

ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Навчально-науковий інститут економіки, управління, права та
інформаційних технологій
Кафедра менеджменту ім. І. А. Маркіної

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття ступеня вищої освіти «Бакалавр»

на тему «Організаційна культура в управлінні підприємством»

Виконав: здобувач вищої освіти
за освітньою програмою
Менеджмент підприємства
спеціальності 073 Менеджмент
ступеня вищої освіти бакалавр
групи 1
заочної форми здобуття освіти
Кіріченко І. П.
Керівник: Большакова Є.Л.
Рецензент: Юнак О.Ю.

Полтава 2026 рік

ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Навчально-науковий інститут економіки, управління, права та
інформаційних технологій
Кафедра менеджменту ім. І. А. Маркіної

Освітня програма Менеджмент підприємства
Спеціальність 073 Менеджмент
Рівень вищої освіти бакалаврський

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри _____
Тетяна ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА
«17» листопада 2025 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ
Кіріченко Ірини Павлівни

1. Тема роботи «Організаційна культура в управлінні підприємством», керівник роботи PhD з менеджменту, старший викладач кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної Большакова Є.Л.
Затверджено засіданням кафедри протокол № 15 від «17» листопада 2025 р.
2. Строк подання здобувачем вищої освіти роботи «01» червня 2026 р.
3. Вихідні дані до роботи:
звітність організації за 2023-2025 рр.
- інші інформаційні дані:
 - нормативно-довідкова література,
 - літературні джерела,
 - Інтернет-джерела,
 - власні спостереження автора
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):
Розділ 1. Теоретичні засади формування організаційної культури підприємства
Розділ 2. Аналіз стану організаційної культури підприємства
Розділ 3. Напрями вдосконалення організаційної культури для підвищення ефективності підприємства
5. Перелік графічного матеріалу: схеми, рисунки, графіки, діаграми за темою та об'єктом дослідження.

6. Дата видачі завдання: «17» листопада 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів роботи	Строк виконання етапів кваліфікаційної роботи	Примітка
1	Вибір і затвердження теми роботи	17.11.2025	
2	Складання та погодження розгорнутого плану та завдання на кваліфікаційну роботу	18.11.2025-21.11.2025	
3	Опрацювання джерел інформації	24.11.2025-29.12.2025	
4	Збір, вивчення і обробка інформації, необхідної для виконання роботи	01.12.2025-20.02.2026	
5	Виконання теоретичного розділу роботи	26.11.2025-12.01.2026	
6	Виконання дослідницько-аналітичного розділу роботи	13.01.2026-09.03.2026	
7	Виконання проектно-рекомендаційного розділу роботи	10.03.2026-04.05.2026	
8	Оформлення тексту роботи та перевірка на наявність текстових запозичень	05.05.2026-27.05.2026	
9	Попередній захист роботи на кафедрі	01.06.2026	
10	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень і пропозицій	02.06.2026-04.06.2026	
11	Нормоконтроль	05.06.2026	
12	Захист кваліфікаційної роботи	10.06.2026	

Здобувач вищої освіти _____

Ірина КІРІЧЕНКО

Керівник роботи _____

Євгенія БОЛЬШАКОВА

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА	8
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА	
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства	20
2.2. Діагностика існуючого типу та профілю організаційної культури об'єкта дослідження	26
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	32
ВИСНОВКИ	42
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	44
ДОДАТКИ	49

ВСТУП

Актуальність теми. Головним драйвером довгострокової адаптивності господарств стає їхня організаційна культура, яка безпосередньо регулює поведінкові стереотипи персоналу та визначає рівень його внутрішньої лояльності. Проте для більшості аграрних підприємств України й досі притаманне домінування жорсткого ринково-ієрархічного типу культури, який прагматично націлений на агресивне досягнення показників виробітку через командно-адміністративний тиск офісу. Поетапна деформалізація адміністративного контролю на засадах інформаційної відкритості, професійної автономії, критеріїв дбайливості та морального стимулювання дозволяє автоматично активувати низову господарську ініціативу працівників без залучення капіталомістких фінансових інвестицій. Таким чином, об'єктивна необхідність пошуку дієвих гуманістичних інструментів для подолання ринково-ієрархічних суперечностей та збереження кваліфікованих кадрів зумовила високу актуальність, цільову спрямованість і структуру нашого наукового дослідження.

Зв'язок роботи з науковими темами. Роботу виконано у відповідності тематичного плану науково-дослідних Полтавського державного аграрного університету за темою: «Стратегічний менеджмент безпекового розвитку інноваційно орієнтованої агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки» (д. р. № 0122U0560), 2022-2027 рр.

Мета та завдання. Метою роботи є теоретичне обґрунтування та аналіз прикладних аспектів формування організаційної культури підприємства, а також розроблення стратегічних напрямів її модернізації.

Для досягнення поставленої мети необхідно виконати такі завдання:

- дослідити теоретичні засади формування організаційної культури підприємства;
- охарактеризувати основні показники організаційно-економічної діяльності суб'єкта господарювання;

- діагностувати існуючий тип та специфіку організаційної культури підприємства;

- визначити ключові напрями вдосконалення та розвитку організаційної культури організації.

Об'єктом дослідження є процес управління організаційною культурою суб'єкта господарювання у сучасному мінливому ринковому середовищі.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних і прикладних засад формування та управління організаційною культурою підприємства.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети та розв'язання визначених завдань у роботі застосовано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів, що базуються на системному підході до вивчення соціокультурних явищ в управлінні:

- теоретичне узагальнення, аналіз та синтез для з'ясування наукової сутності, чинників формування організаційної культури суб'єктів господарювання;

- методи фінансово-економічного та статистичного аналізу для комплексної характеристики показників організаційно-економічної діяльності, оцінювання майнового стану та фінансових результатів підприємства;

- анкетування, тестування та соціокультурна діагностика (зокрема, інструментарій OCAI К. Камерона та Р. Куїнна) для ідентифікації наявного типу організаційної культури організації;

- абстрактно-логічний та системно-структурний аналіз для теоретичного обґрунтування інтеграційної людиноцентричної моделі та формулювання узагальнюючих висновків;

- стратегічне та тактичне проектування для розроблення п'ятирічного плану модернізації системи управління та об'єднання локальних пропозицій у єдину архітектуру «колективу-родини».

Інформаційна база дослідження. Інформаційну базу дослідження становлять законодавчі та нормативно-правові акти України з питань регулювання господарської діяльності, офіційні матеріали Державної служби

статистики України, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених у сфері менеджменту, організаційного розвитку та корпоративної культури, а також тематичні публікації у періодичних наукових виданнях та матеріали міжнародних науково-практичних конференцій. Емпіричне підґрунтя роботи сформовано на основі первинних даних досліджуваного агропідприємства, що включають його внутрішню організаційно-розпорядчу документацію, фінансову та статистичну звітність, результати анкетного опитування й соціокультурного тестування персоналу, а також аналітичні узагальнення, здійснені безпосередньо автором у ході проведення дослідження.

Практична значущість дослідження. Практична значущість роботи полягає в тому, що сформульовані висновки, методичні підходи та розроблені рекомендації спрямовані на реальне подолання деструкцій ринково-ієрархічної культури та підвищення кадрової безпеки суб'єктів господарювання в аграрній сфері. Практичну цінність має розроблений п'ятирічний графік послідовної трансформації системи внутрішніх комунікацій та мотивації, що забезпечує безконфліктний, поетапний перехід на людиноцентричну модель «колективу-родини» через паралельне функціонування традиційних та інноваційних гуманістичних інструментів.

Апробація результатів дослідження. Основні положення і результати досліджень за темою кваліфікаційної роботи оприлюдненні формі доповідей на конференціях: X Міжнародна науково-практична конференція «Менеджмент ХХІ століття: глобалізаційні виклики», 23 квітня 2026 р., м. Полтава, X Всеукраїнській науково-практичній інтернет-конференції «Сучасна теорія і практика менеджменту та бізнес- адміністрування», 24 квітня 2026 р. м. Черкаси.

Структура роботи. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Робота має 43 сторінки основного тексту, містить 17 таблиць, 7 рисунків, 39 літературних джерела, 3 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасному економічному дискурсі поняття організаційної культури розглядають як ключовий стратегічний ресурс, що визначає здатність підприємства адаптуватися, впроваджувати інновації та забезпечувати стійкий розвиток в умовах постійної нестабільності ринкового середовища. Водночас формування цілісного наукового підходу до цього явища відбувалося протягом декількох десятиліть, проходячи еволюцію від спрощених соціологічних трактувань до складних багатовимірних концепцій у сфері стратегічного менеджменту.

Початкові дослідження внутрішнього середовища організацій пов'язані з експериментами Е. Мейо (1920–1930 рр.), що засвідчили визначальну роль неформальних взаємин і групових норм для забезпечення трудової продуктивності [1]. Проте як самостійна економічна та управлінська категорія «організаційна культура» (або «корпоративна культура»), вона почала формуватися наприкінці 1970-х років. Це явище було відповіддю західних управлінських практик на приголомшливі успіхи японських корпорацій, конкурентоспроможність яких базувалася не стільки на технологічній перевазі, скільки на особливій філософії управління, колективістських цінностях і відданості співробітників спільним установкам.

Важливий теоретичний внесок у визначення сутності організаційної культури зробив професор Массачусетського технологічного інституту Е. Шайн [2]. Він охарактеризував її як систему спільних базових переконань, які група виробила в процесі вирішення завдань зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції. Ці переконання виявилися настільки дієвими, що були визнані цінними й передавалися новим учасникам організації як належні способи сприйняття, мислення та емоційного ставлення до відповідних проблем [2, с. 18]. Подальший розвиток наукових уявлень у пост-шайнівський

період відзначався зміщенням фокусу від статичного опису культури до вивчення її практичного впливу на фінансово-економічні результати підприємства (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Хронологічно-аналітична матриця еволюції дефініції «організаційна культура» у науковому дискурсі

Автор	Напрямок	Сутнісна характеристика дефініції	Управлінський вектор
E. Schein [2] (1980-ті роки)	Функціоналізм, системний підхід	Патерн спільних базових уявлень, що розробляються групою для зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції	Мінімізація внутрішніх конфліктів, стабільність системи
K. Cameron, R. Quinn [3] (1990-ті роки)	Поведінкова школа, інструментальний підхід	Сукупність цінностей, домінуючих лідерських стилів, символів, процедур та мовних зворотів, що визначають унікальність фірми	Типологізація культур, раціоналізація управління персоналом
D. Denison [4] 2000-ні роки	Результативно-орієнтований підхід	Набір переконань та цінностей, які безпосередньо взаємодіють із системою управління та визначають бізнес-результати	Прямий взаємозв'язок між параметрами культури та прибутковістю
О. Ковтун [5] Т. Лепейко, Янієва Д. [6] (сучасний етап)	Еволюційна економіка, парадигма ESG та сталого розвитку	Динамічна відкрита система цінностей, яка інтегрує цифрову зрілість, екологічну відповідальність та соціальний капітал	Гнучкість, екомотивація, довгострокова життєздатність

Зокрема, К. Камерон та Р. Квінн запропонували інструментальний підхід, що передбачає раціоналізацію та трансформацію культурних профілів шляхом застосування рамкової конструкції конкуруючих цінностей (кланова, адхократична, ринкова, ієрархічна культури) [3]. На підставі масштабних емпіричних досліджень Д. Денісон довів, що такі характеристики культури, як залученість, узгодженість, адаптивність і місія, виступають прямими драйверами рентабельності активів та зростання обсягів продажів [4].

За умов постійних глобальних викликів, воєнно-політичних криз в Україні та загальної цифровізації поняття організаційної культури зазнає нового переосмислення. Розвиваючи концепцію організаційної культури як

інструменту стратегічної адаптації підприємства, варто наголосити на її сучасній трансформації у відкриту екосистему. На думку автора [7; 8], за умов глобальної екологічної кризи оргкультура сучасної організації вже не може обмежуватися лише внутрішньою цілісністю; її обов'язковим ядром стає екологічна культура, яка трансформує базові цінності персоналу у бік коеволюційного розвитку [7; 8]. Вітчизняні науковці підкреслюють особливу значущість таких явищ, як «цифрова культура» та «зелена організаційна культура», які безпосередньо корелюють із концепцією сталого розвитку та критеріями ESG [9; 10]. Отже, сучасна еволюція поняття пройшла шлях від жорсткої внутрішньої регулятивної системи до гнучкого, адаптивного, соціально й екологічно відповідального інтелектуального капіталу підприємства.

Для ґрунтового аналітичного пізнання внутрішньої структури організаційної культури традиційно застосовують модель Е. Шайна [2]. Особливість цієї моделі полягає в диференціації елементів культури залежно від ступеня їхньої видимості та усвідомлення суб'єктами управління (рис. 1.1).

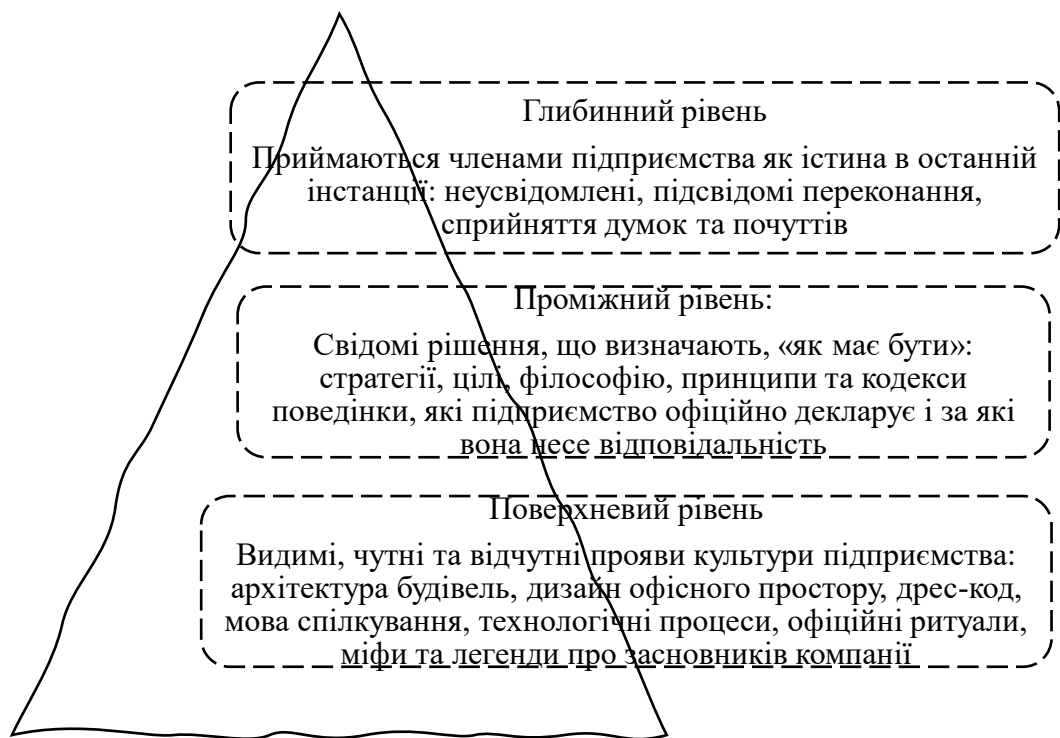


Рис. 1.1. Класична трьохрівнева модель організаційної культури

Джерело: [2]

Аналітичний огляд, поданий у таблиці 1.2, виявляє явну закономірність: із поглибленням рівня організаційної культури зростає її інертність і опір змінам, водночас нарощується синергетичний потенціал і вплив на довгострокову життєздатність підприємства. Спроби змінити культуру лише на рівні артефактів (наприклад, шляхом зміни корпоративних кольорів або впровадження нової системи штрафів) за відсутності трансформації базових уявлень персоналу приречені на неефективність і відторгнення трудовим колективом.

Таблиця 1.2

Структурно-функціональна декомпозиція рівнів організаційної культури за Е. Шайном [1; 2; 6; 9; 10]

Рівень культури	Ступінь видимості та аналітичного доступу	Конкретні форми вияву	Метод діагностики	Управлінський вплив
Артефакти	Максимальний (повністю видимий поверхневий шар)	Організаційна символіка, архітектура, дрес-код, мова, обряди, технологічне середовище	Візуальне спостереження, хронометраж, аудит документації	Швидка зміна адміністративними методами (наказ керівника).
Проголошувані цінності	Середній (усвідомлюваний когнітивний шар)	Корпоративні кодекси, місія, гасла, стратегічні цілі, інструменти екомотивації	Анкетування, інтерв'ювання, тестування (напр., метод OCAI)	Формування через навчання, тренінги та лідерство.
Базові уявлення	Мінімальний (неусвідомлюваний глибинний шар)	Неписані правила, базове ставлення до праці, колег, клієнтів та навколишнього середовища	Глибоке інтерв'ю, включене спостереження, кейс-методи	Довгострокова трансформація (протягом 3–5 років)

У межах суцільної ресурсної концепції стратегічного менеджменту організаційна культура інтерпретується як унікальний, невідтворюваний та специфічний актив, що спроможний генерувати стійкі конкурентні переваги. На відміну від матеріальних чи фінансових ресурсів, які можна скопіювати чи придбати на ринку, ефективна організаційна культура є результатом тривалої еволюції компанії, а тому є соціально складною та причинно захищеною від

копіювання конкурентами. Роль організаційної культури в системі стратегічного управління реалізується через низку взаємопов'язаних функцій, які безпосередньо впливають на ефективність реалізації стратегії (рис. 1.2).

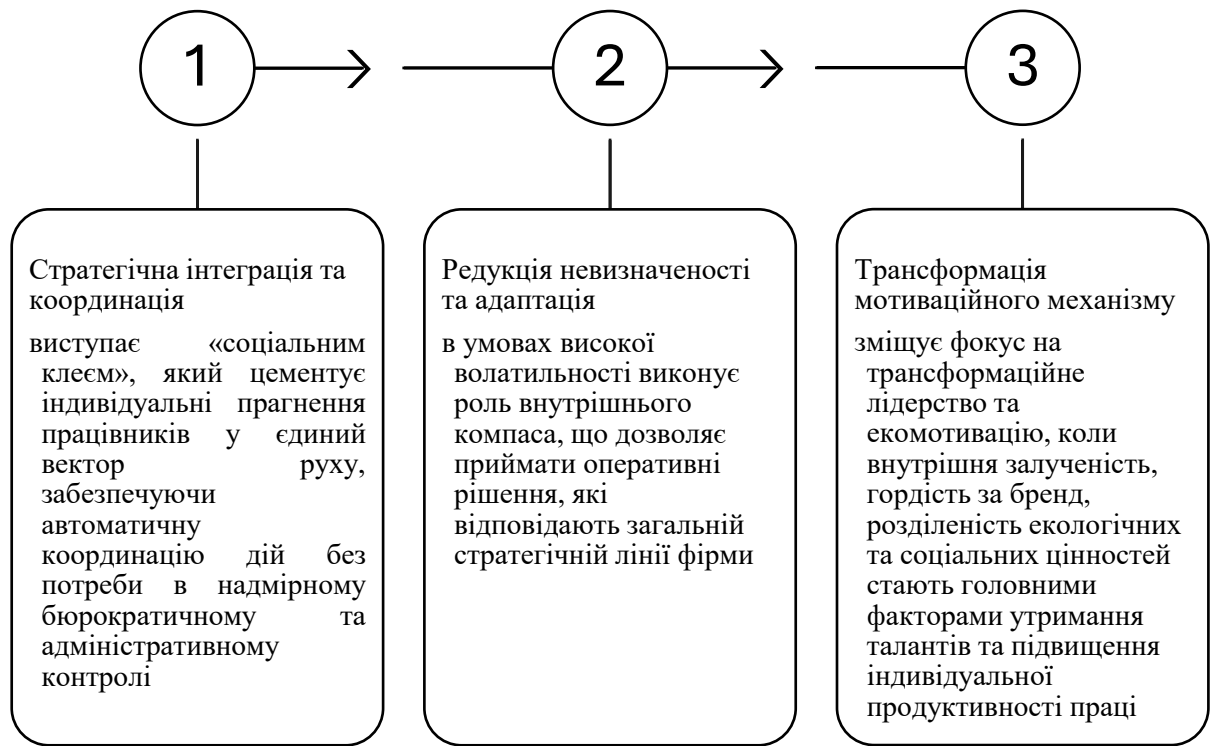


Рис.1.2. Декомпозиція стратегічно значущих функцій організаційної культури в системі менеджменту

Джерело: [4; 6; 10]

Сучасна економіка, що спирається на знання та інтелект, вимагає відходу від застарілих трансакційних схем мотивації, які зводяться виключно до формули «оплата за виконану роботу». Особливу важливість набуває інтеграція корпоративної культури з екологічним менеджментом та принципами сталого розвитку. Коли екологічна відповідальність перестається з рівня зовнішнього примусу (штрафи, ліцензії) у площину внутрішніх переконань працівників, як елемент базових уявлень, підприємство отримує значний імпульс до підвищення ресурсоефективності, оптимізації управління відходами та формування лояльної клієнтської бази.

Водночас слід пам'ятати класичний постулат менеджменту: «Культура з'їдає стратегію на сніданок». Це означає, що за наявності стратегічних завдань підприємства (наприклад, вихід на нові ринки, цифрова трансформація, впровадження циркулярних бізнес-моделей), які вимагають високої гнучкості та інноваційності [2; 4], реалізація цих завдань унеможлиблюється, якщо діюча організаційна культура характеризується суворою бюрократією, жорсткою ієрархією та орієнтацією на уникнення ризиків. У такій ситуації виникає нагальна потреба у цілеспрямованому управлінні змінами, детальному аудиті наявного культурного коду та розробці тривалої програми його трансформації відповідно до актуальних стратегічних орієнтирів бізнесу [7].

Отже, організаційна культура не є лише абстрактною гуманітарною категорією; вона виступає потужним, структурно складним і системним інструментом сучасного менеджменту, що пов'язує базові психологічні установки персоналу з макроекономічними показниками діяльності та стратегічною конкурентоспроможністю підприємства на ринку.

Уніфікація та типізація організаційної культури становлять ключове завдання стратегічного менеджменту, оскільки наявність чітких класифікаційних ознак дозволяє перетворити абстрактні ціннісні категорії на предмет прикладного моделювання. У науковому дискурсі сформовано десятки підходів до класифікації культурних профілів, проте найбільшу валідність і практичне визнання здобули концептуальні моделі К. Камерона та Р. Квінна, Д. Денісона й Ч. Хенді [3; 4; 11]. Кожна з цих моделей аналізує організаційне середовище через власну унікальну призму, виокремлюючи специфічні вектори управлінського впливу.

Рамкова конструкція моделі конкуруючих цінностей К. Камерона й Р. Квінна ґрунтується на просторовому аналізі двох базових осей: «гнучкість і дискретність проти стабільності і контролю» та «внутрішня орієнтація і інтеграція проти зовнішньої спрямованості і диференціації» [3]. Перетин цих координат породжує чотири основні типи культури:

- кланова – орієнтована на внутрішній розвиток людини та згуртованість;
- адхократична – спрямована на інновації, готовність до ризику та творчість;
- ринкова – фокусована на результаті, конкуренції та завоюванні ринкової ніші;
- ієрархічна – зосереджена на формальних процедурах, контролі та стабільності [3, с. 45]. Аналітична цінність цієї моделі полягає в усвідомленні того, що життєздатне підприємство рідко відповідає одному чистому типу; натомість воно підтримує динамічну рівновагу між усіма чотирма квадрантами залежно від фази життєвого циклу.

Інший погляд на соціодинаміку організацій запропонував Ч. Хенді, який у своїй класифікації опирався на характер розподілу влади, систему взаємозв'язків між індивідом і структурою та внутрішню конфігурацію ролей [11]. Він виокремив чотири типи культури, порівнявши їх із давньогрецькими божествами:

- культура влади (Зевс) – сильна централізація навколо лідера;
- ролева культура (Афіна) – класична бюрократична система, де домінують функції й регламенти;
- культура завдання (Аполлон) – динамічні матричні команди, сформовані для реалізації конкретних проєктів;
- культура особистості (Діоніс) – об'єднання автономних професіоналів, у якому організація насамперед слугує інтересам індивідів [11, с. 64].

Модель Ч. Хенді є незамінною при проєктуванні організаційних структур та оптимізації внутрішніх каналів комунікації.

На відміну від попередніх двох підходів, орієнтованих переважно на якісний опис і діагностику, модель Д. Денісона має виразно орієнтований на результат характер. Вона була розроблена як інструмент встановлення прямого математичного зв'язку між ціннісними установками підприємства та його

довгостроковою фінансовою ефективністю [4]. Д. Денісон виділив чотири фундаментальні квадранти:

- залученість – психологічний капітал і розвиток здібностей працівників;
- узгодженість – спільне бачення, координація та внутрішні стандарти;
- адаптивність – здатність сприймати сигнали ринку й перетворювати їх на дію;
- місія – стратегічний вектор, цілі та бачення майбутнього [4, с. 112].

Глибоке порівняльне зіставлення цих трьох класифікаційних систем наведено в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Компаративний аналіз фундаментальних типологій організаційної культури в менеджменті [3; 4; 11]

Критерії порівняння	Модель Камерона - Квінна	Модель Хенді	Модель Денісона
Базова аналітична ознака	Координати стабільності, гнучкості, внутрішнього та зовнішнього фокусу	Характер розподілу влади, джерело авторитету та архітектура зв'язків	Рівень впливу культурних параметрів на фінансову результативність
Виокремлені культурні профілі	Кланова, адхократична, ринкова, ієрархічна.	Культура влади (Зевс), ролі (Афіна), завдання (Аполлон), особистості (Діоніс)	Залученість, узгодженість, адаптивність, місія
Методологічний інструментарій	Опитувальник оцінки організаційної культури	Якісний аудит розподілу функцій та лідерських стилів	Кількісне профілювання за 12 індексами
Головна управлінська перевага	Гнучкість у візуалізації бажаного стану культури	Чітка індикація відповідності культури типу оргструктури підприємства.	Доведена кореляція з ROI, ROA та темпами ринкового зростання.
Обмеження моделі	Менше уваги приділено фінансовим драйверам.	Статичність описів, слабка адаптація до мережових структур	Складність математичного моделювання для малих підприємств

Інтеграція цих моделей у вітчизняну практику управління дозволяє сформувати комплексний діагностичний інструментарій. Якщо модель К. Камерона – Р. Квінна дозволяє окреслити напрям необхідних культурних змін,

то підхід Ч. Хенді вказує на найбільш придатні інституційні форми їх впровадження, а метрики Д. Денісона забезпечують надійну базу для оцінки й прогнозування економічних наслідків культурної трансформації [3; 4; 11].

Сучасний етап розвитку економік відзначається повсюдним впровадженням цифрових технологій у всі аспекти функціонування підприємств, що породило явище «цифрової культури». У контексті дослідження організаційних трансформацій варто погодитися з підходом Л. Гаврілової та Я. Топольник [12], які трактують цифрову культуру як глибинний соціокультурний феномен, що виходить далеко за межі суто інструментального використання інформаційно-комунікаційні технології [12]. Зрештою, і цифрова, і екологічна культура – це не про технології чи інструкції, а про живих людей всередині компанії: вони об'єднують команду навколо спільних цінностей, допомагають чути одне одного і дають сміливість гнучко адаптуватися до будь-яких криз та змін у світі

Одночасно з технологічними проривами геополітичні виклики та воєнні умови в Україні спричинили масовий перехід компаній до дистанційних і гібридних моделей роботи. Це завдало значного удару по традиційних механізмах формування організаційної культури, які історично спиралися на фізичну присутність співробітників у спільному просторі. Досліджуючи архітектоніку системи управління корпоративною культурою банку в умовах реалізації стратегій організаційних змін, Є. Кусій звертає увагу на трансформацію її структурних рівнів[13]. І тут варто зауважити, що у сучасних умовах класичний «організаційний айсберг» Е. Шайна зазнає істотних метаморфоз: традиційні артефакти культури, як-от консервативний дизайн офісу, фізичний дрес-код, спільні перерви на каву чи очні наради, суттєво втрачають свою роль або повністю переміщуються у віртуальне поле.

У фокусі сучасних концепцій віртуального менеджменту децентралізація робочих процесів розглядається не лише як технологічний крок, а й як серйозний виклик для організаційної ідентичності. Дослідники феномену розподілених команд однак не в тому, що віддалений формат

праці провокує ризик емоційного відчуження персоналу та послаблення його зв'язку з місією компанії [14; 15; 16]. Система контролю, притаманна ієрархічній або рольовій культурі, стає технічно складною та економічно неефективною, що змушує підприємства швидко переходити до культури, орієнтованої на завдання та ринок, де головним критерієм виступає результат.

Особливості трансформаційних процесів, що відбуваються в організаційному середовищі під час переходу на віртуальні рамки, детально узагальнені в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4

Особливості модифікації елементів організаційної культури в умовах віртуалізації бізнесу [17 - 24]

Складові архітектури культури	Традиційний прояв (очний офісний формат)	Модифікований прояв (дистанційний чи гібридний формат)	Ризики для менеджменту	Пріоритетні інструменти нейтралізації ризиків
Рівень артефактів	Офісна архітектура, матеріальні атрибути бренду, очні ритуали	Інтерфейси корпоративних систем (Slack, Teams, Zoom), цифрова гігієна	Втрата візуальної ідентичності бренду, «цифрова втома»	Створення віртуальних просторів для неформального спілкування
Комунікаційні канали	Вербальні та невербальні особисті контакти, оперативні летючки	Асинхронні комунікації, чат-боти, таск-менеджери (Jira, Asana)	Дефіцит емпатії, викривлення змісту текстових повідомлень	Регламентация правил цифрового етикету, регулярні відеосесії
Система мотивації та контролю	Фіксація робочого часу в офісі, суб'єктивна оцінка лідера	Оцінка за KPI, OKR, рівень залученості, екомотивація	Професійне вигорання через розмивання меж роботи та особистого життя	Впровадження програм психологічної підтримки та культури «відключення»
Ціннісний базис	Лояльність, стабільність, суворе дотримання субординації	Довіра, автономія, самоорганізація, відкритість до змін	Руйнування довіри, формування мікрогруп, саботаж інновацій	Прозорість рішень топ-менеджменту, спільне проектування цінностей

Як видно з таблиці 1.4, одним із найбільших викликів, з якими стикаються віддалені менеджери, є пошук шляхів переходу своєї робочої сили

від культури спостереження та/або недовіри до культури високого рівня довіри. У віртуальному світі довіра перетворилася з абстрактного ідеалу моралі на дуже конкретний елемент вартості ведення бізнесу, тобто вартості транзакцій. Другим, і дуже важливим, вектором сучасної трансформації є об'єднання двох культур у межах підприємства, тобто цифрової культури та культури навколишнього середовища. У контексті феномену «подвійного переходу» обґрунтовують глибоку синергію між цифровою та екологічною компонентами сучасної організаційної культури [25; 26]. Автори доводять, що дематеріалізація процесів, через масовий перехід на електронний документообіг, віртуалізацію робочих місць та оптимізацію енергоспоживання адміністративних будівель, трансформує технологічний розвиток підприємства у безпосередній інструмент зниження його вуглецевого сліду та забезпечення екологічної сталості [25; 26]. Розвиток «культури цифрової екології» включатиме розуміння співробітниками цього синергетичного характеру ефекту та цілеспрямоване використання ІТ-інструментів для зменшення негативного впливу організації на навколишнє середовище, і це повністю відповідає концепції сталого розвитку та баченню організації на майбутнє.

Для управління організаційною культурою в гібридній та цифровій реальності необхідна фундаментальна зміна профілю лідера. Лідери, які є автократичними та чия влада базується виключно на їхніх формальних повноваженнях та володінні ресурсами (влада або роль лідера), демонструють повну неефективність у децентралізованих робочих командах [27; 28].

Основними цілями цього нового типу лідера у створенні культури будуть:

- Забезпечення семантичної системи відліку: іншими словами, коли співробітники географічно розподілені, лідер повинен постійно доносити бачення та місію до всіх співробітників, демонструючи кожному члену команди прямий зв'язок між роботою, яку він чи вона виконує щодня, та

здатністю організації досягати своїх довгострокових, глобальних, стратегічних та соціально значущих цілей [29; 30].

- Формування психологічної безпеки: впровадження концепту психологічної безпеки у вітчизняну практику менеджменту інновацій підтверджує, що готовність персоналу до цифрових трансформацій прямо залежить від рівня довіри всередині колективу [31]. Сучасні лідери мають трансформувати архітектоніку оргкультури таким чином, щоб право на контрольовану помилку перетворювалося на цінне джерело організаційного навчання та збагачувало когнітивний простір підприємства [32; 33].

- Формування цифрової емпатії: впровадження концепту цифрової емпатії у практику сучасного менеджменту розглядається дослідниками як базовий інструмент збереження людського капіталу в умовах. Науковці одностайні в тому, що віртуалізація бізнес-процесів вимагає від керівництва трансформації стилю лідерства у бік концепції Well-being та постійного моніторингу психологічного благополуччя підлеглих [34]. Емпіричні дослідження психологічного стану дистанційних команд підтверджують, що регулярні індивідуальні онлайн-зустрічі є критично важливими не лише для контролю завдань, а й для діагностики рівня стресу та запобігання професійному вигоранню працівників [35; 36].

Таким чином, сучасна організаційна культура підприємства під впливом глобальних трендів перетворюється з інструменту внутрішнього адміністрування та уніфікації поведінки на гнучку, високотехнологічну соціо-технічну систему. Успіх реалізації будь-якої бізнес-стратегії в сучасних реаліях прямо залежить від здатності менеджменту збалансувати технологічні можливості цифровізації із фундаментальними людськими цінностями – довірою, автономією, соціальною відповідальністю та екологічною свідомістю, створюючи унікальний синергетичний сплав, недоступний для копіювання конкурентами.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТАНУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства

Полтавська область традиційно посідає провідні позиції в агропромисловому комплексі України завдяки унікальному поєднанню сприятливих кліматичних умов та високородючих чорноземів. Досліджуване підприємство функціонує на ринку як юридична особа, що була утворена в результаті системної реорганізації попереднього сільськогосподарського підприємства. Виступаючи його повним та законним правонаступником, підприємство інтегрувало майнові права, виробничі активи та накопичений технологічний досвід, адаптувавши їх до сучасних умов конкурентного ринкового середовища.

Для визначення стратегічних орієнтирів та правового поля досліджуваного підприємства нами було систематизовано його ключові характеристики, цілі та базисні принципи функціонування (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Комплексна організаційно-правова та соціально-економічна характеристика підприємства, 2023-2025 рр.

Параметр дослідження	Зміст та характеристика параметру на підприємстві
1	2
Юридичний статус та походження	Юридична особа, створена шляхом реорганізації сільськогосподарського підприємства; є його повним правонаступником (активи, права, зобов'язання).
Законодавче регулювання	Конституція України, чинне господарське, цивільне, податкове та земельне законодавство України, внутрішній Статут.
Економічна мета	Системне отримання прибутку, забезпечення рентабельності виробництва, модернізація та нарощування основних фондів.
Національно-державна місія	Пріоритетна підтримка українського виробника, інтеграція в національний економічний простір, стимулювання інтересу до вітчизняних культурних цінностей.

1	2
Соціальний імператив	Створення нових робочих місць, зниження рівня безробіття в регіоні, дотримання принципів соціально-економічної відповідальності перед суспільством.
Технологічна стратегія	Рациональне та екологічно безпечне використання природних (земельних, водних) та людських ресурсів; впровадження інноваційних агротехнологій.
Управлінський вектор	Постійна оптимізація та адаптація організаційної структури, вдосконалення управлінських механізмів під вимоги ринку.
Форма зовнішньої інтеграції	Кооперація з аграрними суб'єктами, залучення інвестицій, партнерство із суміжними галузями задля синергії та розвитку територій.

Організаційна структура підприємства належить до лінійно-функціонального типу. Вона поєднує в собі переваги лінійної структури (чітка єдиноначальність, прямі лінії підпорядкування, швидкість прийняття оперативних рішень на місцях) та функціональної (глибока спеціалізація керівників підрозділів за напрямками діяльності) (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Матриця розподілу функцій та повноважень в організаційній структурі підприємства, 2023-2025 рр.

Рівень управління	Ключовий функціонал та зона відповідальності	Підпорядковані структури та персонал	Взаємозв'язки в структурі
1	2	3	4
1. Топ-менеджмент Директор	Стратегічне планування, інвестиції, фінансова безпека, підписання ключових контрактів	Головний агроном, головний інженер, головний бухгалтер, головний економіст	Зовнішні інституції (банки, зернотрейдери, держоргани). Затверджує ліміти для всіх внутрішніх служб
2. Функціональний блок Головний агроном	Розробка технологічних карт, формування сівоzmіни, розрахунок потреби в ТМЦ (насіння, добрива, ЗЗР), контроль якості польових робіт	Агрономи відділків, бригадири, обліковці з рослинництва.	Служба інженерії (виділення та налаштування техніки), комерційний відділ (визначення параметрів якості зерна)
2. Функціональний блок Головний інженер	Забезпечення готовності техніки, ремонтна база, логістика ПММ, енергоспоживання	Завідувач майстерні, інженери, трактористи-машиністи, водії, слюсарі	Агрономічна служба (узгодження графіків робіт), бухгалтерія (списання ПММ, запчастин, амортизація)

1	2	3	4
2. Функціональний блок Головний бухгалтер	Податковий, фінансовий та управлінський облік, нарахування заробітної плати, калькуляція собівартості, робота з пайовиками (орендна плата)	Бухгалтери за напрямками, касир, юрист (земельні питання, договори оренди).	Усі підрозділи підприємства (збір первинної документації, лімітно-забірних карток)
2. Функціональний блок Головний економіст	Збут готової продукції, закупівля матеріально-технічних ресурсів за мінімальними цінами, логістика до елеваторів	Економіст із постачання, завідувач току вагар.	Головний агроном (прогнози обсягів врожаю), бухгалтерія (акти прийому-передачі, оплати)
3. Виробничий блок Завідувач току	Технологія доробки, сушіння та очищення зерна; забезпечення належного кондиційного зберігання врожаю; первинний облік зернового балансу; підготовка насіннєвого матеріалу	Вагар, апаратники сушильних установок, комірники, різноробочі току	Головний агроном (визначення вологості та засміченості партій з поля), головний інженер (ремонт сушарок, вентиляції), бухгалтерія (реєстри зважування, товарно-транспортні накладні).

Організаційна вертикаль підприємства побудована за принципом мінімізації рівнів управління, де найвищий стратегічний рівень замикає на собі Директор, який особисто контролює фінансові потоки та закупівлю. Середню ланку управління становить тактично-технологічний рівень, де через інтенсивні горизонтальні зв'язки взаємодіють головний агроном та головний інженер, чия синхронна робота є критично важливою для безперебійного виконання нерозривних агротехнічних та інженерних операцій. Нижній операційний рівень базується на прямому керівництві механізаторами з боку бригадирів. Специфічним та стратегічно важливим вектором менеджменту є робота з пайовиками, яку координують підпорядковані головному бухгалтеру юрист та профільний бухгалтер, забезпечуючи щоденне утримання земельного банку в умовах жорсткої регіональної конкуренції.

Аналіз динаміки сукупних доходів підприємства свідчить про їхнє стрімке зростання протягом 2023–2025 років, яке забезпечувалося переважно

збільшенням чистого доходу від реалізації основної продукції на 35598,0 тис. грн (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Аналіз динаміки сукупних доходів підприємства за 2023 – 2025 рр.

Показники	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення, (+,-)
Чистий дохід від основної операційної діяльності (реалізації продукції, товарів, робіт, послуг)	84371,0	93188,0	119969,0	+35598,0
Дохід від іншої операційної діяльності (інші операційні доходи)	14,0	34,0	414,0	+400,0
Усього доходів	84385,0	93222,0	120383,0	+35998,0
Середньорічна вартість майна	108236,0	112147,5	117899,5	+9663,5
Ресурсовіддача, грн/грн	0,780	0,831	1,021	+0,241

Водночас масштаби формування майна агропідприємства демонстрували стриманішу тенденцію до розширення, про що свідчить збільшення його середньорічної вартості лише на 9663,5 тис. грн за досліджуваний період. Таке випереджаюче зростання результативних показників діяльності над вартістю залучених активів зумовило позитивну динаміку показника ресурсовіддачі, який зріс із 0,780 грн/грн до 1,021 грн/грн. Перетин межі в 1,0 грн/грн у 2025 році вказує на те, що кожна гривня, інвестована в майно підприємства, почала генерувати більше однієї гривні сукупного доходу. Узагальнюючи, можна стверджувати про суттєве підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу, прискорення оборотності активів та загальну інтенсифікацію виробничо-господарської діяльності аналізованого підприємства.

Проведений аналіз фінансово-господарського стану підприємства свідчить про суперечливі тенденції його розвитку, де нарощення виробничого потенціалу супроводжується суттєвим погіршенням фінансової стійкості та ліквідності (рис. 3.1). З одного боку, збільшення валюти балансу та активна модернізація основних засобів вказують на розширення матеріальної бази та довгострокових потужностей організації. Водночас позитивні зрушення у

вигляді скорочення залишків готової продукції на складах та успішного стягнення поточної дебіторської заборгованості дозволили вивільнити значну частину коштів з обігу.

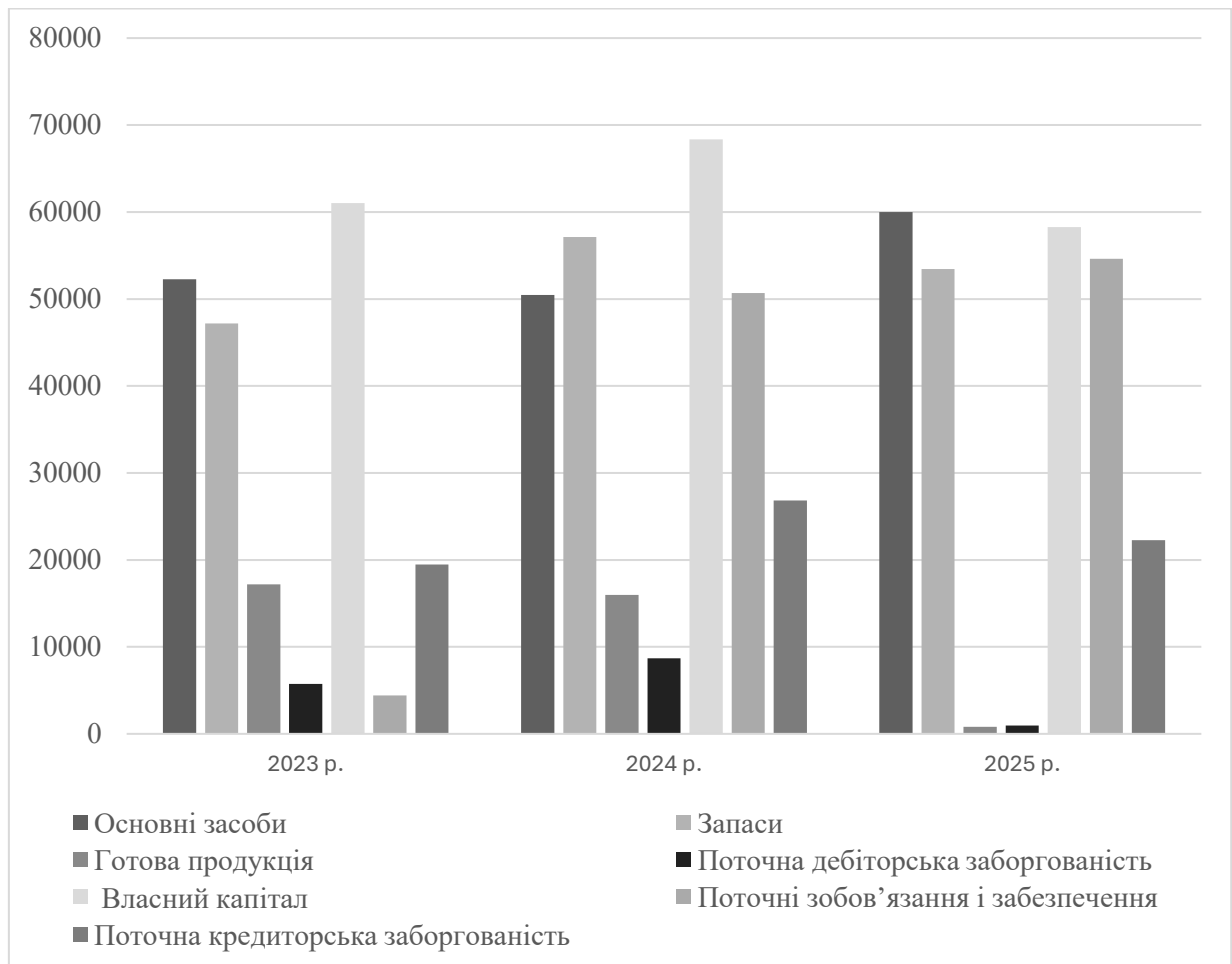


Рис. 2.1. Динаміка активів та джерел утворення капіталу підприємства, 2023 -2025рр.

Проте ці кошти не були спрямовані на посилення платоспроможності, а виявилися замороженими у малоліквідних виробничих запасах, які демонструють значний приріст. Найбільш критичним аспектом діяльності у 2026 році стало одночасне скорочення власного капіталу на тлі стрімкого збільшення поточних зобов'язань, зокрема кредиторської заборгованості. Це призвело до падіння коефіцієнта автономії нижче допустимої межі та посилення небезпечної залежності від зовнішніх кредиторів. Через випереджаюче зростання короткострокових боргів коефіцієнти поточної та

швидкої ліквідності зазнали обвального зниження, сигналізуючи про гострий дефіцит високоліквідних засобів для розрахунків за поточними зобов'язаннями. Ситуацію посилює той факт, що весь обсяг власного капіталу наприкінці періоду повністю іммобілізовано в необоротні активи, внаслідок чого підприємство зазнає гострого дефіциту власних оборотних коштів та змушене стовідсотково фінансувати свої поточні запаси за рахунок позикових джерел, що створює реальну загрозу фінансовій безпеці підприємства.

Аналіз наведених даних свідчить про суттєве погіршення фінансової стійкості та ліквідності підприємства протягом 2023–2025 років (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

**Динаміка фінансових показників діяльності підприємства
за 2023 – 2025 рр.**

Показники	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення, (+,-)
Коефіцієнт автономії, в.п.	0,580	0,574	0,499	-0,081
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу, в.п.	0,418	0,426	0,468	+0,050
Частка оборотних активів у балансі, в.п.	0,666	0,687	0,536	-0,130
Коефіцієнт поточної ліквідності, в.п.	1,593	1,614	1,146	-0,447
Коефіцієнт швидкої ліквідності, в.п.	0,521	0,487	0,168	-0,353
Коефіцієнт маневреності власного капіталу, в.п.	0,143	0,262	-0,029	-0,173
Коефіцієнт забезпечення запасів власними коштами, в.п.	0,186	0,313	-0,032	-0,218

Зниження коефіцієнта автономії на 0,081 в.п. та одночасне зростання коефіцієнта концентрації позикового капіталу до 0,468 в.п. вказують на втрату фінансової незалежності й посилення залежності від зовнішніх кредиторів. Скорочення частки оборотних активів у балансі на 0,130 в.п. свідчить про зміну структури майна в бік менш ліквідних необоротних активів.

Різне падіння коефіцієнтів поточної та швидкої ліквідності у 2025 році сигналізує про виникнення серйозних труднощів із вчасним погашенням короткострокових зобов'язань. При цьому критичне зниження коефіцієнта швидкої ліквідності до 0,168 в.п. підтверджує гострий дефіцит найбільш ліквідних засобів (грошей та дебіторської заборгованості). Негативні значення

коефіцієнтів маневреності та забезпечення запасів власними коштами у 2025 році свідчать про те, що підприємство повністю втратив мобільність власного капіталу. Як наслідок, власні джерела фінансування більше не покривають навіть формування виробничих запасів, що змушує компанію залучати додаткові позики й підвищує ризик банкрутства.

2.2. Діагностика існуючого типу та профілю організаційної культури об'єкта дослідження

Діагностика стану корпоративного середовища є базовим елементом формування ефективної системи стратегічного управління сучасним агропідприємством. Для комплексного оцінювання внутрішніх ціннісних орієнтирів досліджуваного об'єкта було застосовано перевірений міжнародний інструментарій OCAI, розроблений К. Камероном та Р. Квінном. Проведене анкетне опитування охопило керівну ланку, спеціалістів агрономічної та інженерної служб, а також лінійний персонал підприємства. Отримані масиви первинних балів дозволили згрупувати оцінки за шістьма ключовими вимірами організації та розрахувати інтегральні профілі для поточного й бажаного станів. Розрахунок середніх значень і матричний аналіз відхилень уможливили точне визначення домінуючого типу культури та виявили приховані зони внутрішньоорганізаційної дисгармонії. Зафіксовані тенденції сформували емпіричну основу для розробки цільових рекомендацій щодо трансформації системи управління персоналом відповідно до викликів ринкового середовища.

Первинний розподіл балів наочно демонструє суттєву розбіжність між поточними пріоритетами менеджменту та реальними очікуваннями трудового колективу агропідприємства (табл. 2.5). Найбільша концентрація балів у графі «Зараз» спостерігається за критеріями загального керівництва та критеріями успіху, де лідирують ринкові (С) та ієрархічні (D) орієнтири.

**Матриця первинного розподілу балів за базовими аспектами оцінки
організаційної культури підприємства, 2025 р.***

Назва критерію культури	Стан	А Кланова	В Адхократична	С Ринкова	Д Ієрархічна
1. Найважливіші характеристики	Зараз	25	10	35	30
	Бажано	35	20	30	15
2. Загальне керівництво	Зараз	20	15	40	25
	Бажано	30	20	35	15
3. Управління працівниками	Зараз	30	10	30	30
	Бажано	40	25	20	15
4. Сполучна сутність організації	Зараз	25	10	35	30
	Бажано	30	15	35	20
5. Стратегічні цілі	Зараз	20	15	40	25
	Бажано	35	25	25	15
6. Критерії успіху	Зараз	20	10	45	25
	Бажано	30	25	30	15

* оцінювання проводилося за 100 шкалою

Це свідчить про те, що на підприємстві сформувався жорсткий управлінський підхід, орієнтований виключно на максимізацію врожайності та виконання планових показників будь-якою ціною. Водночас у графі «Бажано» чітко простежується одностайне прагнення респондентів до збільшення питомої ваги кланової альтернативи (А) в усіх без винятку аспектах діяльності. Особливо гостро працівники виокремлюють аспект управління персоналом, де очікуваний бал згуртованості зріс до найвищого значення у 40 пунктів. Такі первинні зрушення сигналізують про те, що існуючі методи стимулювання праці та внутрішні комунікації вичерпали свій позитивний потенціал і сприймаються колективом як надмірно жорсткі.

Проведені математичні розрахунки дозволили вивести усереднені кількісні контури організаційної культури, які уособлюють поточний та перспективний стани підприємства (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Розрахунок інтегральних показників профілю організаційної культури агропідприємства, 2025 р.

Тип організаційної культури	Стан	Сума балів	Математичний розрахунок	Підсумковий інтегральний бал
Кланова культура А	Зараз	140	140 / 6	23,3
	Бажано	200	200 / 6	33,3
Адхократична культура В	Зараз	75	75 / 6	12,5
	Бажано	130	130 / 6	21,7
Ринкова культура С	Зараз	225	225 / 6	37,5
	Бажано	175	175 / 6	29,2
Ієрархічна культура D	Зараз	165	165 / 6	27,5
	Бажано	95	95 / 6	15,8
Разом балів	—	—	—	100,0
				100,0

Згідно з отриманими інтегральними балами, на сьогоднішній день беззаперечним лідером є ринковий тип культури, який набрав найбільшу вагу 37,5 балів. Друге місце за рівнем домінування посідає ієрархічна (бюрократична) культура із показником 27,5 балів, що підтверджує наявність сильної вертикалі контролю. Разом ці два типи охоплюють дві третини всього ціннісного поля, формуючи специфічний ринково-бюрократичний вектор управління. Проте розрахунок бажаного стану фіксує кардинальну переорієнтацію цінностей: на перше місце виходить кланова культура з показником 33,3 балів. Інноваційний адхократичний тип також демонструє

значне зростання (до 21,7 балів), що вказує на готовність фахівців до впровадження елементів точного землеробства та новітніх агротехнологій.

Розрахована матриця абсолютних відхилень є ключовим індикатором наявності внутрішніх протиріч у сформованій системі відносин агропідприємства (табл. 2.7). Найбільше падіння зафіксовано за ієрархічною складовою (-11,7 балів), що свідчить про гостре критичне ставлення персоналу до надмірної паперової звітності та регламентації.

Таблиця 2.7

Аналітична матриця відхилень між існуючими та цільовими параметрами організаційної культури підприємства, 2025 р.

Назва типу культури	Інтегральний бал «Зараз»	Інтегральний бал «Бажано»	Абсолютне відхилення, (+/-)	Напрямок необхідної трансформації
Кланова А	23,3	33,3	+10,0	Посилення внутрішньої підтримки, згуртованості та турботи про людей
Адхократична В	12,5	21,7	+9,2	Підвищення рівня гнучкості, впровадження агроінновацій та точного землеробства
Ринкова С	37,5	29,2	-8,3	Зниження надмірного тиску щодо виконання жорстких планів урожайності
Ієрархічна D	27,5	15,8	-11,7	Суттєве зменшення бюрократизації, паперової звітності та жорсткої директивності

Своєю чергою, суттєвий дефіцит кланових цінностей (+10,0 балів) підтверджує високий запит працівників на гуманізацію праці, взаємовиручку та повагу з боку керівництва. Негативне відхилення ринкової культури на -8,3 балів вказує на те, що люди втомилися від постійного психологічного тиску та роботи в режимі жорстких фінансових дедлайнів. Позитивний вектор адхократії (+9,2 балів) відображає усвідомлену потребу головних спеціалістів у розширенні професійної автономії під час ухвалення рішень безпосередньо в полі. Загалом, перевищення критичної межі у 10 пунктів за ключовими

типами свідчить про необхідність термінового коригування стилю менеджменту задля збереження кадрового потенціалу.

Комплексна діагностична карта дозволяє узагальнити результати дослідження та сформувані фінальне аналітичне бачення організаційного клімату в компанії (табл. 2.8). Наявний ринково-ієрархічний контур культури повністю відповідає класичному типу директивного управління, який часто зустрічається в агросекторі Полтавського регіону.

Таблиця 2.8

Комплексна діагностична карта та стратегічна оцінка управлінського профілю підприємства, 2025 р.

Параметр оцінювання	Стан	Аналітичний висновок та інтерпретація результату
Домінуючий тип культури «Зараз»	Ринкова культура, 37,5 балів	Головний акцент робиться на жорсткій конкуренції, досягненні максимальної врожайності будь-якою ціною, виконанні щоденних нормативних планів виробітку та фінансових результатів
Субдомінантний тип культури	Ієрархічна культура, 27,5 балів	На підприємстві діє сильна вертикаль влади, регламентація робіт (особливо щодо витрат палива та засобів захисту рослин) та тотальний контроль за діями лінійного персоналу
Бажаний вектор розвитку компанії	Кланово-ринковий профіль А: 33,3; В: 21,7; С: 29,2; D: 15,8	Працівники прагнуть трансформації підприємства у бік створення дружнього «колективу-родини» (ріст до 33,3 балів) за збереження адекватної ринкової орієнтації
Максимальний індекс дисгармонії	-11,7 балів Ієрархічна культура	Свідчить про гостре неприйняття персоналом застарілих бюрократичних методів управління; персонал потребує делегування повноважень безпосередньо в полі під час польових робіт
Рівень загальної узгодженості культури	Низький, відхилення більше 10 балів	Наявність значного внутрішнього напруження; поточна управлінська модель стримує ініціативу фахівців, провокує приховану плинність кадрів і потребує гуманізування менеджменту

Така модель забезпечує високу операційну дисципліну під час короткострокових критичних кампаній, проте вона абсолютно неефективна у довгостроковій перспективі. Низький рівень узгодженості культури та високий індекс дисгармонії вказують на назрівання серйозного управлінського конфлікту між вищою керівною ланкою та середнім персоналом. Стратегічним

орієнтиром для топ-менеджменту має стати поступовий перехід до гнучкого кланово-ринкового профілю, який збалансує бізнес-результати та психологічний комфорт працівників.

Представлений алгоритм наочно демонструє, як поетапний перехід від суворих обмежень до делегування повноважень дозволяє крок за кроком перебудувати взаємини всередині колективу (рис. 2.2).

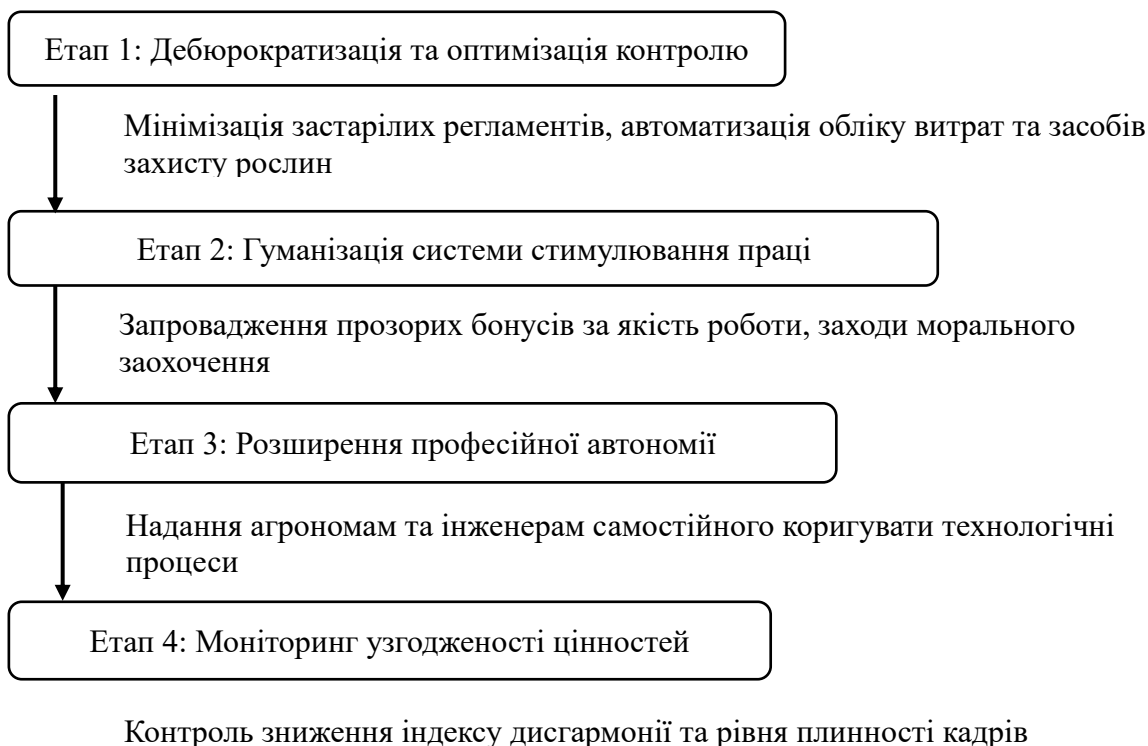


Рис. 2.2. Структурно-логічна схема деструктивних чинників та ризиків наявного управлінського профілю досліджуваного агропідприємства

Кожен наступний рівень цієї системи базується на результатах попереднього, що забезпечує плавне впровадження змін без ризику втрати операційної керованості виробництвом. У підсумку, замикаючий цикл зворотного зв'язку трансформує розрізнені заходи у постійно діючий механізм адаптації соціально-психологічного клімату підприємства до нових ринкових умов.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Відмова підприємством від директивних методів управління на користь гнучкої моделі, що поєднує командний дух та високий рівень ринкової орієнтації, є необхідною умовою трансформації корпоративної культури. І найперше це стосується оновлення правил і процедур із впровадженням сучасних цифрових технологій обліку та контролю за використанням ресурсів, що дозволить не лише знизити бюрократичне навантаження на працівників, а й вивільнити час для створення сприятливих умов для підвищення мотивації кадрів. Особливої уваги заслуговує мабуть найпростіша, але часто ігнорована істина: поєднання чітких і прозорих матеріальних стимулів за якість зібраного врожаю та ефективних заходів морального заохочення працівників, суттєве підвищення їх персонального авторитету у колективі. Чи не найважливішим напрямком змін є «польова гнучкість», розширення прав і повноважень у процесі оперативного коригування технологічних та організаційних аспектів роботи відповідно до вимог останніх головним агрономом та інженерами з полів. Формування атмосфери «колективу родини» шляхом розвитку внутрішніх комунікацій та підтримки ініціатив знизу стає потужним засобом боротьби з плинністю кадрів «тіні» і підвищення лояльності до колективу у стресові періоди напружених польових робіт. І нарешті узгодження ціннісних орієнтирів усіх рівнів управління створює синергійний ефект, який безпосередньо трансформується в зростання продуктивності праці та загальної конкурентоспроможності агробізнесу.

Дослідження дозволило запропонувати комплексний механізм покрокового поліпшення корпоративного клімату, що адресує управлінські проблеми холдингу та зібрані ним практики і сприяє його економічній стійкості (рис. 3.1). Реалізація розроблених комплексних рекомендацій

дозволить підприємству якісно оновитися, створивши принципово новий для себе внутрішній інфопростір.



Рис.3.1.Рекомендовані напрями вдосконалення організаційної культури підприємства на 2026 -2030 рр.

Завдяки оптимізації процесів суттєво зросте швидкість реагування на будь-які форс-мажорні ситуації безпосередньо на місцях. Зміна управлінських підходів забезпечить якісне оздоровлення психологічного клімату в колективі та перетворить персонал на згуртовану команду однодумців. Оновлене ціннісне середовище виступить потужним внутрішнім драйвером економічного зростання та зміцнення ринкових позицій бізнесу.

Першочерговим вектором модернізації організаційної культури агропідприємства є оптимізація внутрішньо-організаційних комунікацій та формування політики інформаційної відкритості. Традиційні системи взаємодії в аграрній сфері часто страждають на надмірну закритість управлінської ланки, дефіцит офіційної інформації та, як наслідок, високий

рівень поширення чуток і міжособистісної напруги в колективі. Впровадження сучасних інструментів прямого діалогу дозволяє ліквідувати комунікаційні розриви між керівництвом та підлеглими, забезпечуючи оперативне зняття тривожності людей. П'ятирічний стратегічний план у межах цього напрямку орієнтований на трансформацію інформаційного середовища підприємства на засадах прозорості, поваги до особистого часу працівників та культури взаємної довіри (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

**Стратегічний план оптимізації комунікацій підприємства та
формування інформаційної відкритості на 2026–2030 рр.**

Рівень управління	Зміст дій	Масштаб впровадження	Очікуваний ефект	Цільовий маркер
Стратегічний (Топ-менеджмент)	Запровадження культури поваги до особистого часу працівників; регламентація правила психологічного розвантаження після зміни та заборони позаурочного адміністрування	Апарат управління, керівники структурних підрозділів	Формування балансу між роботою та особистим життям (Work-Life Balance); демонстрація реальної турботи про людину	Перехід від авторитарного тиску до поваги та взаємодовіри
Тактичний (Головні спеціалісти)	Створення та ведення живого корпоративного мікро-блогу підприємства для оперативного інформування про плани, погоду та поточні виклики	Головний агроном, головний інженер, керівники дільниць	Руйнування бар'єрів між «офісом» та «полем»; ліквідація дефіциту інформації та зняття тривожності через загрозу негоди чи форс-мажорів	Побудова прозорого інформаційного простору, вільного від чуток та прихованих інтриг
Операційний (Лінійний персонал)	Запровадження практики щоденного публічного визнання заслуг а лінійних працівників керівництвом у спільному комунікаційному просторі	Механізатори, водії, оператори токів, різноробочі	Усунення відчуття ізольованості та меншовартості лінійних кадрів; отримання швидкого та чесного зворотного зв'язку за свою працю	Емоційне розвантаження працівників, зростання почуття власної цінності для компанії

Запропонований перелік комунікаційних заходів для менеджерів різних рівнів був розроблений для подолання інформаційного вакууму та впровадження принципів прозорості в управління. Основна ідея, ліквідувати відчуття відчуження лінійних працівників від керівництва завдяки організації безпосередніх та зрозумілих взаємодій. Закріплення на офіційному рівні правил «перезавантаження» після зміни дає керівникам можливість реально, а не у деклараціях, показати повагу до особистого часу працівників. Впровадження цих багаторівневих соціальних заходів на практиці допоможе оперативно зняти напругу і тривогу колективу у стресові періоди напружених сезонів. Загалом матриця сприятиме трансформації інформаційного простору господарства, де керівництво більше не буде «закритою» верхівкою, а стане відкритим і надійним партнером.

Ілюстрована тактична модель демонструє етапність і часовий розрахунок впровадження змін у комунікаційну культуру господарства (рис. 3.2).

2026 РІК: Культура поваги до часу	Офіційне скасування тривалих вечірніх зборів після робочих змін Запровадження правила «Особистий час працівника недоторканий»
2027 РІК: Ліквідація інформаційних бар'єрів	Запуск спільного неформального чату підприємства Публікація щоденних коротких підсумків дня від імені директора з подяками
2028 РІК: Вертикальна відкритість	Впровадження щомісячних відкритих зустрічей керівництва з бригадами Бонусна система за командну взаємовиручку в полі
2029 РІК: Гармонізація мотивації	Впровадження якісного корпоративного мерчу (худи, кепки) Гарячий кейтеринг у полі та сімейні пікніки
2030 РІК: Культура відкритості	Передсезонні «Агро-Пітчинги» (діалог керівництва й колективу) Кава-зона «Open Space» на базі та цифровий «Ящик ініціатив»

Рис. 3.2. Тактична схема розгортання комунікаційної культури підприємства у часовому вимірі, 2026–2030 рр.

Починаючи з обмеженого захисту особистого часу робітників, через організацію регулярних відкритих спілкувань, щоденне публічне визнання заслуг, менеджери зможуть обережно і відповідально змінювати уявлення працівників про взаємодію. Реалізація цих заходів суттєво знизить ризики емоційного вигорання лінійного персоналу, підвищить їх лояльність до бренду роботодавця, створить атмосферу психологічної безпеки. Особливість моделі полягає у трансформуванні загальних представлень про менеджмент у конкретні зміни поведінки через доступні та зрозумілі працівникам соціальні кроки. Впровадження таких бюджетних послуг, як якісне харчування та неформальні кавові зони, допоможе наочно розкрити для працівників зміни ціннісних орієнтирів менеджменту. У довгостроковій перспективі до 2030 року ці практики забезпечать господарству якісно прозорий інформаційний простір, де довіра і відкритість стануть головною нематеріальною перевагою і фактором стабільного розвитку агробізнесу.

Наступним стратегічним вектором модернізації організаційної культури агропідприємства є перехід від жорсткої, ієрархічної моделі управління до формування культури професійної автономії та особистої відповідальності персоналу. Традиційний стиль менеджменту, заснований на тотальному погодженні кожного кроку з вищим керівництвом, штучно блокує низову ініціативу, руйнує професійну гідність спеціалістів та виховує культуру пасивного очікування наказів. Делегування реальних оперативних повноважень безпосередньо на місця дозволяє перебудувати внутрішнє середовище компанії на засадах визнання експертності кожного співробітника та ліквідації психологічного тиску. П'ятирічний стратегічний план у межах цього напрямку спрямований на вирощування сміливості у прийнятті рішень та трансформацію ролі керівника з контролера-наглядача на підтримувального ментора (табл. 3.2). Головна мета цієї ініціативи полягає в децентралізації оперативного управління та ліквідації застарілого психологічного тиску, який роками блокував професійне самовираження працівників.

Таблиця 3.2

**Стратегічний план розвитку професійної автономії та відповідальності
персоналу підприємства на 2026–2030 рр.**

Рівень управління	Зміст дій	Масштаб впровадження	Очікуваний ефект	Цільовий маркер
Стратегічний (Топ-менеджмент)	Розробка та юридичне закріплення внутрішнього регламенту професійної автономії; офіційне делегування оперативних прав середній ланці	Директор підприємства, власники, головні спеціалісти	Формування філософії підтримувального лідерства; подолання практики суб'єктивного мікроменеджменту та тиску	Трансформація ролі вищого керівника з «наглядача» на стратегічного партнера та ментора
Тактичний (Головні спеціалісти)	Впровадження принципу «Agile в полі»: надання головному агроному та інженеру права самостійно коригувати технологічні карти під час форс-мажорів	Головний агроном, головний інженер, керівники виробничих ділянок	Повернення професійної гідності спеціалістам; ліквідація страху перед ухваленням рішень та превентивне усунення бюрократичних зволікань	Перехід від пасивного виконання наказів до активного оперативного самоврядування
Операційний (Лінійний персонал)	Реалізація проєкту «Мій персональний офіс»: довгострокове персональне закріплення сучасної техніки за конкретними екіпажами механізаторів	Трактористи-машиністи, комбайнери, водії, майстри-наладчики	Виникнення почуття господарської приналежності, гордості за своє робоче місце та дбайливого ставлення до капіталомістких активів	Заміна байдужості («техніка чужа») на індивідуальну та командну солідарність

Чітке розмежування меж соціокультурної відповідальності дозволяє першій особі підприємства відмовитися від ролі безпосереднього контролера, трансформуючи стиль керівництва у підтримувальне менторство. Впровадження цих змін на практиці забезпечить якісне очищення внутрішньо організаційних каналів від взаємних звинувачень, страху та прихованих конфліктів у ланці «керівник–підлеглий». У підсумку, пропонована матриця закладає міцний соціокультурний фундамент для формування презумпції

взаємної довіри, де кожен спеціаліст отримує офіційне визнання власної професійної експертності.

Вагомим стратегічним вектором модернізації організаційної культури агропідприємства є корінна переорієнтація ціннісних пріоритетів у системі оцінювання діяльності персоналу (табл. 3.3). Традиційні підходи в аграрному менеджменті зазвичай фокусуються виключно на валових кількісних показниках, що змушує робітників працювати на виснаження техніки, приховувати технологічні помилки та ігнорувати інтереси колег заради індивідуального виробітку.

Таблиця 3.3

Стратегічний план переорієнтації ціннісних пріоритетів оцінювання персоналу підприємства на 2026–2030 рр.

Рівень управління	Зміст дій	Масштаб впровадження	Очікуваний ефект	Цільовий маркер
Стратегічний (Топ-менеджмент)	Офіційне переформатування філософії оцінки: перехід від концепції «виявлення винних» до концепції «аналізу об'єктивних умов» та спільного виправлення помилок	Директор підприємства, власники, головні спеціалісти	Формування психологічної безпеки в організації; ліквідація хронічного страху працівників перед суворим покаранням за випадкові збої	Заміна директивного менеджменту на прозору соціокультурну взаємодію.
Тактичний (Головні спеціалісти)	Впровадження нових критеріїв оцінки праці лінійних кадрів на основі показників технологічної дисципліни, екологічності землекористування	Головний агроном, головний інженер, завідувачі складів та потоків	Зростання авторитету лінійних керівників як об'єктивних експертів; усунення підґрунтя для суб'єктивних оцінок	Формування культури, де поважають професійні стандарти та дбайливість
Операційний (Лінійний персонал)	Запровадження соціометричних маркерів оцінки, врахування готовності до взаємовиручки в полі	Механізатори, водії, оператори, різноробочі.	Руйнування внутрішнього егоїзму; виникнення щирої готовності підставити професійне плече колезі	Перехід від розрізнених екіпажів до єдиного, солідарного «колективу-родини»

Головна мета цієї ініціативи полягає в гуманізації внутрішнього середовища компанії через визнання цінності якісної, свідомої праці замість механічного гонити за обсягами. У підсумку, пропонована матриця закладає довгострокові засади для підвищення технологічної дисципліни, оскільки працівник стає впевненим у справедливості та безсторонності оцінки його особистого внеску.

Наступним стратегічним вектором модернізації організаційної культури агропідприємства є гармонізація системи мотивації на основі розширення інструментів морального стимулювання праці. Стратегічний план у межах цього напрямку спрямований на створення цілісного соціокультурного середовища, де естетика праці, фірмова ідентичність та повага до родинних цінностей колективу стають дієвими факторами підвищення лояльності (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Стратегічний план гармонізації системи мотивації підприємства через моральне стимулювання на 2026–2030 рр.

Рівень управління	Зміст дій	Масштаб впровадження	Очікуваний ефект	Цільовий маркер
Стратегічний (Топ-менеджмент)	Інституціоналізація традицій морального визнання заслуг; відродження модернізованих корпоративних ритуалів	Директор підприємства, члени родин працівників	Формування міцного емоційного зв'язку між бізнесом та родинами співробітників; виникнення почуття соціальної захищеності	Трансформація підприємства у стабільну соціокультурну систему типу «колектив-родина»
Тактичний (Головні спеціалісти)	Впровадження інструментів візуального та діджитал-визнання; розробка стильного сучасного мерчу	Головні спеціалісти, лідери польових екіпажів	Зростання суб'єктивного статусу робітників; формування почуття гордості за належність до успішного агробізнесу	Заміна психології «тимчасового заробітчанина» на гордість за корпоративний бренд
Операційний (Лінійний персонал)	Оптимізація умов щоденного виробничого побуту за рахунок морально-сервісної турботи	Механізатори, водії, обслуговуючий персонал	Відчуття реальної, турботи керівництва про здоров'я та базовий комфорт людини безпосередньо на робочому місці.	Мінімізація відчуття виснаженості, зняття фізичного та психологічного напруження в сезон

Головна мета цієї ініціативи полягає в гуманізації внутрішнього простору підприємства через трансляцію щирої поваги до особистості кожного робітника та його побутових потреб. Впровадження соціально-побутової турботи дозволяє вищому менеджменту наочно продемонструвати колективу, що людина в організації є головною цінністю, а не просто виробничим ресурсом. У підсумку, пропонований стратегічний розподіл закладає надійний фундамент для довгострокового утримання кваліфікованих кадрів без штучного роздування фонду заробітної плати.

Розроблений комплекс рішень створює на підприємстві нову управлінську філософію, де на перше місце виходить людина, а не сухий бюрократичний контроль (рис. 3.3). Представлена графічна архітектура унаочнює внутрішню логіку трансформації системи управління через послідовну інтеграцію визначених компонентів. Перші два блоки, це модернізація інформаційних каналів та деформалізація польового контролю, які закладають первинний базис моделі, спрямований на подолання управлінської ізоляції та нівелювання бар'єрів між адміністрацією та виконавцями. Наступний етап передбачає зміну критеріїв оцінки результативності та розгортання соціально-побутових стимулів, що забезпечує зміщення ціннісних орієнтирів працівників з індивідуального виробітку на колективну взаємовиручку. Замикаючим елементом виступає постійний діалоговий зв'язок за вертикаллю менеджменту, який перетворює лінійну структуру на циклічний контур, здатний до саморегуляції та превентивного розв'язання внутрішніх протиріч. У результаті такого системного поєднання локальних заходів забезпечується комплексне оновлення соціокультурного середовища, що трансформує існуючі управлінські підходи у гнучку, лояльну та конкурентоспроможну систему. Впровадження розробленої людиноцентричної схеми є критично важливим для агробізнесу з кількох стратегічних причин. По-перше. В умовах гострого дефіциту механізаторів, агрономів та інженерів, утримання кадрів лише грошима більше не працює.

По-друге. Коли працівник перестає боятися покарання за помилку, він не приховує поломку капіталомісткого комбайна чи трактора.

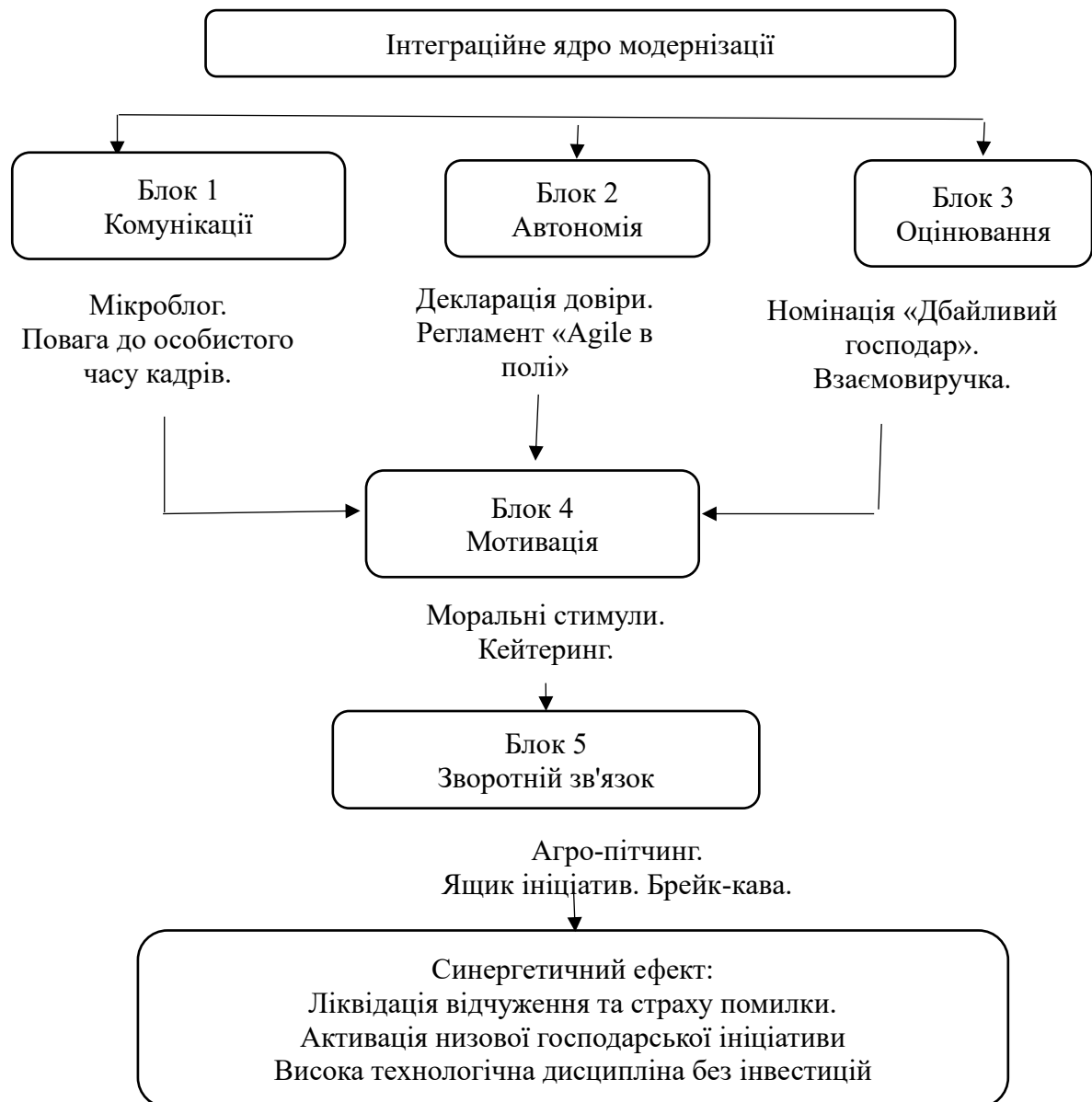


Рис. 3.3. Структурно-функціональна модель інтеграційної моделі покращення організаційної культури підприємства на 2026 – 2030 рр.

Це дозволяє менеджменту оперативно усувати мікро-дефекти, уникаючи дороговартісних капітальних ремонтів та простоїв техніки під час критично важливих польових вікон. По-третє. Знищення практики тотального мікроменеджменту офісу дозволяє спеціалістам приймати самостійні рішення безпосередньо у полі, що економить дорогоцінний час і рятує врожай у форс-мажорних обставинах.

ВИСНОВКИ

1. Обґрунтовано, що базовий соціокультурний профіль досліджуваного агропідприємства визначається домінуванням ринково-ієрархічного типу організаційної культури. Такий гібридний характер поєднує в собі жорстку внутрішню вертикаль влади з прагматичною орієнтацією на зовнішні ринкові результати, що консервує суто командно-адміністративні методи управління та створює глибокий бар'єр у ланці «офіс–поле».

2. Підкреслено, що аналіз стану організаційної культури господарства виявив комунікаційне відчуження лінійного персоналу та високий рівень тривожності в колективі. Хронічний дефіцит офіційної інформації та закритість керівної ланки змушують працівників користуватися чутками, що підриває міжособистісну довіру та провокує психоемоційне напруження під час сезонних робіт.

3. Наголошено, що традиційна орієнтація системи оцінювання працівників на кількісні валові показники («вал будь-якою ціною») руйнує професійну гідність кадрів та стимулює внутрішній егоїзм. Гонитва за обсягами виробітку змушує робітників приховувати технологічні помилки, ігнорувати принципи взаємовиручки та працювати на знос капіталомісткої техніки.

4. Підкреслено, що зведення системи мотивації на підприємстві виключно до матеріально-каральних важелів (премій та штрафів) не забезпечує формування внутрішньої лояльності персоналу. Ігнорування вищих потреб людини у визнанні, повазі та базовому побутовому комфорті призводить до швидкого професійного вигорання екіпажів і сприйняття менеджменту як карального органу.

5. Рекомендовано модернізувати комунікаційне середовище через офіційний захист особистого часу працівників та ліквідацію виснажливих вечірніх зборів після змін. Впровадження живого корпоративного мікро-блогу підприємства дозволить оперативно інформувати людей про поточні виклики

та плани «людською мовою», знімаючи стресогенність та руйнуючи бар'єри недовіри.

6. Рекомендовано розширити межі професійної автономії та відповідальності персоналу на засадах «польової гнучкості». Затвердження регламенту «Agile в полі» та надання головним спеціалістам права самостійно коригувати технологічні карти без загрози санкцій дозволить подолати мікроменеджмент і повернути кадрам професійну самоповагу.

7. Рекомендовано змістити ціннісні пріоритети системи оцінювання діяльності з сухих кількісних показників на критерії технологічної дисципліни, екологічності та дбайливості. Запровадження гуманістичної номінації «Дбайливий господар» та врахування соціометричних маркерів готовності підставити колезі професійне плече дозволить трансформувати негативні стереотипи у командну солідарність.

8. Рекомендовано гармонізувати систему мотивації за рахунок активного розгортання безкоштовних інструментів морального стимулювання та покращення щоденного польового побуту. Забезпечення якісного гарячого кейтерингу під час жнив, розробка сучасного брендovanого мерчу та впровадження сімейних ритуалів (Family Day) капіталізують лояльність робітників без роздування фонду заробітної плати.

9. Рекомендовано об'єднати розроблені пропозиції у єдину замкнену структуру за допомогою інтеграційної матриці та реалізувати їх у вигляді скоординованої п'ятирічної тактичної моделі. Послідовний еволюційний рух від первинної дебюрократизації комунікацій до самоорганізації польових бригад дозволить сформувати зрілу людиноцентричну екосистему «колективу-родини», яка виступить головним драйвером стабільності підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Mayo E. The Human Problems of an Industrial Civilization. New York: The Macmillan Company, 1933. 194 p.
2. Schein E. Organizational Culture and Leadership. Wiley. John Wiley & Sons, LTD, 2004. 464 p.
3. Cameron K. S., Quinn R. E. Diagnosing and changing organizational culture : based on the competing values framework. San Francisco : Jossey-Bass, 2011. 242 p.
file:///C:/Users/user/Downloads/DiagnosingandchangingorganizationalcultureBase
donthecompetingvaluesframework.pdf
4. Denison D., Hooijberg R., Lane N., Lief C. Leading Culture Change in Global Organizations: Aligning Culture and Strategy. CA: Jossey-Bass, 2012. 220 p.
https://www.researchgate.net/profile/Kuldeep-Singh-68/publication/280197274_Leading_Culture_Change_in_Global_Organizations201314Daniel_Denison_Robert_Hooijberg_Nancy_Lane_and_Colleen_Lief_Leading_Culture_Change_in_Global_Organizations_San_Francisco_CA_Jossey-Bass_2012_220_pp/links/615d9e9450be5507288a6b1a/Leading-Culture-Change-in-Global-Organizations201314Daniel-Denison-Robert-Hooijberg-Nancy-Lane-and-Colleen-Lief-Leading-Culture-Change-in-Global-Organizations-San-Francisco-CA-Jossey-Bass-2012-220.pdf
5. Ковтун О. І. Стратегія підприємства: навч. посіб. / О. І. Ковтун. – 2-ге вид., стереотип. Львів : НовийСвіт–2000, 2006. – 388 с.
6. Лепейко, Т., Янієва, Д. Теоретичні аспекти формування організаційної культури підприємства. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*, (13), 99-107. <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2022.13.12>
7. Харчишина О.В. Організаційна культура як фактор мотивації персоналу підприємства. *Вісник Державного агроєкологічного університету*. 2008. № 1. С. 226-235. <https://eprints.zu.edu.ua/8421/>

8. Совгіра, С. Екологічна культура в аспекті освіти для сталого розвитку суспільства. *Збірник наукових праць Уманського державного педагогічного університету*, (2), 17–24. <https://doi.org/10.31499/2307-4906.2.2023.282448>

9. Сталий розвиток і цифрові інновації: колективна монографія / За заг. ред. академіка НАН України Б.В.Буркинського, О. А. Назаренка, О.І. Лайка, С.К. Хаджирадєвої; Одеса: ДУ ІРЕЕД НАНУ, 2024. – 543 с.

DOI: <https://doi.org/10.31520/978-617-14-0253-9>

10. Karpenko O. Digital culture: social essence and communicational constituents / O. Karpenko, V. Namestnik. *Вісник Національної академії керівних кадрів культури і мистецтв*. 2018. № 2. С. 51-54. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vdakkkm_2018_2_13.

11. Handy C. *Gods of Management: The Changing Work of Organizations*. London : Souvenir Press, 2009. 288 p.

12. Гаврілова Л. Цифрова культура, цифрова грамотність, цифрова компетентність як сучасні освітні феномени/Л.Гаврілова,Я.Топольник//*Інформаційні технології засоби навчання*, 2017, Том61, №5– С.1-14

13. Кусій Є. Архітектоніка системи управління корпоративною культурою банку в умовах реалізації стратегій організаційних змін. *Economic Synergy*. 4 (Dec. 2025), 389–403. DOI:<https://doi.org/10.53920/ES-2025-4-27>.

14. Lipnack J., Stamps J. *Virtual Teams: People Working Across Boundaries with Technology*. 2nd ed. New York : John Wiley & Sons, 2000. 336 p. https://www.researchgate.net/publication/31744711_Virtual_Teams_People_Working_Across_Boundaries_with_Technology_J_Lipnack_J_Stamps

15. Daft R. L., Lengel R. H. Organizational information requirements, media richness and structural design. *Management Science*. 1986. Vol. 32, No. 5. P. 554–571.
https://www.researchgate.net/publication/227445746_Organizational_Information_Requirements_Media_Richness_and_Structural_Design

16. Ashforth B. E., Kreiner G. E., Fugate M. All in a day's work: Boundaries and micro role transitions. *Academy of Management Review*. 2000. Vol. 25, No. 3. P. 472–491.

https://www.researchgate.net/publication/228079856_All_in_A_Day's_Work_Boundaries_and_Micro_Role_Transitions

17. Євтушенко Н.О. Управління організаційною культурою підприємства. *Економічний простір*. 2020. № 164. С. 86–90

18. Дуднєва, Ю., Соболев, Т. Трансформація організаційної культури підприємств в умовах воєнного стану. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*, 18(36). [https://doi.org/10.33296/2707-0654-18\(36\)-10](https://doi.org/10.33296/2707-0654-18(36)-10)

19. Ареф'єва, О., Ареф'єв, С. Вплив зміни поколінь персоналу на організаційну культуру компанії. *Економіка та суспільство*, 2023. (52). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-57>.

20. Харчишина О.В. Порівняння методологічних підходів до оцінки організаційної культури та перспективи їх використання на підприємствах харчової промисловості. URL: <http://eprints.zu.edu.ua/8425/1/Економіка.%20Управління.%20Інновації%202011.pdf>.

21. Химич І.Г. Формування корпоративної культури підприємства в сучасних економічних умовах. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/161260657.pdf>

22. Шимановська-Діанич Л.М., Лозова О.В., Барібіна Я.О., Шимановська В.Л. Типи та механізм розробки і впровадження організаційних культур: досвід мультинаціональних та українських компаній і сучасні тренди управління персоналом в умовах війни. *Вісник маріупольського державного університету. Серія: Економіка*, 2023, вип. 25. С. 67-76. URL: <https://visnyk-ekonomics.mdu.in.ua/ARHIV-uk/25/9.pdf>.

23. Мяо, Ц. (2022). ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ МУЛЬТИНАЦІОНАЛЬНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ. *Економіка та суспільство*, (39). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-30>

24. Комарова К.В. Організаційна культура: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів / К.В. Комарова. - Дніпропетровськ, ДДФА, 2011 – 166 с.

25. Bohnsack R., Kolk A., Pinkse J. Business models for sustainable technologies: Exploring clean tech ventures. *Research Policy*. 2014. Vol. 43, No. 2. P. 284–300. <https://ideas.repec.org/a/eee/respol/v43y2014i2p284-300.html>

26. urohit P. K., Joshi V. Green computing and sustainable IT: strategies, technologies, and future directions. *International Research Journal of Modernization in Engineering Technology and Science*. 2026. Vol. 08, Issue 02. P. 3757-3775.

[URL:https://www.irjmets.com/upload_newfiles/irjmets80200096411/paper_file/irjmets80200096411.pdf](https://www.irjmets.com/upload_newfiles/irjmets80200096411/paper_file/irjmets80200096411.pdf)

27. Організаційна культура, яка формує Лідерство. <https://uculeadership.com.ua/blog/organizatsijna-kultura-shho-formuye-liderstvo/>

Ареф'єва О. В., Ареф'єв С. О. Управління організаційною культурою та розвитком як основа стабільної діяльності підприємства. *Економічний вісник*. 2020. № 3. С. 109–117. DOI: <https://doi.org/10.33271/ebdut/71.109>

28. Weick K. E. Sensemaking in Organizations. Thousand Oaks : Sage Publications, 1995. 248 p. https://archive.org/details/trent_0116403577194/page/n7/mode/2up

29. Kirkman B. L., Rosen B., Gibson C. B., Tesluk P. E., McPherson S. O. Five challenges to virtual team success: Lessons from Sabre, Inc. *Academy of Management Executive*. 2002. Vol. 16, No. 3. P. 67–79. https://www.researchgate.net/publication/252063839_Five_challenges_to_virtual_team_success_Lessons_from_Sabre_Inc

30. Карамушка Л.М. Психолого- організаційні детермінанти забезпечення психологічного здоров'я персоналу освітніх організацій в умовах соціальної напруженості: монографія / Л. М. Карамушка, О. В. Креденцер, К. В. Терещенко [та ін.]; за ред. Л. М. Карамушки. Київ – Львів : Видавець Вікторія Кундельська, 2021. – 278 с. [https://psychology-naes-ua.institute/userfiles/files/Karamushka%20\(1\).pdf](https://psychology-naes-ua.institute/userfiles/files/Karamushka%20(1).pdf)

31. Пилипенко А. А., Єрмаченко Є. В. Механізм формування адаптивної стратегії в когнітивному управлінні конкурентоспроможністю ІТ-компаній. *Development Management*. 2020. Vol. 18, Issue 2. P. 38–47. https://devma.com.ua/web/uploads/pdf/Development%20Management_2020_Vol.%2018,%20No.%202_23-32.pdf

32. Федотова І. В., Нечепуренко П. С., Шведчикова А. О. Конвергенція індивідуальних і організаційних елементів в інклюзивній культурі підприємства: інноваційні та маркетингові підходи. *Бізнес Інформ*. 2024. № 11. С. 349–363. https://www.researchgate.net/publication/388017948_Convergence_of_Individual_and_Organizational_Elements_in_an_Inclusive_Enterprise_Culture_The_Innovative_and_Marketing_Approaches

33. Лопушняк Г. С., Поплавська О. М. Проєктування регламентів організації трудової діяльності на засадах well-being. *Actual Problems of Economics*. 2022. # 10–11 (256–257). С. 86–95. DOI: 10.32752/1993-6788-2022-1-256-257-86-95

34. Карамушка Л. М., Креденцер О. В., Ковальчук О. С Карамушка, Л., Креденцер, О., Терещенко, К., Лагодзінська, В., Івкін, В., & Ковальчук, О. (2022). Особливості психічного здоров'я персоналу освітніх та наукових організацій в умовах війни. *ОРГАНІЗАЦІЙНА ПСИХОЛОГІЯ. ЕКОНОМІЧНА ПСИХОЛОГІЯ*, (1(25), 62-74. <https://doi.org/10.31108/2.2022.1.25.7>

35. В. Торічний, Д. Ткачук, ю. Кузь. Цифрова трансформація та лідерство: нові вимоги до керівників в епоху технологій. *Економічні та правові питання соціального розвитку*. 2025. № 5. DOI: 10.70651/3083-6018/2025.5.16.

36. Вараксіна О.В., Большакова Є.Л., Поліщук Р.В. Стратегічна синергія лідерства та комунікацій у забезпеченні професійної життєздатності

персоналу аграрних підприємств. *Менеджмент XXI століття : глобалізаційні виклики* : матеріали X Міжнародної науково-практичної конференції, 23 квітня 2026 р. Полтава : ПДАУ, 2026. С.. 137 – 140.

37. Вараксіна О., Вербовий Р., Поліщук Р. Управління витратами підприємства як інструмент формування цінності та розвитку організації *Сучасні теорія і практика менеджменту та бізнес-адміністрування*. Збірник тез доповідей X Всеукраїнської науково-практичної конференції. 24 квіт. 2026 р., м. Черкаси Черкаси : ЧДТУ, 2026. С. 38 – 41.

ДОДАТКИ

**ФІНАНСОВА ЗВІТНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА
ЗА 2023 – 2025 рр.**

ПУБЛІКАЦІЇ ЗДОБУВАЧА

АНОТАЦІЯ

Кіріченко І.П. «Організаційна культура в управлінні підприємством». – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня вищої освіти бакалавр за освітньо-професійною програмою Менеджмент підприємства спеціальністю 073 Менеджмент. – Полтавський державний аграрний університет, Полтава, 2026.

Кваліфікаційну роботу присвячено теоретичному обґрунтуванню та розробці практичних рекомендацій щодо використання організаційної культури як дієвого інструменту в системі управління підприємством з метою підвищення залученості персоналу, узгодження стратегічних цілей та зростання загальної ефективності діяльності.

У теоретичній частині дослідження здійснено глибоке критичне узагальнення наукових підходів до визначення сутності категорій «організаційна культура», «механізм управління організаційною культурою» та її ролі в загальній системі менеджменту. Систематизовано чинники формування корпоративного середовища, типологію культур та визначено їхній взаємозв'язок із керованістю й адаптивністю суб'єкта господарювання.

В аналітичному розділі на основі фінансової, управлінської та кадрової звітності підприємства дано розгорнуту організаційно-економічну характеристику бази дослідження. Проведено ґрунтовний аналіз поточного стану організаційної культури, оцінено рівень її відповідності діючій стратегії управління та визначено вплив культурних паттернів на ефективність використання трудових ресурсів, що дозволило ідентифікувати «вузькі місця» та деструктивні тенденції в командній взаємодії.

У проектно-рекомендаційній частині логічно й економічно обґрунтовано конкретні напрями вдосконалення процесів управління організаційною культурою. Розроблені заходи мають чітко виражений прикладний характер і спрямовані на реформування системи внутрішніх комунікацій, трансформацію управлінського лідерства, розробку ефективного кодексу корпоративної етики та гармонізацію особистих цінностей працівників із цілями бізнесу.

Ключові слова: організаційна культура, управління підприємством, система менеджменту, корпоративні цінності, залученість персоналу, управлінські рішення, організаційно-економічна характеристика.