування конкурентних переваг підприємства. Ефективна культурна система сприяє підвищенню соціальної відповідальності бізнесу, розвитку корпоративної соціальності та формуванню довірчих відносин з усіма стейкхолдерами [45].

Організаційна культура виступає ключовим детермінантом ефективності господарської діяльності підприємства, формуючи інституційне середовище, яке опосередковує всі аспекти його функціонування. Вплив цього фактора проявляється через механізми внутрішньої інтеграції та зовнішньої адаптації, що визначають здатність організації до досягнення стратегічних цілей.

На рівні операційної діяльності організаційна культура формує систему неформальних норм і стандартів поведінки, які значною мірою детермінують продуктивність праці. Спільні цінності та організаційні традиції створюють ефективні механізми саморегуляції колективу, знижуючи трансакційні витрати на контроль і координацію. Культурно детермінована мотиваційна система забезпечує високу ступінь ідентифікації працівників із цілями підприємства, що безпосередньо впливає на якість виконуваної роботи.

Стратегічна ефективність підприємства значною мірою залежить від адаптаційного потенціалу його організаційної культури. Підприємства з гнучкою культурою, орієнтованою на інновації та зміни, демонструють вищу здатність до оперативного реагування на виклики зовнішнього середовища. При цьому культурна ідентичність виступає стабілізуючим фактором, що запобігає дезорганізації в умовах трансформаційних процесів.

На рівні управлінських процесів організаційна культура визначає ефективність комунікаційних потоків і механізмів прийняття рішень. Культурно обумовлені моделі лідерства та управлінські практики безпосередньо впливають на швидкість і якість організаційного навчання, що є критичним фактором у сучасних умовах динамічного бізнес-середовища.

Фінансова ефективність підприємства також опосередковано залежить від характеристик його організаційної культури. Довірчі відносини, що формуються в рамках сильної корпоративної культури, знижують витрати на моніторинг угод і сприяють розвитку довгострокових партнерських відносин. Крім того, організаційна культура, орієнтована на клієнтоорієнтованість і якість, безпосередньо впливає на рівень лояльності споживачів і, відповідно, на фінансові результати.

Важливим аспектом впливу є взаємозв'язок між організаційною культурою та інноваційною активністю підприємства. Культурне середовище, що стимулює творчість і прийняття ризиків, створює необхідні передумови для успішного впровадження технологічних та організаційних інновацій, які є ключовим чинником конкурентної переваги в сучасній економіці.

Організаційна культура АТ "Інтерпайп НМТЗ" формується під впливом історичних традицій металургійного виробництва, сучасних управлінських практик та специфіки глобалізованого бізнес-середовища. Як соціально-економічний феномен, вона інтегрує ціннісні орієнтації, норми поведінки та символічні артефакти, що визначають унікальність корпоративної ідентичності. Системний характер організаційної культури проявляється у взаємодії трьох взаємопов'язаних рівнів: глибинних базових припущень, формалізованих цінностей та зовнішніх проявів у вигляді ритуалів і символів.

Виробнича культура АТ "Інтерпайп НМТЗ" характеризується технократичним підходом, що поєднує строгу стандартизацію процесів із високою цінністю професійної майстерності. Вертикально інтегрована структура виробництва сприяє формуванню чіткої системи технологічних норм і процедур, які визначають повсякденну практику робітників і управлінців. Особливістю культурного середовища є акцент на якості продукції, що підтверджується сертифікацією за міжнародними стандартами ISO, API та EN.

Комунікативна культура підприємства будується на принципах процесного підходу до управління, де взаємодія між структурними



підрозділами регламентована системами планово-попереджувальних ремонтів та узгодження виробничих показників. Наявність міжфункціональних координаційних органів свідчить про розвинені механізми інтеграції різних аспектів діяльності, що є важливим чинником ефективності у складних виробничих умовах.

Стратегічний потенціал організаційної культури АТ "Інтерпайп НМТЗ" проявляється у її здатності балансувати між збереженням традиційних цінностей і адаптацією до інноваційних викликів. Культурна ідентичність, заснована на багаторічному досвіді виробництва, виступає стабілізуючим фактором у умовах геополітичної нестабільності та ринкових коливань. Водночас орієнтація на європейську інтеграцію та впровадження "зелених" технологій свідчить про гнучкість культурної системи.

Інноваційна складова організаційної культури знаходить вияв у співпраці з провідними технологічними партнерами (SMS group, Tenova) та науковими установами (Національна металургійна академія України). Ця взаємодія сприяє трансферу передових технологій і формуванню культури постійного вдосконалення, що є критично важливим для підтримки конкурентних переваг на глобальному ринку.

Соціальна відповідальність як складова корпоративної культури АТ "Інтерпайп НМТЗ" реалізується через підтримку регіональних ініціатив у сферах освіти, спорту та інфраструктурного розвитку. Така політика сприяє формуванню позитивного іміджу підприємства та зміцненню його соціального капіталу. Умови воєнного стану викликали адаптацію культурних практик, спрямованих на підтримку персоналу та збереження трудового колективу, що свідчить про розвинену систему корпоративної соціальності.

Аналіз виявляє певні дисбаланси в культурній системі підприємства. Висока енергоємність виробництва та залежність від кон'юнктури світових цін на металопродукцію вказують на необхідність поглиблення культури енергоефективності та ризик-менеджменту. Обмеженість фінансових ресурсів

для масштабної модернізації актуалізує питання розвитку культури інноваційного фінансування та пошуку альтернативних джерел інвестицій.

Подальше вдосконалення організаційної культури АТ "Інтерпайп НМТЗ" має бути спрямоване на посилення її адаптаційного потенціалу. Ключовими напрямками розвитку є: формування культури сталого розвитку через інтеграцію ESG-принципів у всі рівні управління; поглиблення інноваційної складової через розвиток внутрішньої підприємницької культури; розширення міжкультурної компетентності персоналу у контексті глобальної експансії; вдосконалення системи корпоративної соціальної відповідальності.

Система організаційної культури АТ "Інтерпайп НМТЗ" представляє собою динамічний комплекс цінностей і практик, що забезпечують його конкурентні позиції на міжнародному ринку. Незважаючи на наявність певних дисбалансів, культурна система підприємства демонструє високу адаптивність до змін зовнішнього середовища. Подальший розвиток організаційної культури має бути спрямований на посилення інноваційної складової, інтеграцію принципів сталого розвитку та поглиблення соціальної відповідальності, що дозволить забезпечити довгострокову конкурентоспроможність підприємства.

Таблиця 2.7

#### Оцінка ключових аспектів організаційної культури

##### АТ "Інтерпайп НМТЗ"

Аспект культури	Характеристики	Сильні сторони	Проблемні зони
Ціннісні орієнтації	Акцент на якість продукції, технологічну стандартизацію, професійну майстерність	Чіткі стандарти якості (ISO, API, EN), висока ідентифікація з цілями підприємства	Недостатня орієнтація на інноваційність у частини підрозділів
Комунікативні практики	Процесний підхід, міжфункціональна	Ефективні механізми узгодження	Вертикальна структура може

Аспект культури	Характеристики	Сильні сторони	Проблемні зони
	координація	виробничих процесів	обмежувати швидкість адаптації до змін
Інноваційний потенціал	Співпраця з технологічними партнерами, науковими установами	Доступ до передових технологій, культура постійного вдосконалення	Обмежені фінансові ресурси для масштабних інноваційних проектів
Соціальна відповідальність	Підтримка регіональних ініціатив, програми підтримки персоналу	Позитивний імідж, висока лояльність персоналу	Недостатнє впровадження ESG-принципів на всіх рівнях управління
Адаптаційність	Баланс традицій і інновацій, реагування на ринкові виклики	Успішна диверсифікація ринків збуту, гнучкість у кризових умовах	Залежність від кон'юнктури ринків, енергоємність виробництва

Представлена таблиця систематизує ключові аспекти організаційної культури підприємства, виявляючи:

цннісний каркас культури, що ґрунтується на технологічній дисципліні та якості продукції, формує міцну основу для операційної ефективності. Однак інноваційна складова потребує подальшого розвитку, особливо у контексті вимог цифрової трансформації;

комунікативні моделі відображають високий рівень організаційної скоординованості, характерний для вертикально інтегрованих виробничих систем. Проте ієрархічна структура може уповільнювати процеси адаптації до швидкозмінних ринкових умов;

інноваційний потенціал культури підтримується зовнішніми партнерствами, але обмежується фінансовими факторами. Це вказує на

необхідність розвитку культури інноваційного фінансування та венчурних підходів;

соціальний вимір демонструє збалансованість між внутрішньокорпоративними та зовнішніми соціальними ініціативами. Подальше впровадження ESG-стандартів може посилити конкурентні переваги на європейських ринках;

адаптаційні якості культурної системи підтверджуються успішною диверсифікацією діяльності, але енергетична залежність залишається ключовою вразливістю.

Організаційна культура АТ "Інтерпайп НМТЗ" являє собою функціональну систему, що ефективно інтегрує виробничі традиції з сучасними управлінськими практиками.

## Висновки до розділу 2

Аналіз діяльності та стану АТ "Інтерпайп НМТЗ" дозволив виявити ключові аспекти функціонування підприємства, його конкурентні переваги та виклики, з якими воно стикається. Підприємство є одним із провідних виробників сталевих труб в Україні та Східній Європі, що базується на вертикально інтегрованій структурі, що забезпечує контроль якості на всіх етапах виробництва. Стратегічними пріоритетами компанії є диверсифікація ринків збуту, інноваційна модернізація та екологічна орієнтація виробництва, що підтверджується масштабними інвестиціями в технологічне оновлення.

Фінансовий стан підприємства характеризується стабільним зростанням власного капіталу та достатньою ліквідністю, хоча коефіцієнт поточної ліквідності залишається нижчим за рекомендований рівень, що вказує на потенційні ризики у короткостроковій перспективі. Структура активів демонструє зростання частки оборотних активів, що свідчить про адаптацію до змін у бізнес-середовищі та оптимізацію виробничих циклів. Пасиви

підприємства відображають збалансоване співвідношення власного та позикового капіталу, що забезпечує фінансову стійкість.

Зовнішнє середовище підприємства формується під впливом глобальних тенденцій, таких як декарбонізація, зростання конкуренції з боку азійських виробників та інтеграція до європейських ринків. Підприємство активно диверсифікує зовнішні зв'язки, збільшуючи кількість країн-партнерів та зростаючу частку європейських клієнтів. Водночас, зниження залежності від імпортової сировини свідчить про зміцнення внутрішньої сировинної бази.

Організаційна культура АТ "Інтерпайп НМТЗ" ґрунтується на технократичному підході, що поєднує стандартизацію процесів із високою цінністю професійної майстерності. Культурна система підприємства демонструє високу адаптивність до змін, що підтверджується успішною диверсифікацією ринків збуту та інтеграцією інноваційних технологій. Проте залишаються проблемні зони, такі як енергоємність виробництва та обмежені фінансові ресурси для масштабної модернізації, що вимагає подальшого вдосконалення управлінських практик.

SWOT-аналіз підтвердив, що підприємство має суттєві конкурентні переваги, такі як повний виробничий цикл, висока якість продукції та диверсифікована клієнтська база. Однак для подальшого розвитку необхідно зосередитися на зниженні енергоємності, пошуку альтернативних джерел фінансування та поглибленні європейської інтеграції. Стратегічними пріоритетами мають стати інноваційна модернізація, адаптація до вимог сталого розвитку та оптимізація операційної ефективності.

Таким чином, АТ "Інтерпайп НМТЗ" демонструє значний потенціал для подальшого розвитку, що базується на сильних виробничих можливостях, стабільному фінансовому стані та адаптивній організаційній культурі. Подолання існуючих викликів дозволить підприємству не лише зберегти конкурентні позиції, але й забезпечити стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.

## РОЗДІЛ 3

### ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ОРГАНІЗАЦІОНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

#### 3.1. Розробка пропозицій щодо вдосконалення організаційної культури підприємства

У сучасних умовах глобалізованої економіки та інтенсивної конкуренції організаційна культура виступає ключовим стратегічним ресурсом підприємства, що визначає його довгострокову конкурентоспроможність. Наукові дослідження [15, 22] демонструють, що ефективна організаційна культура сприяє формуванню спільної системи цінностей, підвищує рівень мотивації персоналу та забезпечує узгодженість дій усіх структурних підрозділів. Особливе значення удосконалення організаційної культури набуває для промислових підприємств, таких як АТ "Інтерпайп НМТЗ", де технологічна складність виробничих процесів вимагає високого рівня координації та професійної взаємодії. Як зазначають дослідники [28, 35], сучасна організаційна культура повинна поєднувати традиційні цінності виробничої дисципліни з гнучкістю та інноваційністю, що дозволяє підприємству оперативно адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Впровадження сучасних підходів до управління організаційною культурою сприяє не лише підвищенню операційної ефективності, а й формуванню стійкого конкурентного переваги на міжнародних ринках, що особливо актуально для експортно-орієнтованих підприємств. Крім того, як свідчать дослідження [39, 47], розвинена організаційна культура значною мірою визначає здатність підприємства до інноваційного розвитку, залучення висококваліфікованих фахівців та формування довірчих відносин з усіма стейкхолдерами. Таким чином, системне вдосконалення організаційної культури слід розглядати як стратегічний пріоритет управління, що забезпечує стабільний розвиток підприємства у довгостроковій перспективі.

Удосконалення організаційної культури АТ "Інтерпайп НМТЗ" пропонується здійснювати за такими напрямками: формування культури сталого розвитку через інтеграцію ESG-принципів у всі рівні управління; поглиблення інноваційної складової через розвиток внутрішньої підприємницької культури; розширення міжкультурної компетентності персоналу у контексті глобальної експансії; вдосконалення системи корпоративної соціальної відповідальності.

Сучасні глобальні виклики, такі як зміна клімату, декарбонізація промисловості та вимоги до соціальної відповідальності, обумовлюють необхідність інтеграції ESG-принципів (Environmental, Social, Governance) у корпоративну культуру. Дослідження [15] підкреслюють, що компанії, які впроваджують ESG-стандарти, демонструють вищу довгострокову фінансову стабільність та конкурентоздатність. Для АТ "Інтерпайп НМТЗ" це особливо актуально у зв'язку з експортною орієнтацією та необхідністю відповідати вимогам європейських ринків.

Формування культури сталого розвитку передбачає системну трансформацію управлінських підходів, де екологічна відповідальність, соціальна справедливість та ефективне корпоративне управління стають інтегральними елементами стратегії. Наукові дослідження [22] показують, що впровадження ESG-принципів сприяє зниженню екологічного навантаження, підвищенню енергоефективності та покращенню іміджу компанії.

Таблиця 3.1

## Заходи щодо формування культури сталого розвитку

Напрямок	Конкретні заходи
Екологічна відповідальність	Впровадження системи моніторингу викидів CO <sub>2</sub> та енергоспоживання
	Розробка та реалізація програми зниження вуглецевого сліду виробництва.
	Перехід на відновлювані джерела енергії (сонячні панелі, біомаса).

Напрямок	Конкретні заходи
Соціальна складова	Розширення програм підтримки працівників (охорона здоров'я, навчання).
	Співпраця з місцевими громадами через соціальні та освітні ініціативи
Корпоративне управління	Впровадження кодексу етики та антикорупційних політик.
	Створення комітету з питань сталого розвитку на рівні топ-менеджменту.

В табл. 3.1 систематизовано ключові інструменти впровадження ESG-принципів (Environmental, Social, Governance) у діяльність підприємства. Перший блок заходів спрямований на екологічну складову та передбачає впровадження систем моніторингу викидів, програм зниження вуглецевого сліду та перехід на відновлювальні джерела енергії. Соціальний аспект реалізується через розширення підтримки персоналу та співпрацю з місцевими громадами. Управлінська складова включає розробку кодексу етики та створення спеціалізованого комітету з питань сталого розвитку. Наукові дослідження [15, 22, 35] підтверджують ефективність подібних підходів для досягнення довгострокової конкурентної переваги.

Інноваційний потенціал підприємства є ключовим чинником конкурентоспроможності у сучасних умовах глобалізації. Дослідження [28] доводять, що компанії з розвиненою внутрішньою підприємницькою культурою (intrapreneurship) демонструють вищу адаптивність до змін та швидше впроваджують технологічні нововведення. Для АТ "Інтерпайп НМТЗ" це особливо важливо у контексті необхідності модернізації виробництва та підвищення ефективності.

Розвиток інноваційної культури передбачає створення умов для креативного мислення, підтримку ініціатив працівників та впровадження механізмів внутрішнього венчуру. Наукові роботи [37] підкреслюють, що



мотиваційні програми для співробітників, які пропонують нові технологічні рішення, значно підвищують інноваційну активність підприємства.

Таблиця 3.2

## Заходи щодо розвитку інноваційної культури

Напрямок	Конкретні заходи
Стимулювання ініціатив	Впровадження програми "Інноваційні ідеї" з фінансовими винагородами
	Створення лабораторії R&D для тестування нових технологій.
Підтримка внутрішніх стартапів	Запуск внутрішнього венчурного фонду для фінансування перспективних проектів.
	Організація хакатонів та конкурсів серед інженерів та технічних фахівців.
Міжнародна співпраця	Партнерство з технологічними університетами (наприклад, Німеччина, Польща)
	Участь у міжнародних інноваційних виставках та конференціях.

В табл. 3.2 деталізовано механізми стимулювання інноваційної активності персоналу. Основним інструментом є створення системи матеріального та нематеріального заохочення для співробітників, які пропонують технологічні рішення. Важливим елементом виступає організація внутрішнього венчурного фонду для фінансування перспективних проектів. Міжнародна складова передбачає активізацію співпраці з технологічними університетами та участь у глобальних інноваційних платформах. Наукові праці [28, 37, 44] демонструють позитивний вплив внутрішнього підприємництва (intrapreneurship) на адаптивність компаній у умовах технологічних змін.

Глобалізація бізнесу вимагає від персоналу високого рівня міжкультурної компетентності, здатності ефективно взаємодіяти з партнерами з різних країн. Дослідження [32] показують, що компанії, які інвестують у

кроскультурну підготовку співробітників, досягають вищої ефективності на міжнародних ринках. Для АТ "Інтерпайп НМТЗ", який експортує продукцію до понад 80 країн, це є критично важливим. Міжкультурна компетентність включає не лише знання іноземних мов, а й розуміння бізнес-етікети, національних особливостей ведення переговорів та управлінських підходів. Наукові праці [47] доводять, що тренінги з міжкультурної комунікації значно знижують ризики недорозуміння у міжнародній діяльності.

Таблиця 3.3

## Заходи щодо розвитку міжкультурної компетентності

Напрямок	Конкретні заходи
Мовна підготовка	Впровадження корпоративних курсів англійської, німецької та арабської мов.
	Заохочення співробітників до отримання міжнародних сертифікатів (TOEFL, IELTS).
Кроскультурні тренінги	Проведення семінарів з особливостей ведення бізнесу в Європі, Азії, Близькому Сході.
	Залучення експертів з міжнародного бізнесу для консультацій
Міжнародний обмін досвідом	Програми стажування для менеджерів у європейських компаніях-партнерах.
	Участь у програмі Erasmus+ для підвищення кваліфікації.

У табл. 3.3 висвітлено комплексний підхід до формування кроскультурних навичок персоналу, необхідних для ефективної роботи на міжнародних ринках. Мовна підготовка включає корпоративні програми вивчення іноземних мов та отримання міжнародних сертифікатів. Спеціалізовані тренінги з міжкультурної комунікації спрямовані на розуміння особливостей ведення бізнесу в різних регіонах. Програми міжнародного обміну досвідом забезпечують безпосереднє застосування отриманих знань у реальних бізнес-умовах. Дослідження [32, 47, 53] підкреслюють ключову роль кроскультурної компетентності для успішної експансії на глобальні ринки.

Корпоративна соціальна відповідальність є важливим інструментом формування позитивного іміджу компанії та зміцнення довіри з боку стейкхолдерів. Дослідження [39] підкреслюють, що КСВ сприяє підвищенню лояльності споживачів, покращенню репутації та зростанню інвестиційної привабливості. Для АТ "Інтерпайп НМТЗ" це особливо актуально у зв'язку з військовими умовами в Україні та необхідністю підтримки соціальної стабільності.

Вдосконалення КСВ передбачає не лише благодійність, а й системний підхід до соціальних, екологічних та економічних аспектів діяльності. Наукові роботи [49] показують, що інтеграція КСВ у бізнес-стратегію підвищує довгострокову стійкість компанії.

Таблиця 3.4

## Заходи щодо вдосконалення корпоративної соціальної відповідальності

Напрямок	Конкретні заходи
Підтримка місцевих громад	Фінансування відновлення інфраструктури в регіонах, постраждалих від війни.
	Програми підтримки ветеранів та сімей загиблих захисників.
Розвиток освіти та науки	Створення стипендійних програм для студентів технічних спеціальностей
	Партнерство з університетами для підготовки кваліфікованих кадрів.
Екологічні ініціативи	Зелені проекти (озеленення територій, переробка відходів).
	Участь у міжнародних екологічних програмах (наприклад, UN Global Compact).

У табл. 3.4 відображено системний підхід до розвитку соціальної складової діяльності підприємства. Програми підтримки місцевих громад включають як відновлення інфраструктури, так і соціальну допомогу ветеранським родинам. Освітні ініціативи спрямовані на підготовку кваліфікованих кадрів через партнерство з академічними установами.

Екологічний напрямок реалізується через участь у міжнародних "зелених" програмах та впровадження еко-дружніх практик. Наукові джерела [39, 49, 55] доводять, що комплексний підхід до КСВ значно підвищує репутаційний капітал компанії та сприяє довгостроковому стабільному розвитку.

Запропоновані напрями удосконалення організаційної культури АТ "Інтерпайп НМТЗ" базуються на сучасних наукових підходах та практиках провідних міжнародних компаній. Впровадження цих заходів дозволить підприємству підвищити конкурентоспроможність, забезпечити сталий розвиток та зміцнити позиції на глобальному ринку.

### 3.2. Впровадження інструментів зміни організаційної культури на підприємстві

Зміна організаційної культури є складним та багатоаспектним процесом, який вимагає системного підходу та використання різноманітних інструментів. Ефективна трансформація корпоративної культури передбачає не лише формальні зміни в правилах та процедурах, а й глибинну роботу з колективом, спрямовану на переосмислення цінностей, норм поведінки та способів комунікації. Серед ключових інструментів, що сприяють цьому процесу, можна виділити комунікаційні стратегії, навчальні програми та мотиваційні механізми, які в сукупності формують новий соціально-психологічний клімат в організації.

**Комунікаційні стратегії** відіграють вирішальну роль у забезпеченні прозорості та довіри в процесі змін. Відкрита та послідовна комунікація дозволяє мінімізувати опір персоналу, оскільки співробітники отримують чітке обґрунтування необхідності змін, їхніх переваг та очікуваних результатів. Важливим аспектом є використання багатоканальної комунікації, що включає внутрішні медіа, зустрічі з керівництвом, зворотній зв'язок через анонімні опитування та інтерактивні платформи. Це дозволяє залучити до

процесу змін різні групи працівників, враховуючи їхній рівень інформованості та ставлення до інновацій.

Зміна організаційної культури є складним процесом, який вимагає ретельного планування комунікаційної політики, спрямованої на залучення персоналу, мінімізацію опору та формування нових ціннісних орієнтирів. Ефективна комунікаційна стратегія в даному контексті передбачає системний підхід, що включає визначення ключових повідомлень, вибір оптимальних каналів передачі інформації та постійний моніторинг реакції співробітників. Також зміна організаційної культури вимагає ретельно розробленої комунікаційної стратегії, яка забезпечить ефективне впровадження нових цінностей і мінімізує опір змін. Нижче наведено етапи реалізації такої стратегії, що дозволяють системно підійти до трансформації корпоративної культури.

Таблиця 3.5

## Етапи комунікаційної стратегії зміни організаційної культури

Етап	Основні завдання	Інструменти та методи
Діагностика та планування	Аналіз поточного стану корпоративної культури, визначення ключових проблем і цілей змін	Опитування співробітників, фокус-групи, SWOT-аналіз, розробка комунікаційного плану
Інформування та роз'яснення	Донесення причин, цілей та переваг змін до всіх рівнів персоналу	Внутрішні медіа (емейл-розсилки, корпоративний портал), зустрічі з керівництвом, FAQ-сесії
Залучення та діалог	Активна взаємодія з колективом, збір зворотного зв'язку, усунення бар'єрів сприйняття	Воркшопи, круглі столи, анонімні опитування, Q&A-сесії, чати для обговорення
Впровадження нових норм	Інтеграція нових цінностей у щоденну комунікацію, демонстрація прикладів успіху	Тренінги з комунікації, історії успіху, рольові моделі (менеджери-лідери змін)
Моніторинг та	Оцінка ефективності	Зворотній зв'язок через

Етап	Основні завдання	Інструменти та методи
корекція	комунікації, виявлення слабких місць, адаптація стратегії	опитування, аналіз KPI (рівень залученості, продуктивність)

Ця структура дозволяє поетапно реалізувати комунікаційну стратегію, забезпечуючи послідовність, прозорість і максимальну залученість персоналу в процес змін. Кожен етап має власні цілі та інструменти впливу, що в сукупності сприяють формуванню нової організаційної культури.

На початковому етапі необхідно провести аналіз існуючої корпоративної культури, визначити основні проблемні зони та сформулювати бачення майбутніх змін. Це дозволяє розробити чітку комунікаційну концепцію, яка пояснює причини трансформації, її мету та очікувані переваги для організації та окремих працівників. Важливим елементом є забезпечення послідовності повідомлень, щоб уникнути суперечностей, які можуть викликати недовіру або дезорієнтацію серед персоналу.

Наступний етап передбачає активне впровадження комунікаційних механізмів, спрямованих на інформування та залучення співробітників. Внутрішні комунікації мають бути багатоканальними, включаючи офіційні звернення керівництва, корпоративні медіа, інтерактивні семінари та платформи для зворотного зв'язку. Ключовим аспектом є діалоговий формат взаємодії, який дає можливість працівникам висловлювати власні думки, ставити питання та отримувати роз'яснення щодо процесу змін. Це сприяє формуванню відчуття причетності та зменшує рівень тривожності, пов'язаної з невизначеністю.

Важливим етапом є інтеграція нових цінностей у щоденну комунікаційну практику. Для цього необхідно залучати неформальних лідерів і менеджерів середньої ланки, які можуть виступати носіями змін і демонструвати приклад нової культури поведінки. Регулярні тренінги з

комунікаційних навичок, а також створення історій успіху, що ілюструють позитивний вплив змін, допомагають закріпити нові норми.

Заключний етап комунікаційної стратегії пов'язаний із оцінкою ефективності проведених заходів. Для цього використовуються інструменти моніторингу, такі як опитування працівників, аналіз рівня залученості та ефективності внутрішніх комунікаційних каналів. Отримані дані дозволяють скоригувати стратегію, усунути комунікаційні бар'єри та забезпечити тривалий вплив на організаційну культуру.

Таким чином, ефективна комунікаційна стратегія є ключовим чинником успішної трансформації корпоративної культури. Вона повинна поєднувати чітке планування, активну взаємодію з персоналом, постійний моніторинг і гнучкість у реалізації. Тільки комплексний підхід дозволить досягти стабільних змін і закріпити нові цінності в організації. Комунікаційна стратегія в процесі зміни корпоративної культури має бути динамічною, інтерактивною та орієнтованою на довгострокову трансформацію ціннісних установок. Лише за умови комплексного підходу, що поєднує інформаційне забезпечення, діалог із співробітниками та постійну оцінку результатів, можна досягти стабільної зміни організаційної культури.

**Тренінгові програми** є інструментом, що сприяє розвитку нових компетенцій та зміні поведінкових моделей. Навчання має бути орієнтоване не лише на передачу знань, а й на формування практичних навичок, необхідних для роботи в умовах оновленої культури. Особливу увагу слід приділяти тренінгам з розвитку емоційного інтелекту, лідерських якостей та командної взаємодії, оскільки саме ці аспекти визначають якість міжособистісних відносин у колективі. Важливо, щоб навчальні програми були інтерактивними та включали елементи коучингу, що дозволяє працівникам особисто залучатися до процесу змін.

**Мотиваційні програми** є невід'ємною частиною процесу трансформації культури, оскільки вони забезпечують зацікавленість персоналу у підтримці нових цінностей. Система мотивації повинна враховувати як матеріальні, так і

нематеріальні стимули, такі як визнання досягнень, можливості кар'єрного росту та участь у прийнятті управлінських рішень. Важливо, щоб критерії оцінки ефективності працівників відповідали новим культурним орієнтирам, що сприятиме їх інтеграції в повсякденну діяльність.

Реалізація цих інструментів вимагає комплексного підходу, що враховує специфіку організації, рівень її зрілості та готовність колективу до змін. Лише за умови послідовного та системного впровадження комунікаційних, навчальних та мотиваційних механізмів можна досягти стабільної зміни корпоративної культури, що стане основою для подальшого розвитку організації.

### Висновок до розділу 3

У розділі 3 досліджено пропозиції щодо вдосконалення організаційної культури підприємства, зокрема на прикладі АТ "Інтерпайп НМТЗ". Аналіз показав, що сучасні умови глобалізованої економіки вимагають від компаній не лише технологічного розвитку, але й трансформації корпоративної культури, яка стає ключовим фактором конкурентоспроможності. Організаційна культура визначає не лише внутрішні процеси взаємодії, а й здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища, залучати таланти та формувати довірчі відносини зі стейкхолдерами.

Основним напрямом удосконалення організаційної культури є інтеграція ESG-принципів (Environmental, Social, Governance), що передбачає формування культури сталого розвитку. Впровадження екологічних ініціатив, таких як моніторинг викидів CO<sub>2</sub> та перехід на відновлювані джерела енергії, сприяє не лише зниженню впливу на довкілля, але й підвищенню ефективності виробництва. Соціальна складова ESG орієнтована на розвиток персоналу та підтримку місцевих громад, що значно покращує імідж компанії та її соціальний капітал. Крім того, вдосконалення корпоративного управління



через кодекси етики та спеціалізовані комітети забезпечує прозорість і довіру в організації.

Важливим аспектом трансформації організаційної культури є розвиток інноваційного потенціалу підприємства. Створення умов для внутрішнього підприємництва (intrapreneurship), підтримка ініціатив співробітників та впровадження механізмів внутрішнього венчуру дозволяють компанії швидше адаптуватися до технологічних змін. Міжнародна співпраця з технологічними університетами та участь у глобальних інноваційних платформах розширюють можливості для розвитку нових рішень і підвищення кваліфікації персоналу.

Глобалізаційні процеси обумовлюють необхідність розвитку міжкультурної компетентності співробітників, особливо для підприємств із широкою експортною діяльністю. Впровадження мовних курсів, тренінгів з кроскультурної комунікації та програм міжнародного обміну досвідом сприяє ефективній взаємодії з іноземними партнерами та зменшенню комунікаційних бар'єрів. Це особливо актуально для АТ "Інтерпайп НМТЗ", який працює на ринках понад 80 країн.

Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) розглядається як інструмент формування позитивного іміджу та зміцнення довіри з боку суспільства. Соціальні ініціативи, такі як підтримка ветеранів, стипендіальні програми для студентів та участь у міжнародних екологічних проектах, не лише покращують репутацію компанії, але й сприяють стабільності в умовах сучасних викликів.

Ключовим елементом успішної трансформації організаційної культури є ефективна комунікаційна стратегія, яка забезпечує прозорість, залученість персоналу та мінімізацію опору змінам. Використання багатоканальної комунікації, діалогових форматів взаємодії та постійного моніторингу дозволяє інтегрувати нові цінності в повсякденну діяльність. Тренінгові програми та мотиваційні механізми доповнюють цей процес, забезпечуючи розвиток необхідних компетенцій і зацікавленість працівників у підтримці змін.

Таким чином, запропоновані заходи щодо вдосконалення організаційної культури АТ "Інтерпайп НМТЗ" базуються на сучасних наукових підходах та практиках провідних міжнародних компаній. Їх впровадження дозволить підприємству не лише підвищити операційну ефективність, а й забезпечити сталий розвиток у довгостроковій перспективі, зміцнюючи конкурентні позиції на глобальному ринку.

## ВИСНОВКИ

Теоретичний аналіз проблематики організаційної культури та її впливу на мотиваційні механізми дозволив виявити суттєві закономірності, що детермінують ефективність управління персоналом у сучасних економічних реаліях. Організаційна культура, будучи багаторівневим феноменом, інтегрує систему цінностей, норм, традицій та символів, які формують соціально-психологічний клімат підприємства та безпосередньо детермінують трудову поведінку персоналу. Наукові дослідження підтверджують, що сильна корпоративна культура виступає стратегічним ресурсом, який забезпечує конкурентні переваги, адаптаційний потенціал та довгострокову стійкість організації в умовах динамічного бізнес-середовища.

Концептуальний аналіз наукових підходів до визначення організаційної культури (Е. Шейн, Г. Хофстеде, Ч. Хенді, Р. Куїнн) дозволив виокремити три взаємопов'язані рівні її прояву. Артефакти, як найбільш видимий рівень, включають матеріальні елементи корпоративної ідентичності, тоді як проголошені цінності репрезентують офіційно задекларовані принципи діяльності. Найглибший рівень базових припущень визначає несвідомі когнітивні структури, що формують сприйняття реальності членами організації. Модель Шейна акцентує роль цих рівнів у процесах адаптації до зовнішніх викликів та внутрішньої інтеграції, тоді як підхід Хофстеде підкреслює вплив національно-культурних чинників на формування корпоративних норм.

Функціональний потенціал організаційної культури проявляється через комплекс взаємопов'язаних аспектів. Ідентифікаційна функція сприяє формуванню колективної приналежності, мотиваційна - забезпечує орієнтацію на досягнення спільних цілей, регулююча - встановлює неформальні норми взаємодії. Адаптаційна функція полегшує інтеграцію нових членів організації, тоді як конкурентна - формує унікальні організаційні компетенції. Дослідження провідних компаній демонструють, що саме культура визначає

їхню здатність до інноваційного розвитку та ефективного функціонування на ринку.

Типологічний аналіз організаційних культур (за Камероном і Куїнном) виявляє специфіку мотиваційних механізмів для різних культурних моделей. Кланова культура, орієнтована на співробітництво, вимагає акценту на соціальній мотивації, тоді як адхократична модель, що базується на інноваціях, потребує створення умов для творчої самореалізації. Ринкова культура зосереджена на зовнішніх стимулах результативності, а ієрархічна - на забезпеченні стабільності та передбачуваності. Кожен із цих типів визначає оптимальні підходи до мотивації персоналу.

Взаємозв'язок організаційної культури та мотиваційних механізмів виявляється через комплекс детермінуючих факторів. Культурний контекст визначає ефективність конкретних мотиваційних інструментів, що підтверджується теорією соціального обміну. Працівники в організаціях із сильною позитивною культурою демонструють вищий рівень ініціативності та відданості, що обумовлено формуванням морального обов'язку перед організацією.

Сучасні тенденції розвитку мотиваційних систем свідчать про зростання значення внутрішніх факторів мотивації, особливо в знань-інтенсивних галузях. Гібридні моделі, що поєднують матеріальні та нематеріальні стимули, виявляються найбільш ефективними в умовах трансформаційних змін. Кризові явища, такі як військові дії в Україні, актуалізують необхідність адаптації мотиваційних систем із акцентом на психологічну підтримку та формування спільної мети.

Проблемний аспект полягає в потенційному розриві між формально проголошуваними цінностями та реальними управлінськими практиками, що може призвести до демотивації персоналу. Інтеграція інноваційних мотиваційних інструментів вимагає відповідних змін у організаційній культурі, особливо в традиційних структурах. Український контекст

підкреслює необхідність розробки гібридних моделей, що враховують як глобальні тенденції, так і національні особливості трудової поведінки.

Перспективи подальших досліджень полягають у вивченні механізмів адаптації мотиваційних систем до динамічних змін організаційних культур у посткризовий період. Особливу актуальність набуває дослідження інструментів балансування між стабільністю та гнучкістю мотиваційних підходів у умовах невизначеності.

Практична значимість отриманих результатів полягає в можливості їх застосування для розробки збалансованих мотиваційних стратегій, що враховують специфіку організаційної культури. Формування ефективних систем мотивації на культурній основі дозволить підвищити продуктивність праці, залученість персоналу та адаптаційний потенціал підприємств у сучасних економічних умовах.

Таким чином, організаційна культура виступає ключовим детермінантом мотиваційних процесів, що визначає не лише вибір інструментів стимулювання, а й загальну ефективність системи управління персоналом. Її розуміння та свідоме формування становить важливий інструмент стратегічного розвитку підприємств у сучасних умовах глобальної конкуренції та трансформаційних змін.

Аналіз діяльності та стану АТ "Інтерпайп НМТЗ" дозволив виявити ключові аспекти функціонування підприємства, його конкурентні переваги та виклики, з якими воно стикається. Підприємство є одним із провідних виробників сталевих труб в Україні та Східній Європі, що базується на вертикально інтегрованій структурі, що забезпечує контроль якості на всіх етапах виробництва. Стратегічними пріоритетами компанії є диверсифікація ринків збуту, інноваційна модернізація та екологічна орієнтація виробництва, що підтверджується масштабними інвестиціями в технологічне оновлення.

Фінансовий стан підприємства характеризується стабільним зростанням власного капіталу та достатньою ліквідністю, хоча коефіцієнт поточної ліквідності залишається нижчим за рекомендований рівень, що вказує на

потенційні ризики у короткостроковій перспективі. Структура активів демонструє зростання частки оборотних активів, що свідчить про адаптацію до змін у бізнес-середовищі та оптимізацію виробничих циклів. Пасиви підприємства відображають збалансоване співвідношення власного та позикового капіталу, що забезпечує фінансову стійкість.

Зовнішнє середовище підприємства формується під впливом глобальних тенденцій, таких як декарбонізація, зростання конкуренції з боку азійських виробників та інтеграція до європейських ринків. Підприємство активно диверсифікує зовнішні зв'язки, збільшуючи кількість країн-партнерів та зростаючу частку європейських клієнтів. Водночас, зниження залежності від імпортової сировини свідчить про зміцнення внутрішньої сировинної бази.

Організаційна культура АТ "Інтерпайп НМТЗ" ґрунтується на технократичному підході, що поєднує стандартизацію процесів із високою цінністю професійної майстерності. Культурна система підприємства демонструє високу адаптивність до змін, що підтверджується успішною диверсифікацією ринків збуту та інтеграцією інноваційних технологій. Проте залишаються проблемні зони, такі як енергоємність виробництва та обмежені фінансові ресурси для масштабної модернізації, що вимагає подальшого вдосконалення управлінських практик.

SWOT-аналіз підтвердив, що підприємство має суттєві конкурентні переваги, такі як повний виробничий цикл, висока якість продукції та диверсифікована клієнтська база. Однак для подальшого розвитку необхідно зосередитися на зниженні енергоємності, пошуку альтернативних джерел фінансування та поглибленні європейської інтеграції. Стратегічними пріоритетами мають стати інноваційна модернізація, адаптація до вимог сталого розвитку та оптимізація операційної ефективності.

Таким чином, АТ "Інтерпайп НМТЗ" демонструє значний потенціал для подальшого розвитку, що базується на сильних виробничих можливостях, стабільному фінансовому стані та адаптивній організаційній культурі. Подолання існуючих викликів дозволить підприємству не лише зберегти

конкурентні позиції, але й забезпечити стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.

У розділі 3 досліджено пропозиції щодо вдосконалення організаційної культури підприємства, зокрема на прикладі АТ "Інтерпайп НМТЗ". Аналіз показав, що сучасні умови глобалізованої економіки вимагають від компаній не лише технологічного розвитку, але й трансформації корпоративної культури, яка стає ключовим фактором конкурентоспроможності. Організаційна культура визначає не лише внутрішні процеси взаємодії, а й здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища, залучати таланти та формувати довірчі відносини зі стейкхолдерами.

Основним напрямом удосконалення організаційної культури є інтеграція ESG-принципів (Environmental, Social, Governance), що передбачає формування культури сталого розвитку. Впровадження екологічних ініціатив, таких як моніторинг викидів CO<sub>2</sub> та перехід на відновлювані джерела енергії, сприяє не лише зниженню впливу на довкілля, але й підвищенню ефективності виробництва. Соціальна складова ESG орієнтована на розвиток персоналу та підтримку місцевих громад, що значно покращує імідж компанії та її соціальний капітал. Крім того, вдосконалення корпоративного управління через кодекси етики та спеціалізовані комітети забезпечує прозорість і довіру в організації.

Важливим аспектом трансформації організаційної культури є розвиток інноваційного потенціалу підприємства. Створення умов для внутрішнього підприємництва (intrapreneurship), підтримка ініціатив співробітників та впровадження механізмів внутрішнього венчуру дозволяють компанії швидше адаптуватися до технологічних змін. Міжнародна співпраця з технологічними університетами та участь у глобальних інноваційних платформах розширюють можливості для розвитку нових рішень і підвищення кваліфікації персоналу.

Глобалізаційні процеси обумовлюють необхідність розвитку міжкультурної компетентності співробітників, особливо для підприємств із широкою експортною діяльністю. Впровадження мовних курсів, тренінгів з

кроскультурної комунікації та програм міжнародного обміну досвідом сприяє ефективній взаємодії з іноземними партнерами та зменшенню комунікаційних бар'єрів. Це особливо актуально для АТ "Інтерпайп НМТЗ", який працює на ринках понад 80 країн.

Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) розглядається як інструмент формування позитивного іміджу та зміцнення довіри з боку суспільства. Соціальні ініціативи, такі як підтримка ветеранів, стипендіальні програми для студентів та участь у міжнародних екологічних проектах, не лише покращують репутацію компанії, але й сприяють стабільності в умовах сучасних викликів.

Ключовим елементом успішної трансформації організаційної культури є ефективна комунікаційна стратегія, яка забезпечує прозорість, залученість персоналу та мінімізацію опору змінам. Використання багатоканальної комунікації, діалогових форматів взаємодії та постійного моніторингу дозволяє інтегрувати нові цінності в повсякденну діяльність. Тренінгові програми та мотиваційні механізми доповнюють цей процес, забезпечуючи розвиток необхідних компетенцій і зацікавленість працівників у підтримці змін.

Таким чином, запропоновані заходи щодо вдосконалення організаційної культури АТ "Інтерпайп НМТЗ" базуються на сучасних наукових підходах та практиках провідних міжнародних компаній. Їх впровадження дозволить підприємству не лише підвищити операційну ефективність, а й забезпечити сталий розвиток у довгостроковій перспективі, зміцнюючи конкурентні позиції на глобальному ринку.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андросова О.Ф. Сучасний науковий підхід до формування структури, видів і функцій корпоративної культури на підприємствах. *Електронне наукове фахове видання «Східна Європа: економіка, бізнес та управління»*. 2017. Випуск 5 (10). С. 22-34. URL: <http://eir.zntu.edu.ua/handle/123456789/3145>.
2. Аніщенко В. О. Роль корпоративної культури у прийнятті управлінських рішень. *Актуальні проблеми економіки*. 2013. № 3 (93). С. 64-72.
3. Апостолюк О. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту підприємства в підвищенні його конкурентоспроможності. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2016. № 2. С. 68-73. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/echcenu\\_2016\\_2\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/echcenu_2016_2_14).
4. Ареф'єва О. В., Ареф'єв С. О. Управління організаційною культурою та розвитком як основа стабільної діяльності підприємства. *Економічний вісник*. 2020. №3. С. 109-117.
5. Бабич О. Основні засади створення корпоративної культури як інструменту управління. *Вісник Української академії державного управління*. 2013. № 2. С. 449-456.
6. Балабанюк Ж. М. Механізм управління організацією: сутність поняття та пропозиції щодо оцінки його ефективності. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: економічні науки*. 2011. № 5, Т. 1. С. 190-194.
7. Белоусова О. С., Пащенко Н. А. Вплив корпоративної культури на формування позитивного іміджу комерційних банків України. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2014. № 3. С. 199-202.
8. Білецька О.О. Проблеми підвищення рівня організаційної культури підприємства. *Розвиток національної економіки: теорія і практика: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. Тернопіль: Крок, 2015. Частина 2. С. 33-34.*

9. Брустинов Д. М., Калініченко Т. І. Вплив корпоративної культури на діяльність менеджерів. *Держава та регіони*. 2015. № 1. С. 31-33.
10. Васюта В. Б., Бульбаха Л. І. Мотивація праці персоналу на підприємстві в сучасних умовах господарювання. *Ефективна економіка*. 2016. № 6. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2016\\_6\\_33](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2016_6_33).
11. Використання інформаційно-комунікаційних технологій на підприємствах. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
12. Виханський О.С., Наумов О.І. Менеджмент: підручник. - К.: Центр учбової літератури, 2018.
13. Гриньова В. М., Попов О. С. Організаційно-економічні основи формування системи корпоративного управління в Україні: монографія. Харків: Вид. ХДЕУ, 2013. 324 с.
14. Гриньова В. М., Ястремська О.М. Проблеми управління трудовими ресурсами підприємства. *Наукове видання*. Харків: Вид. ХНЕУ, 2006. 192 с.
15. Грішнова О. А., Ольшанська Я. В. Взаємозв'язок цінностей людини й цінностей організації в корпоративній системі. Формування ринкової економіки. *Соціально-трудові відносини: теорія і практика*. 2010. Том 1. С. 223-232.
16. Державна служба статистики України. офіційний сайт. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
17. Живко З. Б., Цимбрила П. І. Структура і особливості організаційної культури. *Менеджмент і безпека в умовах війни: теоретичні та прикладні аспекти: матеріали-науково-практичної інтернет-конференції*. Львів: ЛьвДУВС. 2022. С. 164-167.
18. Захарчин Г. М. Механізм формування організаційної культури на підприємстві. *Формування ринкової економіки в Україні*. 2019. № 19. С. 241-248.
19. Захарчин Г. М. Ціннісно-регулятивні аспекти організаційної культури підприємства. *Вісник Національного університету «Львівська*

*політехніка». Серія: Проблеми економіки та управління. 2015. № 815. С. 46-50.*

20. Іпполітова І. Я., Ревенко О. В. Соціальна відповідальність бізнесу: стратегічний та інвестиційний аспекти. *Інфраструктура ринку. 2020. Випуск 42. С. 176-181. URL: <http://www.market-infr.od.ua/uk/42-2020>.*

21. Ковальчук Ю. А., Гонtareва І. В. Мотивація менеджерів підприємства, що здійснює зовнішньоекономічну діяльність. *Молодий вчений. 2020. № 12(2). С. 132-134.*

22. Концева В. В., Зелена А. А. Проблеми створення та функціонування управлінської команди на підприємстві. *Вісник національного транспортного університету. 2008. № 17. С. 47-51.*

23. Кремень В. Г., Ільїн В. В., Борінштейн Є. Р., Гальченко М. С., Ліпін М. В., Погрібна Д. В., Савчук Н. В., Федорчук О. А. Стратегії формування творчої особистості: методи, прийоми, форми: колективна монографія. Київ: Інститут обдарованої дитини НАПН України, 2020. 320 с.

24. Крупський О. П. Організаційна культура туристичного підприємства як фактор мотивації персоналу. *Проблеми та перспективи економіки і управління. 2013. С. 41-45. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/305120638.pdf>.*

25. Лепейко Т.І., Баркова К.О. Вдосконалення методичного підходу до визначення типу організаційної культури. *Український журнал прикладної економіки. 2020. Том 5. № 1. С. 92–99.*

26. Лепейко Т.І., Баркова К.О. Визначення рівня організаційної культури підприємства за допомогою методу опитування. *Бізнес Інформ. 2020. № 2. С. 473–479.*

27. Лепейко Т.І., Баркова К.О. Розроблення матриці сумісності між організаційною культурою та стратегією підприємства. *Вісник ОНУ імені І.І. Мечникова. 2020. №2(81). С. 93–98*

28. Лепейко Т.І., Лукашев С. В., Миронова О. М. Організаційна поведінка: навчальний посібник. Харків: Вид. ХНЕУ, 2013. 156 с.

29. Лепейко Т.І., Мазоренко О. В. Обґрунтування технології

формування інформаційного забезпечення функціонування та розвитку підприємства. *Бізнес Інформ*. 2013. № 6. С. 356–360.

30. Лепейко Т., & Янієва Д. Теоретичні аспекти формування організаційної культури підприємства. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*, 2022. № (13). С. 99-107. <http://tnv-econom.ksauniv.ks.ua/index.php/journal/article/view/282>. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2022.13.12>

31. Лобза А.В., Карпук Д. Організаційна культура як елемент успіху. Збірник матеріалів І міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. Дніпропетровськ-Жешув: зб. матеріалів. 2013. С. 136-141. URL: <https://core.ac.uk/reader/48406450> (дата звернення 09.09.2023 р.)

32. Любов Л. Моделі організаційної культури підприємства в контексті деструктивних змін. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2021. № 3 (27). С. 81-89.

33. Любомудрова Н. П. Організаційна культура як фактор формування системи мотивації персоналу підприємства. URL: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE\\_FILE\\_DOWNLOAD=1&Image\\_file\\_name=PDF/Nvkhdu\\_en\\_2015\\_11\(3\)\\_\\_\\_\\_20.p](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/Nvkhdu_en_2015_11(3)____20.p)

34. Мельник П. І., Зелена М. І. Корпоративна культура як чинник успішності компанії. *Причорноморські економічні студії*. 2016. Випуск 4. С. 67-70. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses\\_2016\\_4\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2016_4_16).

35. Миронова О., Мазоренко О. Організаційна культура як фактор мотивації персоналу в умовах військового стану. *Економіка та суспільство*, 2023. Вип. 52. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-6>.

36. Михайличенко В., Довгальова О. Управління формуванням організаційної культури підприємства. *Галицький економічний вісник*. 2021. № 3(70). С. 158–164.

37. Мінчак Н. Д., Слімаковська І. І. Організаційна культура

підприємства як складник ефективного управління. *Науковий вісник НЛТУ України. Серія Економічна*. 2018. Том 28. № 9. С. 61-64. URL: [https://nv.nltu.edu.ua/Archive/2018/28\\_9/14.pdf](https://nv.nltu.edu.ua/Archive/2018/28_9/14.pdf).

38. Науменко Н. М. Параметри організаційної культури, що впливають на конкурентоспроможність підприємства. *Економіка і менеджмент культури*. 2013. № 2. С. 34–40.

39. Никифорова В. Г., Кравченко В. О. Корпоративна культура як складова конкурентних переваг підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2019. Випуск 1(69). С. 189–198. URL: <http://vsed.oneu.edu.ua/collections/2019/69/pdf/189-198.pdf>.

40. Покотило Т. В., Басалаєва Д. В. Формування механізму організаційної культури в діяльності сучасних організацій. *Фінансово-економічний розвиток менеджменту, обліку та аудиту на сучасному етапі: збірник тез наукових робіт учасників Всеукраїнської науково-практичної конференції*. ГО «Центр економічних досліджень та розвитку». Одеса: ЦЕДР, 2021. С. 47–51.

41. Потапук І.П., Даниленко К.О., Мокієнко Є.О.

Корпоративна культура як складова стратегічного управління персоналом підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2017. № 5 (05). С. 170–175. URL: <http://pev.kpu.zp.ua/vypusk-5-05>.

42. Прокопенко І.Ф. *Організаційна культура: теорія та практика*. - К.: КНЕУ, 2015.

43. Слабко Я.Я. Управління організаційною культурою підприємства: інноваційний аспект. *Інвестиції: практика та досвід*. 2014. № 7. С. 19-22.

44. Стахів О. Г., Явнюк О. І., Волощук В. В. Основи менеджменту: навчальний посібник. Івано-Франківськ, «Лілея-НВ», 2015. 336 с.

45. Степаненко С. В., Лукашев С. В. Морфологічний аналіз поняття «управління організаційними змінами». *БізнесІнформ*. 2015. №4. С. 291–297.

46. Тельнов А. С., Решміділова С. Л. Соціальна відповідальність бізнесу у контексті забезпечення якості

продукції. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2015. № 6. С. 52-56.

47. Українська Л.О. Вплив мотивації на організаційну культуру. *Економіка та суспільство*. 2021. Випуск №28. С. 5. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/519/497>.

48. Харченко Г. А., Харченко Г. А. Формування організаційної культури в підприємстві. *Science, Research, Development*. 2021. № 39. С. 12-15. URL: [http://xn--e1aajfpchs8ay4h.com.ua/files/111\\_1\\_iv\\_2021s.pdf#page=12](http://xn--e1aajfpchs8ay4h.com.ua/files/111_1_iv_2021s.pdf#page=12)

49. Харчишина О. В. Організаційна культура як фактор мотивації персоналу підприємства. *Вісник Державного агроекологічного університету*. 2008. № 1. С. 226-235.

50. Шестопап В.М. Національна ідентичність та корпоративна культура. - Львів: ЛНУ, 2019.

51. Deal T.E., Kennedy A.A. Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life. - Addison-Wesley, 1982.

52. Handy C. Understanding Organizations. - Penguin Books, 1993.

53. Hofstede G. Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations. - Sage Publications, 2001.

54. Quinn R.E. Beyond Rational Management: Mastering the Paradoxes and Competing Demands of High Performance. - Jossey-Bass, 1988.

55. Schein E.H. Organizational Culture and Leadership. - Jossey-Bass, 2010.