

**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
__ травня 2024 року

БАКАЛАВРСЬКА ДИПЛОМНА РОБОТА

на тему: «Організаційна культура в управлінні підприємством»

виконала здобувачка вищої освіти денної форми навчання

Моргуль Юлія Олександрівна

Керівник
кваліфікаційної роботи

Тетяна САЗОНОВА

Полтава – 2024 року

ВСТУП

Актуальність. Організаційна культура є не лише вагомим чинником конкурентної переваги сучасних організацій, але й потужним інструментом управління персоналом сучасних підприємств. Простежується чітка закономірність – чим успішніше підприємство, тим розвиненіша у нього організаційна культура. Разом з тим, не варто вважати, що розвиток організаційної культури починається після нарощування прибутковості, результативності підприємства, адже, саме завдяки поміркованому розвитку даного елементу внутрішнього середовища організації, стає можливим її ефективне функціонування. За умови наявності розвиненої організаційної культури, можна спостерігати також наявність низки соціальних програм, тімбілдінгових заходів, налагоджену та дієву внутрішньокорпоративну комунікаційну систему.

Ефективні менеджери, розвиваючи організаційну культуру підприємства, фактично, демонструють реальне розуміння цінності його трудових ресурсів, намагаючись подолати протиріччя між людиною та організацією, формуючи згуртований, професійний, відповідальний та лояльний колектив.

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 написання бакалаврської дипломної роботи є дослідження теоретичних основ організаційної культури та визначення її місця в системі управління персоналом, а також формування напрямків її розвитку в сучасних умовах для аграрного підприємства.

Відповідно до мети дослідження поставлені наступні **завдання**:

- дослідити концепцію організаційної культури та її ролі в системі

ефективного управління підприємством;

- провести організаційно-економічну характеристику діяльності аграрного підприємства;
- проаналізувати тип та ефективність організаційної культури досліджуваного підприємства;
- запропонувати шляхи удосконалення організаційної культури досліджуваного підприємства.

Об'єктом дослідження є процеси формування організаційної культури аграрного підприємства як важливої складової системи управління персоналом та підприємством.

Предметом дослідження є теоретико-методологічні, прикладні аспекти формування організаційної культури в системі менеджменту підприємства.

Методи дослідження: загальнонаукові: аналіз і синтез (при обґрунтуванні теоретичних положень та практичних рекомендацій); системний і комплексний підходи (при дослідженні організаційної культури підприємства); аналітичні методи: табличний (для представлення розрахунків та результатів дослідження), графічний (для побудови діаграм); метод соціологічного дослідження.

Інформаційна база дослідження: вітчизняні та зарубіжні наукові праці, внутрішня документація досліджуваного підприємства, матеріали мережі Інтернет.

Апробація результатів дослідження:

участь у конференціях:

VIII Всеукраїнська науково-практична інтернет-конференція «Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки», м. Полтава, ПДАУ, 23 листопада 2023 р.

Студентська конференція за результатами проходження здобувачами вищої освіти виробничих практик, м. Полтава, ПДАУ, 20-21 березня 2024 р.

публікація тез доповідей:

1. Сазонова Т. О., Моргуль Ю. О. Організаційна культура в управлінні

підприємством. *Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки : матеріали VIII Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції*, 23 листопада 2023 р. Полтава : ПДАУ, 2023. С. 56-58.

2. Моргуль Ю. О. Особливості організаційної культури аграрного підприємства в сучасних умовах. *Матеріали науково-практичної конференції за підсумками проходження здобувачами вищої освіти виробничих практик*, 20-21 березня 2024 р., Випуск 16. Полтава: ПДАУ, 2023. С. 114-116.

Структура роботи. Дипломна бакалаврська робота складається із вступу, трьох розділів та висновків. Основний зміст роботи розміщений на 38 сторінках, містить 9 рисунків, 18 таблиць та 4-х додатків. Список використаних джерел налічує 39 джерел.

РОЗДІЛ 1

КОНЦЕПЦІЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ТА ЇЇ РОЛЬ В ЕФЕКТИВНОМУ УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ

Соціально-економічні зміни в Україні, які відбулися та відбуваються наразі формують необхідність акцентування уваги не лише на фінансово-економічних, маркетингових, ресурсних аспектах функціонування підприємств, але й на – соціально-психологічній складовій його діяльності. В складних сучасних реаліях важливо усвідомити, що персонал став ще більш цінним ресурсом, який крім безпосереднього виконання посадових обов’язків, покладених на нього, здатний забезпечити не лише адаптивність, гнучкість функціонування підприємства, але й його конкурентоспроможність та подальший розвиток.

Серед різноманітного арсеналу управління персоналом одна з провідних ролей належить організаційній культурі.

Узагальнимо деякі підходи до визначення поняття «організаційна культура» (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Підходи до трактування поняття «організаційна культура»

[сформовано на основі 1, с. 86-91; 2, с. 97; 3, с. 59; 4; 5, с. 149]

Трактування	Автор
Поняття, що детально описує культуру всередині підприємства, того, яким чином працівники адаптуються до неї, яким чином відбувається їх навчання та наслідування традицій, цінностей	І.А. Ігнатієва
Один із найважливіших чинників, що забезпечує існування підприємства	Шенплайн
Містить велику кількість правил та процедур, які сформувалися на підприємстві не лише свідомо, але й підсвідомо – таких, які увійшли в життя організації та зазнавали регулювання вищим керівництвом задля забезпечення системної роботи працівників.	Буркель
Це вірування та переконання, які існують та поширюються в організації та які визначають напрями реалізації її інтересів та інтересів працівників	Ру і Холенд
Це творчість окремих членів підприємства, яку зрозуміли, підтримали та розвивають решта його членів	Френ і Браунел

На наш погляд, організаційну культуру можна визначити як важливий елемент внутрішнього середовища підприємства, який завжди формується за участі менеджменту підприємства та всіх його членів як свідомо, так і несвідомо. Головними умовами дієвості організаційної культури, на наш погляд, є:

- її відповідність цінностям та баченню вищого керівництва та персоналу;
- динамічність, гнучкість, адаптивність;
- відповідність вимогам сучасного середовища існування підприємству та особливостям його діяльності;
- комплексність та системний розвиток.

Організаційна культура має власну структуру (рис. 1.1).

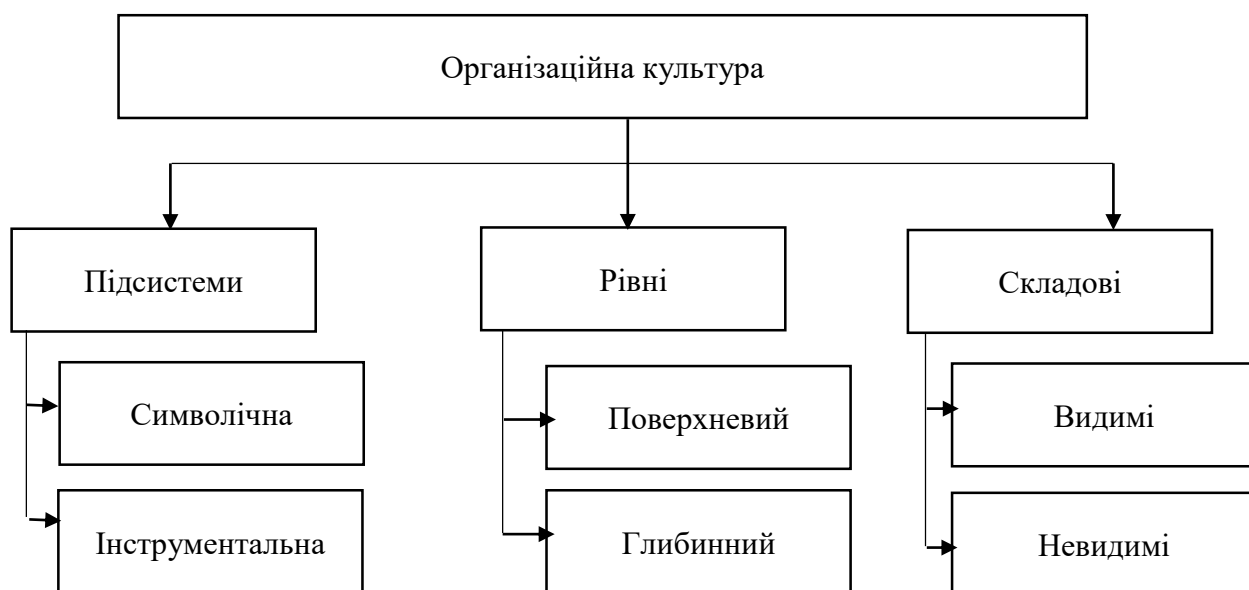


Рис. 1.1. Структурованість організаційної культури [сформовано на основі 6]

Організаційна культура, з моменту усвідомлення даної концепції та поняття, перебуває під постійною увагою науковців та практиків і здебільшого її розглядають, керуючись двома підходами: управлінським та соціально-психологічним (табл. 1.2).

Підходи до трактування поняття «організаційна культура»

[сформовано на основі 7]

Критерій	Управлінський підхід	Соціально-психологічний підхід
Поняття організаційної культури	сукупність норм, цінностей, підходів та правил щодо вирішення проблем, організаційних завдань, які розділені більшістю членів організації, що сприяє досягненню цілей організації	атмосфера, настрій, соціально-психологічний клімат, цінності та свідомість, неформальна структура та зв'язки, сформовані членами організації та які впливають на їх поведінку
Призначення організаційної культури	атрибутивна характеристика організації та засіб адаптації до змін у зовнішньому середовищі прямого та непрямого впливу	невід'ємна характеристика існування та розвитку малих груп
Функції організаційної культури	стратегічна – довгострокове управління організацією; розвивальна – в системі управління персоналом; адаптаційна – пристосування до ринкових умов; правління якості, результативності та конкурентоспроможності підприємства	основна функція – соціалізація членів організації та управління їх поведінкою в процесі трудової діяльності
Головний чинник формування	власник, менеджмент підприємства всіх рівнів, лідери та зовнішнє середовище	Цінності (загальнолюдські, особистісні, професійні), норми та правила,
Основні прояви	Культура: управління, спілкування, умов праці, документації та взаємодії	Соціально-психологічний клімат, культура персоналу

Організаційна культура – комплексне формування, яке, не залежно від того, чи приділяється свідомо увага розробці, впровадженню, розвитку її складових, чи це відбувається несвідомо, буде охоплювати наступні елементи [8]:

1) Організаційні, які виявляються у повсякденному трудовому житті колективу підприємства. Відповідно до них вирішуються організаційні ситуації, з якими стикаються працівники під час трудової діяльності. Відповідно, якщо організаційні елементи не прийнятні для працівників, вони не можуть їм слідувати, а отже довго працювати в такому підприємстві вони не зможуть. Організаційні елементи можна структурувати наступним чином:

- система лідерства – цінності та моральні принципи, якими керується менеджмент підприємства під час виконання власних управлінських функцій.

Може бути автократичною, демократичною, ліберальною, трансформаційною, ціннісно-орієнтованою тощо [9];

- норми поведінки – конкретні правила, які встановлені в організації, їхнє дотримання є необхідним для персоналу. Можуть охоплювати: робочий графік, процедури звітності, правила безпеки тощо [10];

- формування робочого процесу – стандарти, технологія, процедури тощо;

- способи вирішення конфліктів – переважання стратегій вирішення конфліктів, практика профілактики та попередження конфліктів; розвиток системи медіації конфліктів та навичок ефективного виходу з конфліктів тощо;

- система комунікацій – сукупність взаємопов'язаних елементів, що забезпечують обмін інформацією, як всередині підприємства, так із зовнішнім середовищем. Формують управлінську, інформаційну, технічну, соціальну та підсистеми, а також підсистему неформальної взаємодії [11, с. 19]. Детальна характеристика наведена в додатку А;

- корпоративний стиль – основна частина брендингу підприємства, що виявляється у зовнішньому комплексному вигляді організації, підприємства, її / його продукту; те, що відрізняє господарюючий суб'єкт на ринку та від конкурентів. Має відповідати вимогам: оригінальності, впізнаваності, легко сприйматися та запам'ятовуватися, інформативності [12].

2) Ідейні елементи організаційної культури формують філософію не лише функціонування підприємства, але й усіх процесів та проявів його життєдіяльності. До них належать:

- традиції – об'єднують колектив, доповнюють історію підприємства, створюють атмосферу стабільності та підтримки, формують лояльність та приналежність [13];

- особистісні цінності – «великі цілі, що мотивують людей до активних дій та слугують керівними принципами в їх житті» [14]. Характеризуються індивідуальною різноманітністю, на яку впливають, зокрема культура,

виховання, життєвий досвід, оточення індивіда тощо [15; 16];

- цінності компанії – фундаментальні переконання, на яких базується функціонування підприємства, його діяльність в різних сферах. Охоплює головні принципи, які лягають в основу взаємодії з іншими господарюючими суб'єктами, партнерами, клієнтами та персоналом. Характеризуються непохитністю та відносною сталістю; всеохоплюючим впливом (на кожен аспект бізнесу, діяльності, взаємодії); встановленням менеджментом підприємства; впливом на внутрішній та зовнішній образ підприємства [18];

- вектор розвитку – забезпечення напрямку розвитку підприємства, реформування його діяльності, підвищення стандартів діяльності та життя [19].

В центрі організаційної культури знаходиться саме процес формування організаційних цінностей. Саме вони визначатимуть вектор та зміст поведінки всіх членів організації.

Представимо модель організаційної культури у вигляді піраміди – модель айсбергу Едгара Шейна (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Модель організаційної культури за Е. Шейном [19, с. 57]

I рівень організаційної культури – поверхневий, який видно зовні через артефакти – продукти культури (усні, письмові, предмети). Наприклад, фірмовий одяг, кодекс, територія тощо. Історія підприємства, закріплена та представлена артефактами – показник сильної організаційної культури.

II рівень – декларовані норми й цінності, вони ніби сховані для

стороннього спостерігача, яких не видно зовні.

ІІІ рівень – глибинний – демонструє нам, що всі артефакти, цінності, норми й правила – це лише вершина айсбергу, що визначається поведінкою людей.

Типологізація корпоративної культури доволі різноманітна, охоплює різні підходи дослідників та ключові фактори. У додатку Б наведені різні підходи до визначення типів корпоративної культури, а за допомогою даних табл. 1.3 розглянемо основні типи.

Таблиця 1.3

Основні типи організаційної культури [сформовано на основі 29]

Тип	Характеристика
1	2
Ієрархічна культура	Визначені чіткі межі повноважень; сувора структура та процедура звітності; повноваження щодо прийняття управлінських рішень переходять від вищого керівництва до різних організаційних рівнів. Здебільшого характерний великим організаціям та державним установам.
Кланова культура	Акцент на командній співпраці, спільних цінностях, відчутті родини чи згуртованої спільноти в організації. Команди формуються з людей, що різняться арсеналом навичок, за досвідом, які мають різні погляди на вирішення організаційних питань, проблем та схильні до групового прийняття рішень
Адхократична культура	Прийняття рішень децентралізоване загалом; відсутня жорстка система повноважень / процедур; активний прояв неформальної атмосфери; заохочується структурована співпраця
Ринкова культура	Орієнтована на ринок, гнучко та швидко реагує на попит, ринкові тенденції, прибутки та конкуренцію; існує ситуація конкуренції кожного працівника з іншими; орієнтація та мотивація на прибуток отримання планових результатів
Культура стартапу	Заохочує ризик та ініціативність, індивідуальність та високий ступінь відповідальності не лише за результати, але й за можливості; робоче середовище стимулює креативність та відкрите спілкування; плоска ієрархія
Творча культура	Креативність та ініціативність, високий ступінь залучення – провідні ознаки. Широко використовує управління талантами, прагнення до досконалості – об'єднувальний фактор, орієнтація на створення «команди мрії»
Клієнтоорієнтована культура	Клієнти – центр діяльності організації. Персонал заохочують робити все можливе, щоб задовольнити клієнтські потреби; вбачають довгостроковий успіх у задоволенні та лояльності клієнтів
Віртуальна культура	Віддалена робота, віртуальні команди, майже всі комунікації та управлінські процедури – через інформаційну мережу

1	2
Культура, що швидко розвивається	Робочі процеси динамічні та швидко змінюються, проміжок між завданнями та проєктами незначний. Високий рівень співпраці та незалежності

Організаційна культура підприємства, як вже зазначалося, може формуватися спонтанно, під впливом факторів зовнішнього та внутрішнього середовища або усвідомлено – також з урахуванням цих факторів, але, головним чином – на основі стратегії розвитку підприємства (рис. 1.3).

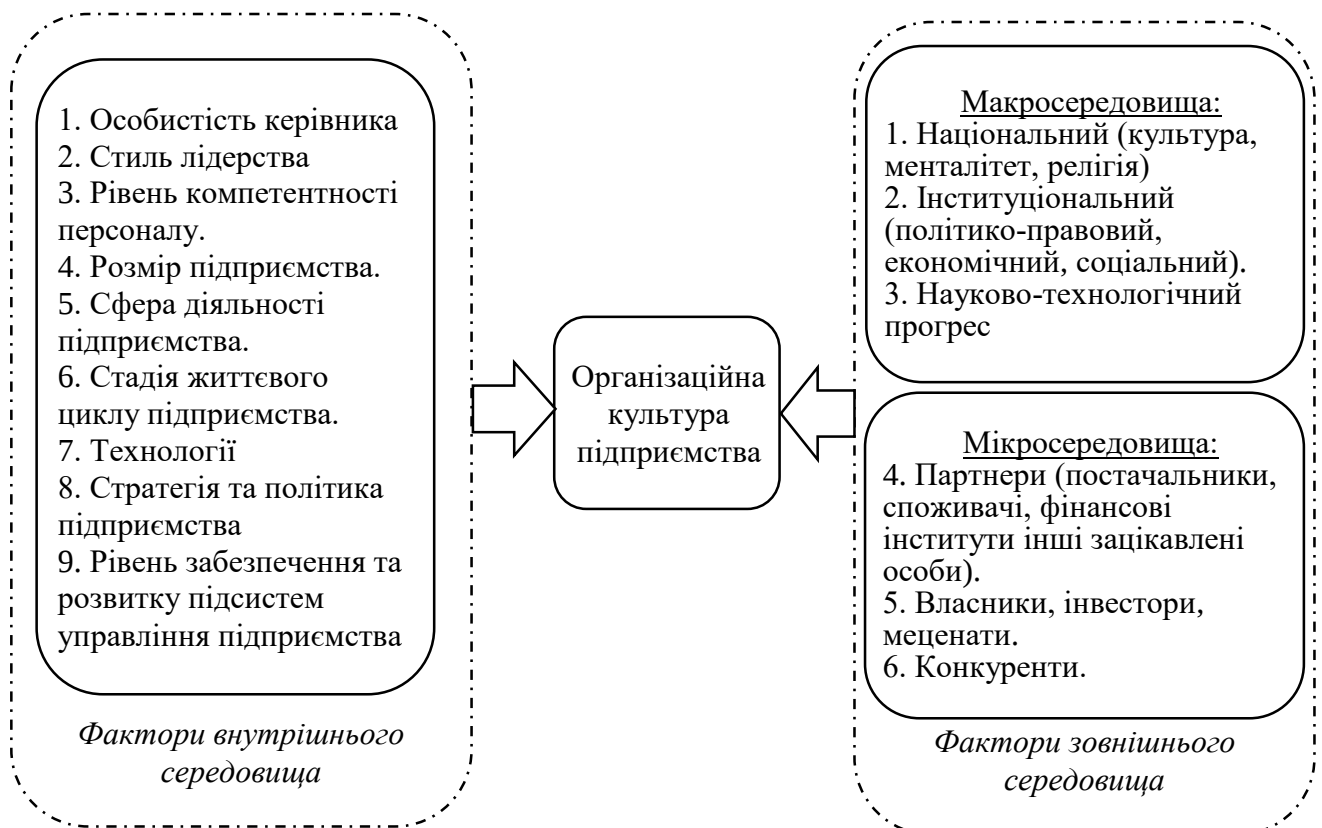


Рис. 1.3. Фактори впливу на формування організаційної культури підприємства [сформовано автором на основі 30, с. 187]

За умови свідомого формування організаційної культури менеджмент підприємства формує у персоналу відчуття повної ідентифікації не лише з колективом, але й з усім підприємством, адже за таких умов досягається усвідомлення та розуміння працівниками організаційних цілей, цінностей, процедури, артефактів, правил та бажаних моделей поведінки (вони свідомо

намагаються слідувати їм). Дане усвідомлення та прийняття відбувається поетапно, разом із розвитком організаційної культури. У свою чергу, організаційна культура розвивається у декілька етапів (рис. 1.4).



Рис. 1.4. Етапи формування організаційної культури підприємства [сформовано на основі 30, с. 187]

Варто зазначити, що на наш погляд, ефективність заходів з розвитку та удосконалення організаційної культури можливий за умови наявності співпраці між колективом підприємства. Головний вектор має, звісно, задавати вище керівництво, але деталізація, розробка, впровадження – справа всього колективу. В процесі впровадження зазначених заходів має бути організований системний моніторинг, підкріплений ефективною системою зворотного зв'язку.

Кожна організація та кожне підприємство має власну неповторну організаційну культуру, але з моменту повномасштабного вторгнення в Україну, деякі зміни є спільними [сформована на основі 31]:

- пріоритетність гнучкості, адаптивності та готовності до змін – розвиток культури змін;
- посилений розвиток внутрішніх комунікацій;
- розвиток нових скілів;
- ширше впровадження діджитал-технологій в різні сфери функціонування підприємства;
- зміна акцентів в системі соціального розвитку персоналу;
- переосмислення форматів тімбілдінгових заходів;
- залучення експертів в системі згуртування персоналу, його розвитку або в системі розвитку корпоративної культури;
- врахування зміни структури персоналу (наявність переміщених осіб, працівників, які втратили родичів на війні тощо);
- налагодження та розширення співпраці як в межах підприємства, так і поза ним;
- орієнтування на посилення різних проявів соціальної відповідальності.

Отже, організаційна культура – комплексне та динамічне формування, що охоплює цінності, традиції, історію, символіку, процедури, норми, та правила, а також інші артефакти, які формують внутрішнє середовище підприємства та його образ – у зовнішньому. Має прямий вплив на рівень залучення, задоволеності та лояльності персоналу, а отже й їх результативність та ефективність у досягненні організаційних цілей.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Досліджуване підприємство належить до категорії державних підприємств, що розташоване за юридичною адресою – Україна, Полтавська обл., Полтавський р-н, с. С***, вул. Ц***, буд. **.

Виконуючи власні зобов'язання, визначені статутом, ДП впроваджує на своїх площах напрацювання вчених станції та інститутів НААН, досягаючи при цьому вагомих результатів по виробництву: зернових та зернобобових культур, а також багаторічних трав, має міцну кормову базу, що в свою чергу дає можливість ефективно займатися тваринництвом, а також іншою господарською діяльністю.

Досліджуване господарство має у власності [32]:

- 3350 га сільськогосподарських угідь, в тому числі 3326 га ріллі;
- утримується 1200 голів ВРХ, з них: 420 корів;
- 2000 голів свиней, в т. ч. 140 основних свиноматок;
- власний м'ясопереробний цех.

ДП має лінійно-функціональну організаційну структуру управління, яка ґрунтується на розподілі повноважень разом з відповідальністю за функціями управління. За умов її використання, безпосередній вплив на підпорядкований персонал мають лінійні керівники, які взаємодіють із функціональними керівниками та підрозділами з вирішення різноманітних управлінських задач [33] (додаток А).

За допомогою даних табл. 2.1. проаналізуємо рівень та динаміку забезпеченості ДП земельними угіддями.

Як видно з табл. 2.1 площа сільськогосподарських угідь, ріллі та пасовищ за досліджуваний період 2021-2023 рр. залишалася незмінною.

Таблиця 2.1

**Динаміка складу і структури сільськогосподарських угідь підприємства,
2021-2023 рр.**

Види угідь	Роки			Відхилення 2023 р. від 2021 р.	
	2021	2022	2023	+/-	%
Сільськогосподарські угіддя, всього	3532,0	3532,0	3532,0	-	-
з них: рілля	3287,0	3287,0	3287,0	-	-
пасовища	4,0	4,0	4,0	-	-

Персонал важливий ресурс будь-якого підприємства, адже він наділений інтелектом, розумом та може нарощувати власний потенціал. За допомогою даних табл. 2.2 проаналізуємо динаміку забезпеченості підприємства персоналом за період 2021-2023 рр.

Таблиця 2.2

**Динаміка середньорічної чисельності персоналу підприємства,
2021-2023 рр.**

Показники	Роки			Відхилення 2023 р. від 2021 р.:	
	2021	2022	2023	+/-	%
Середньорічна кількість працівників	230	230	227	-3	-1,3
Зайняті в с.-г. виробництві, осіб	200	200	198	-2	-1,0
у т. ч.:					
- рослинництві	90	90	89	-1	-1,1
- тваринництві	110	110	109	-1	-0,9

Отже, у підприємстві середньорічна чисельність працівників в звітному році склала 227 особи і зменшилася на 3 особи (1,3 %), порівняно із базисним. При цьому чисельність працівників зайнятих в сільському господарстві зменшилася на 2 особи, за рахунок зменшення чисельності персоналу по галузі рослинництва – на 1 особу (1,1 %), та по галузі тваринництва – також на 1 особу (0,9 %).

Проаналізуємо динаміку забезпеченості підприємства необоротними активами (табл. 2.3) за період 2021-2023 рр.

Таблиця 2.3

Показники складу і забезпеченості підприємства необоротними активами, 2021-2023 рр., тис. грн

Показники	Роки			Відхилення 2023 р. від 2021 р.:	
	2021	2022	2023	+;-	%
Середньорічна вартість необоротних активів	49713,0	52921,0	50815,5	1102,5	2,2
Нематеріальні активи	27571,0	27571,0	27571,0	-	-
Середньорічна вартість основних засобів	16841,5	19169,5	16507,5	-334,0	-2,0
Довгострокові біологічні активи	5300,5	6180,5	6737,0	1436,5	27,1

Отже, в досліджуваному підприємстві в 2023 р., порівняно з 2021 р., середньорічна вартість необоротних активів збільшилася на 1102,5 тис. грн (2,2 %), при цьому середньорічна вартість основних засобів зменшилася на 334,0 тис. грн (2,0 %). При цьому сума нематеріальних активів за досліджуваний період залишилася незмінною – 37571,0 тис. грн. Довгострокові біологічні активи збільшилися на 1436,5 тис. грн (27,1 %).

Таким чином, загалом маємо позитивну динаміку щодо забезпечення підприємствами необоротними активами в досліджуваному періоді.

Далі проаналізуємо ефективність використання основних засобів за допомогою даних табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Показники ефективності використання основних засобів в підприємстві, 2021-2023 рр.

Показник	Роки			Відхилення 2023 р. від 2021 р.:	
	2020	2021	2023	+/-	%
1	2	3	4	5	6
Фондозабезпеченість	502,7	586,8	502,2	-0,5	-0,1
Фондоозброєність праці	73,2	83,3	72,7	-0,5	-0,7
Забезпеченість основних фондів оборотними	0,59	0,45	0,13	-0,5	-78,1

Продовж. табл. 2.4

1	2	3	4	5	6
Фондомісткість	2,15	1,82	2,21	0,1	2,8
Фондовіддача	0,46	0,55	0,45	0,01	-2,7
Одержано на 100 грн основних фондів: товарної продукції	232,5	217,7	210,4	-22,1	-9,5
прибутку	6	5,5	11,7	5,7	95,4
Умовний строк окупності основних фондів, роки	9	10	7	-1,7	-18,8

Отже, ефективність використання основних фондів в досліджуваному підприємстві мала негативну тенденцію: фондозабезпеченість зменшилася на – на 0,5 тис. грн (0,1 %); 3,2 тис. грн (64,0 %), фондоозброєність – на 0,5 тис. грн / особу (0,7 %). Забезпеченість основних засобів оборотними зменшилася на 78,1 %; зросла фондомісткість – на 0,1 тис. грн (2,8 %), відповідно – зменшилася фоновіддача – на 2,7 %. Сума отриманої на 100 грн товарної продукції в 2023 р., порівняно з 2021 р., зменшилася на 22,1 тис. грн (9,5 %), а показник прибутку збільшився на 5,7 тис. грн (95,4 %) – це не єдина позитивна тенденція, адже умовний строк окупності основних фондів зменшився на 2 роки або 18,8 %.

Проаналізуємо динаміку забезпеченості оборотними засобами та ефективності їх використання в підприємстві за період 2021-2023 рр. (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Динаміка забезпеченості оборотними засобами та ефективності їх використання в підприємстві, 2021-2023 рр.

Показники	Роки			Відхилення 2023 р. від 2021 р.:	
	2021	2022	2023	+/-	%
1	2	3	4	5	6
Середньорічна вартість оборотних засобів, тис. грн	16194,0	15505,0	21147,0	4953,0	30,6
Забезпеченість основних фондів оборотними, грн	0,59	0,45	0,13	-0,46	-78,0

Продовж. табл. 2.5

1	2	3	4	5	6
Коефіцієнт обороту оборотного капіталу	6,60	6,20	5,31	-1,29	х
Коефіцієнт закріплення оборотного капіталу	0,15	0,16	0,19	0,04	х
Тривалість одного обороту, днів	55	58	68	13	24,3
Фондомісткість продукції, грн	0,8	1,1	0,2	-0,6	-76,5

Аналізуючи дані табл. 2.5, можемо зазначити, що за досліджуваний період 2021-2023 рр. спостерігалися як позитивні, так і негативні тенденції щодо використання оборотних засобів: збільшився рівень забезпеченості ними – на 30,6 % (4953,0 тис. грн); забезпеченість основних фондів оборотними зменшилися – на 0,46 грн (78,0 %). Серед позитивних тенденцій: коефіцієнт обороту оборотних засобів зменшився на 1,29 в. пт, відповідно тривалість одного обороту збільшилася на 13 днів (24,3%); фондомісткість продукції зменшилася на 0,6 грн (76,5 %).

Також проаналізуємо динаміку показників фінансово-господарської діяльності підприємства за 2021-2023 рр. (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

**Динаміка показників фінансово-господарської діяльності в
підприємстві, 2021-2023 рр.**

Показники	Роки			Відхилення 2023 р. від 2021 р.:	
	2021	2022	2023	+/-	%
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	106922,0	96159,0	112347,0	5425,0	5,1
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	87215,0	75837,0	88827,0	1612,0	1,8
Валовий прибуток, тис. грн	19707,0	20322,0	23520,0	3813,0	19,3
Чистий прибуток, тис. грн	2181,0	1227,0	1935,0	-246,0	-11,3
Рівень рентабельності по підприємству, %	2,5	1,6	2,2	-0,3	х

Отже, аналіз даних табл. 2.6, дає змогу зробити висновок, що в підприємстві за період 2021-2023 рр. показники фінансово-господарської діяльності мали позитивну тенденцію до зростання. Чистий дохід збільшився

на 5425,0 тис. грн (5,1 %), валовий прибуток – на 3813,0 тис. грн (19,3 %). Серед негативних тенденцій: зниження чистого прибутку на 246,0 тис. грн (11,3 %), рівня рентабельності підприємства – на 0,3 в. пт (в 2023 р. він становив 2,2 %); збільшення собівартості реалізованої продукції на 1612,0 тис. грн (1,8 %).

Отже, організаційно-економічний аналіз діяльності досліджуваного підприємства за 2021-2023 рр. виявив як позитивні, так і негативні тенденції функціонування та розвитку, що формує сприятливі передумови для нарощування потенціалу функціонування підприємства у сучасних складних та швидко змінюваних умовах. Зазначимо, що сильна організаційна культура підприємства – запорука його успішного функціонування. Адже, одними з її головних завдань є об'єднання, згуртування колективу та формування високого рівня лояльності персоналу.

2.2. Аналіз типу та ефективності організаційної культури підприємства

У межах організаційної культури кожен працівник підприємства усвідомлює власну роль у загальній системі виробничих відносин і те, що від них очікує керівництво як від виконавців та членів колективу підприємства. У свою чергу, кожен працівник знає, що він отримає у підсумку, якщо належним чином виконуватиме покладені на нього обов'язки.

Також, кожен працівник відчуває, що коли він порушить формальні або неформальні норми підприємства, то буде покараний, причому не обов'язково керівниками, але можливо і колегами по роботі.

Проаналізуємо складові організаційної культури досліджуваного підприємства (табл. 2.7).

Оцінимо організаційну культуру підприємства за методикою «Інструмент оцінки організаційної культури» К. Камерона, Р. Куїнна, яка

передбачає виявлення реального та «бажаного» типів організаційної культури досліджуваного підприємства.

Таблиця 2.7

**Аналіз складових організаційної культури підприємства,
2021-2024 рр.**

Складова	Характеристика
Філософія	формалізованої немає, але загалом, вся діяльність та взаємодія персоналу спрямовується на функціонування заради проведення наукових досліджень, спрямованих на отримання та прикладне використання нових знань галузі рослинництва та тваринництва, переробної галузі, підготовку висококваліфікованих наукових кадрів, задоволення соціальних, культурних та економічних потреб колективу підприємства та вітчизняного суспільства заради розвитку країни на основі інновацій
Цінності	Офіційно не визначені, але загалом серед «неписаних» цінностей: професіоналізм, науковість, інноваційність, постійний розвиток, відповідальність, результативність, ініціативність, повага
Норми, правила	Прийняті та повідомлені персоналу – «Правила внутрішнього трудового розпорядку»
Психологічний клімат	Приділяється увага з боку керівництва, цілеспрямовано управляється ним
Поведінкові ритуали	Періодично застосовуються при прийнятті нових співробітників у рамках їх адаптації, при проводженні на пенсію, при досягненні професійних досягнень працівниками
Символи, емблема	Присутні
Міфи, перекази, герої	Присутні
Девіз (слоган, лозунг)	Відсутні
Зовнішній і внутрішній дизайн	Присутні, уніформа та корпоративні елементи, кольори в одязі та оздоблені приміщень відсутні

Реальний тип організаційної культури характеризує ступінь гнучкості та оцінюється за шкалою, що передбачає організаційну багатогранність та пластичність, з одного боку, та організаційну незрушуваність й довговічність, з іншого.

Другий вимір – «бажаний тип організаційної культури» відрізняє критерії, що акцентують увагу на внутрішній орієнтації, інтеграції та єдності, від критеріїв, що асоціюються із зовнішньою орієнтацією, диференціацією.

Нами запропоновані працівникам підприємства два опитувальника (30 осіб). Перший опитувальник дає можливість оцінити організаційну

культуру підприємства на даний момент («реальна культура»), другий – організаційна культура в майбутньому («бажана культура»).

На запропоновані питання (додаток В) не існує правильних або неправильних відповідей, адже немає правильної або неправильної культури. Тому, щоб оцінка організаційної культури була максимально точною, максимально об'єктивно.

Дана методика формалізована адже, передбачає використання стандартного опитувальника та відповідного алгоритму його обробки. Кожне запитання, включених в опитувальник, передбачає чотири альтернативи відповіді [34, с. 19-28]. Потрібно розподілити 100 балів між цими чотирма блоками-альтернативами в тому співвідношенні, яке найбільшою мірою відповідає, на погляд опитуваного, підприємство. Найбільшу кількість балів потрібно поставити тій відповіді, яка більшою мірою характеризує підприємство.

Результати нашого дослідження зведемо в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Результати дослідження наявного типу організаційної культури в підприємстві, 2021-2024 рр.

Ознака	Характеристика
Основні характеристики	в колективі переважає динаміка і творчість. Працівники готові у переважній більшості ризикувати.
Стиль лідерства	лідери вважаються новаторами і людьми готовими до ризику.
Інтегруюча сутність організації	відданість інноваційній діяльності та новаторству
Критерії успіху	результативність діяльності та надання якісних послуг.
Пріоритети в організації	діяльність в інноваційному режимі. Увага в сфері розвитку організації – удосконалення ресурсного забезпечення та використання
Управління персоналом:	заохочується ініціативність працівників.
Тип організаційної культури	Адхократичний

Щодо результатів бажаного типу організаційної культури, то за усередненими даними результатів дослідження, нами отримані наступні

результати (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Результати дослідження «бажаного» типу організаційної культури в підприємстві, 2021-2024 рр.

Ознака	Характеристика
Основні характеристики	дружній та позитивний психологічний клімат. Висока довіра між працівниками, наявність об'єднуючих факторів
Стиль лідерства	лідери мають поєднувати риси новаторів та вихователів, коучів
Інтегруюча сутність організації	відданість інноваційній діяльності та новаторству, а також відданість працівників колективу та підприємству
Критерії успіху	згуртованість колективу
Пріоритети в організації	діяльність в інноваційному режимі. Увага – розвитку персоналу, удосконалення його професійних та загальних («м'яких» компетентностей). Значна увага морально-психологічному клімату в організації, командній, згуртованій роботі
Управління персоналом:	заохочується командна взаємодія.
Тип організаційної культури	Клановий

Отже, щодо наявного стану – встановлений тип адхократичної культури, яка, на наш погляд, є цілком підходящою для підприємства, специфіка діяльності якого пов'язана з науковими дослідженнями, прикладним використанням цих досліджень, системною інноваційною діяльністю.

Але даючи відповіді на анкету додатку В, респонденти – працівники підприємства, виявили потребу у приділенні більшої уваги питанням згуртування колективу, введення методів командної роботи та управління соціально-психологічним кліматом в колективі, а це ознаки – кланової організаційної культури.

Зазначимо, що показником згуртованості колективу є ступінь задоволення особистих потреб кожного працівника і те, на скільки колектив поділяє прийняті цінності та інтереси. На це впливають: особистісні фактори – симпатія, сумісність характерів, психотипів тощо, так і організаційні – прийнятий регламент, норми, офіційна (формальна) корпоративна культура) [35].

Нами проведене опитування персоналу відносно наявності основних

рис ефективного робочого колективу в підприємства. Результати опитування 30-ти респондентів наведені в табл. 2.10 (необхідно було оцінити за кожен ознаку за шкалою від 0 до 5-ти).

Таблиця 2.10

**Рівень ефективності колективу підприємства, 2024 р.
(результати опитування)**

Показник	Бал	Кількість відповідей	
		осіб	%
Постійно підтримується спокійний, доброзичливий емоційний фон в колективі	4	25	83,3
Персонал відчуває себе частиною єдиного цілого і прагне дотримуватися прийнятих цінностей, цілей і норм	4	20	66,7
Наявний командний дух	3	23	76,7
Керівник бере активну участь у згуртуванні колективу, розуміє, що сам по собі згуртований колектив не утворюється і якщо цим процесом не управляти, можуть бути проблеми	3	21	70,0
Працівники охоче йдуть на роботу, тому що впевнені, що зможуть отримати підтримку колег, якщо зіткнуться з проблемами.	3	18	60,0
Переважає демократичний стиль спілкування, який сприяє виробленню ключових інноваційних рішень.	3	22	73,3
Розвинені неформальні дружні стосунки, які не просто роблять трудову діяльність приємною, але й працівників більш відповідальними та старанними, а також сприяють правильному розподілу трудового навантаження.	3	17	56,7
Між колегами панує довіра.	3	20	66,7
Кожен працівник впевнений у собі та своїх колег, відчуває себе захищеним, не страждає від невисловлених претензій і образ	3	21	70,0
Середній бал	3	x	x

Таким чином, середній бал – 3, що складає 64,0 %. Отже, згідно опитування, для підприємства вважаємо за доцільне рекомендувати більше звернути увагу механізмам управління згуртованістю колективу з боку керівників відділів та директора підприємства загалом.

Також необхідно звернути увагу на те, що в колективі є певні проблеми з підтримкою та довірою один одному, відповідно недостатньо розвинений командний дух, зокрема через брак демократичного стилю управління.

Про ефективність організаційної культури свідчить не лише рівень згуртованості, але й показник продуктивності праці та її динаміка (рис. 2.1).

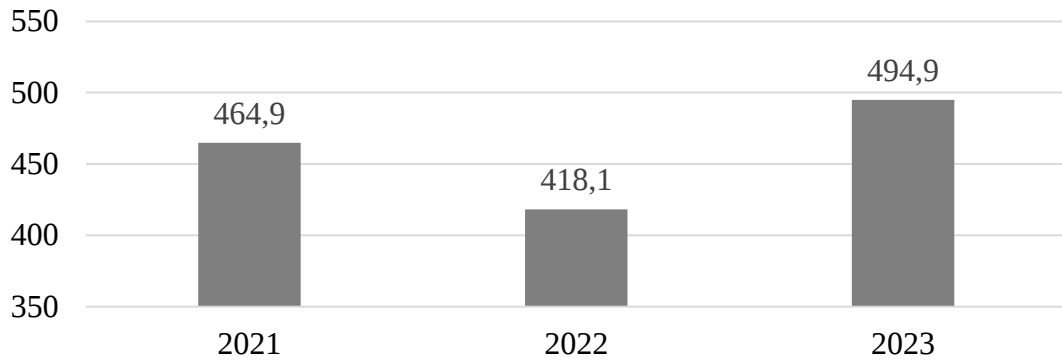


Рис. 2.1. Динаміка продуктивності праці в підприємстві, 2021-2023 рр., тис. грн / особу

Загалом продуктивність праці в підприємстві збільшилася на 6,5 % в 2023 р., порівняно з 2021 р., але порівняно з 2022 р. – на 18,4 %.

Отже, можемо зробити висновок про наявність елементів організаційної культури в підприємстві, але й наявні слабкі місця в системі її формування та функціонування. Разом з тим організаційна культура, як і згуртованість колективу допомагає не лише в забезпеченні ефективної трудової діяльності, але й формувати дієвий опір зовнішнім проблемам та факторам впливу, адже кожен працівник відчуває, що його не залишать наодинці та без допомоги, підтримки, що колегам, в т. ч. керівнику, не все одно, в якому він стані.

РОЗДІЛ 3
ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ
ПІДПРИЄМСТВА

Для досліджуваного підприємства, вважаємо за доцільне, запропонувати перейти до гібридного типу корпоративної культури – кланово-адхократичної, з переважанням ознак саме кланової культури. За допомогою рис. 3.1 розглянемо риси оновленої організаційної культури підприємства.

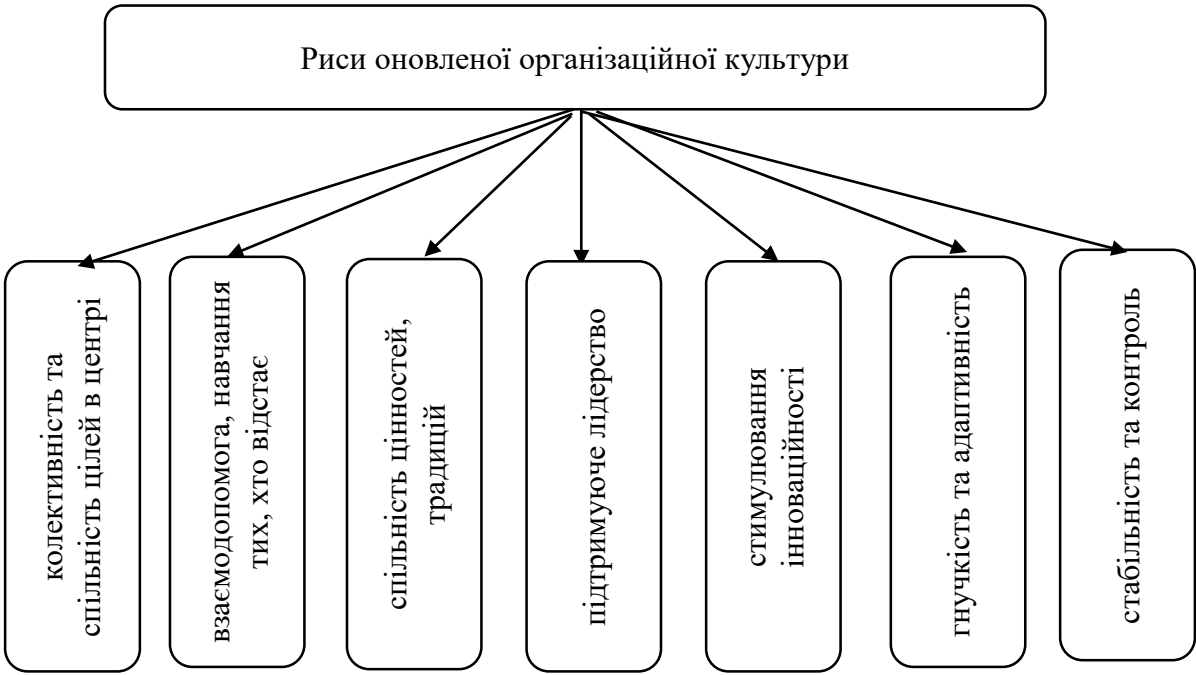


Рис. 3.1. Головні риси пропонованої для підприємства організаційної культури, 2024-2028 рр.

Розглянемо коротку характеристику кожної пропонованої риси (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Характеристика пропонованих рис організаційної культури підприємства, 2024-2028 рр. [сформовано з використанням 36]

Риса	Характеристика
1	2
Ядро – колективність, спільність цілей	Для досягнення успіху найважливішим є командна робота, яка характеризується спільними цілями та діями

1	2
Взаємодопомога	члени колективу допомагають один одному, вчать тих, хто відстає; проявляють увагу один до одного – так, працівники відчують підтримку, можуть розраховувати один на одного і самі готові надавати допомогу в різноманітних ситуаціях.
Спільність цінностей, традицій	Сприяють внутрішньому єднанню колективу. Робочий процес відбувається в дружній атмосфері
Підтримуюче лідерство	Лідери – наставники та фасилітатори, сприяють розвитку персоналу та нарощуванню їх інноваційної поведінки. Спілкування без зверхності та панування.
Стимулювання інноваційності	Стимулювання новаторських ідей, експериментування.
Гнучкість, адаптивність	При поєднанні підтримуючого лідерства, стимулювання інноваційності, взаємодопомоги та командного стилю управління отримую організацію, здатну до швидкої адаптації до змін, реакції на нові виклики, що забезпечує гнучкість
Стабільність та контроль	Робоча атмосфера стабільна та передбачувана у внутрішньому середовищі підприємства. Ролі та обов'язки чітко визначені та розподілені, тому зрозуміла індивідуальна відповідальність в поєднанні з колективною. Контроль збалансований та передбачає контролювання процесу і результатів.

З метою удосконалення організаційної культури в підприємстві пропонуємо на стратегічному рівні дещо змінити ціннісний набір, а саме до існуючих додати цінності, наведені на рис. 3.2.

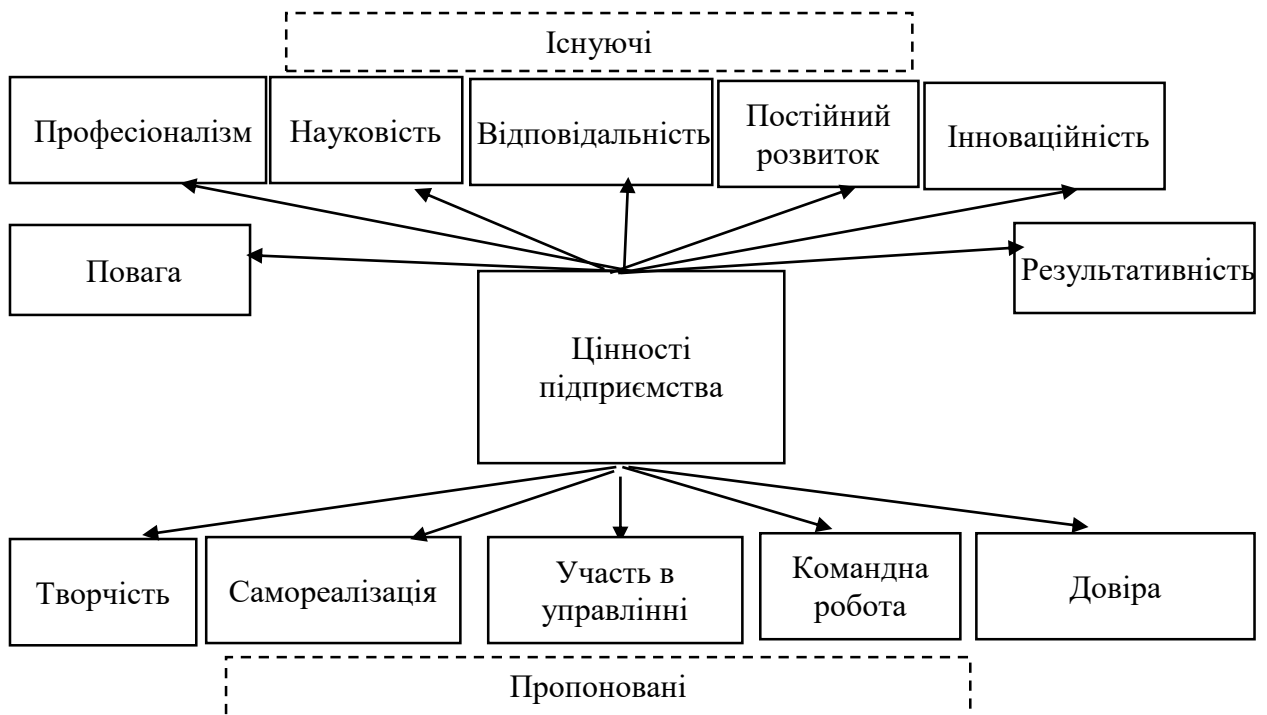


Рис. 3.2. Система цінностей підприємства, 2021-2023 pp., 2024 pp.

Отже, впровадження змін до організаційної культури підприємству в першу чергу є завданням лідерів. При цьому ми рекомендуємо розвивати наступні складові підтримуючого лідерства для керівників досліджуваного підприємства (рис. 3.3).

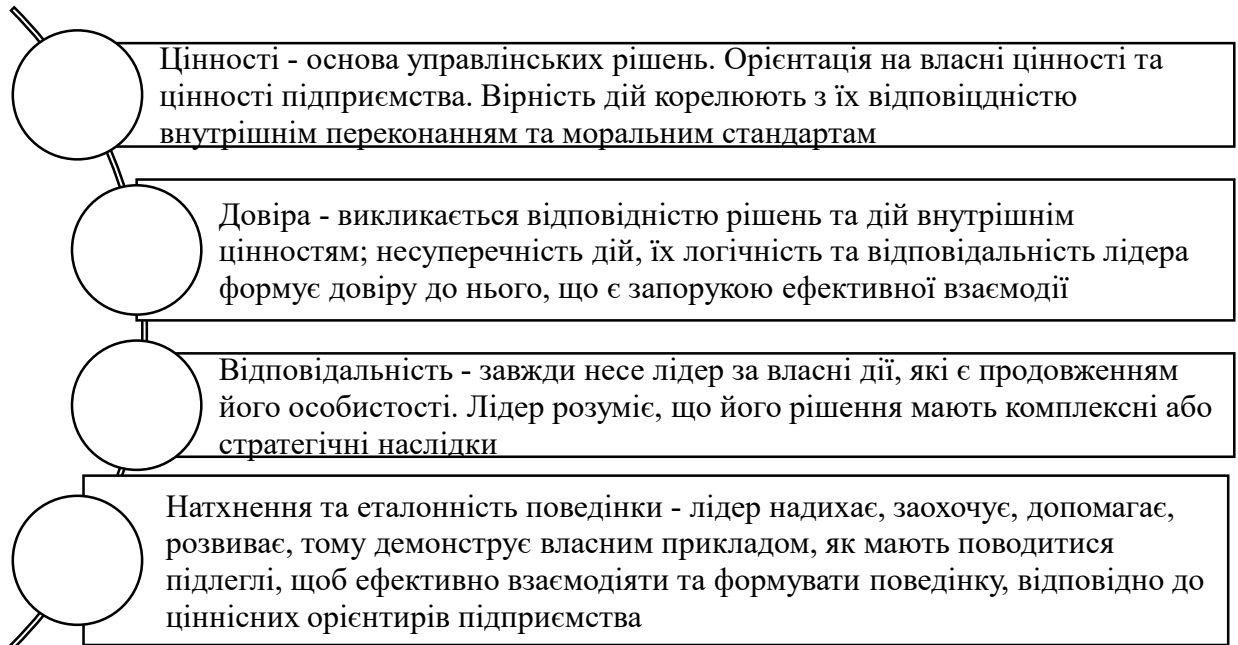


Рис. 3.3. Основні складові поведінки рекомендовані для керівників підприємства, 2024-2028 рр.

На наш погляд, перш за все, організаційна культура досліджуваного підприємства має бути спрямована на формування ефективного колективу, яка взаємодіє на засадах командної роботи, тому для керівництва, як найвищого, так більш низьких рівнів ми рекомендуємо наступні шляхи (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Шляхи створення ефективного колективу, рекомендовані для керівників підприємства, 2024-2028 рр.

Порада	Характеристика
1	2
Встановлювати чіткі, зрозумілі цілі	Мета має бути викликом, а критерії її досягнення цілком зрозумілими. Розумні колективи часто самі знаходять шлях, якщо знають, до чого треба прийти
Починайте з меншого	Успіх укріплює довіру та створює основу для нового успіху. Люди надають перевагу ідеям, в яких вони можуть розібратися

Продовж. табл. 3.2

1	2
Перш ніж діяти, досягайте згоди	Без згоди майже нічого не можна змінити. Причетність виростає на основі справжнього розуміння. Досягнення згоди вимагає багато часу.
Сформуйте реальний графік перетворень	Іноді чомусь навчитися, означає від чогось відучитися. Культурний рівень змінюється дуже повільно.
Радьтеся часто та щиро	Люди можуть сказати багато цінного. Коли ви радитеся, то цим зміцнюєте згоду. Маніпулювання підриває можливість сформувати ефективний колектив
Заохочуйте відкритість та щирість	З забобонами та помилковими поглядами легше впоратися, якщо обговорювати їх відкрито. Не пригнічуйте дискусії та опонентів
Не викликайте даремних надій	Обіцяти найлегше, складно виконувати. Невиконані обіцянки дискредитують Вас
Краще бути дипломатом, ніж автократом	Людей не можна змусити змінити ставлення. Людей можна змусити прикидатися, ніби вони змінюються.
Заохочуйте творчість та делегуйте повноваження	У людей різні сильні сторони та досвід. Делегування повноважень зазвичай означає розвиток. Нові можливості – нові ідеї – нові підходи – інновації – комплексне бачення ситуації – нестандартні рішення
Вчіться на помилках	«Досвід – це сума накопичених помилок». Визнайте свою неправоту. Регулярно аналізуйте хід справи. Заохочуйте зворотний зв'язок – це найцінніше, що Вам можуть дати колеги. Справи говорять самі за себе

Для успішного саморозвитку менеджменту підприємства, пропонуємо створити міні-корпоративну бібліотеку та закупити наступні книги:

- 1) Коллінз Дж. Від хорошого до величного. Київ: Наш формат, 2022. 368 с. (ціна – 396 грн.);
- 2) Сінек С. Справжні лідери їдять останніми. Як створити команду мрії. Харків: Віват, 2022. 416 с. (ціна – 287 грн);
- 3) Чаморро-Премузик Т. Чому так багато некомпетентних чоловіків стають лідерами (і як це змінити)? Харків : Віват, 2020. 224 с. (ціна – 200 грн);
- 4) Гудвін Д. К. Лідерство в буремні часи. Харків: Віват, 2021. 592 с. (ціна - 280 грн);
- 5) Кошеленко К. Менеджмент у часи війни. Лідерство, ефективність та життєстійкість. Харків: Кінцевий бенефіціар, 2024. 324 с. (ціна - 615 грн);
- 6) Крейг Н. Лідерство починається з призначення. Харків: Фабула, 2019. 240 с. (ціна - 240 грн);

7) Вілкенсон М. Секрети фасилітації. SMART-посібник із результативної роботи в групі. Харків : Фабула, 2021. 512 с. (ціна – 432 грн);

8) Гоулман Д., Бояціс Р., Маккі Е. Емоційний інтелект лідера. Харків: Наш формат, 2019. 288 с. (ціна – 360 грн);

9) Шарма Р. Лідер без титулу. Київ: КМ-Букс, 2020. 232 с. (ціна – 232 грн);

10) Коллінз Д., Хансен М. Т. Величні за власним вибором. Невідомість, безлад та успіх – чому деякі процвітають усупереч усьому. Харків: Наш формат, 2023. 369 с. (ціна – 396 грн).

Загальна сума закупівлі становить – 4030 грн. Наступним кроком буде розвиток внутрішньокорпоративної бібліотеки:

1) шляхом періодичної закупівлі літератури (один раз на півроку);

2) шляхом розвитку кросбукінгу.

Крім саморозвитку пропонуємо керівникам пройти тематичні курси підвищення кваліфікації (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Пропоновані курси з розвитку менеджменту підприємства, 2024-2025 рр.

Курс	Основний зміст	Формат	Вартість
1	2	3	4
Лідерство BASIC	Фундамент курсу - це 11 чеснот (чесноти аналізу ситуації, цілевстановлення та планування; далекоглядні чесноти; чесноти інноваторів; чесноти творців команд), які пропонується віднайти в собі лідерам та працювати над їх зміцненням для становлення лідерського характеру. У ході курсу розкривають сутність кожної чесноти, пропонують виконати практичні завдання та відвідати онлайн-зустрічі. Тривалість – 4 тижні	онлайн	2100,0 грн/особу
Лідерство. Управління собою, людьми та результатами. Практичний курс.	22 зайняття, 55 вправ, особистісні тестування для визначення лідерського профілю, мега-бібліотека лідера; 5 сесій майстер-майнду. Модуль 1. Знати про лідерство. Модуль 2. Бути лідером: управління собою. Модуль 3. Бути лідером: управління людьми. Модуль 4. Діяти як лідер: управлінські функції. Модуль 5. Управління результатами. 4-16 липня 2024 р.	онлайн	25800,0 грн/особу

Продовж. табл. 3.4

1	2	3	4
Корпоративна культура	10 занять, 1 вебінар, практичні завдання та онлайн взаємодія та консультування.	онлайн	2400,0 грн/особу
Корпоративна культура та залученість персоналу	7 занять, кейси, онлайн взаємодія. Корпоративна культура та цінності. Оцінка та впровадження корпоративної культури. Залученість співробітників. Зв'язок залученості та корпоративної культури.	онлайн	безкоштовно
Разом	69600 грн		

Загальний кошторис розвитку менеджерів досліджуваного підприємства склав 69,6 тис. грн, в розрахунку на 10 осіб. Отже, ми пропонуємо 8-ми менеджерам пройти курс «Лідерство BASIC», «Корпоративна культура», а топ-менеджерам (2 особам) – практичний курс «Лідерство. Управління собою, людьми та результатами».

У процесі зміни організаційної культури керівники відіграють роль посередників, адже стоять між тими, хто визначає сутність та масштаб необхідних змін (тобто вищим керівництвом), і виконавцями, тими, кого контролюють (тобто підлеглими). Керівники підрозділів втілюють стратегічні цілі підприємства в операційній діяльності. Зазначимо, що на наш погляд, найкраще впроваджувати зміни, перебуваючи в тісному контакті з підлеглими, при цьому, стежити за тим, щоб персонал отримував достатньо інформації про зміни та нововведення, мали змогу звернутися за допомогою. Зазначимо засоби керівників підприємства, за допомогою яких вони можуть впливати на процес змін в системі організаційної культури (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

**Пропоновані засоби зміни організаційної культури підприємства,
2024-2028 рр. [сформовано на основі 37]**

Засоби / процедури	Зміст
1	2
Прийом на роботу та звільнення	Формування вимог до кандидатів на посади підприємства, відповідно до організаційної культури. Вони можуть впливати на поведінку майбутніх працівників: здатність адаптуватися, гнучкість, відкритість до змін тощо.

1	2
Соціалізація та навчання	Керівники відіграють ключову роль у введенні на посаду нових співробітників та в забезпеченні їх навчання. Варто заохочувати відкриту взаємодію та етичну комунікацію між працівниками, адже люди зазвичай більш розслаблені й щирі, коли отримують позитивні емоції, тож лояльніше ставляться до проблемних ситуацій в управлінні, відвертих дискусій тощо
Включення	Зміна організаційної культури – це процес, який вимагає залучення всього персоналу. Наявність згуртованої команди має велику цінність. Обов'язок керівника – забезпечити можливість кожному висловити свої погляди й обрати свій формат внеску в спільну справу. Співробітників необхідно залучати до процесу прийняття рішень, адже це не лише підвищує рівень лояльності, але й мінімізує спротив під час реалізації організаційних змін
Міжособистісне спілкування	Довірливі й здорові взаємовідносини є передумовою для подальших позитивних організаційних змін. Керівники мають стежити за тим, щоб їхні співробітники працювали разом як команда, а не як група осіб, що лише працюють в одному приміщенні.

Також для досліджуваного підприємства вважаємо за доцільне запропонувати у власній діяльності дотримуватися наступних принципів:

- 1) верховенства закону;
- 2) професіоналізму – компетентне, об'єктивне і неупереджене виконання посадових обов'язків, постійне підвищення рівня своєї професійної та особистісної компетентності;
- 3) доброчесності – спрямованість дій підприємства на захист прав інтелектуальної власності; інтересів персоналу та винахідників;
- 4) об'єктивності – неупередженість при ухваленні рішень, справедливність, кваліфікованість, доказовість, аргументованість;
- 5) прозорість – діяльність та ухвалення рішень має відбуватися відкрито та прозоро, на основі спільних інтересів;
- 6) ефективність – раціональне та результативне використання ресурсів для досягнення цілей;
- 7) стабільності – чіткість та зрозумілість процедур контрактної діяльності, отримання пільг, бонусів тощо;
- 8) чесності – взаємовідносини як в середині організації, так і за її межами мають будуватися на основі правдивості та чесності;

9) поваги – ввічливість, уважність, повага – основа взаємовідносин;

10) лідерство – демонстрація етики ділових відносин та підтримка, контроль дотримання означених принципів.

Щоб утілити пропоновані принципи в підприємстві, важливо поширювати інформацію про них серед колективу: оприлюднити їх зміст, популяризувати їх і забезпечити, щоб їх дотримувалися всі члени колективу підприємства.

Продемонструємо очікувані витрати та ефекти від запропонованих заходів з удосконалення організаційної культури підприємства (рис. 3.4).

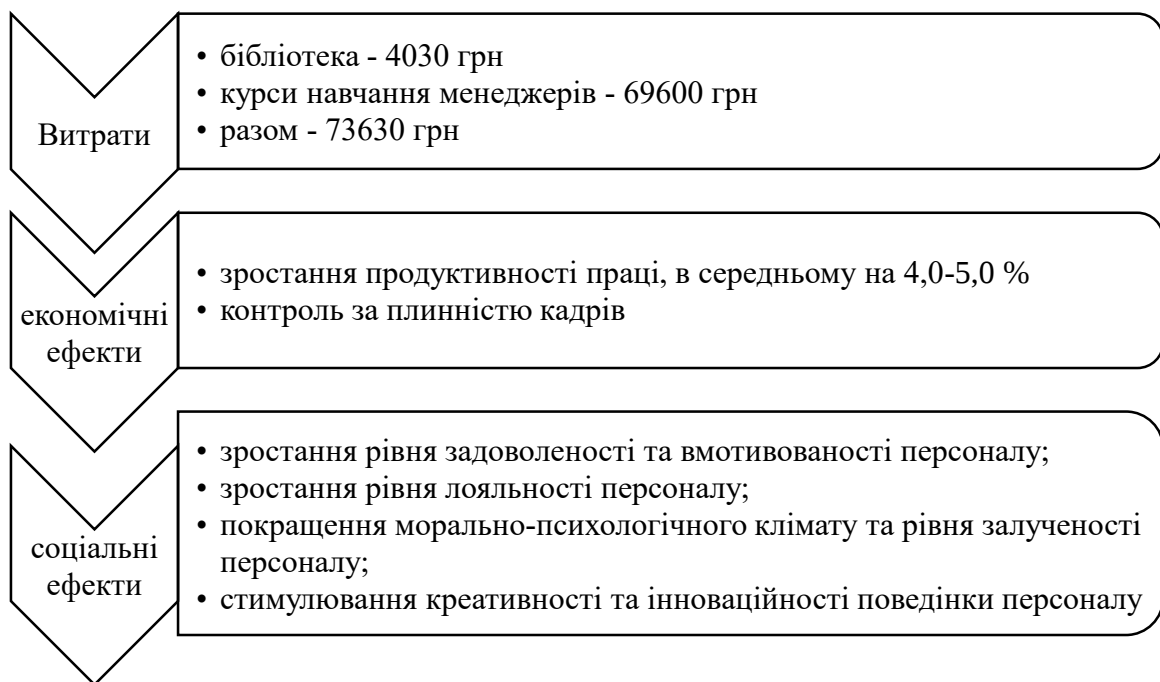


Рис. 3.4. Планові витрати та ефекти від запропонованих заходів з удосконалення організаційної культури досліджуваного підприємства, 2024-2025 рр.

Отже, з метою удосконалення та розвитку організаційної культури, на наш погляд, керівництву підприємства варто звернутися до комплексного підходу: удосконалюючи її елементи, особливу увагу звернути на розвиток менеджерів підприємства, адже саме вони формують та розвивають організаційну культуру, залузаючи до цього процесу підлеглих. Наші дослідження є практико орієнтованими, про що свідчить успішна апробація його результатів [38; 39].

ВИСНОВКИ

1. Організаційна культура – важливий елемент внутрішнього середовища підприємства, який завжди формується за участі менеджменту підприємства свідомо, або несвідомо. Менеджмент починає процес формування та розвитку організаційної культури, підтримує її, але важлива роль також належить персоналу. Вона має власну структуру: підсемеми – символічну та інструментальну; рівні – поверхневий (артефакти), глибинний (цінності, норми, поведінка, архитипи); складові – видимі, невидимі. Існує два підходи до формування поняття «організаційної культури» – управлінський та соціально-психологічний. На формування організаційної культури впливає ряд зовнішніх та внутрішніх факторів. Існує багато підходів до класифікації корпоративної культури.

2. Досліджуване підприємство належить до категорії державних підприємств, що займаються науково-дослідницькою та виробничою діяльністю в сфері сільського господарства. В системі землекористування підприємства в досліджуваному періоді 2021-2023 рр. змін не спостерігалось. Середньооблікова чисельність персоналу зменшилася на 1,3 %. Середньорічна вартість необоротних активів мала тенденцію до збільшення – на 2,2 %, при цьому вартість основних засобів зменшилася на 2,0 %. Показники ефективності використання основних засобів мала переважно негативні тенденції до зменшення. Середньорічна вартість оборотних активів збільшилася на 30,6 %, але ефективність їх використання зменшилася. Чистий дохід від реалізації збільшився на 5,1 %, валовий прибуток – на 19,3 %, а от чистий прибуток та рентабельність зменшилися на 11,3 % та 0,3 в. пт, відповідно.

3. Нами проаналізовані складові організаційної культури підприємства та з'ясована відсутність / слабкий розвиток таких її складових як: девіз (слоган, лозунг); зовнішній та внутрішній дизайн; ціннісні орієнтації, філософія існують, але не оприлюднені та не зафіксовані. Проведена діагностика виявила

наявність адхократичного типу організаційної культури. Опитування персоналу (30 респондентів) виявило його тяжіння до кланового типу. Рівень ефективності колективу, як один з результатів впливу організаційної культури, за результатами опитування – на рівні 64,0 %; проблеми в сфері згуртованості персоналу, довіри та підтримки, а також залученості. Разом з тим, продуктивність праці персоналу підприємства мала позитивну тенденцію до зростання – на 6,5 % в 2023 р., порівняно з 2021 р., на 18,4 % – порівняно з 2022 р.

З метою удосконалення організаційної культури підприємства, на основі проведеного дослідження, вважаємо за доцільне запропонувати:

1. Застосовувати гібридну організаційну культуру – кланову з елементами адхократичної. Серед головних рис пропонованої організаційної культури: колективність та спільність цілей – основа культури; взаємодопомога, навчання, підтримка; спільність цінностей, цілей, традицій; підтримуюче лідерство; стимулювання інноваційності; гнучкість, адаптивність; стабільність, контроль.

2. Розширити ціннісний набір підприємства, додавши до існуючих цінностей: професіоналізм, науковість, відповідальність, постійний розвиток, інноваційність, результативність, повага, наступні цінності – творчість, самореалізація, участь в управлінні, довіра, командна робота.

3. Приділити увагу розвитку підтримуючого лідерства для менеджменту підприємства. Серед маркерів поведінки таких лідерів – цінності в основі поведінки; підтримка довіри та формування власної поведінки, яка сприяє культивуванню довіри в колективі; відповідальність за власну поведінку та рішення; натхнення та еталонність поведінки.

4. Реалізовувати на практиці наступні пропозиції щодо підвищення ефективності колективу: чітке та зрозуміле цілевстановлення; починати з меншого (не нехтувати неамбіційними ідеями, проєктами); досягати згоди перед діями; формування реального графіку перетворень та змін; часті та щирі наради, заохочення відкритості та щирості, реалістичність, дипломатичність,

заохочення творчості та делегування повноважень, навчання на помилках.

5. Розвивати менеджерів підприємства шляхом започаткування та розвитку внутрішньокорпоративної бібліотеки та тематичного навчання (10 осіб, охоплюючи топ-менеджмент). Орієнтовний кошторис – 73630 грн.

6. Введення змін в елементи організаційної культури та системи управління персоналом: прийом на роботу та звільнення; соціалізація та навчання; включення; міжособистісне спілкування.

7. Крім ціннісного набору в системі управління організаційною культурою підприємства пропонуємо також керуватися наступними принципами: верховенства закону; професіоналізму; доброчесності; об'єктивності; прозорості; ефективності; стабільності; чесності; поваги та лідерства.

8. Загальний плановий кошторис пропонованих заходів з удосконалення організаційної культури складає 73,6 тис. грн. Очікуваними ефектами є зростання продуктивності праці на 4,0-5,0 %; контрольваність рівня плинності кадрів; зростання рівня задоволеності, лояльності та вмотивованості та залученості персоналу; покращення морально-психологічного клімату; стимулювання та розвиток креативності та інноваційності поведінки персоналу.