

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«ОДЕСЬКА ЮРИДИЧНА АКАДЕМІЯ»**

**Факультет адвокатури та антикорупційної діяльності
Кафедра економіки та менеджменту**

БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

**на тему: «Розвиток корпоративної культури як інструменту підвищення
ефективності функціонування організації»**

**Виконав: здобувач 4-го курсу
галузь знань 07 - Управління та адміністрування,
спеціальності 073 - Менеджмент
Максиміліан СИДОРЧУК**

**Керівник: к.е.н., доц. Іван ПРИМАЧЕНКО
Реценцент: к.е.н., доц. Вячеслав КОТЛУБАЙ**

Одеса – 2026

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	7
1.1. Сутність, елементи та функції корпоративної культури	7
1.2. Роль культури у забезпеченні стабільності організації.....	10
1.3. Методичні підходи до оцінки та діагностики корпоративної культури	13
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ ТОВ «ІРРІГАТОР УКРАЇНА»	19
2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «ІРРІГАТОР УКРАЇНА»	19
2.2. Оцінка поточного стану та складових корпоративної культури ТОВ «ІРРІГАТОР УКРАЇНА»	27
2.3. Дослідження впливу корпоративної культури на результативність роботи та оцінка його ефективності.	35
2.4. Аналіз проблем, що стримують розвиток корпоративної культури.....	39
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ЗАХОДІВ З РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	44
3.1. Стратегічні заходи щодо вдосконалення корпоративної культури ТОВ «ІРРІГАТОР УКРАЇНА»	44
3.2. Розвиток системи внутрішніх комунікацій та мотивації персоналу	48
3.3. Обґрунтування фінансово-економічної ефективності запропонованих заходів.....	52
ВИСНОВКИ.....	58
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	62
ДОДАТКИ.....	66

ВСТУП

У сучасних умовах глобальної нестабільності, що зумовлена як зовнішніми економічними викликами, так і складними трансформаційними процесами всередині України, роль корпоративної культури як стратегічного нематеріального активу організації суттєво зростає. На нинішньому етапі розвитку менеджменту організація розглядається не просто як механічна сукупність технологічних процесів та фінансових потоків, а як складна соціальна система. Ефективність такої системи безпосередньо залежить від цінностей, етичних норм та моделей поведінки, які поділяються персоналом.

Для компаній технічного та логістичного профілю, до яких належить ТОВ «ІРРИГАТОР УКРАЇНА», корпоративна культура виступає фундаментом для формування високої залученості співробітників, зниження плинності кадрів та забезпечення високої якості інженерних рішень у сфері іригаційних систем. Актуальність теми дослідження підсилюється необхідністю пошуку нових інструментів управління ефективністю через розвиток внутрішнього середовища організації. Наведене дозволяє організації не лише адаптуватися до мінливих умов ринку, а й формувати стійку конкурентну перевагу, що базується на людському капіталі.

Аналіз стану дослідження. Проблематику менеджменту, організаційної поведінки та розвитку корпоративної культури досліджували такі відомі зарубіжні науковці, як П. Ф. Друкер та Е. Шейн, а серед українських учених - О. А. Грішнова, А. М. Колот та Г. М. Захарчин, які акцентують на необхідності адаптації управлінських моделей до сучасних викликів. Особливої уваги в контексті адаптації управлінських моделей до сучасних викликів заслуговують ґрунтовні теоретико-практичні напрацювання провідних викладачів НУ «ОЮА» - О. М. Кібік, О. В. Слободянюк, В. О. Котлубая та І. В. Примаченка, чий дослідження сформували вагоме підґрунтя для аналізу трансформаційних процесів у сфері менеджменту.

Мета і завдання дослідження. Метою роботи є систематизація теоретичних засад та розробка рекомендацій щодо вдосконалення корпоративної культури організації.

Для досягнення поставленої мети визначено наступні завдання:

1. Дослідити й теоретично систематизувати фундаментальні наукові підходи до розкриття сутності, базових структурних елементів та ключових функцій корпоративної культури.

2. Проаналізувати та критично оцінити наявний методико-прикладний інструмент діагностики й моніторингу стану внутрішнього середовища організації.

3. Надати розгорнуту організаційно-економічну характеристику господарської діяльності ТОВ «ІРРІГАТОР УКРАЇНА» на основі аналізу його ключових показників.

4. Здійснити комплексне оцінювання фактичного стану та специфіки архітектоніки домінантних компонентів культури (місії, цінностей, стилю менеджменту) досліджуваної організації.

5. Локалізувати деструктивні чинники та проблеми, які гальмують трансформацію корпоративної культури, й визначити їхній вплив на результативність праці персоналу.

6. Спроекувати стратегічні напрями та прикладні заходи, спрямовані на модернізацію системи внутрішньоорганізаційних комунікаційних каналів і методів стимулювання працівників ТОВ «ІРРІГАТОР УКРАЇНА».

7. Обґрунтувати фінансово-економічну доцільність, розрахувати параметри результативності та довести загальну ефективність від імплементації запропонованих рішень.

Об'єктом дослідження є процес формування, функціонування та розвитку корпоративної культури в сучасних організаціях.

Предметом дослідження виступають теоретичні засади та практичний інструментарій вдосконалення корпоративної культури як фактора підвищення ефективності діяльності ТОВ «ІРРІГАТОР УКРАЇНА».

Теоретичну основу роботи склали загальнонаукові методи пізнання: метод логічного узагальнення (для уточнення понятійної бази), системний підхід (при вивченні структури культури), методи фінансово-економічного аналізу (при оцінці діяльності організації), а також емпіричні методи - анкетування співробітників та спостереження.

Інформаційну основу дослідження становлять наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів, нормативно-правові джерела, навчальні та методичні матеріали, офіційна фінансова звітність ТОВ «ІРРІГАТОР УКРАЇНА», а також відкриті інформаційні матеріали, що стосуються управління інноваційною діяльністю бізнес-структури в процесі її розвитку.

При написанні бакалаврської роботи для пошуку та систематизації джерел інформації застосовувалися інструменти штучного інтелекту Perplexity AI та Gemini. Отримані дані перевірялися за першоджерелами. Усі аналітичні висновки сформульовані автором самостійно.

Бакалаврська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Сутність, елементи та функції корпоративної культури

Ефективність функціонування сучасної організації визначається не лише її матеріальними активами, фінансовими ресурсами чи технологічними стратегіями, а й глибинними соціально-психологічними процесами, які об'єднують колектив у єдине ціле. У науковому дискурсі ці процеси визначаються категорією «корпоративна культура», яка в умовах постійної економічної нестабільності стає фундаментальним базисом для будь-якого бізнесу. Вона розглядається не просто як формальний перелік правил внутрішнього розпорядку, а як своєрідний «генетичний код» організації, що детермінує її життєздатність, адаптивність та здатність до сталого розвитку.

Саме поняття «корпоративна культура» має багатогранну історію становлення, проте в академічних колах досі триває полеміка щодо його універсального визначення. Етимологічне коріння терміна походить від латинського *cultura*, що означає обробіток, виховання або розвиток. У контексті менеджменту його можна трактувати як цілеспрямоване «виховання» внутрішнього середовища компанії. Різні наукові школи пропонують власні підходи: одні розглядають культуру як інструмент, який можна спроектувати та швидко змінити задля максимізації прибутку; інші ж вбачають у ній складне соціальне утворення, що формується десятиліттями через спільний досвід, перемоги та кризи, а тому майже не піддається миттєвому штучному коригуванню [15].

Досить ґрунтовним є підхід, який визначає корпоративну культуру як «соціальний капітал» організації. Наведене означає, що рівень довіри між колегами, спільні етичні установки та цінності є такими ж реальними активами, як і виробниче обладнання. Стосовно діяльності організації, корпоративна

культура постає як унікальний сплав інженерного професіоналізму, постійного прагнення до технологічних інновацій та специфічного підходу до взаємодії з аграрним сектором. Саме ця цілісність робить організацію ідентифікованою та конкурентоспроможною на ринку [6, 17, 21, 25].

Для глибокого розуміння архітектури корпоративної культури доцільно звернутися до класичної трирівневої моделі Едгара Шейна, яка базується на метафорі «айсберга». Згідно з цією концепцією, більша частина культурних процесів прихована від зовнішнього спостерігача, що потребує покрокового аналізу [41]:

Перший рівень представлений артефактами. Вони є зовнішньою оболонкою культури, яку можна зафіксувати одразу при знайомстві з організацією. До артефактів відносять архітектуру та дизайн офісу, дрес-код працівників, корпоративну символіку, логотипи, а також офіційну мову спілкування. У контексті організації артефактами є високий стандарт технічної документації, стиль проведення ділових переговорів та сучасне оснащення робочих місць. Проте артефакти є лише видимими ознаками, які не завжди розкривають справжні мотиви поведінки персоналу [21,26].

Другий рівень складають проголошені цінності. Тобто, свідомо сформовані принципи, стратегії та цілі, які компанія офіційно транслює своїм працівникам та зовнішнім контрагентам. Цінності виконують роль внутрішнього «компаса»: у ситуаціях невизначеності вони підказують працівнику вірний вектор дій. Наприклад, якщо в організації задекларовано пріоритет відповідальності, то фахівець інженерного відділу не допустить реалізації проєкту, у надійності якого є сумніви, навіть заради швидкого фінансового результату.

Третій, найглибший рівень - базові уявлення. Інакше кажучи, фундаментальні переконання, які сприймаються членами колективу як аксіоми. Вони стосуються природи людських відносин, ставлення до ризику, сприйняття часу та успіху. Такі установки настільки міцно вкорінені у свідомості, що персонал діє згідно з ними автоматично, часто навіть не усвідомлюючи

першопричин своїх реакцій. Саме на цьому рівні закладається справжня стійкість організації до зовнішніх викликів.

Системний аналіз структури культури дозволяє виокремити низку ключових елементів, серед яких центральне місце посідає місія та стратегічне бачення. Місія дає відповідь на питання про сенс існування бізнесу поза межами отримання прибутку.

Не менш важливими елементами є корпоративні міфи та герої. У кожній успішній компанії існують історії про видатні досягнення працівників, подолання кризових ситуацій або нестандартні управлінські рішення. Під героями розуміють осіб, чия поведінка стає еталоном для новачків. Також велику роль відіграє професійна мова та сленг. Специфічна термінологія інженерів-меліораторів та логістів сприяє швидкому взаєморозумінню всередині професійної групи, формуючи відчуття приналежності до експертної спільноти.

Вагомим компонентом культури є система ритуалів та церемоній. Ритуали - це повторювані символічні дії: від щотижневих нарад до урочистого святкування завершення сезону активних робіт. Такі традиції допомагають стабілізувати психологічний клімат, зміцнюють неформальні комунікації та демонструють визнання внеску кожного працівника у загальний результат.

Функціональний аспект корпоративної культури доцільно розглядати через два великі блоки. До першої групи належать функції внутрішньої інтеграції. Когнітивна функція забезпечує швидку соціалізацію нових працівників через засвоєння «неписаних правил». Нормативна функція встановлює етичні межі та стандарти якості. Комунікативна функція створює єдине інформаційне середовище, що мінімізує конфлікти між різними підрозділами. Найважливішою ж є мотиваційна функція, оскільки ідентифікація працівника з цінностями компанії є потужним нематеріальним стимулом [2].

Другий блок включає функції зовнішньої адаптації. Іміджева функція формує репутацію організації в очах аграріїв та партнерів. Рекрутингова функція підвищує привабливість бренду роботодавця для висококваліфікованих фахівців. Інноваційна функція стимулює створення нових ідей та технічних

рішень через підтримку творчої ініціативи. Маркетингова функція дозволяє транслювати цінності компанії споживачам, що в сучасних умовах є вагомим чинником лояльності клієнтів.

Окрему увагу в теоретичному аналізі слід приділити діловій етиці. У контексті українського ринку прозорість взаємовідносин, дотримання екологічних стандартів та соціальна відповідальність стають критичними чинниками успіху. Для організації етичний вимір культури є фундаментом довгострокової довіри з боку великих агрохолдингів та міжнародних постачальників обладнання [25].

На завершення огляду теоретичних засад варто звернутися до моделі конкуруючих цінностей К. Камерона та Р. Куїнна. Автори стверджують, що будь-яка організація є поєднанням чотирьох типів культур: кланової (сімейна атмосфера та наставництво), адхократичної (гнучкість та інноваційність), ієрархічної (порядок та контроль) та ринкової (результативність та конкуренція). Використання методики OCAI дозволяє кількісно оцінити поточний стан культури та визначити необхідні вектори її трансформації [31].

Таким чином, корпоративна культура постає як динамічний і складний механізм, що постійно еволюціонує разом із розвитком бізнес-середовища. Вона є тим фундаментом, без якого неможливо побудувати ефективну управлінську систему, здатну відповідати на виклики 2026 року та забезпечувати лідерські позиції організації у професійній сфері.

1.2. Роль культури у забезпеченні стабільності організації

У сучасних умовах господарювання, що характеризуються високим рівнем невизначеності та динамічності зовнішнього середовища, питання стабільності організації набуває особливої актуальності. Стабільність функціонування організації традиційно розглядається через призму фінансової

стійкості або технічної оснащеності, проте дедалі більше дослідників схиляються до думки, що фундаментальним чинником стабільності є саме нематеріальні активи, серед яких провідну роль відіграє корпоративна культура. Вона виступає не лише внутрішнім регулятором, а й стабілізаційною системою, яка дозволяє організації зберігати свою ідентичність та цілісність у періоди турбулентності.

Роль корпоративної культури у забезпеченні стабільності можна простежити через механізм формування внутрішньої єдності колективу. Будь-яка організація за своєю суттю є об'єднанням людей з різними інтересами, досвідом та цінностями. Стабільність виникає тоді, коли ці індивідуальні вектори спрямовуються в один бік завдяки спільній культурній платформі. Якщо в організації сформована сильна культура, вона створює ефект «соціального клею», який утримує працівників разом не лише завдяки матеріальним стимулам, а й через почуття приналежності до спільної справи. Подібне критично важливо для таких спеціалізованих компаній, де стабільність технологічних процесів та якість інженерних рішень безпосередньо залежать від злагодженості команди [30,41].

Одним із ключових аспектів впливу культури на стабільність є мінімізація внутрішніх конфліктів та оптимізація комунікацій. У стабільному середовищі працівники чітко розуміють ієрархію, канали передачі інформації та очікувані результати своєї праці. Культура встановлює невидимі, але міцні межі допустимої поведінки. Такий підхід дозволяє уникати хаосу в управлінні та забезпечує передбачуваність реакцій персоналу на розпорядження менеджменту. Коли кожен член колективу поділяє базові принципи організації, необхідність у жорсткому зовнішньому контролі з боку керівництва зменшується, оскільки включаються механізми самоконтролю та групової відповідальності.

Важливо розглянути роль корпоративної культури як інструменту антикризового управління. У періоди зовнішніх потрясінь (економічних криз, змін у законодавстві чи ринкових коливань) саме культурний фундамент визначає, чи зможе організація швидко адаптуватися, чи почне руйнуватися

зсередини. Стабільна культура формує так званий «організаційний імунітет». У організації він може виявлятися у високій лояльності персоналу, готовності до перенавчання та спільного пошуку нестандартних рішень у складні часи. Організації з розвиненою культурою демонструють значно вищий рівень стресостійкості, оскільки спільні цінності дають людям відповідь на питання, заради чого варто долати труднощі [1,41].

Окремий вимір стабільності являє собою стійкість кадрового складу. Плинність кадрів є одним із найбільших дестабілізуючих факторів для будь-якого бізнесу. Корпоративна культура безпосередньо впливає на рівень задоволеності працею та професійне вигорання. Сприятливий психологічний клімат, визнання заслуг працівників, наявність професійних традицій - усе вищезазначене робить організацію привабливим місцем праці на довгострокову перспективу. У такому середовищі працівник бачить не лише місце заробітку, а й простір для самореалізації. Для технічно складних галузей, де підготовка одного фахівця потребує значного часу та інвестицій, утримання талантів через культурні механізми є запорукою операційної стабільності.

Стабільність функціонування організації також нерозривно пов'язана з її репутацією на зовнішньому ринку. Корпоративна культура транслюється назовні через кожну дію працівника - від манери спілкування менеджера з продажу до якості монтажних робіт інженера. Якщо культура орієнтована на надійність та етику, такий підхід формує стійку довіру з боку клієнтів-аграріїв. Така зовнішня стабільність (постійна база лояльних клієнтів) є прямим наслідком внутрішньої культурної стабільності. По суті, культура виступає гарантом того, що компанія буде дотримуватися своїх обіцянок незалежно від зовнішніх обставин [2,9,21].

Крім того, варто звернути увагу на роль культури в процесах прийняття управлінських рішень. У стабільній організації рішення приймаються не хаотично, а відповідно до стратегічних орієнтирів, що закладені в культурному коді. Тим самим, забезпечує наступність управління: навіть при зміні окремих керівників загальний курс розвитку компанії залишається незмінним. Зазначене

особливо важливо для організації, оскільки довгострокові проекти зі зрощення потребують послідовності та гарантій виконання зобов'язань протягом років.

На завершення аналізу цього підрозділу, можна стверджувати, що корпоративна культура виконує функцію «стабілізатора» організаційної системи на трьох рівнях:

1. На індивідуальному рівні - вона знижує рівень тривожності працівників, надаючи їм чіткі орієнтири та відчуття захищеності.
2. На груповому рівні - забезпечує інтеграцію та злагоджену взаємодію між підрозділами.
3. На загальносистемному рівні - формує унікальне обличчя компанії на ринку та забезпечує її стратегічну стійкість.

Отже, роль корпоративної культури полягає у створенні такої внутрішньої структури, яка здатна поглинати зовнішні шоки та трансформувати енергію працівників у продуктивну діяльність. Тобто, це не просто додаток до менеджменту, а стратегічний ресурс, який перетворює сукупність окремих індивідів на стабільну, конкурентоспроможну та життєздатну організацію.

1.3. Методичні підходи до оцінки та діагностики корпоративної культури

Оцінювання стану корпоративної культури є складним і багатоаспектним дослідницьким завданням, оскільки цей об'єкт має нематеріальну природу, високу міру суб'єктивності та багаторівневу структуру. Для того щоб отримати об'єктивні дані, які стануть фундаментом для прикладного аналізу діяльності організації, необхідно застосувати комплексний методичний інструментарій. У науковій літературі традиційно виділяють два магістральні підходи до вивчення культури: якісний (ідеографічний) та кількісний (номітетичний). Кожен із них базується на різних філософських засадах і має свої специфічні переваги та обмеження, що потребує глибокого теоретичного розбору [37].

Якісні методи спрямовані на детальне вивчення внутрішнього змісту культури, розуміння її унікальних рис, неписаних правил та емоційного фону організації. Провідне місце серед них посідає метод глибинного інтерв'ю з представниками різних рівнів управління. Спілкування з топ-менеджментом дозволяє з'ясувати «бажаний» образ культури, тоді як інтерв'ю з лінійним персоналом розкривають реальний стан справ. До якісних методів також відносять спостереження за робочими процесами, аналіз корпоративних документів (статутів, кодексів, гасел) та вивчення «організаційного фольклору». Метод аналізу міфології та легенд дозволяє досліднику зрозуміти, які саме моделі поведінки героїзуються в колективі, а які - засуджуються. Якісні методи дозволяють виявити глибинні «базові уявлення» за моделлю Е. Шейна, проте вони є досить суб'єктивними та вимагають високої кваліфікації дослідника для коректної інтерпретації даних.

Кількісні методи, на противагу якісним, ґрунтуються на статистичній обробці даних, отриманих через масове анкетування та тестування працівників. Їхня головна мета - перетворити суб'єктивні відчуття людей у конкретні цифрові показники та матриці, що дає змогу порівнювати стан культури у різних територіальних підрозділах або відстежувати динаміку змін у часі. У сучасному менеджменті найбільш валідними вважаються стандартизовані методики, які пройшли багаторічну апробацію в різних країнах [32,37].

Однією з найбільш фундаментальних та широко вживаних методик кількісного оцінювання є інструментOCAI (Organizational Culture Assessment Instrument), розроблений К. Камероном та Р. Куїнном. Дана методика базується на «Рамковій конструкції конкуруючих цінностей», яка дозволяє ідентифікувати домінуючий тип культури серед чотирьох основних: кланової, адхократичної, ієрархічної чи ринкової. ПроцедураOCAI передбачає оцінювання організації за шістьма ключовими вимірами [31]:

1. Найважливіші характеристики (спільні риси організації).
2. Загальний стиль лідерства (як керівники взаємодіють із підлеглими).
3. Управління найманими працівниками (чим стимулюється персонал).

4. Єдність організації (що саме утримує колектив разом).
5. Стратегічні акценти (на чому фокусується увага в довгостроковій перспективі).
6. Критерії успіху (як визначається перемога на ринку).

Важливою перевагою ОСАІ є можливість побудови графічного профілю не лише поточного стану культури, а й «бажаного», про який мріють працівники. Розрив між цими двома профілями вказує менеджменту на конкретні зони напруженості та напрями необхідних трансформацій.

Іншим вагомим інструментом, що заслуговує на увагу, є методика Деніела Денісона. Її особливість полягає у фокусуванні на взаємозв'язку між культурними характеристиками та фінансовими результатами бізнесу. Автор виділяє чотири фундаментальні характеристики культури, які прямо корелюють із успішністю організації [33]:

- Залученість (орієнтація на розвиток здібностей, командну роботу та делегування повноважень).
- Узгодженість (наявність спільних цінностей, здатність до компромісів та координація дій).
- Адаптивність (здатність реагувати на зовнішні зміни, орієнтація на клієнта та постійне навчання).
- Місія (наявність стратегічного напрямку, цілей та бачення майбутнього).

Для організації, яка працює у сфері складного інженерного обладнання, баланс між цими характеристиками є критичним для збереження стабільності на аграрному ринку.

Розглядаючи методичні підходи, неможливо оминати концепцію «Культурної мережі» Дж. Джонсона та К. Скоулза. Такий підхід пропонує досліджувати організаційну парадигму через аналіз шести взаємопов'язаних елементів: символів (логотипи, дрес-код), структур влади (хто реально приймає рішення), організаційних структур (формальних та неформальних), систем контролю (фінансових та соціальних), ритуалів та рутин, а також міфів.

Вивчення «Культурної мережі» дозволяє виявити прихований супротив змінам, який часто виникає під час впровадження нових технологій чи реструктуризації логістичних ланцюгів [37].

Варто також приділити увагу методиці Г. Хофстеде, яка аналізує культуру через призму національних особливостей. Хофстеде виділяє такі параметри, як дистанція влади, рівень індивідуалізму, ставлення до невизначеності та маскулінність/фемінінність. В умовах роботи українських організацій із міжнародними партнерами, врахування цих параметрів дозволяє гармонізувати внутрішні корпоративні стандарти із глобальними вимогами ринку [36].

Для забезпечення високої точності результатів оцінювання, процес дослідження має відбуватися за чітким алгоритмом, що складається з декількох послідовних етапів:

1. Діагностичний етап. Визначення проблемного поля, формулювання мети дослідження та обґрунтування вибору конкретних методик.
2. Польовий етап. Безпосередній збір емпіричних даних (проведення анкетування, інтерв'ювання, збір статистичної звітності щодо плинності кадрів та продуктивності праці).
3. Аналітичний етап. Математична та статистична обробка результатів, побудова візуальних моделей (пелюсткових діаграм, матриць, графіків).
4. Інтерпретаційний етап. Співставлення отриманих даних із теоретичними моделями, виявлення причинно-наслідкових зв'язків між культурою та ефективністю організації.
5. Прогнозно-рекомендаційний етап. Розробка конкретного плану заходів щодо корекції культурного середовища для досягнення стратегічних цілей бізнесу.

Оцінюючи методичні підходи, слід наголосити на важливості принципу триангуляції - поєднання різних методів дослідження (наприклад, анкетування за ОСАІ та глибинного інтерв'ю) для отримання максимально достовірної картини. Такий синтез дозволяє побачити не лише «сухі» цифри, а й живі емоції та

приховані конфлікти, які можуть бути непомітними при використанні лише одного інструменту.

Слід констатувати, що інтеграція спроектованої моделі організаційної культури в загальний контур менеджменту організації генерує складний синергетичний відгук, який доцільно диференціювати за кількома домінантними векторами:

1. Фінансово-економічний контекст: виявляється через оптимізацію архітектури внутрішніх бізнес-процесів, нівелювання трансакційних витрат на жорсткий адміністративний контроль завдяки високому рівню саморегуляції персоналу, що зрештою трансформується у зростання продуктивності праці.

2. Соціально-поведінковий вимір: демпфує внутрішні деструктивні конфлікти, максимізує індекс лояльності та залученості команд, а також стримує динаміку плинності кадрів, мінімізуючи видаткову частину бюджету на рекрутинг та адаптацію.

3. Стратегічно-управлінська проєкція: забезпечує високий рівень гнучкості та адаптивності організаційної системи до пертурбацій макросередовища, а також суттєво прискорює цикл прийняття та реалізації стратегічних рішень.

Таким чином, корпоративна культура трансформується з пасивного атрибуту організації у провідний нематеріальний актив, що визначає її довгострокову конкурентоспроможність.

Висновки до розділу 1

Проведений аналіз засвідчив, що корпоративна культура є стратегічним ресурсом і «соціальним капіталом» організації, який охоплює все від зовнішніх артефактів до прихованих базових уявлень Е. Шейна. Вона забезпечує єдність колективу, оптимізує комунікації й формує «організаційний імунітет», без якого

будь-які технологічні стратегії втрачають ефективність. Сучасні ринкові виклики вимагають від внутрішнього середовища компаній антикрихкості, соціальної відповідальності (CSR), розвитку наставництва, а також формування гнучкої цифрової етики з переходом від жорсткої ієрархії до горизонтальної взаємодії.

Для точної діагностики стану культури доведено необхідність застосування стандартизованого методичного інструментарію, зокрема кількісної моделі конкуруючих цінностей OCAI. Використання цього інструменту дозволяє отримати об'єктивну статистичну картину, оцінити параметри внутрішнього середовища та розробити дієві управлінські рішення для його корекції. Сформований науково-теоретичний базис і класифікація аналітичних підходів становлять необхідний методологічний фундамент для проведення прикладного аналізу діяльності конкретного суб'єкта господарювання.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ ТОВ «ІРРІГАТОР УКРАЇНА»

2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «ІРРІГАТОР УКРАЇНА»

Товариство з обмеженою відповідальністю «ІРРІГАТОР УКРАЇНА» (далі - ТОВ «ІРРІГАТОР УКРАЇНА») є ключовим суб'єктом на вітчизняному ринку інженерних рішень для агропромислового комплексу. Компанія спеціалізується на комплексному забезпеченні аграріїв системами крапельного зрошення, автоматизованими вузлами фертигації та складним насосним обладнанням. Специфіка діяльності організації полягає у поєднанні інтелектуальної інженерної складової з потужним логістичним та сервісним супроводом. Аналіз даної організації як об'єкта дослідження дозволяє простежити, як професійна експертність персоналу трансформується у стійку корпоративну культуру технічного спрямування [11, 22].

Історія становлення ТОВ «ІРРІГАТОР УКРАЇНА» нерозривно пов'язана з розвитком інтенсивного землеробства в Україні. Заснована як вузькопрофільний постачальник, компанія поступово трансформувалася в інжиніринговий центр повного циклу. На сьогоднішній день стратегічна присутність компанії в м. Одеса забезпечує їй унікальну логістичну перевагу: можливість оперативного імпорту комплектуючих від світових лідерів (таких як Netafim, Rivulis, Amiad) та швидку дистрибуцію по південних регіонах України, де потреба у зрошенні є найвищою [21,26].

Для оцінки масштабів діяльності, ринкової позиції та економічної стабільності організації, необхідно провести ґрунтовний аналіз техніко-економічних показників (табл. 2.1). Даний етап дослідження дозволяє не лише констатувати фінансовий стан організації, а й виявити динаміку його розвитку,

ефективність використання ресурсів та здатність адаптуватися до мінливих умов аграрного ринку України в період 2023-2025 років.

Варто зауважити, що аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства даного сектору потребує врахування чинника сезонності, характерного для агропромислового комплексу, а також високої капіталомісткості інженерних проєктів. Представлена трирічна ретроспектива дозволяє оцінити не лише абсолютні обсяги доходу та чистого прибутку компанії, а й ефективність використання її матеріально-технічної бази та оборотних коштів. Оцінка динаміки продуктивності праці, фондівіддачі та рентабельності продажів ТОВ «ІРРІГАТОР УКРАЇНА» виступає надійним індикатором його ринкової конкурентоспроможності. Розрахунок цих параметрів створює необхідну фактологічну основу для подальшого стратегічного планування та визначення лімітів фінансової стійкості підприємства в умовах макроекономічної нестабільності.

Таблиця 2.1

Аналіз основних техніко-економічних показників ТОВ «ІРРІГАТОР УКРАЇНА» за 2023–2025 рр.

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Абс. відхил. 2024-2023, тис. грн	Відн. відхил. 2024/2023, %	Абс. відхил. 2025-2024, тис. грн	Відн. відхил. 2025/2024, %
Чистий дохід від реалізації (без ПДВ), тис. грн	45200	48600	52100	3400	7,52	3500	7,20
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	36160	38400	40600	2240	6,19	2200	5,73
Валовий прибуток, тис.грн	9040	10200	11500	1160	12,83	1300	12,75
Чистий прибуток, тис.грн	3100	3450	3900	350	11,29	450	13,04
Рентабельність продажів,	6,8	7,1	7,5	0,3	4,41	0,4	5,63
Середня чисельність персоналу, осіб	42	45	48	3	7,14	3	6,67

Джерело: розраховано автором на основі [26]

Аналіз даних табл. 2.1 свідчить про стабільну позитивну динаміку ключових техніко-економічних показників ТОВ «ІРРІГАТОР УКРАЇНА» протягом 2023–2025 років. Чистий дохід від реалізації зріс з 45200 тис. грн до 52100 тис. грн, продемонструвавши стабільний темп приросту на рівні 7,52% у 2024 році та 7,20% у 2025 році. Водночас динаміка чистого прибутку суттєво випереджає темпи зростання доходу: у 2024 році прибуток збільшився на 11,29%, а у 2025 році - ще на 13,04%, досягнувши 3 900 тис. грн. Таке випереджаюче зростання прибутку відносно виручки підтверджує якісну оптимізацію собівартості та підвищення ефективності операційного менеджменту. Наслідком цього стало послідовне зростання рентабельності продажів з 6,8% до 7,5%. Важливо зауважити, що покращення фінансових результатів відбувалося на тлі помірного розширення штату компанії (з 42 до 48 осіб), що вказує на підвищення індивідуальної продуктивності праці та є одним із непрямих проявів формування сильної, орієнтованої на результат корпоративної культури [26].

Варто наголосити, що зафіксоване зростання чистого прибутку та загальної ефективності операційного менеджменту ТОВ «ІРРІГАТОР УКРАЇНА» вимагало адекватної трансформації внутрішнього середовища організації. Масштабування бізнесу, розширення клієнтської бази та диверсифікація портфеля інженерних рішень у сфері іригації зумовили необхідність чіткого розподілу функціональних обов'язків та посилення координації між різними підрозділами. Забезпечення стабільного темпу приросту ключових техніко-економічних показників за умов збільшення штату підприємства стало можливим саме завдяки оптимізації внутрішніх управлінських вертикалей. У цьому контексті архітектура побудови внутрішніх зв'язків виступає головним інструментом реалізації стратегічних цілей компанії, що потребує детального дослідження її конфігурації.

Організаційна структура управління (ОСУ) ТОВ «ІРРІГАТОР УКРАЇНА» є класичним прикладом лінійно-функціональної моделі, адаптованої під потреби

дистриб'юторського бізнесу. Кожен відділ має чітку спеціалізацію, що забезпечує високу якість виконання складних інженерних замовлень (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Схема організаційної структури ТОВ «ІРПІГАТОР УКРАЇНА»

Джерело: розроблено автором на основі дослідження бізнес-профілю підприємства

Важливим елементом аналізу ОСУ є розуміння функціонального навантаження кожного підрозділу [31]:

1. Проектний відділ - займається гідравлічними розрахунками та створенням цифрових моделей систем поливу. Він же «інтелектуальний центр» компанії.
2. Відділ логістики та ЗЕД - координує міжнародні поставки, здійснює митне оформлення та керує складськими залишками (понад 5000 найменувань товарів).
3. Сервісно-монтажна служба - забезпечує життєздатність проектів у польових умовах, що формує імідж надійності бренду.

Стабільність функціонування будь-якої організації неможлива без якісного кадрового потенціалу. Для ТОВ «ІРПІГАТОР УКРАЇНА» характерним є низький рівень плинності кадрів (менше 8% на рік), що свідчить про ефективну систему внутрішньої лояльності. Розглянемо структуру персоналу за стажем роботи (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Структура персоналу ТОВ «ІРРІГАТОР УКРАЇНА» за стажом роботи (станом на початок 2026 р.)

Стаж роботи в компанії	Кількість осіб	Питома вага, %
До 1 року	6	12,5
Від 1 до 3 років	12	25,0
Від 3 до 7 років	21	43,8
Понад 7 років	9	18,7
Усього	48	100

Джерело: розроблено автором за [21]

Дані таблиці 2.2 демонструють, що понад 60% колективу працюють у компанії більше трьох років. Загалом, це свідчить про наявність стійкого «ядра» носіїв корпоративної культури, які передають цінності та традиції новим співробітникам.

Окремої уваги заслуговує аналіз кадрового потенціалу ТОВ «ІРРІГАТОР УКРАЇНА», оскільки саме люди є головним носієм корпоративної культури. Специфіка інженерного бізнесу вимагає від персоналу не лише базових знань, а й постійної готовності до навчання. Переважна більшість співробітників компанії мають вищу технічну або агрономічну освіту, що формує особливе інтелектуальне середовище всередині колективу. Дане середовище характеризується високим рівнем професійної відповідальності та раціональним підходом до вирішення робочих завдань. Протягом останніх років компанія демонструє тенденцію до «омолодження» колективу: середній вік працівників становить близько 32-35 років. Такий віковий склад сприяє високій динамічності організації, готовності до швидкого опанування нових цифрових інструментів проектування та легкій адаптації до змін ринкової кон'юнктури.

Важливим чинником стабільності ТОВ «ІРРІГАТОР УКРАЇНА» є його здатність зберігати кадрове ядро у періоди економічної турбулентності. Аналіз

внутрішніх процесів свідчить про те, що в організації сформувалася система неформального наставництва, що базується на внутрішніх регламентах управління персоналом [42]. Досвідчені головні інженери та провідні менеджери з логістики виступають менторами для молодих фахівців, що дозволяє мінімізувати помилки на етапі входження у посаду. Вище наведене створює відчуття спадкоємності знань та зміцнює горизонтальні зв'язки між різними віковими групами працівників, що є нетиповим для багатьох сучасних компаній з жорсткою вертикальною ієрархією.

Ринкове позиціонування організації також визначає характер його внутрішніх процесів. ТОВ «ІРРИГАТОР УКРАЇНА» працює в ніші, де ключовим фактором успіху є не лише ціна обладнання, а й швидкість технічного реагування. Такий підхід зумовлює високу інтенсивність роботи в пікові періоди аграрного сезону (весна-осінь). Така сезонність накладає свій відбиток на корпоративну культуру: працівники звикли до ненормованого робочого графіка в період активних польових робіт, що компенсується більш гнучким режимом у зимовий період. Подібна практика формує специфічну «культуру взаємовиручки», де співробітники адміністративного блоку можуть залучатися до підтримки логістичних процесів у моменти максимального навантаження.

Крім того, варто відзначити роль технологічної оснащеності як елемента внутрішнього престижу компанії. ТОВ «ІРРИГАТОР УКРАЇНА» активно інвестує в оновлення парку сервісних автомобілів, сучасні засоби діагностики та спеціалізоване програмне забезпечення для гідравлічних розрахунків. Для професійної спільноти інженерів наявність передових інструментів праці є потужним фактором лояльності. Працівники сприймають технічне оновлення як свідчення фінансового здоров'я організації та серйозності її намірів на ринку, що, у свою чергу, знижує рівень тривожності та підвищує впевненість у завтрашньому дні.

Оцінюючи взаємодію з зовнішнім середовищем, слід підкреслити, що компанія виступає не просто як торговий посередник, а як експертний партнер для аграріїв. Такий статус вимагає від кожного співробітника - від водія до

директора - відповідності високим етичним стандартам ділового спілкування. Репутація ТОВ «ІРРІГАТОР УКРАЇНА» будується на принципах чесності та технічної обґрунтованості пропонуваніх рішень. Якщо певна технологія не є доцільною для конкретного клієнта, фахівці компанії орієнтовані на надання об'єктивної консультації, навіть якщо це не принесе миттєвого прибутку. Така стратегія довгострокового партнерства є фундаментальною ознакою корпоративної етики організації, яка виділяє його серед конкурентів і забезпечує високу частку повторних звернень клієнтів.

Для синтезу отриманих даних та визначення стратегічних перспектив доцільно застосувати методику SWOT-аналізу (табл. 2.3). Вона дозволяє оцінити, наскільки внутрішня культура (як сильна сторона) може нівелювати зовнішні загрози, а також виявити внутрішні слабкі місця, які потребують коригування для ефективного використання ринкових можливостей. Такий підхід забезпечує комплексне бачення, допомагає трансформувати потенціал корпоративної культури у стратегічну перевагу та мінімізувати ризики в умовах мінливого зовнішнього середовища.

Таблиця 2.3

SWOT-аналіз ТОВ «ІРРІГАТОР УКРАЇНА»

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
1. Висока інженерна експертиза 2. Прямі контакти з вендорами 3. Власна логістична база 4. Стійка фінансова динаміка та щорічне зростання чистого прибутку. 5. Наявність кваліфікованого іді базового штату персоналу, що постійно розширюється.	1. Сезонні коливання навантаження 2. Обмеженість бюджетів на PR та маркетингове просування. 3. Повільна діджиталізація внутрішнього навчання співробітників 4. Висока залежність операційної ефективності від кваліфікації ключових інженерів. 5. Обмежені можливості швидкого капіталообороту через специфіку розрахунків з аграріями.

Можливості (О)	Загрози (Т)
1. Глобальне потепління (ріст попиту) на системи штучного поливу та іригації. 2. Грантові програми для аграріїв. 3. Євроінтеграційні процеси та доступ до європейських фондів модернізації АПК. 4. Розширення дилерської мережі в регіонах з критичним рівнем посухи. 5. Впровадження інноваційних «розумних» систем автоматизації поливу (Smart Irrigation).	1. Військові ризики в регіоні 2. Волатильність валютного ринку 3. Зниження купівельної спроможності вітчизняних сільгоспвиробників. 4. Дефіцит кваліфікованих технічних кадрів на ринку праці через міграційні процеси. 5. Посилення конкуренції з боку дешевших та менш якісних аналогів обладнання.

Джерело: розроблено автором за [21,26]

Узагальнюючи економічну характеристику, слід зазначити, що ТОВ «ІРРІГАТОР УКРАЇНА» перебуває на етапі інтенсивного зростання. Стабільні фінансові результати та збалансована структура персоналу створюють сприятливі умови для подальшої систематизації корпоративних цінностей.

2.2. Оцінка поточного стану та складових корпоративної культури ТОВ «ІРРІГАТОР УКРАЇНА»

Для проведення всебічної діагностики корпоративної культури ТОВ «ІРРІГАТОР УКРАЇНА» було застосовано комплексний дослідницький підхід, що базується на методології Е. Шейна. Зазначена концепція дозволяє дослідити корпоративну культуру як багаторівневу систему, яка охоплює не лише зовнішні прояви діяльності організації, а й цінності, переконання та базові уявлення працівників, що визначають їхню поведінку в процесі виконання професійних обов'язків. Емпіричну основу дослідження становили результати анонімного анкетування 48 працівників підприємства, які представляли всі основні структурні підрозділи компанії. Додатково було проведено аналіз внутрішньої

документації підприємства, зокрема Кодексу корпоративної етики, посадових інструкцій, корпоративних регламентів та стратегічних документів розвитку підприємства [22,24,38].

Першочерговим об'єктом аналізу стала місія організації, яка формує загальний напрям розвитку підприємства та визначає його призначення на ринку. Згідно з офіційною позицією керівництва, місія ТОВ «ІРРІГАТОР УКРАЇНА» полягає у забезпеченні сталої врожайності через впровадження сучасних технологій зрошення та надання високоякісного експертного супроводу кожного проєкту. Результати проведеного анкетування свідчать про високий рівень обізнаності персоналу щодо місії компанії. Так, 96% респондентів підтвердили, що добре знають місію підприємства та розуміють її практичне значення для своєї діяльності. Середній показник за даним критерієм становив 4,8 бала з 5 можливих.

Високий рівень поінформованості працівників про місію компанії є важливим показником сформованої корпоративної культури, оскільки свідчить про наявність спільного бачення цілей та перспектив розвитку організації. Водночас аналіз відповідей дозволив виявити певні відмінності у сприйнятті місії представниками різних структурних підрозділів. Працівники інженерно-проєктного напрямку найчастіше асоціювали місію компанії з інноваційністю, точністю технічних рішень та технологічним розвитком галузі зрошення. Натомість співробітники сервісного підрозділу та логістики значно частіше акцентували увагу на забезпеченні якісного обслуговування клієнтів, оперативності виконання замовлень та надійності партнерських відносин. Така різниця у сприйнятті свідчить про те, що працівники розглядають місію крізь призму власних професійних функцій, що загалом позитивно впливає на реалізацію стратегічних цілей підприємства.

Важливим елементом корпоративної культури виступає система цінностей, яка визначає принципи взаємодії між працівниками, стандарти професійної поведінки та підходи до прийняття управлінських рішень. Для оцінювання значущості окремих цінностей респондентам було запропоновано

визначити ступінь їхнього прояву у повсякденній діяльності компанії. За результатами дослідження найвищу оцінку отримала цінність «Професійна експертиза та якість технічних рішень» - 4,9 бала або 98%. Це свідчить про домінування професійних компетенцій у системі корпоративних пріоритетів підприємства. Працівники зазначають, що професіоналізм, глибокі технічні знання та здатність вирішувати складні інженерні завдання є основними критеріями оцінки ефективності роботи персоналу.

Друге місце посіла цінність «Відповідальність перед партнером та кінцевим споживачем», яка отримала середню оцінку 4,7 бала або 94%. Отриманий результат демонструє високий рівень клієнтоорієнтованості підприємства та прагнення персоналу забезпечувати максимальну якість послуг і продукції. Працівники усвідомлюють прямий зв'язок між власною діяльністю та рівнем задоволеності клієнтів, що сприяє формуванню відповідального ставлення до виконання професійних обов'язків.

Разом із тим дослідження виявило окремі проблемні аспекти корпоративної культури. Зокрема, показник внутрішньої командної взаємодії та крос-функціональної підтримки склав 4,1 бала або 82%, що є найнижчим результатом серед основних корпоративних цінностей. Хоча абсолютне значення показника залишається достатньо високим, порівняно з іншими критеріями воно свідчить про наявність певних труднощів у взаємодії між структурними підрозділами. Працівники переважно орієнтуються на якісне виконання власних функціональних обов'язків, однак міжвідділова співпраця не завжди має системний характер. Це може призводити до зниження ефективності реалізації комплексних проєктів, які потребують активної координації дій різних служб підприємства.

Аналіз внутрішніх комунікацій показав, що на підприємстві сформовано ефективну систему обміну операційною інформацією. Використання корпоративної пошти, CRM-систем та інших цифрових інструментів дозволяє забезпечувати належний рівень контролю за виконанням завдань та оперативно передавати інформацію між підрозділами. Середній показник ефективності

внутрішніх комунікацій склав 4,2 бала або 84%, що свідчить про загальну задоволеність працівників існуючими механізмами інформаційного обміну.

Водночас результати анкетування засвідчили, що лише 78% співробітників вважають обсяг стратегічної інформації, яку вони отримують від керівництва, достатнім для розуміння перспектив розвитку підприємства. Аналогічний результат (78%) був отриманий за критерієм можливості впливати на управлінські рішення та висловлювати власні пропозиції щодо вдосконалення діяльності компанії. Це свідчить про певну централізацію процесу прийняття рішень та переважання вертикальних комунікацій над горизонтальними. Хоча працівники загалом позитивно оцінюють відкритість керівництва, вони висловлюють потребу в активнішому залученні до обговорення питань стратегічного розвитку підприємства.

Система адаптації нових співробітників отримала позитивну оцінку більшості респондентів. Середній показник її ефективності склав 4,3 бала або 86%. Працівники відзначають наявність чітко визначених процедур введення в посаду та ефективну підтримку з боку наставників. Особливо високу оцінку отримав механізм наставництва, який набрав 4,4 бала або 88%. Це свідчить про те, що підприємство приділяє значну увагу передачі професійного досвіду та формуванню необхідних компетенцій у нових співробітників.

Разом із тим проведений аналіз дозволив встановити, що основна увага в процесі адаптації приділяється професійному навчанню та освоєнню виробничих процесів, тоді як питання соціальної інтеграції нових працівників залишаються менш формалізованими. Відсутність спеціальних заходів, спрямованих на формування міжособистісних зв'язків і швидке включення новачків до корпоративного середовища, може негативно впливати на швидкість їхньої адаптації та рівень подальшої залученості до діяльності підприємства.

Значну увагу під час дослідження було приділено оцінці стилю керівництва. За результатами анкетування показник чіткості постановки завдань та організації роботи склав 4,6 бала або 92%, що свідчить про високий рівень управлінської дисципліни та ефективність системи контролю. Працівники

відзначають, що керівники чітко визначають цілі, встановлюють конкретні показники ефективності та забезпечують належний контроль за виконанням поставлених завдань.

Водночас показник визнання досягнень працівників становив лише 3,8 бала або 76%, що є найнижчим результатом серед усіх досліджуваних критеріїв. Це свідчить про недостатній рівень розвитку системи нематеріальної мотивації персоналу. Значна частина респондентів зазначила, що їхні професійні успіхи не завжди отримують належне публічне визнання з боку керівництва. За сучасних умов господарювання така ситуація може негативно впливати на рівень залученості персоналу та його довгострокову лояльність до підприємства.

Загалом результати дослідження свідчать про те, що корпоративна культура ТОВ «ІРРІГАТОР УКРАЇНА» перебуває на високому рівні розвитку. Загальна задоволеність працівників корпоративною культурою склала 4,4 бала або 88%, а готовність рекомендувати підприємство як роботодавця - 4,5 бала або 90%. Отримані результати дозволяють зробити висновок, що ключовими сильними сторонами корпоративної культури підприємства є високий професіоналізм персоналу, орієнтація на якість, відповідальність перед клієнтами та підтримка стратегічних цілей компанії. Водночас перспективними напрямками її подальшого розвитку є посилення міжфункціональної взаємодії між підрозділами, удосконалення системи внутрішніх комунікацій, розширення механізмів участі працівників у прийнятті управлінських рішень та впровадження сучасних інструментів нематеріальної мотивації й визнання персоналу (рис. 2.2).

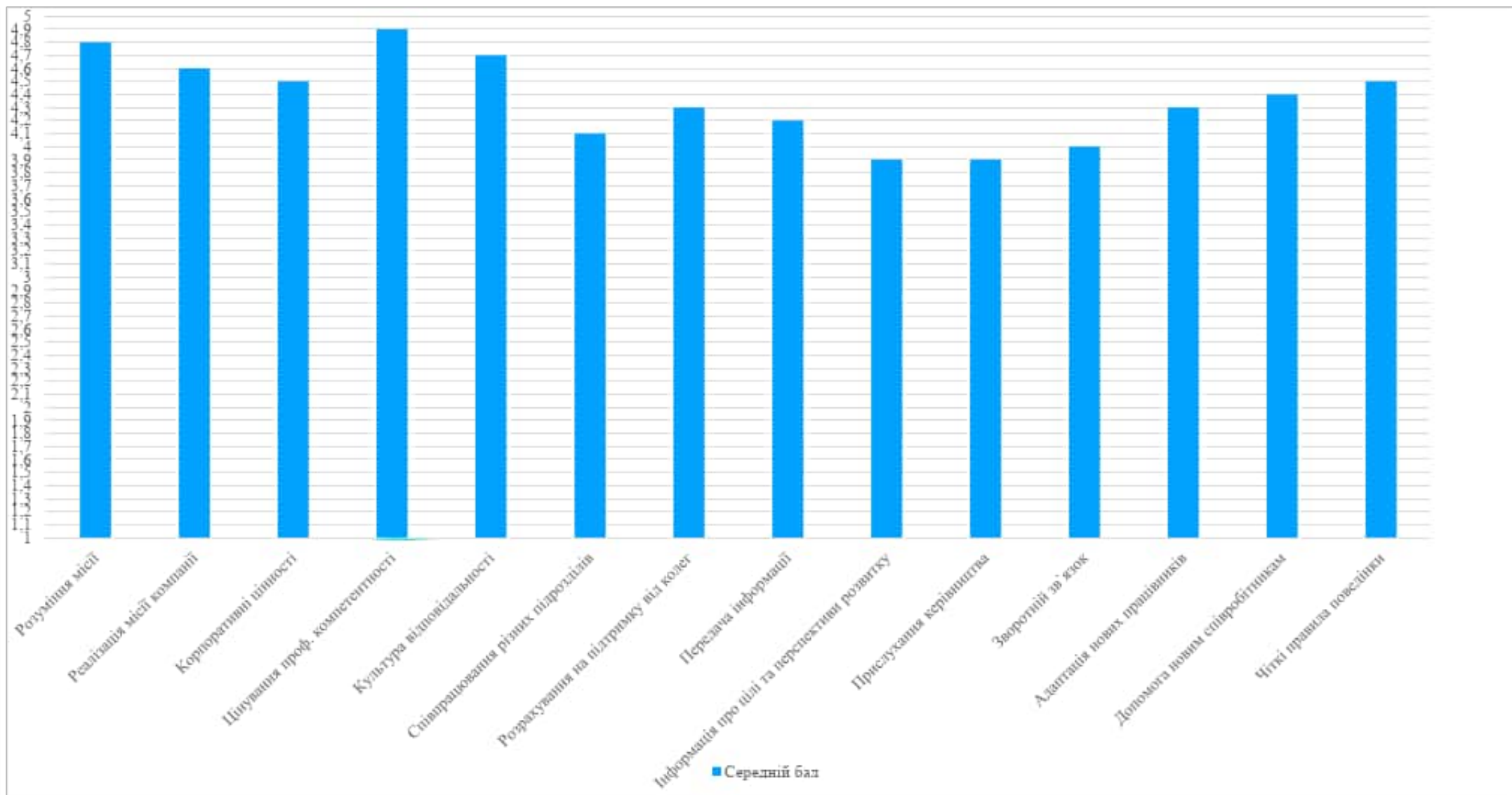


Рис. 2.2. Співвідношення параметрів стилю керівництва в ТОВ «ІРРІГАТОР УКРАЇНА»

Джерело: побудовано автором на основі [додаток А]

Аналіз видимого рівня культури - артефактів - підтвердив прагнення компанії до впорядкованості та системності. Використання єдиного візуального стилю в усіх елементах корпоративного середовища - від інтер'єру офісу в м. Одеса до дизайну спецодягу сервісних бригад - формує сильний та впізнаваний зовнішній бренд підприємства. Водночас результати дослідження виявили певний дефіцит «соціальних артефактів», тобто символічних практик, які б підкреслювали індивідуальну значущість працівників та їхній внесок у загальний результат діяльності компанії. Відсутність формалізованої системи нагородження та публічного визнання призводить до того, що якісно виконана робота сприймається як стандартна норма, а не як досягнення.

Попри це, важливу інтеграційну функцію виконують корпоративні традиції, зокрема щорічне «Закриття сезону» та щотижневі «Технічні сніданки». Дані заходи сприяють формуванню спільного професійного досвіду, зміцненню горизонтальних зв'язків між працівниками та розвитку відчуття належності до єдиного експертного середовища.

Окремо слід відзначити соціально-психологічний клімат у колективі, який загалом характеризується як «помірно напружений, але конструктивний». Високий рівень відповідальності, сезонність виконання робіт та проектний характер діяльності створюють періодичні ситуації професійного стресу. Водночас сформована культура взаємодопомоги в межах робочих груп дозволяє ефективно мінімізувати негативний вплив навантажень і підтримувати стабільну продуктивність персоналу.

Результати поглибленого анкетування підтверджують, що корпоративна культура ТОВ «ІРРІГАТОР УКРАЇНА» характеризується високим рівнем розвитку артефактного рівня та загалом сприятливим соціально-психологічним кліматом. Найбільш значущою мотиваційною складовою виступає професійна діяльність, пов'язана з використанням сучасних технологій (71%), що свідчить про домінування професійної ідентифікації працівників. Водночас найбільш проблемними зонами залишаються обмежені можливості кар'єрного розвитку

(44%) та недостатній рівень матеріальної винагороди (56%), що вказує на потребу посилення мотиваційної системи підприємства.

Для глибшого розуміння механізмів утримання персоналу було здійснено декомпозицію ключових факторів задоволеності працею. Отримані результати свідчать, що для працівників інженерно-сервісної організації матеріальна винагорода виконує переважно функцію гігієнічного чинника, тоді як основними драйверами мотивації виступають зміст професійної діяльності та престижність роботи з провідними технологічними брендами. Емпіричні дані дозволяють чітко структурувати систему пріоритетів персоналу, що відображено у розподілі факторів задоволеності (рис. 2.3).



Рис. 2.3. Структура факторів задоволеності працею персоналу

Джерело: розроблено автором за [Додаток Б]

Найбільшу питому вагу серед факторів задоволеності має можливість роботи з передовими технологіями брендів Netafim та Rivulis (42%), що підкреслює домінування професійної гордості у ціннісних орієнтаціях працівників. Матеріальний складник, включаючи рівень заробітної плати та стабільність виплат, посідає другу позицію (28%) і виконує роль базового стабілізуючого чинника. Соціально-психологічні фактори, зокрема

взаємовідносини в колективі та взаємодопомога, становлять 15%, тоді як матеріально-технічне забезпечення - 10%. Найменшу частку (5%) займає можливість кар'єрного зростання та визнання, що додатково підтверджує раніше виявлений дефіцит соціальних артефактів і вказує на необхідність подальшого розвитку системи нематеріальної мотивації.

Узагальнюючи, корпоративна культура підприємства має виражений технократичний характер із сильною орієнтацією на професіоналізм та технологічну ефективність. Водночас існуючі дисбаланси в системі визнання та кар'єрного розвитку визначають ключові напрями її подальшої гуманізації та вдосконалення.

2.3. Дослідження впливу корпоративної культури на результативність роботи та оцінка його ефективності.

Для отримання об'єктивної оцінки того, як корпоративна культура ТОВ «ІРРІГАТОР УКРАЇНА» корелює із показниками діяльності організації, було проведено комплексне емпіричне дослідження. Основним інструментом аналізу обрано методику OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument), розроблену К. Камероном та Р. Куїнном. Даний інструмент дозволяє не лише якісно описати середовище, а й перевести суб'єктивні відчуття персоналу у цифрові показники, що піддаються статистичній обробці та порівнянню [32].

Наукова база дослідження ґрунтується на концепції конкуруючих цінностей, де організація розглядається через призму двох осей: «гнучкість - стабільність» та «внутрішній фокус - зовнішній фокус». Взаємодія цих координат утворює чотири типи культур: Клан, Адхократія, Ринок та Ієрархія. Оцінка ефективності культури в межах даного підрозділу розглядається як ступінь відповідності існуючого профілю стратегічним завданням ТОВ «ІРРІГАТОР УКРАЇНА» у поточному ринковому циклі 2024-2026 рр.

Методологія дослідження передбачала анкетування 48 співробітників, які представляють ключові функціональні вертикалі: адміністрацію, проектно-інженерний відділ, логістику та сервісну службу. Респондентам було запропоновано оцінити шість ключових параметрів (вимірів) організації, розподіливши бали між поточною ситуацією («Як є зараз») та бажаною («Як має бути через 3–5 років»). Узагальнені результати за кожним із типів культур наведено у таблиці 2.4.

Перш ніж перейти до аналізу зведених даних, слід зауважити, що в ТОВ «ІРРІГАТОР УКРАЇНА» спостерігається високий ступінь узгодженості відповідей серед працівників різних відділів. Вказане свідчить про цілісність культурного поля організації - цінності «Ринку» та «Ієрархії» однаково глибоко проникли як у комерційний блок, так і в технічні підрозділи. Проте саме в технічних відділах спостерігається найвищий запит на зміни, що відображено у значних відхиленнях за шкалами «Клан» та «Адхократія». Отримані показники дозволяють сформулювати кількісний профіль, який наочно демонструє вектори необхідної трансформації управління.

Таблиця 2.4

Профіль корпоративної культури ТОВ «ІРРІГАТОР УКРАЇНА» за методикою
OCAI

Тип культури	Поточний стан (бали)	Бажаний стан (бали)	Відхилення (+/-)
Клан (внутрішній фокус, гнучкість)	22	35	+13
Адхократія (зовнішній фокус, гнучкість)	18	25	+7
Ринок (зовнішній фокус, стабільність)	32	22	-10
Ієрархія (внутрішній фокус, стабільність)	28	18	-10
УСЬОГО	100	100	-

Джерело: розроблено автором за результатами анкетування [Додаток В]

Аналіз отриманих кількісних даних дозволяє ідентифікувати домінуючий тип культури організації як Ринковий (32 бали). У контексті ТОВ «ІРРІГАТОР УКРАЇНА» це свідчить про високу концентрацію зусиль на зовнішніх цілях: виконанні планів реалізації систем поливу, підвищенні рентабельності та конкурентній боротьбі. Ефективність такої моделі на поточному етапі підтверджується фінансовими результатами (проаналізованими у п. 2.1), оскільки саме орієнтація на результат дозволила компанії зберегти частку ринку в складних економічних умовах.

Другим за значущістю вектором є Ієрархія (28 балів). Даний показник відображає високий рівень впорядкованості та контролю, що є критично важливим для інженерної галузі. Оцінка ефективності цього типу культури в ТОВ «ІРРІГАТОР УКРАЇНА» вказує на те, що регламентація процесів забезпечує стабільну якість сервісу та мінімізує помилки при комплектації замовлень. Проте поєднання «Ринок-Ієрархія» створює жорстку організаційну структуру, спрямовану на стабільність та контроль.

Для глибокої інтерпретації результатів було розраховано рівень задоволеності поточним станом через показник «культурного розриву». Найбільше відхилення спостерігається за шкалою Клану (+13 балів). Таким чином, це вказує на те, що за існуючої високої економічної ефективності, соціальна ефективність культури сприймається персоналом як недостатня. Співробітники демонструють виразне прагнення до збільшення частки внутрішньої підтримки, лояльності та менторства в колективі.

Також дослідження виявило запит на зростання Адхократичної складової (+7 балів). Така динаміка означає, що фахівці організації вбачають потенціал у підвищенні гнучкості та креативності, що є необхідною умовою для впровадження інноваційних зрощувальних технологій. Порівняння поточного та бажаного профілів наочно представлено на пелюстковій діаграмі (рис. 2.4).



Рис. 2.4. Візуалізація профілю корпоративної культури ТОВ «ІРІГАТОР УКРАЇНА»

Джерело: побудовано автором за даними опитування [Додаток В]

Оцінюючи загальну ефективність корпоративної культури як системи управління, можна стверджувати, що вона демонструє високу функціональну придатність. Існуюча модель забезпечує:

- чітку трансляцію цілей керівництва до лінійних виконавців;
- високий рівень відповідальності за кінцевий технічний результат;
- керованість підрозділами у пікові періоди сезонних робіт.

Водночас, кількісний аналіз за методикою ОСАІ виявив «перегрів» ринкових та ієрархічних механізмів. Сумарна вага типів, орієнтованих на стабільність та контроль (Ринок + Ієрархія), складає 60 балів, тоді як типи, орієнтовані на гнучкість та розвиток (Клан + Адхократія), займають лише 40 балів. У бажаному профілі ця пропорція змінюється на користь гнучкості (60 балів сумарно для Клану та Адхократії), що свідчить про необхідність перегляду існуючих підходів до управління.

Слід зауважити, що виявлений домінувальний профіль «Ринок-Ієрархія» є типовим для компаній, що перебувають на стадії інтенсивного зростання в

умовах жорсткої конкуренції. Проте, з погляду теорії організаційного розвитку, такий дисбаланс (60 балів стабільності проти 40 балів гнучкості) свідчить про те, що система управління в ТОВ «ІРРІГАТОР УКРАЇНА» працює в режимі «експлуатації існуючих ресурсів», а не «пошуку нових можливостей». Ефективність культури наразі є високою лише в короткостроковій перспективі, оскільки вона дозволяє витискати максимальний результат за рахунок дисципліни.

Математичне підтвердження цього дисонансу ми бачимо у показнику «культурного розриву» за типом Клан (+13 балів), що в управлінській науці трактується як серйозний сигнал про дефіцит соціального капіталу. Оцінка ефективності в даному випадку демонструє, що існуюча культура фактично «кредитується» за рахунок лояльності персоналу, яка поступово вичерпується. Якщо вчасно не скоригувати курс у бік «гнучких» типів (Клан та Адхократія), компанія ризикує зіткнутися з ефектом «бюрократичного тромбу», коли складність внутрішніх процедур почне переважати над швидкістю прийняття ринкових рішень.

Таким чином, у даному підрозділі встановлено, що поточна корпоративна культура ТОВ «ІРРІГАТОР УКРАЇНА» є зрілою та дієвою в контексті досягнення операційних фінансових цілей. Проте виявлений значний розрив між фактичними показниками та очікуваннями персоналу вказує на накопичення внутрішнього дисонансу, що робить актуальним подальший детальний аналіз конкретних чинників та бар'єрів, які наразі обмежують трансформаційний потенціал культури та можуть стати перешкодою для її подальшого розвитку.

2.4. Аналіз проблем, що стримують розвиток корпоративної культури

Проведене у попередніх розділах кількісне та якісне дослідження дозволило виявити критичний дисонанс між фактичним станом корпоративної

культури ТОВ «ІРРІГАТОР УКРАЇНА» та цільовими орієнтирами персоналу. Попри стабільні фінансові показники, в організації накопичився масив прихованих проблем, які виступають інерційним бар'єром для її подальшої трансформації. Детальний аналіз дозволяє класифікувати ці проблеми за кількома ключовими векторами.

По-перше, системною проблемою є криза ієрархічного управління та «бюрократичний параліч» ініціатив. У ТОВ «ІРРІГАТОР УКРАЇНА» сформувалася культура «суворого дотримання протоколу», яка була ефективною на етапі становлення, але стала гальмом у період цифрової трансформації. Проблема полягає у надмірній централізації прийняття рішень: навіть дрібні питання щодо заміни комплектуючих на об'єктах або зміни графіка сервісного обслуговування потребують візування декількох рівнів менеджменту. Наведене створює ситуацію «навченої безпорадності» серед лінійного персоналу - інженери та монтажники припиняють пропонувати раціоналізаторські рішення, оскільки процедура їхнього впровадження є занадто виснажливою та тривалою.

По-друге, гострою проблемою є функціональна роз'єднаність та відсутність синергії між підрозділами. Домінування «Ринкового» типу культури (32 бали за ОСАІ) призвело до того, що кожен відділ фокусується виключно на власних KPI, сприймаючи суміжні підрозділи не як партнерів, а як внутрішніх опонентів. Наприклад, комерційний відділ, орієнтований на обсяги продажів, може ігнорувати технічні обмеження сервісної служби, що призводить до конфліктів на етапі реалізації проєктів. Відсутність культури «горизонтальних зв'язків» породжує інформаційний вакуум: успішні кейси чи помилки одного підрозділу не стають досвідом для інших. Вказана ізольованість блокує розвиток компанії як єдиного організму, перетворюючи її на набір автономних бізнес-одиниць.

По-третє, спостерігається деградація механізмів нефінансової мотивації та професійного визнання. Дослідження виявило, що в ТОВ «ІРРІГАТОР УКРАЇНА» панує технократичний підхід: «працівник - це ресурс для досягнення прибутку». Стримуючим фактором розвитку є відсутність культури зворотного

зв'язку (feedback). У компанії налагоджена система стягнень та штрафів за помилки, проте практично відсутня система публічного визнання особливих досягнень. Наведене призводить до розмивання професійної ідентичності - фахівці не відчують своєї причетності до успіхів бренду, що прямо корелює з виявленим дефіцитом «Кланової» складової (+13 балів). Працівники сприймають свою роботу як тимчасовий контракт, а не як спільний шлях розвитку.

По-четверте, бар'єром є відсутність стратегічного управління знаннями та внутрішнього навчання. У ТОВ «ІРІГАТОР УКРАЇНА» знання зосереджені в окремих «ключах-експертах», але не стають корпоративним надбанням. Відсутність культури наставництва (що є базою Кланової моделі) призводить до того, що адаптація нових співробітників проходить стихійно, що створює ризики «інтелектуальної вразливості»: при звільненні провідного інженера компанія втрачає унікальні компетенції щодо конкретних об'єктів зрошення, оскільки культура документування та передачі досвіду не є частиною корпоративного ДНК.

По-п'яте, ціннісний розрив між менеджментом та персоналом у питаннях «work-life balance». Специфіка бізнесу ТОВ «ІРІГАТОР УКРАЇНА» передбачає екстремальні навантаження у весняно-літній період. Проте відсутність культури компенсації цих зусиль (не лише матеріальної, а й емоційної) призводить до хронічного вигорання. Керівництво розглядає понаднормову роботу як норму, не пропонуючи натомість заходів з оздоровлення психологічного клімату. Описана управлінська позиція створює підґрунтя для «тихого звільнення», коли ключові фахівці формально виконують обов'язки, але повністю втрачають залученість та інтерес до розвитку компанії.

Систематизуючи викладене, можна виділити наступні ключові проблеми (табл. 2.5):

Матриця проблем розвитку корпоративної культури ТОВ «ІРРІГАТОР
УКРАЇНА»

Сфера впливу	Зміст проблеми	Наслідки для результативності
Управління	Надмірна ієрархічність та дефіцит делегування	Низька швидкість прийняття рішень, стагнація ініціатив
Комунікації	«Силосні вежі» (ізоляція відділів)	Конфлікти в проєктах, дублювання помилок
Людський капітал	Відсутність системи визнання та наставництва	Висока плинність експертних кадрів, втрата досвіду
Інновації	Страх перед помилкою через ринкову жорсткість	Відмова від впровадження нових технологій (Адхократії)

Джерело: розроблено автором за [Додаток В]

Аналіз проблем показує, що корпоративна культура ТОВ «ІРРІГАТОР УКРАЇНА» перебуває у стані «застиглої структури». Вона була ідеальною для періоду швидкого захоплення ринку, але стала затісною для етапу якісного сервісного розвитку та інновацій. Головним стримуючим фактором є психологічна неготовність вищої ланки менеджменту до трансформації стилю лідерства від «контролюючого» до «підтримуючого». Без усунення цих бар'єрів будь-які спроби впровадити нові стратегічні цілі будуть ігноруватися корпоративним імунітетом організації.

Таким чином, виявлені проблеми мають комплексний характер і потребують не косметичних змін, а глибокої реконцептуалізації відносин «керівник-підлеглий» та «відділ-відділ». Така необхідність ставить перед організацією завдання розробки комплексної програми трансформації культури, яка буде запропонована у наступному розділі.

Висновки до розділу 2

У ході аналізу ТОВ «ІРРІГАТОР УКРАЇНА» виявлено, що його лінійно-функціональна структура та технократичний стиль керівництва за Блейком-Мутон забезпечують жорсткий вертикальний контроль, але блокують гнучкість організації. Позитивна фінансова динаміка супроводжується зростанням плинності інженерних кадрів, оскільки високі результати досягаються переважно через інтенсифікацію праці на тлі ігнорування соціокультурних потреб персоналу.

Діагностика за методом OSAI підтвердила домінування Бюрократичної культури при гострому дефіциті Кланової та Адхократичної складових, тоді як працівники прагнуть посилення підтримки та інновацій. Сформована матриця проблем вказує на деградацію нефінансової мотивації, відсутність зворотного зв'язку і наставництва, а також на хронічне вигорання через порушення балансу роботи та особистого життя. Чинна модель вичерпала свій потенціал, що вимагає реконцептуалізації управління та розробки програми соціокультурної трансформації.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ЗАХОДІВ З РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

3.1. Стратегічні заходи щодо вдосконалення корпоративної культури ТОВ «ІРРІГАТОР УКРАЇНА»

На основі результатів діагностики, проведеної у другому розділі, стає очевидним, що стратегічний розвиток ТОВ «ІРРІГАТОР УКРАЇНА» потребує переходу від жорсткої технократичної моделі до гнучкої, людиноцентрованої культури. Стратегічні заходи мають бути спрямовані на подолання виявленого «культурного розриву» та гармонізацію інтересів бізнесу із соціальними очікуваннями персоналу. Враховуючи специфіку діяльності компанії в аграрному секторі та гостру потребу в інноваціях, пропонується реалізація комплексної стратегії трансформації, яка базується на трьох ключових векторах: «Відкритість», «Розвиток» та «Синергія» [18,19].

Першим стратегічним вектором є перехід до моделі «Відкритого лідерства» (трансформація за типом «Клан»). Оскільки дослідження виявило значний дефіцит наставництва та підтримки (+13 балів за OCAI), стратегічним заходом є докорінна зміна парадигми взаємодії керівництва з підлеглими. Пропонується впровадження концепції «Servant Leadership» (лідерство як служіння), де головною роллю топ-менеджменту стає усунення бар'єрів для роботи персоналу, а не просто жорсткий контроль за показниками. Впровадження зазначеного підходу передбачає делегування операційних повноважень лінійним керівникам для зниження рівня ієрархічності, запровадження регулярних стратегічних сесій за участю представників усіх відділів, а також створення системи «відкритих дверей», де кожен інженер може безпосередньо звернутися до керівництва з пропозицією.

Другим стратегічним напрямом є стимулювання «Адхократичної ініціативи» через створення внутрішнього середовища підтримки інновацій. Для

ТОВ «ІРРІГАТОР УКРАЇНА» критично важливо підвищити рівень Адхократії з 18 до 25 балів. Стратегічним заходом у цьому контексті є розробка та впровадження «Положення про внутрішнє раціоналізаторство». Дана ініціатива має на меті легалізувати право на помилку при експериментах з новими технологіями зрошення. Стратегія передбачає виділення фонду розвитку на пілотні проекти, які ініціюються самими співробітниками. Наведене дозволить перетворити персонал із простих виконавців інструкцій на активних суб'єктів інноваційного процесу.

Третім стратегічним вектором виступає «Комунікаційна інтеграція» (подолання «силових веж»). Для усунення функціональної роз'єднаності пропонується впровадження єдиного цифрового культурного простору. Стратегічним заходом тут є розробка Корпоративного кодексу цінностей, який має стати фундаментом для взаємодії між відділами. Зокрема, пропонується створення крос-функціональних робочих груп для реалізації складних об'єктів, де відповідальність за фінальний результат розподіляється між комерційним, проєктним та сервісним відділами порівну.

Реалізація окреслених стратегічних векторів потребує перегляду засадничих принципів функціонування внутрішньої архітектури організації. Зокрема, трансформація у напрямку «Відкритого лідерства» не може бути обмежена лише деклараціями - вона передбачає реінжиніринг системи управлінської вертикалі. Для ТОВ «ІРРІГАТОР УКРАЇНА» це означає впровадження практики «зворотного делегування», коли повноваження щодо прийняття оперативних рішень на об'єктах передаються від топ-менеджменту до провідних інженерів проєктів. Наведене дозволить не лише розвантажити керівництво для вирішення стратегічних завдань, а й сформувати у персоналу почуття суб'єктності та відповідальності за кінцевий результат, що є фундаментом Кланової культури.

Щодо стратегічного вектора «Адхократичної ініціативи», то ключовим механізмом тут має стати легітимізація інноваційного пошуку. В умовах 2026 року, коли аграрний сектор активно впроваджує технології «розумного

зрошення» та автоматизацію на базі ІШ, ТОВ «ІРРІГАТОР УКРАЇНА» ризикує втратити технологічне лідерство, якщо продовжуватиме спиратися лише на жорсткі регламенти. Стратегія передбачає створення «зон творчої свободи», де проєктні групи можуть тестувати нові гідравлічні схеми чи програмне забезпечення без страху отримати депреміювання за відхилення від стандарту в разі невдачі. Такий підхід дозволить конвертувати накопичений досвід інженерів у нові патенти та унікальні торгові пропозиції компанії [34,42].

Особливе місце у стратегії посідає комунікаційна інтеграція, яка має на меті ліквідацію бар'єрів між «технократами» (проєктувальниками) та «комерсантами» (відділом продажів). Стратегічним заходом у цьому напрямі є зміна системи оцінки ефективності підрозділів: від індивідуальних планів відділів до інтегрованих показників задоволеності клієнта. Такий підхід передбачає, що преміальний фонд проєктного відділу має частково залежати від успішності сервісного обслуговування об'єкта через рік після його запуску. Така взаємозалежність примусить підрозділи працювати як єдиний організм, обмінюватися знаннями та підтримувати один одного, що прямо відповідає цільовому профілю трансформації корпоративної культури.

Крім того, стратегія передбачає впровадження елементів «Бренду роботодавця» (Employer Branding) як всередині компанії, так і на зовнішньому ринку праці. Для ТОВ «ІРРІГАТОР УКРАЇНА» це важливо з огляду на дефіцит вузькоспеціалізованих кадрів. Корпоративна культура має стати «магнітом», що утримує таланти не через контроль, а через спільні цінності та можливості професійної самореалізації. Для структурування запропонованих змін та визначення їхнього впливу на організаційні параметри, розроблено стратегічну карту трансформації (табл. 3.1).

Комплексна реалізація зазначених векторів дозволить трансформувати корпоративну культуру з інструменту стримування у потужний драйвер стратегічного оновлення компанії. Для забезпечення системності цього процесу необхідно чітко розмежувати цільові показники змін та інструменти їх досягнення в межах єдиної управлінської моделі. З огляду на це, запропонований

план дій доцільно представити у вигляді стратегічної карти, що візуалізує перехід до бажаного культурного профілю:

Таблиця 3.1

Стратегічна карта розвитку корпоративної культури ТОВ «ІРРІГАТОР
УКРАЇНА» на 2026-2027 рр.

Стратегічна ціль	Очікувана зміна за OCAI	Ключові інструменти реалізації	Очікуваний бізнес-ефект
Гуманізація середовища	Клан: 22 → 35	Програма наставництва, система нефінансового визнання	Зниження плинності кадрів на 15-20%
Стимулювання інновацій	Адхократія: 18→25	Фонд раціоналізаторських ідей, «право на ризик»	Збільшення кількості нових технологічних рішень
Дебюрократизація	Ієрархія: 28→18	Спрощення регламентів, автоматизація звітності	Скорочення часу на погодження проєктів на 30%
Клієнтоорієнтованість	Ринок: 32→22	Крос-функціональні команди, сервіс етика	Підвищення LTV та лояльності клієнтів

Джерело: розроблено автором

Важливо розуміти, що стратегічні заходи не дадуть миттєвого фінансового результату, оскільки культура має високу інерційність. Проте їхня

реалізація дозволить створити надійний фундамент для сталого розвитку. Ефективність запропонованої стратегії полягає у зміщенні акцентів із зовнішнього адміністративного тиску на внутрішню мотивацію фахівців. Таким чином, стратегія вдосконалення культури ТОВ «ІРРІГАТОР УКРАЇНА» полягає в органічному поєднанні «жорстких» систем управління (контроль якості, KPI) із «м'якими» факторами (довіра, навчання, спільні цінності). Подібний інтегрований підхід дозволить компанії вийти на новий рівень організаційної зрілості, де корпоративна культура стає не просто формальним фоном, а головною конкурентною перевагою на ринку зрошувальних систем.

3.2. Розвиток системи внутрішніх комунікацій та мотивації персоналу

Успішна трансформація корпоративної культури ТОВ «ІРРІГАТОР УКРАЇНА» неможлива без докорінної перебудови системи внутрішніх комунікацій, яка за результатами аналізу у другому розділі характеризується фрагментарністю, надмірною формалізацією та наявністю «комунікаційних бар'єрів» між функціональними підрозділами. Розвиток комунікаційного середовища має на меті не лише прискорення інформаційних потоків, а й ліквідацію «інформаційного вакууму», що є необхідною умовою для підвищення організаційної гнучкості та залученості персоналу.

Першочерговим стратегічним заходом у сфері комунікацій є створення та впровадження інтегрованої цифрової екосистеми - корпоративного порталу на базі існуючої ERP-системи. На відміну від стандартних месенджерів, цей інструмент має стати «єдиним джерелом істини» для всіх співробітників. Основними структурними модулями цієї платформи мають стати:

1. Інтерактивна Wiki-база знань: яка є централізованим сховищем інтелектуального капіталу компанії. Тут мають накопичуватися не лише технічні регламенти, а й «жива» експертиза: відеоуроки з монтажу специфічних вузлів

зрошення, кейси вирішення нестандартних гідравлічних завдань та архіви проєктної документації. Функціонування цієї бази дозволяє нівелювати проблему «інтелектуальної вразливості», коли критичні знання зосереджені в головах лише кількох ключових фахівців.

2. Візуальний дашборд «Життєвий цикл проєкту»: Кожен співробітник - від комірника до топ-менеджера - повинен мати змогу бачити статус реалізації об'єктів у реальному часі. Така візуалізація створює відчуття спільної справи та дозволяє відділам синхронізувати свої зусилля без зайвих бюрократичних запитів, що прямо знижує ієрархічний тиск (зменшення балів за типом «Ієрархія»).

3. Модуль «Ідея для бізнесу»: Спеціалізована форма для подання раціоналізаторських пропозицій із прозорою системою відстеження їх розгляду. Кожна ідея, що пройшла етап впровадження, має супроводжуватися публічним визнанням автора на головній сторінці порталу.

Особливу увагу слід приділити зміні формату внутрішніх нарад. Замість директивного стилю управління пропонується впровадження методології «Lessons Learned» (аналіз засвоєних уроків). Після завершення кожного сезону або великого проєкту (наприклад, будівництва насосної станції) представники всіх залучених відділів мають збиратися для фасилітованої дискусії. Мета - не знайти винного у помилках, а зафіксувати досвід: що пройшло вдало, а де виникли комунікаційні збої. Зазначений формат взаємодії формує психологічну безпеку та довіру (Клан), а також стимулює професійне зростання (Адхократія) [21,40].

Паралельно із комунікаційним розвитком критичного оновлення потребує система мотивації персоналу. Традиційні методи матеріального стимулювання в ТОВ «ІРРІГАТОР УКРАЇНА» вичерпали свій ресурс, оскільки вони фокусуються на короткострокових результатах і не враховують потребу працівників у професійній самореалізації та повазі. Пропонується перехід до комплексної моделі «Total Rewards», яка інтегрує матеріальні та нематеріальні чинники.

Ключові компоненти оновленої системи мотивації включають:

1. Впровадження концепції «Кафетерій пільг»: Кожен працівник отримує певний ліміт балів (залежно від стажу та результативності), які він може самостійно «витратити» на пакет бенефітів, що є найбільш актуальними для нього в даний момент. Серед доступних опцій передбачено медичне страхування, оплата палива для приватного авто, курси англійської мови або сертифікат на професійне навчання. Такий підхід демонструє повагу компанії до індивідуальних потреб працівника (тип «Клан»).

2. Програма «Внутрішнє менторство»: Система мотивації для досвідчених інженерів має включати не лише грошові бонуси за навчання новачків, а й статусний елемент. Наприклад, надання звання «Золотий наставник» із відповідними привілеями (пріоритетне право на вибір часу відпустки, участь у стратегічних радах). Така ініціатива стимулює передачу знань та зміцнює внутрішні зв'язки.

3. Гейміфікація робочих процесів: Для зниження рівня стресу в піковий сезон пропонується запровадження внутрішньої системи «вдячностей». Працівники можуть дарувати один одному віртуальні «токени вдячності» за допомогу в проєктах або консультації. Наприкінці кварталу ці токени можна обміняти на корпоративний мерч або додаткові вихідні. Такий механізм перетворює рутинну взаємодію на цікаву командну гру.

Для структурування запропонованих змін розроблено розширену модель взаємозв'язку інструментів та їхнього впливу на культурні типи (табл. 3.2).

Комплексна матриця комунікацій та мотивації в ТОВ «ІРРІГАТОР УКРАЇНА»

Категорія інструментів	Конкретний захід	Очікуваний психологічний ефект	Вплив на тип культури
Комунікаційні	Корпоративна Wiki-база знань	Відчуття професійної впевненості, зниження страху помилки	Адхократія (+), Ієрархія (-)
Комунікаційні	Крос-функціональні мітапи (Lessons Learned)	Ліквідація міжособистісних бар'єрів. згуртованість	Клан (+), Ринок (-)
Мотиваційні	Система «Кафетерій пільг»	Відчуття турботи про особисті інтереси	Клан (++)
Мотиваційні	Публічне визнання та «Програма раціоналізаторства»	Зростання суб'єктності та залученості працівника	Адхократія (++), Ринок (-)
Мотиваційні	Гейміфікація (система внутрішніх подяк)	Зниження конфліктності, фасилітація взаємодопомоги	Клан (+), Адхократія (+)

Джерело: розроблено автором

Важливим аспектом є також етичний кодекс комунікацій, який має регламентувати культуру зворотного зв'язку. Керівництво має навчитися давати не лише «коригувальні» зауваження, а й «підтримувальний» фідбек. Такий

аспект фундаментально змінює атмосферу в офісі: працівник перестає очікувати на критику і починає фокусуватися на досягненні спільних цілей.

Таким чином, запропонований розвиток системи внутрішніх комунікацій та мотивації дозволить ТОВ «ІРРІГАТОР УКРАЇНА» створити унікальне ціннісне середовище. Зазначене не лише знизить плинність кадрів, а й сформує потужний внутрішній бренд, який залучатиме на ринку найкращих фахівців. Ефективна комунікація та гнучка мотивація стають тими «м'якими» факторами, що перетворюють жорстку ієрархічну структуру на живу екосистему, здатну до саморозвитку та постійного вдосконалення.

3.3. Обґрунтування фінансово-економічної ефективності запропонованих заходів

Впровадження комплексних заходів із розвитку корпоративної культури в ТОВ «ІРРІГАТОР УКРАЇНА» потребує певних фінансових інвестицій, проте їх слід розглядати не як витрати, а як стратегічні інвестиції в інтелектуальний капітал організації. Економічна ефективність запропонованих змін проявляється через синергетичний ефект від зниження витрат на плинність кадрів, скорочення часових втрат на внутрішню бюрократію та зростання інноваційної активності. Для оцінки фінансової доцільності було розраховано прогнозний ефект від впровадження системи внутрішніх комунікацій та нефінансової мотивації за трьома ключовими напрямками.

Першим напрямом є ефект від зниження плинності кадрів, оскільки низька задоволеність соціокультурним простором створює суттєві ризики звільнення ключових інженерів. Вартість заміни одного кваліфікованого фахівця, що включає пошук, адаптацію, навчання та недоотриманий прибуток під час виходу на повну продуктивність, становить від 3 до 6 його місячних окладів. За прогнозними оцінками, впровадження програми наставництва та

системи «Кафетерій пілг» дозволить знизити плинність кадрів на 15-20%. При середньому окладі фахівця у 40 000 грн вартість втрати одного працівника складає близько 120 000 грн, тому запобігання звільненню лише 5 ключових осіб на рік забезпечить пряму економію у розмірі 600 000 грн.

Другим напрямом виступає ефект від оптимізації внутрішніх комунікацій шляхом розгортання корпоративного порталу та формування Wiki-бази знань, що дозволить мінімізувати час на пошук необхідної технічної інформації та узгодження документів. Експертні оцінки свідчать, що в надмірно ієрархічних структурах працівники витрачають до 20% робочого часу на нераціональні комунікативні потоки. Автоматизація та підвищення прозорості процесів дозволять вивільнити щонайменше 5% робочого часу персоналу. При штаті у 50 осіб вивільнення 5% часу еквівалентно роботі 2.5 додаткових штатних одиниць без збільшення фонду оплати праці, що в грошовому еквіваленті становить близько 1 200 000 грн на рік.

Третім напрямом є ефект від зростання залученості та інноваційної активності персоналу. Стимулювання Адхократичної складової через «Програму раціоналізаторства» та створення відповідного фонду ідей дозволить компанії впроваджувати локальні технічні рішення, які знижують собівартість монтажу або енергоємність систем зрошення. Навіть одна реалізована ідея, що економить лише 2% матеріальних витрат на великому об'єкті вартістю 5 млн грн, здатна принести 100 000 грн додаткового прибутку. Зазначені соціокультурні ефекти формують фінансову базу проєкту, інвестиційний бюджет якого розраховано на період 2026-2028 років. Загальний обсяг інвестиційних витрат становить 300 тис. грн, а фінансування здійснюватиметься за рахунок власних коштів підприємства.

Бюджет проекту з розвитку корпоративної культури ТОВ «ІРРІГАТОР
УКРАЇНА» (тис. грн)

Стаття витрат	2026	2027	2028	Разом
Закупівля та розробка програмного забезпечення (софт, платформи)	240	-	-	240
Монтаж, налаштування та інтеграція комунікаційних систем	30	10	-	40
Навчання персоналу та проведення крос-функціональних мітапів	10	-	-	10
Поточне обслуговування та адміністрування баз знань	-	5	5	10
Разом витрати (ІС)	280	15	5	300

Джерело: розраховано автором

Після завершення основного етапу впровадження інструментів у 2026 році, починаючи з 2027 року очікується планомірне зростання ефективності праці, оптимізація витрат та формування стабільного додаткового чистого грошового потоку. Прогноз чистих грошових надходжень, капіталізованих внаслідок соціокультурних трансформацій, наведено у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Прогноз чистих грошових потоків від реалізації проекту (тис. грн)

Рік	Додатковий прибуток (економія від оптимізації)	Поточні витрати на проєкт	Чистий грошовий потік (CFt)
2026	-	300	-300
2027	150	30	120
2028	180	40	140
2029	200	45	155
2030	210	50	160

Джерело: розраховано автором

Для врахування фактору часу, інфляційних процесів та ризиків знецінення грошових коштів здійснено дисконтування прогнозних потоків. Ставку

дисконтування прийнято на рівні облікової ставки Національного банку України, що умовно становить 16%. Для кожного року обчислюється дисконт-фактор (DF_t) за формулою:

$$DF_t = \frac{1}{(1+r)^t} \quad (3.1)$$

Та дисконтований грошовий потік (PV_t):

$$PV_t = CF_t \times DF_t \quad (3.2)$$

Розрахунок коефіцієнтів дисконтування та визначення кумулятивного дисконтованого доходу, який відображає реальний фінансовий результат проєкту, представлено в таблиці 3.5.

Таблиця 3.7

Розрахунок дисконтованих грошових потоків проєкту ($r = 16\%$)

Рік	CF _t , тис. грн	Дисконт-фактор (DF _t)	Дисконтований потік (PV _t)	Кумулятивний PV _t , тис. грн
2026	-300	1,000	-300,0	-300,0
2027	120	0,862	103,4	-196,6
2028	140	0,743	104,0	-92,6
2029	155	0,641	99,4	6,8
2030	160	0,552	88,3	95,1

Джерело: розраховано автором

На основі отриманих розрахункових даних було визначено ключові критерії економічної ефективності інвестиційного проєкту за такими методологічними підходами:

Чиста приведена вартість (NPV):

$$NPV = \sum PV_t - IC \quad (3.3)$$

$$NPV = (103,4 + 104,0 + 99,4 + 88,3) - 300 = 395,1 - 300 = +95,1 \text{ тис. грн}$$

Оскільки $NPV > 0$, то проект ефективний.

Індекс прибутковості (PI):

$$PI = \frac{\sum PV_t}{IC} = \frac{395,1}{300} = 1,32 \quad (3.4)$$

Оскільки $PI > 1$, то проект доцільний.

Внутрішня норма дохідності (IRR): Знаходиться методом підбору ставки, за якої $NPV = 0$. У нашому прикладі $IRR = 22\%$, що перевищує ставку дисконту (16%).

Простий період окупності (PP):

$$PP = \frac{IC}{CF_{avg}} = \frac{300}{(120+140+155+160)/4} = 2,0 \text{ роки} \quad (3.5)$$

Дисконтований період окупності (DPP):

$$DPP = \frac{IC}{PV_{avg}} = \frac{300}{(103,4+104,0+99,4+88,3)/4} = 3,8 \text{ роки} \quad (3.6)$$

Таблиця 3.8

Узагальнені показники економічної ефективності стратегічного проекту

Показник	Формула	Значення	Норма / критерій	Висновок
NPV	$\sum PV_t - IC$	+95,1 тис. грн	>0	ефективний
PI	$\sum PV_t / IC$	1,32	>1	ефективний
IRR	ставка при $NPV = 0$	22 %	>16%	ефективний
PP	IC / CF_{avg}	2,0 роки	<5 років	прийнятно
DPP	з таблиці PV	3,8 роки	<5 років	прийнятно

Джерело: розраховано автором

Розрахунок показників ефективності повністю підтвердив економічну доцільність та фінансову спроможність запропонованого проекту. Запропонований комплекс інструментів дозволяє суттєво підвищити стратегічну стійкість ТОВ «ІРРІГАТОР УКРАЇНА», мінімізувати фінансові втрати від деструктивної плинності експертних кадрів, оптимізувати витрати внутрішнього часу на комунікації, покращити загальний ESG-профіль підприємства та забезпечити надійну основу для реалізації довгострокової корпоративної стратегії сталого розвитку.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі обґрунтовано проект соціокультурної трансформації ТОВ «ІРРІГАТОР УКРАЇНА» через перехід від жорсткої технократичної моделі до людиноцентрованої архітектури. Реформи базуються на трьох векторах: «Відкритість» (впровадження Servant Leadership), «Розвиток» (легалізація права на ризик та раціоналізаторство) та «Синергія» (створення цифрового порталу з Wiki-базою знань). Запропонований комплекс інструментів, що включає систему мотивації «Кафетерій пільг», внутрішнє менторство та гейміфікацію, відображено у стратегічній карті на 2026–2027 роки, яка забезпечує цільовий зсув шкал за методикою OCAI у бік Кланової та Адхократичної культур при зниженні ієрархічного тиску.

Розрахунок інтегральних показників ефективності при ставці дисконтування 16% підтвердив високу комерційну доцільність проекту з бюджетом 300 тис. грн. Чиста приведена вартість є додатною ($NPV = +95,1$ тис. грн), індекс прибутковості становить 1,32, а внутрішня норма дохідності ($IRR = 22\%$) перевищує бар'єрний рівень. Проект окупається за 2,0 роки (дисконтований період - 3,8 роки) за рахунок економії від зниження плинності кадрів на 15–20% та вивільнення 5% робочого часу персоналу, що перетворює оновлену корпоративну культуру компанії на стійку конкурентну перевагу.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі проведено комплексне науково-прикладне дослідження, об'єктом якого виступила система управління корпоративною культурою ТОВ «ІРПАТОР УКРАЇНА». Підсумкові результати роботи дозволяють стверджувати, що поставлена мета - розробка науково обґрунтованих заходів із розвитку організаційного середовища для підвищення загальної ефективності діяльності організації - була досягнута у повному обсязі через виконання всіх сформульованих завдань. Здійснене теоретичне узагальнення концептуальних засад корпоративної культури на основі критичного аналізу вітчизняних та зарубіжних джерел дозволило довести, що в умовах цифрової трансформації 2026 року вона перестає бути «м'яким» чинником управління і перетворюється на жорсткий фундамент конкурентоспроможності. Для організацій аграрного сектору, які спеціалізуються на високотехнологічних системах іригації, культура має виступати інтегратором інженерних знань та клієнтоорієнтованого сервісу. Визначено, що ефективна культурна модель базується на чіткій системі ціннісних орієнтирів, які поділяються більшістю персоналу, що дозволяє суттєво знизити трансакційні витрати на контроль та прискорити прийняття управлінських рішень.

Аналітична діагностика існуючого стану та ідентифікація проблемних зон організації, проведена у другому розділі, виявила глибокий дисонанс між стратегічними цілями ТОВ «ІРПАТОР УКРАЇНА» та існуючою організаційною реальністю. Використання інструментарію OCAI дозволило зафіксувати чітке домінування ієрархічного типу культури, що супроводжується надмірним рівнем бюрократизації та формалізму. Встановлено, що працівники відчувають значний дефіцит залученості, спричинений закритістю комунікаційних каналів між топ-менеджментом та лінійним персоналом. Результати анкетування підтвердили, що існуюча культура сприймається

персоналом як гальмо для інновацій, що створює високі ризики стагнації інтелектуального капіталу компанії та вимивання найбільш талановитих, висококваліфікованих інженерних фахівців до безпосередніх конкурентів.

Базуючись на результатах діагностики, у третьому розділі було сформульовано стратегічну програму соціокультурної трансформації підприємства. Основним концептуальним висновком у цьому контексті є обґрунтування необхідності докорінного переходу від застарілої моделі «Контролю» до прогресивної моделі «Довіри та Розвитку». Запропоновані заходи з впровадження «Відкритого лідерства» (Servant Leadership) та стимулювання внутрішнього раціоналізаторства безпосередньо спрямовані на те, щоб ліквідувати виявлений розрив між бажаною та реальною культурою. Доведено, що легалізація права співробітників на ініціативу та експеримент у сфері вдосконалення технологій зрощення є єдиним дієвим шляхом до збереження технологічного лідерства на вітчизняному ринку. Модернізація інструментарію внутрішніх комунікацій та мотиваційного механізму довела, що традиційні методи стимулювання праці в компанії потребують трансформації в сторону гнучкості. Розроблена пропозиція щодо впровадження моделі Total Rewards із використанням цифрового «Кафетерію пільг» дозволяє вперше в історії компанії персоналізувати соціальну підтримку працівників, надаючи їм можливість самостійно обирати актуальні опції, як-от медичне страхування чи профільне навчання, залежно від стажу та результативності.

На основі аналітичних та проєктних рішень розроблено й запропоновано комплексну програму модернізації, яка охоплює всі рівні організаційної структури ТОВ «ІРРІГАТОР УКРАЇНА» та впроваджується через конкретні управлінські кроки. Перший напрям передбачає реінжиніринг системи внутрішніх комунікацій та управління знаннями через створення інтегрованого цифрового середовища (Digital Workplace). Ключовим елементом платформи виступає інтерактивна Wiki-база знань, де систематизується інтелектуальний капітал компанії від складних гідравлічних розрахунків до специфіки сервісного обслуговування обладнання в різних кліматичних зонах України, що перетворює

досвід окремих експертів на загальнокорпоративне надбання та нівелює ризики «витоку мізків». Ліквідація комунікаційних бар'єрів забезпечується запровадженням щотижневих горизонтальних діалогів між відділом проєктування та відділом сервісу для оперативного усунення недоліків на основі реального досвіду експлуатації систем клієнтами. Другий напрям охоплює трансформацію системи мотивації на засадах індивідуалізації, гнучкості та розвитку системи нематеріального визнання, зокрема через заснування щорічної внутрішньої премії «Інноватор року» за раціоналізаторські пропозиції. Третій напрям забезпечує формування нової моделі лідерства через перехід менеджерів до ролі фасилітаторів та розгортання програми внутрішнього менторства, де статус ментора офіційно закріплюється за провідними фахівцями з бонусною системою за успішну адаптацію новачків, що гарантує безперервність професійних традицій компанії.

Обґрунтування фінансово-економічної доцільності та стратегічного впливу запропонованих змін свідчить про високу окупність інвестицій у людський капітал за загального бюджету проєкту 300 тис. грн. Підсумковий ефект розглядається через три взаємопов'язані виміри. Економічний ефект виявляється у прямій економії коштів на пошук та адаптацію персоналу за рахунок зниження плинності кадрів на 15-20% протягом першого року, а також у зростанні продуктивності праці через вивільнення до 10% робочого часу завдяки автоматизації комунікацій та впровадженню Wiki-системи, що збільшує пропускну здатність проєктного відділу без найму нових працівників. Соціальний ефект полягає у підвищенні індексу задоволеності персоналу, формуванні стійкої команди одностайців та розвитку внутрішнього бренду роботодавця. Ринковий ефект забезпечує зміцнення лояльності клієнтів-аграріїв за рахунок більш якісної та ініціативної роботи сервісних служб, що є прямим наслідком нової соціокультурної парадигми.

Реалізація запропонованої програми дозволить ТОВ «ІРРІГАТОР УКРАЇНА» трансформувати свою корпоративну культуру з інструменту жорсткого адміністративного контролю в потужний драйвер стратегічного

розвитку й сформувати високу стратегічну антикрихкість бізнесу. Це забезпечить гармонійне поєднання високих фінансових показників із високою якістю робочого життя персоналу, створюючи унікальну конкурентну перевагу, яку неможливо скопіювати чи відтворити суто технічними методами. Співробітники, залучені в процеси вдосконалення, значно швидше генеруватимуть інноваційні рішення, що дозволить компанії впевнено утримувати статус технологічного лідера в аграрному секторі до 2030 року. Результати проведеного дослідження повністю підтверджують, що в сучасній економіці знань саме культура є тим невидимим активом, який визначає довгострокову життєздатність бізнесу. Усі поставлені завдання кваліфікаційної роботи виконано у повному обсязі, мета дослідження досягнута.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адізес І. К. Управління життєвим циклом корпорації / пер. з англ. Київ : Наш Формат, 2021. 464 с.
2. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
3. Берзін Д. В. Управління інтелектуальним капіталом інноваційно-орієнтованих підприємств : навч. посібник. Київ : КНЕУ, 2025. 212 с.
4. Гербер М. Працювати на себе. Як не прогоріти в малому бізнесі / пер. з англ. О. Асташової. Київ : Наш Формат, 2019. 232 с.
5. Гетьман О. О., Шаповал В. М. Економіка підприємства : підручник. Дніпро : НТУ «ДП», 2024. 436 с.
6. Грішнова О. А. Економіка праці та соціально-трудові відносини: підручник. Київ : Знання, 2014. 559 с.
7. Грішнова О. А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки. Київ : Знання, 2001. 254 с.
8. Дороніна М. С., Дороніна О. А. Управління організаційною поведінкою : навч. посіб. Харків : Вид. ХНЕУ, 2008. 248 с.
9. Друкер П. Ф. Ефективний керівник / пер. з англ. Київ : Книжкове видавництво «КМ-БУКС», 2019. 240 с.
10. Закон України «Про захист персональних даних» від 01.06.2010 № 2297-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17#Text> (дата звернення: 21.04.2026).
11. Інвестиційний менеджмент : навчально-методичний посібник / О. В. Слободянюк, О. М. Кібік, В. О. Котлубай, О. В. Корнілова, І. Ф. Примаченко. Одеса : Фенікс, 2024. 142 с.
12. Про інноваційну діяльність : Закон України від 04.07.2002 № 40-IV. Відомості Верховної Ради України. 2002. № 36. Ст. 266. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text> (дата звернення: 20.04.2026).

13. Про наукову і науково-технічну діяльність : Закон України від 26.11.2015 № 848-VIII. Відомості Верховної Ради України. 2016. № 3. Ст. 25. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/848-19#Text> (дата звернення: 30.04.2026).
14. Захарчин Г. М. Корпоративна культура: навчальний посібник. Київ : Знання, 2011. 317 с.
15. Кодекс законів про працю України : Закон України від 10.12.1971 № 322-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08> (дата звернення: 30.04.2026).
16. Колот А. М. Мотивація персоналу: підручник. Київ : КНЕУ, 2002. 337 с.
17. Кудлаєнко С. В. Сучасні моделі управління корпоративною культурою в умовах невизначеності. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 52. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2614>. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-41>
18. Ложкін Г. В. Психологія менеджменту: навч. посіб. Київ : Академвидав, 2007. 416 с.
19. Мариновська О. Корпоративна культура як чинник стабілізації діяльності підприємства. *Економіка та управління*. 2019. № 2. С. 45–51.
20. Москальов В. В. Психологія управління та лідерства в умовах змін : монографія. Київ : Каравела, 2024. 256 с.
21. ТОВ «ІРРИГАТОР УКРАЇНА» : офіційний сайт. URL: <https://irrigator.ua/> (дата звернення: 20.04.2026).
22. Саркісова О. К. Психологічна безпека як чинник ефективності командної роботи. *Вісник ХНУ імені В. Н. Каразіна. Серія «Психологія»*. 2024. Вип. 75. С. 32–38.
23. Семикіна М. В., Пашкевич М. С. Конкурентоспроможність персоналу в системі економічної безпеки підприємства : монографія. Дніпро : Журфонд, 2024. 320 с.

24. Статут Товариства з обмеженою відповідальністю «ІРПІГАТОР УКРАЇНА» : затв. Загальними зборами учасників від 14.05.2018 р. № 2/2018. 2018. 28 с.
25. Тарасюк Г. М. Управління змінами на підприємстві : навчальний посібник. Житомир : ЖДУ ім. І. Франка, 2023. 284 с.
26. Фінансова та статистична звітність ТОВ «ІРПІГАТОР УКРАЇНА» (ЄДРПОУ 35140131). Опендатабот. URL: <https://opendatabot.ua/c/35140131> (дата звернення: 21.04.2026).
27. Чухно А. А. Інтелектуальна економіка: інститути та механізми розвитку : монографія. Київ : НАН України, 2024. 280 с.
28. Шпикуляк О. Г., Курило Л. І. Інституціоналізація інноваційного розвитку аграрної сфери: монографія. Київ : ННЦ «ІАЕ», 2021. 360 с.
29. Armstrong M., Taylor S. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. 15th Edition. Kogan Page, 2020. 776 p.
30. Bernstein E., d'Annunzio A. The Meritocracy Trap and the Future of Work. Journal of Organization Design, 2021.
31. Cameron K. S., Quinn R. E. Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework. Jossey-Bass, 2011. 288 p.
32. Denison D. R. Corporate Culture and Organizational Effectiveness. John Wiley & Sons, 1990. 267 p.
33. Dorr S. Digital Culture: The Driving Force of Digital Transformation. Springer, 2021. 212 p.
34. Edmondson A. C. Right Kind of Wrong: The Science of Failing Well. Atria Books, 2023. 352 p.
35. Hamel G., Zanini M. Humanocracy: Creating Organizations as Amazing as the People Inside Them. Harvard Business Review Press, 2020. 320 p.
36. Hofstede G. Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations. 2nd ed. Thousand Oaks CA: Sage Publications, 2001. 596 p.

37. Johnson G., Scholes K., Whittington R. Exploring Corporate Strategy: Text and Cases. 8th Edition. Financial Times Prentice Hall, 2008. 1036 p.
38. Kibik O., Slobodianiuk O., Kotlubai V., Belous K., Kornilova O., Prymachenko I. Managing Sustainable Development Projects Through a Risk-Oriented Framework. *International Journal of Organizational Leadership*. 2025. № 14 (Special Issue). P. 95-106.
39. Kibik O., Slobodianiuk O., Kotlubai V., Nesterova K., Prymachenko I., Kornilova O. Financial Strategy of Economic Entities in the Conditions of Transforming Economic Systems. *Economic Affairs*. 2023. № 68. P. 107-114. URL: <http://ndpublisher.in/admin/issues/EAv68n1sm.pdf>.
40. Peters T., Waterman R. In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies. New York: Harper & Row, 1982. 360 p.
41. Schein E. H., Schein P. Organizational Culture and Leadership. 5th Edition. John Wiley & Sons, 2017. 416 p.
42. Sinek S. Leaders Eat Last: Why Some Teams Pull Together and Others Don't. Portfolio, 2017. 368 p.
43. Sull D., Sull C. The Toxic Culture Gap: Why Managers Can't See the Problems Right in Front of Them. MIT Sloan Management Review, 2022.

ДОДАТКИ

Додаток А

АНКЕТА ДЛЯ ДОСЛІДЖЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТОВ
«ІРРІГАТОР УКРАЇНА»

Шановний співробітнику!

Просимо Вас взяти участь в опитуванні, метою якого є оцінка особливостей корпоративної культури ТОВ «ІРРІГАТОР УКРАЇНА». Анкетування є анонімним. Отримані результати будуть використані виключно в наукових цілях та представлені в узагальненому вигляді.

Будь ласка, оцініть кожне твердження за п'ятибальною шкалою:

- 1 - повністю не згоден;
- 2 - скоріше не згоден;
- 3 - важко відповісти;
- 4 - скоріше згоден;
- 5 - повністю згоден.

1. РОЗУМІННЯ МІСІЇ ТА ЦІННОСТЕЙ КОМПАНІЇ

1. Я добре знаю місію ТОВ «ІРРІГАТОР УКРАЇНА».

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

2. Я розумію, як моя робота сприяє реалізації місії компанії.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

3. Корпоративні цінності компанії відповідають її реальній діяльності.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

4. Професійна компетентність працівників високо цінується в компанії.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

5. У компанії панує культура відповідальності перед клієнтами та партнерами.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

2. ВНУТРІШНЯ ВЗАЄМОДІЯ ТА КОМУНІКАЦІЇ

6. Співробітники різних підрозділів ефективно співпрацюють між собою.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

7. У разі необхідності я можу розраховувати на підтримку колег.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

8. Інформація між відділами передається оперативно та без викривлень.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

9. Я отримую достатньо інформації про стратегічні цілі та перспективи розвитку компанії.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

10. Керівництво прислухається до пропозицій та ініціатив працівників.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

11. У компанії існують ефективні канали зворотного зв'язку.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

3. АДАПТАЦІЯ ТА РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ

12. Процес адаптації нових працівників організований на високому рівні.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

13. Наставники допомагають новим співробітникам швидко інтегруватися в колектив.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

14. У компанії існують чіткі правила професійної поведінки.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

15. Компанія створює умови для професійного розвитку співробітників.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

4. СТИЛЬ КЕРІВНИЦТВА ТА МОТИВАЦІЯ

16. Керівники чітко визначають завдання та очікувані результати роботи.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

17. Керівництво справедливо оцінює результати діяльності працівників.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

18. Я отримую належне визнання за якісно виконану роботу.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

19. Мій керівник приділяє увагу не лише результатам роботи, а й потребам співробітників.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

5. ЗАГАЛЬНА ОЦІНКА КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ

20. Я пишаюся тим, що працюю в ТОВ «ІРРІГАТОР УКРАЇНА».

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

21. Я готовий рекомендувати компанію як привабливого роботодавця.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

22. Загалом я задоволений(а) корпоративною культурою компанії.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

ВІДКРИТІ ЗАПИТАННЯ

23. Які сильні сторони корпоративної культури ТОВ «ІРРІГАТОР УКРАЇНА» Ви можете відзначити?

24. Які аспекти корпоративної культури, на Вашу думку, потребують покращення?

25. Ваші пропозиції щодо вдосконалення корпоративної культури компанії:

Дякуємо за участь в опитуванні!

Таблиця А.1

РЕЗУЛЬТАТИ АНКЕТУВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ ТОВ «ІРРІГАТОР УКРАЇНА»

(n = 48)

№	Питання	Середній бал	Відсоток	Кількість працівників, які надали позитивну оцінку (4–5 балів)
1	Я добре знаю місію ТОВ «ІРРІГАТОР УКРАЇНА»	4,8	96%	46
2	Я розумію, як моя робота сприяє реалізації місії компанії	4,6	92%	44
3	Корпоративні цінності компанії відповідають її реальній діяльності	4,5	90%	43
4	Професійна компетентність працівників високо цінується в компанії	4,9	98%	47
5	У компанії панує культура відповідальності перед клієнтами та партнерами	4,7	94%	45
6	Співробітники різних підрозділів ефективно співпрацюють між собою	4,1	82%	39
7	У разі необхідності я можу розраховувати на підтримку колег	4,3	86%	41
8	Інформація між відділами передається оперативно та без викривлень	4,2	84%	40
9	Я отримую достатньо інформації про стратегічні цілі та перспективи розвитку компанії	3,9	78%	37
10	Керівництво прислухається до пропозицій та ініціатив працівників	3,9	78%	37
11	У компанії існують ефективні канали зворотного зв'язку	4,0	80%	38

Продовження табл. А.1

12	Процес адаптації нових працівників організований на високому рівні	4,3	86%	41
13	Наставники допомагають новим співробітникам швидко інтегруватися в колектив	4,4	88%	42
14	У компанії існують чіткі правила професійної поведінки	4,5	90%	43
15	Компанія створює умови для професійного розвитку співробітників	4,2	84%	40
16	Керівники чітко визначають завдання та очікувані результати роботи	4,6	92%	44
17	Керівництво справедливо оцінює результати діяльності працівників	4,2	84%	40
18	Я отримую належне визнання за якісно виконану роботу	3,8	76%	36
19	Мій керівник приділяє увагу не лише результатам роботи, а й потребам співробітників	4,0	80%	38
20	Я пишаюся тим, що працюю в ТОВ «ІРРІГАТОР УКРАЇНА»	4,5	90%	43
21	Я готовий рекомендувати компанію як привабливого роботодавця	4,5	90%	43
22	Загалом я задоволений(а) корпоративною культурою компанії	4,4	88%	42

ДОДАТКОВА АНКЕТА (ПОГЛИБЛЕНИЙ АНАЛІЗ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТОВ «ІРРИГАТОР УКРАЇНА»)

Шановний співробітнику!

Дана анкета є додатковим інструментом дослідження корпоративної культури та спрямована на уточнення окремих аспектів організаційного середовища компанії.

Оцініть кожне твердження за 5-бальною шкалою:

- 1 – повністю не згоден
- 2 – скоріше не згоден
- 3 – важко відповісти
- 4 – скоріше згоден
- 5 – повністю згоден

1. ОРГАНІЗАЦІЙНА АТМОСФЕРА ТА АРТЕФАКТИ

1. У компанії сформований впізнаваний корпоративний стиль (офіс, форма, візуальна ідентичність).
☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
2. Корпоративні традиції («закриття сезону», технічні зустрічі тощо) реально впливають на командний дух.
☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
3. У компанії достатньо символів та практик, які підкреслюють важливість працівників (нагороди, подяки, відзнаки).
☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

2. СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИЙ КЛІМАТ

4. Робоча атмосфера в моєму підрозділі є комфортною та конструктивною.
☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
5. У складних робочих ситуаціях працівники демонструють взаємопідтримку.
☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

6. Рівень професійного стресу в компанії є прийнятним.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

3. МОТИВАЦІЯ ТА ФАКТОРИ ЗАДОВОЛЕНOSTІ ПРАЦЕЮ

7. Найбільшу мотивацію мені дає робота з сучасними технологіями (Netafim, Rivulis).

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

8. Рівень заробітної плати є справедливим відносно обсягу роботи.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

9. У компанії достатньо можливостей для кар'єрного зростання та професійного розвитку.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

10. Я відчуваю, що моя робота має значущість і корисність для суспільства.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

4. ЛОЯЛЬНІСТЬ ТА СТАБІЛЬНІСТЬ ПЕРСОНАЛУ

11. Я планую працювати в компанії протягом наступних 2–3 років.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

12. Я б не розглядав(ла) зміну роботи, якщо умови залишаться такими ж.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

13. Я рекомендую компанію як надійного роботодавця своїм знайомим.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

ВІДКРИТІ ЗАПИТАННЯ

14. Що найбільше впливає на Вашу лояльність до компанії?

15. Які зміни найбільше покращили б Вашу мотивацію до роботи?

**РЕЗУЛЬТАТИ ПОГЛИБЛЕНОГО АНКЕТУВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ ТОВ
«ІРРИГАТОР УКРАЇНА» (n = 48 осіб)**

1. ОРГАНІЗАЦІЙНА АТМОСФЕРА ТА АРТЕФАКТИ

1. У компанії сформований впізнаваний корпоративний стиль

Оцінка	Кількість	%
5	30	62%
4	14	29%
3	3	6%
2	1	3%
1	0	0%

Середній бал: 4,5 (90%)

2. Корпоративні традиції сприяють командному духу

Оцінка	Кількість	%
5	28	58%
4	13	27%
3	5	10%
2	2	5%
1	0	0%

Позитивна оцінка (4–5): 85% (41 особа)

3. У компанії достатньо символів визнання працівників

Оцінка	Кількість	%
5	10	21%
4	11	23%
3	9	19%
2	12	25%
1	6	12%

Позитивна оцінка (4–5): 44%

2. СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИЙ КЛІМАТ

4. Комфортна робоча атмосфера

Оцінка	Кількість	%
5	18	38%
4	20	42%
3	7	15%
2	3	5%
1	0	0%

Позитивно: 80% (38 осіб)

5. Взаємопідтримка в колективі

Оцінка	Кількість	%
5	21	44%
4	16	33%
3	7	15%
2	4	8%
1	0	0%

Позитивно: 77% (37 осіб)

6. Рівень стресу є прийнятним

Оцінка	Кількість	%
5	14	29%
4	18	38%
3	10	21%
2	6	12%
1	0	0%

Позитивно: 67% (32 особи)

3. МОТИВАЦІЯ ТА ФАКТОРИ ЗАДОВОЛЕНОСТІ

7. Мотивація через сучасні технології (Netafim, Rivulis)

Оцінка	Кількість	%
5	20	42%
4	14	29%
3	8	17%
2	4	8%
1	2	4%

Позитивно: 71% (34 особи)

8. Справедливість заробітної плати

Оцінка	Кількість	%
5	12	25%
4	15	31%
3	11	23%
2	7	15%
1	3	6%

Позитивно: 56% (27 осіб)

9. Можливості кар'єрного розвитку

Оцінка	Кількість	%
5	9	19%
4	12	25%
3	10	21%
2	11	23%
1	6	12%

Позитивно: 44% (21 особа)

10. Суспільна значущість роботи

Оцінка	Кількість	%
--------	-----------	---

5	19	40%
4	17	35%
3	8	17%
2	3	6%
1	1	2%

Позитивно: 75% (36 осіб)

4. ЛОЯЛЬНІСТЬ ТА СТАБІЛЬНІСТЬ

11. Намір працювати в компанії 2–3 роки

Оцінка	Кількість	%
5	17	35%
4	14	29%
3	9	19%
2	6	12%
1	2	5%

Позитивно: 64% (31 особа)

12. Не розглядаю зміну роботи

Оцінка	Кількість	%
5	15	31%
4	13	27%
3	10	21%
2	7	15%
1	3	6%

Позитивно: 58% (28 осіб)

13. Рекомендація компанії як роботодавця

Оцінка	Кількість	%
5	22	46%
4	15	31%
3	7	15%
2	3	6%
1	1	2%

Позитивно: 77% (37 осіб)

АНКЕТА ОЦІНКИ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ЗА МЕТОДИКОЮ ОСАІ

Шановний колего! Просимо вас взяти участь у дослідженні корпоративної культури ТОВ «ІРРІГАТОР УКРАЇНА». Опитування є анонімним.

Інструкція: У кожному з 6 блоків розподіліть 100 балів між чотирма твердженнями відповідно до того, наскільки кожне з них підходить нашій компанії.

- У стовпчику «Поточний стан» оцініть ситуацію, яка є зараз.
- У стовпчику «Бажаний стан» оцініть те, якою б ви хотіли бачити компанію через 3-5 років.
- Сума балів у кожному стовпчику всередині одного блоку обов'язково має дорівнювати 100.

№	Параметри оцінки (Виміри організації)	Поточний стан	Бажаний стан
1	Загальна характеристика організації		
А	Організація як велика родина, де панує взаємодовіра та лояльність (Клан).	20	15
Б	Динамічне, підприємницьке та інноваційне середовище (Алхократія).	20	15
В	Орієнтація на результат, плани продажів та конкуренцію (Ринок).	50	60
Г	Структуроване середовище, що контролюється процедурами (Ієрархія).	10	10
		100	100
2	Сценарій лідерства в організації		
А	Керівники є менторами, вихователями або наставниками.	25	15
Б	Керівники є новаторами, які заохочують творчий підхід.	25	15
В	Керівники є вимогливими координаторами, орієнтованими на KPI.	25	40
Г	Керівники стежать за дотриманням регламентів та стандартів.	25	30

		100	100
3	Управління найманими працівниками		
А	Стиль базується на командній роботі, консенсусі та довірі.	25	25
Б	Стиль базується на заохоченні ризику та свободи дій.	20	25
В	Стиль базується на високій вимогливості та дусі конкуренції.	25	25
Г	Стиль базується на контролі виконання обов'язків та стабільності.	30	25
		100	100
4	Сполучна тканина організації		
А	Утримує разом відданість справі, взаємна повага та традиції.	25	25
Б	Утримує разом прагнення до інновацій та нових технологій.	25	25
В	Утримує разом ставка на виконання фінансових показників.	40	35
Г	Утримують разом формальні правила, інструкції та субординація.	10	15
		100	100
5	Стратегічні акценти		
А	Акцент на людському розвитку, згуртованості та моральному кліматі.	25	25
Б	Акцент на розробці унікальних проєктів та гнучкості рішень.	30	25
В	Акцент на конкурентних діях, агресивному продажу та KPI.	15	25
Г	Акцент на стабільності, безперебійності процесів та контролі.	30	25
		100	100
6	Критерії успіху		
А	Успіх визначається розвитком команди та турботою про людей.	40	30
Б	Успіх визначається володінням найновішими технологіями.	10	20
В	Успіх визначається випередженням конкурентів та рентабельністю.	40	20
Г	Успіх визначається чітким дотриманням графіків та надійністю.	10	30
		100	100

Оцінка внутрішніх бар'єрів (шкала від 1 до 5): Оцініть твердження (1 абсолютно не згоден, 5 — абсолютно згоден):

1. Оперативні рішення потребують затяжного погодження на багатьох рівнях. -
2. В компанії присутній гострий дефіцит делегування повноважень. -
3. Відділи ізольовані один від одного та фокусуються суто на власних KPI. -
4. Відсутня система нефінансового визнання досягнень та наставництва. -
5. Навантаження в сезон призводить до вигорання, яке емоційно не компенсується. -

Зведені результати дослідження корпоративної культури ТОВ «ІРРІГАТОР
УКРАЇНА» (за вибіркою 48 осіб)

Кількісні та аналітичні параметри дослідження	Адміністрація (8 осіб)	Проектний відділ (14 осіб)	Логістика (14 осіб)	Сервісна служба (12 осіб)	СЕРЕДНІЙ БАЛ ПО КОМПАНІЇ
1. Середні бали за методикою OCAI (Поточний / Бажаний стан):					
* Клан (модель «родина» / орієнтація на людей)	26 / 30	18 / 38	24 / 34	20 / 38	22 / 35
* Адхократія (модель «інновації» / орієнтація на розвиток)	20 / 22	16 / 28	18 / 23	18 / 27	18 / 25
* Ринок (модель «результат» / орієнтація на конкуренцію)	34 / 28	32 / 20	29 / 23	33 / 17	32 / 22
* Ієрархія (модель «регламент» / орієнтація на контроль)	20 / 20	34 / 14	29 / 20	29 / 18	28 / 18
* Сумарна вага відповідей по блоку	100 / 100	100 / 100	100 / 100	100 / 100	100 / 100
2. Середня оцінка бар'єрів розвитку (в балах від 1 до 5):					
* Криза ієрархічності та брак делегування повноважень	3,1	4,6	4,2	4,5	4,2 (Високий)
* Функціональна ізольованість підрозділів («силосні вежі»)	3,5	4,3	4,0	4,4	4,1 (Високий)
* Деградація механізмів нефінансової мотивації та визнання	3,8	4,5	4,4	4,6	4,4 (Критичний)

* Психологічний страх помилки через ринковий тиск і штрафи	2,9	4,1	3,8	4,0	3,8 (Середній)
* Хронічне емоційне вигорання в пікові періоди робіт	3,6	4,4	4,3	4,6	4,3 (Високий)