

**ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ, УПРАВЛІННЯ,
ПРАВА ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ІМ. І. А. МАРКІНОЇ**

Освітньо-професійна програма Менеджмент підприємства
Спеціальність 073 Менеджмент
Ступінь вищої освіти Бакалавр

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач кафедри _____

Тетяна ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА

19 червня 2023 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: **«Формування корпоративної культури підприємства»**

виконав здобувач вищої освіти заочної форми навчання

Капітан Сергій Михайлович

Керівник
кваліфікаційної роботи

Тетяна САЗОНОВА

Полтава – 2023 року

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ ЗМІСТУ ПОНЯТТЯ «КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА» ПІДПРИЄМСТВА.	8
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ІСНУЮЧОЇ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ДОСЛІДЖУВАНОВОГО ПІДПРИЄМСТВА	16
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	16
2.2. Аналіз корпоративної культури та її ефективності в досліджуваному підприємстві.....	21
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ.....	29
ВИСНОВКИ.....	38
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	41
ДОДАТКИ	46

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Одним з визначальних та унікальних організаційних ресурсів є персонал. Від його роботи, креативності, критичності, розвинутості, рівня лояльності до організації залежить загальна результативність підприємства, ефективність його діяльності. Пошук шляхів збільшення ефективності використання персоналу – важливе та актуальне, але складне завдання для сучасних організацій та підприємств. Адже, їх функціонування в умовах воєнного стану, великого ступеня невизначеності та ризиковості, створює ряд перешкод для застосування системи мотиваційних інструментів впливу на поведінку персоналу. Важливим засобом управління трудовими ресурсами підприємства виступає корпоративна культура, яка сприяє його успішному функціонуванню та розвитку в умовах сучасного бізнес-середовища.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Кваліфікаційна робота виконана в межах науково-дослідної роботи кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної – «Управління соціально-економічним розвитком агропродовольчої сфери України»; державний реєстраційний номер 0118U005208.

Метою дослідження є дослідження поняття «корпоративна культура» сучасного підприємства та пошук шляхів її розвитку з огляду на специфіку функціонування сучасного бізнес-середовища.

Завданнями наукового дослідження є:

- розглянути теоретико-методичні підходи до визначення змісту поняття «корпоративна культура» підприємства;
- здійснити організаційно-економічну характеристику діяльності досліджуваного підприємства;
- зробити аналіз існуючої корпоративної культури та її ефективності в досліджуваному підприємстві;
- визначити напрями розвитку корпоративної культури підприємства та

підвищення її ефективності в сучасних умовах.

Об'єкт дослідження кваліфікаційної роботи – корпоративна культура сучасного аграрного підприємства в умовах невизначеності функціонування.

Предметом дослідження кваліфікаційної роботи є процес реалізації та удосконалення корпоративної культури досліджуваного підприємства, відповідно до специфіки розвитку бізнес-середовища в умовах воєнного стану.

Методи досліджень: загальнонаукові методи, статистичний, аналітичний, табличний, метод діаграм, аналітичні методи, методи соціологічного дослідження: анкетування та інтерв'ю, бесіда, метод спостереження.

Інформаційна база: матеріали фінансової звітності підприємства, результати соціологічного дослідження, вітчизняні та зарубіжні наукові публікації з теми дослідження.

Апробація результатів дослідження пройшла шляхом публікації:

тез доповідей:

1. Сазонова Т. О., Капітан С. М. Організаційна культура підприємства в сучасних умовах. *Матеріали VII Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції з міжнародною участю «Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки».* (27 жовтня 2022 р.). Полтава: ПДАУ, 2022. С. 86-88.

2. Капітан С. М. Роль корпоративної культури підприємства в сучасних умовах. *Матеріали щорічної студентської наукової конференції.* Полтава: ПДАУ, 2022. С. 90-92.

3. Капітан С. М. Роль корпоративної культури підприємства в сучасних умовах. *Матеріали науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти ступенів бакалавр, магістр Полтавського державного аграрного університету.* 15-16 травня 2023 р. Полтава: ПДАУ, 2023.

4. Сазонова Т. О., Капітан С. М. Корпоративна культура вітчизняних підприємств в період воєнного стану. *Менеджмент XXI століття : глобалізаційні виклики : матеріали VII Міжнародної науково-практичної*

конференції, 19 травня 2023 р. Полтава : ПДАУ, 2023. С. 198-201.

Структура роботи: основний зміст роботи викладений на 45 сторінках. Кваліфікаційна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, що налічує 38 джерел та семи додатків. Основний текст роботи включає 11 рисунків та 22 таблиці. Структура роботи визначається логікою дослідження та поставленими завданнями.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ ЗМІСТУ ПОНЯТТЯ «КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА» ПІДПРИЄМСТВА

Численні зарубіжні та вітчизняні дослідники, науковці присвятили власні роботи визначенню особливостей, принципів, напрямкам розвитку організаційної та корпоративної культури. Більшість з них не відокремлювали поняття організаційної та корпоративної культури, об'єднували їх як синоніми, але абсолютно всі сходилися на тому, що організаційна, корпоративна культура є потужним інструментарієм в процесі управління персоналом підприємства та підприємством, організацією загалом.

За допомогою даних табл. 1.1, проаналізуємо підходи до тлумачення поняття «корпоративна» та «організаційна» культури.

Таблиця 1.1

Семантика понять: «корпоративна» та «організаційна» культура [сформовано на основі 1, с. 99-102]

Організаційна культура – це...	Корпоративна культура – це ...
інтегральна характеристика організації, що охоплює її цінності, норми поведінки, способи оцінки результатів праці тощо; цілісне уявлення щодо цілей та цінностей, організації, специфічні, індивідуальні принципи та норми, правила поведінки і способів реагування на різноманітні організаційні ситуації	складний комплекс припущень, що бездоказово приймаються всіма членами конкретної організації. Вони задають загальні обмеження щодо поведінки членів організації. Дані правила приймаються переважною більшістю членів організації. Проявляється у філософії, ідеології менеджменту, ціннісних орієнтирів, віруваннях, очікуваннях, нормах.
Організаційна культура характерна для малої та середньої за розмірами організації. В такій організації існує чітко виражена неформальна структура, персонал знайомий між собою безпосередньо, тому комунікація більш проста та прозора	Корпоративна культура характерна для підприємств, організацій великих розмірів. У них майже відсутня внутрішня неформальна структура, існує статусно-ролевий контакт або спостерігаються знайомства на рівні статусів.
Організаційна культура є частиною корпоративної культури.	Корпоративна культура є частиною організаційної культури

Отже, єдиного підходу до трактування поняття «корпоративна» та

«організаційна» культура не існує. Термін «корпоративна культура» у менеджменті використовується як синонім терміну «організаційна культура», і викликано це тим, що корпорація є одним з видів організації як об'єкту менеджменту.

Підходи до тлумачення корпоративної культури наведені у додатку А.

Отже, можемо трактувати корпоративну культуру як систему цінностей, моральних установок, норм, правил та моделей поведінки, що створює у внутрішньому середовищі організації – унікальне соціально-психологічне робоче середовище, а в зовнішньому – образ організації, її репутацію, імідж.

Корпоративна культура підприємства, організації складається з трьох основних груп складових (рис. 1.1).

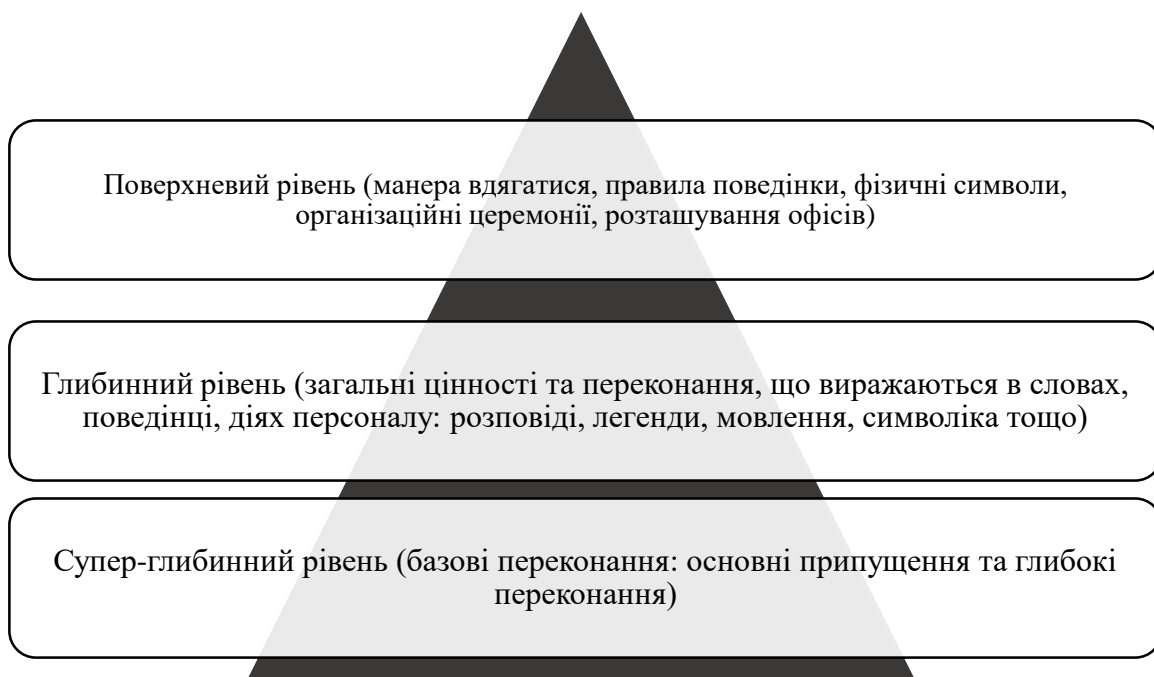


Рис. 1.1. Рівні корпоративної культури [9]

Отже, поверхневий рівень корпоративної культури організації формують видимі об'єкти, так звані – артефакти корпоративної культури: манера одягатися, правила поведінки, фізичні символи, організаційні церемонії, розташування офісів, дизайн приміщень, кольорова гама, корпоративні кольори тощо. «Поверхневі артефакти» корпоративної культури можна побачити або почути, або зрозуміти, спостерігаючи за поведінкою

персоналу підприємства, заходячи в офісні приміщення тощо.

Другий рівень корпоративної культури складають, виражені в словах та формальній та неформальній діяльності працівників підприємства, організації, загальні цінності та переконання. Головне, – цінності та переконання свідомо поділяють, культивує персонал, контролює за їх дотриманням іншими членами організації. Саме цей рівень проявляється в комунікаціях персоналу (як між собою, так із зовнішнім середовищем, клієнтами тощо).

Третій рівень складають цінності, які закладені у корпоративній культурі підприємства настільки глибоко, що працівники їх не помічають, Це, так звані, базові, основні переконання. Саме вони формують сутність індивідуальної корпоративної культури. Саме вони управляють поведінкою персоналу (керівного, виробничого, допоміжного) кожного дня та на підсвідомому рівні.

Корпоративна культура може формуватися різними способами (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

**Способи та підходи формування організаційної культури підприємства
[сформовано на основі 10; 11]**

Спосіб, підхід	Характеристика
Спонтанно	формується під дією факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, чим й викликана невизначеність процесу в часі та спрямованості корпоративної культури
Усвідомлено	формується, виходячи із стратегії та політики розвитку підприємства, організації
Внутрішній	передбачає вибір та орієнтацію на місію підприємства, зміст якої має бути спрямованим на внутрішнє середовище (його елементи) організації в першу чергу
Когнітивний	передбачає акцент на: розвитку, саморозвитку, навчанні персоналу
Символічний	головна увага приділена зовнішнім проявам корпоративної культури
Стимулюючий	головний акцент в контексті корпоративної культури – на мотивації персоналу

Виділяють наступні принципи корпоративної культури, не залежно від її індивідуальних особливостей, типу та виду (рис. 1.2).

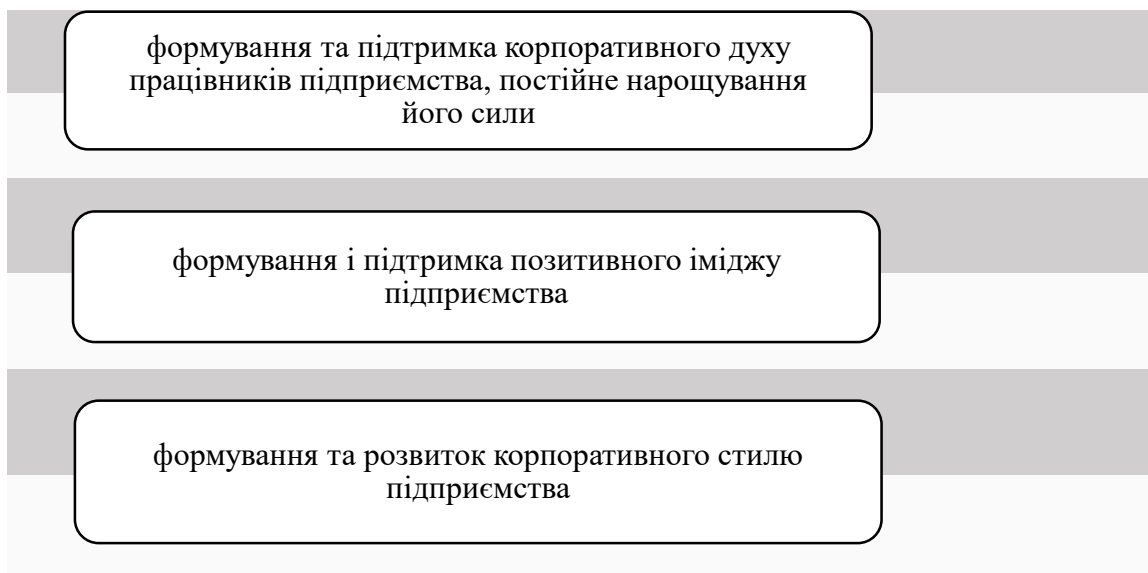


Рис. 1.2. Принципи корпоративної культури підприємства [сформовано на основі 12]

Також розглянемо функції корпоративної культури підприємства, організації за допомогою даних табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Функції корпоративної культури підприємства, організації
[сформовано на основі 11; 13]

Функція	Зміст
Основні:	
Внутрішня інтеграція	створює умови за яких, персонал самостійно обирає стиль поведінки, взаємодії один з одним
Зовнішня адаптація	допомагає організації пристосуватися до динамічного, швидко змінюваного зовнішнього середовища
Специфічні:	
Об'єднання	формує відчуття належності до підприємства, організації, почуття гордості, об'єднує персонал у їх формальній / неформальній взаємодії
Охоронна	реалізується через створення організацією, підприємством норм, обмежень, стандартів, заборон тощо
Регулююча	формує середовище, що сприяє дотриманню правил, норм поведінки персоналу, що, у підсумку, зменшує можливість виникнення конфліктів, покращує морально-психологічний клімат в колективі
Адаптивна	полегшує сприйняття персоналом один одного, звикання та прилаштування
Орієнтаційна	регулює спрямованість діяльності персоналу, відповідно до цілей, задач, завдань
Мотиваційна	формує стимулююче та мотиваційне середовище
Формування іміджу	формування образу підприємства для зовнішнього середовища за рахунок окремих елементів культури

На формування корпоративної культури, її змісту й окремих параметрів впливають наступні чинники зовнішнього та внутрішнього оточення підприємства (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Чинники зовнішнього та внутрішнього оточення підприємства, що визначають індивідуальність корпоративної культури [сформовано на основі 14-16]

Щодо типів та видів корпоративної культури також існує достатньо велика кількість класифікацій, деякі підходи розглянемо за допомогою даних табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Сукупність підходів до визначення видів та типів корпоративної культури [сформовано на основі 17 -25]

Дослідники	Види, типи
1	2
Дон Бек, Кріс Кован	«Приналежність», «Домінування», «Регламент», «Успіх», «Згода», «Синтез»
Джеффри Зонненфельд	«Бейсбольна команда», «Клуб», «Академія», «Фортеця»

1	2
Терренс Діл, Аллан Кеннеді	«Культура жорстких хлопців», «Став на свою компанію», «Робота в задоволення», «Процесна культура»
Ч. Ханді	«Культура влади», «Культура ролі», «Культура завдання», «Культура особистості»
Кім С. Камерон, Роберт Е. Куїнн	«Кланова культура», «Адхократична культура», «Ринкова культура», «Ієрархічна культура».

Не зважаючи на те, яку саме корпоративну культуру обирає менеджмент підприємства, організації, важливим є її відповідність особливостям його / її функціонування, політиці та стратегії.

Серед чинників, які характеризують корпоративну культуру підприємства, організації можемо виокремити наступні (табл.1.5).

Таблиця 1.5

Чинники, які характеризують корпоративну культуру підприємства

[26, с. 247; 27, с. 90-92]

Чинник	Характеристика
Принципи та цінності	статус підприємства / організації, особистий статус, просування по кар'єрним сходинкам
Впевненість	в підприємстві / організації (їх стабільності), у менеджерах, віра в успіх, віра у власні сили, підтримку команди тощо
Комунікації	культура спілкування та зручність, ефективність комунікаційного процесу
Відповідальність	поділ праці, вміння розставляти пріоритети та розраховувати час, управляти якістю виконання поставлених завдань, повнота досягнення поставлених цілей
Толерантність	взаємини між різними категоріями персоналу, стиль вирішення конфліктних ситуацій
Розвиток	навчання, підвищення кваліфікації, саморозвиток, самомотивація до розвитку, навчання впродовж життя
Образ	зовнішній вигляд, діловий стиль, корпоративний одяг, уявлення про працівника, поведінка тощо

Отже, корпоративна культура підприємства, організації – система прийнятих та поділених персоналом цінностей, принципів, норм, правил поведінки стосовно один одного, що відображається на рівні персоналу, менеджменту (рівень «керівництво – персонал» та «персонал – керівництво»), стейкхолдерів, культури «життя» та взаємодії (формальної та неформальної) на підприємстві, тому має значний вплив на імідж, ефективність та

результативність його діяльності.

Роль корпоративної культури можна розглядати також з позиції впливу на стейкхолдерів. Стейкхолдери – юридичні та фізичні особи, які фактично формують організаційні та фінансові статки підприємства (якщо зацікавлені у ньому та його діяльності, продукті), або навпаки, можуть його зменшити. Вплив корпоративної культури на стейкхолдерів простежимо за допомогою на рис. 1.4.



Рис. 1.4. Вплив корпоративної культури організації на цільові групи – стейкхолдерів [28]

Отже, корпоративна культура підприємства, з огляду на все вище розглянуте, на наш погляд має перебувати у центрі уваги менеджерів. Адже, саме усвідомлене управління корпоративною культурою, її формуванням, створює передумови досягнення ефективних результатів діяльності підприємства / організації на основі поєднання інтересів керівної та керованої

ланок. Усвідомлене та помірковане формування корпоративної культури сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства / організації (його / її продукції, товарів послуг), при чому, як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Практична цінність корпоративної культури полягає в тому, що вона: сприяє нарощуванню та підвищенню обсягу чистого прибутку, формує позитивну динаміку зростання виробничих показників та їх нарощування; сприяє зниженню витрат на одиницю продукції; формує сталий колектив, який, крім того, що згуртований, ще й виявляє високий рівень лояльності до керівництва зокрема та підприємства, організації загалом.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ІСНУЮЧОЇ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ДОСЛІДЖУВАНОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Досліджуване підприємство належить до категорії аграрних підприємств агропродовольчої сфери; являється товариством з обмеженою відповідальністю; розташоване в Миргородському районі Полтавської області.

Організаційна структура досліджуваного підприємства наведена на рис. 2.1.

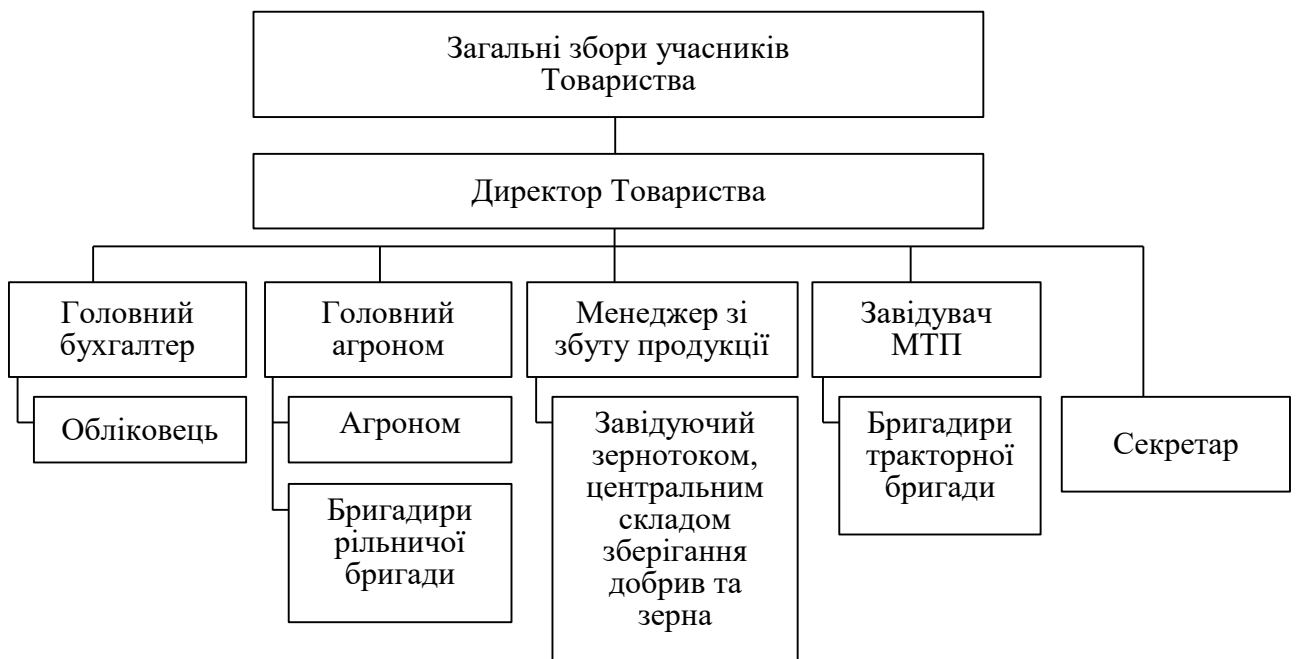


Рис. 2.1. Організаційна структура управління досліджуваного підприємства, 2020-2022 рр.

Земля є важливим фактором та ресурсом для будь-якого підприємства, тим більше для підприємства аграрної сфери; за допомогою даних табл. 2.1. простежимо динаміку землезабезпечення підприємства за період 2020-2022 рр.

Склад і структура земельного фонду підприємства Миргородського району, 2020-2022 рр.

Показники	Роки			Структура 2022 р., %	2022 р. до 2020 р., %
	2020	2021	2022		
Загальна земельна площа у власності і користуванні, га	3529	3541	3562	100	0,94
Площа сільськогосподарських угідь – всього, га	3527	3539	3560	99,94	0,94
у т.ч. рілля	3225	3237	3252	91,30	0,84

Отже, згідно даних табл. 2.1 в структурі земельних угідь 99,94 % належить площам сільськогосподарських угідь, при цьому – 91,3 % – це рілля, що формує уявлення про те, що підприємство спеціалізується на виробництві продукції рослинництва. Площа загальних земельних угідь, сільськогосподарських угідь в 2022 р., порівняно з 2020 р., зменшилася на 6,0 %, при цьому ріллі – на 16,0 %.

В додатку Б визначимо виробничий напрямок та рівень спеціалізації підприємства. Отже, виробничий напрямок досліджуваного підприємства – зерновий, а рівень спеціалізації середній ($K_c=0,405$).

Персонал є одним з головних ресурсів підприємства, його конкурентною перевагою або слабкою стороною. Проаналізуємо динаміку чисельності персоналу досліджуваного підприємства за період 2020-2022 рр. за допомогою рис. 2.2.

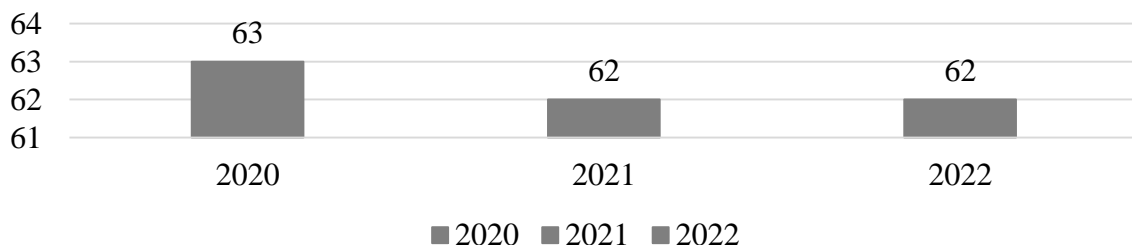


Рис. 2.2. Динаміка середньооблікової чисельності персоналу підприємства, 2020-2022 рр.

Отже, середньооблікова чисельність персоналу досліджуваного підприємства майже не змінилася за досліджуваний період. Так, порівняно з 2020 р. чисельність персоналу зменшилася на 1,6 % (1 особу).

Оборотні та необоротні активи також є важливими елементами господарського процесу та внутрішнього середовища організації. Їх динаміку проаналізуємо за допомогою даних табл. 2.2.

Таблиця 2.2

**Аналіз структури активів підприємства Миргородського району,
2020-2022 рр.**

Активи	Звітні роки						Відхилення	
	2020		2021		2022		2022 р. до 2020 р.	
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	(+,-)	(%)
Оборотні активи	86218	74,6	121741	82,90	143509	85,04	57291	10,44
Необоротні активи	29355	25,4	25120	17,10	25248	14,96	-4107	-10,44
Разом	114033	100	146861	100	168757	100	53184	x

Отже, в структурі активів досліджуваного підприємства за досліджуваний період 2020-2022 рр. займали оборотні активи. Їх частка в середньому склала 80,85 %, при цьому вона мала тенденцію до зростання у 2022 р., порівняно з 2020 р. – на 66,4 %. Відповідно частка необоротних активів в загальній структурі активів в середньому за три роки склала 19,15 %, а у звітному році зменшилася, порівняно з базисним на 14,0 %.

Також за допомогою даних табл. 2.3 проаналізуємо наявність та динаміку основних засобів на досліджуваному підприємстві.

Таблиця 2.3

**Наявність і рух основних засобів підприємства Миргородського району,
2020-2022 рр.**

Показники	Роки			Відхилення 2022 р. до 2020 р. (%)
	2020	2021	2022	
1	2	3	4	5
Основні засоби, тис. грн на початок року	22130,0	28212,0	23370	5,6
на кінець року	28212,0	23370,0	23536	-16,6
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	25171,0	25791,0	23453	-6,8

Продовж. табл. 2.3

1	2	3	4	5
Знос основних засобів, тис. грн на початок року	19968,0	25112,0	29408	47,3
на кінець року	25112,0	29408,0	34828	38,7
Середньорічний знос основних засобів, тис. грн	22540,0	27260,0	32118	42,5
Рівень зносу, % на початок року	0,90	0,89	1,26	0,36 в. пт
на кінець року	0,89	1,26	1,48	0,59 в. пт
Середньорічний рівень зносу основних засобів, %	0,90	1,07	1,37	0,47 в. пт

Згідно розрахунків, проведених за даними табл. 2.3, середньорічна вартість основних засобів досліджуваного підприємства в 2022 р., порівняно з показником 2020 р., зменшилася на 6,8 %, при цьому показник середньорічного зносу основних засобів збільшився на 42,5 %, а рівень зносу – на 0,47 в. пт і в 2022 р. він становив 1,37 %, що є негативним показником.

Динаміку ефективності використання основних засобів простежимо за допомогою даних табл. 2.4.

Таблиця 2.4

**Динаміка ефективності використання основних засобів у підприємстві,
2020-2022 рр., тис. грн**

Показники	Роки			Відхилення 2022 р. від 2020 р.:	
	2020	2021	2022	+/-	%
Фондозабезпеченість, тис. грн	780,50	796,76	721,19	-59,31	-7,60
Фондоозброєність, тис. грн	399,54	415,98	378,27	-21,27	-5,32
Фондомісткість, грн	0,30	0,23	0,32	0,10	42,21
Фондовіддача, грн	3,38	4,30	3,10	-1,31	-29,68

Отже, щодо ефективності використання основних засобів у досліджуваному підприємстві, ми спостерігаємо зменшення по категорії показників фондозабезпеченості та фондоозброєності на 59,31 та 21,27 тис. грн (або 7,6 та 5,32 %) відповідно. Фондовіддача зменшилася на 1,31 грн або на 29,68 %.

За допомогою даних табл. 2.5 проаналізуємо динаміку забезпеченості та ефективність використання оборотних засобів за період 2020-2022 рр.

Таблиця 2.5

Динаміка забезпечення та ефективності використання оборотних засобів на підприємстві, 2020-2022 рр.

Показники	Роки			Відхилення 2022 р. від 2020 р.
	2020	2021	2022	
Середньорічна вартість, тис. грн	86132,5	103980	157853	71720,5
Коефіцієнт оборотності	1	1,1	1	-
Коефіцієнт завантаження	1	0,91	1	-
Тривалість одного обороту, днів	360	327	360	-

Аналіз даних табл. 2.5 дає змогу зробити наступні висновки відносно динаміки руху оборотних фондів на підприємстві за період 2020-2022 р.: спостерігалася позитивна тенденція до зростання на середньорічної вартості на 71720,5 тис. грн (або 83,3 %). Але щодо показників ефективності їх використання, то вони не змінилися – коефіцієнт оборотності в 2020 та 2022 р. становив 1,1; коефіцієнт завантаження, що показує частку оборотних засобів у вартості реалізованої продукції – 1,0; відповідно тривалість одного обороту залишилася незмінною – 360 днів.

За допомогою даних табл. 2.6, простежимо зміну показників економічної ефективності в досліджуваному підприємстві за період 2020-2022 рр.

Таблиця 2.6

Динаміка економічної ефективності діяльності підприємства, 2020-2022 рр.

Показники	Роки			Відхилення 2022 р. від 2020 р.:	
	2020	2021	2022	+/-	%
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	85141	110979	157853	72712	85,4
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	62176	79710	21869	-40307	-64,8
Чистий прибуток, тис. грн	7757	12120	2169	-5588	-72,0
Рівень рентабельності по підприємству, %	9,1	10,9	9,9	0,8	x

Аналізуючи дані табл. 2.6 можна зробити висновок про те, що в досліджуваному підприємстві в 2022 р., порівняно з 2020 р., основні показники фінансово-господарської діяльності мали як позитивну тенденцію до зростання: чистий дохід від реалізації продукції збільшився на 85,4 % (72712,0 тис. грн), так і негативні тенденції до зниження: чистий прибуток – на 72,0% (на 5588,0 тис. грн). Зважаючи на те, що собівартість мала позитивну тенденцію до зниження на 64,8 % (40307,0 тис. грн), адже, підприємство зменшило обсяги виробництва, позитивним є утримання рівня рентабельності і навіть деяке його збільшення – на 0,8 в. пт у звітному році він складав 9,9 %.

Отже, діяльність досліджуваного підприємства Миргородського району за аналізований період 2020-2022 рр., характеризувалася як негативними, так і позитивними тенденціями розвитку та функціонування. Підприємство має значний ресурсний потенціал, який можна краще використовувати навіть в сучасних умовах нестабільності та ризиковості діяльності, зокрема через удосконалення управління персоналом шляхом розвитку корпоративної культури підприємства.

2.2. Аналіз корпоративної культури та її ефективності в досліджуваному підприємстві

Корпоративна культура будь-якого підприємства є індивідуальною та залежить від багатьох факторів, зокрема: місії та корпоративної стратегії підприємства, бачення вищого керівництва, стилю керівництва, рівня соціальної відповідальності підприємства, а також профілю його персоналу (компетентнісні, якісні, професійні та особистісні характеристики).

Визначимо тенденції та стан професійної структури персоналу досліджуваного підприємства (табл. 2.7).

Отже, в загальній структурі персоналу досліджуваного підприємства в середньому 20,32% становить управлінський персонал, при чому за

досліджуваний 2020-2022 рр. його чисельність не змінилася – 4 керівника, 8 спеціалістів, 1 технічний фахівець.

Таблиця 2.7

Характеристика та динаміка загальної структури персоналу підприємства Миргородського району за категоріями зайнятих, 2020-2022 рр.

Категорія зайнятих	Роки						Відхилення 2022 р. від 2020 р.	
	2020		2021		2022		(+;-)	%
	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %		
Управлінський персонал, у т. ч.:	13	20,63	12	19,35	13	20,97	-	0,33
керівники	4	6,35	4	6,45	4	6,45	-	0,10
спеціалісти	8	12,70	8	12,90	8	12,90	-	0,20
технічні працівники	1	1,59	-	-	1	1,61	-	0,03
Виробничий персонал	50	79,37	50	80,65	49	79,03	-1	-0,33
Разом	63	100	62	100	62	100	-1	-

Чисельність виробничого персоналу зменшилася на 1 особу (20,97 %) і склала у 2022 р. 49 осіб.

Важливою якісною характеристикою персоналу підприємства є його вікова структура, що впливає на акценти та формування заходів в межах корпоративної культури (табл. 2.8).

Отже, в структурі персоналу досліджуваного підприємства переважну більшість становлять працівники молодого та середнього віку: частка персоналу віком до 28 років у 2022 р. склала 16,13% (10 осіб, що на 1 особу менше від показника 2020 р.); частка персоналу віком 29-40 років – 35,48 % (22 особи, на 1 менше від рівня 2020 р.); 41-50 років – 30,65% (19 осіб, що на 2 менше показника 2020 р.); частка персоналу передпенсійного та пенсійного віку склала у звітному році, відповідно, 9,68 та 8,06 %, їх чисельність мала тенденцію до зменшення.

**Характеристика та динаміка вікової структури персоналу
підприємства Миргородського району, 2020-2022 рр.**

Вікові категорії	2020 р.		2021 р.		2022 р.		Відхилення (+; -) у % 2022 р. від 2020 р.	
	кількість, осіб	частка, %	кількість, осіб	частка, %	кількість, осіб	частка, %	абсолютне	відносне
Молодь віком 15-28 років	11	15,94	10	15,87	10	16,13	-1	0,19
29-40 років	23	33,33	22	34,92	22	35,48	-1	2,15
41-50 років	21	30,43	19	30,16	19	30,65	-2	0,21
Передпенсійні роки	7	10,14	6	9,52	6	9,68	-1	-0,47
Пенсійні роки	7	10,14	6	9,52	5	8,06	-2	-2,08
Разом	69	100	63	100	62	100	-7	x

Ще однією важливою якісною характеристикою персоналу, що впливає на змістовне наповнення системи корпоративної культури є освітньо-кваліфікаційний склад працівників (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

**Характеристика та динаміка освітньої структури персоналу
підприємства Миргородського району, 2020-2022 рр.**

Рівень освіти	2020 р.		2021 р.		2022 р.		Відхилення у 2022 р. від 2020 р.	
	кількість, осіб	частка, %	кількість, осіб	частка, %	кількість, осіб	частка, %	абсолютне	відносне
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Середня освіта	6	9,52	5	8,06	5	8,06	-1	-1,46
Спеціальна професійна підготовка робітників	8	12,70	7	11,29	6	9,68	-2	-3,02
Вища освіта (заклади вищої освіти I-IV рівня акредитації – ступінь вищої освіти «бакалавр»)	13	20,63	12	19,35	10	16,13	-3	-4,51

Продовж. табл. 2.9

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Повна вища освіта (заклади вищої освіти III-IV рівня акредитації – освітньо-кваліфікаційний рівень «спеціаліст», ступінь вищої освіти «магістр»)	36	57,14	38	61,29	41	66,13	5	8,99
Разом	63	100	62	100	62	100	-1	x

Отже, за даними табл. 2.9, в досліджуваному підприємстві найбільшу частку становить персонал з повною вищою освітою – в середньому за три роки – 61,52 %, їх кількість у звітному році порівняно з 2020 р. збільшилася на 5 осіб, а частка – на 8,99 %. Частка працівників, що закінчили заклади вищої освіти I-IV рівня акредитації та отримали ступінь вищої освіти «бакалавр» в середньому склала 18,3 %, а чисельність таких працівників зменшилася на 3 особи. Частка персоналу з спеціальною технічною освітою в середньому за 2020-2022 рр. склала 11,22%, а чисельність зменшилася на 2 особи та склала 6 осіб у звітному році. Але на підприємстві також працюють малокваліфіковані кадри, лише з середньою освітою – 8,55 % їх частка, а кількість зменшилася на 1 особу (всього – 5 осіб).

Отже в освітньо-кваліфікаційній структурі досліджуваного підприємства переважають позитивні тенденції.

Зарубіжний дослідник С. Стюарт в результаті проведення багаторічного дослідження виявив 2 основних параметри, які доцільно застосовувати при визначення типу корпоративної культури підприємства, організації, незалежно від його / її типу, розміру, галузі [29; 30]:

- тип корпоративної культури, зорієнтований на взаємодію людей;
- тип корпоративної культури, зорієнтований на те, як люди реагують на зміни.

Власне розуміння менеджментом корпоративної культури власного підприємства дає можливість визначити, в якому діапазоні знаходиться підприємство між двома вимірами (додаток В).

Провівши спостереження та інтерв'ю з 15 працівниками (керівники – 2 особи, спеціалісти 6 осіб, 7 – виробничий персонал), та порівнявши з індикаторами типів корпоративної культури за класифікацією С. Стюарта, ми з'ясували наступний тип корпоративної культури досліджуваного підприємства (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

**Характеристика типу корпоративної культури
підприємства Миргородського району, 2020-2022 рр.
[класифікація С. Стюарта; власні дослідження]**

Стиль	Характеристика	Переваги	Недоліки
«Порядок»	орієнтована на повагу, організаційну та управлінську структури, загальні норми та правила; робоче середовище характеризується, як місце, де люди діють за правилами: формальними та неформальними	забезпечує ефективне оперативне управління, зменшує ймовірність та кількість конфліктів	надмірна увага до правил, традицій може знизити індивідуалізм, при цьому не створюються передумови до творчого підходу; іноді обмежує оперативність реагування

Проаналізуємо показники ефективності діяльності організації (табл. 2.11). Після їх розрахунку залежно від одержаних результатів, згідно методики [31], кожній складовій присвоюються бали (від 0 до 2).

Таблиця 2.11

**Показники впливу корпоративної культури на діяльність підприємства
Миргородського району, 2020-2022 рр.**

Стейкхолдери	Показник ефективності	Оцінка	Бали
Персонал	Продуктивність праці (зросла на 88,9% у 2022 р., порівняно з 2020 р.)	Середньоринковий рівень	1 бал
Менеджери	ROS (зменшення на 84,4%)	Середньоринковий рівень	1 бал
Споживачі	Обсяги продажу (динаміка до зростання)	Середньоринковий рівень	1 бал
Партнери	Відсоток штрафів у виручці	Нижче за середньоринковий рівень	2 бали
Держава	Наявність державного замовлення, участь у державних проєктах	Відсутнє	0 балів
Суспільство	Участь та перемоги у рейтингах	Відсутнє	0 балів

Отже, інтегральний показник склав 5 балів проти 12 балів – 41,7 % середня сила впливу корпоративної культури на показники діяльності підприємства. Виходячи з отриманих розрахунків, проблемними місцями є зовнішня діяльність підприємства, формування зовнішнього іміджу.

Шляхом опитування персоналу (15 осіб) ми намагалися встановити його уявлення про складові корпоративної культури підприємства (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Складові корпоративної культури підприємства Миргородського району, 2020-2022 рр. (результати опитування)

Складові	Керівний персонал, спеціалісти	Виробничий персонал
Корпоративні цінності та норми	+	+
Усвідомлення ролі кожного в загальному організаційному процесі	+	+
Норми і правила поведінки	+	+/-
Згуртованість колективу	+	+/-
Усвідомлення мети та цілей підприємства	+	+/-
Якісна комунікація між суб'єктами	+	-/+
Наявність і використання корпоративної символіки	-	-
Позитивний психологічний клімат	+	+/-
Соціальний оптимізм	+	+/-
Високий рівень організації виробничого процесу та інформаційно-ділового обміну	+	+/-

Результати опитування свідчать про те, що думки керівників та виробничого персоналу щодо наявності та ефективності елементів корпоративної культури на досліджуваному підприємстві, розділилися. Це, на наш погляд, має привернути увагу керівників, адже, саме у цих напрямках доцільно удосконалювати корпоративну культуру даного підприємства. Отже, це – розроблення та чітке доведення, контролювання дотримання норм та правил поведінки; реалізація заходів, спрямованих на підвищення згуртованості колективу, налагодження сприятливого морально-психологічного мікроклімату, соціального оптимізму; декларування та доведення до персоналу, роз'яснення цілей завдань підприємства та визначення ролі кожного у процесі їх досягнення, виконання; удосконалення

комунікаційного процесу, інформаційно-ділового обміну, організації виробничого процесу (проблема – комунікації).

Ми спробували оцінити базову мету (місію) діяльності досліджуваного підприємства: «Функціонувати на благо українського суспільства, забезпечуючи його якісною сільськогосподарською продукцією, сприяючи зростанню його добробуту, шляхом нарощування ефективності діяльності підприємства» (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

Результати оцінювання сприйняття місії підприємства Миргородського району, 2023 р.

Вектор мети	Оцінка керівників, спеціалістів	Ранг	Оцінка виробничого персоналу	Ранг
Відданість суспільству, орієнтація на його потреби	50,0	1	42,9	2
Повага до персоналу, забезпечення та нарощування його добробуту	37,5	2	28,6	3
Прибуток	25,0	3	71,4	1
Інноваційність діяльності	12,5	4	14,3	4

Отже, дані табл. 2.13 та опитування виявили, що при наявності єдино озвученої місії діяльності підприємства, різні категорії персоналу «зчитують» її по-різному. Зокрема, виробничий персонал вбачає головний стимул функціонування – прибуток (керівники та спеціалісти – відданість суспільству та його потребам), при цьому «повага до персоналу, нарощування його добробуту» за рейтингом робітничого персоналу має 3 місце, на відміну від рейтингової оцінки керівників та спеціалістів – 2 місце.

Важливим елементом корпоративної культури, що впливає на її ефективність є система інформування персоналу. Ми спробували дослідити ступінь поінформованості персоналу досліджуваного підприємства (табл. Г.1 додатку Г). Так, згідно результатів опитування, персонал найбільш інформований стосовно структури організації, а щодо інформування стосовно

стратегій розвитку та технічної стратегії – ступінь поінформованості склала відповідно на рівні коефіцієнта інформування: 0,16 та 0,21.

Серед найбільш популярних форм інформування персоналу досліджуваного підприємства, наступні:

- 1) збори трудового колективу (за підсумками року, кварталу);
- 2) виробничі наради;
- 3) визначені години прийому директором працівників (у переважній більшості – це зустрічі з особистих питань);
- 4) неформальні зустрічі керівництва з персоналом (рідко).

Також ми намагалися оцінити ціннісні орієнтації персоналу підприємства, при цьому виокремили дві категорії: виробничий персонал та керівники, спеціалісти (рис. 2.3).

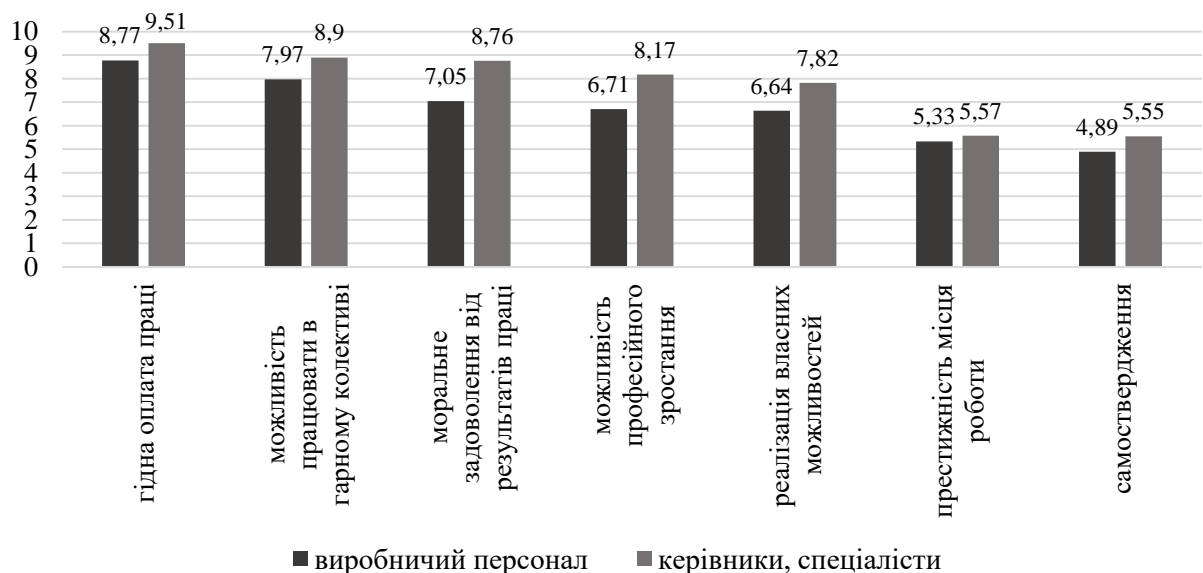


Рис. 2.3. Результати визначення ціннісного профілю персоналу досліджуваного підприємства, 2023 р.

Отже, загалом ціннісні орієнтири, їх оцінка у виробничого та управлінського персоналу не має значних відхилень. Провідною цінністю є гідні оплата праці та можливість працювати у гарному колективі.

Таким чином, ми висвітили позитивні та не досить позитивні характеристики корпоративної культури підприємства Миргородського району, з огляду на які намітилися шляхи для удосконалення.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Досліджуване підприємство знаходиться на етапі життєвого циклу – «зрілість», як зазначають дослідники, за таких умов корпоративна культура перестає бути активним потенціалом та може мати дисфункціональний характер, тому її формуванням, практично, необхідно займатися заново [32].

Тому удосконалення корпоративної культури (КК) досліджуваного підприємства ми пропонуємо проводити, враховуючи наступні етапи (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Етапи удосконалення корпоративної культури, пропонувані для підприємства [сформовано на основі 33]

Сформулюємо оновлену місію досліджуваного підприємства, її пропонуємо у наступній редакції: «Ми працюємо для виробництва високоякісних товарів та послуг за розумними цінами, розвиваючи потенціал агробізнесу та сприяючи зростанню добробуту суспільства».

Оновлений набір операційних цілей досліджуваного підприємства пропонуємо формувати за допомогою технології SMART (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound). Для формування стратегічних цілей дана технологія не підходить, але операційні цілі мають бути сформовані, виходячи із контексту стратегічних (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Пропоновані стратегічні цілі для досліджуваного підприємства, 2024-2028 рр. [розроблено автором]

Серед оновленого набору пріоритетних цінностей досліджуваного підприємства, пропонуємо сконцентруватися на наступних:

- якість в усьому;
- партнерство орієнтоване на результат;
- повага до гідності людини;
- професіоналізм;

- соціальна відповідальність;
- стійка ділова репутація;
- стабільність;
- командна робота.

Також пропонуємо для застосування наступні керівні принципи (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

**Керівні принципи, пропоновані для досліджуваного підприємства,
2024-2028 рр. [розроблено автором]**

Сфера менеджменту	Принцип
Менеджмент якості	- впровадження технологій органічного землеробства; - прийняття рішень на основі фактів; - процесний та системний підхід
Партнерство орієнтоване на результат та стійка ділова репутація	- чесність; - прозорість; - відповідальність; - дотримання законів та домовленостей
Повага до гідності людини	- повага та довіра; - розвиток потенціалу персоналу; - ефективна мотивація
Професіоналізм	- оперативне впровадження передових галузевих рішень у виробничі процеси підприємства - відповідальне лідерство
Соціальна відповідальність	- зовнішня та внутрішня соціальна відповідальність; - орієнтація на концепцію сталого розвитку; - культура ощадливого виробництва та енергозберігаючих технологій
Стабільність	- стратегічне управління; - синергія діяльності та напрямків виробництва; - ефективне управління ресурсами та активами
Командна робота	- залучення; - лояльність; - соціальний контроль; - справедлива винагорода

За допомогою онлайн сервісів нами розроблений та запропонований для застосування наступний логотип для досліджуваного підприємства (рис. 3.3).

З огляду на виробничий напрямок підприємства, запропонована також кольорова гама, а саме – зелена – це колір розвитку, зростання, розуму, природи, відродження [34].



Рис. 3.3. Пропонований логотип для підприємства, 2024 р.

Досліджуване підприємство має власні традиції, але ми їх пропонуємо розширити (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

**Існуючі та пропоновані традиції досліджуваного підприємства,
2023-2027 рр.**

Існуючі традиції	Пропоновані традиції
Привітання ювілярів	Прийом новачків (посвята)
Проводження на пенсію	«Дитяча мрія» щорічний захід для дітей співробітників (формати можуть бути різні)
Спільні проводи старого року	Спортивний турнір (двічі на рік)
Привітання ветеранів праці	«День Народження» підприємства

П'ятим етапом удосконалення корпоративної культури досліджуваного господарства – є формування мотиваційної культури персоналу – систему мотиваційних цінностей, що визначають поведінку людини [35]. Яким же чином можна керувати мотиваційною культурою? На нашу думку, шляхом:

1) дотримання постійного курсу на досягнення пропонованої місії підприємства, яка, фактично, для працівників демонструє сенс їхньої роботи, тому місія має бути відома всім;

2) розроблення та дотримання корпоративних стандартів, адже, вони формують стиль поведінки працівників всередині та за межами підприємства. Ми пропонуємо звернути увагу на наступні стандарти:

- стандарти відносин з колегами: відносини керівної та керованої ланок; поведінка у разі виникнення конфліктних ситуацій; взаємозамінність та

підтримка; соціальний контроль; спілкування при клієнтах / замовниках; порядок підвищення кваліфікації / навчання нового співробітника);

- стандарти відносин із клієнтами, партнерами: вітання на важливі свята та дні народження; правила ведення переговорів; стандарт розмови по телефону; розрахунки; поведінка в конфліктній ситуації, прощання;

- стандарти робочого місця: підтримка порядку на робочому місці, поведінка на робочому місці, правила його передачі;

- стандарти відносин із зовнішнім середовищем: захист інтересів підприємства, способи формування його іміджу.

3) підтримки та розвитку традицій підприємства. Адже, організовані, регулярно проходячи, корпоративні заходи дають змогу не лише усвідомити правила, традиції підприємства і прийняти їх, але й згуртовують персонал, дають можливість обговорити виробничі та міжособистісні ситуації у неформальній атмосфері, отримати зворотній зв'язок, визнання власних результатів праці, досягнень тощо.

4) приділення увазі формуванню фірмового стилю, адже він [36, с. 165]:

- сприяє підвищенню корпоративного духу, згуртованості працівників, формує почуття приналежності до спільної мети, справи;

- позитивно впливає на естетику діяльності підприємства (зовнішній вигляд товарів і приміщень);

- підвищує ефективність реклами, збільшує впізнаваність підприємства;

- є засобом комунікації із зовнішніми стейкхолдерами.

Система формування мотиваційної культури персоналу має обов'язково враховувати наступні принципи (рис. 3.4).

Корпоративна культура, що виступає основою формування мотивації персоналу на підприємстві, сприяє розвитку його потенціалу та рівня лояльності та віддачі. Якщо керівник приділяє корпоративній культурі, системі командних відносин в колективі, в т. ч. формує з підлеглими цілі (використовуючи SMART-критерії, це однозначно збільшує продуктивність та

ефективність праці. Як наслідок відбувається підвищення ефективності управління підприємства [37, с. 46-47].



Рис. 3.4. Пропоновані принципи формування мотиваційної культури для досліджуваного підприємства, 2023-2027 рр. [сформовано з використанням 36, с. 164]

Шостим етапом формування та удосконалення КК є нормативне закріплення (документування) корпоративної культури досліджуваного підприємства, яке ми пропонуємо забезпечити, прийнявши та затвердивши Етичний кодекс підприємства (додаток Д).

Пропонований етичний кодекс, сформований на основі вже запропонованих нами удосконалень для досліджуваного підприємства, містить місію, цілі, цінності, корпоративні правила поведінки тощо. Він має бути у вільному доступі для ознайомлення всіма бажаними.

Зокрема, для цього ми пропонуємо створити центральну інформаційну зону, яку розмістити в офісі підприємства (табл. 3.3).

Щодо етапу 7 – конкретних заходів, які мають закріпити корпоративну культуру, ми пропонуємо включити наступні (табл. 3.4).

Таблиця 3.3

Опис та кошторис проєкту «Інформаційна зона підприємства», 2024 р.

Елемент	Характеристика
Широкоформатний друк фото-шпалер «Наші місія, цінності, правила»:	
- розмір;	3000 x 5000 см
- вартість дизайну;	1500,0 грн
- вартість виготовлення та монтажу.	3000,0 грн
Широкоформатний друк полотна «Наші місія, цінності, правила» для кабінету директора	
- розмір	1500 x 1000
- вартість дизайну	1500,0 грн
- вартість виготовлення та монтажу.	2300,0 грн
Інформаційний стенд з чарунками:	
- розмір;	1400x1000 см
- тематичні секції:	
а) Етичний кодекс (ламінований друк, брошурування);	300,0 грн
б) «Наші іменинники»;	вартість фото друку та послуг фотографа – 2200,0 грн
в) «Працівник місяця»	вартість фото друку та послуг фотографа – 2200,0 грн
г) «Увага! Важлива інформація»	-
д) «Пропозиції»	-
Скринька довіри	300,0 грн
Разом	11950,0 грн

Отже, загальний кошторисний розрахунок заходів, спрямованих на розвиток та закріплення корпоративної культури підприємства склав 354,95 тис. грн / рік. Зважаючи на ефект, який підприємство може отримати від такого нематеріального активу, ми вважаємо означену ціну прийнятною.

Таблиця 3.4

Пропоновані заходи з популяризації та зміцнення корпоративної культури досліджуваного підприємства, 2024-2027 рр.

Захід	Кошторис, тис. грн	Примітка
1	2	3
Облаштування інформаційної зони підприємства	11,95	деталізовано в табл. 3.2. Підтримка актуалізованого змісту – секретар та інспектор по кадрах
Введення практики «Година спілкування з керівником»	-	два рази на тиждень, протягом 1 год (орієнтовний час з 15.00 до 16.00) рекомендоване застосування практики відкритого доступу до директора
Корпоративні свята	орієнтовний кошторис 15,0-20,0	всього рекомендовано відзначати 4 свята, тобто зведений річний кошторис становитиме від 60,0 до 80,0 тис. грн

Продовж. табл. 3.4

1	2	3
«День народження підприємства»	50,0	31 липня
Привітання з днем народження та вручення подарунку-знаку уваги (чашка, тарілка декоративна, календар, ручки, шарф, хустка тощо)	35,0	подарунок має містити атрибути підприємства (кольорова гама, логотип, надпис).
Привітання з ювілеєм	10,0-20,0 (залежно від ювілейної дати та стажу)	цінний подарунок та квіти, подяка або грамота
Реалізація щорічних проєктів, орієнтованих на забезпечення потреб дітей персоналу, громади	50,0	може носити різний характер: від проведення свята, майстер-класів до спонсорювання
Відзнака-супровід ветеранів праці	20,0	продуктові набори
Посвята новачків (нових працівників, працівників підприємства, що займають нову посаду)	1,0	ритуал з врученням артефакту, що відповідає посаді та КК підприємства
Розвиток персоналу, зокрема : - керівників та спеціалістів щодо особливостей формування та розвитку КК	25,0	Можуть забезпечити дану потребу фахівці ПДАУ на договірних засадах
- тренінг-курси, спрямовані на покращення комунікацій	50,0	
- професійне навчання	72,0	- доплата за наставництво (якщо внутрішнє навчання); - оплата послуг зовнішніх організацій
Разом		354,95

З метою відслідковування ефективності заходів, спрямованих на посилення корпоративної культури, ми рекомендуємо щорічно проводити моніторинг ефективності КК. Для цього ми пропонуємо скористатися методикою, наведеною у додатку Е. Вона охоплює аналіз результативності впливу корпоративної культури підприємства на різні групи стейкхолдерів: персонал, менеджери, партнери, споживачі, держава, суспільство.

Отже, формувати, управляти та удосконалювати корпоративну культуру, на наш погляд життєво необхідно, адже саме вона створює неповторний образ кожного підприємства та об'єднує внутрішні елементи середовища, а також підприємство із оточуючим середовищем. Варто враховувати, що корпоративні заходи потерпають видозміни у зв'язку із

воєнною агресією сусідньої держави, зокрема, з'являється такий напрямок корпоративних заходів, як волонтерська діяльність [38].

Серед очікуваних результатів пропонувані удосконалень: розвиток підприємств, покращення комунікаційної системи на підприємстві, «оздоровлення» та підтримка позитивності взаємовідносин в колективі та між підприємством та зовнішніми стейкхолдерами; підвищення згуртованості персоналу, задоволеності від праці та почуття залучення до справ організації – наслідок – зростання морального задоволення від зайнятості та прикладання власних трудових зусиль, рівня лояльності.

ВИСНОВКИ

1. Корпоративна культура (КК) – система цінностей, моральних установок, норм, правил, моделей поведінки, що формує у внутрішньому середовищі підприємства унікальне соціальне, моральне, психологічне, робоче середовище, а в зовнішньому – його образ, репутацію та імідж. КК охоплює три рівні: поверхневий, глибинний, супер-глибинний. Може формуватися з використанням наступних методів: спонтанного, усвідомленого, внутрішнього, когнітивного, символічного, стимулюючого. Будь-який тип КК формується з врахуванням принципів та загальних, специфічних функцій, які виконує КК, під впливом системи факторів впливу: зовнішніх та внутрішніх. Серед чинників, які презентують КК є наступні: принципи та цінності, впевненість, відповідальність, розвиток, комунікації, толерантність, образ.

2. Досліджуване підприємство належить до господарюючих суб'єктів агропромислового сектору та розташоване у Миргородському районі. Спеціалізується (рівень спеціалізації середній) на вирощуванні зернових, зокрема, кукурудзи на зерно та насіння соняшника. 91,3 % в структурі земельних угідь господарства в 2022 р. складала рілля, її площа зменшилася, порівняно з 2020 р. на 16,0%. Підприємство є малим за розміром, чисельність персоналу у 2022 р. – 62 особи, мала тенденцію до зменшення на 1,6 %. Середньорічна вартість основних засобів в 2022 р., порівняно з показником 2020 р., зменшилася на 6,8 %, показник середньорічного зносу збільшився на 42,5 %; показників фондозабезпеченості та фондоозброєності зменшилися на 7,6 та 5,32 %, відповідно; фондівіддача зменшилася на 29,68 %. Середньорічна вартість оборотних активів збільшилася на 83,3 %, а показники ефективності використання майже не змінилися. Чистий дохід від реалізації продукції збільшився на 85,4 %, а чистий прибуток зменшився на 72,0%, рівень рентабельності збільшився на 0,8 в. пт і у 2022 р. він становив 9,9 %.

3. Аналіз корпоративної культури та її ефективності виявив наступне:

встановлений тип КК (за класифікацією С. Стюарта), який панує на підприємстві – «Порядок», вона орієнтована на повагу, структурованість підприємства та відносин, норми та правила, як формальні, так і неформальні.

4. Встановлена середня сила впливу КК на показники діяльності підприємства, при цьому проблемними місцями є взаємодія із зовнішнім середовищем та імідж. Опитування різних категорій персоналу щодо наявності в підприємстві та ефективності елементів КК дало неоднозначні результати, думки розділилися, але головна проблема – комунікації та оформленість КК.

5. Сприйняття місії, стратегічної мети існування підприємства відрізняється у керівництва та робітників, що вказує на недоліки в системі КК. Ступінь поінформованості персоналу щодо різних аспектів діяльності підприємства знаходиться на задовільному рівні загалом, але на низькому – рівень поінформованості працівників відносно загальної та технологічних стратегій.

6. Ціннісний профіль персоналу продемонстрував збіг ціннісних орієнтирів у керівників та підлеглих.

З метою удосконалення КК досліджуваного підприємства нами запропоновано:

1) удосконалювати КК підприємства, проходячи 7-ми етапний процес, який охоплює опрацювання та удосконалення місії, основних цілей стратегії підприємства, встановлення пріоритетних, базових цінностей, стандартів та норм поведінки, розробку «видимих» елементів КК, формування мотиваційної культури та нормативне закріплення КК, планування та реалізація конкретних заходів, що популяризують та підтримують КК, моніторинг ефективності КК;

2) оновити формулювання місії підприємства та набору стратегічних цілей, які краще презентують шляхи реалізації пропонованої місії, зокрема серед них є наступні цілі: стабільна якість продукції, послуг; впровадження органічного виробництва; репутація надійного та відповідального партнера; забезпечення взаємовигідності партнерських відносин із стейкхолдерами;

оперативне впровадження передових галузевих рішень у робочі процеси; управління персоналом керуючись принципом поваги до гідності людини та професіоналізму; підпорядкування менеджменту принципам сталого розвитку та соціальної відповідальності;

3) скористатися оновленим набором цінностей та керівних принципів, які відповідають місії, стратегії підприємства та баченню керівництва;

4) удосконалення видимого образу підприємства, шляхом прийняття зеленого кольору, як корпоративного та використання розробленого нами логотипу;

5) формувати мотиваційну культуру, спираючись на систему запропонованих заходів, зокрема: усвідомлення всім колективом місії підприємства та щоденна праця на її реалізацію; розробка та дотримання внутрішніх стандартів поведінки: (стандарту відносин з колегами, партнерами, клієнтами, стандарту робочого місця та стандарту взаємодії із зовнішнім середовищем); підтримка та розвиток традицій; формування фірмового стилю. При цьому мотиваційну культуру пропонуємо формувати із дотриманням визначених принципів;

6) прийняти Етичний кодекс підприємства;

7) реалізувати проєкт «Інформаційна зона підприємства», загальна кошторисна вартість 11950,0 грн;

8) щорічно реалізувати систему корпоративних заходів, спрямованих на підвищення ефективності та сили корпоративної культури, загальною кошторисною вартістю 343,0 тис. грн;

9) загальний кошторис запропонованих удосконалень 354,95 тис. грн, а серед очікуваних результатів – поліпшення внутрішнього та зовнішнього іміджу підприємства; зростання лояльності та задоволеності персоналу, рівня його залучення до прийняття управлінських рішень, командної роботи, процесів особистісного та професійного розвитку. У підсумку – зростання продуктивності та ефективності праці.