

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

Освітньо-професійна програма Бізнес-адміністрування
Спеціальність 073 Менеджмент
Ступінь вищої освіти Магістр

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач кафедри _____
Тетяна ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА
19 грудня 2023 року

**МАГІСТЕРСЬКА ДИПЛОМНА
РОБОТА**

на тему «Удосконалення механізму корпоративної культури підприємства
в умовах динамічного бізнес-середовища»

виконав здобувач вищої освіти денної форми навчання

Шульга Вікторія Юріївна

Керівник магістерської дипломної роботи

Олена ВАРАКСІНА

Полтава – 2023 року

ВСТУП

Корпоративна культура виступає як фундаментальний елемент успішного функціонування організації, впливаючи на різні аспекти її діяльності та сприяючи стійкому розвитку в змінному бізнес-середовищі. Корпоративна культура може стати ключовим фактором конкурентоспроможності, допомагаючи компанії виокремитися на ринку та привертати клієнтів своєю унікальністю, цінностями та етикою. Важливість корпоративної культури полягає у створенні нею відчуття приналежності та ідентифікації працівників з метою та цілями компанії. Сучасні професіонали оцінюють не лише фінансові вигоди, а й цінності, етику та атмосферу в компанії. Оскільки сильна корпоративна культура, спрямована на постійне вдосконалення та інновації, допомагає підприємству адаптуватися до змін в бізнес-середовищі, адже компанії з відкритою культурою легше впроваджують нові ідеї та технології.

Зв'язок роботи з науковими темами. Кваліфікаційна робота виконана відповідно до плану науково-дослідних робіт Полтавського державного аграрного університету в межах тем: «Управління соціально-економічним розвитком агропродовольчої сфери України», в якій автор досліджував питання, які стосуються принципів та функцій управління корпоративною культурою підприємства (державний реєстраційний номер 0118U005208).

Мета і завдання дослідження. Мета даного дослідження полягає у вивченні та подальшому поглибленні теоретичних аспектів, а також у розробці конкретних практичних рекомендацій для удосконалення механізму корпоративної культури підприємства в умовах постійних змін у бізнес-середовищі.

Досягнення поставленої мети зумовило виконання таких **завдань**:

- означити теоретичні аспекти сутності та функцій управління корпоративною культурою підприємства;
- обґрунтувати вплив корпоративної культури на ефективність діяльності підприємства;

- здійснити аналіз організаційно-економічної діяльності підприємства;
- оцінити стан корпоративної культури підприємства;
- визначити та обґрунтувати шляхи удосконалення механізму корпоративної культури підприємства в динамічному бізнес-середовищі.

Об'єктом дослідження є удосконалення механізму корпоративної культури підприємства в динамічному бізнес-середовищі.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні підходи, практичні рекомендації щодо удосконалення механізму корпоративної культури підприємства в динамічному бізнес-середовищі.

Дослідження було проведено на основі теоретичних та методичних підходів вітчизняних та закордонних вчених у галузях менеджменту, економічного аналізу, економіки та прогнозування. Інформаційною основою роботи послужили вітчизняні та міжнародні нормативно-правові акти та стандарти, наукова література вітчизняних та зарубіжних авторів з питань управління корпоративною культурою, а також періодичні видання. Додатково використано матеріали статистичної та бухгалтерської звітності підприємства.

Методи дослідження. Дослідження виконувалося за допомогою загальнонаукових методів дослідження об'єкта, а також специфічних методів економічного та економіко-математичного аналізу. Зокрема, використовувалися метод логічного та наукового аналізу для розкриття сутності економічного поняття «корпоративна культура», комплексний підхід для формування концептуальної моделі показників діяльності господарюючого суб'єкту, а також основні положення менеджменту для вивчення аспектів удосконалення механізму корпоративної культури підприємства.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у поглибленні теоретичних і практичних положень механізму удосконалення корпоративною культурою. До елементів наукової новизни можна віднести:

удосконалено: основні складові механізму корпоративної культури, що дозволяє підприємствам адаптуватися до невизначеності та зберегти стійкість у змінних умовах.

Практична значущість роботи полягає у аналізі суб'єкту і об'єкту системи управління підприємства, дослідженні організаційно-економічних показників діяльності товариства, механізму корпоративної культури. Особливої уваги заслуговують рекомендації спрямовані на удосконалення механізму корпоративної культури підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища.

Апробація результатів роботи. Основні положення і результати досліджень за темою роботи оприлюдненні публікацією статті у фаховому виданні та у формі доповідей на конференціях:

1. Вараксіна, О., Шульга, В. (2023). Роль корпоративної культури у сучасному бізнес-середовищі. *Економіка та суспільство*, (49). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-63>. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-49-63.

2. Вараксіна О. В., Субочева В. С., Шульга В. Ю. Продовольча безпека: виклики сьогодення *Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики*: матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції. 18 травня 2023 року. Полтава : ПДАУ. 2023. С. 391-394.

3. Вараксіна О. В., Шульга В. Ю. Освіта дорослих як процес розвитку суспільства. *Сталий розвиток економіки, суспільства та підприємництва : матеріали Міжнар.наук.-практ. конф., Івано-Франківськ, 27-28 квітня 2023*. Львів: Видавець Кошовий Б.-П.О., 2023. С. 201 – 203 https://drive.google.com/file/d/1v36DbIQUrByFrzvYg61AooDw9FEmi_Fp/view

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Робота має 58 сторінок основного тексту, містить 15 таблиць, 11 рисунків, 60 літературних джерела, 8 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ КУЛЬТУРОЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА

1.1. Сутність, основні елементи та функції управління корпоративною культурою підприємства

Корпоративна культура являє собою комплекс певних ідей, цінностей, еталонів поведінки, настроїв і способів ведення професійної діяльності, що мають ділитися всіма членами організації. Цю культуру можна також розглядати як інструмент стратегічного розвитку організації на основі стимулювання інновацій та керівництва всередині неї. Корпоративна культура є життєво важливою для розвитку та підтримки рівня прихильності та інтенсивності співробітників, який часто буває характерні для успішних організацій [1].

Зважаючи на особливостях корпоративної культури та її важливої ролі в діяльності організації автор [2] відмічає: «корпоративна культура це унікальна сукупність норм, цінностей, переконань, зразків поведінки і тому подібне, які визначають спосіб об'єднання груп і окремих осіб в організації для досягнення поставлених перед нею цілей» [2, с.284].

Науковці [3] вбачають в корпоративній культурі «...комплекс переконань і очікувань, що розділяється членами організації. Ці переконання і очікування формують норми, які в значній мірі визначають і поведінку в організації окремих осіб і груп» [3, с.67].

Дослідник [3] аналізуючи дефініцію «корпоративна культура», стверджує, що це: «особливу сферу організаційної реальності, що складається з комплексів спеціалізованих та впорядкованих віртуальних та матеріальних ресурсів та результатів праці працівників, які включають у собі систему сформованих міжособистісних відносин» [4, с.739]. В продовження своє

думки він зазначає, що ця сфера поєднує сукупності взаємопов'язаних організаційних процесів та явищ, у надрах яких завдяки цілеспрямованим діям персоналу у трьох відокремлених культурних просторах: економічному, соціальному та виробничому відбувається перетворення вищеназваних ресурсів у кінцеві продукти діяльності системи загалом [4, с.739].

Дослідники [6] вбачають в корпоративній культурі: «систему неформальних та формальних правил та норм діяльності, стилю керівництва, традицій та звичаїв, індивідуальних та групових інтересів, показників задоволеності працівників умовами праці, особливостей поведінки працюючих у цій організаційній структурі, рівня взаємного співробітництва» [5, с.131]

Створення потужної корпоративної культури є складним завданням, що включає низку аспектів, і не існує універсального рецепту для досягнення успіху в цьому напрямку. Як зазначає дослідник: «бізнес-середовище постійно змінюється та розвивається, і тут завдання керівництва полягає в тому, щоб забезпечити належну адаптацію та розвиток своєї організації, та її готовності змін» [6].

Корпоративна культура – це система спільних цінностей, переконань, норм і практик, що формує співпрацю та взаємодію між співробітниками в межах підприємства, як кожна система корпоративна культура має специфічні, притаманні тільки їй, елементи (рис. 1.1)

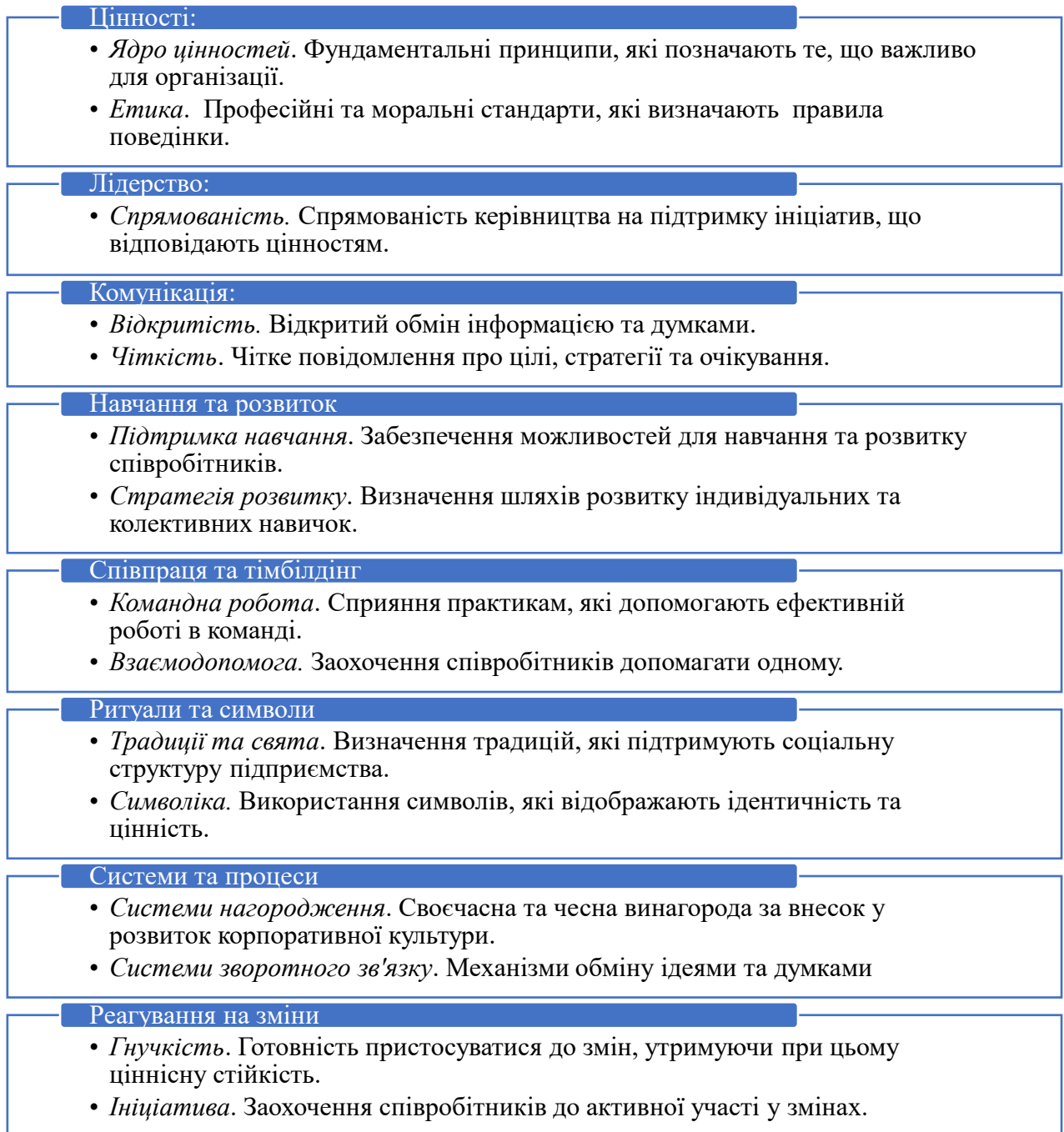


Рис. 1. 1. Елементи корпоративної культури підприємства

Джерело: [7,8,9,10,11,12]

Ці елементи взаємодіють, створюючи конкретний характер корпоративної культури, який визначає спосіб функціонування та організації взаємодії її членів.

У той час, як за кордоном у теорії й на практиці корпоративного управління вже є розуміння, що в культурі прихована велика конкурентна

сила, в Україні усвідомлення ролі, яку відіграє корпоративна культура як стратегічна конкурентна перевага організації, приходять поступово й лише в останні роки” [13].

Також корпоративну культуру можна визначити як інструмент у сфері управління, що дозволяє керувати персоналом, підвищити конкурентоспроможність організації, ступінь довіри до корпоративних прав, забезпечити захист власників, підвищити якість продукції і задовольнити вимоги споживачів. Фактично корпоративна культура виступає правилами ведення бізнесу як у національному, так і в міжнародному середовищі, прийняття управлінських рішень, делегування повноважень, організації комунікативного процесу, поліпшення якості, створення соціального клімату і т.д. [14].

Результатом цілеспрямованого управлінського впливу щодо зміни організаційної культури підприємства може бути три варіанти розвитку подій:

1. Відбуваються зміни у культурі без змін у поведінці, тобто змінюються окремі ціннісні пріоритети працівника стосовно підприємства, але його загальна система поведінки залишається сталою.

2. Відбуваються зміни у поведінці без змін у культурі. Така ситуація має місце, коли невелика група людей прагне змінити окремі елементи організаційної культури. В цьому випадку вони частково змінюють свою систему поведінки та намагаються схилити до неї колег.

3. Зміни відбуваються в поведінці і в культурі. Ситуація має місце тоді, коли весь кадровий склад підприємства зорієнтований на розвиток і удосконалення та спрямовує на це свої зусилля [15, с. 250].

Управління корпоративною структурою є ключовою складовою успішного функціонування підприємства (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Основні складові механізму корпоративної структури підприємства

№ з/п	Складова	Особливість	Значення
1	Стратегічне управління	Формування та виконання стратегії, яка визначає напрямки розвитку компанії.	Стратегічне управління шукає, як підприємство планує досягти своїх цілей та адаптуватися до змін у середовищі
2	Керівництво та лідерство	Розподіл влади та відповідальності, визначення цілей та стратегій	Ефективне керівництво забезпечує відповідальність і розуміння завдань серед керівників та покращення формування корпоративної культури
3	Організаційна структура	Розподіл функцій і обов'язків, визначення ланцюга командування	Структура рішення, як організована та як взаємодіють її частини для досягнення цілей
4	Управління людськими ресурсами	Рекрутинг, навчання, розвиток, оцінка та утримання персоналу	Ефективне управління людськими ресурсами завдяки розвитку та підвищенню кваліфікованого персоналу
5	Управління операційною діяльністю	Планування та виконання операційних процесів	Гарантує ефективність та якість виробництва або послуг, а також оптимізацію ресурсів
6	Фінансове управління	Керівництво фінансами, бюджетування, фінансова звітність	Забезпечує фінансову стійкість та відповідність бюджету, підтримує прийняття інформованих фінансових рішень
7	Інновації та технології	Розробка та впровадження нових ідей, технологій та процесів	Забезпечує конкурентоспроможність, стимулює розвиток та забезпечує адаптацію до змін у технологічному середовищі
8	Діагностика ризиків	Визначення, оцінка ризиків	Забезпечує стійкість підприємства до невизначеності та ускладнення адаптації до змін у зовнішньому середовищі
9	Корпоративне управління	Забезпечення відповідального та етичного управління; взаємодія зі спільнотою	Підвищує довіру зацікавлених сторін та визначає позицію підприємства в суспільстві

Джерело: [16,17,18,19,20,21]

Кожна з цих складових виконує важливу роль у створенні ефективного механізму управління корпоративною культурою, оскільки взаємодія та відповідність цілям та цінностям підприємства є їх ключем до успішного функціонування організації.

1.2. Вплив корпоративної культури на ефективність діяльності підприємства

Ефективність управління сучасною організацією визначається досягнутим рівнем її корпоративної культури [22, с.68]. У зарубіжній літературі можна знайти приклади досліджень з використання корпоративної культури як інструменту управління компаніями та їх розвитком. Так, результати досліджень І. Пітерса та Р. Уотермана показали, що серед досліджених ними високоприбуткових компаній 88% мали спеціалізовані підрозділи, що відповідали за впровадження моральних цінностей; 58% компаній використовували програми культури обслуговування; 65% – розробляли програми з впровадження моральних цінностей та здійснення заходів підвищення рентабельності [23, с.68].

Сьогодні корпоративна культура важлива для будь-якої організації, оскільки управляючи нею можна впливати на мотивацію працівників; привабливість підприємства як роботодавця, що відбивається на плинності кадрів; моральність кожного працівника, його ділову репутацію; продуктивність та ефективність трудової діяльності; якість роботи працівників; характер особистісних та виробничих відносин в організації; творчий потенціал службовців [24, с.182].

Водночас Г. Копець відзначає безпосередній вплив корпоративної культури на стійкість організації. У своїх працях автор виходить з того, що «гнучка корпоративна культура дозволяє компанії адаптуватися до змін зовнішнього середовища, а також пропонує модель вимірювання внеску корпоративної культури в розвиток компанії» [25, с. 231]. А. К. Кондратюк вказує, що культура організації пов'язує всі види діяльності, функціональні елементи та відносини зсередини організації, робить при цьому згуртованішим колектив, а також формує імідж організації, покращує її зовнішній образ, репутацію, впливає на якість відносин з постачальниками, партнерами, покупцями, контактними аудиторіями [26, с. 152].

Наявність ефективної корпоративної культури має велике значення для організації. По-перше, культура надає працівникам корпоративної ідентичності, визначає внутрішню групову уявлення про організацію, є важливим джерелом стабільності і наступності. Це створює у працівників почуття надійності організації і свого місця в ній, соціальної захищеності. По-друге, знання цінностей, норм і правил, які сформувалися в організації, допомагають новим працівникам правильно інтерпретувати події, що відбуваються в ній, і відповідно визначити свою поведінку. По-третє, культура більше, ніж щось інше, стимулює самосвідомість і високу відповідальність працівника, що виконує поставлені перед ним завдання. Механізми впливу корпоративної культури на діяльність організації полягають у тому, що працівники прогнозують розвиток ситуації, щодо якої, керуючись цінностями, оцінюють і вибудовують моделі своєї поведінки та спілкування [27].

Розглянемо трактування економічного поняття механізм управління.

У вузькому розумінні – це інструмент, система за допомогою якої відбувається генерація управлінських явищ та процесів в організації. У широкому трактуванні прийнято вважати, що це засіб реалізації управлінських рішень, приведення в дію одних ланок керованої системи з метою стимулювання інших ланок системи на необхідний рух, який націлений на отримання позитивного результату. Складовими механізму управління є методи, форми, інструменти, принципи, об'єкти управління, вплив на які здійснюється з метою досягнення визначених раніше задач та поставлених цілей [28]. Механізми впливу корпоративної культури на діяльність організації полягають у тому, що працівники прогнозують розвиток ситуації, щодо якої, керуючись цінностями, оцінюють і вибудовують моделі своєї поведінки та спілкування [35].

Тоді механізм управління корпоративною культурою можна розглядати як складну систему взаємодій та елементів, що розробляють спосіб функціонування та спілкування всередині підприємства. Це не просто набір правил чи вказівок; це є основою, на якій обґрунтовується спільний менталітет

та цінність усіх членів організації, оскільки він є каркасом на якому ґрунтується успішна та стійка організаційна ідентичність (рис. 1.2).

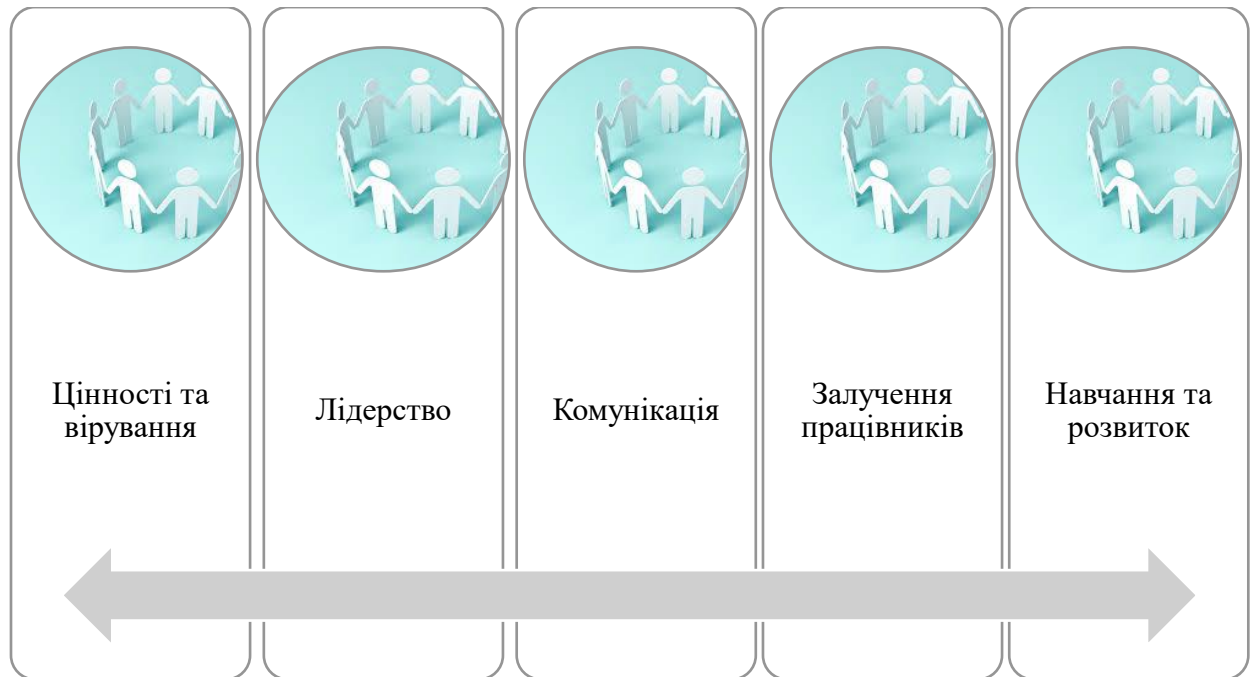


Рис. 1.2. Ключові елементи механізму корпоративної культури підприємства

Джерело: [29,30,31,320,33]

Розглянемо більш розлого змістовне наповнення ключових елементів механізму корпоративної культури:

- *цінності та вірування*: це фундаментальні принципи, які застосовуються для компаній, вони залишаються невидимими напрямками для дій та рішень працівників;

- *лідерство*: лідери є не тільки символами культури, але й керівниками, які сприяють формуванню й утриманню цієї культури;

- *комунікація*: взаємодія між керівництвом та працівниками грає важливу роль у передачі та утриманні корпоративних цінностей

- *залучення працівників*: активна участь працівників у формуванні та підтримці корпоративної культури є важливим аспектом, адже вони діють відповідно до прийнятих цінностей;

- *навчання та розвиток*: програми навчання та розвитку є інструментами, які допомагають працівникам розуміти та адаптуватися до корпоративної культури, це сприяє їхньому взаємодії та вирішенню завдань відповідно до цих цінностей.

Таким чином, механізм корпоративної культури виражається у способі, яким працівники взаємодіють, приймають рішення та вирішують проблеми. Ефективне управління розвитком корпоративної культури вимагає постійного моніторингу, адаптації та взаємодії з працівниками на всіх рівнях організації. Вплив культури на ефективність організації визначається насамперед її відповідністю загальній стратегії організації (рис.1.3).

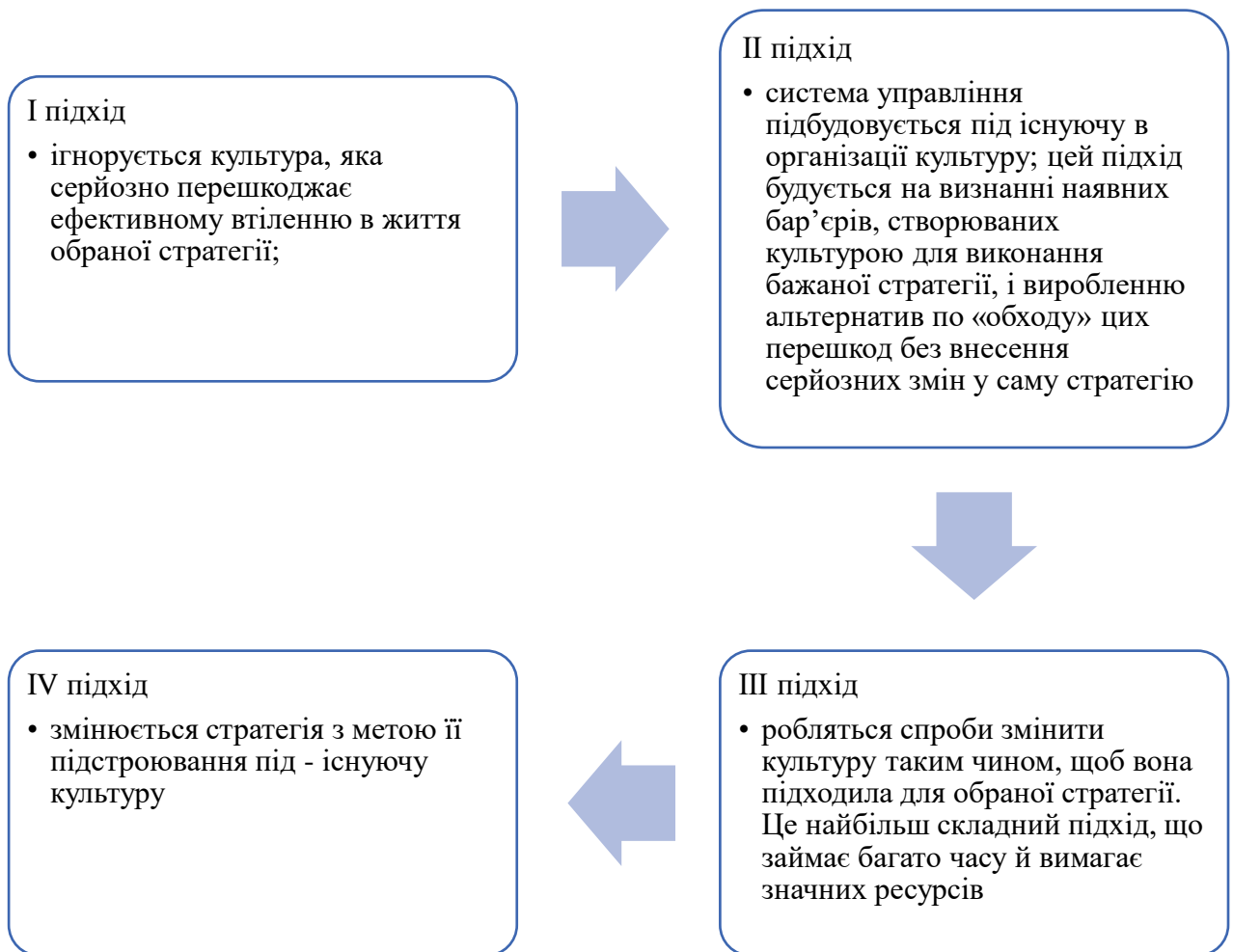


Рис. 1.3. Основні підходи до вирішення проблеми несумісності стратегії й культури в організації

Джерело: [34]

Висновки до розділу 1.

1. Зазначено, що корпоративна культура являє собою комплекс певних ідей, цінностей, еталонів поведінки, настроїв і способів ведення професійної діяльності, що мають ділитися всіма членами організації, також культуру можна також розглядати як інструмент стратегічного розвитку організації на основі стимулювання інновацій та керівництва всередині неї.

2. Наголошено, що створення потужної корпоративної культури є складним завданням, що включає низку аспектів, і не існує універсального рецепту для досягнення успіху в цьому напрямку.

3. Визначено, що корпоративна культура як кожна система корпоративна культура має специфічні, притаманні тільки їй, елементи, зокрема: цінності, лідерство, комунікація, навчання та розвиток, співпраця та тимблдинг, ритуали та символи, системи та процеси, реагування на зміни Ці елементи взаємодіють, створюючи конкретний характер корпоративної культури, який визначає спосіб функціонування та організації взаємодії її членів.

4. Наголошено, що корпоративна культура важлива для будь-якої організації, оскільки управляючи нею можна впливати на мотивацію працівників; привабливість підприємства як роботодавця, що відбивається на плинності кадрів; моральність кожного працівника, його ділову репутацію; продуктивність та ефективність трудової діяльності; якість роботи працівників; характер особистісних та виробничих відносин в організації; творчий потенціал службовців.

5. Відмічено, що механізм управління корпоративною культурою можна розглядати як складну систему взаємодій та елементів, що розробляють спосіб функціонування та спілкування всередині підприємства. Це не просто набір правил чи вказівок; це є основою, на якій обґрунтовується спільний менталітет та цінність усіх членів організації, оскільки він є каркасом на якому ґрунтується успішна та стійка організаційна ідентичність.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ПРОЦЕСІВ ФОРМУВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ КУЛЬТУРОЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Сільськогосподарське товариство з обмеженою відповідальністю знаходиться в Миргородському районі Полтавської області. Воно розташоване за 5 км від районного центру міста Миргород і за 110 км від обласного центру міста Полтава. Найближча залізнична станція знаходиться в цьому ж місті. Господарство знаходиться в північно-західній частині району. В нього входить один населений пункт с. Білики. Дане господарство було створено в кінці 2005 року на засадах добровільної угоди шляхом об'єднання майна фізичних осіб, одержаного ними при реформуванні СГСТОВ «Біликівське». Кожний з членів бувшого колективного сільськогосподарського підприємства вніс належну йому земельну і майнову частку, як внесок при створенні нового підприємства. На основі цих внесків було сформовано товариство з обмеженою відповідальністю. Територія підприємства знаходиться в межах Миргородського природно-сільськогосподарського району.

Метою діяльності господарства є забезпечення населення продукцією рослинництва і тваринництва, підвищення продуктивності сільського господарства шляхом запровадження прогресивних технологій, зміцнення матеріально-технічної бази. Підприємство самостійно визначає напрямки своєї діяльності, спеціалізацію, організовує виробництво сільськогосподарської продукції, її переробку та подальшу реалізацію, за власним розсудом вибирає партнерів з економічних зв'язків у всіх сферах діяльності, в тому числі зовнішньоекономічній. Відносини господарства з іншими підприємствами, організаціями, установами та громадянами в усіх сферах господарської діяльності здійснюються на основі договорів.

Господарство вільне у виборі предмету договору, визначені зобов'язань, будь яких інших умов господарських взаємовідносин, що не суперечить чинному законодавству України.

Фінансовий стан підприємства можна оцінити з огляду на його короткострокові та довгострокові перспективи. У короткостроковій перспективі критерієм оцінки фінансового стану підприємства є його ліквідність і платоспроможність, тобто спроможність своєчасно і в повному обсязі розрахуватися за короткостроковими зобов'язаннями. Ліквідність підприємства в короткостроковому періоді визначається його можливостями покрити свої короткострокові зобов'язання (табл. 2.1). Високий рівень ліквідності підприємства є позитивним фактором для кредиторів і потенційних інвесторів.

Таблиця 2.1

Динаміка платоспроможності підприємства за 2018–2022 рр.

Показник	2018р	2019р	2020р	2021р	2022р	Відхилення (+,-)
Коефіцієнт загальної ліквідності	1,272	1,087	1,240	1,494	1,508	-0,139
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,733	0,213	0,001	0,208	0,179	-0,52
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,141	0,0001	0,0001	0,0001	0,0001	-0,141

З даних таблиці видно, що товариство з обмеженою відповідальністю у 2019 р. погіршило свою ліквідність та спроможне погасити свої поточні зобов'язання лише у довгостроковій перспективі. Коефіцієнт загальної ліквідності за досліджуваний період змінився не суттєво і показує, що 1,73 грошових одиниць оборотних активів припадає на одну грошову одиницю поточних зобов'язань. Коефіцієнт поточної ліквідності показує, що підприємство не спроможне у разі падіння його товарообігу покрити свої зобов'язання перед кредиторами. Коефіцієнт абсолютної ліквідності, що визначає ступінь покриття поточних зобов'язань поточними фінансовими інвестиціями і коштами та їх еквівалентами, за досліджуваний період

критично знизився на 0,14 в. п., та не досяг теоретично обґрунтованої величини. Виходячи з результатів аналізу проведемо подальший аналіз ліквідності підприємства (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Вихідна інформація для факторного аналізу коефіцієнта загальної ліквідності підприємства

Показник	Умовне позначення	2018	2019	2020	2021	2022	Відхилення, (+, -)
Оборотні активи, тис. грн	<i>ОА</i>	68614	66998	62122	61718	75413	+13695
Поточні зобов'язання і забезпечення, тис. грн	<i>ПЗ</i>	53773	61612	50097	41305	49994	+8689
Коефіцієнт загальної ліквідності	<i>КЗЛ</i>	1,272	1,087	1,240	1,494	1,508	+0,014

Розпочнемо факторний аналіз коефіцієнта загальної ліквідності із визначення умовних показників:

$$КЗЛ_{ум} = ОА_1 / ПЗ_0 \quad (2.1)$$

$$КЗЛ_{ум} = 75413 / 41305 = 1,826.$$

Загальна зміна (+,-) коефіцієнта загальної ліквідності:

$$\Delta КЗЛ = КЗЛ_1 - КЗЛ_0 \quad (2.2)$$

$$\Delta КЗЛ = 1,508 - 1,494 = +0,014.$$

тому числі за рахунок факторів:

1) оборотних активів:

$$\Delta КЗЛ_{ОА} = КЗЛ_{ум} - КЗЛ_0, \quad (2.3)$$

$$\Delta КЗЛ_{ОА} = 1,826 - 1,494 = 0,332.$$

2) поточних зобов'язань і забезпечень:

$$\Delta \text{КЗЛ}_{\text{ПЗ}} = \text{КЗЛ}_1 - \text{КЗЛ}_{\text{ум}}, \quad (2.4)$$

$$\Delta \text{КЗЛ}_{\text{ПЗ}} = 1,508 - 1,826 = -0,318$$

Перевірка розрахунку:

$$\Delta \text{КЗЛ} = \Delta \text{КЗЛ}_{\text{ОА}} + \Delta \text{КЗЛ}_{\text{ПЗ}}, \quad (2.5)$$

$$\Delta \text{КЗЛ} = 0,332 + (-0,318) = +0,014$$

За результатами проведеного аналізу слід констатувати, що коефіцієнт загальної ліквідності має тенденцію до зростання. Зростання коефіцієнта загальної ліквідності з 1,494 у базовому році до 1,508 у звітному, тобто на 0,014 в.п. (1,4%), відбулося під впливом таких факторів. У результаті збільшення оборотних активів на 13695 тис. грн (22,19 %) коефіцієнт загальної ліквідності зріс на 0,332 в.п. Водночас за рахунок збільшення поточних зобов'язань і забезпечень на 8689 тис. грн (21,04 %) коефіцієнт загальної ліквідності знизився на 0,318 в.п. Отже, єдиним фактором зростання коефіцієнта загальної ліквідності стало збільшення оборотних активів підприємства.

Фінансові результати діяльності підприємства характеризуються величю отриманого прибутку і рівнем рентабельності. величина прибутку господарства прямопропорційно залежить від обсягу реалізації продукції (товарів, робіт і послуг), а також від інших видів діяльності (здача майна в оренду, фінансова діяльність і т.д.). Динаміка фінансових результатів відображено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка фінансових результатів підприємства за 2018- 2022 рр.

Показники	2018 р	2019р	2020р	2021р	2022р	Відхилення (+, -)
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	82920	106518	99914	115367	84371	-30996
Інші операційні доходи, тис. грн	7605	13846	2898	22	14	-8
Загальна сума інших витрат за період, тис. грн	9652	13014	6072	2987	2127	-860
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	65128	94872	81897	98752	76382	-22370
Чистий фінансовий результат, тис. грн	13415	4948	5896	5876	108	-5768
Рентабельність, %	20,59	5,22	7,19	5,95	0,14	-5,81

Аналізуючи показники фінансової діяльності підприємства за досліджуваний можна зробити наступні висновки:

- чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт та послуг) зменшився на 30996 тис. грн з 115367 тис. грн у 2020 році до 84371 тис. грн у 2022 році;

- операційні доходи підприємства також знизилися на 8 тис. грн у 2022 році в порівнянні з 2021 роком, якщо розглянути інформацію в загальному, то маємо негативну тенденцію до зменшення операційних доходів господарства;

- чистий фінансовий результат підприємства має також негативну тенденцію до зменшення, зокрема в 2022 році він зменшився на 5768 тис. грн в порівнянні з 2021 роком;

- собівартість продукції також зменшилася на 22370 тис. грн, з 98752 тис. грн у 2021 році до 76382 тис. грн у 2022 році, проте зменшення даного показника, в даному випадку не є позитивним аспектом, адже, по-перше пов'язано із скороченням виробництва продукції, а по друге зниження

собівартості не дало бажаного результату – зростання чистого фінансового результату;

- рентабельність продукції, яка є одним із показників ефективності також має негативну тенденцію до зниження.

Отже, підприємство зіткнулося з викликами та ризиками, що і призвело до труднощів у господарській діяльності впродовж 2020-2022 років у фінансовій та виробничій сферах. Рекомендуємо господарюючому суб'єкту провести ретельний аналіз витрат та оптимізації виробничих процесів для відновлення стійкості та покращення фінансових показників.

На рис. 2.1 відображена динаміка доходу підприємства від реалізації продукції робіт та послуг і зображені витрати підприємства, тобто два вагомих, базових елементи які є підґрунтям для визначення результативності діяльності підприємства.

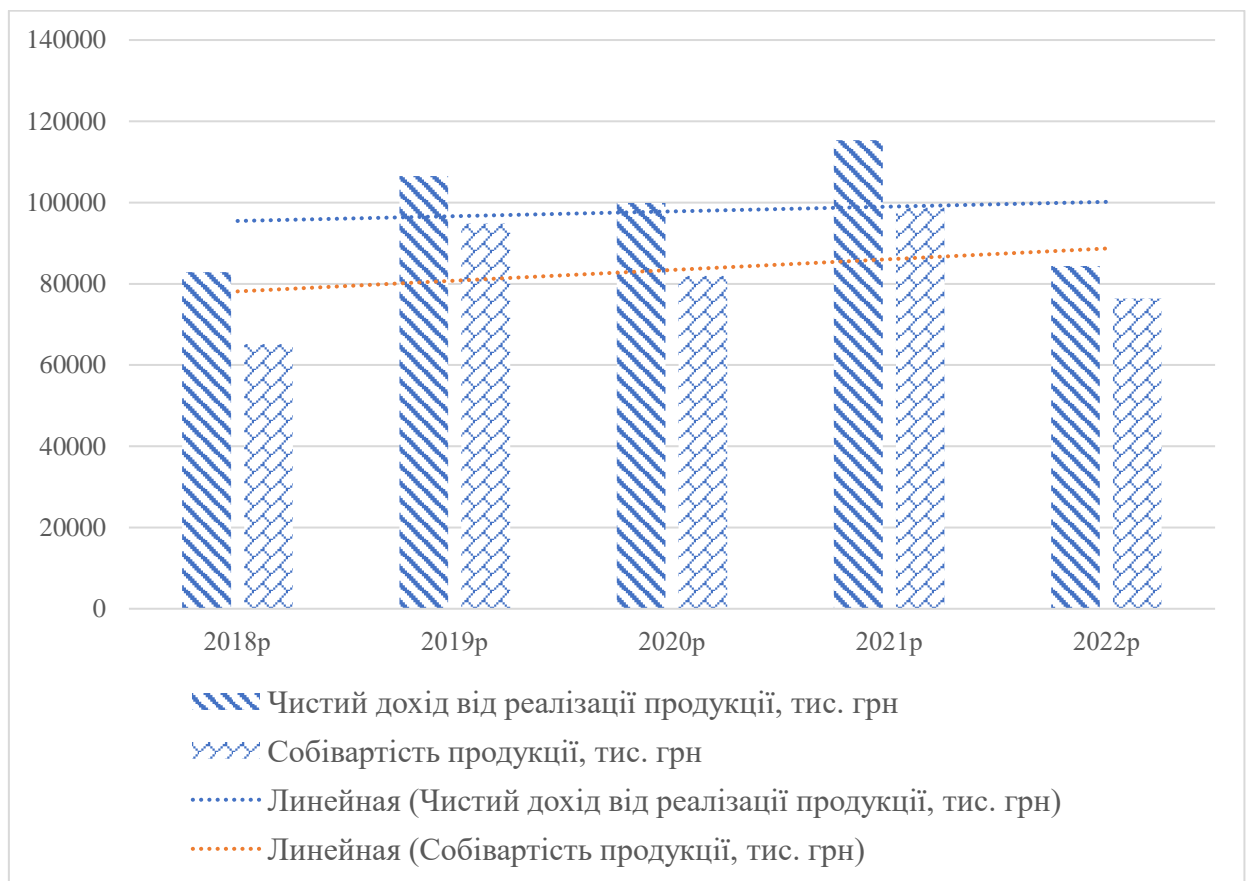


Рис. 2.1. Динаміка доходу від реалізації продукції та собівартості продукції підприємства за 2018–2022 рр.

Джерело: побудовано на основі додатку А, Б, В

В умовах ринкової економіки прибуток визнають основним показником ефективності функціонування підприємства та важливим чинником його розвитку. Цей фінансовий показник є не тільки мірою успішності, а й найсуттєвішим джерелом для забезпечення життєдіяльності підприємства. Зростання прибутку створює надійну фінансову базу для реалізації стратегії розширеного відтворення, що включає в себе розширення виробництва, впровадження нових технологій та розвиток нових ринків. Цей фінансовий ресурс не тільки дозволяє забезпечити нормальний розвиток підприємства, але й впливає на рівень задоволення соціальних та матеріальних потреб засновників, інвесторів, працівників та інших учасників підприємницького процесу. Чистий фінансовий результат досліджуваного підприємства за досліджуваний період зображено на рис. 2.2.

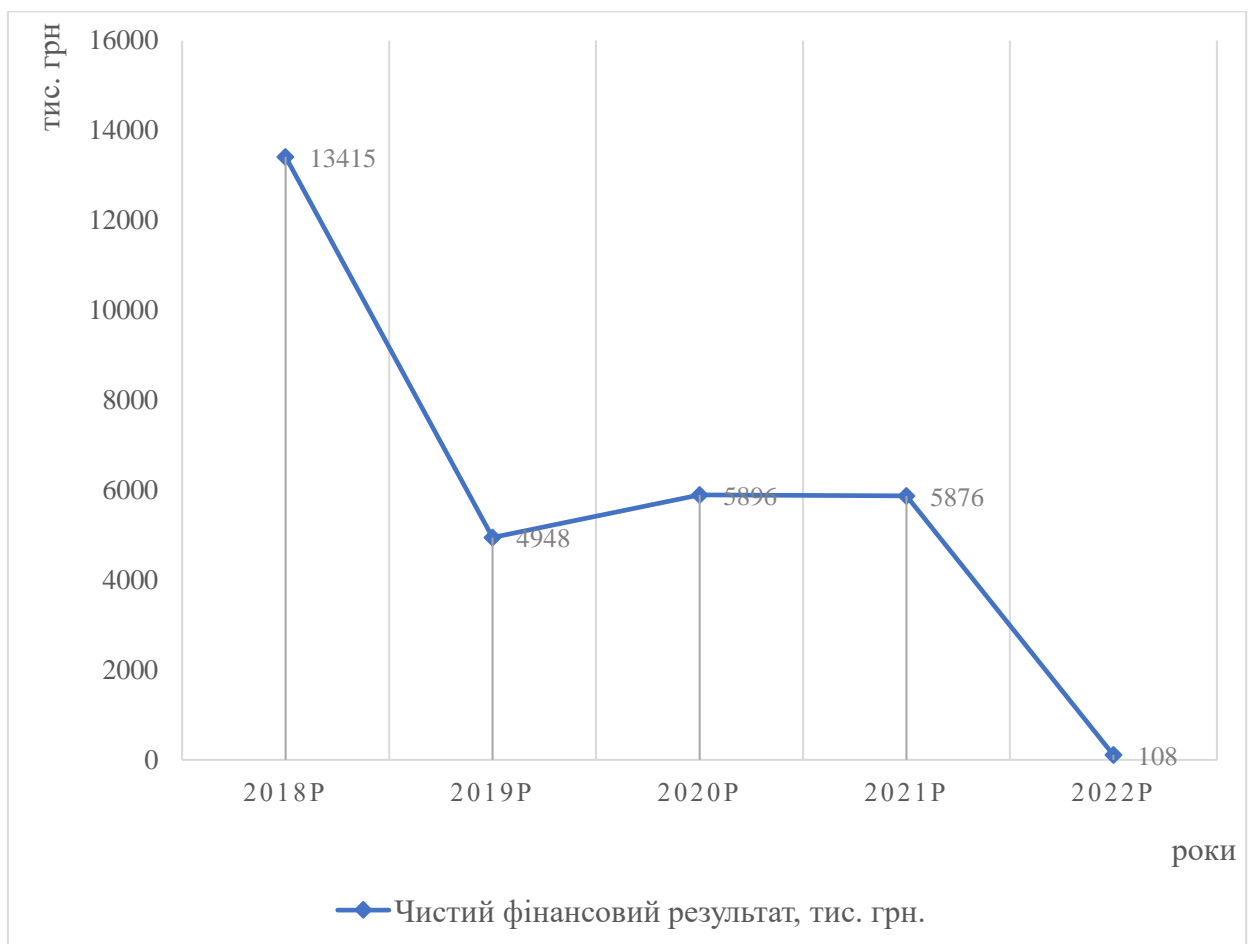


Рис. 2.2. Динаміка чистого фінансового результату підприємства за 2018–2022 рр.

Джерело: побудовано на основі додатку А, Б, В

За допомогою прибутку підприємство виконує свої фінансові зобов'язання, виплачує податки та інші обов'язкові внески, направляючи його частину на соціальні та екологічні ініціативи. Такий підхід підвищує роль підприємства в економічній системі та сприяє його утриманню як стабільного учасника ринкових відносин. Отже, своєчасне дослідження наявних аналітичних характеристик дає змогу оперативно враховувати зміни в складі та структурі ресурсного забезпечення підприємства з метою обґрунтування системи заходів щодо поліпшення фінансового стану.

Важливим показником господарської діяльності є визначення фінансової стійкості господарюючого суб'єкту. Проведемо розрахунок порогу рентабельності та запасу фінансової стійкості підприємства (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Динаміка показників порогу рентабельності та запасу фінансової стійкості підприємства за 2018 – 2022 рр.

№ з/п	Показник	Умовне позначення	2018р	2019р	2020р	2021 р	2022р	Відхилення (+,-)
1	Операційний дохід	<i>ОД</i>	82920	106518	99914	115367	84371	-30996
2	Операційні витрати	<i>ОВ</i>	74780	111045	91413	105377	81728	-23649
	змінні витрати	<i>ЗВ</i>	59058	91105	70555	98210	74930	-23280
	постійні витрати	<i>ПВ</i>	15722	19940	20858	7167	6798	-369
3	Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток (збиток)	<i>П</i>	13415	4948	5896	5876	108	-5768
4	Маржинальний дохід, тис. грн	<i>МД</i>	23862	15413	8501	17157	9441	-7716
5	Частка (коефіцієнт) маржинального доходу в операційному доході		0,288	0,145	0,085	0,149	0,112	-0,037
6	Поріг рентабельності, тис. грн	<i>ПР</i>	54590	137517	33623	48100	60696	+12596

7	Частка порогу рентабельності в операційному доході, %		65,83	129,10	33,66	41,69	71,94	+30,25
8	Зона фінансової стійкості, тис. грн		28330	-30999	66291	67267	23675	-43592
9	Запас фінансової стійкості, %		34,17	29,10	66,35	58,31	28,06	-30,25

За інформацією табл. 2.4 у звітному році порівняно з базовим спостерігається зменшення операційного доходу на 30996 тис. грн (26,84 %) операційні витрати також зменшилися на 23649 тис. грн (22,44 %). Підсумком такої динаміки стало зниження прибутку від операційної діяльності на 5768 тис. грн, що становить 98,12 %. Серед операційних витрат змінні витрати знизилися на 23280 тис. грн (23,70 %), а постійні – на 369 тис. грн (5,15 %).

Негативним із погляду динаміки фінансової стійкості підприємства є збільшення показника порогу рентабельності (на 12596 тис. грн, або 26,19 %), його частка в операційному доході зросла з 41,69 до 71,94 % (на 30,25 в. п.). Тобто якщо в базовому році для покриття операційних витрат використовувалася сума операційного доходу, що становила 41,69 % від фактичного доходу, то вже в звітному – відповідно 71,94 %.

Запас фінансової стійкості знизився з 58,31 % у базовому році до 28,06 % у звітному році; рівень цього показника залишається високим і свідчить про досить не стабільну роботу підприємства за критерієм забезпечення прибутковості операційної діяльності.

2.2. Аналіз стану та особливостей розвитку корпоративної культури підприємства

Корпоративна культура є не лише рушійною силою діяльності підприємства, але і його обличчям, відображенням основних цінностей, що

об'єднують співробітників, адже цінності залишаються не лише внутрішнім орієнтиром, але і основою для формування іміджу компанії. Крім цінностей, важливу роль в розвитку корпоративної культури відіграють принципи, які покладені в основу її розбудови та використовуються не лише всередині підприємства, але і взаємодіють із зовнішнім світом. Ці принципи трансформуються в конкретні стилі керівництва, формують корпоративну етику. Однак важливо розуміти, що визначені цінності та принципи, що положенні в основу корпоративної культури, не можуть залишитися статичними, зміни в економічному оточенні, суспільних проявах та технологічному прогресі вимагають постійного адаптування. В досліджуваному підприємстві мотивація та корпоративна культура мають свої особливості, адже розуміння цих особливостей дозволяє ефективно структурувати мотиваційні стратегії та корпоративну культуру для досягнення найвищої продуктивності та задоволення працівників в підприємстві (табл. 2.5). Корпоративна культура та мотивація взаємодіють і взаємодоповнюють один одного у сфері організаційного управління.

Отже, взаємодія корпоративної культури та мотивації підприємства є чинником у забезпеченні успіху та стабільності господарюючого суб'єкта в умовах постійного змінення бізнес-середовища.

Таблиця 2.5

Особливості мотивації в процесі формування корпоративної культури підприємства

№ з/п	Господарські процеси	Особливості	
		мотивації	корпоративної культури
1	Звичайні процеси діяльності	робота підприємства пов'язана з сільськогосподарським виробництвом, а величина матеріальних доходів може залежати від сезону посіву, збору врожаю та інших агротехнічних вимог	корпоративна культура підприємства має враховувати сезонність виробництва та створювати умови для ефективної роботи
2	Залучення до процесу виробництва	багато працівників у господарстві відчують особливий зв'язок із землею та процесом виробництва	культура повинна підтримувати це відчуття та підтримувати екологічно стійкі методи виробництва

		продукції. Можливість бути частиною цього процесу є досить сильним мотиватором	
3	Залучення до спільної справи	сільське господарство часто вимагає колективної праці, особливо під час сезонних робіт. З'єднання зусиль для досягнення спільної мети може стати потужним мотиватором.	культура має сприяти спільності цілей та визначати цінності спільної справи.
4	Відповідальність за результат	прямий вплив працівника на кількість або якість продукції може призвести до його відчуття відповідальності за кінцевий результат.	культура має підтримувати індивідуальну відповідальність та цінувати внесок кожного працівника
5	Сезонність та гнучкість процесів	запровадження гнучких робочих графіків під час сезонних робіт може підвищити мотивацію працівників.	культура повинна визнавати та підтримувати потребу гнучкості в робочому графіку.
6	Орієнтація на традиційні виробничі процеси	збереження традиційних аспектів аграрного виробництва та культурних цінностей може впливати на мотивацію працівників, особливо якщо ці аспекти важливі для спільноти.	культура має відображати та виховувати повагу до традицій та спадкоємності

Провівши аналіз системи мотивації на досліджуваному підприємстві, можемо констатувати, що вона включає різні аспекти, такі як адміністративні, економічні, соціальні, фахові, спеціальні методи (рис. 2.3).

Одним із ключових елементів є адміністративні методи, які визначаються політикою та стратегією управління, ці засоби включають у себе визначення завдань, чіткий розподіл обов'язків та інші заходи, які допомагають забезпечити ефективність діяльності та відповідність цілям підприємства.

Економічні методи на підприємстві які включають систему компенсацій та винагород, що стимулюють працівників до досягнення високих результатів, на підприємстві вона представлена фіксованою заробітною платою, преміями за досягнення поставлених завдань, іншими формами матеріального стимулювання.

Соціальні аспекти системи мотивації на даному підприємстві, орієнтовані на підтримку командної діяльності та побудову позитивного корпоративного

середовища, сюди входять методи спрямовані на розвиток комунікації між співробітниками, організацію корпоративних заходів та інші заходи, що спрямовані на формування єдності та підтримку спільних цілей.



Рис. 2.3. Методи стимулювання працівників підприємства

Джерело:

Фахові та спеціальні методи мотивації реалізуються через надання можливостей для професійного зростання працівників, вони включають

навчання, тренінги, участь у проектах та програмах розвитку, які сприяють розвитку професійних компетенцій та підвищенню кваліфікації.

Загальний підхід до системи мотивації на даному підприємстві демонструє комплексність та збалансованість, крім того, враховуються не лише економічні аспекти, але й соціальні, організаційні та професійні вимоги та потреби працівників. Такий підхід створює стійке та продуктивне робоче середовище, сприяючи якісному виконанню завдань та досягненню загальних цілей підприємства.

Таким чином, кожен з цих методів має свої переваги та може бути адаптований до конкретних потреб аграрного підприємства для забезпечення ефективної системи мотивації персоналу.

Слід відмітити, що серед наведених методів стимулювання працівників найбільш розвинутий є економічний, оскільки керівництво, в першу чергу, надає увагу матеріальному стимулюванню персоналу, інші методи також застосовується, проте не систематично та не мають постійного розвитку. Економічні методи стимулювання переважно проявляються у виплаті заробітної плати та премій (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Динаміка грошових виплат підприємства

№ з/п	Показники	2018р	2019р	2020р	2021р	2022р	Відхилення, (+,-)
1.	Витрати на оплату праці, тис. грн	11131	13402	14626	14 537	13 817	-720
2.	Відрахування на соціальні заходи, тис. грн	2615	3149	3437	3415	3247	-168
3.	Всього витрат, тис. грн	89955	102726	98881	106929	76382	-30547
4.	Середньорічна кількість працівників, осіб	127	114	101	103	106	+3
5.	Середньорічні доходи 1 працівника, тис. грн	87,65	117,56	140,63	141,14	130,35	-10,79
6.	Частка виплат у витратах, %	12,37	13,05	14,79	13,59	18,09	+4,5

Таким чином, підприємство зменшило виплати працівникам у 2022 році в порівнянні з 2021 роком на 720 тис. грн (або на 4,95%), відповідно сума

відрахувань за цей же період також знизилися на 168 тис. грн (або на 4,92%). Середньорічний дохід одного працівника господарства також знизився з 140,14 тис. грн у базовому році до 130,35 тис. грн у звітному році, і це не пов'язано із збільшенням працівників господарства на 3 особи, адже частка витрат на оплату праці у загальних витратах господарства є майже стабільною на рівні 12 – 14% і варіюється досить незначно (рис. 2. 4).

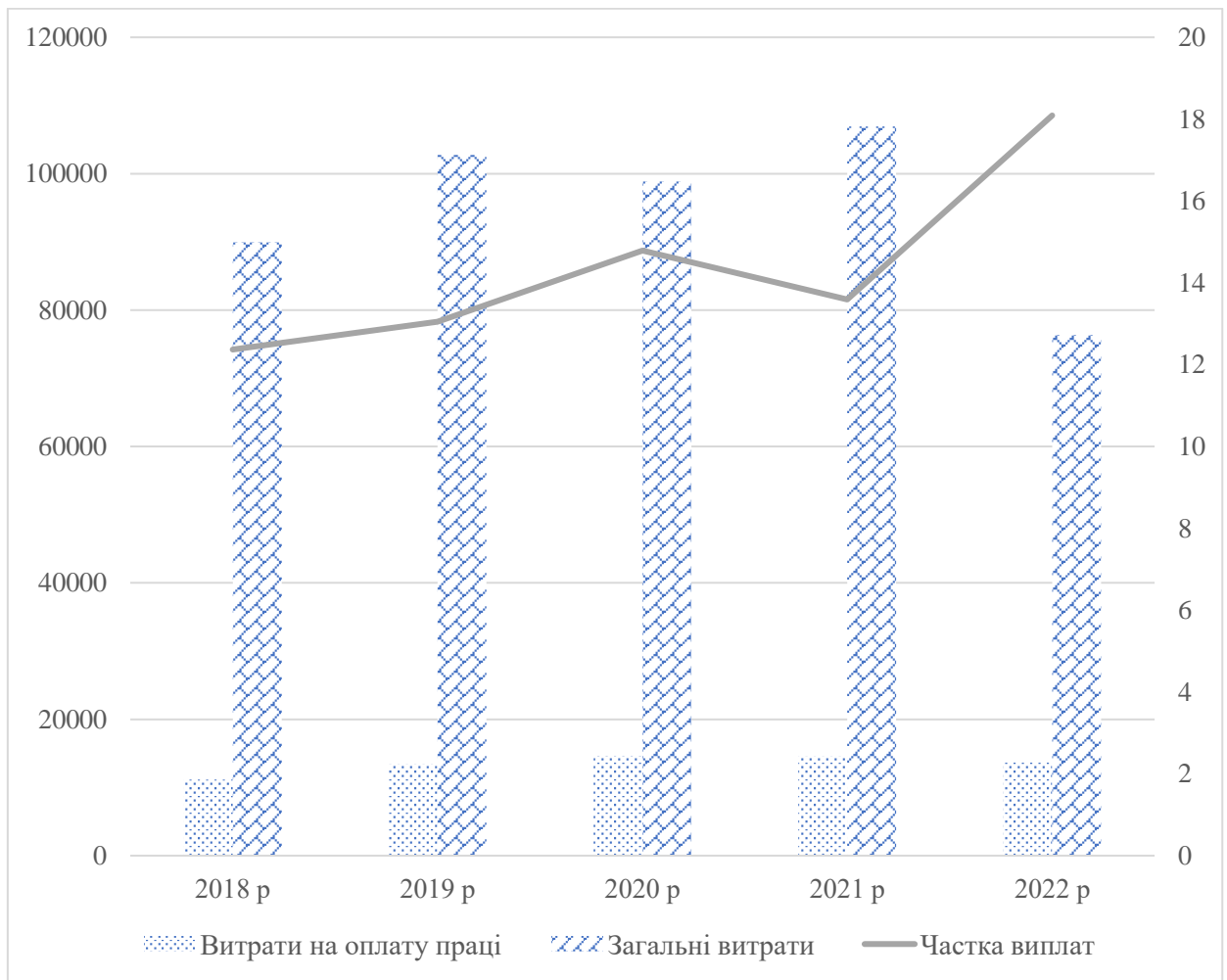


Рис. 2. 4. Динаміка матеріальних виплат персоналу підприємства

Джерело:

Слід наголосити, що в господарстві гостро стоїть питання соціального пакету, адже крім законодавчих прав на відпустки, інших елементів соціального пакету в господарстві не існує.

2.3. Дослідження структурних елементів механізмів корпоративної культури підприємства

Проведемо аналіз корпоративної культури Підприємства використовуючи SWOT-аналіз, який дозволить виокремити сильні та слабкі сторони корпоративної культури підприємства, його загрози та можливості їх подолання (табл.2.7).

Таблиця 2. 7

SWOT-аналіз корпоративної культури підприємства за 2024 рік

Сильні сторони (strengths)	Слабкі сторони (weaknesses)
1.Сильне лідерство. 2. Ефективна внутрішня та зовнішня комунікація.. 3. Припутня програма навчання та розвитку персоналу. 4.Присутнє бачення про розвиток системи винагород та стимулювання. 5.Сильний корпоративний дух та сприятлива атмосфера.	1.Недостатня внутрішня комунікація. 2. Відсутність чіткої візії. 3. Недостатньо розвинута система винагород. 4. Відсутність соціального пакету. 5. Недостатня увагу до тренінгів. 6. Часті конфліктні ситуації в колективі. 7.Недостатній рівень комп'ютеризації виробничих процесів.
Можливості (opportunities)	Загрози (threats)
1.Розвиток нових ринків. 2.Впровадження системи управління конфліктами.. 3.Вдосконалення програми мотивації. 4.Адаптація до нових технологій. 5.Розвток програм співпраці та командної роботи. 6. Покращення психологічного клімату у колективі.	1.Конкуренція на ринку. 2.Зниження попиту на продукцію підприємства. 3.Зміна технологій та вимог до ведення господарської діяльності. 4.Зменшення ефективності роботи. 5.Підвищення цін на товарно-матеріальні запаси. 6. Дефіцит персоналу/ працівників.

Таким чином, корпоративна культура підприємства потребує значного удосконалення, оскільки наявність сильних сторін не є беззаперечним свідченням про сильну культуру підприємства, на наш погляд, в даному питанні підприємство потребує значного удосконалення та розвитку, за приклад можна взяти передові підприємства, розглянути їх корпоративну культуру, залучити деякі елементи та імплементувати в свою діяльність.

Для дослідження типу корпоративної культури скористаємося методикою оцінювання корпоративної культури (OCAI). OCAI класифікує корпоративну культуру на основі чотирьох основних типів: кланова, ієрархічна, ринкова та адхократична. Кожен тип характеризується своїми унікальними особливостями та цінностями.

Оцінювальний опитувальник OCAI складається з комплексних питань, спрямованих на визначення ступеня відповідності організаційних цінностей та практично одному з чотирьох типів культур, дана методика може використовуватися як інструмент для управління змінами в корпоративній культурі, адже вона орієнтується на конкретні аспекти, які потребують уваги та втручання. Методика OCAI стала популярним інструментом для дослідження можливостей та розвитку корпоративної культури.

Таблиця 2.8

Оцінка корпоративної культури підприємства поточний стан та бажаний стан

<i>1. Найважливіші характеристики</i>		Тепер	Бажано
A	Організація унікальна за своїми особливостями. Вона нагадує велику родину. Люди мають багато спільного	5	75
B	Організація дуже динамічна і підприємницька Люди готові жертвувати собою і йти на ризик	5	10
C	Організація орієнтована на результат. Головна турбота - домогтися виконання завдання. Люди орієнтовані на суперництво і досягнення поставленої мети	65	10
D	Організація жорстко структурована і строго контролюється. Дії людей, як правило, визначаються формальними процедурами	25	5
	Усього	100	100
<i>2. Загальний стиль лідерства в організації</i>			
A	Загальний стиль лідерства в організації є приклад моніторингу, прагнення допомогти, навчити.	10	35
B	Загальний стиль лідерства в організації є прикладом підприємництва, новаторства і схильності до ризику	5	45
C	Загальний стиль лідерства в організації є прикладом діловитості, агресивності, орієнтації на результати	45	10
D	Загальний стиль лідерства в організації є прикладом координації, чіткої організації плавного ведення справ у руслі рентабельності	40	10
	Усього	100	100
<i>3. Стиль менеджменту</i>			
A	Стиль менеджменту в організації характеризується заохоченням колективної роботи, єдності й участі в прийнятті рішень	5	25
B	Стиль менеджменту в організації характеризується заохоченням індивідуального ризику, новаторства, самобутності та свободи	5	45

C	Стиль менеджменту в організації характеризується високою вимогливістю, твердим прагненням до конкурентоздатності і заохоченням до здобутків	65	15
D	Стиль менеджменту в організації характеризується гарантією зайнятості, вимогою підпорядкування, передбачуваності і стабільності у відносинах	25	15
	Усього	100	100
<i>4. Цілісність організації</i>			
A	Організацію зв'язують воедино відданість справі і взаємна довіра. Високий рівень відповідальності.	5	25
B	Організацію зв'язують воедино прихильність новаторству й прагнення до удосконалення. Акцентується необхідність бути на передових рубежах	5	25
C	Організацію об'єднує в єдине ціле акцент на досягнення мети і виконанні задачі. Загальноприйняті теми – агресивність і перемога	75	15
D	Організацію об'єднують формальні правила й офіційна політика. Важлива підтримка плавного ходу діяльності організації.	15	35
	Усього	100	100
<i>5. Стратегічні цілі</i>			
A	Організація загострює увагу на гуманному розвитку. Наполегливо підтримуються висока довіра, відкритість і співучасть	5	10
B	Організація акцентує увагу на знаходженні нових ресурсів і вирішенні нових проблем. Цінуються апробація нового і вишукування нових можливостей.	15	35
C	Організація акцентує увагу на конкурентних діях і досягненнях. Домінує цільова напруга сил і прагнення до перемоги на ринку.	55	10
D	Організація акцентує увагу на незмінності і стабільності. Домінує рентабельність, контроль і ритмічність всіх операцій	25	45
	Усього	100	100
<i>6. Критерії успіху</i>			
A	Організація визначає успіх на базі розвитку людських ресурсів, групової роботи, мотивації найманих робітників справою і турботою про людей	15	25
B	Організація визначає успіх на базі володіння унікальною чи новітньою продукцією. Це виробничий лідер і новатор.	5	25
C	Організація визначає успіх на базі перемоги на ринку і випереджуванні конкурентів. Ключ успіху - конкурентне лідерство на ринку	15	25
D	Організація визначає успіх на базі рентабельності. Успіх визначають надійне постачання, гнучкі плани - графіки і низькі виробничі витрати	65	25
	Усього	100	100

Продовжуючи визначати тип корпоративної культури підприємства проведемо розрахунок її оцінки на основі експертної думки та виконаємо рейтингування отриманих даних(табл. 2.9 та табл.2.10.).

Таблиця 2.9

Рейтинг оцінок організаційної культури підприємства

Бали оцінки «ТЕПЕР»							
1A	5	1B	5	1C	65	1D	25
2A	10	2B	5	2C	45	2D	40
3A	5	3B	5	3C	65	3D	25
4A	5	4B	5	4C	75	4D	15
5A	5	5B	15	5C	55	5D	25
6A	15	6B	5	6C	15	6D	65
Σ	40	Σ	40	Σ	320	Σ	195
$\bar{\Sigma}$	6,7	$\bar{\Sigma}$	6,7	$\bar{\Sigma}$	53,3	$\bar{\Sigma}$	32,5

Таблиця 2.10

Рейтинг оцінок організаційної культури підприємства

Бали оцінки «Бажано»							
1A	75	1B	10	1C	10	1D	5
2A	35	2B	45	2C	10	2D	10
3A	25	3B	45	3C	15	3D	15
4A	25	4B	25	4C	15	4D	35
5A	10	5B	35	5C	10	5D	45
6A	25	6B	25	6C	25	6D	25
Σ	195	Σ	185	Σ	85	Σ	135
$\bar{\Sigma}$	32,5	$\bar{\Sigma}$	30,8	$\bar{\Sigma}$	14,2	$\bar{\Sigma}$	22,5

Отримані результати узагальненої оцінки корпоративної культури підприємства засвідчують, що поточний стан корпоративної культури підприємства характеризується домінуванням альтернативи С – 53,3 балів та альтернативи D – 32,5 балів. Отже, корпоративна культура підприємства характеризується яскраво вираженим домінуванням ринкового (С) та ієрархічного (D) типу культури, тобто фактично це є ринково-ієрархічний тип корпоративної культури.

Бажаний тип культури характеризується домінуванням альтернативи А – 32,5 балів та альтернативи В – 30,8 балів. Отже, працівники підприємства

вважають для себе комфортним, якщо підприємство матиме кланово-адхократичну корпоративну культуру, і в цьому немає нічого дивного, адже таке явище як корпоративна культура, на українських підприємства не набуло значного поширення, тому працівники багатьох підприємства не бачать, а під час навіть не розуміють особливості чи переваги типів корпоративної культури.

Висновки до розділу 2.

1. Обґрунтовано, що підприємство у 2019 р. погіршило свою ліквідність та спроможне погасити свої поточні зобов'язання лише у довгостроковій перспективі. Коефіцієнт загальної ліквідності за досліджуваний період змінився не суттєво і показує, що 1,73 грошових одиниць оборотних активів припадає на одну грошову одиницю поточних зобов'язань. Коефіцієнт поточної ліквідності показує, що підприємство не спроможне у разі падіння його товарообігу покрити свої зобов'язання перед кредиторами.

2. Наголошено, що коефіцієнт загальної ліквідності має тенденцію до зростання. Зростання коефіцієнта загальної ліквідності з 1,494 у базовому році до 1,508 у звітному, тобто на 0,014 в.п. (1,4%), відбулося під впливом таких факторів. У результаті збільшення оборотних активів на 13695 тис. грн (22,19 %) коефіцієнт загальної ліквідності зріс на 0,332 в.п. Водночас за рахунок збільшення поточних зобов'язань і забезпечень на 8689 тис. грн (21,04 %) коефіцієнт загальної ліквідності знизився на 0,318 в.п. Отже, єдиним фактором зростання коефіцієнта загальної ліквідності стало збільшення оборотних активів підприємства.

3. Акцентовано увагу на показниках фінансової діяльності підприємства та зроблено наступні висновки: чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт та послуг) зменшився на 30996 тис. грн з 115367 тис. грн у 2020 році до 84371 тис. грн у 2022 році; чистий фінансовий результат підприємства має

також негативну тенденцію до зменшення, зокрема в 2022 році він зменшився на 5768 тис. грн в порівнянні з 2021 роком; собівартість продукції також зменшилася на 22370 тис. грн, з 98752 тис грн у 2021 році до 76382 тис. грн у 2022 році, проте зменшення даного показника, в даному випадку не є позитивним аспектом, адже, по-перше пов'язано із скороченням виробництва продукції, а по друге зниження собівартості не дало бажаного результату – зростання чистого фінансового результату.

4. Відмічено, що негативним із погляду динаміки фінансової стійкості підприємства є збільшення показника порогу рентабельності (на 12596 тис. грн, або 26,19 %), його частка в операційному доході зростає з 41,69 до 71,94 % (на 30,25 в. п.). Тобто якщо в базовому році для покриття операційних витрат використовувалася сума операційного доходу, що становила 41,69 % від фактичного доходу, то вже в звітному – відповідно 71,94 %. Запас фінансової стійкості знизився з 58,31 % у базовому році до 28,06 % у звітному році; рівень цього показника залишається високим і свідчить про досить не стабільну роботу підприємства за критерієм забезпечення прибутковості операційної діяльності.

5. Наголошено на тому, що загальний підхід до системи мотивації на даному підприємстві демонструє комплексність та збалансованість, крім того, враховуються не лише економічні аспекти, але й соціальні, організаційні та професійні вимоги та потреби працівників. Такий підхід створює стійке та продуктивне робоче середовище, сприяючи якісному виконанню завдань та досягненню загальних цілей підприємства.

6. Відмічено зменшення зменшило виплат працівникам у 2022 році в порівнянні з 2021 роком на 720 тис. грн (або на 4,95%), відповідно сума відрахувань за цей же період також знизилася на 168 тис. грн (або на 4,92%). Середньорічний дохід одного працівника господарства також знизився з 140,14 тис. грн у базовому році до 130,35 тис. грн у звітному році, і це не пов'язано із збільшенням працівників господарства на 3 особи, адже частка

витрат на оплату праці у загальних витратах господарства є майже стабільною на рівні 12 – 14% і варіюється досить незначно.

7. Зазначено, що корпоративна культура підприємства потребує значного удосконалення, оскільки наявність сильних сторін не є беззаперечним свідченням про сильну культуру підприємства, на наш погляд, в даному питанні підприємство потребує значного покращення та подальшого розвитку, за приклад можна взяти передові підприємства, розглянути їх корпоративну культуру, залучити деякі елементи та імплементувати в свою діяльність.

8. Зауважено, що корпоративна культура підприємства характеризується яскраво вираженим домінуванням ринкового (С) та ієрархічного (D) типу культури, тобто фактично це є ринково-ієрархічний тип корпоративної культури, проте працівники підприємства вважають для себе комфортним, якщо підприємство матиме кланово- адхократичну корпоративну культуру, і в цьому немає нічого дивного, адже таке явище як корпоративна культура, на українських підприємства не набуло значного поширення, тому працівники багатьох підприємства не бачать, а під час навіть не розуміють особливості чи переваги типів корпоративної культури

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА ШЛЯХІВ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА

3.1. Розробка рекомендацій щодо вдосконалення управління корпоративною культурою

Беручи до уваги результати дослідження попередніх підрозділів автором пропонуються наступні шляхи удосконалення корпоративної культури підприємства (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Рекомендовані шляхи удосконалення корпоративної культури підприємства

Розглянемо більш розлого змістовну наповненість кожного напрямку, який на наш огляд допоможе підприємству удосконалити корпоративну культуру підприємства.

Удосконалення візії та лідерства передбачає проведення сесій стратегічного планування для покращення чіткості та актуальності візії підприємства, розвиток лідерських якостей та підтримка активної ролі лідерів у впровадженні нових ідей та стратегій.

Вдосконалення внутрішньої комунікації має на меті впровадження ефективних систем внутрішньої комунікації, таких як регулярні наради, інформаційні бюлетені та внутрішні чати, створення культури відкритості, де працівники вільно обмінюються ідеями та думками.

Розширення системи винагород та стимулювання передбачає оновлення систем винагород та бонусів для забезпечення адекватної мотивації та визнання досягнень працівників, впровадження програми розвитку кар'єри та навчання як частини системи мотивації.

Активний розвиток програм тренінгів має на меті проведення систематичного аналізу потреб у навчанні та розвитку персоналу підприємства, залучення зовнішніх експертів для проведення тренінгів та менторингу.

Вирішення конфліктів та підтримка командної роботи передбачає запровадження системи попередження та вирішення конфліктів на ранніх стадіях, розвиток командної роботи та взаємодії між відділами.

Створення програм адаптації має на меті створення команди для моніторингу технологічних трендів та швидкої адаптації до нових умов та викликів.

Зміцнення корпоративного духу передбачає організацію корпоративних заходів, які сприяють єднанню колективу та підтримці корпоративного духу, впровадження внутрішніх програм волонтерства та соціальної відповідальності.

Створення механізмів залучення до процесу прийняття рішень передбачає розробку механізмів для залучення працівників до процесу прийняття стратегічних рішень, створення форумів та платформ для обговорення ідей та внесення пропозицій.

Збільшення довіри та компетентностей керівництва передбачає впровадження системи оцінки роботи керівництва та звітування перед командою.

Моніторинг та аналіз результатів має на меті впровадження системи моніторингу та оцінки ефективності впроваджених змін в корпоративній культурі, регулярний аналіз результатів SWOT-аналізу та коригування стратегії розвитку.

Як засвідчили результати аналізу, одним з напрямів удосконалення є зміна типу корпоративної культури на таку до якої прагнуть працівники лікарні (рис. 3.2).

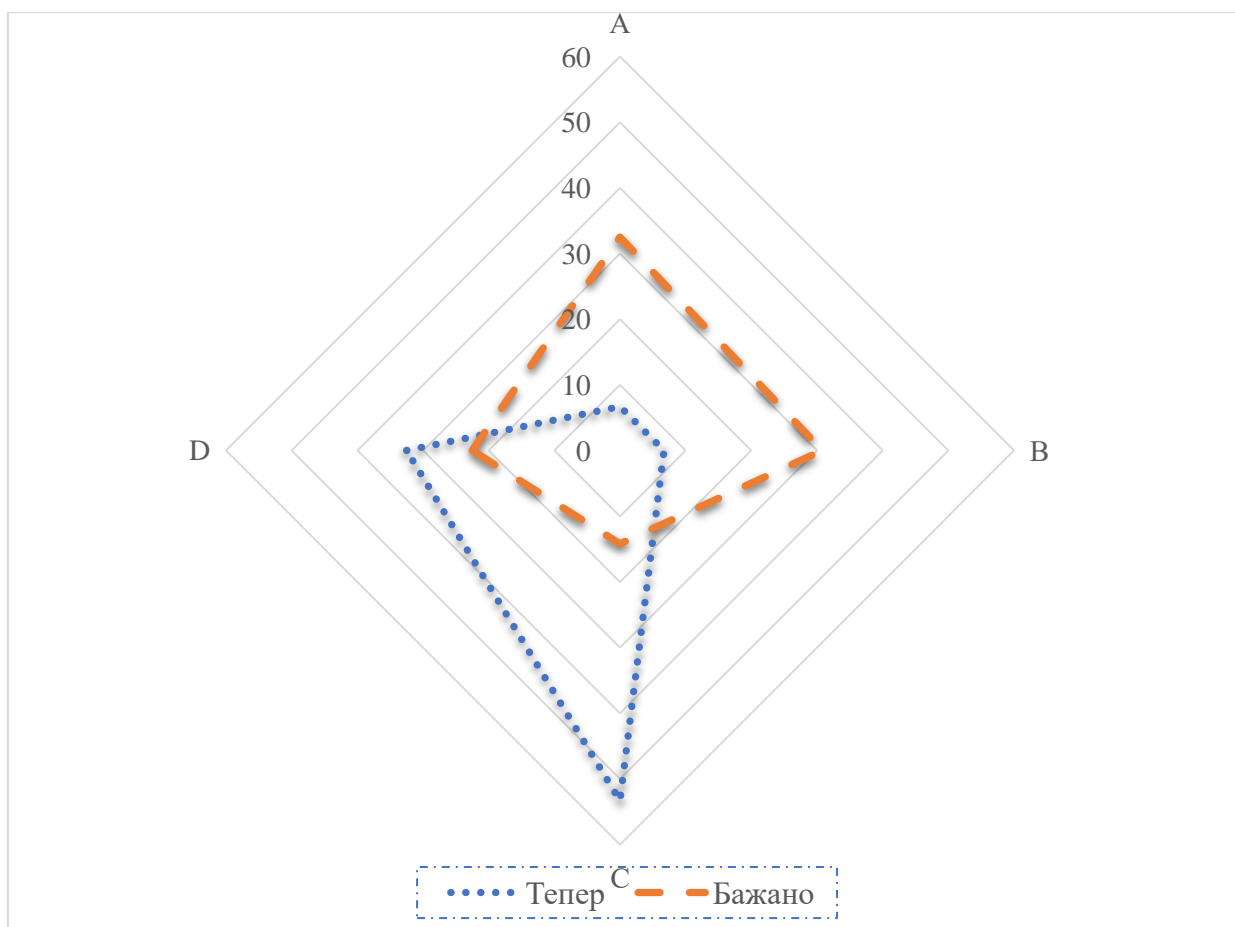


Рис. 3.2. Профіль корпоративної культури підприємства

Культура організації грає ключову роль у формуванні робочого середовища та взаємодії між працівниками. Такі типи корпоративної культури, як кланово-адхократична, можуть бути вважаються оптимальними для працівників за наступними причинами:

1. Адхократична культура характеризується високою гнучкістю та здатністю до адаптації до змін, процеси прийняття рішень є творчими та інноваційними, що дозволяє ефективно реагувати на зміни у ринкових умовах.

2. Кланова культура покладає акцент на спільноті та взаємній підтримці, процеси комунікації стимулюють взаємодію між працівниками та підтримують відчуття спільної мети.

3. Обидва типи культури підтримують активний процес розвитку та навчання працівників, адхократична культура сприяє творчому розвитку, а кланова — внутрішньому обміну знаннями та навичками.

4. Кланова культура сприяє створенню позитивного робочого середовища, де важливі цінності визнані та стимульовані, що може позитивно позначитися на мотивації працівників.

5. Адхократична культура сприяє розвитку самостійності та ініціативи, процеси прийняття рішень часто базуються на творчості та самодисципліні.

6. Адхократія спрощує бюрократичні процеси, дозволяючи працівникам більш ефективно та швидко реагувати на виклики та можливості, а кланова культура може створювати сприятливі умови для роботи, сприяючи створенню позитивного та підтримуючого робочого середовища, що допомагає протистояти стресам.

Отже, обрані типи культури можуть забезпечити оптимальні умови для розвитку підприємства, де спільнота та гнучкість є ключовими складовими успішного функціонування.

Покращення системи інформування працівників може виявитися ефективним інструментом для підвищення іміджу керівництва та самої компанії в очах співробітників, тому рекомендуємо адміністрації підприємства звернути увагу на внутрішній PR (рис. 3.3). Нами пропонується

визначити особу з адміністрації підприємства, яка буде відповідати за внутрішній піар, оскільки визначення конкретної особи дозволяє чітко визначити обов'язки та відповідальність цього працівника, що сприяє більш ефективному виконанню завдань, а виплати щомісячних премій, за додаткове навантаження ефективно використовувати ресурси підприємства, оскільки витрати спрямовані на ті напрями, де досягаються позитивні результати.



Рис. 3.3. Рекомендовані напрями запровадження внутрішнього PR елементу в механізм корпоративної культури підприємства

Кожен з цих заходів може мати економічний ефект, так як покращення комунікації та підвищення ефективності внутрішніх процесів призведе до підвищення продуктивності, зниження помилок та витрат часу на уточнення інформації. Крім того, покращення співпраці з потенційними клієнтами беззаперечно буде сприяти підвищенню їхньої лояльності та збільшенню обсягів продажів.

Наступним напрямом удосконалення механізму корпоративної культури є впровадження менторства в господарській діяльності підприємства.

Впровадження елементів наставництва в корпоративну культуру сільськогосподарського підприємства може мати значний позитивний вплив на розвиток персоналу та загальну ефективність господарства. Розглянемо деякі ключові аспекти, які підкреслюють необхідність менторства в цьому контексті (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Рекомендовані напрями удосконалення механізму корпоративної культури шляхом імплементації менторства

№ з/п	Заходи	Виклики	Можливості
	Передача досвіду та знань	Сільське господарство вимагає спеціальних знань та навичок, які найкраще передаються через досвід	Менторство дозволяє старшим робітникам передавати свої знання та практичні навички молодшим
	Адаптація нових працівників	Для нових працівників у сільському господарстві може бути важко адаптуватися через особливості галузі	Менторство надає можливість новачкам отримати необхідну допомогу та підтримку від досвідчених колег
	Стимулювання розвитку кар'єри	При переводі на нову посаду виникає проблема застосування нових знань та вмінь	Молоді спеціалісти можуть здобувати нові знання та навички, що сприяє підвищенню їхньої ефективності та зростанню в кар'єрі
	Покращення комунікації в колективі	Виникнення непорозумінь спричиняє конфліктні ситуації	Менторство сприяє покращенню внутрішньої комунікації та встановленню довіри в колективі
	Зменшення втрати досвіду при виході на пенсію	У сільському господарстві досвід відіграє критичну роль, і його втрата через вихід на пенсію може бути проблемою.	Менторство дозволяє передавати цей досвід молодшому поколінню
	Підтримка при вирішенні труднощів	Робота в сільському господарстві може бути важко через різноманітні фактори, такі як погода, ринкові умови тощо.	Менторство надає можливість підтримки та консультацій у вирішенні проблемних та ризикових ситуацій

Сприяння впровадження нових технологій	За останні роки в сільському господарстві відбувається швидкий технологічний прогрес.	Менторство може сприяти переходу до нових технологій, допомагаючи працівникам освоїти та впроваджувати інновації, знижує опір змінам
--	---	--

Усі ці фактори підкреслюють важливість менторства в сільському господарстві, де навички та досвід є критичними для успішної діяльності підприємства. Менторство створює ефективний механізм передачі знань, сприяння розвитку та підтримці персоналу, а також сприяє створенню сприятливої комунікації та розвитку корпоративної культури.

Ще одним важливим напрямом удосконалення механізму корпоративної культури підприємства є організація та проведення різноманітних заходів, які спрямовані на згуртування колективу підприємства (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Проект корпоративних заходів підприємства

Орієнтовна дата	Захід	Мета заходу	Очікуваний ефект
14 серпня	День урожаю	Відзначення та відзначення зусиль працівників, виведення їх досягнень на передній план	Зміцнення почуття практичної важливості кожного працівника
30 вересня	Змагання з футболу	Підвищення фізичного здоров'я працівників, командоутворення	Покращення загального здоров'я, зміцнення взаємовідносини в колективі
1 січня	Святкування Нового Року	Підвищення морального духу, підбадьорення колективу перед новим робочим роком	Створення позитивної атмосфери, підвищення робочого ентузіазму
25 числа щомісяця	День іменника	Підкреслення індивідуальності та цінності кожного працівника	Підвищення самооцінки, підтримка позитивних відносин у колективі
15 квітня	Тематичний тренінг «Підвищення ефективності комунікації»	Навчити працівників взаємодіяти ефективно та досягати взаєморозуміння	Покращення комунікації в колективі, зниження конфліктів

20 червня	День сім'ї	Зміцнення зв'язків між родинами працівників, відзначення ролі сім'ї в підтримці колективу	Підвищення сприйняття підприємства як родини, покращення взаємовідносини
5 жовтня	Тренінг з управління стресом	Навчити працівників стратегіям подолання стресу та підтримки психічного здоров'я	Зниження рівня стресу, покращення загального самопочуття
18 листопада	Спільне висаджування лісу	Підвищення екологічної свідомості, створення позитивного екологічного впливу	Відчуття гідності за участь у збереженні екосистеми
10 грудня	Корпоративна різдвяна вечірка	Сприяння згуртованості колективу	Створення позитивного настрою

Запропоновані заходи та тренінги спрямовані на розвиток різних аспектів внутрішньої культури, покращення взаємовідносини трудового колективу, а також подолання конфліктів та управління стресом.

3.2. Оцінювання економічної ефективності запропонованих заходів удосконалення механізмів корпоративної культури підприємства

Провівши аналіз господарської діяльності підприємства, дослідивши стан корпоративної культури підприємства автором були рекомендовані напрями удосконалення механізмів корпоративної культури та її напрямів, при цьому було враховано результативність діяльності господарства, економічну ситуацію в країні, спад виробництва та реалізації продукції в результаті воєнної агресії та світової пандемії. Чому автор робить акцент на цьому моменті? Тому, що запропоновані шляхи удосконалення механізмів корпоративної культури є недорого вартісними, тим паче, що із перелічених заходів підприємство може самостійно обрати першочерговість їх впровадження.

Проте, слід наголосити, що підприємство має сконцентрувати зусилля щодо розвитку корпоративної культури та удосконалення її механізмів,

оскільки корпоративна культура має важливу та дуже «чуттєву» складову – це соціальна складова.

Варто відмітити, що запропоновані заходи мають і економічну ефективність, і організаційну ефективність. економічна ефективність проявляється у зниженні витрат на підготовку та адаптацію працівників, збільшенні продуктивності та якості роботи, зменшенні конфліктів, а відтак і стресових ситуацій. організаційний ефект проявляється в привабливості підприємства для своїх працівників, збільшенні рівня задоволеності та лояльності персоналу, створенні позитивного робочого середовища та командного духу. Проведемо розрахунок економічної ефективності запропонованих заходів, підкріпивши наші пропозиції математичними обрахунками. Для оцінки загального економічного ефекту від розроблених рекомендацій щодо вдосконалення механізмів корпоративної культури підприємства використаємо традиційний метод розрахунку ефекту, широко застосовуваний в економічній літературі. Оцінимо витрати підприємства на проектні заходи (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Проектні витрати підприємства на виконання заходів з удосконалення механізмів корпоративної культури у 2024 році

№ з/п	Види витрат	Сума, грн	Річна сума витрат, грн
1	Премія працівнику за додаткове навантаження (заступник начальника відділу кадрів)	7000	77000
1	Відрахування на соціальні заходи	1540	16940
3	Річний бюджет на проведення корпоративних свят	220000	220000
4	Створення центру інформації		
	Витрати на обладнання центру інформації, канцтовари тощо	8000	80000
5	Внутрішній PR		
	електронні розсилки	400	4000
	Електронна «гаряча лінія»	220	2200
6	Проведення тренінгів (передбачено 2 тренінги)	25000	50000
	Разом	262160	450140

Прогнозовані витрати на розвиток корпоративної культури підприємства та удосконалення її механізмів у 2024 році становитимуть 450140 грн.

Взявши до уваги результати проведеного аналізу, зокрема фінансових результатів діяльності підприємства, нами встановлено, що середньорічний приріст чистого доходу від реалізації продукції становить 7,8%, чистого фінансового результату 8,5%, рентабельності 1,5%, розрахуємо прогнозні дані зазначених показників(табл. 3.4). Економічний ефект від впровадження заходів – це різниця між планованим приростом виручки, отриманої від додаткового товарообігу та витратами на реалізацію заходів.

Таблиця 3.4

Прогноз динаміки доходів підприємства від запропонованих заходів підприємства

№ з/п	Показники	Умовні позначення	Роки					Відхилення, (+,-)
			2022	2023	2024	2025	2026	
1	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	ЧД	84371	90952	98046	105694	113938	+8244
2	Чистий фінансовий результат, тис. грн	ЧР	108	117	126	148	160	+12
3	Рентабельність,%	Р	0,14	0,15	0,152	0,154	0,157	+0,003

Для розрахунку економічного ефекту від впровадження заходів використаємо рентабельність та чистий фінансовий результат підприємства та розрахуємо за формулою:

$$E_{\text{еф}} = \text{ЧР} : \text{ЧД} \times 100, \quad (3.1)$$

де, $E_{\text{еф}}$ – економічний ефект від запропонованих заходів, %,

ЧР – чистий фінансовий результат, тис. грн,

ЧД – чистий дохід від реалізації продукції (робіт, товарів, послуг),
тис. грн

$$E_{\text{ef}2022} = 108 : 84371 \times 100 = 0,128\%.$$

$$E_{\text{ef}2023} = 117 : 90952 \times 100 = 0,129\%.$$

$$E_{\text{ef}2024} = 126 : 98046 \times 100 = 0,129\%.$$

$$E_{\text{ef}2025} = 148 : 105694 \times 100 = 0,140\%.$$

$$E_{\text{ef}2026} = 160 : 113938 \times 100 = 0,140\%.$$

Отже, констатуємо, що економічний ефект від запропонованих заходів є стабільним та має тенденцію до зростання, що підтверджує дієвість запропонованих шляхів удосконалення механізмів корпоративної культури підприємства, оскільки впровадження заходів дозволить підвищити чистий фінансовий результат господарства на 0,128% у 2022 р., на 0,129% у 2023 р. та 2024 році, на 0,14% у 2025 – 2026 рр. у порівнянні з чистим доходом від реалізації продукції.

Аби підтвердити чи спростувати попередній висновок щодо дієвості запропонованих заходів, проведемо розрахунок економічного ефекту ще одним способом.

Визначаємо рентабельність до впровадження заходів:

$$P = \text{ЧР} : \text{ЧД} \times 100, \quad (3.2)$$

$$P_{2022} = 108 : 84371 \times 100 = 0,128\%.$$

$$P_{2023} = 117 : 90952 \times 100 = 0,129\%.$$

$$P_{2024} = 126 : 98046 \times 100 = 0,129\%.$$

$$P_{2025} = 148 : 105694 \times 100 = 0,140\%.$$

$$P_{2026} = 160 : 113938 \times 100 = 0,140\%.$$

Визначимо економічний ефект після впровадження заходів:

$$E_{\text{еф}} = (1 - (P : 100)) \times \text{ЧД} : (P : 100), \quad (3.3)$$

$$E_{\text{ф}2022} = (1 - 0,128 : 100) \times 84371) : (0,128 : 100) = 84371.$$

$$E_{\text{ф}2023} = (1 - 0,129 : 100) \times 90952) : (0,129 : 100) = 70414.$$

$$E_{\text{ф}2024} = (1 - 0,129 : 100) \times 98046) : (0,129 : 100) = 75906.$$

$$E_{\text{ф}2025} = (1 - 0,140 : 100) \times 105694) : (0,140 : 100) = 75390.$$

$$E_{\text{ф}2026} = (1 - 0,140 : 100) \times 113938) : (0,140 : 100) = 81270.$$

Графічне відображення економічного ефекту після впровадження запропонованих заходів зображено на рис. 3.4.

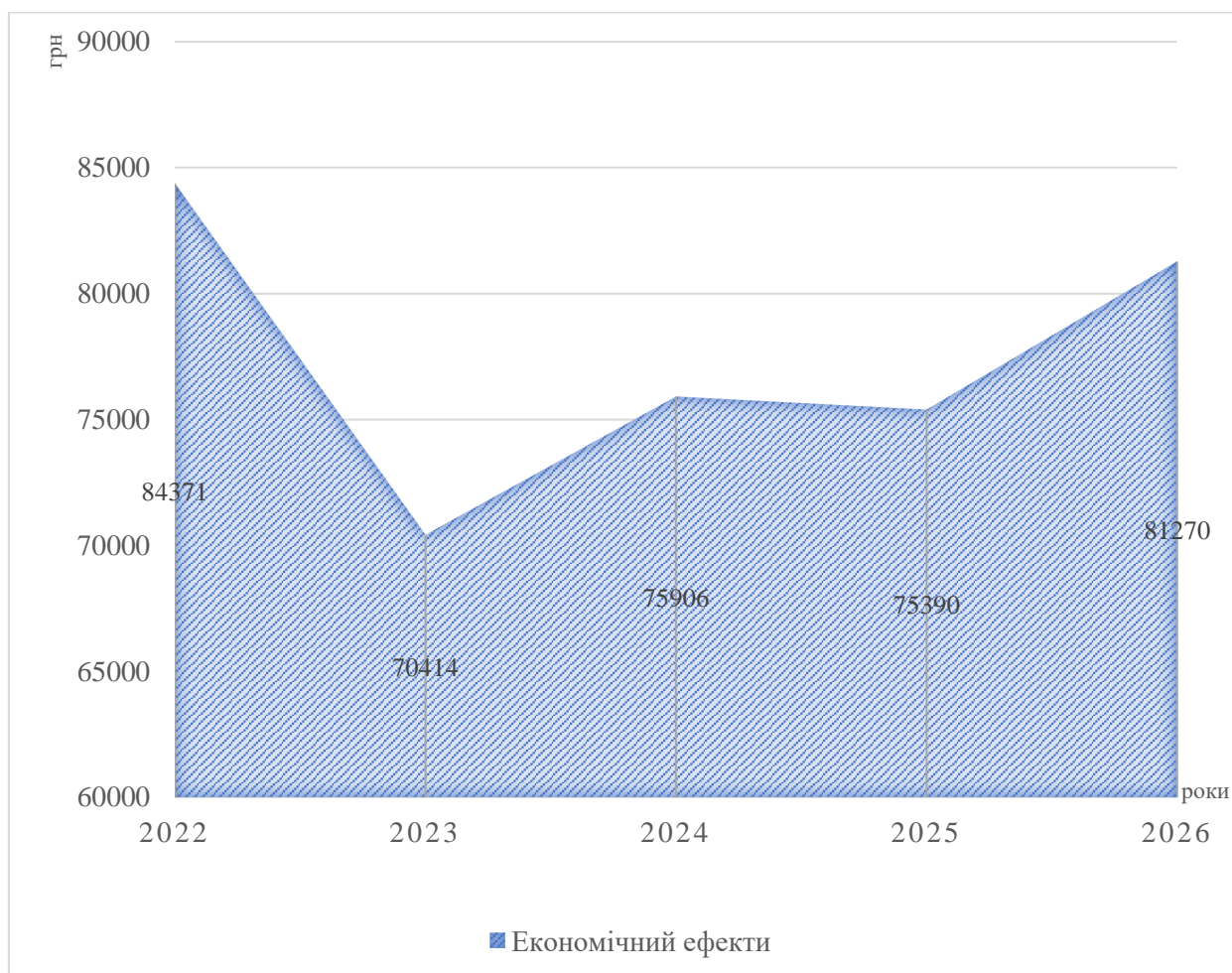


Рис. 3.4. Прогноз динаміки економічного ефекту після впровадження запропонованих заходів удосконалення механізмів корпоративної культури підприємства

Таким чином, ефект від впровадження рекомендованих заходів має позитивну динаміку, а варіація числових значень є незначною, це означає, що впровадження заходів для удосконалення механізмів корпоративної культури підприємства призведе до зростання чистого доходу господарства, тобто вдосконалення механізмів корпоративної культури підприємства не лише ефективно впливатиме на роботу підприємства, але й стабілізує його фінансові показники. Слід наголосити що результати аналізу свідчать про те, що внесені зміни сприяють зростанню чистого доходу господарства, що може бути ключовим чинником у підвищенні конкурентоспроможності та стійкості підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища. Такий підхід підкреслює важливість стратегічного управління корпоративною культурою як інструменту для досягнення позитивних економічних результатів та створення стійкої основи для подальшого розвитку підприємства.

Висновки до розділу 3.

1. Визначено ключові напрями удосконалення механізмів корпоративної культури підприємства, які полягають в наступному: удосконалення візії та лідерства, вдосконалення внутрішньої комунікації, розширення системи винагород та стимулювання, активний розвиток програм тренінгів, вирішення конфліктів та підтримка командної роботи, створення програм адаптації, зміцнення корпоративного духу, створення механізмів залучення до процесу прийняття рішень, збільшення довіри та компетентностей керівництва, моніторинг та аналіз результатів.

2. Відзначено, що культура організації грає ключову роль у формуванні робочого середовища та взаємодії між працівниками. Такі типи корпоративної культури, як кланово-адхократична, можуть бути вважаються оптимальними для працівників за наступними причинами: адхократична культура характеризується високою гнучкістю та здатністю до адаптації до змін,

процеси прийняття рішень є творчими та інноваційними, що дозволяє ефективно реагувати на зміни у ринкових умовах; кланова культура покладає акцент на спільноті та взаємній підтримці, процеси комунікації стимулюють взаємодію між працівниками та підтримують відчуття спільної мети. Наголошено, що обрані типи культури можуть забезпечити оптимальні умови для розвитку підприємства, де спільнота та гнучкість є ключовими складовими успішного функціонування.

3. Запропоновано визначити особу з адміністрації підприємства, яка буде відповідати за внутрішній піар, оскільки визначення конкретної особи дозволяє чітко визначити обов'язки та відповідальність цього працівника, що сприяє більш ефективному виконанню завдань, а виплати щомісячних премій, за додаткове навантаження ефективно використовувати ресурси підприємства, оскільки витрати спрямовані на ті напрями, де досягаються позитивні результати.

4. Наголошено, що покращення системи інформування працівників може виявитися ефективним інструментом для підвищення іміджу керівництва та самої компанії в очах співробітників, тому рекомендовано адміністрації підприємства звернути увагу на внутрішній PR, зокрема створення Центру інформації, проведення регулярних зборів та нарад відкритого формату, проведення внутрішніх комунікаційних заходів, проведення тренінгів та семінарів для професійного розвитку. Кожен з цих заходів може мати економічний ефект, так як покращення комунікації та підвищення ефективності внутрішніх процесів призведе до підвищення продуктивності, зниження помилок та витрат часу на уточнення інформації.

5. Пропонується застосовувати в діяльності господарства менторства, адже впровадження елементів наставництва в корпоративну культуру сільськогосподарського підприємства може мати значний позитивний вплив на розвиток персоналу та загальну ефективність господарства. Менторство створює ефективний механізм передачі знань, сприяння розвитку та підтримці

персоналу, а також сприяє створенню сприятливої комунікації та розвитку корпоративної культури.

6. Рекомендовано проведення різноманітних заходів, які спрямовані на згуртування колективу підприємства, зокрема це можуть бути день урожаю, День іменника, День сім'ї, корпоративна різдвяна вечірка, екоініціати (висаджування лісу), тренінг з управління стресом та інші. Запропоновані заходи та тренінги спрямовані на розвиток різних аспектів внутрішньої культури, покращення взаємовідносини трудового колективу, а також подолання конфліктів та управління стресом.

7. Відмічено, що економічний ефект від запропонованих заходів є стабільним та має тенденцію до зростання, що підтверджує дієвість запропонованих шляхів удосконалення механізмів корпоративної культури підприємства, оскільки впровадження заходів дозволить підвищити чистий фінансовий результат господарства на 0,128% у 2022 р., на 0,129% у 2023 р. та 2024 році, на 0,14% у 2025 – 2026 рр. у порівнянні з чистим доходом від реалізації продукції.

Отже, запропоновані напрями вдосконалення механізму корпоративної культури сільськогосподарського підприємства виявилися ефективними та сприяють стабільному покращенню його фінансових показників.

Менторство, як ефективний механізм передачі знань та розвитку персоналу, сприятиме не лише підвищенню кваліфікації співробітників, але й формуватиме сприятливі умови для взаємодії та співпраці всередині організації. Це також матиме позитивний вплив на удосконалення комунікації всередині підприємства та розвитку корпоративної культури, що, в свою чергу, позитивно впливатиме на загальну ефективність господарства.

ВИСНОВКИ

1. Зазначено, що корпоративна культура являє собою комплекс певних ідей, цінностей, еталонів поведінки, настроїв і способів ведення професійної діяльності, що мають ділитися всіма членами організації, також культуру можна також розглядати як інструмент стратегічного розвитку організації на основі стимулювання інновацій та керівництва всередині неї.

2. Наголошено, що створення потужної корпоративної культури є складним завданням, що включає низку аспектів, і не існує універсального рецепту для досягнення успіху в цьому напрямку.

3. Визначено, що корпоративна культура як кожна система корпоративна культура має специфічні, притаманні тільки їй, елементи, зокрема: цінності, лідерство, комунікація, навчання та розвиток, співпраця та тимблдинг, ритуали та символи, системи та процеси, реагування на зміни Ці елементи взаємодіють, створюючи конкретний характер корпоративної культури, який визначає спосіб функціонування та організації взаємодії її членів.

4. Наголошено, що корпоративна культура важлива для будь-якої організації, оскільки управляючи нею можна впливати на мотивацію працівників; привабливість підприємства як роботодавця, що відбивається на плинності кадрів; моральність кожного працівника, його ділову репутацію; продуктивність та ефективність трудової діяльності; якість роботи працівників; характер особистісних та виробничих відносин в організації; творчий потенціал службовців.

5. Відмічено, що механізм управління корпоративною культурою можна розглядати як складну систему взаємодій та елементів, що розробляють спосіб функціонування та спілкування всередині підприємства. Це не просто набір правил чи вказівок; це є основою, на якій обґрунтовується спільний менталітет та цінність усіх членів організації, оскільки він є каркасом на якому ґрунтується успішна та стійка організаційна ідентичність.

6. Обґрунтовано, що підприємство» у 2019 р. погіршило свою ліквідність та спроможне погасити свої поточні зобов'язання лише у довгостроковій перспективі. Коефіцієнт загальної ліквідності за досліджуваний період змінився не суттєво і показує, що 1,73 грошових одиниць оборотних активів припадає на одну грошову одиницю поточних зобов'язань. Коефіцієнт поточної ліквідності показує, що підприємство не спроможне у разі падіння його товарообігу покрити свої зобов'язання перед кредиторами.

7. Акцентовано увагу на показниках фінансової діяльності підприємства та зроблено наступні висновки: чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт та послуг) зменшився на 30996 тис. грн з 115367 тис. грн у 2020 році до 84371 тис. грн у 2022 році; чистий фінансовий результат підприємства має також негативну тенденцію до зменшення, зокрема в 2022 році він зменшився на 5768 тис. грн в порівнянні з 2021 роком; собівартість продукції також зменшилася на 22370 тис. грн, з 98752 тис. грн у 2021 році до 76382 тис. грн у 2022 році, проте зменшення даного показника, в даному випадку не є позитивним аспектом, адже, по-перше пов'язано із скороченням виробництва продукції, а по друге зниження собівартості не дало бажаного результату – зростання чистого фінансового результату.

8. Відмічено, що негативним із погляду динаміки фінансової стійкості підприємства є збільшення показника порогу рентабельності (на 12596 тис. грн, або 26,19 %), його частка в операційному доході зросла з 41,69 до 71,94 % (на 30,25 в. п.). Тобто якщо в базовому році для покриття операційних витрат використовувалася сума операційного доходу, що становила 41,69 % від фактичного доходу, то вже в звітному – відповідно 71,94 %. Запас фінансової стійкості знизився з 58,31 % у базовому році до 28,06 % у звітному році; рівень цього показника залишається високим і свідчить про досить не стабільну роботу підприємства за критерієм забезпечення прибутковості операційної діяльності.

9. Наголошено на тому, що загальний підхід до системи мотивації на даному підприємстві демонструє комплексність та збалансованість, крім того,

враховуються не лише економічні аспекти, але й соціальні, організаційні та професійні вимоги та потреби працівників. Такий підхід створює стійке та продуктивне робоче середовище, сприяючи якісному виконанню завдань та досягненню загальних цілей підприємства.

10. Зазначено, що корпоративна культура підприємства потребує значного удосконалення, оскільки наявність сильних сторін не є беззаперечним свідченням про сильну культуру підприємства, на наш погляд, в даному питанні підприємство потребує значного покращення та подальшого розвитку, за приклад можна взяти передові підприємства, розглянути їх корпоративну культуру, залучити деякі елементи та імплементувати в свою діяльність.

11. Зауважено, що корпоративна культура підприємства характеризується яскраво вираженим домінуванням ринкового (С) та ієрархічного (D) типу культури, тобто фактично це є ринково-ієрархічний тип корпоративної культури, проте працівники підприємства вважають для себе комфортним, якщо підприємство матиме кланово-адхократичну корпоративну культуру, і в цьому немає нічого дивного, адже таке явище як корпоративна культура, на українських підприємствах не набуло значного поширення, тому працівники багатьох підприємств не бачать, а під час навіть не розуміють особливості чи переваги типів корпоративної культури.

12. Визначено ключові напрями удосконалення механізмів корпоративної культури підприємства, які полягають в наступному: удосконалення візії та лідерства, вдосконалення внутрішньої комунікації, розширення системи винагород та стимулювання, активний розвиток програм тренінгів, вирішення конфліктів та підтримка командної роботи, створення програм адаптації, зміцнення корпоративного духу, створення механізмів залучення до процесу прийняття рішень, збільшення довіри та компетентностей керівництва, моніторинг та аналіз результатів.

13. Відзначено, що культура організації грає ключову роль у формуванні робочого середовища та взаємодії між працівниками. Такі типи корпоративної

культури, як кланово-адхократична, можуть бути вважаються оптимальними для працівників за наступними причинами: адхократична культура характеризується високою гнучкістю та здатністю до адаптації до змін, процеси прийняття рішень є творчими та інноваційними, що дозволяє ефективно реагувати на зміни у ринкових умовах; кланова культура покладає акцент на спільноті та взаємній підтримці, процеси комунікації стимулюють взаємодію між працівниками та підтримують відчуття спільної мети. Наголошено, що обрані типи культури можуть забезпечити оптимальні умови для розвитку підприємства, де спільнота та гнучкість є ключовими складовими успішного функціонування.

14. Запропоновано визначити особу з адміністрації підприємства, яка буде відповідати за внутрішній піар, оскільки визначення конкретної особи дозволяє чітко визначити обов'язки та відповідальність цього працівника, що сприяє більш ефективному виконанню завдань, а виплати щомісячних премій, за додаткове навантаження ефективно використовувати ресурси підприємства, оскільки витрати спрямовані на ті напрями, де досягаються позитивні результати.

15. Наголошено, що покращення системи інформування працівників може виявитися ефективним інструментом для підвищення іміджу керівництва та самої компанії в очах співробітників, тому рекомендовано адміністрації підприємства звернути увагу на внутрішній PR, зокрема створення Центру інформації, проведення регулярних зборів та нарад відкритого формату, проведення внутрішніх комунікаційних заходів, проведення тренінгів та семінарів для професійного розвитку. Кожен з цих заходів може мати економічний ефект, так як покращення комунікації та підвищення ефективності внутрішніх процесів призведе до підвищення продуктивності, зниження помилок та витрат часу на уточнення інформації.

16. Пропонується застосовувати в діяльності господарства менторства, адже впровадження елементів наставництва в корпоративну культуру сільськогосподарського підприємства може мати значний позитивний вплив

на розвиток персоналу та загальну ефективність господарства. Менторство створює ефективний механізм передачі знань, сприяння розвитку та підтримці персоналу, а також сприяє створенню сприятливої комунікації та розвитку корпоративної культури.

17. Рекомендовано проведення різноманітних заходів, які спрямовані на згуртування колективу підприємства, зокрема це можуть бути день урожаю, День іменника, День сім'ї, корпоративна різдвяна вечірка, екоініціати (висаджування лісу), тренінг з управління стресом та інші. Запропоновані заходи та тренінги спрямовані на розвиток різних аспектів внутрішньої культури, покращення взаємовідносини трудового колективу, а також подолання конфліктів та управління стресом.

18. Відмічено, що економічний ефект від запропонованих заходів є стабільним та має тенденцію до зростання, що підтверджує дієвість запропонованих шляхів удосконалення механізмів корпоративної культури підприємства, оскільки впровадження заходів дозволить підвищити чистий фінансовий результат господарства на 0,128% у 2022 р., на 0,129% у 2023 р. та 2024 році, на 0,14% у 2025 – 2026 рр. у порівнянні з чистим доходом від реалізації продукції.

Отже, корпоративна культура стає ключовим елементом для досягнення успіху в сучасному бізнес-середовищі, впливаючи на всі аспекти функціонування підприємства та взаємодії зі стейкхолдерами, адже організації з сильною корпоративною культурою зазвичай мають позитивну репутацію серед інвесторів, партнерів та громадськості, що має прямий вплив на фінансовий успіх і стійкість компанії.