

Міністерство освіти і науки України
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

Економіки та менеджменту

(повна назва факультету)

Менеджменту та адміністрування

(повна назва кафедри)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня

“бакалавр”

(назва освітнього ступеня)

на тему: Удосконалення корпоративної культури організації, на прикладі
ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА» (м. Тернопіль, вул. Микулинецька, 46)

Виконала: студентка IV курсу, групи БМзс-42
спеціальності 073 “Менеджмент”

(шифр і назва спеціальності)

(підпис)

Шевчук О.С.

(прізвище та ініціали)

Керівник

(підпис)

Мосій О.Б.

(прізвище та ініціали)

Нормоконтроль

(підпис)

Мосій О.Б.

(прізвище та ініціали)

Завідувач кафедри

(підпис)

Сороківська О.А.

(прізвище та ініціали)

Рецензент

(підпис)

Андрушків Б.М.

(прізвище та ініціали)

Тернопіль
2024

Міністерство освіти і науки України
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

Факультет економіки та менеджменту

(повна назва факультету)

Кафедра менеджменту та адміністрування

(повна назва кафедри)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Сороківська О.А.

(підпис)

(прізвище та ініціали)

« »

2024 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

на здобуття освітнього ступеня бакалавр

(назва освітнього ступеня)

за спеціальністю 073 "Менеджмент"

(шифр і назва спеціальності)

студенту Шевчук Ольга Степанівна

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Удосконалення корпоративної культури організації, на прикладі ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА» (м. Тернопіль, вул. Микулинецька, 46)

Керівник роботи Мосій Ольга Бориславівна, к.е.н., доцент

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

Затверджені наказом ректора від «5» лютого 2024 року № 4/7-113.

2. Термін подання студентом завершеної роботи 1.06.2024 р.

3. Вихідні дані до роботи

Матеріали фінансово-господарської діяльності ТОВ «ОСВ Корпорація ВАТРА»

4. Зміст роботи (перелік питань, які потрібно розробити)

1. Теоретичні засади корпоративної культури

2. Оцінювання корпоративної культури ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА»

3. Шляхи оптимізації корпоративної культури ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА»

4. Безпека життєдіяльності, основи охорони праці

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

1. Показники виробничо-господарської діяльності ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА»

2. SWOT-аналіз корпоративної культури ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА»

3. Слабкі сторони корпоративної культури ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА»

4. Дані для побудови профілю за методикою «ОСАІ» для ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА»

5. Рекомендовані шляхи покращення корпоративної культури ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА»

6. Витрати ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА» на заходи із удосконалення корпоративної культури у 2025 році

7. Інструменти для оцінювання корпоративної культури організації

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Безпека життєдіяльності, основи охорони праці	доц. Окіпний І.Б.		

7. Дата видачі завдання грудень 2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Теоретичні засади корпоративної культури		
2	Оцінювання корпоративної культури ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА»	Березень 2024	Виконано
		Квітень 2024	Виконано
3	Шляхи оптимізації корпоративної культури ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА»	Травень 2024	Виконано
4	Безпека життєдіяльності, основи охорони праці	Травень 2024	Виконано
	Висновки	Травень 2024	Виконано
	Бібліографія	Травень 2024	Виконано

Студент

_____ (підпис)

Шевчук О.С.

_____ (прізвище та ініціали)

Керівник роботи

_____ (підпис)

Мосій О.Б.

_____ (прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Шевчук О.С. Удосконалення корпоративної культури організації, на прикладі ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА».

Кваліфікаційна робота бакалавра: 55 сторінок, 6 рисунків, 10 таблиць, 2 додатки, 25 літературних джерел.

Метою роботи є розробка практичних рекомендацій щодо оптимізації корпоративної культури ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА».

Об'єктом дослідження є корпоративна культура організації.

Предмет дослідження – удосконалення корпоративної культури організації.

Практичне значення результатів роботи полягає у розробленні пропозицій щодо оптимізації корпоративної культури ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА».

Методи дослідження – анкетування, виявлення проблем, системний, ситуаційний, класифікації, аналізу, синтезу, порівняння.

Ключові слова: корпоративна культура, організація, стратегія організації, SWOT-аналіз культури, ефективність корпоративної культури.

SUMMARY

Shevchuk O. Improvement of the organization's corporative culture (LLC "OSP Corporation VATRA" as a case study).

Bachelor`s degree thesis consists of 55 pages, 6 figures, 10 tables, 2 appendices, 25 references.

The purpose of the work is to develop practical recommendations for optimizing the corporate culture of LLC "OSP Corporation VATRA".

The object of the study is the corporate culture.

The subject of the research is improvement of the organization's corporative culture.

The practical significance of the results of the work is to develop proposals for optimization of the corporate culture of LLC "OSP Corporation VATRA".

Research methods - questioning, detection of problems, systemic, situational, classification, analysis, synthesis, comparison.

Key words: corporate culture, organization, organization strategy, SWOT-analysis of culture, effectiveness of corporate culture.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ	9
1.1 Сутність корпоративної культури	9
1.2 Суть взаємозв'язку корпоративної культури та стратегії організації	14
РОЗДІЛ 2. ОЦІНЮВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТОВ «ОСП КОРПОРАЦІЯ ВАТРА»	20
2.1 Загальна характеристика ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА».....	20
2.2 Аналіз ефективності культури ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА»	26
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ОПТИМІЗАЦІЇ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТОВ «ОСП КОРПОРАЦІЯ ВАТРА».....	33
3.1 Рекомендації щодо удосконалення управління корпоративною культурою організації	33
3.2 Пропозиції щодо оцінювання корпоративної культури ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА».....	39
РОЗДІЛ 4. БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ, ОСНОВИ ОХОРОНИ ПРАЦІ ...	45
4.1 Фізіологічні особливості різних видів діяльності	45
4.2 Вплив параметрів мікроклімату на самопочуття людини	47
ВИСНОВКИ	52
БІБЛІОГРАФІЯ.....	53
ДОДАТКИ	56

ВСТУП

Актуальність теми. Корпоративна культура є основою для успішного функціонування та розвитку організації. Вона впливає на всі аспекти управління, від залучення та мотивації працівників до підвищення ефективності та забезпечення довготривалого успіху. Сильна корпоративна культура є стратегічним активом, який допомагає організації досягати своїх цілей і залишатися конкурентоспроможною в динамічному середовищі.

Корпоративна культура допомагає об'єднувати співробітників, створюючи відчуття спільності та спільних цінностей. Це сприяє створенню єдиного колективу, де люди працюють не лише заради власних інтересів, але й задля досягнення спільних цілей організації. Організації з сильною корпоративною культурою часто мають високий рівень задоволеності працівників. Коли співробітники поділяють цінності компанії, вони відчують задоволеність своєю роботою, що позитивно впливає на їхню мотивацію та продуктивність. Чітко визначені норми та цінності сприяють відкритій та ефективній комунікації в організації. Це допомагає уникати непорозумінь та конфліктів, сприяє швидшому обміну інформацією та більш ефективному прийняттю рішень.

Корпоративна культура забезпечує стабільність у організації, допомагаючи зберігати послідовність дій та підходів навіть у періоди змін. Це сприяє довготривалому успіху компанії, підтримуючи її репутацію та довіру з боку клієнтів і партнерів. Сильна корпоративна культура формує позитивний імідж компанії на ринку, що може сприяти залученню нових клієнтів, партнерів та інвесторів. Це також покращує взаємодію з зовнішнім середовищем та зміцнює позиції компанії на ринку.

Метою роботи є оцінювання корпоративної культури організації, виявлення її слабких сторін та внесення рекомендацій щодо її покращення.

Завданнями, є:

- дослідити суть теоретичні засади корпоративної культури;
- проаналізувати сучасний стан організації та її корпоративну культуру;
- внести пропозиції щодо запровадження у ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА» раду заходів із покращення корпоративної культури;

Об'єктом дослідження є корпоративна культура організації.

Предмет дослідження – удосконалення корпоративної культури організації.

Методи дослідження – спостереження, опитування, інтерв'ю, контент-аналіз, соціометричні дослідження, системний підхід.

Практичне значення результатів роботи полягає у розробленні пропозицій щодо покращення корпоративної культури «ТОВ ОСП Корпорація ВАТРА».

Інформаційна база дослідження: методичні посібники та рекомендації, енциклопедії та довідники, бібліографічні покажчики, бази даних, онлайн-бібліотеки, інтернет-ресурси, аналітичні звіти, прогнози та оцінки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ

1.1 Сутність корпоративної культури

Корпоративна культура – це сукупність спільних цінностей, вірувань, норм, звичаїв, поведінкових стандартів та практик, які характеризують організацію і визначають, як вона функціонує та взаємодіє зі своїми працівниками. Це своєрідний "дух" чи "основна особливість" компанії, яка впливає на її робочу атмосферу, комунікацію, прийняття рішень та інші аспекти організаційного життя.

Різні автори та експерти можуть визначати корпоративну культуру з різних точок зору, враховуючи різні аспекти та аспекти організаційного життя. Наприклад, Едгар Шайн визначає корпоративну культуру як «патерни, які утворюються в результаті вирішення проблем навчання та адаптації, які виникають у взаємодії членів організації між собою та з оточенням», а також «культура – це невидимий рівень організації, який впливає на те, як люди взаємодіють та вирішують проблеми, і який визначає їхні відносини зовні та всередині організації».

Деніс Шейн каже, що «корпоративна культура - це спільна віра та цінності, які приймаються та втілюються в діяльності членів організації».

Кемерон та Квінн дають визначення: «корпоративна культура - це система значень та норм, які визначають, як люди взаємодіють у робочому середовищі та як вони вирішують проблеми».

Пітер Друкер зазначає, що «культура організації – це не те, що ця організація робить, а те, що вона вважає важливим та цінним».

Визначення Гоффін та Джонсон: «корпоративна культура - це система загальних вірувань, цінностей та практик, яка формується та розвивається в організації та визначає, які дії повинні бути важливими, прийнятними та відміченими».

Ці визначення відображають різні підходи та аспекти корпоративної культури, але загальною є ідея, що культура визначається цінностями, нормами та взаємодією між членами організації.

Отже, основні елементи корпоративної культури включають:

1. Цінності та вірування – основні принципи та переконання, які важливі для компанії і її членів. Цінності визначають корпоративну культуру та впливають на те, як працівники сприймають та взаємодіють у робочому середовищі. Ці цінності відображаються у поведінці працівників через такі аспекти:

а) прийняття рішень:

– цінності: чіткі цінності визначають те, що важливо та прийнятно для компанії;

– поведінка: процеси прийняття рішень відображають цінності, визначаючи пріоритети та критерії, які використовуються для оцінки варіантів;

б) комунікація:

– цінності: цінності впливають на тон, стиль та відкритість комунікації в організації;

– поведінка: прозорість, взаєморозуміння та повага у комунікації відображають цінності, що стимулюють ефективний обмін інформацією;

б) лідерство:

– цінності: цінності впливають на те, як лідери сприймають свою роль та як вони взаємодіють з підлеглими;

– поведінка: лідери, які демонструють відповідальність, етичність та відкритість, відображають цінності, що підтримуються в організації;

в) розвиток та навчання:

– цінності: підтримка розвитку та навчання вказує на цінність росту та вдосконалення;

- поведінка: програми навчання, розвитку та можливості для професійного зростання відображають цінності, спрямовані на підтримку співробітників;

г) інклюзивність та різноманіття:

- цінності: звертання до різноманіття вказує на цінність інклюзивності та різноманітності;

- поведінка: відкрита та справедлива обробка всіх працівників, незалежно від різниць, відображає цінності різноманітності.

Цінності стають внутрішнім компасом, який визначає, як працівники сприймають свою роботу та взаємодіють один з одним у контексті корпоративної культури. Коли цінності є ясними та вбудованими в ділові практики, вони стають основою для формування позитивної та продуктивної організаційної культури.

2. Норми та поведінкові стандарти – очікування щодо того, як працівники мають вести себе в організації.

3. Комунікації – способи спілкування в організації, включаючи внутрішню та зовнішню комунікацію.

4. Лідерство – стиль управління та поведінка керівництва, які формують корпоративну культуру. Лідерство грає ключову роль у формуванні та впливі на корпоративну культуру. Лідерство та корпоративна культура тісно пов'язані, і успішні лідери розуміють, як їхні дії та рішення впливають на культуру організації. Вони активно працюють на формування позитивної та продуктивної культури, сприяючи досягненню стратегічних цілей компанії. Ось деякі способи, якими лідери впливають на культуру організації:

а) формування візії. Лідери визначають майбутнє напрямок організації та створюють візію, яка визначає її цілі та завдання;

б) встановлення цінностей. Вони визначають ключові цінності, які визначають, що важливо та прийнятно в організації;

в) розвиток команди. Лідери визнають та розвивають таланти у своїй команді, сприяючи професійному зростанню та особистому розвитку співробітників;

г) створення відкритої комунікації. Лідери прагнуть до відкритої та прозорої комунікації, що сприяє взаєморозумінню та залученню працівників;

д) демонстрація етичності. Лідери служать прикладом етичної поведінки, виступаючи за стандарти високої моралі та відповідальності;

е) сприяння інноваціям. Лідери підтримують та заохочують інноваційні ідеї та практики, що сприяє постійному вдосконаленню;

є) розвиток командної спроможності. Лідери ведуть команду до спільної мети, сприяючи розвитку колективного духу та взаємодопомоги;

ж) гнучкість та адаптивність. Лідери підтримують гнучкість та відкритість до змін, допомагаючи організації адаптуватися до нових умов та викликів;

з) лідерське самовизначення. Лідери власним прикладом визначають, які дії та які рішення слід приймати відповідно до культурних цінностей.

5. Символи та спільні знаки – визначні елементи або символи, які представляють компанію.

6. Ритуали та традиції – постійні дії та події, які відзначаються в організації.

7. Структура та організаційні процеси – те, як організація впорядкована та організована.

Корпоративна культура може бути формальною або неформальною, і вона відіграє ключову роль у створенні сприятливого середовища для працівників, впливає на їх мотивацію, залученість та загальну ефективність організації. Успішна корпоративна культура сприяє досягненню стратегічних цілей та забезпечує стійкість компанії в довгостроковій перспективі. Формальна та неформальна корпоративна культура - це дві взаємодіючі сторони культурного середовища в організації.

Формальна корпоративна культура: 1) включає офіційні елементи, тобто ті аспекти корпоративної культури, які визначені офіційно та фіксовані в документах, політиках та процедурах компанії; 2) включає структуровані елементи такі як формальні норми поведінки, цінності, місії компанії, політику управління, правила безпеки, офіційні комунікаційні канали та інші

організаційні аспекти; 3) формується та підтримується керівництвом компанії, вона може бути чітко визначена та офіційно комунікована всім працівникам.

Неформальна корпоративна культура включає: 1) неофіційні аспекти - аспекти культури, які розвиваються спонтанно серед працівників та не є офіційно визнаними або фіксованими; 2) неписані норми, звичаї, традиції та способи взаємодії, які виникають в процесі роботи та спілкування між працівниками; 3) групові взаємодії – ця частина культури може бути визначена групами або відділами в межах організації і розвиватися на різних рівнях.

Неформальна корпоративна культура зазвичай формується автономно, вона може бути більш важливою для сприйняття організаційної атмосфери, так як вона відображає реальні відносини, взаємодії та цінності, які існують між працівниками на повсякденному рівні. Формальна та неформальна культури часто взаємодіють та взаємодоповнюють одна одну, впливаючи на загальну динаміку в організації.

Корпоративна культура має важливий вплив на продуктивність працівників, оскільки вона формує робоче середовище, визначає цінності, норми та очікування в організації. Нижче наведено деякі аспекти, які пояснюють, як корпоративна культура може впливати на продуктивність працівників. Культура, яка підтримує високі стандарти, може мотивувати працівників до досягнення кращих результатів. Сприяння залученості працівників у життя компанії та її цілі може підвищити їхню ефективність та відданість роботі. Культура, що підтримує творчість та інновації, сприяє розвитку новаторських ідей серед працівників. Відкритий та стимулюючий клімат може сприяти виникненню нових ідей та покращенню процесів. Культура, що підтримує ефективну комунікацію та співпрацю, допомагає уникнути непорозумінь та конфліктів, що може позитивно впливати на продуктивність. Сприяння відкритості та спільної роботи створює сприятливий клімат для ефективної роботи. Культура, яка розуміє та підтримує добробут працівників, може знижувати рівень стресу та вигорання, що сприяє підтримці високого рівня продуктивності. Створення гармонійного співвідношення між роботою та особистим життям може позитивно впливати на

робочий процес. Культура, що відповідає основним цінностям працівників, стимулює їх до вкладу в успіх компанії. Відчуття значущості роботи може підвищити мотивацію та продуктивність. Роль лідерства в формуванні корпоративної культури є важлива – лідери, що втілюють цінності та підтримують культуру, можуть надихати свою команду та сприяти зростанню продуктивності.

1.2 Суть взаємозв'язку корпоративної культури та стратегії організації

Корпоративна культура та стратегія компанії є взаємозалежними та взаємодіючими елементами, які впливають на успіх організації. Вони взаємодіють у такий спосіб:

1. Орієнтація на цілі та цінності:
 - стратегія: стратегія компанії визначає основні цілі та напрямки, якими вона йде для досягнення успіху;
 - культура: корпоративна культура визначає цінності та переконання, які лежать в основі робочого середовища. Ці цінності визначають, які дії та рішення важливі та прийнятні в організації.
2. Сприяння реалізації стратегії:
 - стратегія: стратегія передбачає конкретні кроки, які компанія повинна вжити для досягнення своєї мети;
 - культура: корпоративна культура визначає те, як ефективно працівники взаємодіють та співпрацюють для реалізації стратегії. Вона може сприяти чи заважати впровадженню стратегії через рівень заангажованості та співпраці.
3. Залучення та утримання талантів:
 - стратегія: компанія повинна залучати, розвивати та утримувати талановитих працівників, щоб реалізувати свої стратегічні цілі;

- культура: культура визначає, наскільки привабливим є робоче середовище для працівників, які відповідають стратегії компанії.

4. Інновації та гнучкість:

- стратегія: гнучкість та інновації можуть бути ключовими елементами стратегії для адаптації до змін в ринковому середовищі;

- культура: культура, яка заохочує відкритість, толерантність до ризику та інновації, стимулює співробітників до креативності та пошуку новаторських рішень.

5. Взаємодія та комунікація:

- стратегія: ефективна взаємодія та комунікація важливі для реалізації стратегії та забезпечення спільної спрямованості;

- культура: культура впливає на якість взаємодії та комунікації між різними рівнями та частинами організації.

Коли стратегія та корпоративна культура гармонійно взаємодіють, це сприяє створенню сприятливого середовища для досягнення стратегічних цілей компанії та веде до стійкого успіху. Важливо, щоб лідерство усвідомлювало цю взаємодію та активно сприяло її розвитку.

Визначення та впровадження культурної стратегії - це комплексний процес, що включає розробку, впровадження та підтримку значущих цінностей та норм у внутрішньому середовищі організації. Ось кроки, які можуть допомогти в цьому процесі:

1. Аналіз поточної культури: проведення дослідження та оцінка поточної культури організації для визначення сильних та слабких сторін, ідентифікації ключових цінностей і особливостей.

2. Визначення стратегічних цілей: залучення вищого керівництва та ключових лідерів для визначення стратегічних цілей та завдань, пов'язаних з культурою.

3. Розробка цільової культурної моделі: визначення основних цінностей, які відображають бажану культуру, розробка конкретних поведінкових норм та очікувань, що відповідають цінностям.

4. Впровадження культурних ініціатив: здійснення ефективної комунікації щодо нових цінностей та норм, пояснення їхнього значення та впливу на організацію; забезпечення навчання та розвитку для співробітників, щоб вони могли розуміти та впроваджувати нові цінності.

5. Залучення співробітників: залучення співробітників до формування та впровадження культурної стратегії, надання можливостей для їхнього вираження та допомога в узгодженні особистих цінностей з організаційними.

6. Визначення показників успіху та моніторинг: визначення ключових показників успіху для вимірювання впливу культурної стратегії на результативність організації; постійний моніторинг та оцінка реалізації культурної стратегії, внесення коректив та вдосконалення.

7. Забезпечення постійності: впровадження культурної стратегії в ключові бізнес-процеси та практики організації; забезпечення підтримки з боку вищого керівництва та лідерів, щоб забезпечити постійність культурних змін.

Впровадження культурної стратегії вимагає системного підходу та активної участі всіх рівнів організації. Важливо, щоб культурна стратегія відображала цілі та цінності компанії та сприяла її успішному розвитку відповідно до стратегічних планів.

Співробітники взаємодіють із корпоративною культурою через свої вчинки, цінності та участь, що має великий вплив на культурні аспекти компанії. Важливо розуміти, як ця взаємодія відбувається та які аспекти вона включає:

1. Вираження цінностей у вчинках:

- взаємодія. Співробітники, діючи відповідно до цінностей компанії, підтримують або можуть викликати зміни у корпоративній культурі;
- відповідальність. Участь у відповідальних та етичних вчинках сприяє створенню етичної культури.

2. Адаптація до культурних норм:

- взаємодія. Співробітники адаптуються до культурних норм компанії, що виявляється в їхньому ставленні до співпраці, комунікації та загальних правил.

3. Участь у корпоративних ініціативах:

- взаємодія. Активна участь у корпоративних ініціативах та подіях сприяє формуванню спільності та підтримує командний дух;

- прийняття цінностей. Участь в заходах, що відзначають цінності компанії, підкреслює важливість цих цінностей для співробітників.

4. Взаємодія із співробітниками:

- співпраця. Співробітники, які активно співпрацюють та взаємодіють один з одним, формують атмосферу взаємодопомоги та підтримки;

- комунікація. Відкрита та ефективна комунікація вносить вклад у створення та підтримку комунікаційної культури.

5. Ставлення до ризику та інновацій:

- експерименти. Співробітники, які готові до експериментів та прийняття ризику, можуть сприяти інноваційній культурі компанії;

- навчання на помилках. Відкритість до вивчення і навчання на помилках важлива для розвитку культури вдосконалення та інновацій.

6. Відданість меті та візії:

- залученість. Співробітники, які відчують себе залученими та відданими визначеним цілям та візії компанії, активно підтримують культурні аспекти, що сприяють цілям.

7. Навички та навчання:

- розвиток навичок. Співробітники, які активно розвивають свої професійні та міжособистісні навички, сприяють розвитку навчальної та розвивальної культури;

- спільне навчання. Участь у спільних навчальних програмах підтримує культуру співпраці та обміну знаннями.

Взаємодія співробітників з корпоративною культурою формує організаційний дух та визначає тон робочого оточення. Важливо, щоб керівництво та лідери створювали стимули для активної участі співробітників, підтримували їхню роль у формуванні культури та виявляли визнання за позитивні внески в розвиток організаційного клімату.

Корпоративна культура може суттєво впливати на сприйняття компанії з боку клієнтів, партнерів та громадськості. Ось деякі аспекти, які слід враховувати:

1. Бренд та імідж:

– визначення обличчя компанії. Культура визначає стиль та образ компанії. Якщо цінності компанії відповідають споживачеві, це може позитивно впливати на сприйняття бренду;

– автентичність. Компанії з чіткою та автентичною корпоративною культурою можуть бути сприйняті як більш доступні та надійні.

2. Споживчий досвід:

– обслуговування клієнтів. Культура може впливати на спосіб, яким співробітники взаємодіють із клієнтами. Позитивна культура сприяє високому рівню обслуговування та задоволенню клієнтів;

– продукти та послуги. Корпоративна культура може впливати на створення та розвиток продуктів і послуг, відповідно до цінностей та очікувань клієнтів.

3. Стосунки з партнерами:

– довіра та співпраця. Якщо корпоративна культура підтримує довіру та співпрацю, це може позитивно впливати на стосунки з партнерами та співпрацю в бізнесі.

4. Корпоративна відповідальність:

– соціальна відповідальність. Культура, яка підтримує соціальну відповідальність та сталий розвиток, може сприйматися як позитивна не лише серед клієнтів, але й у громадському середовищі загалом.

5. Репутація:

– збереження репутації. Культура впливає на рівень довіри та вірогідність у випадку кризових ситуацій. Якщо компанія керується чесністю та відкритістю, вона може краще зберегти свою репутацію.

– реагування на виклики. Компанії з сильною корпоративною культурою можуть більше відзначатися своєю здатністю ефективно реагувати на негативні ситуації та вирішувати проблеми.

6. Талант та привабливість роботодавця:

– привабливість для талантів. Культура може впливати на те, як компанію сприймають потенційні працівники. Компанії із привабливою культурою можуть бути більш привабливими для талановитих фахівців.

7. Взаємодія із спільнотою:

– участь у соціокультурних подіях. Активна участь у соціальних та культурних ініціативах може підсилювати позитивне сприйняття компанії в громадському середовищі.

Всі ці фактори можуть взаємодіяти та формувати імідж компанії, що визначається її корпоративною культурою. Успішна корпоративна культура може стати ключовим активом для будь-якої компанії, яка прагне позитивно впливати на своє оточення.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНЮВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТОВ «ОСП КОРПОРАЦІЯ ВАТРА»

2.1 Загальна характеристика ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА»

ТОВ "ОСП Корпорація ВАТРА" є виробничим підприємством, яке спеціалізується у сфері світлотехніки, здійснює проектування, розробку та виробництво освітлювальних пристроїв. Термін "ВАТРА" є карпатським означенням вогню, і вдало відображає суть і особливості роботи колективу компанії.

У 1957 році в м. Тернополі було засновано ДП "Електроарматура". Починаючи з 1971 року, воно перетворилося на виробниче об'єднання, а з 1988 року - на науково-виробниче об'єднання. У 1996 році стало ВАТ, а з 2006 року – Товариством з обмеженою відповідальністю "ОСП Корпорація ВАТРА".

Протягом років функціонування підприємства були створені "ВПКТісвітло" у 1977 році, яке зосереджувалося на вдосконаленні технології виробництва світлотехнічної продукції, і Український світлотехнічний інститут у 1992 році, який спеціалізувався на випробовуванні та сертифікації світлотехніки та електротехніки.

У різні періоди керівництво організацією здійснювали: Є. Журавльов, П. Пижов, М. Кондратик, Р. Яремчук. На сьогоднішній день керівником ТОВ "ОСП Корпорація ВАТРА" є В.В. Щиренко, який почав свою управлінську діяльність у 2002 році.

Починаючи з 1965 року, підприємство в повній мірі спрямувало свою увагу на виробництво світлотехнічного обладнання. Протягом цього періоду були розроблені і запроваджені у виробництво світильники для використання у хімічній та гірничорудній промисловості. З 1971 року «Ватра» розпочала виготовляти побутове освітлення різних видів. У 1975 р. почалось виробництво

пускорегулюючої апаратури, у 1978 р. прожекторів великої потужності, а в 1982 р. технологічного обладнання, інструментів і оснастки.

На території підприємства розташовувались 4 виробничих будівлі, 2 адміністративних будівлі, котельня, транспортний цех, очисні споруди, система водопостачання, бомбосховище, палац культури, басейн, поліклініка. «Ватра» була одним з п'яти найбільших підприємств Тернополя. На підприємстві працювало 6000 працівників.

Після розпаду Радянського Союзу на початку 90-х років, справи на підприємстві погіршилися. Почалося скорочення персоналу, зменшення обсягів виробництва. Причинами погіршення становища підприємства стали:

- розрив зв'язків між підприємствами республік колишнього Радянського Союзу;
- загальний спад економіки;
- відсутність державної програми підтримки національного виробника, і як результат, вплив дешевої китайської продукції;
- неспроможність вищого керівництва працювати в умовах конкуренції і ризику.

На порозі нового тисячоліття підприємство провело повне оновлення асортименту продукції. Було розроблено та введено в експлуатацію нові, сучасні світильники і прожектори для освітлення об'єктів з підвищеною вибухонебезпечністю, промислових майданчиків, вуличного освітлення та будівель адміністративного призначення.

На сьогоднішній день підприємство стало найбільшим виробником світлотехніки на теренах колишнього Радянського Союзу. Підприємство повністю задовольняє потреби України у промисловому освітленні. Понад 60% продукції експортується.

Велика увага зосереджується на розробці та випуску енергоефективних освітлювальних пристроїв, які використовують високоінтенсивні джерела світла, такі як світлодіоди. Постійно вдосконалюються наявні конструкції та вивчаються нові з поліпшеними споживчими характеристиками.

Місія компанії: «ВАТРА» - корпорація підприємств, що займаються розробленням та виготовленням світлотехніки.

Слоган компанії: «Ми пропонуємо ефективно, енергозберігаюче і комфортне світло!»

Вся продукція підприємства має сертифікацію відповідно до стандартів УкрСЕПРО та визнаних зарубіжних центрів сертифікації. Також вироби відповідають вимогам директиви ЄС Directive 2014/34/EU та регламенту Митного Союзу "Про безпеку обладнання для роботи в потенційно вибухонебезпечних середовищах" (TP TC 012/2011). Управління якістю на виробництві сертифіковане відповідно до міжнародного стандарту ISO 9001.

У 2006 р. на підприємстві налагодили виробництво світлодіодних конструкцій. У 2010 р. розпочався випуск плат для світлодіодних матриць.

У 2012 р. спільно з німецькою компанією «DIAL GmbH» було розроблено плагін, який дає можливість здійснювати комп'ютерне проектування освітлення.

Починаючи з 2018 року, підприємство розширило діяльність до випуску обладнання для освітлення аеродромів.

Компанія має значний науково-технічний потенціал, що дозволяє працювати на високому технічному рівні, проводити дослідження зразків освітлювальних приладів. Компанія також має тісну співпрацю із вітчизняними та закордонними фірмами, такими як АТОТЕСН (Німеччина), AMADA (Японія).

ТОВ "ОСП Корпорація ВАТРА" успішно виграло тендери на державні замовлення, наприклад, прожектори для спортивних об'єктів 22-х Олімпійських ігор у 1980 році, освітлювальні прилади для Палацу культури "Україна", Національної опери України, сесійної зали Верховної Ради України, а також космодрому "Байконур" в Казахстані.

З 1996 року компанія виконує ексклюзивні замовлення з освітлення Адміністрації Президента України, посольств різних держав в Україні, культових споруд (церков, синагог), навчальних закладів, палаців культури, залізничних вокзалів, готелів. У 2012 році до чемпіонату по футболу EURO-2012 Корпорація займалась освітленням стадіонів в Україні та Польщі, її слоган на той

час був «Залишимо гривню в Україні!». Цього ж року компанія святкувала 50-ти річний ювілей на ринку світлотехніки (див. рис. 2.1).



Рисунок 2.1 – Рекламний банер ТОВ "ОСП Корпорація ВАТРА" до чемпіонату по футболу EURO-2012

Серед недавніх проектів, над якими працювали в компанії, можна відзначити такі: будівництво терміналу та заводу для Миколаївського порту, киснево-компресорний цех для ЗапоріжСталі, а також логістичний комплекс в Одеській області.

Компанія виробляє світлотехнічні прилади, які вже успішно використовуються при освітленні спортивних споруд, у металургійному комплексі, у видобувній промисловості, нафтогазовими підприємствами, гірничо-збагачувальними комбінатами, текстильними комбінатами, харчовою промисловістю, аграрною галуззю, логістично-складськими комплексами, деревообробною промисловістю, машинобудівним виробництвом, хімічними підприємствами, енергогенеруючими компаніями, об'єктами транспортної інфраструктури, такими як залізниці, морські порти та автодороги.

Торгові дома компанії відкриті в Європі, зокрема у Польщі (м. Краків). ТОВ "ОСП Корпорація ВАТРА" активно бере участь у світлотехнічних виставках та конференціях, щоб інформувати споживачів про світлотехнічні вироби.

2021-2022 роки діяльності Корпорації були прибутковими, причому у 2022 році чистий прибуток зріс удвічі порівняно з попереднім роком (див. табл. 2.1).

Таблиця 2.1 - Показники виробничо-господарської діяльності ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА» за 2021-2022 рр., тис. грн.

Стаття	2021	2022	Відхилення	
			абсолютне, +/-	відносне, %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	39662	19123	-20 539	-99,9
Інші операційні доходи	10	485,5	475,5	4755
Інші доходи	335	277,8	-57,2	-17
Разом доходи	40007	19886,3	-20 120,7	-50,3
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	25797	13084	-12 713	-49,3
Інші операційні витрати	5543	17182,1	11 639,1	210
Інші витрати	1029	2159	1130	109,8
Разом витрати	32369	32425,1	56,1	0,2
Фінансовий результат до оподаткування	7638	12538,8	4 900,8	64,2
Податок на прибуток	1375	0	-1375	-
Чистий прибуток (збиток)	6263	12538,8	6 275,8	100,2

Протягом багатьох років чисельність персоналу Корпорації систематично зменшувалась і на 1.01.2023 року склала 460 чол. Схематичне зображення структури організації відображено на рис. 2.2.

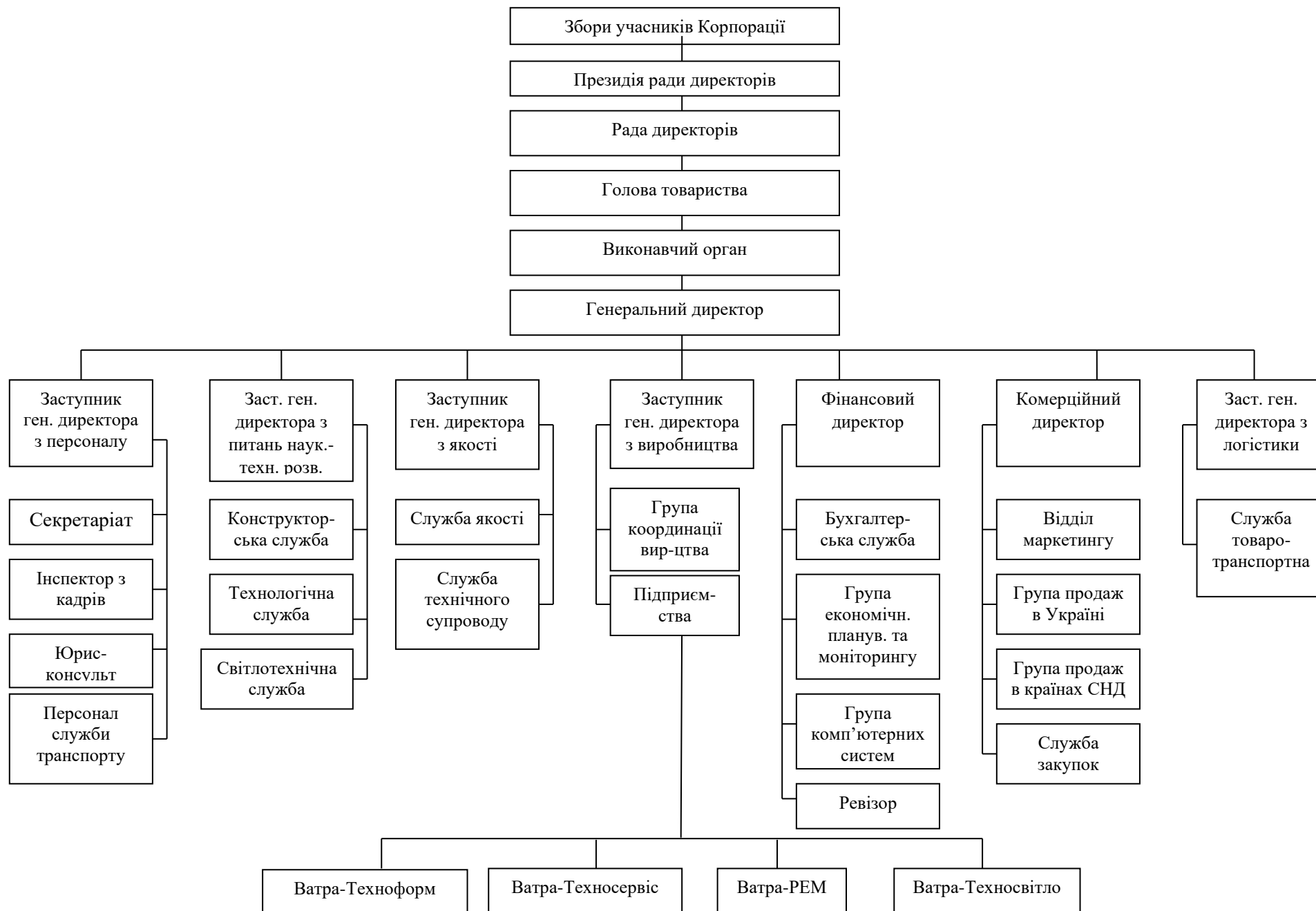


Рисунок 2.2 – Структура ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА»

2.2 SWOT-аналіз культури ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА»

Скористаємось одним із цих методів оцінювання культурних аспектів і проведемо SWOT-аналіз культури організації (див. табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – SWOT-аналіз корпоративної культури ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА»

S - сильні сторони	W - слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> - організація має чітку місію, яка надає значення і напрямок роботі - працівникам зрозумілий стратегічний напрям організації та вони поділяють цінності, декларовані керівництвом - висока кваліфікація персоналу - орієнтація на високу якість продукції - згуртованість персоналу у досягненні цілей - спілкування в колективі відкрите і дружнє: люди прагнуть допомагати один одному - ефективно використання робочого часу - налагоджена внутрішня система контролю якості - репутація установи на високому рівні 	<ul style="list-style-type: none"> - заробітна плата працівників нижча ніж в середньому по країні - нестача досвіду застосування технологій паблік-рілейшенз - не достатня увага приділяється навчанню працівників - в організації відсутні окремі елементи фірмового стилю (девіз, фірмові кольори) - інтер'єр, елементи діловодства, уніформа не мають спільності дизайну та не створюють загальний образ організації - не достатня увага приділяється зовнішнім комунікаціям - недостатній рівень комп'ютеризації виробничих процесів
O - можливості	T - перешкоди
<ul style="list-style-type: none"> - процеси демократизації суспільства та боротьба з корупцією - новітні технології у світлотехніці - постійне зростання якості освітлювальних пристроїв - контакти із міжнародними партнерами - відносно не високий рівень конкуренції 	<ul style="list-style-type: none"> - російсько-українська війна - нестабільність політичної, соціальної, економічної ситуації (інфляція, зниження доходів) - зростання міграції працездатного населення - переважає смертність над народжуваністю - складний екологічний стан довкілля

Проблеми в корпоративній культурі можуть створювати виклики та перешкоди для успішного функціонування організації. Невідповідність між заявленими цінностями і реальними практиками, негативне лідерство, недостатня комунікація та небезпечне або неприємне робоче середовище можуть підірвати ефективність корпоративної культури. Проте шляхом активного управління, позитивного лідерства, відкритої комунікації та створення сприятливого середовища, організація може подолати ці виклики та побудувати

ефективну корпоративну культуру, що сприяє успіху. У корпоративній культурі організацій, включаючи управлінські структури, можуть існувати проблемні сфери (див. табл. 2.3), які потребують аналізу та реформування за потреби.

Таблиця 2.3 – Слабкі сторони корпоративної культури ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА»

Назва проблемної сфери	Сутність проблеми
Заробітна плата працівників нижча ніж в середньому по країні.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Не повна зайнятість працівників (не повний робочий день, не повний робочий тиждень). 2. Рівень заробітної плати в Тернопільській обл. є найнижчим по країні. 3. Внутрішня політика щодо оплати праці.
Нестача досвіду застосування технологій паблік-рілейшенз	<ol style="list-style-type: none"> 1. Керівництво компанії не усвідомлює наскільки важливо мати гарний імідж та комунікувати з громадськістю, клієнтами та партнерами. 2. Компанія не має в штаті фахівців з PR. 3. Працівники компанії не мають достатньо знань для проведення ефективних PR-кампаній. 4. Компанія вже мала негативний досвід з PR-кампаніями в минулому і тепер не бажає інвестувати в цей напрямок.
Не достатня увага приділяється навчанням працівників	<ol style="list-style-type: none"> 1. Відсутність знань про сучасні методи навчання: керівництво не бути в курсі сучасних методів і технологій навчання, які можуть бути більш ефективними та менш затратними. 2. Працівники не висловлюють бажання або потребу в навчанні, і керівництво вважає, що додаткове навчання не є необхідним. 3. Відділ кадрів не має достатньої кваліфікації для організації ефективних програм навчання.
В організації відсутні окремі елементи фірмового стилю (девіз, фірмові кольори). Інтер'єр, елементи діловодства, уніформа не мають спільності дизайну та не створюють загальний образ організації	<ol style="list-style-type: none"> 1. Керівництво компанії не усвідомлює важливості фірмового стилю для створення впізнаваності бренду та формування позитивного іміджу. 2. Компанія немає спеціалістів з дизайну, які можуть розробити якісний фірмовий стиль. 3. Компанія фокусується на інших, на її думку, більш важливих завданнях, таких як розвиток продукту, продажі чи розширення ринку, і відкласти питання брендингу на другий план.
Не достатня увага приділяється зовнішнім комунікаціям	<ol style="list-style-type: none"> 1. В організації прийнято більше уваги приділяти внутрішнім процесам, ніж зовнішнім комунікаціям.
Недостатній рівень комп'ютеризації виробничих процесів.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Фінансові можливості компанії не дозволяють підвищити рівень комп'ютеризації виробництва.

Таким чином, корпоративна культура підприємства потребує значного покращення. Хоча існують сильні сторони, це не є достатнім показником сильної культури. На наш погляд, необхідно значно розвивати та вдосконалювати корпоративну культуру, беручи за приклад передові підприємства. Слід проаналізувати їхні культурні практики, залучити деякі елементи та інтегрувати їх у діяльність ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА».

Методика оцінювання корпоративної культури (OCAI, Organizational Culture Assessment Instrument) є інструментом, розробленим для аналізу та оцінювання корпоративної культури організації. Цей інструмент був створений Кемероном і Куїнном (Cameron & Quinn) у рамках їхньої моделі "Конкурентні цінності" (Competing Values Framework). OCAI допомагає визначити поточний стан корпоративної культури та бажаний напрямок її розвитку.

OCAI корпоративну культуру класифікує на чотири типи кожен з яких можна описати унікальними особливостями: кланова (орієнтована на людей, командну роботу, співпрацю та підтримку), ієрархічна (орієнтована на стабільність, контроль і структурованість), ринкова (орієнтована на результати, конкуренцію та досягнення цілей), адхократична (орієнтована на інновації, динамічність і готовність до ризику).

Оцінювальний опитувальник OCAI містить комплексні питання (див. Додаток А), які допомагають визначити ступінь відповідності організаційних цінностей одному з чотирьох типів культур. Ця методика може слугувати інструментом для управління змінами в корпоративній культурі, оскільки вона фокусується на конкретних аспектах, які потребують уваги та втручання. OCAI стала популярним інструментом для вивчення можливостей та розвитку корпоративної культури.

Сам процес оцінювання може здійснюватися за допомогою анкетування коли співробітники відповідають на серію запитань, які оцінюють організацію за чотирма типами культури.

Результати опитування зводяться у вигляді діаграм (як правило, радіальних графіків), що демонструють поточний і бажаний стан культури організації. Застосовуються отримані результати для:

- виявлення розривів. Аналізується різниця між поточною та бажаною культурою для виявлення напрямків, у яких необхідно проводити зміни;
- стратегічного планування. Визначаються стратегії і заходи для переходу до бажаного стану корпоративної культури;
- моніторингу змін. Регулярне проведення оцінювання для відстеження динаміки змін у культурі організації.

В результаті проведеного анкетування працівників можемо побудувати профіль культури організації використавши дані, одержані на основі середньої арифметичної (див. табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Дані для побудови профілю за методикою «ОСАІ» для ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА»

Тип корпоративної культури	«На даний час»	«Надаю перевагу»
А (клан)	7,1	31
В (адхократія)	7,1	29,8
С (риннок)	54,4	13,5
Д (ієрархія)	31,4	25,7

Результати оцінювання корпоративної культури показують, що на даний час домінуючими є ринкова (С) та ієрархічну (D) культури, адже саме ці типи культури мають найвищі бали – 54,4 і 31,4 відповідно, тобто корпоративну культуру ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА» можна назвати ринково-ієрархічною. У той же час, працівники організації надають перевагу клановій (А) та адхократичній (Б) культурі – 31 і 29,8 балів відповідно (див. рис. 2.3). Це означає, що працівники хотіли б бачити культуру організації іншою, і це завдання менеджерів організації робити у ній зміни, адже ініціатива щодо корпоративної культури в першу чергу виходить від них.

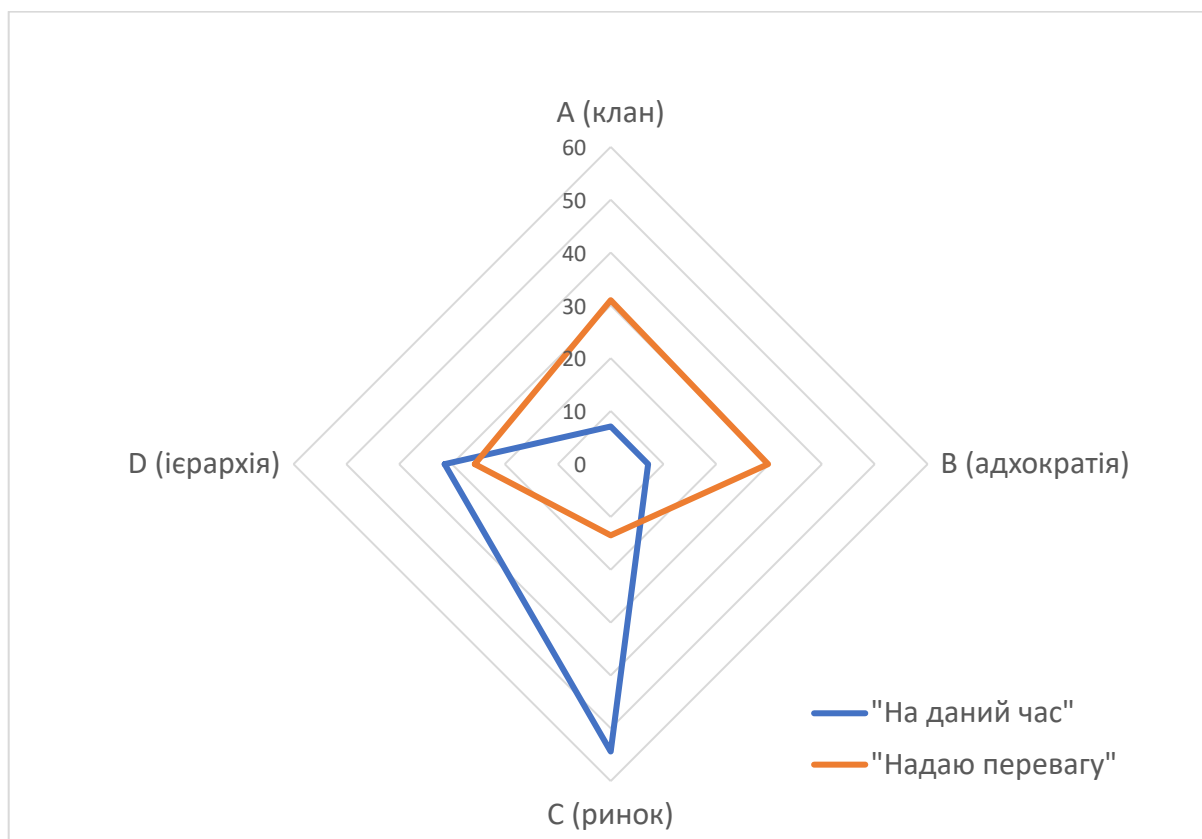


Рисунок 2.3 – Профіль корпоративної культури ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА»

Таблиця 2.5 – Переваги та недоліки методики ОСАІ

№	Переваги	Недоліки
1.	Структурованість: методика чітко структурована, що полегшує її застосування і розуміння результатів	Суб'єктивність: результати сильно залежать від суб'єктивних оцінок співробітників
2.	Гнучкість: може використовуватися в різних типах організацій і галузях	Обмеженість: може не охоплювати всі аспекти культури, специфічні для певної організації
3.	Практичність: надає конкретні рекомендації для покращення корпоративної культури	Ресурсозатратність: проведення повного аналізу може вимагати значних часових і людських ресурсів

Чарльз Хенді виділив чотири типи організаційної культури:

1. Культура влади (Power Culture): це тип культури, де контроль над організацією зосереджений у руках невеликої групи людей або однієї особи, рішення приймаються швидко та централізовано, ініціатива підтримується шляхом впровадження впливу.

2. Культура ролі (Role Culture): в цьому типі культури організація функціонує на основі формалізованих правил та процедур. Важливою є відповідність власної ролі та виконання обов'язків у межах чітко визначеної ієрархії.

3. Культура задачі (Task Culture): основний акцент цієї культури робиться на досягненні конкретних цілей та вирішенні завдань. В організаціях з такою культурою люди групуються для виконання конкретних завдань, і командна робота має велике значення.

4. Культура особистості (Person Culture): це тип культури, де інтереси та потреби окремих людей або груп вище, ніж інтереси організації в цілому. Організація функціонує так, щоб задовольняти потреби своїх членів, забезпечуючи їм комфортне середовище для розвитку.

Проведене нами анкетування (див. Додаток Б), привело нас до висновку, що ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА» має культуру ролі. Отримані в результаті анкетування дані наведено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6 – Дані анкетування за методикою «Визначення типу корпоративної культури за Н. Хенді»

Тип корпоративної культури	Отримані значення, % відповідей
Культура влади	15%
Культура ролі	47%
Культура завдання	33%
Культура особистості	5%

Цей тип культури порівнюють з грецьким храмом (див. рис. 2.4).

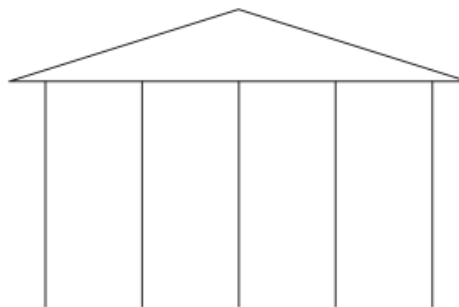


Рисунок 2.4 – Культура ролі

Цей тип культури базується на формалізації ролей, структурах та процедурах в організації. Основні риси та характеристики культури ролі включають таке:

1. **Формалізованість:** у культурі ролі існують чіткі правила, процедури та політики, які регулюють поведінку співробітників. Це може включати письмові стандарти, процедури та інструкції, які дозволяють забезпечити стабільність та передбачуваність у роботі організації.

2. **Ієрархія:** у культурі ролі існує виражена ієрархічна структура, де кожен співробітник має чітко визначену позицію та роль. Рішення зазвичай приймаються відповідно до цієї ієрархії, а влада та відповідальність розділяються за рівнями.

3. **Стабільність:** культура ролі спрямована на стабільність та надійність. Це означає, що зміни в організаційних структурах, процедурах або правилах вводяться досить повільно і обмежено, оскільки перевага надається збереженню статус-кво.

4. **Спеціалізація та диференціація:** в культурі ролі часто існує розподіл обов'язків та функцій між різними підрозділами та посадами. Це може призводити до високого рівня спеціалізації та диференціації робочих завдань.

5. **Орієнтація на роботу:** головною метою для співробітників у культурі ролі є виконання своїх обов'язків та ролей відповідно до встановлених стандартів та очікувань. Робочі відносини в цьому контексті визначаються головним чином професійними вимогами.

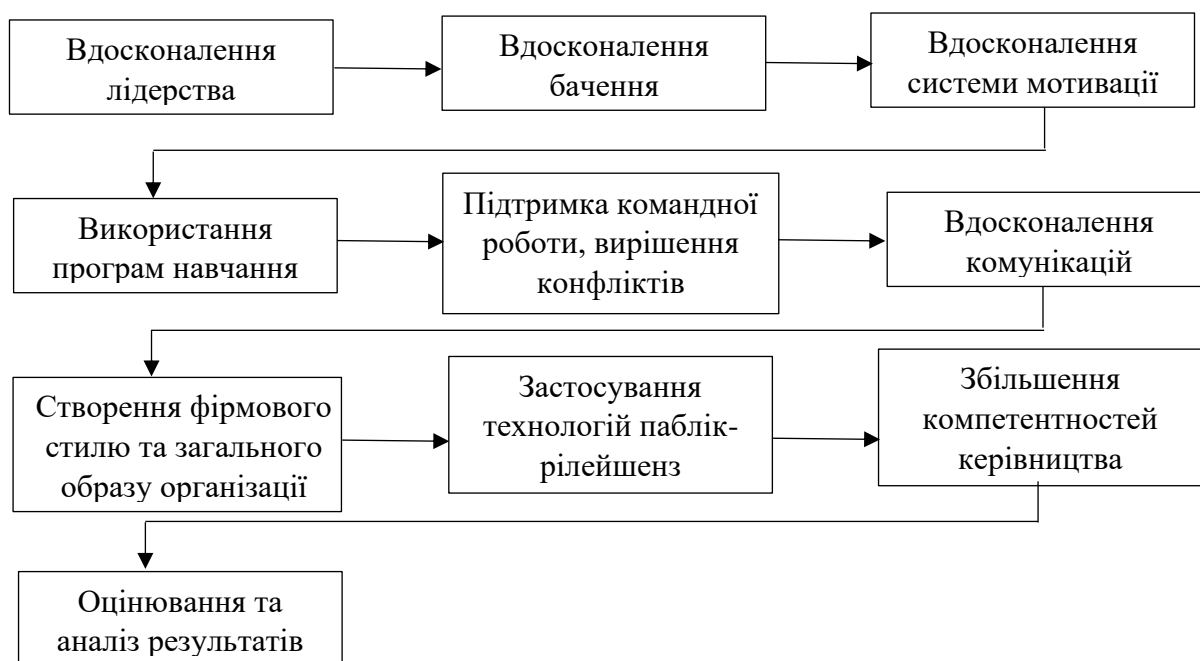
Хоча культура ролі може забезпечити стабільність та ефективність у виконанні завдань, вона також може бути недостатньо адаптивною до змін та інновацій. Також, надмірна формалізованість призводить до бюрократизації та уповільнення прийняття рішень.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ОПТИМІЗАЦІЇ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТОВ «ОСП КОРПОРАЦІЯ ВАТРА»

3.1 Рекомендації щодо удосконалення управління корпоративною культурою організації

Враховуючи результати проведених досліджень, викладені у другому розділі, пропонуємо шляхи вдосконалення корпоративної культури ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА» (див. рис. 3.1).



- проведення тренінгів і семінарів для розвитку лідерських навичок, таких як стратегічне мислення, емоційний інтелект, управління командою та прийняття рішень;

- створення менторських програм, де досвідчені лідери діляться своїм досвідом і знаннями з молодшими колегами;

- залучення професійних коучів, які можуть допомогти керівникам розвинути свої навички та побудувати ефективні стратегії управління;

- визнання і винагорода працівників, які демонструють видатні лідерські якості та сприяють реалізації бачення компанії.

Вдосконалення бачення:

- проведення стратегічних сесій, де керівники разом з працівниками розробляють і оновлюють бачення компанії;

- забезпечення ефективної комунікації бачення компанії через внутрішні канали, такі як зустрічі, внутрішні інформаційні бюлетені та корпоративні портали.

Вдосконалення комунікацій:

- використання внутрішніх інформаційних бюлетенів та електронних листів для повідомлення про новини компанії, успіхи та важливі події;

- створення внутрішніх онлайн-платформ для обміну інформацією, документами та ресурсами між працівниками;

- організація зворотного зв'язку з керівництвом через різні канали, такі як анонімні анкети, скриньки пропозицій або онлайн-форуми;

- використання сучасних інструментів для спільної роботи, таких як Slack, Microsoft Teams або Asana, для поліпшення комунікації в реальному часі;

- застосування відеоконференцій і вебінарів для проведення дистанційних зустрічей та навчання;

- розробка керівництв та посібників з найкращих практик комунікації для працівників на різних рівнях.

Вдосконалення системи мотивації:

- регулярне проведення опитувань та оцінок задоволеності працівників, щоб розуміти їхні потреби та проблеми;
- забезпечення конкурентної оплати праці, яка відповідає ринковим стандартам і відображає навички та досвід працівників;
- впровадження системи бонусів і премій за досягнення певних цілей або показників, що стимулює працівників до досягнення високих результатів;
- запровадження гнучкого графіку роботи або можливостей для дистанційної роботи;
- визнання та нагородження працівників, які демонструють високі досягнення.

Використання програм навчання:

- організація тренінгів і семінарів для розвитку навичок ефективної комунікації, як усної, так і письмової;
- програми, присвячені освоєнню нових технологій та програмного забезпечення, що використовуються в компанії;
- програми, які охоплюють методології управління проектами, такі як Agile, Scrum, PMP тощо;
- курси, що допомагають працівникам ефективніше планувати свій робочий час та підвищувати продуктивність;
- воркшопи, спрямовані на розвиток креативного мислення та генерування нових ідей;
- проведення навчальних сесій для працівників, щоб вони зрозуміли важливість фірмового стилю і знали, як правильно його використовувати;
- доступ до платформ онлайн-курсів, таких як Coursera, Udemy, LinkedIn Learning тощо, де працівники можуть самостійно обирати курси за інтересами.

Підтримка командної роботи, вирішення конфліктів:

- проведення регулярних нарад, зборів та зустрічей команд, щоб забезпечити обмін інформацією та ідеями;

- заохочення культури відкритості та прозорості, де працівники відчують себе вільними висловлювати свої думки та пропозиції;

- організація корпоративних заходів, таких як тимбілдінг, корпоративні свята та виїзні заходи, що сприяють зміцненню командного духу.

Створення фірмового стилю та загального образу організації:

- створення документу, який описує всі елементи фірмового стилю, правила їх використання та приклади застосування;

- чіткі інструкції щодо того, як і де використовувати фірмові елементи, щоб забезпечити послідовність у всіх матеріалах;

- впровадження фірмового стилю у всі документи, включаючи бланки, листи, звіти, рахунки-фактури тощо;

- застосування фірмового стилю у всіх рекламних матеріалах, таких як брошури, каталоги, банери, візитні картки та інші промоційні матеріали;

- дизайн вебсайту та сторінок у соціальних мережах відповідно до фірмового стилю, включаючи логотипи, кольори, шрифти та графіку;

- введення фірмового одягу для працівників, щоб зміцнити корпоративну ідентичність;

- відображення фірмового стилю в дизайні офісів, включаючи кольорові схеми, декор та елементи інтер'єру;

- використання фірмового стилю на всіх корпоративних заходах, таких як конференції, виставки, свята та інші події.

Застосування технологій паблік-рілейшенз:

- розробка та впровадження стратегії PR та маркетингу для побудови позитивного іміджу компанії та ефективної взаємодії з зовнішніми стейкхолдерами;

- активне використання соціальних мереж для комунікації з клієнтами, партнерами та громадськістю;

- регулярне розповсюдження прес-релізів та новин про досягнення, нові продукти та послуги компанії;

- регулярний аналіз ефективності комунікаційних процесів і виявлення областей для вдосконалення;

- врахування зворотного зв'язку від клієнтів для постійного покращення комунікаційних стратегій.

Збільшення компетентностей керівництва:

- впровадження систем регулярної оцінки керівників через 360-градусні відгуки, опитування та інші методи;

- створення культури відкритого зворотного зв'язку, де працівники можуть давати конструктивні відгуки керівництву;

- розвиток здатності керівників швидко адаптуватися до змін в ринкових умовах і відповідно коригувати бачення та стратегії компанії.

Оцінювання корпоративної культури та аналіз результатів:

- регулярний аналіз ефективності існуючої системи мотивації та внесення необхідних коректив на основі зворотного зв'язку та ринкових тенденцій;

- постійний моніторинг матеріалів компанії для забезпечення їх відповідності фірмовому стилю.

Слід зазначити, що внесені пропозиції мають економічну та соціальну ефективність. Проведемо розрахунок економічної ефективності пропозицій для цього оцінимо витрати організації на проєктні заходи (див. табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Витрати ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА» на заходи із удосконалення корпоративної культури у 2025 році

№	Види витрат	Сума, грн.
1.	Премії працівникам за досягнення в роботі	70 000
2.	Річний бюджет на проведення корпоративних заходів	50 000
3.	Проведення тренінгів, семінарів, курсів	25 000
4.	PR-заходи	7 000
5.	Дизайн фірмового стилю	8 000
	Разом	160 000

Отже, витрати на покращення корпоративної культури складуть 160 000 грн. Проведення цих заходів дасть можливість зменшити плинність кадрів в організації, а в результаті знизити витрати на пошук і працевлаштування нових працівників. Розрахунок витрат на працевлаштування одного працівника здійснено у табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Розрахунок витрат на працевлаштування одного працівника у ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА»

Елементи витрат	Витрати, грн.
Звільнення працівника	5 000
Найм нового працівника	18 000
Адаптація нового працівника	17 000
Всього	35 000

Працевлаштування 1 чол. обходиться підприємству у 35 тис. грн. У 2023 році на підприємстві за власним бажанням звільнилось 16 осіб, а це означає, що воно втратило 560 000 грн. ($16 \times 35\,000 = 560\,000$ грн.).

Прогнозуємо, що за рахунок проведення даних заходів кількість звільнених працівників у 2024 році скоротиться вдвічі і становитиме 8 чол., тоді підприємство матиме втрати пов'язані із працевлаштуванням вдвічі менші - 280 000 грн. ($8 \times 35\,000 = 280\,000$ грн.). При цьому витрати на заходи обійдуться підприємству у 160 000 грн. Отже, економічний ефект від запропонованих заходів становитиме 120 000 грн. ($280\,000 - 160\,000 = 120\,000$ грн.).

Таблиця 3.3 – Економічний ефект від запропонованих заходів із удосконалення корпоративної культури

№	Витрати/ економічний ефект	Сума, грн.
1.	Витрати на заходи із удосконалення корпоративної культури	160 000
2.	Існуючі витрати пов'язані із працевлаштуванням	560 000
3.	Проектні витрати пов'язані із працевлаштуванням	280 000
4.	Економічний ефект від запропонованих заходів	120 000

Соціальний ефект від запропонованих заходів полягатиме у: підвищенні продуктивності праці, зниженні плинності кадрів, покращенні морально-психологічного клімату в колективі, покращенні командної роботи і комунікацій, зміцненні бренду і іміджу, зниженні конфліктів і стресу, покращенні клієнтоорієнтованості, зміцненні корпоративної ідентичності.

3.2 Пропозиції щодо оцінювання корпоративної культури ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА»

Оцінювання корпоративної культури є важливим для будь-якої організації, воно допомагає: виявити поточний стан корпоративної культури, включаючи її сильні та слабкі сторони; дає уявлення про те, як співробітники сприймають культуру організації; ідентифікує розриви між поточною та бажаною культурою, що дозволяє спрямувати зусилля на подолання цих розривів; виявити проблеми у внутрішніх комунікаціях та взаємодії між співробітниками; визначити, наскільки організація готова до змін і інновацій.

Для оцінки культурних аспектів в організації рекомендуємо використовувати різноманітні інструменти та методи. Ось деякі з них:

1. Опитувальники та анкети.

Опитування про задоволеність та залученість: анкети, спрямовані на вимірювання рівня задоволеності працівників та їхньої залученості до роботи та компанії.

Оцінка цінностей та вірувань: анкети, спрямовані на визначення ступеня відповідності працівників ключовим цінностям та віруванням компанії.

2. Фокус-групи.

Дискусії про корпоративну культуру: організація фокус-груп для обговорення та збору думок працівників щодо культурних аспектів, виявлення спільних переконань та тенденцій.

3. Інтерв'ю.

Особисті інтерв'ю: інтерв'ювання керівників та працівників для збору індивідуальних думок та досвіду, пов'язаного з корпоративною культурою.

4. Карта культури.

Створення карти культури: використання графічного інструменту для представлення ключових аспектів культури, їхнього взаємозв'язку та впливу на організацію.

5. SWOT-аналіз культури.

Оцінка сильних та слабких сторін, можливостей та загроз: застосування SWOT-аналізу для визначення ключових аспектів культури та їх впливу на ефективність організації.

6. 360-градусне оцінювання лідерів.

Оцінка лідерів з точки зору співробітників: збір фідбеку від співробітників, колег та підлеглих для оцінювання лідерських якостей та впливу на культуру.

7. Оцінка результативності бізнес-процесів.

Поєднання культури та результативності: вимірювання впливу культури на результативність організаційних процесів та досягнення бізнес-цілей.

8. Аналіз показників збереження персоналу.

Збереженість та звільнення: моніторинг показників збереженості та звільнення працівників для визначення впливу культури на робочі стосунки.

9. Оцінка культурного клімату.

Використання інструментів для вимірювання культурного клімату: оцінка атмосфери в організації та визначення тенденцій, які впливають на культуру.

10. Електронні анкети та онлайн-засоби.

Використання платформ для опитувань: використання електронних інструментів для створення та проведення опитувань з метою збору відгуків працівників щодо культури організації.

11. Індикатори ефективності.

Розробка ключових індикаторів ефективності (KPI): визначення показників, що відображають досягнення цілей, пов'язаних з корпоративною культурою.

12. Моніторинг соціальних мереж.

Аналіз активності в мережах: спостереження за тим, як працівники висловлюють свої думки та діляться досвідом щодо культурних аспектів організації в соціальних мережах.

13. Системи аналізу даних.

Використання аналітичних платформ: застосування систем аналізу даних для обробки та аналізу великих обсягів інформації щодо культурних аспектів.

14. Оцінка стосунків та комунікацій.

Аналіз комунікаційних зв'язків: оцінка якості та ефективності комунікацій в організації, враховуючи відкритість та прозорість.

15. Аудит культури.

Проведення культурного аудиту: глибокий аналіз структури, процесів та взаємодії в організації для визначення культурних впливів та аспектів.

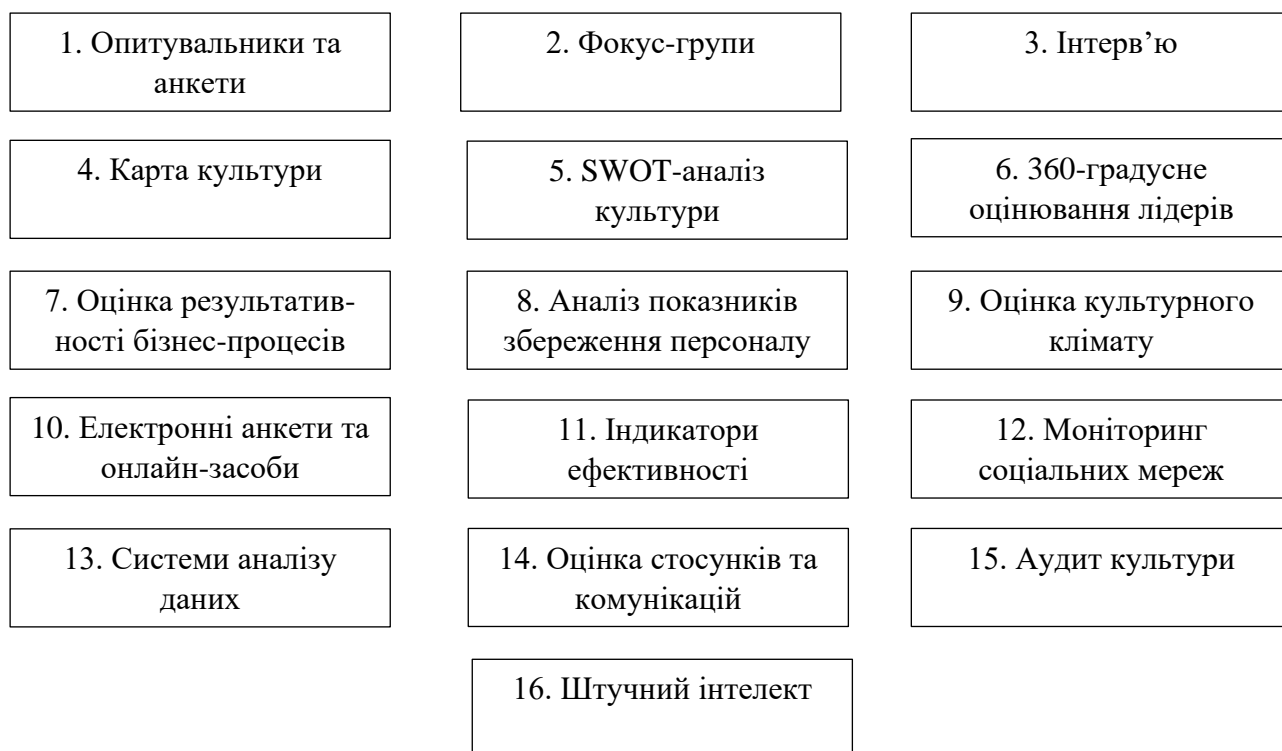


Рисунок 3.2 – Інструменти для оцінювання корпоративної культури організації

Ці інструменти можна застосовувати окремо чи комбінувати для отримання комплексного уявлення про корпоративну культуру та її вплив на організацію. Важливо враховувати, що процес оцінки культурних аспектів повинен бути систематичним та динамічним, а результати використовувати для постійного вдосконалення корпоративної культури.

Важливо враховувати, що оцінювання корпоративної культури має бути системним та періодичним процесом. Аналіз різноманітних показників допомагає керівництву зрозуміти, як культура впливає на ділові результати та які зміни можуть бути необхідними для її покращення.

Для оцінювання корпоративної культури можна використовувати також штучний інтелект (ШІ). Існує кілька способів, як це можна зробити:

1. Аналіз тексту.

Аналіз відповідей на опитування та відгуків співробітників може дати цінну інформацію про корпоративну культуру. Штучний інтелект може обробляти великі обсяги текстових даних, визначати теми, ключові слова та загальний тон коментарів.

Аналіз електронної пошти, чатів та інших внутрішніх комунікацій може допомогти виявити моделі поведінки, рівень задоволеності працівників та стиль керівництва.

2. Аналіз даних.

Аналіз даних про продуктивність працівників, рівень плинності кадрів та їх зв'язок з різними аспектами корпоративної культури.

Аналіз даних з корпоративних соціальних мереж та форумів може дати уявлення про взаємодію між працівниками та загальну атмосферу в компанії.

3. Інструменти опитування та анкети.

Використання автоматизованих інструментів для проведення опитувань серед працівників, збору та аналізу відповідей.

Використання ШІ для аналізу емоційного стану працівників через їхні відповіді на опитування або через аналіз їхніх публікацій та повідомлень.

4. Аналіз поведінкових даних.

Аналіз даних про активність працівників у різних системах (наприклад, використання програмного забезпечення, участь у зустрічах тощо).

Штучний інтелект може значно допомогти у виявленні та розумінні корпоративної культури, але важливо використовувати його відповідально, враховувати питання конфіденційності та етики при зборі та аналізі даних.

Для підготовки персоналу до використання штучного інтелекту (ШІ) для оцінювання корпоративної культури, можна організувати різні освітні програми. Ось декілька можливих програм:

1. Внутрішні навчальні програми.

Курси з основ ШІ та машинного навчання: ознайомлення з базовими поняттями ШІ, машинного навчання та аналізу даних. Курси можуть включати такі теми, як основи алгоритмів, нейронні мережі, та приклади використання ШІ в бізнесі.

Використання інструментів для аналізу даних: курси, спрямовані на навчання роботі з конкретними інструментами та програмним забезпеченням для аналізу даних, такими як Python, R, SQL, а також спеціалізованими інструментами для аналізу тексту та настрою (наприклад, NLTK, spaCy, або Sentiment Analysis API).

Навички роботи з великими даними: навчання основам роботи з великими даними (Big Data), включаючи інструменти для збору, зберігання та обробки великих обсягів даних, такі як Hadoop, Spark, та бази даних NoSQL.

2. Онлайн курси та сертифікаційні програми.

Coursera, edX, Udacity: платформи, що пропонують курси з різних аспектів ШІ та аналізу даних. Наприклад, курси з аналізу настрою, обробки природної мови (NLP), та застосування ШІ в бізнесі.

IBM Data Science Professional Certificate: сертифікаційна програма, яка охоплює основи аналізу даних, машинного навчання та використання інструментів для аналізу.

Google Data Analytics Professional Certificate: програма, що охоплює основи аналізу даних та використання інструментів Google для обробки та аналізу даних.

3. Короткострокові курси та семінари.

Університети часто пропонують короткострокові курси або семінари з конкретних тем, таких як аналіз настрою, обробка природної мови, або використання ШІ в бізнесі.

4. Корпоративні тренінги.

Залучення зовнішніх експертів: запрошення зовнішніх експертів або консалтингових компаній для проведення спеціалізованих тренінгів та семінарів.

Майстер-класи та воркшопи: організація майстер-класів та воркшопів для практичного навчання використанню інструментів та методів аналізу даних.

5. Самоосвіта та ресурси.

Книги та статті: рекомендація літератури та наукових статей з ШІ, машинного навчання та аналізу даних.

Онлайн спільноти та форуми: залучення до онлайн спільнот та форумів, таких як Stack Overflow, Data Science Central, або Kaggle, де працівники можуть отримувати допомогу та обмінюватися досвідом з іншими професіоналами.

Організація може вибрати найбільш підходящі освітні програми та ресурси для підготовки персоналу до роботи зі штучним інтелектом для оцінювання корпоративної культури.

Вартість освітніх заходів в Україні може варіюватися залежно від багатьох факторів, таких як тип програми, її тривалість, формат (онлайн або офлайн), репутація провайдера та місце проведення. Орієнтовна вартість освітніх програм та заходів наведена в табл. 3.4.

Таблиця 3.4 – Орієнтовна вартість освітніх програм та заходів з освоєння штучного інтелекту

№	Освітні програми та заходи	Вартість, грн.
1. Внутрішні навчальні програми		
	Курси з основ ШІ та машинного навчання	5 000 – 20 000
	Використання інструментів для аналізу даних (курси по Python, R, SQL)	3 000 – 15 000
	Навички роботи з великими даними (курси по Big Data, Hadoop, Spark)	10 000 – 30 000
2. Онлайн курси та сертифікаційні програми		
	Курси на Coursera та edX	1 000 – 6 000
	Сертифікаційні програми	10 000 – 30 000
	IBM Data Science Professional Certificate	14 000
	Google Data Analytics Professional Certificate	12 000
3. Університетські програми		
	Короткострокові курси та семінари	5 000 – 25 000
4. Корпоративні тренінги		
	Залучення зовнішніх експертів	20 000 – 100 000
	Майстер-класи та воркшопи	10 000 – 50 000
5. Самоосвіта		
	Книги та статті	300 – 1 500
	Онлайн спільноти та форуми	безкоштовно

Вартість освітніх заходів для підготовки персоналу до використання ШІ для оцінювання корпоративної культури в Україні може значно варіюватися залежно від обраного підходу.

РОЗДІЛ 4

БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ, ОСНОВИ ОХОРОНИ ПРАЦІ

4.1 Допомога при теплових і сонячних ударах

Сонячний удар – стан, що виникає внаслідок сильного перегріву голови прямими сонячними променями, в результаті чого розширюються мозкові кровоносні судини, відбувається приплив крові до голови. Частіше сонячний удар відбувається в безвітряну погоду при високій вологості повітря. Перші ознаки удару: почервоніння обличчя та сильний головний біль. Далі можуть приєднатися: нудота, запаморочення, шум у вухах, потемніння в очах, блювота, задишка, втрата свідомості.

Тепловий удар – стан викликаний загальним перегрівом організму під впливом надмірного підвищення навколишньої температури. Головною причиною перегрівання є порушення терморегуляції (при фізичній перенапрузі, зневодненні організму, порушенні функції потових залоз). Перші ознаки теплового удару: млявість, головний біль, запаморочення, почервоніння обличчя, підвищення температури тіла, сонливість, блювота, марення. Якщо ж причини перегріву не були вчасно усунені, може бути тепловий удар, що супроводжується блідістю, посинінням шкірних покривів, шкіра при тепловому ударі холодна та вкрита потом, пульс нитковидний, спостерігається втрата свідомості.

Порушенню теплорегуляції також сприяє активне фізичне навантаження, носіння у спекотну погоду синтетичного, прогумованого або щільного одягу. Тепловий удар це більш широке поняття. Сонячний удар є окремим випадком теплового удару. Він виникає внаслідок тривалого перебування на сонці. Часто лікарі прирівнюють сонячний удар до теплового, тому що у них схожі симптоми і прояви, тільки при сонячному ударі наслідки значно гірші і необхідно більше часу для відновлення організму.

Ознаками перегрівання (теплового удару) є: почервоніння обличчя та шкіри тіла; різка слабкість; холодний піт; розширення зіниць; задишка; сонливість; сильний головний біль; запаморочення, потемніння в очах (у дітей часто супроводжується носовою кровотечею); частий і слабкий пульс; підвищення температури тіла (іноді до 40°C); у важких випадках судоми, втрата свідомості; нудота, блювання тощо.

При появі у людини вище перерахованих симптомів, потрібно надати негайну допомогу. Пам'ятайте, що перегрів гірше переноситься літніми людьми, тому що в них природна терморегуляція організму вже слабка, і дітьми, тому що їх терморегуляція ще недосконала. У групі ризику також перебувають люди, які страждають на хронічні захворювання.

При перших ознаках теплового удару слід викликати екстрену медичну допомогу. До приїзду лікаря потрібно:

- перемістити потерпілого в тінь або подалі від прямої дії джерела тепла, під голову покласти валик;
- звільнити потерпілого від одягу, що стискує;
- при можливості накрити тіло вологою прохолодною тканиною або простиралом;
- прикладати до лоба і під потилицю холодні компреси (рушник, змочений холодною водою, шматочки льоду). Охолодження не повинно бути різким і швидким;
- забезпечити приплив свіжого повітря: відкрити вікна, розстебнути одяг;
- якщо людина в свідомості – потрібно дати прохолодне пиття;
- при втраті свідомості потерпілому треба дати понюхати ватку, змочену нашатирним спиртом. Якщо людина не приходить до тями – перевести її у стійке бічне положення (тобто покласти постраждалого на бік). При порушенні дихання негайно почати робити штучне дихання.

Після надання домедичної допомоги стан хворого оцінить лікар, в більшості випадків він порекомендує постільний режим на кілька днів. Адже

потрібно повністю відновитися після теплового або сонячного удару, тому що існує ризик повторення удару.

Для запобігання тепловому (сонячному) удару потрібно:

- потрібно уникати фізичної активності в занадто спекотні дні і в години активного сонця з 11.00 до 16.00;
- слід захищатися від сонця, надівши головний убір, або скористатися парасолькою;
- носити одяг світлих тонів з добре провітрюваних, натуральних тканин (бавовна, льон, вовна);
- пити велику кількість рідини (1,5-2 л на день), що добре втамовує спрагу (компот, морс, квас);
- використовувати вентилятори та кондиціонери для підтримки постійної циркуляції повітря в закритих приміщеннях;
- слід уникати переїдання;
- відмовитись від вживання алкоголю.

4.2 Проведення інструктажів з охорони праці

Одним із обов'язків роботодавця є забезпечення проведення інструктажів з охорони праці на підприємстві. Згідно Закону України «Про охорону праці» працівники під час прийняття на роботу та протягом роботи мають проходити інструктаж з питань охорони праці. Тих, хто не пройшов інструктаж, не допускають до роботи.

Працівники під час прийняття на роботу та періодично повинні проходити на підприємстві інструктажі з питань охорони праці, надання першої медичної допомоги потерпілим від нещасних випадків, а також з правил поведінки та дій при виникненні аварійних ситуацій, пожеж і стихійних лих.

Порядок проведення інструктажів з питань охорони праці на підприємстві визначає глава 6 Типового положення про порядок проведення навчання і перевірки знань з питань охорони праці, затвердженого наказом Держнаглядохоронпраці від 26.01.2005 р. № 15.

Інструктажі залежно від характеру та часу проведення поділяються на види: вступний; первинний; повторний; позаплановий; цільовий.

Вступний інструктаж проводиться:

- з усіма працівниками, які приймаються на постійну або тимчасову роботу, незалежно від їх освіти, стажу роботи та посади;
- з працівниками інших організацій, які прибули на підприємство і беруть безпосередню участь у виробничому процесі або виконують інші роботи для підприємства;
- з учнями та студентами, які прибули на підприємство для проходження трудового або професійного навчання;
- з екскурсантами у разі екскурсії на підприємство.

Вступний інструктаж проводиться спеціалістом служби охорони праці або іншим фахівцем відповідно до наказу (розпорядження) по підприємству, який в установленому Типовим положенням порядку пройшов навчання і перевірку знань з питань охорони праці.

Вступний інструктаж проводиться в кабінеті охорони праці або в приміщенні, що спеціально для цього обладнано, з використанням сучасних технічних засобів навчання, навчальних та наочних посібників за програмою, розробленою службою охорони праці з урахуванням особливостей виробництва. Програма та тривалість інструктажу затверджуються керівником підприємства.

Запис про проведення вступного інструктажу робиться в журналі реєстрації вступного інструктажу з питань охорони праці (додаток 5 Типового положення), який зберігається службою охорони праці або працівником, що відповідає за проведення вступного інструктажу, а також у наказі про прийняття працівника на роботу.

Первинний інструктаж проводиться до початку роботи безпосередньо на робочому місці з працівником:

- новоприйнятим (постійно чи тимчасово) на підприємство або до фізичної особи, яка використовує найману працю;

- який переводиться з одного структурного підрозділу підприємства до іншого;
- який виконуватиме нову для нього роботу;
- відрядженим працівником іншого підприємства, який бере безпосередню участь у виробничому процесі на підприємстві.

Первинний інструктаж проводиться з учнями, курсантами, слухачами та студентами навчальних закладів:

- до початку трудового або професійного навчання;
- перед виконанням кожного навчального завдання, пов'язаного з використанням різних механізмів, інструментів, матеріалів тощо.

Первинний інструктаж на робочому місці проводиться індивідуально або з групою осіб одного фаху за діючими на підприємстві інструкціями з охорони праці відповідно до виконуваних робіт.

Повторний інструктаж проводиться на робочому місці індивідуально з окремим працівником або групою працівників, які виконують однотипні роботи, за обсягом і змістом переліку питань первинного інструктажу.

Повторний інструктаж проводиться в терміни, визначені нормативно-правовими актами з охорони праці, які діють у галузі, або роботодавцем (фізичною особою, яка використовує найману працю) з урахуванням конкретних умов праці, але не рідше:

- на роботах з підвищеною небезпекою – 1 раз на 3 місяці;
- для решти робіт – 1 раз на 6 місяців.

Позаплановий інструктаж проводиться з працівниками на робочому місці або в кабінеті охорони праці:

- при введенні в дію нових або переглянутих нормативно-правових актів з охорони праці, а також при внесенні змін та доповнень до них;
- при зміні технологічного процесу, або модернізації устаткування, приладів та інструментів, вихідної сировини, матеріалів та інших факторів, що впливають на стан охорони праці;

- при порушеннях працівниками вимог нормативно-правових актів з охорони праці, що призвели до травм, аварій, пожеж тощо;
- при перерві в роботі виконавця робіт більш ніж на 30 календарних днів – для робіт з підвищеною небезпекою, а для решти робіт – понад 60 днів.

Позаплановий інструктаж з учнями, студентами, курсантами, слухачами проводиться під час проведення трудового і професійного навчання при порушеннях ними вимог нормативно — правових актів з охорони праці, що можуть призвести або призвели до травм, аварій, пожеж тощо.

Позаплановий інструктаж може проводитись індивідуально з окремим працівником або з групою працівників одного фаху. Обсяг і зміст позапланового інструктажу визначаються в кожному окремому випадку залежно від причин і обставин, що спричинили потребу його проведення.

Цільовий інструктаж проводиться з працівниками:

- при ліквідації аварії або стихійного лиха;
- при проведенні робіт, на які відповідно до законодавства оформлюються наряд-допуск, наказ або розпорядження.

Цільовий інструктаж проводиться індивідуально з окремим працівником або з групою працівників. Обсяг і зміст цільового інструктажу визначаються залежно від виду робіт, що виконуватимуться.

Первинний, повторний, позаплановий і цільовий інструктажі проводить безпосередній керівник робіт (начальник структурного підрозділу, майстер) або фізична особа, яка використовує найману працю.

Ці інструктажі завершуються перевіркою знань у вигляді усного опитування або за допомогою технічних засобів, а також перевіркою набутих навичок безпечних методів праці, особою, яка проводила інструктаж.

При незадовільних результатах перевірки знань, умінь і навичок щодо безпечного виконання робіт після первинного, повторного чи позапланового інструктажів протягом 10 днів додатково проводяться інструктаж і повторна перевірка знань.

При незадовільних результатах перевірки знань після цільового інструктажу допуск до виконання робіт не надається. Повторна перевірка знань при цьому не дозволяється.

Про проведення первинного, повторного, позапланового та цільового інструктажів та їх допуск до роботи, особа, яка проводила інструктаж, уносить запис до журналу реєстрації інструктажів з питань охорони праці на робочому місці. Сторінки журналу реєстрації інструктажів повинні бути пронумеровані, прошнуровані і скріплені печаткою.

У разі виконання робіт, що потребують оформлення наряду-допуску, цільовий інструктаж реєструється в цьому наряді-допуску, а в журналі реєстрації інструктажів не обов'язково.

Перелік професій та посад працівників, які звільняються від повторного інструктажу, затверджується роботодавцем. До цього переліку можуть бути зараховані працівники, участь у виробничому процесі яких не пов'язана з безпосереднім обслуговуванням об'єктів, машин, механізмів, устаткування; застосуванням приладів та інструментів, збереженням або переробкою сировини, матеріалів тощо.

ВИСНОВКИ

Корпоративна культура є важливим фактором для залучення нових талантів. Сильна культура, яка відображає позитивні цінності та принципи, приваблює висококваліфікованих працівників і допомагає утримувати їх, знижуючи текучість кадрів. Організації зі здоровою корпоративною культурою більш гнучкі та здатні швидко адаптуватися до змін. Вони стимулюють інновації та нові ідеї, що допомагає їм залишатися конкурентоспроможними на ринку. Коли співробітники поділяють єдині цінності та принципи, управління стає більш ефективним. Це полегшує координацію та співпрацю між різними відділами та рівнями організації, що сприяє досягненню стратегічних цілей.

Фактична корпоративна культура ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА» відрізняється від тієї, якою б хотіли її бачити працівники організації, отже, вона потребує змін. Такими змінами могли б бути: вдосконалення лідерства, вдосконалення бачення, вдосконалення комунікацій, вдосконалення системи мотивації, використання програм навчання, підтримка командної роботи, вирішення конфліктів, створення фірмового стилю та загального образу організації, застосування технологій публік-релейшенз, збільшення компетентностей керівництва, оцінювання корпоративної культури та аналіз результатів.

Оцінювання корпоративної культури є важливим інструментом для розуміння, розвитку та управління організацією. Воно допомагає не тільки визначити поточний стан культури, але й сприяє розвитку стратегії для досягнення бажаних змін, підвищення ефективності роботи співробітників і загального успіху організації. Методика ОСАІ є ефективним інструментом для аналізу та розвитку корпоративної культури. Використання цього інструменту допомагає організаціям краще розуміти свої сильні та слабкі сторони в контексті корпоративної культури та планувати стратегії для її покращення.

БІБЛІОГРАФІЯ

1. 5 ключів впливу корпоративної культури організації на психічне здоров'я співробітників. URL: <https://www.mh4u.in.ua/hochu-dopomogty-blyzkym/5-klyuchiv-vplyvu-korporatyvnoyi-kultury-organizacziyi-na-psyhichne-zdorovya-spivrobitnykiv/>
2. Гуторова О.О. Менеджмент організації: навч. посібник. Х.: ХНАУ. 2017. 267 с.
3. Едгар Шайн. Модель трирівневої організаційної культури. URL: https://stud.com.ua/15360/menedzhment/model_tririvnevoyi_organizatsiynoyi_kultur_i
4. Корпоративна культура організацій XXI століття: збірник наукових праць XII Всеукраїнської науково-практичної конференції за міжнародною участю (25 листопада 2015 р., м. Краматорськ) за заг. ред. С.В. Ковалевського. Краматорськ: ДДМА, 2015. 97 с.
5. Конституція України (№ 254-к/96-ВР від 28.06.1996 р., поточна редакція станом на 01.01.2020 р. на підставі 27-IX). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96%D0%B2%D1%80#Text>
6. Машлій Г., Грицишин В., Мосій О. Теоретичні засади формування інвестиційного потенціалу підприємств та напрями його розвитку. Соціально-економічні проблеми і держава. Випуск 2. 2021. С. 421-432. URL: <https://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2021/21mhbnjr.pdf>
7. Машлій Г.Б., Мосій О.Б., Пельчер М. Дослідження управлінських аспектів використання штучного інтелекту. Галицький економічний вісник. №2. 2019. С. 80-89. URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/57/601.pdf>
8. Менеджмент: навч. посіб. / Н.С. Краснокутська, О.М. Нащекіна, О.В. Замула та ін. Харків: «Друкарня мадрид», 2019. 213 с.
9. Моделі корпоративних культур по Т. Ділу і А. Кеннеді. URL: https://stud.com.ua/79855/menedzhment/modeli_korporativnih_kultur_dilu_kennedi#

[srcannot_1](#)

10. Мосій О.Б., Сарафанюк С.В., Фірман Г.Б. Використання інструментів управління розвитком організацій. Шістдесяті економіко-правові дискусії: матеріали науково-практичної інтернет-конференції (м. Львів, 27 жовтня 2021 р.). Львів, 2021. С. 14-16. URL: <http://www.spilnota.net.ua/ua/article/id-3834/>

11. Озерянська Н.В., Мосій О.Б. Операційний менеджмент в системі управління підприємством // Міжнародна наукова інтернет-конференція «Інформаційне суспільство: технологічні, економічні та технічні аспекти становлення (випуск 33)»/ Збірник тез доповідей: випуск 33 (м. Тернопіль, 13 листопада 2018 р.). Частина 2. Тернопіль. 2018. С. 37-39. URL: https://drive.google.com/file/d/1097OHfjAFYT_Ennv5dj9c5cWaRiyFeWw/view

12. Польова Л.В. Корпоративна культура. Діловий етикет: навч. метод. посібник/ Л.В. Польова. Івано-Франківськ: Фоліант, 2016. 201 с.

13. Сайт ТОВ «ОСП «Корпорація ВАТРА». URL: <http://vatra.ua/ukr/>

14. Свидрук І. І., Миронов Ю. Б. Психологія управління та конфліктологія: Підручник. Львів: Видавництво Львівського торговельно-економічного університету, 2017. 320 с.

15. Сокурєнко В.В., Бандурка О.М., Бортник С.М. та ін. Безпека життєдіяльності та охорона праці: підручник. За заг. ред. В.В. Сокурєнка. Харків. нац. ун-т внутр. справ. Харків: ХНУВС, 2021. 308 с.

16. Charles Handy. Understanding organization/ Charles Handy. Penguin, 1993. 448 p.

17. Deal T., Kennedy A. Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life. Harmondsworth: Penguin Books, 1982. 232 p.

18. Denison D. R. *Corporate culture and organizational effectiveness*. 2nd edition. Denison Consulting, 1997. 267 p.

19. Edgar H. Schein. Organizational culture and leadership / Edgar H. Schein. 3rd ed. The Jossey-Bass business & management series, 2004. 458 p.

20. Gareth Morgan. Images of Organization. 1st Edition. SAGE Publications Inc., 1996. 496 p.

21. *Gert Jan Hofstede, Paul B. Pedersen, Geert Hofstede. Exploring culture: exercises, stories and synthetic cultures.* Nicholas Brealey, 2002. 228 p.
22. John P. Kotter, James L. Heskett. *Corporate culture and performance.* Reprint edition, Free Press, 2008. 261 p.
23. Kim S. Cameron, Robert E. Quinn. *Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework.* Revised edition. Jossey-Bass, 2011. 256 p.
24. Kim Cameron, Marc Lavine. *Making the impossible possible: leading extraordinary performance.* Berrett-Koehler Publishers, 2006. 296 p.
25. O`Reilly C., Chatman J., Caldwell D. *People and organizational culture: a profile comparison approach to assessing person-environment fit.* *Academy of management journal*, 34/3, P. 487-516.

Анкета

Оцінювання наявної та бажаної корпоративної культури

	1. Найважливіші характеристики культури	«На даний час»	«Надаю перевагу»
A	Організація унікальна за своїми особливостями. Вона нагадує велику родину. Люди мають багато спільного		
B	Організація дуже динамічна і підприємницька Люди готові жертвувати собою і йти на ризик		
C	Організація орієнтована на результат. Головна турбота – домогтися виконання завдання. Люди орієнтовані на суперництво і досягнення поставленої мети		
D	Організація жорстко структурована і строго контролюється. Дії людей, як правило, визначаються формальними процедурами		
	Усього	100	100
	2. Загальний стиль лідерства в організації		
A	Загальний стиль лідерства в організації є приклад моніторингу, прагнення допомогти, навчити		
B	Загальний стиль лідерства в організації є прикладом підприємництва, новаторства і схильності до ризику		
C	Загальний стиль лідерства в організації є прикладом діловитості, агресивності, орієнтації на результати		
D	Загальний стиль лідерства в організації є прикладом координації, чіткої організації плавного ведення справ у руслі рентабельності		
	Усього	100	100
	3. Стиль менеджменту		
A	Стиль менеджменту в організації характеризується заохоченням колективної роботи, єдності й участі в прийнятті рішень		
B	Стиль менеджменту в організації характеризується заохоченням індивідуального ризику, новаторства, самобутності та свободи		
C	Стиль менеджменту в організації характеризується високою вимогливістю, твердим прагненням до конкурентоздатності і заохоченням до здобутків		
D	Стиль менеджменту в організації характеризується гарантією зайнятості, вимогою підпорядкування, передбачуваності і стабільності у відносинах		
	Усього	100	100
	4. Цілісність організації		
A	Організацію зв'язують воєдино відданість справі і взаємна довіра. Високий рівень відповідальності		
B	Організацію зв'язують воєдино прихильність новаторству й прагнення до удосконалення. Акцентується необхідність бути на передових рубежах		
C	Організацію об'єднує в єдине ціле акцент на досягнення мети і виконанні задачі. Загальноприйняті теми – агресивність і перемога		
D	Організацію об'єднують формальні правила й офіційна політика. Важлива підтримка плавного ходу діяльності організації		
	Усього	100	100

5. Стратегічні цілі			
A	Організація загострює увагу на гуманному розвитку. Наполегливо підтримуються висока довіра, відкритість і співучасть		
B	Організація акцентує увагу на знаходженні нових ресурсів і вирішенні нових проблем. Цінуються апробація нового і вишукування нових можливостей		
C	Організація акцентує увагу на конкурентних діях і досягненнях. Домінує цільова напруга сил і прагнення до перемоги на ринку		
D	Організація акцентує увагу на незмінності і стабільності. Домінує рентабельність, контроль і ритмічність всіх операцій		
	Усього	100	100
A	Організація визначає успіх на базі розвитку людських ресурсів, групової роботи, мотивації найманих робітників справою і турботою про людей		
B	Організація визначає успіх на базі володіння унікальною чи новітньою продукцією. Це виробничий лідер і новатор		
C	Організація визначає успіх на базі перемоги на ринку і випереджуванні конкурентів. Ключ успіху - конкурентне лідерство на ринку		
D	Організація визначає успіх на базі рентабельності. Успіх визначають надійне постачання, гнучкі плани - графіки і низькі виробничі витрати		
	Усього	100	100

Анкета

для оцінювання культури організації за моделлю Ч. Хенді

Позначте відповідь у таблиці Так/Ні стосовно сформульованих тверджень.

	Твердження властиве певному типу культури	Позначте відповідь
Культура влади	Особливу роль в організації відіграє лідер, його особисті якості та здібності. Існує єдиний чітко визначений центр прийняття рішень – керівник.	Так Ні
	Організація має жорстку ієрархічну структуру.	Так Ні
	Організація втрачає рівновагу коли у керівника виникають проблеми.	Так Ні
Культура ролі	Чіткий функціональний розподіл ролей працівників.	Так Ні
	Організація функціонує на основі системи правил, процедур і стандартів діяльності, дотримання яких має гарантувати її ефективність.	Так Ні
	Чітка спеціалізація праці.	Так Ні
Культура завдання	Організація орієнтована на проектування і випуск нових виробів, продуктів.	Так Ні
	Під кожну задачу в організації створюється робоча група.	Так Ні
	Роль кваліфікованих професіоналів є визначальною в діяльності організації.	Так Ні
Культура особистості	Організація об'єднує людей не для вирішення завдань, а для того, щоб вони могли досягати свої власні цілі.	Так Ні
	Влада ґрунтується на близькості до ресурсів, професіоналізмі, на силі особистих якостей, здібностей і обдарувань, здатності домовлятися.	Так Ні
	Влада і контроль носять координуючий характер.	Так Ні