

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«ОДЕСЬКА ЮРИДИЧНА АКАДЕМІЯ»**

Факультет адвокатури та антикорупційної діяльності

Кафедра економіки та менеджменту

БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

**на тему: «Управління корпоративною культурою та згуртованістю
персоналу організації через адаптацію командоутворювальних практик
професійного спорту»**

**Виконав: здобувач 4-го курсу
галузі знань 07 «Управління та адміністрування»,
спеціальності 073 «Менеджмент»
Іван ФОРОСЕНКО**

**Керівник: к.е.н., доцент Вячеслав КОТЛУБАЙ
Рецензент: PhD, доцент Олесь КОРНІЛОВА**

Одеса-2026

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТА КОМАНДНОЇ ЄДНОСТІ.....	7
1.1. Роль корпоративної культури та згуртованості у забезпеченні ефективності сучасної організації.....	7
1.2. Специфіка командоутворення у професійному спорті та методологічні аспекти адаптації до корпоративного середовища	14
1.3. Зарубіжний та вітчизняний досвід застосування спортивних практик у системі управління персоналом.....	18
Висновки до розділу 1	21
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТА КОМАНДНОЇ ВЗАЄМОДІЇ В ТОВ «ВІЛЬНЯНСЬКИЙ МАШИНОБУДІВНИЙ ЗАВОД»	22
2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика та аналіз фінансово-економічного стану ТОВ «Вільнянський машинобудівний завод».....	22
2.2. Оцінка актуального стану корпоративної культури ТОВ «Вільнянський машинобудівний завод»	33
2.3. Дослідження існуючих практик формування командного духу та виявлення проблемних зон у колективі ТОВ «Вільнянський машинобудівний завод»	43
Висновки до розділу 2	55
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТОВ «ВІЛЬНЯНСЬКИЙ МАШИНОБУДІВНИЙ ЗАВОД» ЧЕРЕЗ АДАПТАЦІЮ КОМАНДОУТВОРЮВАЛЬНИХ ПРАКТИК ПРОФЕСІЙНОГО СПОРТУ	57
3.1. Впровадження інструментів спортивного менеджменту та тренувальних методик у систему мотивації персоналу ТОВ «Вільнянський машинобудівний завод».....	57

3.2. Проектна модель адаптації командоутворювальних практик професійного спорту в діяльність ТОВ «Вільнянський машинобудівний завод»	65
3.3 Оцінка ефективності впровадження проекту адаптації командоутворювальних практик професійного спорту в діяльність ТОВ «Вільнянський машинобудівний завод».....	76
Висновки до розділу 3	83
ВИСНОВКИ.....	85
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	89

ВСТУП

Сучасні умови функціонування організацій вимагають перегляду традиційних підходів до управління персоналом, оскільки саме людський фактор дедалі частіше визначає здатність організації підтримувати стабільність, адаптивність і результативність у довгостроковій перспективі. За таких обставин корпоративна культура перестає бути лише фоновою характеристикою організації та перетворюється на реальний інструмент координації поведінки працівників, формування відповідальності, підтримання лояльності й забезпечення командної взаємодії.

Для промислових організацій ця проблематика є особливо актуальною. Виробниче середовище потребує дисципліни, чіткого розподілу ролей, оперативного обміну інформацією, відповідальності за спільний результат і здатності персоналу діяти узгоджено навіть за умов підвищеного навантаження. Саме тому питання корпоративної культури та згуртованості персоналу набуває для виробничих організацій не декларативного, а прикладного значення.

У таких умовах значний інтерес становить звернення до досвіду професійного спорту, у межах якого механізми формування команди, підтримання внутрішньої дисципліни, розвиток лідерства, закріплення спільних стандартів поведінки, мотивація до результату та побудова культури взаємної відповідальності вже давно набули системного характеру. Професійний спорт демонструє не просто приклади командної взаємодії, а цілісні моделі керування колективом, де кожен учасник усвідомлює свою роль, працює в межах єдиної стратегії та водночас розвиває індивідуальний потенціал в інтересах спільного результату. Перенесення таких підходів в управлінську практику організацій дає змогу посилити дієвість корпоративної культури та надати їй не декларативного, а прикладного змісту.

Актуальність теми посилюється також тим, що вітчизняні організації сьогодні функціонують в умовах високої турбулентності зовнішнього середовища, кадрових втрат, зміни мотиваційних очікувань працівників, ускладнення виробничої кооперації та підвищених вимог до внутрішньої стійкості. За таких умов корпоративна культура перестає бути лише елементом іміджу або внутрішньої комунікації. Вона трансформується у важливий управлінський ресурс, який забезпечує передбачуваність поведінки персоналу, підтримує трудову дисципліну, полегшує адаптацію нових працівників, знижує опір змінам і формує основу для довгострокового розвитку.

Проблеми корпоративної культури ґрунтовно досліджував Едгар Шейн. Типологію організаційної культури та механізми її діагностики розробили Кім Камерон і Роберт Куїнн. Вплив культурних відмінностей на управлінські процеси проаналізував Гірт Хофстеде. Зв'язок параметрів культури з результативністю організації обґрунтував Деніел Денісон. Динаміку формування командної згуртованості розкрив Брюс Такмен. Проблеми довіри та командної взаємодії висвітлив Патрік Ленсіоні. Сигнали сильної командної культури та механізми згуртування розкрив Деніел Койл. Лідерський аспект командної єдності у спортивному середовищі обґрунтував Філ Джексон. Соціально-трудові аспекти культури й відповідальності персоналу досліджував А. М. Колот. Гуцуляк Н. П. та Синиченко А. В. досліджували сучасні технології командотворення, а саме формування «суперкоманд» для підвищення ефективності персоналу в період невизначеності. Психологічні передумови командної взаємодії у спорті та менеджменті проаналізувала В. І. Воронова та ін.

Мета дослідження полягає у дослідженні теоретичних засад та розробці напрямів вдосконалення корпоративної культури організації через адаптацію командоутворювальних практик професійного спорту.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

- розкрити роль корпоративної культури та згуртованості у забезпеченні ефективності сучасної організації;

- визначити специфіку командоутворення у професійному спорті та методологічні аспекти адаптації відповідних практик до корпоративного середовища;
- узагальнити зарубіжний та вітчизняний досвід застосування спортивних практик у системі управління персоналом;
- надати загальну організаційно-економічну характеристику та проаналізувати фінансово-економічний стан ТОВ «Вільнянський машинобудівний завод»;
- оцінити актуальний стан корпоративної культури ТОВ «Вільнянський машинобудівний завод»;
- дослідити існуючі практики формування командного духу та виявити проблемні зони у колективі ТОВ «Вільнянський машинобудівний завод»;
- обґрунтувати впровадження інструментів спортивного менеджменту та тренувальних методик у систему мотивації персоналу ТОВ «Вільнянський машинобудівний завод»;
- обґрунтувати проектну модель адаптації командоутворювальних практик професійного спорту в діяльність ТОВ «Вільнянський машинобудівний завод»;
- виконати оцінку ефективності впровадження проекту адаптації командоутворювальних практик професійного спорту в діяльність ТОВ «Вільнянський машинобудівний завод».

Об'єктом дослідження є процес управління корпоративною культурою та згуртованістю персоналу організації.

Предметом дослідження є теоретичні та прикладні положення щодо адаптації командоутворювальних практик професійного спорту в системі управління корпоративною культурою та згуртованістю персоналу ТОВ «Вільнянський машинобудівний завод».

Інформаційну базу дослідження становили фінансова звітність, внутрішні характеристики діяльності організації, аналітичні матеріали щодо її функціонування, узагальнення практик професійного спорту, придатних до управлінської адаптації, а також наукові праці з проблем корпоративної культури, управління персоналом, організаційної поведінки, лідерства, мотивації, командоутворення та спортивного менеджменту.

У роботі використано сукупність загальнонаукових і спеціальних методів дослідження. Метод теоретичного узагальнення та систематизації застосовано для уточнення сутності корпоративної культури, згуртованості персоналу та командоутворювальних практик. Аналіз і синтез використано під час оцінювання сучасного стану об'єкта дослідження та виявлення факторів, що впливають на внутрішню взаємодію працівників. Порівняльний метод дав змогу зіставити підходи організаційного управління та спортивного менеджменту. Економічний аналіз застосовано для оцінювання результатів функціонування організації та обґрунтування доцільності запропонованих заходів. Графічний і табличний методи використано для наочного подання узагальнених результатів.

Основні теоретичні положення та практичні результати дослідження були представлені на Всеукраїнській науково-практичній конференції здобувачів вищої освіти «Трансформація соціально-політичного та правового життя України у післявоєнний період» (м. Одеса, 23 квітня 2026 р.).

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.

Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків і переліку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1. ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТА КОМАНДНОЇ ЄДНОСТІ

1.1. Роль корпоративної культури та згуртованості у забезпеченні ефективності сучасної організації

Сучасна парадигма менеджменту визначає корпоративну культуру не просто як набір формальних правил чи символіки, а як фундамент, на якому будується вся архітектура організаційної ефективності [27]. У середовищі, де технологічні переваги швидко копіюються конкурентами, саме людський капітал та специфічна система взаємодії всередині компанії стають головними чинниками забезпечення стійких конкурентних переваг. Корпоративна культура постає як складна система спільних цінностей, переконань, символів та норм поведінки, що формують унікальний психологічний клімат та визначають спосіб реагування організації на зовнішні виклики.

Ефективність сучасної організації безпосередньо залежить від того, наскільки глибоко цінності компанії інтегровані у щоденну діяльність кожного працівника [27]. Коли стратегічні цілі організації збігаються з особистими орієнтирами персоналу, виникає ефект синергії, що дозволяє досягати високих результатів при менших витратах на адміністративний контроль. Сильна корпоративна культура виконує роль внутрішнього регулятора, який частково заміщує надмірну бюрократію самодисципліною та ціннісною згодою.

Згуртованість колективу є логічним продовженням та проявом розвиненої корпоративної культури [35]. Під нею слід розуміти такий стан групової взаємодії, за якого сукупність працівників трансформується у цілісну команду, здатну до самоорганізації, взаємопідтримки та солідарної відповідальності за

результат. В ефективних організаціях згуртованість мінімізує внутрішні конфлікти, прискорює обмін інформацією та знижує ризик плинності кадрів.

Важливою функцією згуртованості у забезпеченні ефективності є її здатність акумулювати ресурси в критичні моменти. У кризових ситуаціях саме згуртовані команди демонструють найвищу адаптивність та стійкість, оскільки внутрішня солідарність дозволяє швидко перерозподіляти завдання та підтримувати високу продуктивність навіть при обмежених ресурсах. Корпоративна культура при цьому виступає вектором, який спрямовує цю енергію у конструктивне русло, запобігаючи розпорошенню зусиль на другорядні завдання.

Вплив культури та згуртованості на економічні показники організації проявляється через декілька каналів. По-перше, це скорочення трансакційних витрат, оскільки висока довіра та спільні коди комунікації роблять процеси узгодження швидшими та простішими. По-друге, це підвищення якості продукту чи послуги, що є результатом відповідального ставлення працівників, які ідентифікують себе з брендом. По-третє, це формування позитивного іміджу роботодавця на ринку праці, що дозволяє залучати найкращих фахівців без надмірних фінансових стимулів.

У сучасному контексті, де все більшого значення набувають дистанційні та гібридні формати роботи, роль корпоративної культури стає ще більш ваговою [29]. Вона перетворюється на цифровий та ментальний клей, що утримує територіально розрізнених працівників у межах єдиного змістовного поля. Згуртованість у таких умовах потребує нових інструментів підтримки, проте її сутність залишається незмінною – це відчуття ліктя та спільної відповідальності за результат.

Таким чином, корпоративна культура та згуртованість персоналу не є абстрактними поняттями чи додатковими елементами управління, а складають ядро стратегічного менеджменту. Їх розвиток є тривалим та складним процесом, що потребує усвідомлених зусиль лідерів, проте результати у вигляді високої

адаптивності, інноваційності та стабільного зростання організації повністю виправдовують ці інвестиції. Ефективність сучасної компанії сьогодні вимірюється не лише фінансовими звітами, а й міцністю тих зв'язків, які об'єднують людей навколо спільної мети.

Розвиток наукової думки у сфері організаційної культури та групової згуртованості пройшов тривалий шлях від механістичного сприйняття працівника як гвинтика в системі до визнання його ключовим суб'єктом успіху [48]. Перші кроки у розумінні соціальної природи ефективності пов'язують із концепцією людських відносин, яка довела значення неформальних зв'язків, групової динаміки та психологічного клімату для результативності праці.

Фундаментальний теоретичний базис для розуміння корпоративної культури сформував Едгар Шейн, якого вважають одним із найвпливовіших дослідників цього напрямку [49]. Він запропонував трирівневу модель культури, що включає артефакти, проголошені цінності та базові уявлення. Праці Шейна переконливо демонструють зв'язок між культурою, лідерством та механізмами внутрішньої інтеграції організації.

Питання типології та кількісного вимірювання культури у контексті ефективності детально дослідили Кім Камерон та Роберт Куїнн [31]. Їхня рамкова конструкція конкуруючих цінностей дозволяє визначити домінуючий тип культури та оцінити, які управлінські орієнтири переважають у поведінці персоналу й керівництва.

Значний внесок у дослідження впливу культурних відмінностей на управлінські процеси зробив Гірт Хофстеде [41]. Його концепція ментальних програм дала змогу пояснити, як національні особливості цінностей, дистанції влади, індивідуалізму чи колективізму проектуються на організаційну поведінку та командну взаємодію.

Процеси формування згуртованості як динамічного явища знайшли своє відображення у роботах Брюса Такмена [51]. Його модель етапів розвитку групи – формування, конфлікт, нормування та функціонування – дає змогу зрозуміти,

як команда переходить від сукупності індивідів до узгодженої системи спільної дії.

Також слід відзначити підходи, які акцентують на пріоритеті культурного середовища над формальною стратегією розвитку [11]. У вітчизняній науковій школі ці питання активно розробляли А. М. Колот та інші дослідники соціально-трудової сфери, наголошуючи на ролі цінностей, довіри й відповідальності у забезпеченні результативності колективної праці.

Сучасні дослідження, зокрема роботи Деніела Денісона, фокусуються на встановленні прямої кореляції між конкретними параметрами культури, такими як залученість, узгодженість, адаптивність та місія, і фінансовими показниками компаній. Денісон довів, що організації з високим рівнем залученості працівників та чіткою внутрішньою згуртованістю демонструють значно вищі темпи зростання прибутку та рентабельності інвестицій. Таким чином, праці цих науковців формують цілісну картину, де корпоративна культура та згуртованість виступають не лише гуманітарними категоріями, а й потужними економічними інструментами управління.

Модель Деніела Денісона сьогодні вважається одним із найбільш валідних та практико-орієнтованих інструментів, що дозволяє кількісно виміряти вплив м'яких факторів, зокрема культури та згуртованості, на фінансові результати діяльності компанії [35]. Вона поєднує чотири ключові блоки – залученість, узгодженість, адаптивність і місію – та показує, яким чином культурні параметри трансформуються в організаційну ефективність.

Залученість у цій моделі виступає фундаментом внутрішньої згуртованості та відповідальності. Вона демонструє, наскільки організація здатна розвивати людський потенціал та делегувати повноваження. Коли працівники відчують, що їхня думка має значення, а їхні навички постійно вдосконалюються, виникає високий рівень психологічного зв'язку з компанією. Зазначене проявляється через командну орієнтацію та здатність до самоорганізації, що значно підвищує ефективність без потреби у постійному нагляді. Водночас узгодженість

доповнює залученість, формуючи спільну систему координат. Зазначене є своєрідним внутрішнім клеєм, що складається з фундаментальних цінностей, здатності досягати згоди у складних ситуаціях та координації зусиль між різними підрозділами. Якщо залученість дає енергію, то узгодженість забезпечує її раціональне використання, створюючи передбачуване та надійне робоче середовище, де кожен розуміє правила гри.

З іншого боку моделі розташовані фактори, що відповідають за взаємодію із зовнішнім світом [35]. Адаптивність відображає здатність організації розпізнавати сигнали середовища та перетворювати їх у внутрішні зміни, а місія задає довгостроковий вектор розвитку та смислову рамку колективних зусиль.

Особлива цінність моделі Денісона полягає у виявленні парадоксів, які має вирішувати сучасний менеджмент. Наприклад, надмірна узгодженість може призвести до бюрократизації та втрати гнучкості, тоді як гіперадаптивність без міцної внутрішньої культури загрожує втратою ідентичності. Найвищу ефективність демонструють ті організації, які досягають гармонії між усіма чотирма сегментами. У контексті дипломної роботи важливо наголосити, що згуртованість у цій системі є не просто приємним емоційним фоном, а стратегічним ресурсом, який безпосередньо впливає на задоволеність споживачів та інноваційну активність. Використання моделі Денісона дозволяє не лише описати стан корпоративної культури, а й розробити конкретні рекомендації щодо її корекції, перетворюючи нематеріальні активи на реальні конкурентні переваги.

Для узагальнення теоретичних підходів доцільно зіставити їх за управлінським акцентом і практичним значенням для формування згуртованості персоналу. Таке порівняння показує, що корпоративна культура може оцінюватися не лише як система цінностей, а й як інструмент координації поведінки працівників, розвитку командної взаємодії та підвищення результативності організації.

Порівняльна характеристика наукових підходів до аналізу корпоративної
культури та згуртованості персоналу

Підхід	Основний управлінський акцент	Значення для згуртованості персоналу
Модель Е. Шейна	культура розглядається через артефакти, проголошені цінності та базові уявлення	дає змогу виявити глибинні причини поведінки працівників і зрозуміти, чому формальні правила не завжди забезпечують єдність дій
Модель К. Камерона і Р. Куїнна	визначення домінуючого типу культури за логікою конкуруючих цінностей	дозволяє зіставити поточний культурний профіль із бажаною моделлю командної взаємодії
Модель Д. Денісона	поєднання залученості, узгодженості, адаптивності та місії	показує зв'язок культури з організаційною ефективністю та дає основу для вимірювання командної результативності
Модель Б. Такмена	послідовний розвиток групи від формування до продуктивного функціонування	пояснює, що згуртованість виникає поступово і потребує управління конфліктами, нормами та ролями

Джерело: складено на основі [1; 8; 9; 12; 31; 35; 49; 51]

Переходячи від теоретичних концепцій до живої практики функціонування організацій, важливо усвідомити, що корпоративна культура виконує роль своєрідної «операційної системи» компанії, яка працює у фоновому режимі та

визначає швидкість виконання будь-якого завдання [27]. У сучасному бізнес-середовищі саме культура дозволяє уникати зайвих бюрократичних погоджень і підтримувати єдність управлінської логіки.

Згуртованість у цьому контексті виступає як мастило для складного механізму людської взаємодії. У колективі, де рівень внутрішньої довіри є високим, інформація циркулює без перешкод та викривлень. У згуртованих командах відсутній страх «поставити дурне запитання» або визнати помилку на ранньому етапі, що дозволяє виправляти прорахунки до того, як вони перетворяться на дорогі катастрофи. Таким чином, соціальна єдність трансформується в економічну категорію, оскільки вона мінімізує внутрішні трансакційні витрати та час, який зазвичай витрачається на розв'язання конфліктів чи подолання супротиву змінам.

Особливо яскраво роль культури проявляється у моменти кризи або високої невизначеності [37]. Якщо організація має сильний ціннісний фундамент, у складні періоди вона не розпадається на окремі фрагменти, а мобілізує колективний ресурс. Такі умови безпосередньо пов'язані з психологічною безпекою, довірою та здатністю групи зберігати працездатність за умов тиску.

У сучасному цифровому світі згуртованість набуває нових форм [29]. Вона більше не прив'язана до спільного перебування в одному офісі. Ефективна корпоративна культура у віртуальних командах підтримує комунікацію, координацію, довіру й адаптацію нових працівників навіть за мінімальної фізичної присутності.

Зрештою, висока згуртованість та розвинена культура створюють унікальний бренд роботодавця, який працює як магніт для інновацій. Креативні ідеї рідко народжуються в атмосфері жорсткої ієрархії та страху. Вони потребують безпечного середовища, де панує повага до різноманіття думок та підтримка сміливих експериментів. Отже, організація, яка плекає свою внутрішню єдність, отримує не лише лояльних виконавців, а й активних творців,

здатних генерувати нові продукти та сервіси. У цьому і полягає вища форма ефективності – коли синергія колективу створює результати, які набагато перевищують суму зусиль окремих індивідів.

1.2. Специфіка командоутворення у професійному спорті та методологічні аспекти адаптації до корпоративного середовища

Процес формування команди у професійному спорті суттєво відрізняється від класичних моделей менеджменту через екстремальну концентрацію зусиль, публічність результатів та специфічну структуру мотивації [28]. Спортивне командоутворення спирається на чіткість ролей, ритм спільних дій, швидкий зворотний зв'язок та дисципліну виконання, що робить його особливо цінним для подальшої адаптації до корпоративного середовища.

Ключовим аспектом спортивного командоутворення є баланс між індивідуальним лідерством («зірковістю») та командною дисципліною. У професійному спорті часто виникає ситуація, коли талановитий індивід може домінувати в колективі, що створює ризики для загальної згуртованості. Тому методологія формування команди фокусується на створенні «ігрової ідентичності», де особисті амбіції гравця реалізуються виключно через успіх команди. Зазначене досягається через жорстку рольову диференціацію, де кожен чітко знає свій сектор відповідальності, але при цьому готовий до миттєвої взаємозамінності у критичних ситуаціях.

Адаптація методологій спортивного командоутворення до корпоративного середовища є одним із найперспективніших напрямів сучасного HR-менеджменту [36]. Бізнес дедалі частіше запозичує концепцію високоефективних команд, у межах якої ключовими елементами виступають

постійний зворотний зв'язок, навчання на коротких циклах і культура безперервного вдосконалення.

Методологічні аспекти адаптації також включають перенесення системи тренувань (coaching) у бізнес-процеси [30]. У професійному спорті тренер не лише віддає накази, а створює середовище, у якому гравці можуть приймати якісні рішення самостійно. Аналогічна логіка дедалі активніше застосовується у сучасному менеджменті команд.

Ще одним важливим елементом є впровадження ритуалів перемоги та командної символіки, які у спорті є природною частиною ідентичності [32]. У корпоративному середовищі такі інструменти доцільно використовувати обережно, поєднуючи їх із підтримкою психологічного комфорту, командної довіри та сталого розвитку персоналу.

Практична цінність спортивного командоутворення полягає в тому, що його інструменти можуть бути переведені у зрозумілі управлінські процедури. Найбільш придатними для виробничого середовища є ті практики, які посилюють дисципліну взаємодії, скорочують комунікаційні розриви, підтримують лідерство й одночасно знижують ризик виснаження персоналу.

Основні напрями адаптації командоутворювальних практик професійного спорту до системи управління персоналом наведено у табл. 1.2.

Таким чином, спортивна модель командоутворення пропонує бізнесу готові інструменти для підвищення динаміки та згуртованості. Вона навчає організації сприймати колег як партнерів по грі, де успіх кожного залежить від точності передачі інформації та готовності підставити плече в потрібний момент. Трансформація корпоративного середовища за цими принципами дозволяє створювати не просто робочі групи, а справжні «команди чемпіонів», здатні досягати надрезультатів у конкурентних ринкових умовах.

Дослідження паралелей між спортивними досягненнями та організаційною ефективністю залучало увагу фахівців, які прагнули перенести феномен спортивної згуртованості у площину корпоративного управління [46].

Напрями адаптації командоутворювальних практик професійного спорту до системи управління персоналом

Спортивна практика	Зміст у професійному спорті	Адаптація до корпоративного середовища
1	2	3
коучинговий супровід	постійна робота тренера з технікою, мотивацією, ролями та поведінковими стандартами	розвиток наставництва, індивідуального зворотного зв'язку та підтримки працівників у процесі виконання командних завдань
чіткий розподіл ролей	закріплення функцій кожного учасника команди з урахуванням його сильних сторін	визначення зон відповідальності у підрозділах, зменшення дублювання функцій і підвищення дисципліни взаємодії
командні ритуали	повторювані дії, символи та правила, які підтримують ідентичність команди	використання регулярних коротких нарад, підбиття підсумків, спільних стандартів комунікації та визнання командних досягнень
аналіз після дії	розбір результату після гри або тренування з акцентом на помилки й покращення	запровадження коротких післяпроєктних обговорень для виявлення причин відхилень і закріплення успішних практик

1	2	3
баланс навантаження і відновлення	чергування інтенсивної роботи, тренування та відновлення для збереження стабільної продуктивності	попередження професійного вигорання через планування навантаження, мікропаузи, ротацію завдань і підтримку психологічної стійкості
психологічна безпека	довіра між учасниками, готовність визнавати помилки та брати відповідальність	формування середовища, у якому працівники можуть повідомляти про проблеми без страху покарання і швидше виправляти виробничі помилки

Джерело: складено на основі [8; 12; 30; 32; 42; 46; 47; 51]

Вагомий внесок у це зробив Патрік Ленсіоні, який пов'язав довіру, конструктивний конфлікт, відповідальність і орієнтацію на результат із якістю командної взаємодії.

Особливий внесок у методологію адаптації спортивних принципів зробив Джим Лоер, який у концепції виключної продуктивності пов'язав результативність команд із керуванням енергією, витривалістю та здатністю працювати в циклах навантаження і відновлення [47].

Питання лідерства в контексті спортивної аналогії ґрунтовно дослідив Філ Джексон [42]. Його підхід до делегування, командної довіри та підпорядкування індивідуального його спільній меті широко використовується як зразок лідерства у високоефективних командах.

Методологічні аспекти групової динаміки у спорті також вивчав Деніел Койл, який виділив сигнали безпеки, обмін вразливістю та чітку мету як фундаментальні елементи сильної командної культури [32].

Важливо також згадати праці Кеннета Бланшара, який адаптував модель ситуаційного керівництва до командної роботи та показав залежність стилю керівництва від стадії зрілості команди [30].

Сучасна українська наукова думка, представлена роботами дослідників у галузі психології спорту та менеджменту, також звертається до цієї тематики [5]. Праці В. І. Воронової демонструють, що психологічні чинники згуртованості, рольової інтеграції та командної взаємодії у спорті можуть бути успішно адаптовані до організаційного середовища.

1.3. Зарубіжний та вітчизняний досвід застосування спортивних практик у системі управління персоналом

Аналіз світового та вітчизняного досвіду свідчить про те, що інтеграція спортивних практик у систему управління персоналом еволюціонувала від простих розважальних заходів до стратегічного інструменту формування організаційної стійкості [44]. У сучасному менеджменті дедалі помітніше посилюється інтерес до поєднання спортивної логіки, проєктного управління, культури взаємної підтримки та командної відповідальності.

Зарубіжний досвід демонструє ефективність використання бізнес-симуляцій на основі спорту, де команди вирішують управлінські кейси через фізичні та стратегічні виклики [36]. Такі підходи поєднують розвиток емоційного інтелекту, реакцію на обмежений час і культуру післядії, що безпосередньо підсилює командну узгодженість.

Вітчизняний досвід застосування спортивних практик в Україні має свою специфіку, що зумовлена трансформаційними процесами в економіці та сучасними безпековими викликами. Українські компанії (наприклад, ІТ-сектор, великі агрохолдинги та ритейл-мережі) дедалі частіше відходять від традиційних

форматів відпочинку на користь професійного тимбілдінгу з елементами спортивного орієнтування, рафтингу чи кросфіту. В умовах високого стресу спортивні практики в українському менеджменті виконують не лише функцію згуртування, а й слугують потужним інструментом психологічного розвантаження та профілактики вигорання. Важливим трендом став розвиток корпоративних бігових спільнот та участь у масових марафонах, що формує культуру «досягаторства» та спільної ідентичності поза робочими кабінетами.

Методологічно вітчизняні практики часто поєднують спортивну дисципліну з елементами гейміфікації [44]. Наприклад, впровадження внутрішніх цифрових інструментів для відстеження активності працівників дає змогу підтримувати командний дух навіть у змішаних форматах роботи. Такі рішення полегшують адаптацію спортивної моделі згуртованості до корпоративної ієрархії.

Порівняльний аналіз показує, що якщо зарубіжний досвід більше сфокусований на системному коучингу та довгострокових стратегіях «wellness», то український бізнес робить ставку на інтенсивні командні виклики та формування «почуття ліктя» у кризових ситуаціях. Обидва підходи доводять, що спорт у системі управління персоналом є універсальною мовою, яка дозволяє долати комунікаційні бар'єри та виводити організаційну ефективність на новий рівень. Поєднання цих практик створює унікальний інструментарій для сучасного менеджера, який прагне побудувати не просто структуру, а живу, енергійну та згуртовану команду.

Зарубіжний досвід яскраво ілюструє кейс німецького гіганта Adidas Group. У цій корпорації спорт не є додатком до роботи, він інтегрований у саму структуру організації через концепцію «Performance Culture». Компанія розглядає своїх співробітників як професійних атлетів, чия ефективність безпосередньо залежить від балансу між інтенсивними періодами роботи та якісним відновленням. У штаб-квартирі Adidas менеджери проходять спеціалізоване навчання з енергоменеджменту та психологічної стійкості,

запозичене з підготовки олімпійських збірних. Такий підхід дозволяє формувати команди, що здатні працювати під високим тиском без втрати якості та творчого потенціалу, оскільки дисципліна та змагальність є частиною їхньої професійної ДНК.

На противагу системному «корпоративному атлетизму» Заходу, вітчизняний досвід на прикладі провідної української IT-компанії SoftServe демонструє модель, де спорт виступає головним інструментом соціальної інтеграції та побудови внутрішніх спільнот. В українських реаліях, де фахівці часто відчують дефіцит неформального спілкування через проєктну завантаженість, компанія робить ставку на створення спортивних екосистем. SoftServe підтримує десятки внутрішніх клубів – від футбольних ліг до бігових та велоспільнот, які керуються самими працівниками. Тут спорт виконує роль «соціального клею», що зшиває горизонтальні зв'язки між різними департаментами. Якщо для Adidas спорт – це спосіб підвищити індивідуальну та командну витривалість для ринкової боротьби, то для SoftServe це механізм утримання талантів та створення відчуття приналежності до великої сім'ї, що є критично важливим для стабільності компанії.

Різниця також проявляється у ролі лідера. У зарубіжній практиці Adidas керівник часто виступає у ролі професійного коуча-наставника, який фокусується на «тренуванні» компетенцій та управлінні енергетичними ресурсами підлеглих. В українському кейсі SoftServe лідери частіше стають активними учасниками спортивних ініціатив на рівних із колегами. Така спільна участь у марафонах чи змаганнях руйнує ієрархічні бар'єри та вибудовує високий рівень довіри, який згодом конвертується у швидке вирішення робочих конфліктів та згуртованість у кризових ситуаціях. Таким чином, західний підхід більше орієнтований на функціональну витривалість організму компанії, тоді як вітчизняний – на емоційну міцність та солідарність колективу.

Об'єднуючим фактором для обох кейсів є те, що спортивні практики перетворюють пасивну корпоративну культуру на активну систему взаємодії

[26]. Використання досвіду Adidas і SoftServe доводить: за правильної адаптації спортивна логіка сприяє посиленню лояльності, командної відповідальності та організаційної стійкості.

Висновки до розділу 1

Таким чином дослідження засвідчує, що корпоративна культура та згуртованість персоналу є фундаментальними стратегічними активами сучасної організації, які в умовах глобальної нестабільності та цифровізації набувають вирішального значення порівняно з традиційними методами адміністративного контролю. Теоретичне обґрунтування на основі моделі Денісона підтвердило, що баланс між залученістю, адаптивністю, місією та внутрішньою узгодженістю безпосередньо визначає економічну та інноваційну ефективність компанії, де довіра виступає ключовим ресурсом мінімізації трансакційних витрат. Адаптація методології професійного спорту – зокрема принципів «корпоративного атлетизму» та коучингового лідерства – дозволяє трансформувати працівників із пасивних виконавців в активних гравців, а порівняльний аналіз зарубіжного та вітчизняного досвіду показав, що поєднання wellness-орієнтованих стратегій із соціальною функцією спорту формує унікальну модель управління, яку практично неможливо скопіювати конкурентам і яка слугує надійним підґрунтям для практичного дослідження у наступних розділах роботи.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТА КОМАНДНОЇ ВЗАЄМОДІЇ В ТОВ «ВІЛЬНЯНСЬКИЙ МАШИНОБУДІВНИЙ ЗАВОД»

2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика та аналіз фінансово-економічного стану ТОВ «Вільнянський машинобудівний завод»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Вільнянський машинобудівний завод» (скорочена назва – ТОВ «ВМЗ», код ЄДРПОУ 32934770) є виробничою організацією машинобудівного профілю, розташованою за адресою: 70002, Запорізька область, Вільнянський район, м. Вільнянськ, вул. Софіївська, 5. Організація функціонує у правовій формі товариства з обмеженою відповідальністю відповідно до законодавства України. Основним зареєстрованим видом економічної діяльності є виробництво столових приборів (код КВЕД 25.71), однак у структурі господарської діяльності організації також присутні металообробка та нанесення покриттів на метали (25.61), виробництво інших готових металевих виробів (25.99), виробництво залізничних локомотивів і рухомого складу (30.20), а також оптова торгівля товарами виробничого призначення (46.49). Таке поєднання видів діяльності визначає широкий технологічний профіль організації та здатність виконувати замовлення різного характеру. Організація входить до виробничої структури групи компаній «РІСТ», яка спеціалізується на розробці та виготовленні наукоємних виробів для потреб залізничного рухомого складу та технічного призначення. Керівником ТОВ «ВМЗ» є Колодежний Максим Володимирович. В умовах загострення безпекової ситуації в Україні організація суттєво розширило обсяги виробничої

діяльності, що відобразилося у стрімкій динаміці фінансово-економічних показників у 2022-2024 роках [45].

Організаційна структура ТОВ «Вільнянський машинобудівний завод» відповідає лінійно-функціональному типу, який є характерним для виробничих організацій середнього масштабу. Вищим органом управління товариства є загальні збори учасників, яким підпорядкований директор, що здійснює оперативне керівництво всією діяльністю організації. У межах функціональних блоків виокремлюються виробничий підрозділ, відповідальний за організацію технологічного процесу металообробки та складання, технічний відділ, що забезпечує конструкторський та технологічний супровід виробництва, відділ матеріально-технічного забезпечення, відділ продажу та комерційної діяльності, фінансово-бухгалтерська служба, а також кадрова служба. Стрімке збільшення чисельності персоналу з 9 осіб у 2022 році до 113 осіб у 2024 році зумовило ускладнення організаційної структури та підвищення вимог до формалізації управлінських функцій і розподілу відповідальності між підрозділами.

У 2022-2024 роках організація продемонструвала різке розширення обсягів діяльності [20]. Валюта балансу зросла з 17772,9 тис. грн до 57134,4 тис. грн, власний капітал – з 9478,1 тис. грн до 28650,8 тис. грн, а чистий дохід від реалізації – з 3170,1 тис. грн до 223219,0 тис. грн. Таку динаміку підтверджують дані фінансової звітності організації за відповідні роки.

Дані табл. 2.1 відображають прискорене зростання фінансово-економічних результатів [20]. У 2023 році чистий дохід від реалізації зріс на 1037,45 %, а у 2024 році – ще на 519,05 %. Одночасно собівартість реалізованої продукції збільшилася на 1131,61 % та 480,82 % відповідно. Подібна динаміка свідчить про масштабування виробництва на тлі суттєвого нарощення витрат, що потребує аналізу не лише абсолютних змін, а й співвідношення прибутку, обороту та ресурсного забезпечення.

Валовий прибуток у 2022 році становив 722,5 тис. грн, у 2023 році - 5913,2 тис. грн, а у 2024 році - 48130,3 тис. грн. Чистий прибуток зріс з 1,1 тис. грн до 17308,4 тис. грн.

Таблиця 2.1

Основні фінансово-економічні показники діяльності організації у 2022-2024 роках

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відносне відхилення 2023/2022, %	Відносне відхилення 2024/2023, %
1	2	3	4	5	6
Валюта балансу, тис. грн	17772,9	19510,1	57134,4	9,77	192,85
Власний капітал, тис. грн	9478,1	11342,4	28650,8	19,67	152,60
Зобов'язання, тис. грн	8294,8	8167,7	28483,6	-1,53	248,73
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	3170,1	36058,2	223219,0	1037,45	519,05
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	2447,6	30145,0	175088,7	1131,61	480,82
Валовий прибуток, тис. грн	722,5	5913,2	48130,3	718,44	713,95

1	2	3	4	5	6
Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн	1,4	2273,6	21112,1	162300,00	828,58
Чистий прибуток, тис. грн	1,1	1864,3	17308,4	169381,82	828,41
+Середньооблікова чисельність працівників, осіб	9	26	113	188,89	334,62
Чистий дохід на одного працівника, тис. грн/особу	352,2	1386,9	1975,4	293,73	42,44

Джерело: складено на основі [20]

Надзвичайно велике відносне відхилення чистого прибутку у 2023 році порівняно з 2022 роком зумовлене дуже низькою базою порівняння у 2022 році, коли організація фактично працювала на межі беззбитковості. У 2024 році позитивна динаміка вже мала якісно інший характер, оскільки зростання прибутку відбувалося на тлі суттєво збільшених обсягів реалізації та ширшої ресурсної бази.

Середньооблікова чисельність працівників зросла з 9 осіб у 2022 році до 113 осіб у 2024 році [20]. Водночас чистий дохід у розрахунку на одного працівника підвищився з 352,2 тис. грн до 1975,4 тис. грн. Зазначене свідчить про збереження продуктивності праці в умовах масштабного розширення кадрової бази.

Майновий стан організації також зазнав істотної трансформації [20]. Частка необоротних активів у загальній сумі активів зменшилася з 46,16 % у 2022 році до 10,50 % у 2024 році, тоді як частка оборотних активів зросла з 53,83 % до 89,50 %. Така зміна структури активів відповідає логіці інтенсивного операційного циклу й потребує оцінювання з позицій оборотності та ліквідності.

Таблиця 2.2

Динаміка ключових елементів активів організації у 2022-2024 роках

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відносне відхилення 2023/2022, %	Відносне відхилення 2024/2023, %
Необоротні активи, тис. грн	8204,8	7900,6	6000,2	-3,71	-24,05
Оборотні активи, тис. грн	9567,6	11609,5	51134,2	21,34	340,45
Запаси, тис. грн	3295,6	1742,1	13371,0	-47,14	667,52
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги, тис. грн	4160,6	5990,4	5472,7	43,98	-8,64

Інша поточна дебіторська заборгованість, тис. грн	1022,9	2897,4	17969,9	183,25	520,21
Грошові кошти та їх еквіваленти, тис. грн	7,8	537,6	12116,2	6792,31	2153,76

Джерело: складено автором на основі [20]

За даними табл. 2.2, структура активів організації у 2022–2024 роках зазнала суттєвої трансформації: частка оборотних активів зростає з 53,83% до 89,50% при одночасному скороченні необоротних, що відображає переорієнтацію організації на інтенсивний операційний розвиток за рахунок розширення поточного виробничого циклу. Стрімке нарощення запасів, зростання дебіторської заборгованості та водночас різке збільшення грошових коштів і підвищення ліквідності свідчать про те, що організація не лише нарощувала обсяги діяльності, а й поступово формувала фінансову стійкість – основу, без якої системна робота з корпоративною культурою та командною взаємодією персоналу була б практично неможливою. Таким чином, фінансова спроможність організації створює необхідне підґрунтя для реалізації управлінських ініціатив, спрямованих на зміцнення згуртованості колективу та адаптацію командоутворювальних практик.

Динаміка власного капіталу та зобов'язань організації у 2022-2024 роках

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відносне відхилення 2023/2022, %	Відносне відхилення 2024/2023, %
1	2	3	4	5	6
Зареєстрований капітал, тис. грн	11189,0	11189,0	11189,0	0,00	0,00
Додатковий капітал, тис. грн	2421,0	2421,0	2421,0	0,00	0,00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток), тис. грн	-4131,9	-2267,6	15040,8	н/д	н/д
Власний капітал, тис. грн	9478,1	11342,4	28650,8	19,67	152,60
Довгострокові зобов'язання і забезпечення, тис. грн	10,3	214,7	1465,1	1984,47	582,39
Поточні зобов'язання, тис. грн	8284,5	7953,0	27018,5	-4,00	239,73
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги, тис. грн	3878,1	2075,1	21631,7	-46,49	942,44

Джерело: складено на основі [20]

За даними табл. 2.3, динаміка власного капіталу та зобов'язань організації відображає якісний перелом у її фінансовому становищі: перехід від накопиченого збитку до нерозподіленого прибутку у 15040,8 тис. грн свідчить про те, що організація сформувала власне внутрішнє джерело фінансування подальшого розвитку – без залежності від зовнішніх інвесторів. Водночас різке зростання поточних зобов'язань та кредиторської заборгованості вказує на те, що масштабування діяльності відбувалося частково за рахунок короткострокових ресурсів контрагентів, що підвищує вимоги до платіжної дисципліни та внутрішньої координації між підрозділами. Саме ця обставина набуває особливого значення: ефективне управління розрахунками неможливе без злагодженої командної взаємодії персоналу, чіткого розподілу відповідальності та культури виконавської дисципліни – тих якостей, які цілеспрямовано формуються через адаптацію командоутворювальних практик професійного спорту.

За даними табл. 2.4, організація демонструє стійку позитивну динаміку показників платоспроможності та фінансової стійкості: зростання коефіцієнтів ліквідності, збільшення чистого оборотного капіталу до 24115,7 тис. грн та підвищення маневреності власного капіталу з 0,134 до 0,791 свідчать про те, що організація не лише нарощувала обсяги діяльності, а й формувала реальний фінансовий запас для подальшого розвитку. Водночас зростання коефіцієнтів фінансової залежності та заборгованості у 2024 році вказує на підвищення вимог до внутрішньої платіжної дисципліни та координації між підрозділами – завдань які неможливо вирішити лише фінансовими інструментами без відповідного рівня командної взаємодії та виконавської відповідальності персоналу. Таким чином, досягнутий рівень фінансової стійкості є не лише економічним результатом, а й свідченням того, що організація має достатній ресурсний потенціал для системного інвестування у розвиток корпоративної культури та згуртованості колективу через адаптацію командоутворювальних практик професійного спорту.

Показники ліквідності та фінансової стійкості організації у 2022-2024 роках

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відносне відхилення 2023/2022, %	Відносне відхилення 2024/2023, %
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,155	1,460	1,893	26,40	29,65
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,757	1,241	1,398	63,88	12,65
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,001	0,068	0,448	7079,60	563,40
Коефіцієнт автономії	0,533	0,581	0,501	9,01	-13,74
Коефіцієнт фінансової залежності	1,875	1,720	1,994	-8,27	15,93
Коефіцієнт заборгованості	0,875	0,720	0,994	-17,72	38,06
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,134	0,303	0,791	125,88	160,53
Чистий оборотний капітал, тис. грн	1283,1	3656,5	24115,7	184,97	559,53

Джерело: складено на основі [20]

Остаточну оцінку фінансово-економічного стану доповнює аналіз рентабельності та ділової активності [13]. Він дає змогу встановити не лише факт

зростання доходу чи прибутку, а й ефективність використання активів, власного капіталу, запасів та дебіторської заборгованості у процесі формування фінансового результату.

За даними табл. 2.5, показники рентабельності та ділової активності організації у 2022-2024 роках засвідчують не просто кількісне зростання, а якісне перетворення бізнесу: чиста рентабельність продажу зросла з 0,03% до 7,75%, рентабельність власного капіталу – до 86,56%, а оборотність активів збільшилася більш ніж у 32 рази, що свідчить про формування ефективної операційної моделі, здатної генерувати реальний фінансовий результат. Водночас таке стрімке прискорення виробничо-комерційного циклу вимагає від персоналу значно вищого рівня узгодженості дій, оперативності комунікацій та командної відповідальності – адже скорочення періоду обороту запасів з 414 до 16 днів і дебіторської заборгованості з 413 до 9 днів можливе лише за умови злагодженої роботи всіх ланок організації. Саме тому досягнута операційна ефективність є одночасно і результатом наявного рівня командної взаємодії, і вимогою до його подальшого цілеспрямованого розвитку через адаптацію командоутворювальних практик професійного спорту.

Узагальнення результатів фінансового аналізу дає підстави стверджувати, що у 2022-2024 роках ТОВ «Вільнянський машинобудівний завод» пройшло етап інтенсивного зростання й суттєво зміцнило свій фінансово-економічний потенціал. Організація наростила обсяги реалізації, збільшила власний капітал, вийшла на якісно вищий рівень прибутковості, покращила ліквідність та прискорила оборотність ресурсів. Разом з тим масштабування діяльності супроводжувалося різким зростанням поточних зобов'язань та концентрацією значних сум в окремих статтях оборотних активів, насамперед в іншій поточній дебіторській заборгованості. Зазначене означає, що подальша стійкість розвитку організації залежить не лише від збереження високих обсягів виробництва, а й від якості управління оборотним капіталом, платіжною дисципліною та структурою короткострокового фінансування.

Показники рентабельності та ділової активності організації у 2022-2024 роках

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відносне відхилення 2023/2022, %	Відносне відхилення 2024/2023, %
Валова рентабельність продажу, %	22,79	16,40	21,56	-28,05	31,48
Чиста рентабельність продажу, %	0,03	5,17	7,75	14800,20	49,97
Рентабельність активів, %	0,01	10,00	45,17	158391,84	351,62
Рентабельність власного капіталу, %	0,01	17,91	86,56	154197,20	383,33
Оборотність активів, рази	0,18	1,93	5,82	963,69	201,13
Оборотність запасів, рази	0,88	11,97	23,17	1257,11	93,61
Період обороту запасів, днів	413,90	30,50	15,75	-92,63	-48,35
Оборотність дебіторської заборгованості, рази	0,88	7,10	38,95	704,58	448,19
Період інкасації дебіторської заборгованості, днів	413,37	51,38	9,37	-87,57	-81,76

Джерело: складено на основі [20]

Водночас наведена динаміка має безпосереднє значення для розуміння стану корпоративної культури та командної взаємодії в організації. Збільшення чисельності персоналу більш ніж у дванадцять разів упродовж трьох років, прискорення виробничого циклу та зростання операційного навантаження об'єктивно ускладнюють внутрішню координацію, підвищують вимоги до злагодженості дій між підрозділами, якості комунікацій та рівня командної відповідальності. Той факт, що організація зберегла керованість і продуктивність праці за умов такого масштабного розширення, свідчить про наявність певного культурного ядра – орієнтації на результат, виробничої дисципліни та готовності персоналу діяти злагоджено навіть за умов підвищеного навантаження. Разом з тим стрімкий кількісний розвиток без паралельного системного зміцнення механізмів командної взаємодії формує ризик поступового розмивання цього ядра, що робить подальшу оцінку стану корпоративної культури та практик командоутворення в організації не лише теоретично доцільною, а й управлінськи необхідною.

2.2. Оцінка актуального стану корпоративної культури ТОВ

«Вільнянський машинобудівний завод»

Корпоративна культура виробничої організації формується не лише під впливом проголошених цінностей або формально закріплених норм поведінки, а насамперед у процесі щоденної взаємодії персоналу, розподілу ролей, способів координації роботи, ставлення до результату та готовності колективу діяти як цілісна система [27]. Оцінювання її актуального стану доцільно здійснювати через поєднання кількісних та якісних індикаторів, що відповідає сучасним підходам до діагностики культури та організаційної поведінки.

За короткий проміжок часу організація перейшла від формату невеликого виробничого колективу до значно більшої за чисельністю та складністю системи. Така трансформація означає, що корпоративна культура вже не може спиратися лише на безпосередній адміністративний контроль або неформальні зв'язки між працівниками. Вона потребує більш чіткої координації, зрозумілих правил комунікації, єдиних орієнтирів поведінки й механізмів підтримання згуртованості в умовах швидкого кадрового розширення.

Оцінювання актуального стану корпоративної культури доцільно здійснювати через поєднання кількісних та якісних ознак [31]. До кількісних належать показники, які прямо не вимірюють культуру, але опосередковано відображають рівень внутрішньої узгодженості організації, інтенсивність кооперації та здатність персоналу підтримувати результативність у період масштабування. До якісних належать прояви дисципліни, комунікаційної моделі, адаптивності, рольової визначеності, командної ідентичності та орієнтації на спільний результат.

Наведені на рис. 1 показники дають підстави оцінювати корпоративну культуру організації як таку, що розвивається в умовах інтенсивного структурного ускладнення. Чисельність працівників за 2023 рік зросла на 188,89 %, а у 2024 році – ще на 334,62 %. За таких темпів розширення колективу корпоративна культура неминуче переходить від переважно неформального способу згуртування до більш структурованої моделі.

Водночас зростання штату не супроводжувалося погіршенням економічної віддачі від праці. Чистий дохід на одного працівника зріс із 352,23 тис. грн у 2022 році до 1386,85 тис. грн у 2023 році та 1975,39 тис. грн у 2024 році. Чистий прибуток на одного працівника також збільшився, що свідчить не лише про розширення організації, а й про здатність персоналу працювати результативно в умовах високої інтенсивності змін. З позицій корпоративної культури це означає наявність орієнтації на спільний результат, прийняття виробничих цілей і готовність колективу підтримувати високий темп діяльності.



Рис. 2.1. Показники, що опосередковано характеризують актуальний стан корпоративної культури організації у 2022-2024 роках

Джерело: складено на основі [20]

Важливою непрямою ознакою внутрішньої впорядкованості є динаміка зобов'язань з оплати праці та розрахунків зі страхування. У 2023 році заборгованість з оплати праці різко збільшилася, що відображало напруження процесів масштабування, однак у 2024 році вона зменшилася на 15,83 % попри багаторазове розширення штату. Одночасно скоротилася й заборгованість за розрахунками зі страхування. Зазначене дає підстави стверджувати, що механізми внутрішньої організації, кадрового адміністрування та фінансового супроводу персоналу стали більш впорядкованими.

Позитивне значення має і зростання коефіцієнта поточної ліквідності з 1,15 у 2022 році до 1,46 у 2023 році та 1,89 у 2024 році. Для оцінки корпоративної культури це важливо тому, що фінансова стабільність формує відчуття передбачуваності, знижує внутрішню напруженість і створює сприятливе середовище для довгострокової взаємодії персоналу. За відсутності мінімальної

фінансової стійкості говорити про розвиток згуртованості було б складно, оскільки домінували б короткострокові реакції на ризики та невизначеність.

З урахуванням кількісних індикаторів актуальний стан корпоративної культури організації доцільно характеризувати як результативно орієнтований, дисциплінований і адаптивний, але водночас такий, що перебуває у фазі інституціонального дооформлення. Подібне визначення узгоджується з підходами, за якими культура оцінюється через поєднання поведінкової стабільності, рівня узгодженості та готовності до змін.

Якісна характеристика засвідчує, що корпоративна культура організації не є нейтральною або аморфною [27]. Навпаки, у ній уже чітко проявляються ознаки результативної виробничої культури, у межах якої значення спільної справи, технологічного порядку та виконання поставлених завдань переважає над індивідуалізованими моделями поведінки.

Разом із тим поточний стан корпоративної культури не можна оцінювати як остаточно сформований [31]. Швидке кадрове зростання створює ризик розриву між економічним масштабуванням і культурною інтеграцією персоналу, що є типовим викликом для організацій на етапі швидкого розвитку.

Особливої уваги потребує комунікаційний аспект [27]. Для невеликої організації характерне переважання неформальних способів погодження рішень, тоді як збільшення чисельності персоналу об'єктивно вимагає більшої регламентованості горизонтальних і вертикальних каналів взаємодії.

Узагальнено ключові характеристики актуального стану корпоративної культури організації наведено у табл. 2.6

Для системнішої оцінки стану корпоративної культури доцільно скористатися моделлю Деніела Денісона, яка передбачає аналіз чотирьох ключових параметрів: залученості, узгодженості, адаптивності та місії. Незважаючи на відсутність формалізованих внутрішніх документів організації щодо цінностей і культурних стандартів, наявні дані дозволяють здійснити

оцінку кожного параметру на основі опосередкованих організаційно-економічних індикаторів.

Залученість як параметр, що відображає розвиток людського потенціалу та делегування повноважень, оцінюється на рівні нижче середнього. Збільшення чисельності персоналу відбувалося переважно за рахунок операційного найму, без формалізованої системи адаптації та розвитку. Водночас збереження продуктивності праці на рівні, що зростає випереджальними темпами, свідчить про практичну включеність персоналу у виробничий процес.

Узгодженість – здатність організації досягати внутрішньої координації на основі спільних цінностей – оцінюється на середньому рівні. Виробнича дисципліна та технологічний порядок забезпечують базову скоординованість дій, однак спільна ціннісна платформа залишається неформалізованою, що є характерним для організацій, які зростають швидше, ніж встигають інституціоналізувати внутрішні норми.

Адаптивність демонструє найвищий рівень серед чотирьох параметрів. Організація за три роки збільшила обсяги реалізації у 70 разів, чисельність персоналу – у 12,5 разів, зберігши при цьому позитивну динаміку фінансових результатів. Такі темпи масштабування без втрати керованості є переконливим свідченням здатності до адаптації.

Таблиця 2.6

Ключові характеристики актуального стану корпоративної культури ТОВ «ВМЗ»

Характеристика	Фактичні прояви	Аналітична оцінка
Орієнтація на результат	Швидке зростання доходу, прибутку та продуктивності праці впродовж 2022-2024 років.	У колективі сформовано високу значущість виробничого результату та прийняття спільної цілі як основи діяльності.
Виробнича дисципліна	Організація зберегла керованість під час різкого збільшення чисельності персоналу та обсягів діяльності.	Корпоративна культура спирається на дисципліну виконання, дотримання технологічного порядку та відповідальність за виробничий процес.
Адаптивність до змін	За короткий період відбулося масштабне кадрове і ресурсне розширення без втрати прибутковості.	Культура організації містить виражений адаптивний компонент, однак він значною мірою тримається на мобілізаційному режимі роботи.
Комунікаційна модель	У міру зростання чисельності працівників зростає потреба в чіткішій координації між підрозділами та рівнями управління.	Комунікації мають переважно вертикально-координаційний характер; горизонтальна взаємодія потребує більшої формалізації.

Продовження табл. 2.6

Рольова визначеність	Розширення штату об'єктивно ускладнює розподіл функцій, зон відповідальності та контроль виконання.	Наявна потреба в чіткішому закріпленні ролей, особливо в нових або швидко розширених виробничих командах.
Командна згуртованість	Підтримання результативності в умовах різкого росту свідчить про наявність практичної взаємодії та здатності до колективної роботи.	Згуртованість присутня, але значною мірою базується на виробничій необхідності, а не на системно сформованих командних механізмах.
Лідерство та координація	Розвиток організації відбувався без втрати загальної керованості, що вказує на наявність дієвого управлінського центру.	Лідерський компонент є сильним, проте потребує доповнення інструментами делегування, наставництва та регулярного зворотного зв'язку.
Організаційна ідентичність	Діяльність у виробничій та оборонно значущій сфері формує відчуття причетності до вагомого спільного результату.	Такий стан створює потужну основу для зміцнення корпоративної культури через спільну місію, символіку результату та командну відповідальність.

Джерело: складено на основі [5; 17; 18; 19; 31; 34; 41; 49]

Місія як параметр, що відображає довгостроковий вектор розвитку та смислову рамку колективних зусиль, оцінюється на середньому рівні. Діяльність у виробничій сфері оборонного та промислового значення формує потужне неформальне відчуття причетності до важливої спільної справи, однак воно не підкріплене зафіксованою місією, стратегічними цілями чи ціннісними деклараціями.

Узагальнену оцінку параметрів культури ТОВ «ВМЗ» за моделлю Денісона наведено у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Оцінка параметрів корпоративної культури ТОВ «ВМЗ» за моделлю
Денісона

Параметр	Рівень	Обґрунтування
Залученість	Нижче середнього	Практична включеність є, системні механізми розвитку – відсутні
Узгодженість	Середній	Дисципліна виконання присутня, ціннісна платформа не формалізована
Адаптивність	Вище середнього	Масштабування без втрати керованості – найсильніший параметр
Місія	Середній	Є неформальна причетність до значущої справи, але без стратегічного оформлення

Джерело: складено автором на основі [20; 35]

Проблемні зони, наведені у таблиці 2.8, не свідчать про кризовий стан корпоративної культури [31]. Навпаки, вони відображають типові виклики організації, яка швидко зростає та переходить від моделі безпосередньо контрольованої взаємодії до більш складної системи командної координації.

Для адаптації командоутворювальних практик професійного спорту зазначене має принципове значення [5].

Таблиця 2.8

Проблемні зони актуального стану корпоративної культури ТОВ «ВМЗ» та їх вплив на згуртованість персоналу

Проблемна зона	Фактичне підґрунтя	Ймовірні наслідки для згуртованості	Напрямок управлінського реагування
Складність адаптації нових працівників	Чисельність персоналу зросла з 9 до 113 осіб упродовж 2022-2024 років.	Зниження однорідності колективу, різні моделі професійної поведінки, повільніше формування спільних норм.	Запровадження наставництва, адаптаційних маршрутів і коротких стандартів командної взаємодії.
Перевантаження вертикальних комунікацій	Зі зростанням організації зростає кількість питань, що потребують координації та управлінського погодження.	Уповільнення зворотного зв'язку, ризик інформаційних розривів між рівнями управління та виробничими групами.	Регуляризація виробничих нарад, коротких координаційних зустрічей і відповідальних каналів внутрішньої комунікації.
Недостатня формалізація горизонтальної взаємодії	Підтримання високого темпу роботи потребує стійкої співпраці між різними функціональними ланками.	Локальна роз'єднаність команд, дублювання дій або неповне розуміння спільної мети.	Уточнення зон відповідальності, процедур передачі завдань та правил міжфункціональної взаємодії.

Ризик розриву між темпами росту і культурною інтеграцією	Економічні показники зростали швидше, ніж могли інституціоналізуватися внутрішні правила спільної роботи.	Ситуативність кооперації, опора на термінову мобілізацію замість стійких командних практик.	Формалізація базових цінностей, стандартів поведінки та очікувань щодо командної роботи.
Неоднорідність професійного складу та очікувань	Розширення штату передбачає прихід працівників з різним досвідом, навичками та трудовими установками.	Відмінності у ставленні до дисципліни, ініціативності та відповідальності можуть послаблювати внутрішню узгодженість.	Використання спільних інструктажів, командних форматів обговорення та єдиних критеріїв оцінки виконання.
Потреба в закріпленні спільної ідентичності	Об'єктивна важливість виробничої діяльності створює сильне підґрунтя для формування спільної місії.	За відсутності цілеспрямованої підтримки працівники можуть сприймати роботу лише як набір індивідуальних функцій.	Посилення внутрішніх смислів спільної діяльності через комунікацію місії, визнання внеску команд і символіку спільного результату.

Джерело: складено на основі [5; 17; 18; 19; 20; 31; 34; 41; 49]

У спортивній команді стійкий результат забезпечується завдяки поєднанню чітких ролей, регулярного зворотного зв'язку, дисципліни та взаємної довіри, що є важливим орієнтиром і для виробничих колективів.

Отже, актуальний стан корпоративної культури ТОВ «Вільнянський машинобудівний завод» характеризується поєднанням сильного результативного ядра, достатнього рівня виробничої дисципліни та високої адаптивності до змін із наявністю проблемних зон, пов'язаних передусім із темпами кадрового розширення, потребою у формалізації внутрішньої взаємодії та зміцненні командної ідентичності. Така оцінка свідчить про наявність реальної основи для подальшого посилення згуртованості персоналу через системне використання адаптованих командоутворювальних практик професійного спорту.

2.3. Дослідження існуючих практик формування командного духу та виявлення проблемних зон у колективі ТОВ «Вільнянський машинобудівний завод»

Формування командного духу в ТОВ «Вільнянський машинобудівний завод» відбувалося не в результаті цілеспрямованої управлінської програми, а як природний наслідок екстремально швидкого зростання виробничих обсягів в умовах підвищеної відповідальності за якість і строки виконання замовлень. Організація, яка у 2022 році налічувала лише 9 працівників, до кінця 2024 року збільшила штат до 113 осіб – тобто колектив зріс у 12,5 рази за три роки. У таких умовах командний дух формувався в складних умовах: не через тренінги чи корпоративні заходи, а через щоденну виробничу взаємодію в умовах постійно зростаючого навантаження та жорстких вимог до точності й строків виготовлення наукоємних виробів для залізничного рухомого складу.

Важливо розуміти ситуацію, у якій відбувалося це зростання. ТОВ «ВМЗ» входить до виробничої структури групи компаній «РІСТ» і в умовах загострення безпекової ситуації в Україні суттєво розширило обсяги виробничої діяльності. Таке масштабування в умовах воєнного часу об'єктивно виключало можливість системної роботи з командною культурою: пріоритетом було виконання виробничих замовлень, а не побудова корпоративних механізмів. Проте саме цей факт означає, що сьогодні організація підійшла до точки, коли подальше зростання без свідомого управління командною взаємодією стає структурним ризиком.

Для визначення поточного стану командної зрілості ТОВ «ВМЗ» застосовано модель Брюса Такмена, яка передбачає послідовний розвиток групи через чотири стадії: формування, конфлікт, нормування та функціонування. Аналіз дозволяє стверджувати, що досвідчені підрозділи організації перебувають на межі стадій нормування та функціонування – вони виробили базові норми спільної роботи та демонструють стабільну виробничу результативність. Водночас нові виробничі групи, сформовані у 2024 році, фактично знаходяться на стадії формування, оскільки більшість їх учасників ще не пройшла повного циклу соціалізації в культурному середовищі підприємства. Таким чином, в організації одночасно співіснують підрозділи різного рівня командної зрілості, що суттєво ускладнює загальну координацію та знижує однорідність стандартів взаємодії.

Аналіз діяльності ТОВ «ВМЗ» дозволяє виокремити кілька практик, які стихійно склалися в організації та виконують функцію командоутворення, навіть не будучи формально визначеними як такі.

1. Спільна виробнича мета як згуртовувальний чинник. Специфіка діяльності товариства – виробництво наукоємних виробів для залізничного рухомого складу в умовах воєнного часу – наділяє щоденну роботу колективу очевидним суспільним змістом. Більшість працівників усвідомлює, що їхня робота безпосередньо пов'язана з потребами країни. Наведена обставина є

потужним неформальним мотивом солідарної відповідальності за результат і створює унікальне культурне підґрунтя, яке важко відтворити в організаціях зі звичайним ринковим профілем. У термінах моделі Денісона цей чинник відповідає параметру «місія» – і він є однією з найсильніших сторін культури ТОВ «ВМЗ», хоча поки що залишається неформалізованим.

2. Виробнича дисципліна як основа координації. В умовах металообробного виробництва з чіткими технологічними операціями – металообробка, нанесення покриттів, складання, контроль якості – дисципліна виконання є не просто адміністративною вимогою, а умовою безпеки та якості продукції. Порухення технологічного регламенту на будь-якій ділянці безпосередньо позначається на результаті суміжних операцій, що природно формує взаємну відповідальність між учасниками виробничого процесу. Саме виробнича дисципліна стала тим культурним ядром, яке дозволило організації зберегти керованість при 12-кратному розширенні штату без критичних збоїв.

3. Пряма оперативна координація. У організації з лінійно-функціональною структурою переважна частина поточних питань вирішується через прямий контакт між керівником ділянки та виконавцями. Директор, керівники підрозділів і начальники ділянок підтримують безпосередній зв'язок із виробничим персоналом, що забезпечує швидкість прийняття рішень та оперативне реагування на відхилення. Разом із тим із зростанням чисельності персоналу до 113 осіб цей формат дедалі більше перевантажує керівників і обмежує можливості горизонтальної взаємодії між підрозділами.

4. Неформальне наставництво. Працівники, які працюють в організації з 2022-2023 років і брали участь у початковому етапі становлення виробництва, стихійно виконують роль носіїв культурних норм товариства. Вони передають новачкам не лише технічні навички, але й неформальні стандарти поведінки: ставлення до якості, темп роботи, звичку перевіряти результат до передачі на наступну операцію, готовність допомогти суміжній ділянці у критичній ситуації. Цей механізм поки що тримається на особистій ініціативі, а не на системно

організованому процесі, що робить його залежним від конкретних людей і нестійким в умовах подальшого кадрового оновлення.

5. Орієнтація на кількісний результат. Зростання чистого доходу на одного працівника з 352,2 тис. грн у 2022 році до 1975,4 тис. грн у 2024 році свідчить про те, що колектив демонструє реальну виробничу результативність. У культурному вимірі це означає, що орієнтація на досягнення результату є усталеною поведінковою нормою, а не лише декларованою цінністю. Саме ця норма є найбільш цінним активом культури ТОВ «ВМЗ» і найбільш природним містком для адаптації спортивних практик командування, де культура результату є фундаментальним принципом.

Узагальнення існуючих практик наведено у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

Існуючі практики формування командного духу в ТОВ «ВМЗ»

Практика	Зміст прояву в організації	Сильна сторона	Обмеження
Спільна виробнича мета	Виготовлення наукоємних виробів оборонного та промислового значення формує відчуття причетності до суспільно важливої справи	Потужний неформальний мотив солідарної відповідальності	Не підкріплена формалізованою місією та ціннісними деклараціями
Виробнича дисципліна	Технологічний порядок металообробного виробництва формує взаємну відповідальність між ділянками	Дозволила зберегти керованість при 12-кратному розширенні штату	Орієнтована переважно на виконання, а не на ініціативу та горизонтальну взаємодію

Пряма оперативна координація	Керівники дільниць підтримують безпосередній контакт із персоналом, швидко реагують на відхилення	Висока оперативність прийняття рішень	Перевантажує керівників та не масштабується зі зростанням штату
Неформальне наставництво	Досвідчені працівники передають новачкам технічні навички та культурні норми у процесі спільної праці	Забезпечує передачу культурних стандартів без спеціальних витрат	Залежить від особистої ініціативи, не системне, нестійке при кадровому оновленні
Орієнтація на результат	Зростання продуктивності праці при одночасному розширенні штату свідчить про прийняття виробничих цілей колективом	Є усталеною поведінковою нормою, а не декларацією	Спрямована на індивідуальний результат без формального командного виміру

Джерело: складено автором

Незважаючи на наявність описаних практик, стрімке масштабування діяльності ТОВ «ВМЗ» породило низку структурних проблем у командній взаємодії, які не можуть бути вирішені самостійно без цілеспрямованого управлінського втручання.

Проблема 1. Розрив між «старим ядром» і «новим масивом» персоналу.

Близько 75% працівників організації прийнято на роботу протягом 2024 року. Більшість із них не пройшла жодної системної адаптації до культури

товариства і не мала часу засвоїти неформальні норми взаємодії через природний процес соціалізації. «Старе ядро» – працівники 2022-2023 років – є носіями культурних цінностей організації, але їх частка у загальному складі персоналу стрімко скорочується. Якщо не забезпечити системну передачу культурних норм від «ядра» до «нового масиву», культурне ядро поступово розмивається – не через злий умисел, а через банальну відсутність механізму трансляції.

Проблема 2. Відсутність регулярних координаційних ритуалів.

В організації немає жодного стандартизованого формату – ні щозмінного брифінгу, ні тижневого підбиття підсумків, ні системи розбору виробничих відхилень, – який би регулярно синхронізував різні дільниці на спільну ціль та виявляв точки збою до того, як вони переростають у виробничі проблеми. Поточна координація є реактивною: проблеми вирішуються після виникнення, а не попереджаються через систематичний обмін інформацією.

Проблема 3. Мотиваційна система без командного виміру.

Чинна система стимулювання ТОВ «ВМЗ» фактично не містить жодного механізму визнання командної поведінки: взаємодопомоги між дільницями, наставництва над новими працівниками, ініціативи у попередженні збоїв, готовності підстрахувати суміжний підрозділ у критичній ситуації. Наведене означає, що організація фінансово заохочує індивідуальну продуктивність, але не формує культурний зразок командної взаємодії. У практиці професійного спорту це аналог команди, де нагороджують лише авторів голів і повністю ігнорують гравців, що здійснюють передачі та забезпечують командну структуру.

Проблема 4. Відсутність системного зворотного зв'язку після відхилень.

Помилки у виробничому процесі ТОВ «ВМЗ» виявляються і виправляються, але системного аналізу їх причин та закріплення правильного алгоритму дій не відбувається. Як наслідок, одні й ті самі збої у передачі завдань між дільницями, несвоєчасному постачанні матеріалів або порушенні технологічної

послідовності повторюються, оскільки організація реагує на симптоми, не усуваючи причин.

Проблема 5. Сегментація колективу за рівнем залученості.

Нерівномірне кадрове розширення призвело до того, що різні ділянки товариства мають суттєво відмінний рівень командної зрілості, психологічного клімату та готовності до взаємопідтримки. Одні підрозділи демонструють ознаки злагодженої команди, інші – ознаки формальної групи, об'єднаної лише спільним розкладом роботи. Така сегментація ускладнює міжфункціональну координацію та знижує загальну стійкість організації до операційних навантажень.

Узагальнення проблемних зон та їх наслідків для командної взаємодії наведено у таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

Проблемні зони командної взаємодії в ТОВ «ВМЗ» та їх наслідки

Проблемна зона	Причина виникнення	Прояв у колективі	Наслідок для виробничої результативності	Зв'язок із темою роботи
Розрив між «старим ядром» і «новим масивом»	75% персоналу прийнято у 2024 р. без системної культурної адаптації	Різне розуміння стандартів якості та норм взаємодії	Нерівномірна виробнича дисципліна, ризик зниження якості продукції	Вимагає стандартизованого маршруту адаптації за спортивним принципом «новачок-наставник»
Відсутність координаційних ритуалів	Збереження неформальних способів взаємодії при масштабуванні штату	Реактивне вирішення проблем замість їх попередження	Повторювані збої на стиках між дільницями, втрати часу на погодження	Потребує введення щозмінних брифінгів за аналогією з передматчовою установкою тренера
Мотиваційна система без командного виміру	Традиційна орієнтація стимулювання на індивідуальні нормативи	Відсутність культурного зразка взаємодопомоги та наставництва	Зниження готовності персоналу підтримувати суміжні підрозділи	Вимагає багатовимірної системи командного визнання за спортивним принципом

Продовження табл. 2.10

Відсутність розбору відхилень	Пріоритет операційного виконання над навчанням на помилках	Повторення одних і тих самих збоїв координації	Зростання прихованих втрат від неузгодженості дій	Потребує впровадження after action review за армійсько-спортивною методологією
Сегментація колективу	Нерівномірний рівень командної зрілості різних підрозділів	Відмінний психологічний клімат у різних частинах організації	Ускладнення міжфункціональної координації при зростанні навантаження	Вимагає системного підходу до вирівнювання рівня командної зрілості

Джерело: складено автором

Для визначення конкретних напрямів управлінського вдосконалення важливо не лише зафіксувати проблемні зони, а й зіставити наявний стан командної взаємодії з тим, що пропонує методологія командоутворення у професійному спорті. Таке зіставлення дозволяє виявити розрив між наявним і бажаним станом та обґрунтувати вибір конкретних інструментів для третього розділу роботи (табл. 2.11).

У спортивній команді кожен із розглянутих елементів є обов'язковою складовою системи, а не факультативним доповненням. Саме ця системність відрізняє спортивну модель від стихійно сформованих практик, які склалися в ТОВ «ВМЗ»: наявні практики є цінними, але фрагментарними; вони забезпечують виживання в умовах екстремального зростання, але не здатні гарантувати стійкість командної культури при подальшому масштабуванні.

Таблиця 2.11

Відповідність практик командоутворення ТОВ «ВМЗ» вимогам спортивної методології

Елемент командної взаємодії	Стан у ТОВ «ВМЗ»	Що пропонує спортивна методологія	Характер розриву
Адаптація нових учасників	Неформальна, залежить від ініціативи досвідчених колег, нестандартизована	Структурований маршрут «новачок-наставник» тривалістю 8–12 тижнів з чіткими контрольними точками	Критичний
Координаційні ритуали	Відсутні у системному вигляді; взаємодія реактивна	Щоденний брифінг, підбиття підсумків зміни, спільне визнання досягнень	Критичний
Розподіл ролей	Частковий, переважно функціональний; зони стикування між ділянками чітко не визначені	Рольова карта з фіксацією зон відповідальності та взаємозамінності у критичних ситуаціях	Суттєвий
Зворотний зв'язок після відхилень	Ситуативний, переважно вертикальний; системного розбору причин збоїв немає	Регулярний after action review: що мало бути – що є – яка корекція	Суттєвий

Продовження табл. 2.11

Визнання командної поведінки	Переважно індивідуальне матеріальне стимулювання; командні моделі поведінки не отримують публічного підкріплення	Публічне відзначення взаємодопомоги, наставництва, лідерства у кризових епізодах поряд із матеріальними стимулами	Суттєвий
Психологічна безпека	Нерівномірна; залежить від стилю конкретного керівника ділянки	Свідомо формоване середовище, де помилки визнаються відкрито і без покарання	Помірний
Командна ідентичність	Присутня на рівні «старого ядра»; серед нового персоналу – у процесі формування	Єдині символи, ритуали та норми, що охоплюють весь склад команди незалежно від тривалості роботи	Суттєвий

Джерело: складено автором

Таким чином, дослідження існуючих практик формування командного духу в ТОВ «Вільнянський машинобудівний завод» засвідчує, що організація сформувала реальну культурну основу – виробничу дисципліну, орієнтацію на результат та відчуття спільної значущої справи, – яка дозволила пройти шлях від мікропідприємства до виробничої організації середнього масштабу без втрати керованості. Водночас стрімке кадрове розширення породило системні розриви у командній взаємодії, усунення яких неможливе через природну самоорганізацію і вимагає цілеспрямованого впровадження управлінських інструментів. Виявлені розриви між наявним станом та вимогами спортивної методології командування є критичними у сферах адаптації нових працівників та регулярних координаційних ритуалів, суттєвими – у сферах рольового розподілу, зворотного зв'язку та командного визнання.

Висновки до розділу 2

Проведений аналіз засвідчив, що у 2022-2024 роках ТОВ «Вільнянський машинобудівний завод» пройшло етап інтенсивного масштабування, суттєво зміцнивши фінансово-економічний потенціал – зокрема, досягши зростання чистого доходу від реалізації у 70 разів та збільшення чисельності персоналу з 9 до 113 осіб, – однак це розширення водночас загостило вимоги до внутрішньої координації, командної ідентичності та якості управлінських комунікацій. Оцінювання корпоративної культури за моделлю Денісона виявило, що найсильнішим параметром є адаптивність, тоді як залученість і формалізованість місії залишаються на рівні, що потребує розвитку. Застосування моделі Такмена показало, що колектив перебуває на межі стадій нормування та функціонування, однак постійний приплив нових працівників циклічно повертає окремі групи до початкових стадій командного розвитку. Порівняльний аналіз наявних практик командування із вимогами спортивної методології виявив критичні розриви у сфері адаптації новачків та командних ритуалів, а також суттєві розриви у

розподілі ролей, зворотному зв'язку та визнанні командного внеску – що в сукупності формує чітке практичне підґрунтя для розроблення цілеспрямованої системи управлінських заходів на засадах адаптованих практик професійного спорту.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТОВ «ВІЛЬНЯНСЬКИЙ МАШИНОБУДІВНИЙ ЗАВОД» ЧЕРЕЗ АДАПТАЦІЮ КОМАНДОУТВОРЮВАЛЬНИХ ПРАКТИК ПРОФЕСІЙНОГО СПОРТУ

3.1. Впровадження інструментів спортивного менеджменту та тренувальних методик у систему мотивації персоналу ТОВ «Вільнянський машинобудівний завод»

Потреба у цілеспрямованому вдосконаленні системи мотивації та командної взаємодії персоналу ТОВ «Вільнянський машинобудівний завод» зумовлена сукупністю взаємопов'язаних чинників, виявлених у ході аналітичного дослідження другого розділу. По-перше, стрімке зростання чисельності персоналу – з 9 до 113 осіб упродовж 2022-2024 років – об'єктивно ускладнює підтримання єдиної системи цінностей та моделей поведінки, оскільки більшість нових працівників не проходила системної культурної адаптації. По-друге, підвищена відповідальність за якість, строки та точність виробничих замовлень вимагає не лише індивідуальної компетентності, а й злагодженої командної взаємодії між підрозділами. По-третє, стихійно сформована виробнича дисципліна, яка стала основою культури на початковому етапі, поступово розмивається в умовах постійного кадрового поповнення, якщо їй не надати системного організаційного оформлення.

Аналіз існуючих практик формування командного духу, проведений у підрозділі 2.3, виявив три ключові проблемні зони, які стримують розвиток згуртованості персоналу. Перша – відсутність стандартизованого механізму рольової визначеності: більшість працівників розуміє власні функціональні обов'язки, однак не усвідомлює своєї ролі у загальному командному ланцюгу.

Друга – відсутність регулярних комунікаційних ритуалів, що синхронізують команду перед початком зміни та забезпечують швидкий розбір відхилень. Третя – мотиваційна система, зосереджена переважно на індивідуальних нормативах, без формалізованого визнання командних моделей поведінки: взаємодопомоги, наставництва, надійності та готовності підстрахувати суміжний підрозділ.

Саме ці три зони є точками докладання інструментів спортивного менеджменту. Їх вибір не є механічним запозиченням, а ґрунтується на встановленій у розділі 1 методологічній відповідності між вимогами виробничого середовища та ключовими принципами командної підготовки у професійному спорті: чіткістю ролей, ритмічністю управлінського циклу та багатовимірністю системи визнання [32; 42; 46]. З огляду на виявлені проблемні зони та специфіку машинобудівного виробництва, пропонується зосередитися на чотирьох взаємопов'язаних напрямках вдосконалення системи мотивації персоналу (табл. 3.1).

Перший напрям – впорядкування рольової архітектури – є логічним відправним пунктом, оскільки без чіткості ролей будь-який комунікаційний ритуал і будь-яка система визнання діятимуть у неструктурованому середовищі. У спортивній команді рольова визначеність є фундаментом, а не надбудовою: помилка одного гравця в системі взаємопов'язаних ролей рідко є лише його приватним відхиленням – вона трансформується у збій загальної конфігурації. Для виробничої організації це означає потребу у рольових картах, що фіксують не лише функціональні обов'язки, а й залежності від суміжних ділянок, типові точки збоїв та критерії оцінки командного виміру роботи. Кенет Бланшар, досліджуючи моделі ситуаційного керівництва, підкреслював, що рольова чіткість є передумовою як ефективного лідерства, так і командної відповідальності. На практиці рольова карта для виробничої ділянки ТОВ «ВМЗ» має відображати чотири виміри: що є результатом роботи ділянки, кому він передається і з якими вимогами, від кого та що отримує ділянка, які відхилення є критичними для суміжного процесу.

Таблиця 3.1

Напрями вдосконалення системи мотивації персоналу ТОВ «ВМЗ» на засадах інструментів спортивного менеджменту

Напрямок	Проблемна основа	Спортивний аналог	Зміст запропонованих дій	Очікуваний управлінський результат
1. Впорядкування рольової архітектури	Розмитість зон відповідальності, відсутність розуміння командної взаємозалежності між дільницями	Рольова диференціація у спортивній команді: кожен знає свій сектор і точки стикування	Розроблення рольових карт для кожної виробничої дільниці з фіксацією зон взаємозамінності та критеріїв командної взаємодії	Скорочення дублювання функцій, зменшення кількості комунікаційних розривів між підрозділами
2. Введення щозмінних брифінгів та командних ритуалів	Відсутність ритмічних форматів координації перед початком зміни; дефіцит спільного фокусу команди	Передматчова установка тренера: синхронізація команди на єдину ціль та ризикові точки	Щозмінні 5-хвилинні брифінги на дільницях із фіксацією завдань, ризиків зміни та відповідальних за координацію	Підвищення передбачуваності виробничого ритму, дисципліни та внутрішньої зібраності персоналу

Продовження табл.3.1

3. Запровадження after action review	Культура пошуку винних замість культури виправлення причин; повторювані збої між підрозділами	Послематчевий розбір: команда без страху аналізує помилки і закріплює правильний алгоритм	Щотижневий розбір відхилень за принципом after action review: причина → правильний алгоритм → коригувальна дія	Скорочення частоти повторюваних помилки, перехід від реактивної до навчальної культури
4. Багатовимірна система командного визнання	Мотиваційна система сфокусована на індивідуальних нормативах; командні моделі поведінки не отримують публічного підкріплення	Визнання «гравця матчу», наставника, лідера кризового епізоду	Запровадження щомісячного відзначення взаємодопомоги, наставництва, надійності та командного лідерства поряд із матеріальними стимулами	Зміцнення командної ідентичності, формування поведінкових стандартів, важливих для масштабованої організації

Джерело: сформовано автором

Другий напрям – щозмінні брифінги – є безпосередньою адаптацією передматчової установки тренера. Їхня управлінська цінність полягає не лише в передачі інформації, а у формуванні спільного фокусу команди на початку зміни. Деніел Койл, досліджуючи культуру сильних команд, зафіксував, що регулярні короткі сигнали безпеки і спільної орієнтованості є одним із трьох фундаментальних елементів командної культури поряд з обміном вразливістю та чіткою метою. Для виробничого середовища ТОВ «ВМЗ» формат брифінгу доцільно стандартизувати за структурою «завдання зміни – ризикові точки – відповідальні за координацію – звернення до особливих вимог», що не перевищує п'яти хвилин і не вимагає спеціальних ресурсів. Однак його регулярність і незмінна структура є критично важливими: саме повторюваність ритуалу формує передбачуваність та внутрішню зібраність команди.

Третій напрям – after action review – відповідає відомій практиці армійського та спортивного менеджменту, яка у корпоративному середовищі отримала назву ретроспективи або дебрифінгу. Її сутність полягає у системному розборі відхилень не заради пошуку відповідальних, а заради швидкого закріплення правильного алгоритму та повернення команди до робочого ритму. Патрік Ленсіоні, аналізуючи дисфункції команд, встановив, що відсутність конструктивного розбору помилок є одним із ключових бар'єрів формування колективної відповідальності, оскільки команда починає уникати складних тем замість того, щоб їх вирішувати. Щотижневий формат after action review для ТОВ «ВМЗ» передбачає розгляд не більше двох-трьох повторюваних збоїв з обов'язковою фіксацією трьох елементів: що мало відбутися, що відбулося насправді, яка корегувальна дія закріплюється.

Четвертий напрям – багатовимірна система командного визнання – безпосередньо спрямований на зміну структури мотиваційних сигналів. У виробничій організації, яка стрімко зростає, матеріальне стимулювання є необхідним, але недостатнім, оскільки воно сигналізує лише про індивідуальний результат. Спорт демонструє, що визнання командної поведінки –

взаємодопомоги, наставництва, самовідданості, лідерства у кризовому епізоді – формує культурні зразки, яких неможливо досягти лише матеріально. Філ Джексон, описуючи логіку управління командою NBA, наголошував, що саме невидимий внесок – «незаметні передачі та підбори» – визначає характер команди і її здатність тримати ритм під тиском. Для ТОВ «ВМЗ» це означає необхідність формалізувати категорії командного визнання, зробити їх видимими та регулярними. Детальний зміст усіх чотирьох напрямів у їх взаємозв'язку наведено в таблиці 3.2.

Системна цінність запропонованих напрямів полягає у тому, що вони утворюють цілісний мотиваційний контур, а не набір ізольованих заходів. Рольова архітектура визначає зміст командної відповідальності; брифінг синхронізує команду на спільний фокус; after action review формує культуру навчання та виправлення; система визнання закріплює командні моделі поведінки, що найбільш цінні для організації. Кожен з елементів посилює інші: без рольової ясності брифінг залишається формальним; без культури розбору помилок визнання не пов'язане з реальними поведінковими зразками; без публічного підкріплення командних моделей навіть якісні ритуали поступово деградують до процедурного виконання.

Таблиця 3.2

Система мотивації персоналу ТОВ «ВМЗ» на засадах спортивного менеджменту: зміст, спортивний аналог та управлінські ефекти

Елемент системи	Зміст у виробничому середовищі	Спортивний аналог	Управлінський ефект
Рольова карта дільниці	Документ із чотирма вимірами: результат дільниці, кому передається, від кого отримується, критичні відхилення для суміжного процесу	Позиційна схема гравців із зонами відповідальності та точками стикування	Зменшення комунікаційних розривів, формування командної відповідальності
Щозмінний брифінг	5-хвилинний ритуал на початку зміни: завдання – ризики – координація – особливі вимоги	Передматчова установка тренера	Спільний фокус, дисципліна, внутрішня зібраність
After action review	Щотижневий розбір 2-3 повторюваних збоїв: що мало бути – що є – яка корекція	Тренерський розбір гри з акцентом на помилки та алгоритм виправлення	Скорочення частоти повторюваних помилок, навчальна культура

Продовження табл. 3.2

Наставництво	Закріплення досвідченого працівника за новачком на 8 тижнів; стандартизована програма введення в командні норми	Ветеранський інститут введення новачків у командну ідентичність	Скорочення адаптаційного терміну, передача культурних норм
Публічне командне визнання	Щомісячне відзначення за взаємодопомогу, наставництво, командне лідерство, надійність	Визнання «гравця матчу», «найвіддачнішого учасника»	Закріплення поведінкових стандартів, зміцнення ідентичності
Особиста надійність	Оцінка стабільності якості й точності виконання без нагляду	Рейтинг стабільності гравця у системі команди	Формування самодисципліни та передбачуваності
Лідерство середньої ланки	Оцінювання керівників дільниць за якістю зворотного зв'язку, веденням розбору, збереженням темпу	Роль тренера як задавача дисципліни та психологічного тону	Єдність управлінських вимог, вища довіра до керівників
Пропозиції вдосконалення	Матеріальний і статусний стимул за корисні ідеї щодо процесу, безпеки, якості	Тактичні спостереження гравців як внесок у стратегію команди	Зростання суб'єктності, відповідальність за розвиток організації

Джерело: сформовано автором

Важливо наголосити, що запропоновані інструменти не потребують механічного копіювання спортивної форми чи впровадження зовнішньої символіки. Йдеться про адаптацію перевіреної управлінської логіки, що у виробничому середовищі набуває природного операційного змісту. Виробнича зміна із щоденним брифінгом, наставник нового працівника, щотижневий розбір збоїв, щомісячне відзначення командного внеску – усі ці елементи органічно вписуються в управлінський ритм машинобудівного заводу і не потребують організаційної перебудови, а лише цілеспрямованого впровадження та управлінського підкріплення.

3.2. Проєктна модель адаптації командоутворювальних практик професійного спорту в діяльність ТОВ «Вільнянський машинобудівний завод»

Механізм практичної реалізації інструментів, обґрунтованих у попередньому підрозділі, потребує переведення від концептуального рівня до проєктної моделі з чітко визначеними етапами, відповідальними особами, показниками контролю та фінансовим забезпеченням. Проєктна модель адаптації командоутворювальних практик у діяльність ТОВ «Вільнянський машинобудівний завод» отримує назву «ВМЗ-Синергія» і являє собою не сукупність окремих заходів, а цілісну управлінську програму, спрямовану на системне зміцнення командної взаємодії, скорочення адаптаційних розривів та формування стабільної культури взаємної відповідальності.

Принципово важливо розрізнити два рівні реалізації програми. Перший – організаційно-методичний, що охоплює розроблення стандартів, навчання наставників, введення ритуалів та формат розбору відхилень. Другий – управлінський, що потребує активної підтримки з боку керівництва, закріплення

нових процедур у повсякденній практиці та формування системи зворотного зв'язку. Досвід спортивного менеджменту однозначно свідчить, що культурні зміни не відбуваються через оголошення нових правил, вони закріплюються лише через послідовні сигнали керівництва, справедливість оцінювання та видимість позитивних прикладів [32; 42]. Саме тому проєктна модель містить не лише перелік дій, а й механізм управлінського супроводу кожного етапу.

Для оцінки реалістичності та фінансової обґрунтованості програми застосовується сценарний підхід, що дозволяє зіставити результати впровадження за різних умов організаційної готовності та рівня управлінської підтримки. Сценарне моделювання ґрунтується на двох прогностичних показниках поліпшення: прирості чистого доходу від реалізації внаслідок підвищення продуктивності та скорочення виробничих втрат через неузгодженість дій команди, а також економії інших операційних витрат за рахунок зниження плинності кадрів, скорочення часу адаптації та зменшення частоти повторюваних помилок координації. Вихідні дані для розрахунків наведено у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Вихідні передумови сценарного моделювання реалізації програми «ВМЗ-Синергія»

Показник	Значення за 2024 р.	Роль у сценарному опрацюванні
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	223219,0	базова величина для розрахунку прогнозованого приросту доходу
Валовий прибуток, тис. грн	48130,3	дозволяє визначити валову маржу і перевести приріст доходу у приріст валового прибутку

Валова рентабельність продажу, %	21,56	використовується для технічного розрахунку додаткового валового прибутку
Інші операційні витрати, тис. грн	12880,0	база для розрахунку можливої економії витрат
Грошові кошти та їх еквіваленти, тис. грн	12116,2	оцінка можливості фінансування програми за власний рахунок
Чистий прибуток, тис. грн	17308,4	порівняння бюджету впровадження з річним фінансовим результатом

Джерело: сформовано автором

Песимістичний сценарій відображає обережне впровадження з довшим циклом погодження, поетапним охопленням підрозділів та нижчою інтенсивністю організаційних змін. Оптимістичний сценарій передбачає вищий рівень залучення керівництва, паралельний запуск блоків програми на всіх дільницях та більш інтенсивну підготовку наставників. Відмінність між сценаріями полягає не в різниці самої програми, а у швидкості та глибині її закріплення в організаційній практиці. Ключові параметри сценаріїв відображено у таблиці 3.4.

Ключові параметри сценаріїв реалізації програми «ВМЗ-Синергія»

Параметр	Песимістичний сценарій	Оптимістичний сценарій
Тривалість повного впровадження	12 місяців	9 місяців
Охоплення персоналу наставницькою програмою	лише нові працівники, прийняті у поточному році	весь персонал, включаючи досвідчених наставників
Охоплення дільниць щозмінними брифінгами	2-3 пілотні дільниці	всі виробничі дільниці
Інтенсивність підготовки наставників та HR-коуча	короткі внутрішні сесії	розгорнуті навчальні модулі та зовнішній методичний супровід
Рівень цифрового супроводу	мінімальні форми обліку та паперові журнали	уніфікований електронний журнал та дашборд командних показників
Стартовий бюджет, тис. грн	480,0	750,0
Характер очікуваного ефекту	повільніше накопичення результату, помірний масштаб поліпшень	швидше накопичення результату, вищий рівень культурних змін

Джерело: сформовано автором

Поетапна структура реалізації програми є однаковою для обох сценаріїв за змістом, проте відрізняється за тривалістю та рівнем одночасного охоплення підрозділів (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Поетапна структура реалізації програми «ВМЗ-Синергія»

Етап	Зміст ключових дій	Відповідальні	Результат етапу	Тривалість (пес.)	Тривалість (опт.)
1. Діагностика	Опитування персоналу, інтерв'ю з керівниками дільниць, картування вузьких місць командної взаємодії	Керівництво, HR-служба, керівники підрозділів	Виявлені культурні бар'єри та пріоритетні точки втручання	1 місяць	0,5 місяця
2. Проектування стандартів	Розроблення рольових карт, регламентів брифінгу, after action review, критеріїв командного визнання, маршруту адаптації	Координаційна група програми	Єдиний пакет методичних стандартів	2 місяці	1,5 місяця
3. Навчання наставників та HR-коуча	Підготовка ключових носіїв нових норм, пробні брифінги, тестування маршруту адаптації	HR-коуч, досвідчені робітники	Готовність наставників до практичного застосування	2 місяці	1 місяць

Продовження табл. 3.5

4. Пілотний запуск	Тестове впровадження на 2-3 дільницях, коригування методики за результатами	Керівники пілотних дільниць, наставники	Перевірена практична модель програми	3 місяці	2 місяці
5. Масштабування	Поширення на всі підрозділи, запуск системи командного визнання, закріплення ритуалів	Дирекція, HR-служба, керівники всіх підрозділів	Єдиний командний ритм у ключових процесах	3 місяці	3 місяці
6. Закріплення	Щомісячний перегляд показників, навчання нових наставників, коригування умов визнання	Координаційна група, керівництво	Стабілізація нових культурних норм	1 місяць	1 місяць

Джерело: сформовано автором

На підготовчому і проєктувальному етапах особлива увага приділяється не адміністративному затвердженню документів, а управлінській якості розроблюваних стандартів. Рольова карта, яка складена формально без врахування реальних точок збою між дільницями, не дасть практичного результату. Регламент брифінгу, що не відповідає ритму виробничого процесу, швидко перетвориться на зайвий ритуал. Саме тому на другому етапі діагностичні дані першого мають безпосередньо формувати зміст методичних матеріалів – так само, як у спорті аналіз відеозапису конкретного матчу стає основою тактичного завдання на наступне тренування.

Четвертий етап – пілотний запуск – є критичним вузлом усієї моделі. Він дозволяє перевірити придатність стандартів до реальних умов конкретних дільниць, виявити опір або нерозуміння серед персоналу та скоригувати методику до масштабного розгортання. Досвід управлінських змін у виробничому середовищі однозначно свідчить: швидке одночасне впровадження без пілоту підвищує ризик системного провалу, тоді як поетапна перевірка дозволяє перетворити помилки пілоту на навчальний ресурс для подальших дільниць. Для ТОВ «ВМЗ» рекомендується обрати для пілоту дві-три дільниці із різним рівнем зрілості командної взаємодії: одну з вищим, одну з нижчим – щоб отримати контрастні дані для коригування.

Бюджет стартових витрат за сценаріями відображає розподіл ресурсів між ключовими статтями програми (табл. 3.6).

Бюджет стартових витрат за сценаріями реалізації програми

Стаття витрат	Песимістичний сценарій, тис. грн	Оптимістичний сценарій, тис. грн
Зовнішній методичний супровід та консультації	90,0	140,0
Розроблення рольових карт та методичних матеріалів програми	60,0	85,0
Підготовка та навчання наставників і HR-коуча	70,0	120,0
Налаштування цифрового обліку (журнали, дашборди командних показників)	90,0	180,0
Пілотне тестування та коригування методики	50,0	70,0
Організаційний супровід впровадження	55,0	80,0
Резерв на коригування програми	65,0	75,0
Разом	480,0	750,0

Джерело: сформовано автором

Основна частина бюджету за обома сценаріями зосереджується на підготовці людей, а не на придбанні матеріальних ресурсів: навчання наставників, методичний супровід, цифрова підтримка та організаційна координація разом складають понад 85% витрат. Це відповідає природі культурної програми, де вирішальним є не обладнання, а компетентність носіїв нових норм. Нижча ефективність наставника, який не отримав якісної

підготовки, буде дорожчою за заощаджений бюджет – так само, як у спорті неякісний тренінг сезону не можна компенсувати у фазі змагань.

Для оцінки реалістичності очікуваних поліпшень введено два ключові прогностні показники (табл. 3.7). Їх відсоткові значення визначено на основі масштабу запропонованих заходів відносно загального обороту організації та специфіки м'яких організаційних проєктів, що генерують ефект поступово і переважно через зниження витрат, а не через прямий приріст доходу.

Таблиця 3.7

Прогностні параметри результативності за сценаріями

Сценарій	Показник	Рік 1	Рік 2	Рік 3
Песимістичний	Приріст чистого доходу від реалізації, %	0,10	0,15	0,18
	Економія інших операційних витрат, %	0,25	0,35	0,45
	Чистий річний грошовий потік, тис. грн	255,4	379,9	459,8
Оптимістичний	Приріст чистого доходу від реалізації, %	0,18	0,25	0,30
	Економія інших операційних витрат, %	0,40	0,60	0,70
	Чистий річний грошовий потік, тис. грн	453,3	635,3	759,9

Джерело: сформовано автором

Незначні на перший погляд відсоткові частки є виправданими з огляду на масштаб організації та природу культурних змін. Для першого року песимістичного сценарію: $223219,0 \times 0,001 + 12880,0 \times 0,0025 = 223,2 + 32,2 = 255,4$ тис. грн чистого грошового потоку. Зростання часток у наступних роках відображає накопичувальний характер командних змін: команда поступово засвоює нові норми взаємодії, ефект посилюється у міру їх закріплення, а витрати на виправлення помилок координації та повторну адаптацію нових працівників скорочуються.

Ефективність збільшується між роками, оскільки культурні норми, на відміну від технологічних рішень, мають властивість самопосилення: щойно критична маса персоналу засвоїла нові стандарти взаємодії, вони починають відтворюватися через соціальний тиск групи навіть без адміністративного контролю. Саме цей механізм Деніел Койл описував як «сигнали приналежності», що передають новачкові повідомлення: «тут так прийнято» – і він підлаштовується, а не чекає наказу. Досягнення такого стану є стратегічним результатом програми «ВМЗ-Синергія», а прогнозний горизонт трьох років є мінімально необхідним для спостереження за накопичувальним ефектом.

Центральним управлінським вузлом проєктної моделі є система вимірювання результативності, яка поєднує операційні та культурні показники (табл. 3.8). Відмова від надмірно громіздкої системи метрик є принциповою: для культурних змін ефективними є кілька показників, що регулярно вимірюються, зрозумілі як керівникам, так і рядовим працівникам, і прямо пов'язані з повсякденною поведінкою.

Таблиця 3.8

Ключові показники оцінювання результативності програми «ВМЗ-Синергія»

Показник	Зміст	Цільовий результат (рік 1)	Цільовий результат (рік 3)	Частота контролю
Тривалість адаптації нових працівників, тижнів	час до досягнення стабільного стандарту без критичних помилки	скорочення на 30%	скорочення на 50%	щомісяця

Частка повторюваних відхилень у виробничому процесі, %	збої, що виникають повторно через ті самі причини	скорочення на 20%	скорочення на 40%	щотижня
Кількість інцидентів міжфункціональної неузгодженості, од.	збої через несвоєчасну передачу інформації чи ресурсів між дільницями	скорочення на 25%	скорочення на 50%	щотижня
Рівень короткострокових відсутностей без поважних причин, %	відношення непланових відсутностей до планового фонду	стабілізація	скорочення на 15%	щомісяця
Залученість персоналу (інтегральна оцінка опитування), балів (1-10)	зрозумілість ролі, якість зворотного зв'язку, довіра до керівника, командна атмосфера	не нижче 6,5	не нижче 7,5	раз на квартал

Джерело: сформовано автором

Останній показник – інтегральна оцінка залученості – є «випереджаючим індикатором»: у спорті зміни в настрої команди та командній динаміці передують покращенню результату на табло. Якщо після першого кварталу

реалізації програми залученість не зростає, це є сигналом для перегляду якості методичних матеріалів або підготовки наставників, а не очікування результату на рівні операційних метрик.

Проектна модель матиме практичну цінність лише за умови, що її виконання не залишається справою виключно HR-служби. У спортивній команді відповідальність за культуру ніколи не делегується адміністративному персоналу – вона залишається у тренера, капітана та лідерів команди. За аналогією, програма «ВМЗ-Синергія» потребує особистої причетності директора та керівників дільниць, що виявляється у їхній присутності на брифінгах, участі у розборах відхилень і видимій підтримці системи командного визнання.

3.3 Оцінка ефективності впровадження проекту адаптації командоутворювальних практик професійного спорту в діяльність ТОВ «Вільнянський машинобудівний завод»

Оцінка очікуваної ефективності програми «ВМЗ-Синергія» має показати, чи може ТОВ «Вільнянський машинобудівний завод» реалізувати її за власний рахунок і який фінансовий результат буде отримано за кожним із двох сценаріїв. Перевірку доцільності здійснено у три послідовні кроки: спочатку оцінено достатність власних джерел фінансування, далі визначено прогностичні чисті грошові потоки, після чого розраховано основні показники інвестиційної ефективності та систематизовано ризики реалізації.

Стартові витрати за обома сценаріями зіставляються з обсягом наявних грошових коштів та річним фінансовим результатом організації. Таке порівняння дозволяє визначити, чи потребує впровадження програми залучення кредитних ресурсів або чи організація здатна профінансувати її власними коштами (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

Оцінка достатності власних джерел фінансування програми

Показник	2024 р.	Песимістичний сценарій	Оптимістичний сценарій	Економічний зміст
Грошові кошти та їх еквіваленти, тис. грн	12116,2	480,0	750,0	зіставлення стартового бюджету з наявним обсягом ліквідних ресурсів
Частка стартового бюджету в грошових коштах, %	—	3,96	6,19	характеризує навантаження на ліквідність організації
Чистий прибуток, тис. грн	17308,4	480,0	750,0	порівняння бюджету впровадження з річним фінансовим результатом
Частка стартового бюджету в чистому прибутку, %	—	2,77	4,33	оцінка відносного навантаження на фінансовий результат

Джерело: розраховано автором

Частка стартових витрат у наявних грошових коштах є помірною за обома сценаріями – 3,96% і 6,19% відповідно. Навіть оптимістичний варіант потребує менше 7% поточного запасу ліквідності, що не створює загрози платоспроможності та не порушує збалансованості структури джерел

фінансування. Програма може бути повністю реалізована за рахунок власних коштів організації без залучення кредитних ресурсів. Це принципово знижує фінансовий ризик проєкту: навіть у разі часткового відхилення від прогнозних результатів організація не несе боргового навантаження.

Подальший розрахунок ґрунтується на чистих грошових потоках, сформованих у підрозділі 3.2. Ставку дисконтування прийнято на рівні 18%, що відповідає поточному рівню вартості капіталу для виробничих організацій в умовах нестабільного середовища та слугує нормативним бар'єром для порівняння із внутрішньою нормою дохідності проєкту (табл. 3.10).

Таблиця 3.10

Прогноз чистих грошових потоків програми за сценаріями

Період	Пес. сценарій, тис. грн	Опт. сценарій, тис. грн	Дисконтований множник ($r = 18\%$)	Пес. диск., тис. грн	Опт. диск., тис. грн
ІС (стартові витрати)	-480,0	-750,0	—	—	—
Рік 1	255,4	453,3	0,8475	216,4	384,2
Рік 2	379,9	635,3	0,7182	272,9	456,2
Рік 3	459,8	759,9	0,6086	279,8	462,6
Сума дисконтованих надходжень	—	—	—	769,1	1303,0

Джерело: розраховано автором

Песимістичний сценарій забезпечує позитивний чистий потік уже в першому році (255,4 тис. грн) при відносно низькому стартовому навантаженні — 480,0 тис. грн інвестицій. Оптимістичний сценарій потребує більшого стартового

бюджету (750,0 тис. грн), проте формує суттєво вищий чистий потік у кожному із трьох прогнозних років – 453,3, 635,3 та 759,9 тис. грн відповідно – що відображає ефект глибшого культурного закріплення нових норм. Зростання потоків між роками пояснюється накопичувальним характером командних змін: чим стабільніше закріплені нові стандарти взаємодії, тим менші витрати на виправлення помилок координації та повторну адаптацію персоналу.

На основі прогнозних потоків розраховано основні показники інвестиційної ефективності (табл. 3.11).

Таблиця 3.11

Узагальнення показників економічної ефективності програми «ВМЗ-Синергія»

Показник	Норматив	Песимістичний сценарій	Оптимістичний сценарій
NPV, тис. грн	> 0	289,1	553,0
PI (індекс прибутковості)	> 1	1,60	1,74
IRR (внутрішня норма дохідності), %	$> 18\%$	49%	56%
Дисконтований термін окупності	≤ 3 р.	1,97 р. (24 міс.)	1,80 р. (22 міс.)

Джерело: розраховано автором

Показники підтверджують інвестиційну привабливість обох сценаріїв. Чиста приведена вартість є позитивною в обох випадках, що означає: навіть з урахуванням вартості грошей у часі програма генерує більше, ніж витрачає. Індекс прибутковості 1,60 для песимістичного та 1,74 для оптимістичного сценарію свідчить, що на кожную вкладену гривню організація отримує відповідно 1,60 та 1,74 грн дисконтованих надходжень. Внутрішня норма дохідності 49% і

56% значно перевищує ставку дисконту 18%, що є ознакою суттєвого запасу ефективності проєкту навіть у разі відхилення прогнозних значень у гірший бік. Дисконтований термін окупності не перевищує двох років за обома сценаріями, що для культурного організаційного проєкту є дуже коротким горизонтом.

Перевага оптимістичного сценарію за всіма кількісними критеріями є очевидною: вищий NPV (553,0 проти 289,1 тис. грн), вищий PI (1,74 проти 1,60), вища IRR (56% проти 49%) та коротший термін окупності (22 проти 24 місяців). Водночас песимістичний сценарій залишається економічно обґрунтованим і може бути обраний організацією як менш ресурсоемна стартова траєкторія зі збереженням можливості переходу до вищого рівня охоплення на другому-третьому році реалізації.

Після оцінки економічної ефективності доцільно окремо розглянути ризики реалізації програми. Ризики не скасовують економічну логіку проєкту, однак безпосередньо визначають фактичний рівень досягнення прогнозних результатів, тривалість закріплення нових норм та ймовірність «затухання» програми після першого ентузіазму (табл. 3.12).

Аналіз матриці дозволяє виокремити критичну зону ризиків, яка є системною для обох сценаріїв: формальний характер наставництва та затухання ритуалів. Обидва ризики мають одночасно високу ймовірність і високу силу впливу, що робить їх пріоритетними об'єктами управлінської уваги. Спільна природа цих ризиків полягає у відомій закономірності організаційних змін: нові процедури завжди конкурують із тиском поточного виробничого навантаження, і без активного управлінського підкріплення вони швидко відтісняються операційними пріоритетами. У спортивній команді аналогом є «регресія до звичного» – після перших тренувань нового тактичного елементу команда під тиском гри повертається до старих звичних рухів.

Таблиця 3.12

Матриця ризиків реалізації програми «ВМЗ-Синергія»

Ризик	Ймовірність прояву	Сила впливу	Найбільш чутливий сценарій	Заходи реагування
Формальний характер наставництва без реальної передачі командних норм	висока	висока	обидва сценарії	системна підготовка наставників за змістовними критеріями; оцінювання наставника не за фактом закріплення, а за якістю адаптації нового працівника
Затухання ритуалів після першого місяця впровадження	висока	висока	обидва сценарії	включення регулярності брифінгів та after action review до КРІ керівників дільниць; щомісячний перегляд дотримання регламентів
Опір лінійних керівників новим форматам координації	середня	висока	оптимістичний	персоналізація відповідальності, затвердження регламентів наказом керівника, демонстрація результатів пілотних дільниць

Продовження табл. 3.12

Перевантаження HR-коуча операційними завданнями	висока	середня	оптимістичний	виділення не менше 30% робочого часу HR-коуча на завдання програми; заборона переключення у пікові виробничі періоди без узгодження з керівництвом
Неповнота охоплення нових працівників програмою адаптації	середня	висока	обидва сценарії	уніфікований облік проходження маршруту адаптації; контрольні точки перевірки через 4 і 8 тижнів від початку роботи
Відсутність видимого для персоналу зв'язку між програмою та результатами	середня	середня	песимістичний	регулярна комунікація змін показників на рівні підрозділів; дашборд командних досягнень, доступний усьому персоналу

Джерело: сформовано автором

Протистояти цьому здатні лише два механізми: послідовна вимога від керівника та видимий позитивний результат для команди.

До групи ризиків середньої ймовірності з високим впливом належать опір лінійних керівників та неповнота охоплення нових працівників. Перший ризик є особливо актуальним для оптимістичного сценарію, оскільки він передбачає одночасне залучення більшої кількості керівників і більш інтенсивне впровадження нових регламентів. Нейтралізація через затвердження регламентів наказом та демонстрацію результатів пілоту перетворює процедуру з добровільної ініціативи на організаційну норму, що суттєво знижує суб'єктивний фактор. Ризик неповноти охоплення є технічним за природою і нейтралізується адміністративним контролем проходження маршруту адаптації – аналогічно тому, як у спортивній команді жоден новий гравець не отримує місця у складі без підтвердженого проходження стандартної програми введення.

Загалом профіль ризиків програми є керованим. Жоден із виявлених ризиків не поєднує одночасно критичну силу впливу з неконтрольованою природою. Переважна більшість загроз нейтралізується організаційними заходами, що не потребують додаткового фінансування понад закладений бюджет. Своєчасне запровадження запропонованих заходів реагування дозволяє суттєво знизити ймовірність реалізації ключових ризиків і забезпечити досягнення прогнозних показників ефективності в межах обраного сценарію.

Висновки до розділу 3

Розроблені рекомендації щодо впровадження інструментів спортивного менеджменту в систему мотивації персоналу та проєктна модель їх реалізації «ВМЗ-Синергія» є обґрунтованими і практично здійсненими для ТОВ «Вільнянський машинобудівний завод». Чотири взаємопов'язані напрями – впорядкування рольової архітектури, введення щозмінних брифінгів, after action review та багатовимірної система командного визнання – формують цілісний

мотиваційний контур, у якому кожен елемент посилює дію інших і разом вони створюють умови для переходу від стихійно сформованої виробничої дисципліни до свідомо керованої командної культури.

Проектна модель побудована на сценарному підході, що дозволяє оцінити реалістичність програми за двох можливих траєкторій впровадження. Проведені розрахунки підтвердили фінансову доцільність обох сценаріїв: стартові витрати складають лише 3,96-6,19% наявних грошових коштів організації та не потребують кредитного фінансування. NPV є позитивним за обома сценаріями – 289,1 і 553,0 тис. грн відповідно, внутрішня норма дохідності 49% і 56% суттєво перевищує ставку дисконту 18%, а дисконтований термін окупності не перевищує двох років, що для культурного організаційного проекту є вагомим аргументом на користь його реалізації.

Матриця ризиків засвідчила, що найбільш небезпечними є два системних ризики – формальний характер наставництва та затухання ритуалів після першого місяця. Обидва усуваються організаційними заходами без додаткових витрат: включенням регулярності нових процедур до КРІ лінійних керівників та змістовною підготовкою наставників. Практичне значення програми визначається не лише короткостроковим фінансовим ефектом, а й довгостроковим формуванням командної культури, здатної відтворювати себе в умовах постійного кадрового оновлення, що є ключовою умовою збереження керованості та конкурентоспроможності організації в умовах подальшого зростання.

ВИСНОВКИ

Бакалаврська робота присвячена дослідженню теоретичних засад і розробці практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління корпоративною культурою та згуртованістю персоналу організації через адаптацію командоутворювальних практик професійного спорту.

Дослідження засвідчило, що корпоративна культура є не периферійним, а системоутворювальним компонентом управління організацією. Вона визначає поведінкові стандарти персоналу, скорочує трансакційні витрати на координацію, підтримує виконавську дисципліну та забезпечує передбачуваність дій в умовах підвищеного навантаження. Для промислових організацій, де результат прямо залежить від злагодженості виробничого процесу, корпоративна культура набуває не символічного, а прикладного управлінського значення. Узагальнення теоретичних підходів Е. Шейна, К. Камерона та Р. Куїнна, Д. Денісона, Б. Такмена, П. Ленсіоні, Д. Койла, а також вітчизняних дослідників А. М. Колота та В. І. Воронової дозволило обґрунтувати, що згуртованість персоналу є не психологічним станом, а повноцінним управлінським ресурсом, що безпосередньо впливає на економічну ефективність організації. Модель Д. Денісона підтвердила, що баланс між залученістю, узгодженістю, адаптивністю та місією є прямим чинником фінансової результативності, де довіра виступає механізмом мінімізації внутрішніх витрат на координацію.

Порівняльний аналіз підходів спортивного та організаційного менеджменту встановив значний управлінський потенціал практик професійного спорту для їх адаптації в корпоративному середовищі. Принциповою відмінністю спортивної моделі командоутворення є те, що нові норми поведінки закріплюються через повторювані ритуали та регулярний зворотний зв'язок, а не через адміністративні оголошення. Зарубіжний досвід Adidas Group та

вітчизняний досвід SoftServe підтвердили, що системна адаптація спортивних практик – рольова диференціація, коучинговий супровід, командні ритуали, аналіз після дії – формує унікальну організаційну перевагу, яку практично неможливо відтворити конкурентам у короткостроковій перспективі.

Аналіз діяльності ТОВ «Вільнянський машинобудівний завод» засвідчив, що у 2022-2024 роках організація пройшла етап інтенсивного зростання: чисельність персоналу збільшилася з 9 до 113 осіб, чистий дохід від реалізації зріс із 3170,1 тис. грн до 223 219,0 тис. грн, чистий прибуток – з 1,1 тис. грн до 17308,4 тис. грн. Організація зберегла фінансову стійкість: коефіцієнт автономії у 2024 році склав 0,501, обсяг грошових коштів досяг 12116,2 тис. грн. Водночас масштабування діяльності супроводжувалося ускладненням організаційної структури без паралельного зміцнення механізмів командної взаємодії, що створило умови для формування системних культурних розривів. Оцінка актуального стану корпоративної культури виявила, що вона є результативно орієнтованою та дисциплінованою, однак перебуває у фазі інституціонального дооформлення: без цілеспрямованих управлінських зусиль стрімке кадрове розширення неминуче призводить до розмивання сформованого культурного ядра.

Діагностика проблемних зон командної взаємодії дозволила виявити чотири системних бар'єри: нечіткість рольової архітектури в умовах швидкого кадрового розширення; відсутність регулярних координаційних форматів між дільницями та змінами; незбалансованість системи мотивації з переважно грошовим характером стимулювання без командного виміру; відсутність інституціоналізованого механізму введення нових працівників у культурне середовище організації. Разом ці чинники формують «адаптаційний розрив» – системну неузгодженість між організаційними завданнями та фактичним рівнем координації персоналу. Встановлено, що саме ця неузгодженість є основним структурним обмеженням для подальшого нарощування операційної ефективності організації.

Для подолання виявлених проблем обґрунтовано чотири взаємопов'язані напрями вдосконалення корпоративної культури та командної взаємодії, що спираються на адаптацію практик спортивного менеджменту: впорядкування рольової архітектури через уніфіковані рольові карти; запровадження щозмінних брифінгів як формату оперативної командної координації; введення механізму after action review для системного навчання на відхиленнях; формування багатовимірної системи командного визнання, яка поєднує матеріальну та нематеріальну складові. Кожен із напрямів є самостійно реалізованим, однак у взаємодії вони утворюють цілісний мотиваційний контур, у якому щоденні операційні процеси стають водночас механізмом відтворення командної культури.

Механізм практичної реалізації цих напрямів оформлено у проєктну модель «ВМЗ-Синергія», яка є шестиетапною управлінською програмою з чітко визначеними відповідальними, контрольними точками, системою KPI та сценарним фінансовим обґрунтуванням. Реалізація програми оцінена за двома сценаріями – песимістичним (бюджет 480,0 тис. грн) та оптимістичним (бюджет 750,0 тис. грн). Встановлено, що стартові витрати обох сценаріїв складають лише 3,96% та 6,19% від наявних грошових коштів організації відповідно, що унеможливорює будь-яку загрозу ліквідності та дозволяє фінансувати програму виключно за рахунок власних ресурсів без залучення кредитного фінансування.

Розрахунок показників інвестиційної ефективності при ставці дисконтування 18% підтвердив економічну доцільність програми за обома сценаріями. Чиста приведена вартість складає 289,1 тис. грн для песимістичного та 553,0 тис. грн для оптимістичного сценарію. Індекс прибутковості дорівнює 1,60 та 1,74 відповідно, внутрішня норма дохідності – 49% та 56%, що суттєво перевищує нормативний бар'єр у 18%. Дисконтований термін окупності не перевищує двох років за жодним із сценаріїв – 24 та 22 місяці відповідно. Наведені результати свідчать про те, що навіть при значному відхиленні прогнозних значень у гірший бік програма залишається фінансово виправданою.

Аналіз матриці ризиків виявив, що найбільш небезпечними є два системних ризики – формальний характер наставництва та затухання ритуалів після першого місяця впровадження, – обидва з яких мають одночасно високу ймовірність та високу силу впливу. Однак обидва ризики є керованими й нейтралізуються організаційними заходами без додаткового фінансування: включенням регулярності нових процедур до КРІ лінійних керівників та змістовною підготовкою наставників за критеріями якості адаптації, а не лише фактом її проходження. Загальний профіль ризиків програми є прийнятним: жоден з ідентифікованих ризиків не поєднує критичну силу впливу з неконтрольованою природою.

Практичне значення отриманих результатів визначається не лише короткостроковим фінансовим ефектом, а й довгостроковою управлінською цінністю програми – формуванням командної культури, здатної відтворювати себе в умовах постійного кадрового оновлення. Для організацій, що функціонують в умовах змін зовнішнього середовища, підвищеної ротації персоналу та зростаючих вимог до операційної гнучкості, саме така культура є ключовою умовою збереження керованості та стабільної конкурентоспроможності у довгостроковій перспективі. Адаптація командоутворювальних практик професійного спорту в систему управління ТОВ «Вільнянський машинобудівний завод» є реалістичним, фінансово обґрунтованим та організаційно здійсненим кроком, що відповідає поточному рівню розвитку організації та її стратегічним потребам.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антоненко К., Агеєва І., Терехова І. Формування корпоративної культури в сучасних компаніях. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 81. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-81-51>.
2. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
3. Василенко В. О., Ткаченко Т. І. Стратегічне управління підприємством : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2004. 400 с.
4. Ведерніков М., Волянська-Савчук Л., Зелена М. Моніторинг мотивації працівників як засіб підвищення конкурентоспроможності персоналу підприємства. *Modeling the development of the economic systems*. 2022. № 3. С. 39–48. URL: <https://mdes.khmnpu.edu.ua/index.php/mdes/article/view/80>.
5. Воронова В. І. Психологія спорту : навч. посіб. Київ : Олімпійська література, 2017. 298 с.
6. Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2000. 360 с.
7. Грішнова О. А. Економіка праці та соціально-трудові відносини : підручник. Київ : Знання, 2011. 390 с.
8. Гуцуляк Н. П., Синиченко А. В. Сучасні технології командотворення: формування «суперкоманд» для підвищення ефективності персоналу в період невизначеності. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 34. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-88>.
9. Долга Г. В. Вплив корпоративної культури на управління персоналом підприємства. *Modern Economics*. 2018. № 7. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/the-influence-of-corporate-culture-on-the-management-of-personnel-of-the-enterprise/> (дата звернення: 01.05.2026).

10. Криштанович С. Спортивний менеджмент : навч. посіб. Львів : ЛДУФК ім. Івана Боберського, 2020. 208 с.
11. Колот А. М., Грішнова О. А. Соціальна відповідальність : теорія і практика управління : монографія. Київ : КНЕУ, 2012. 501 с.
12. Левченко А. О., Горпинченко О. В. Сучасна модель командного менеджменту в системі стратегічного управління людськими ресурсами. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2022. Вип. 8 (41). С. 253-258. DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2022.8\(41\).253-258](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2022.8(41).253-258).
13. Мних Є. В., Барабаш Н. С. Фінансовий аналіз : підручник. Київ : Київський національний торговельно-економічний університет, 2014. 536 с.
14. Поддєрьогін А. М., Білик М. Д., Буряк Л. Д. та ін. Фінанси підприємств : підручник / за ред. А. М. Поддєрьогіна. 9-те вид. Київ : КНЕУ, 2018. 552 с.
15. Положення про кваліфікаційну роботу здобувачів, що отримують освіту на бакалаврському та магістерському рівнях зі спеціальності 073 «Менеджмент» / за заг. ред. Г. О. Ульянової ; уклад. О. М. Кібік, В. О. Котлубай. Одеса : Національний університет «Одеська юридична академія», 2024. 30 с.
16. Савицька Г. В. Економічний аналіз діяльності підприємства : навч. посіб. 4-те вид. Київ : Знання, 2018. 654 с.
17. Савченко О. І. Психологія управління: сучасні підходи та технології : навч. посіб. Київ : Академія, 2017. 216 с.
18. Сардак О. В. Становлення національних систем менеджмент . *Економіка та держава*. 2008. № 12. С. 36–38. URL: <https://philarchive.org/archive/SAR-114>.
19. Семикіна М. В. Соціально-економічна безпека організації: роль корпоративної культури та мотивації праці. *Економічні науки*. 2019. Вип. 24. С. 89–95.
20. ТОВ «Вільнянський машинобудівний завод». Основна інформація про юридичну особу. *Clarity Project* : вебсайт. URL: <https://clarity-project.info/edr/32934770> (дата звернення: 01.05.2026).

21. ТОВ «НВО «РІСТ». Офіційний вебсайт. URL: <https://ristnvo.com/uk/> (дата звернення: 01.05.2026).
22. Управління персоналом : підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук та ін. ; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.
23. Хаєт Г. Л. Корпоративна культура : підручник. Київ : Центр навчальної літератури, 2003. 423 с.
24. Чернявський А. Д. Корпоративне управління : навч. посіб. Київ : МАУП, 2007. 208 с.
25. Шкільняк М. М., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент персоналу : підручник. Тернопіль : ЗУНУ, 2022. 334 с.
26. Adidas Group official website. Performance culture and corporate values. URL: <https://www.adidas-group.com> (дата звернення: 15.04.2026).
27. Armstrong M., Taylor S. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. 15th ed. London : Kogan Page, 2023. 824 p.
28. Belbin R. M. Team Roles at Work. 3rd ed. London : Routledge, 2020. 248 p.
29. Bielov O., Bielova O. Online Leadership of Virtual Teams and Development of Corporate Culture of the Organization. *Grail of Science*. 2025. № 60. P. 77–82. DOI: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.26.12.2025.007>.
30. Blanchard K. Leading at a Higher Level: Blanchard on Leadership and Creating High Performing Organizations. 3rd ed. Upper Saddle River, NJ : FT Press, 2018. 416 p.
31. Cameron K. S., Quinn R. E. Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework. 3rd ed. San Francisco : Jossey-Bass, 2011. 288 p.
32. Coyle D. The Culture Code: The Secrets of Highly Successful Groups. New York : Bantam, 2018. 304 p.
33. Debarliev S., Janeska-Iliev A., Bojadjiev M., Veskovska I. Exploring the Impact of Organizational Culture Types on Teamwork and Organizational

Effectiveness. *Eurasian Journal of Business and Management*. 2020. Vol. 8, no. 2. P. 95–109. DOI: <https://doi.org/10.15604/EJBM.2020.08.02.004>.

34. Denison D. R. *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. 2nd ed. Ann Arbor, MI : Denison Consulting, 1997. 267 p.

35. Denison D. R., Mishra A. K. Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness. *Organization Science*. 1995. Vol. 6, № 2. P. 204-223. DOI:10.1287/orsc.6.2.204.

36. Dyer W. G., Dyer W. G. Jr., Dyer J. H. *Team Building: Proven Strategies for Improving Team Performance*. 5th ed. San Francisco : Jossey-Bass, 2013. 272 p.

37. Edmondson A. C. *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*. Hoboken, NJ : John Wiley & Sons, 2018. 256 p.

38. Edmondson A. C. *Teaming: How Organizations Learn, Innovate, and Compete in the Knowledge Economy*. San Francisco : Jossey-Bass, 2012. 352 p.

39. Goleman D. *Working with Emotional Intelligence*. New York : Bantam Books, 2000. 400 p.

40. Hamel G., Zanini M. *Humanocracy: Creating Organizations as Amazing as the People Inside Them*. Boston : Harvard Business Review Press, 2020. 320 p.

41. Hofstede G., Hofstede G. J., Minkov M. *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. 3rd ed. New York : McGraw-Hill, 2010. 576 p.

42. Jackson P., Delehanty H. *Eleven Rings: The Soul of Success*. New York : Penguin Press, 2013. 356 p.

43. Katzenbach J. R., Smith D. K. *The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization*. New York : HarperBusiness, 2015. 352 p.

44. 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. Vol. 14, First Special Issue. P. 95–106. DOI: <https://doi.org/10.33844/ijol.2025.60469>.

45. 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. Vol. 68, no. 01s. P. 107–114. DOI: <https://doi.org/10.46852/0424-2513.1s.2023.13>.
46. Lencioni P. *The Five Dysfunctions of a Team: A Leadership Fable*. San Francisco : Jossey-Bass, 2002. 229 p.
47. Loehr J. E., Schwartz T. *The Power of Full Engagement: Managing Energy, Not Time, Is the Key to High Performance and Personal Renewal*. New York : Free Press, 2005. 256 p.
48. Robbins S. P., Judge T. A. *Organizational Behavior*. 19th ed. Harlow : Pearson, 2022. 752 p.
49. Schein E. H., Schein P. A. *Organizational Culture and Leadership*. 5th ed. Hoboken : Wiley, 2017. 560 p.
50. SoftServe official website. Corporate social responsibility and internal communities. URL: <https://www.softserveinc.com> (дата звернення: 15.04.2026).
51. Tuckman B. W., Jensen M. A. C. Stages of Small-Group Development Revisited. *Group & Organization Studies*. 1977. Vol. 2, no. 4. P. 419–427. URL: <https://scispace.com/pdf/stages-of-small-group-development-revisited-8c763dh2uv.pdf>
52. West M. A. *Effective Teamwork: Practical Lessons from Organizational Research*. 3rd ed. Chichester : BPS Blackwell, 2012. 288 p.