

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

МАГІСТЕРСЬКА ДИПЛОМНА РОБОТА

на здобуття ступеня вищої освіти магістр

на тему «**Управління корпоративною культурою підприємства в умовах
динамічного бізнес-середовища**»

Виконав: здобувач вищої освіти
за освітньою програмою
Бізнес-адміністрування
спеціальності 073 Менеджмент
ступеня вищої освіти магістр
групи 2
денної форми здобуття освіти
Оливенко Анастасія Олександрівна
Керівник: Вараксіна Олена Вікторівна
Рецензент: Юнак Олег Юрійович

Полтава 2024 року

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ КУЛЬТУРОЮ В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА	
1.1. Сутність, основні елементи та функції управління корпоративною культурою підприємства	8
1.2. Значення динамічного бізнес-середовища для управління корпоративною культурою	12
Висновки до розділу 1	19
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ТА ОСОБЛИВОСТЕЙ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ КУЛЬТУРОЮ ПІДПРИЄМСТВА	
2.1. Аналіз суб'єкту та об'єкту управління	21
2.2. Діагностика поточного стану корпоративної культури підприємства	31
2.3. Дослідження структурних елементів механізмів корпоративної культури підприємства	37
Висновки до розділу 2	42
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ШЛЯХІВ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА	
3.1. Розробка заходів з оптимізації механізмів управління корпоративною культурою підприємства	44
3.2. Обґрунтування економічної ефективності запропонованих проєктів удосконалення механізмів корпоративної культури підприємства	52
Висновки до розділу 3	55
ВИСНОВКИ	57
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	60
ДОДАТКИ	65

ВСТУП

Актуальність. Корпоративна культура є одним із ключових чинників успішного функціонування підприємства, що впливає на всі аспекти його діяльності та сприяє стабільному розвитку навіть у нестабільному бізнес-середовищі. Вона виступає важливим елементом конкурентної переваги, дозволяючи організації виділитися на ринку завдяки своїм цінностям, етичним принципам та унікальному підходу до роботи. Значення корпоративної культури полягає у формуванні у працівників почуття єдності та ідентифікації з цілями і стратегією компанії. Сильна корпоративна культура, орієнтована на розвиток, інновації та постійне вдосконалення, сприяє підвищенню гнучкості компанії, дозволяючи швидше адаптуватися до зовнішніх змін. Зокрема, організації з відкритою та прогресивною культурою більш ефективно впроваджують новітні технології та сучасні підходи до роботи. Це робить їх більш стійкими до викликів, що виникають у динамічному бізнес-середовищі.

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

Метою даного дослідження є глибоке вивчення теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій для вдосконалення механізмів управління корпоративною культурою підприємства в умовах постійних змін у бізнес-середовищі.

Для досягнення поставленої мети визначено такі **завдання**:

розкрити теоретичні аспекти сутності, функцій та ролі управління корпоративною культурою;

виконати аналіз стану та особливостей управління корпоративною культурою підприємства;

оцінити поточний стан корпоративної культури організації;

визначити та обґрунтувати шляхи вдосконалення механізмів управління корпоративною культурою в умовах динамічних змін зовнішнього середовища.

Об'єктом дослідження є процеси вдосконалення механізмів корпоративної культури підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища.

Предметом дослідження виступають теоретичні підходи, методичні інструменти та практичні рекомендації щодо покращення механізмів управління корпоративною культурою в умовах мінливого ринкового середовища.

Інформаційна база дослідження. Дослідження базується на теоретичних та методичних напрацюваннях вітчизняних і закордонних науковців у галузях менеджменту, економічного аналізу та прогнозування. Джерелами інформації виступили нормативно-правові акти, стандарти, наукові праці, публікації у профільних виданнях, а також статистична та бухгалтерська звітність підприємства.

Методи дослідження. Для проведення дослідження застосовувалися загальнонаукові та спеціальні методи: методи логічного і наукового аналізу для розкриття сутності поняття «корпоративна культура»; комплексний підхід для розробки концептуальної моделі показників діяльності підприємства; положення менеджменту для аналізу та вдосконалення механізмів управління корпоративною культурою; методи економічного та економіко-математичного аналізу для оцінки ефективності запропонованих змін.

Наукова новизна дослідження полягає у поглибленні теоретичних та практичних засад управління корпоративною культурою. Основним результатом є вдосконалення механізмів корпоративної культури, які

забезпечують адаптацію підприємств до невизначеності зовнішнього середовища та підвищення їх стійкості.

Практичне значення роботи полягає у розробці рекомендацій щодо вдосконалення механізмів корпоративної культури підприємства. У дослідженні проведено аналіз суб'єктів і об'єктів системи управління, досліджено організаційно-економічні показники діяльності, а також запропоновано практичні заходи, спрямовані на підвищення адаптивності та ефективності підприємств в умовах динамічного бізнес-середовища.

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

1. Вараксіна О.В., Шийко Є.Ю., Оливенко А. О. Сучасні підходи до забезпечення фінансової стійкості підприємства. *Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки* : матеріали ІХ Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції, листопада 2024 р. Полтава : ПДАУ, 2024. <https://www.pdau.edu.ua/content/materialy-konferenciya>

2. Вараксіна О, Оливенко А. Удосконалення мотиваційних систем як шлях до підвищення ефективності підприємства. *Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство*: матеріали ІІ Міжнародної науково-практичної конференції, 27 вересня 2023 р. Полтава : ПДАУ, 2024. с. 279 – 281. <https://www.pdau.edu.ua/content/materialy-konferenciya>

3. Вараксіна О.В, Оливенко А. О. Корпоративна культура як фактор стійкості в умовах кризи. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*. 2024. № 4. с. 99 – 105.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Робота має 59 сторінок основного тексту, містить 19 таблиць, 9 рисунків, 60 літературних джерела, 8 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ КУЛЬТУРОЮ В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА

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

Корпоративна культура представляє собою сукупність ідей, цінностей, моделей поведінки, емоційних установок і підходів до професійної діяльності, які об'єднують усіх членів організації. Вона виконує роль ключового елемента стратегічного розвитку компанії, слугуючи інструментом для стимулювання інноваційних процесів та забезпечення ефективного внутрішнього керівництва. Сутність корпоративної культури підприємства полягає в сукупності спільних цінностей, переконань, норм і практик, що визначають спосіб функціонування організації, взаємодії між її членами та відносин з зовнішнім середовищем.

На відміну від багатьох західних країн, де корпоративна культура вже визнана важливим чинником конкурентоспроможності та успіху компаній, в Україні її стратегічна роль як інструменту для досягнення переваг на ринку почала усвідомлюватися лише нещодавно [1].

На думку дослідника [2], корпоративна культура є «особливою сферою організаційної реальності, яка складається з комплексу впорядкованих матеріальних і нематеріальних ресурсів та результатів праці працівників. Вона включає систему сформованих міжособистісних відносин» [2, с. 739]. Науковець також підкреслює, що ця сфера охоплює взаємопов'язані організаційні процеси й явища, у рамках яких завдяки злагодженій роботі персоналу в економічному, соціальному та виробничому просторах відбувається трансформація ресурсів у кінцеві продукти діяльності системи [2, с. 739].

З урахуванням важливості корпоративної культури в діяльності організації, автор [3] зазначає, що «корпоративна культура – це унікальна сукупність норм, цінностей, переконань, моделей поведінки тощо, які визначають спосіб об'єднання груп і окремих осіб в організації для досягнення її цілей» [3, с. 284].

Інші науковці [4] характеризують корпоративну культуру як «комплекс переконань і очікувань, які поділяються членами організації. Ці переконання й очікування формують норми, що значною мірою визначають поведінку окремих осіб і груп у межах організації» [4, с. 67].

Дослідники [5] трактують корпоративну культуру як «систему формальних і неформальних правил, норм діяльності, стилю керівництва, традицій, звичаїв, індивідуальних і групових інтересів, рівня задоволеності працівників умовами праці, особливостей поведінки працівників в організаційній структурі та рівня співробітництва між ними» [5, с. 131].

Корпоративна культура є життєво важливою для розвитку та підтримки рівня прихильності та інтенсивності співробітників, який часто буває характерні для успішних організацій [6].

Створення сильної корпоративної культури є складним і багатограним процесом, для якого не існує універсальних рішень. Як зауважує дослідник [7], «динамічне бізнес-середовище постійно змінюється, і завдання керівництва полягає в забезпеченні адаптації організації до цих змін, одночасно сприяючи її розвитку та готовності до нових викликів» [7].

Корпоративна культура – це система спільних цінностей, переконань, норм і практик, яка визначає характер співпраці та взаємодії між працівниками всередині організації. Корпоративна культура формує основні принципи, на яких ґрунтується стратегічне управління, організаційна діяльність і внутрішні взаємини на підприємстві. Вона є не тільки відображенням існуючих традицій, а й активним чинником, який впливає на розбудову організаційних процесів і допомагає формувати сприятливу атмосферу для досягнення високих результатів. Вона забезпечує стабільність,

гармонійне середовище для співробітників та здатність організації адаптуватися до змін, що відбуваються в зовнішньому середовищі. Структура корпоративної культури підприємства є багатошаровою і включає кілька основних елементів, які взаємодіють між собою (рис. 1.1).

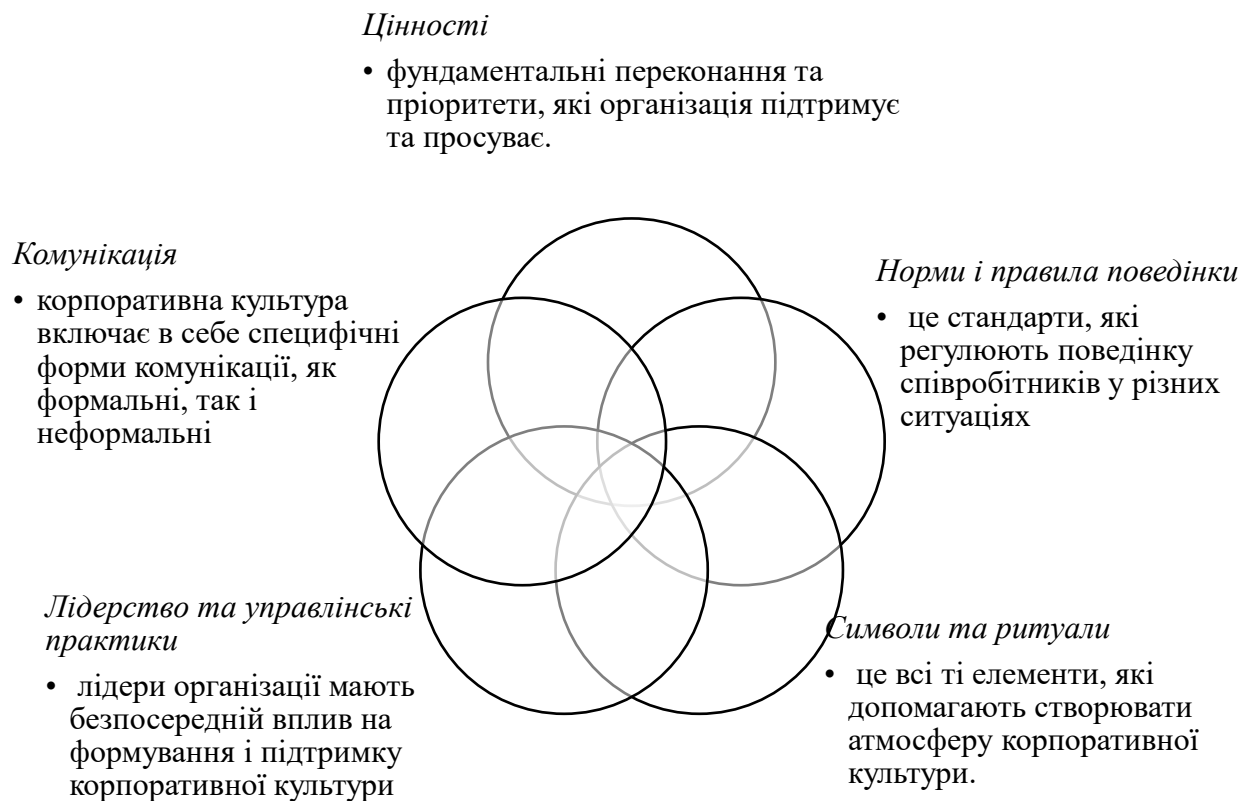


Рис. 1. 1. Базова структура корпоративної культури підприємства

Джерело: [8,9,10,11,12,13,14]

Ці елементи тісно взаємодіють між собою, формуючи унікальний характер корпоративної культури, який визначає особливості функціонування підприємства та організацію взаємодії його працівників.

Корпоративна культура виконує роль своєрідних правил ведення бізнесу як у національному, так і в міжнародному контексті. Вона впливає на прийняття управлінських рішень, процес делегування повноважень, організацію комунікації, покращення якості продукції, формування соціального клімату в колективі тощо [15].

Оскільки корпоративна культура складається з різних елементів, наступним кроком є розгляд її функцій, які безпосередньо впливають на

ефективність організації та її здатність адаптуватися до змін у середовищі (рис. 1.2).



Рис.1.2. Функції корпоративної культури підприємства

Джерело: [16,17,18,19,20]

Таким чином, корпоративна культура є не лише відображенням внутрішнього стану організації, але й потужним інструментом стратегічного

розвитку, що дозволяє підприємству ефективно взаємодіяти з зовнішнім і внутрішнім середовищем, підвищувати продуктивність і підтримувати високу мотивацію працівників. Її структура та функції є основою для формування стійкої організаційної ідентичності та успішного розвитку підприємства в умовах швидкоплинного ринку.

1.2. Значення динамічного бізнес-середовища для управління корпоративною культурою

Динамічне бізнес-середовище відіграє важливу роль у формуванні та управлінні корпоративною культурою, оскільки постійні зміни в ринкових умовах, технологіях, конкуренції та потребах споживачів вимагають від організацій гнучкості та здатності швидко адаптуватися. Це середовище змушує організації постійно переглядати свої цінності, місію та стратегії для того, щоб залишатися конкурентоспроможними та зберігати ефективність. Управління корпоративною культурою в такому середовищі має на меті підтримку інновацій, розвиток нових підходів до роботи та взаємодії всередині команди. Культура компанії повинна стимулювати адаптивність до змін, підтримувати відкриту комунікацію та забезпечувати залученість співробітників до змін. Водночас корпоративна культура виступає як стабілізуючий фактор у періоди невизначеності та змін, допомагаючи організації зберігати свою ідентичність, що є критичним для довгострокового успіху.

У сучасному світі корпоративна культура є важливим фактором для кожної організації, оскільки її ефективне управління дозволяє впливати на мотивацію працівників, підвищувати привабливість компанії як роботодавця, що сприяє зниженню плинності кадрів. Вона також має вплив на моральні стандарти співробітників, їх ділову репутацію, продуктивність праці, ефективність виконання завдань, якість роботи, атмосферу в колективі та

взаємовідносини між співробітниками, а також на розвиток творчого потенціалу персоналу [21, с.182].

Дослідник [22,] зазначає безпосередній вплив корпоративної культури на стійкість організації, підкреслюючи, що «гнучка корпоративна культура дозволяє компанії адаптуватися до змін зовнішнього середовища та пропонує модель вимірювання внеску корпоративної культури у розвиток компанії» [22, с. 231]. Науковець» [23] також наголошує, що культура організації з'єднує всі види діяльності, функціональні елементи та внутрішні відносини, сприяючи згуртованості колективу та формуванню іміджу організації. Це покращує її зовнішній образ, репутацію та впливає на відносини з постачальниками, партнерами, покупцями та іншими контактними аудиторіями [23, с. 152].

Наявність ефективної корпоративної культури є важливим чинником для організації. По-перше, культура надає працівникам відчуття корпоративної ідентичності, визначає внутрішні уявлення про організацію і служить джерелом стабільності та наступності. Це сприяє створенню почуття надійності і соціальної захищеності у працівників. По-друге, знання цінностей, норм та правил організації допомагає новим працівникам правильно орієнтуватися в подіях, що відбуваються, і формує їх поведінку. По-третє, культура стимулює самосвідомість працівників, сприяє високій відповідальності за виконання завдань. Механізм впливу корпоративної культури на діяльність організації полягає в тому, що працівники, орієнтуючись на цінності, прогнозують розвиток ситуації, оцінюють її і визначають моделі своєї поведінки та взаємодії [24,25].

Розглянемо трактування економічного поняття механізм управління. У вузькому розумінні – це інструмент, система за допомогою якої відбувається генерація управлінських явищ та процесів в організації. У широкому трактуванні прийнято вважати, що це засіб реалізації управлінських рішень, приведення в дію одних ланок керованої системи з метою стимулювання інших ланок системи на необхідний рух, який націлений на отримання

позитивного результату. Складовими механізми управління є методи, форми, інструменти, принципи, об'єкти управління, вплив на які здійснюється з метою досягнення визначених раніше задач та поставлених цілей [25,26]. Механізми впливу корпоративної культури на діяльність організації полягають у тому, що працівники прогнозують розвиток ситуації, щодо якої, керуючись цінностями, оцінюють і вибудовують моделі своєї поведінки та спілкування [27]. Механізм управління корпоративною культурою можна розглядати як складну систему взаємодій та компонентів, що визначають способи функціонування та комунікації всередині організації Цей механізм є каркасом, на якому базується успішна і стійка організаційна ідентичність (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Ключові елементи механізму управління корпоративної культури підприємства

№ з/п	Елемент	Опис	Значення
1	2	3	4
1	Цінності та вірування	Фундаментальні принципи, які визначають поведінку та рішення працівників, формуючи єдиний напрям для досягнення цілей.	Сприяють єдності команди, підвищенню лояльності та розуміння місії підприємства.
2	Лідерство	Здатність керівників виступати носіями корпоративної культури, формувати та підтримувати її через власний приклад.	Забезпечує стабільність і розвиток культури, мотивує працівників до виконання стратегічних цілей.
3	Комунікація	Взаємодія між працівниками та керівництвом, що сприяє обміну інформацією та закріпленню корпоративних стандартів.	Забезпечує прозорість, підвищує довіру всередині організації, сприяє швидкому реагуванню на виклики.
4	Навчання та розвиток	Програми для адаптації нових працівників, підвищення кваліфікації та професійного розвитку.	Забезпечують формування кваліфікованих кадрів, підвищують їхню продуктивність та відповідність корпоративним стандартам.
5	Ритуали та символи	Традиції, корпоративні заходи, візуальні символи, які формують відчуття причетності до організації.	Створюють ідентичність організації, підвищують лояльність працівників і позитивний імідж компанії.
6	Організаційні системи	Формальні структури, політики та процедури, які забезпечують функціонування корпоративної культури на практиці.	Підтримують впровадження стандартів і забезпечують систематичний підхід до управління культурою.

1	2	3	4
7	Адаптивність до змін	Здатність культури швидко реагувати на зовнішні виклики та інтегрувати нові підходи до роботи.	Підвищує конкурентоспроможність організації, забезпечує її стійкість та здатність розвиватися в умовах нестабільного середовища.
8	Мотивація працівників	Інструменти, які сприяють залученню співробітників до досягнення цілей через систему заохочень і підтримку їхніх зусиль.	Забезпечує підвищення продуктивності праці, сприяє розвитку ініціативності та креативності.
9	Соціальний клімат	Загальна атмосфера та характер відносин між працівниками, засновані на цінностях і етичних нормах.	Підтримує здоровий моральний дух у колективі, забезпечує гармонію та співпрацю між членами команди.
10	Імідж і репутація	Зовнішнє сприйняття організації партнерами, клієнтами та суспільством, яке формується на основі практик корпоративної культури.	Підвищує довіру до організації, зміцнює її позиції на ринку та сприяє залученню нових працівників і партнерів.

Джерело: [28,29,30,31,32,33]

Отже, механізм корпоративної культури визначається тим, як працівники взаємодіють, приймають рішення та вирішують проблеми. Ефективне управління цим механізмом потребує постійного моніторингу, адаптації та взаємодії з працівниками на всіх рівнях організації.

Ефективність управління сучасною організацією значною мірою залежить від рівня розвитку її корпоративної культури [34, с.68]. У зарубіжних дослідженнях часто розглядають корпоративну культуру як потужний інструмент управління, який сприяє розвитку компаній. Наприклад, дослідження науковців показали, що серед високоприбуткових компаній, які вони аналізували, 88% мали спеціалізовані підрозділи для впровадження моральних цінностей, 58% використовували програми культури обслуговування, а 65% розробляли програми для підвищення рентабельності та впровадження моральних стандартів [35, с.68].

Вплив корпоративної культури на ефективність діяльності підприємства є багатограним і залежить від її відповідності загальній стратегії організації (табл.1.2). Корпоративна культура виступає основою, яка формує

поведінкові моделі працівників, визначає пріоритети у прийнятті рішень та сприяє створенню єдиного бачення цілей. Якщо корпоративна культура гармонійно інтегрована із загальною стратегією, вона стає потужним інструментом реалізації довгострокових і короткострокових цілей. Наприклад, у стратегіях, орієнтованих на інновації, ключові елементи культури, такі як креативність, відкритість до змін та підтримка новаторських ідей, створюють основу для розвитку і конкурентоспроможності організації.

Таблиця 1.2

Вплив корпоративної культури на ефективність діяльності підприємства

Аспект впливу	Опис	Результат
Відповідність стратегії	Корпоративна культура має гармоніювати з цілями та пріоритетами загальної стратегії організації.	Забезпечує реалізацію стратегічних завдань і досягнення довгострокових цілей.
Формування поведінкових моделей	Культура створює норми та правила, які впливають на прийняття рішень і дії працівників.	Зменшує невизначеність, підвищує продуктивність і сприяє координації дій.
Мотивація персоналу	Відповідність культури стратегії сприяє формуванню спільних цінностей і підвищує залученість працівників.	Знижує рівень плинності кадрів, підвищує лояльність та ефективність роботи.
Адаптивність до змін	Культура, що підтримує інновації та швидку адаптацію, допомагає реагувати на зміни у зовнішньому середовищі.	Забезпечує конкурентоспроможність і гнучкість організації.
Рівень довіри та співпраці	Культура впливає на міжособистісні відносини, підтримуючи довіру та відкриту комунікацію.	Підвищує якість роботи команди, сприяє кращому вирішенню конфліктів і розвитку ідей.
Репутація організації	Відповідна культура сприяє формуванню позитивного іміджу компанії серед клієнтів, партнерів і суспільства.	Покращує конкурентну позицію та залучає більше можливостей для співпраці.
Мінімізація витрат на зміни	Узгодженість культури зі стратегією полегшує впровадження нових ініціатив і знижує супротив персоналу.	Оптимізує процеси змін і зменшує витрати на їх реалізацію.

Джерело: [36,37,38]

Водночас, якщо корпоративна культура суперечить стратегії, це може спричинити конфлікти, зниження мотивації персоналу та втрату ефективності. Наприклад, у разі, коли стратегія спрямована на клієнтоорієнтованість, але культура орієнтована на жорстку ієрархію та мінімізацію зворотного зв'язку з клієнтами, організація ризикує втратити конкурентні переваги. Така невідповідність створює перешкоди для реалізації стратегічних ініціатив і може впливати на показники продуктивності, репутацію компанії та рівень задоволеності працівників.

Несумісність стратегії та культури в організації є серйозною проблемою, яка може знижувати ефективність діяльності та перешкоджати досягненню поставлених цілей. Один із ключових підходів до її вирішення полягає у проведенні детального аналізу існуючої культури для виявлення елементів, що суперечать стратегічним пріоритетам, та розробки плану змін. Ще одним ефективним методом є залучення лідерів організації до активного формування культури через їхню поведінку, яка демонструє підтримку стратегічних цілей і формує відповідні цінності серед працівників. Важливим підходом також є створення програм навчання та розвитку, що спрямовані на адаптацію працівників до нових стратегічних орієнтирів і формування у них необхідних компетенцій. Запровадження системи винагороди та визнання, яка підкріплює бажані поведінкові моделі та мотивує персонал до їх наслідування, допомагає мінімізувати супротив змінам. Крім того, реалізація прозорої системи комунікації, що дозволяє доносити мету та зміст стратегічних змін до всіх рівнів організації, є важливим елементом цього процесу. Постійний моніторинг і оцінка результатів змін дають змогу коригувати підходи, забезпечуючи гармонійний перехід від поточного стану до інтеграції стратегії й культури. Нарешті, залучення співробітників до процесу змін через командну роботу та обговорення сприяє створенню загальної підтримки трансформаційних ініціатив.

Взаємозв'язок стратегії та культури організації є вирішальним фактором її успіху, а невідповідність між ними може призводити до внутрішніх

конфліктів та зниження ефективності. Для подолання цих викликів застосовуються конкретні інструменти та моделі, які сприяють гармонізації стратегічних цілей і корпоративної культури. Розглянемо найбільш дієві підходи, що дозволяють ефективно вирішувати такі конфлікти (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Інструменти та моделі вирішення конфлікту між стратегією і культурою

Модель /Інструмент	Опис	Етапи реалізації	Значення для вирішення конфлікту
Модель змін Коттера	Пропонує 8 етапів для впровадження змін в організації.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Формування нагальної потреби змін. 2. Створення команди для керування змінами. 3. Визначення бачення. 4. Комунікація. 5. Уповноваження персоналу. 6. Досягнення короткострокових успіхів. 7. Закріплення досягнень. 8. Інтеграція змін. 	Визначає чітку послідовність дій для узгодження стратегії та культури. Забезпечує підтримку змін з боку працівників.
Культурна павутина Джонсона	Аналізує корпоративну культуру через кілька ключових аспектів, таких як структура, ритуали та влада.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Оцінка існуючої культури. 2. Ідентифікація проблемних зон. 3. Визначення змін у кожному з аспектів павутини. 	Допомагає побачити розриви між існуючою культурою та бажаною, пов'язаною зі стратегією.
Balanced Scorecard (BSC)	Інтегрує культуру як частину загальної стратегії, відображаючи її у фінансових, клієнтських, процесних та навчальних перспективах.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Формування показників для кожної перспективи. 2. Узгодження культури з бізнес-процесами та результатами. 	Допомагає інтегрувати культуру в загальну стратегію, оцінюючи її вплив через чіткі показники.

Джерело: [39,40,41]

Таким чином, корпоративна культура є важливим стратегічним ресурсом, що впливає на всі аспекти функціонування організації. Відповідність культури загальній стратегії забезпечує синергію між

управлінськими процесами, поведінкою персоналу та досягненням цілей, що є ключем до довгострокового успіху.

Управління корпоративною культурою є одним з основних аспектів, що визначає успішність організації в умовах сучасного бізнес-середовища. Корпоративна культура являє собою сукупність цінностей, норм, переконань і звичок, які спільно створюють унікальний менталітет організації. Вона впливає на всі аспекти діяльності підприємства, включаючи прийняття рішень, взаємодію співробітників, їх мотивацію, а також формування організаційної ідентичності та зовнішнього іміджу [42,43].

Управління корпоративною культурою передбачає розвиток і підтримку таких елементів, як лідерство, комунікація, організаційна структура, а також системи та процеси, що сприяють досягненню цілей організації. Ключовим завданням є узгодження корпоративної культури з обраною стратегією підприємства, оскільки від цього залежить ефективність взаємодії всіх ланок організації та її здатність адаптуватися до змінюваного середовища. При цьому важливо враховувати, що успіх у цьому процесі досягається через створення середовища, де співробітники не тільки дотримуються існуючих стандартів, а й активно беруть участь у формуванні нових цінностей та орієнтирів. В результаті, управління корпоративною культурою стає важливим інструментом для досягнення довгострокового успіху і забезпечення стабільного розвитку підприємства.

Висновки до розділу 1.

1. Корпоративна культура є сукупністю основних ідей, цінностей, еталонів поведінки, норм та методів ведення діяльності, які повинні бути розділені усіма членами організації. Вона також виступає важливим інструментом для стратегічного розвитку компанії, сприяючи впровадженню інновацій та ефективному лідерству всередині організації.

2. Створення потужної корпоративної культури – це процес, що потребує ретельного підходу та врахування різноманітних факторів. Для цього важливо враховувати специфічні потреби організації, а також її культурну, економічну та соціальну середовище. Це вимагає постійного вдосконалення практик та адаптації до зовнішніх змін, оскільки не існує універсального шаблону, який гарантував би успіх для всіх компаній.

3. Корпоративна культура – це система, що складається з унікальних елементів, таких як цінності, лідерство, комунікація, навчання, розвиток, співпраця, тимбілдинг, ритуали, символи, системи та процеси, які взаємодіють між собою, формуючи специфічний характер організації. Сформована культура допомагає забезпечити стабільність та ефективність підприємства, а також допомагає кожному члену колективу орієнтуватися у своїй ролі і відповідальності.

4. Управління корпоративною культурою має велике значення для будь-якої організації, оскільки вона впливає на мотивацію працівників, їхню лояльність до компанії, а також на її привабливість для потенційних працівників. Крім того, культура безпосередньо пов'язана з рівнем продуктивності, моральними орієнтирами працівників, їхнім ставленням до роботи та командної взаємодії. Це важливий фактор, що визначає не лише ефективність бізнес-процесів, а й внутрішній клімат організації, творчий потенціал співробітників та загальний імідж компанії на ринку.

5. Механізм управління корпоративною культурою слід розглядати як складну систему взаємодій елементів, які визначають спосіб функціонування та комунікації в межах підприємства. Це більше, ніж просто набір правил чи вказівок — це основа, на якій будуються спільні цінності та ідентичність організації. Важливо, що цей механізм не лише підтримує стабільність, а й дає можливість організації адаптуватися до змін, забезпечуючи ефективність і стійкість у довгостроковій перспективі. В результаті, корпоративна культура стає головним фактором успішної організаційної трансформації і стратегічного розвитку.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТАНУ ТА ОСОБЛИВОСТЕЙ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ КУЛЬТУРОЮ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Аналіз об'єкту і суб'єкту управління

Господарство було засноване наприкінці 2005 року в результаті добровільної угоди, що передбачала об'єднання майна фізичних осіб, яке вони отримали під час реформування колишнього колективного сільськогосподарського підприємства. Кожен із учасників попереднього колективного господарства вніс свою земельну та майнову частку як внесок при створенні нового підприємства. На основі цих внесків було сформовано товариство з обмеженою відповідальністю. Підприємство розташоване на території Миргородського природно-сільськогосподарського району.

Метою діяльності господарства є забезпечення населення продукцією рослинництва та тваринництва, підвищення ефективності сільськогосподарського виробництва через впровадження новітніх технологій, а також зміцнення матеріально-технічної бази. Підприємство має право самостійно визначати напрямки своєї діяльності, обирати спеціалізацію, організовувати виробництво сільськогосподарської продукції, здійснювати її переробку та реалізацію, а також самостійно вибирати партнерів для економічних зв'язків, у тому числі для зовнішньоекономічної діяльності. Взаємовідносини з іншими підприємствами, організаціями, установами та фізичними особами у всіх сферах господарської діяльності здійснюються на підставі договорів, умови яких визначаються за взаємною згодою сторін і не суперечать чинному законодавству України.

Фінансовий стан підприємства можна оцінювати з урахуванням його короткострокових і довгострокових перспектив. У короткостроковому періоді основними критеріями для оцінки фінансової стабільності є

ліквідність і платоспроможність, тобто здатність підприємства своєчасно і повністю виконувати зобов'язання за короткостроковими боргами (рис.2.1).

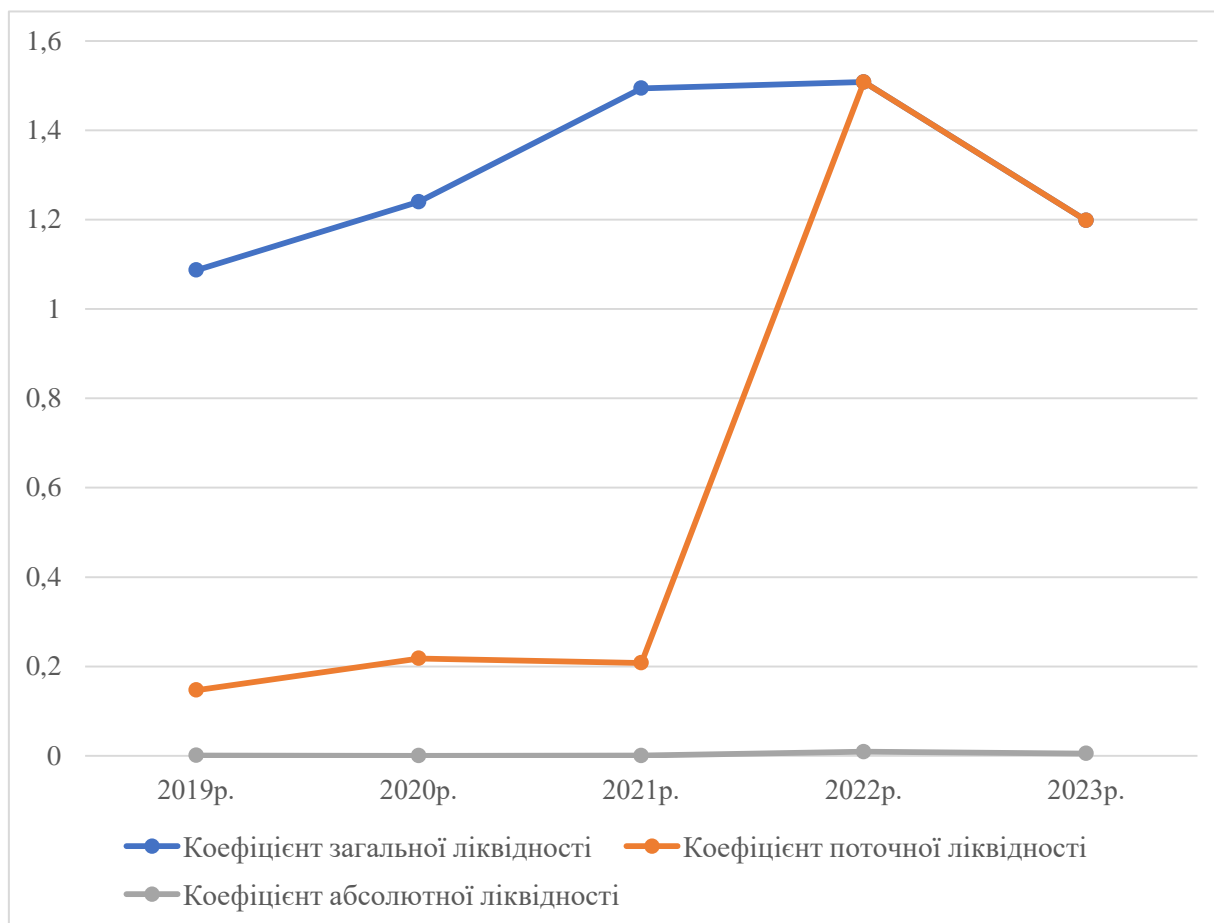


Рис 2.1. Динаміка платоспроможності підприємства за 2019–2023 рр.

Аналізуючи показники ліквідності підприємства, можна зробити кілька важливих висновків щодо його фінансового стану. По-перше, коефіцієнт абсолютної ліквідності, який демонструє здатність підприємства негайно погасити свої зобов'язання за рахунок найбільш ліквідних активів, має низькі значення упродовж аналізованого періоду, варіюючись від 0,0002 до 0,0089. Це свідчить про недостатню кількість грошових коштів або їх еквівалентів для покриття поточних зобов'язань.

По-друге, коефіцієнт швидкої ліквідності, який враховує високоліквідні активи, за винятком запасів, змінюється в межах від 0,131 до 0,218. Хоча ці значення перевищують коефіцієнт абсолютної ліквідності, вони також є нижчими за нормативного рівня (зазвичай 1,0), що вказує на ризики

недостатньої ліквідності для покриття короткострокових зобов'язань без залучення запасів. Це може свідчити про обмежену здатність підприємства оперативно реагувати на фінансові виклики.

По-третє, коефіцієнт загальної ліквідності, який враховує усі оборотні активи, демонструє більш стабільну динаміку та перевищує одиницю впродовж усього періоду (від 1,087 до 1,508). Це означає, що загальні оборотні активи потенційно можуть покрити поточні зобов'язання, проте важливо оцінити їх структуру та швидкість перетворення в грошові кошти.

Крім того, аналіз трендів показує, що у 2025 році значення коефіцієнтів є найвищими, проте у наступні роки спостерігається їх поступове зниження, що може бути ознакою погіршення фінансової стійкості. Зменшення швидкої ліквідності та стабільно низький рівень абсолютної ліквідності підкреслюють необхідність оптимізації структури оборотного капіталу.

Таким чином, для покращення ліквідності підприємству варто зосередитись на підвищенні рівня високоліквідних активів та забезпеченні ефективнішого управління запасами. Загалом, аналіз свідчить про певну фінансову стабільність, однак її підтримка та покращення вимагають виважених управлінських рішень.

Для більш глибокого розуміння змін у рівнях ліквідності підприємства доцільно перейти до факторного аналізу, який дозволяє виявити основні причини змін цих показників. Основна увага в цьому аналізі зосереджується на дослідженні впливу таких факторів, як структура оборотних активів, динаміка кредиторської заборгованості, а також швидкість обігу запасів і дебіторської заборгованості. Наприклад, низький рівень абсолютної ліквідності може бути обумовлений недостатньою кількістю грошових коштів або їх нераціональним використанням, що вказує на необхідність аналізу руху грошових потоків. Водночас зміни коефіцієнта швидкої ліквідності значною мірою залежать від співвідношення дебіторської заборгованості та короткострокових зобов'язань, що вимагає оцінки ефективності політики управління розрахунками з клієнтами.

Таким чином, проведення факторного аналізу не лише допоможе визначити ключові причини змін у ліквідності, але й дозволить розробити ефективні заходи для підвищення фінансової стійкості підприємства (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Вихідна інформація для факторного аналізу коефіцієнта загальної ліквідності підприємства за 2019 – 2023 рр.

Показники	Умовне позначення	2019	2020	2021	2022	2023	Відхилення, (+, -)
Оборотні активи, тис. грн	<i>ОА</i>	66998	62122	61718	75413	52966	-14038
Поточні зобов'язання і забезпечення, тис. грн	<i>ПЗ</i>	61612	50097	41305	49994	44219	-22779
Коефіцієнт загальної ліквідності	<i>КЗЛ</i>	1,087	1,240	1,494	1,508	1,198	+0,111

Розпочнемо факторний аналіз коефіцієнта загальної ліквідності із визначення умовних показників:

$$(2.1) \quad KЗЛ_{ум} = Oa_1 / ПЗ_0$$

$$KЗЛ_{ум} = 52966 / 66998 = 0,791.$$

Загальна зміна (+,-) коефіцієнта загальної ліквідності:

$$\Delta KЗЛ = KЗЛ_1 - KЗЛ_0 \quad (2.2)$$

$$\Delta KЗЛ = 1,198 - 1,087 = +0,111.$$

тому числі за рахунок факторів:

1) оборотних активів:

$$\Delta KЗЛ_{OA} = KЗЛ_{ум} - KЗЛ_0, \quad (2.3)$$

$$\Delta \text{КЗЛ}_{\text{ОА}} = 0,791 - 1,087 = -0,296$$

2) поточних зобов'язань і забезпечень:

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

$$\Delta \text{КЗЛ}_{\text{ПЗ}} = 1,198 - 0,791 = +0,407$$

Перевірка розрахунку:

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

$$\Delta \text{КЗЛ} = -0,296 + 0,407 = +0,111$$

За результатами аналізу можна зробити висновок, що коефіцієнт загальної ліквідності демонструє тенденцію до зростання. Так, його значення підвищилося з 1,087 у базовому році до 1,198 у звітному періоді, що становить приріст на 0,111 в.п. або 10,2%. Основними чинниками, які вплинули на зміну цього показника, стали зміни в обсягах оборотних активів та поточних зобов'язань. Зокрема, зменшення оборотних активів на 14 038 тис. грн, що дорівнює 20,94%, спричинило зниження коефіцієнта загальної ліквідності на 0,296 в.п. Водночас скорочення обсягу поточних зобов'язань і забезпечень на 22 779 тис. грн (28,23%) призвело до підвищення цього показника на 0,407 в.п. Таким чином, вирішальним фактором, який забезпечив загальне зростання коефіцієнта загальної ліквідності, стало саме зменшення поточних зобов'язань. Це свідчить про покращення фінансової стійкості підприємства, однак зниження обсягу оборотних активів може вказувати на обмеження його фінансової гнучкості. З огляду на це, необхідно приділити увагу збалансуванню структури активів і пасивів для забезпечення стабільної ліквідності в майбутньому.

Аналіз фінансово-економічних показників діяльності підприємства за період з 2019 по 2023 рік свідчить про наявність як позитивних, так і негативних тенденцій (табл.2.2). Чистий дохід від реалізації продукції демонструє зростання на 5 681 тис. грн, або 5,34%, за аналізований період, що свідчить про покращення обсягів реалізації.

Таблиця 2.2

Динаміка фінансових результатів підприємства за 2019- 2023 рр.

Показники	2019р	2020р	2021р	2022р	2023	Відхилення (+, -)
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	106518	99914	115367	84371	112199	+5681
Інші операційні доходи, тис. грн	13846	2898	22	14	115	-13731
Загальна сума інших витрат за період, тис. грн	13014	6072	2987	2127	4669	-9177
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	94872	81897	98752	76382	94000	-872
Чистий фінансовий результат, тис. грн	4948	5896	5876	108	5400	-452
Рентабельність, %	20,59	5,22	7,19	5,95	5,74	-14,85

Однак, динаміка була нестабільною: після зростання в 2021 році (115 367 тис. грн) спостерігалось суттєве зниження в 2022 році (84 371 тис. грн), що, ймовірно, пов'язано з несприятливими ринковими умовами чи внутрішніми факторами.

Інші операційні доходи зазнали різкого скорочення – з 13846 тис. грн у 2019 році до 115 тис. грн у 2023 році, що становить зменшення на 13731 тис. грн (99,17%). Це свідчить про значну втрату можливостей отримання додаткових доходів, що могло бути результатом скорочення обсягу позареалізаційної діяльності або зменшення надходжень від неосновних операцій.

Разом із цим, загальна сума інших витрат скоротилася на 9177 тис. грн, або 70,52%, що є позитивним сигналом щодо ефективності управління

витратами підприємства. Скорочення витрат дозволило частково компенсувати втрату операційних доходів, однак цього було недостатньо для суттєвого покращення фінансового результату.

Собівартість реалізованої продукції також зазнала незначного скорочення на 872 тис. грн (0,92%), що свідчить про стабільність витрат на виробництво і реалізацію продукції, незважаючи на коливання доходів. Водночас така тенденція може вказувати на обмежений потенціал для подальшого зниження собівартості за поточної структури витрат.

Чистий фінансовий результат підприємства знизився на 452 тис. грн, або 9,14%, що є відображенням негативного впливу зменшення інших доходів і нестабільності реалізації. Особливо показовим є різке зниження прибутку в 2022 році (108 тис. грн), що свідчить про значні виклики в цей період, хоча в 2023 році спостерігається часткове відновлення.

Рентабельність діяльності за аналізований період зменшилася з 20,59% у 2019 році до 5,74% у 2023 році, тобто на 14,85 в.п. Це свідчить про зниження ефективності використання ресурсів підприємства, що могло бути спричинено як скороченням прибутку, так і зменшенням додаткових доходів.

Таким чином, попри певне зростання чистого доходу від реалізації, підприємство стикається з проблемами у вигляді зниження додаткових доходів, нестабільності чистого фінансового результату та суттєвого падіння рентабельності. Для покращення фінансового стану необхідно зосередити увагу на диверсифікації джерел доходів, оптимізації витрат і підвищенні операційної ефективності.

На рис. 2.2 відображена динаміка доходу підприємства від реалізації продукції робіт та послуг і зображені витрати підприємства, тобто два вагомих, базових елементи які є підґрунтям для визначення результативності діяльності підприємства.

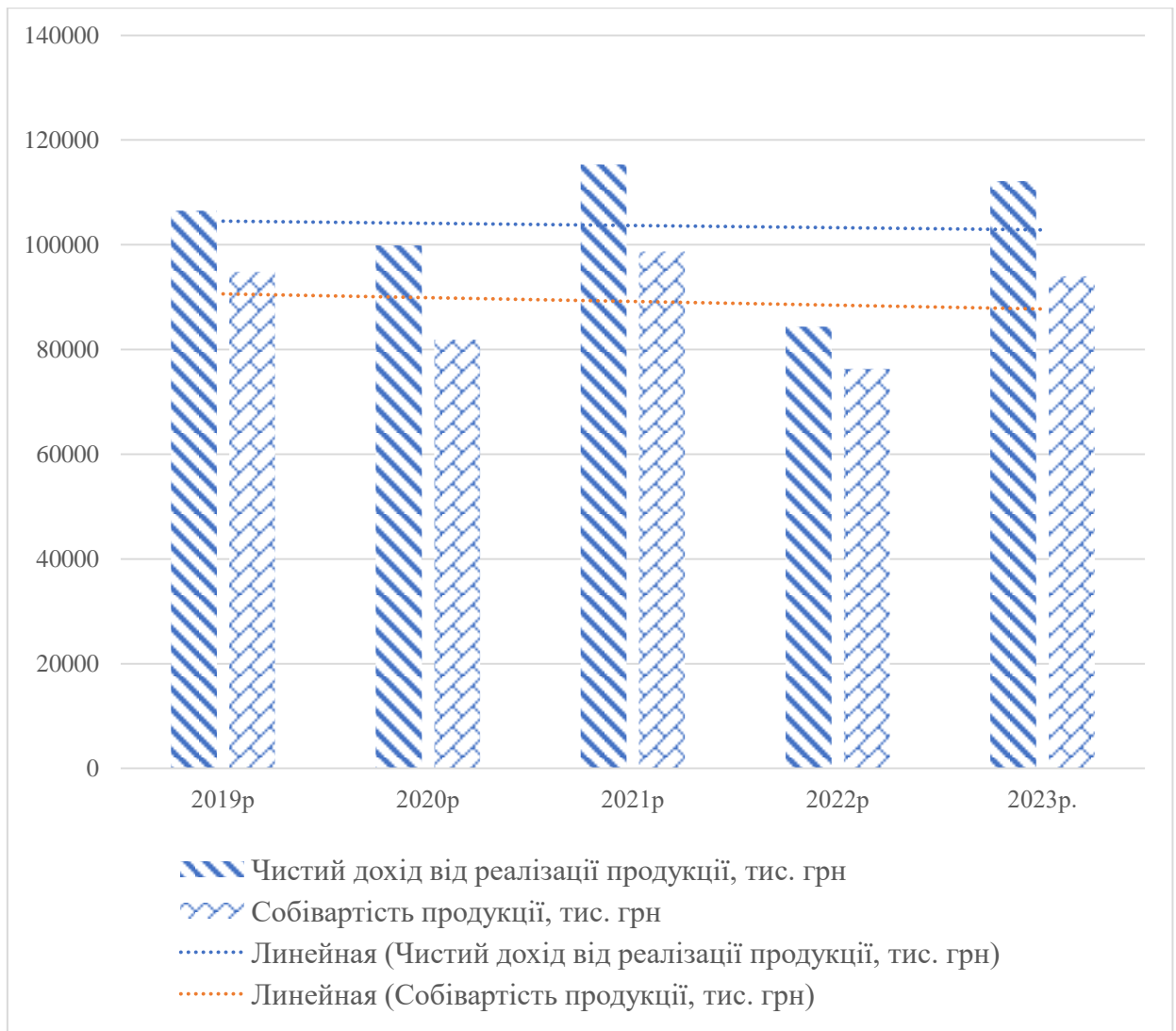


Рис. 2.1. Динаміка доходу від реалізації продукції та собівартості продукції підприємства за 2019–2023 рр.

Джерело: побудовано на основі додатку А, Б, В

Одним із ключових показників фінансової стабільності є чистий фінансовий результат, що характеризує різницю між доходами підприємства та його витратами за певний період. Цей показник є інтегрованим відображенням якості управлінських рішень, ефективності використання ресурсів та адаптивності до змін зовнішнього середовища.

Динаміка чистого фінансового результату дозволяє оцінити, наскільки підприємство здатне зберігати або нарощувати свою фінансову стабільність у різні періоди, що є особливо важливим у сучасних умовах високої конкуренції та економічної нестабільності (рис. 2.2).

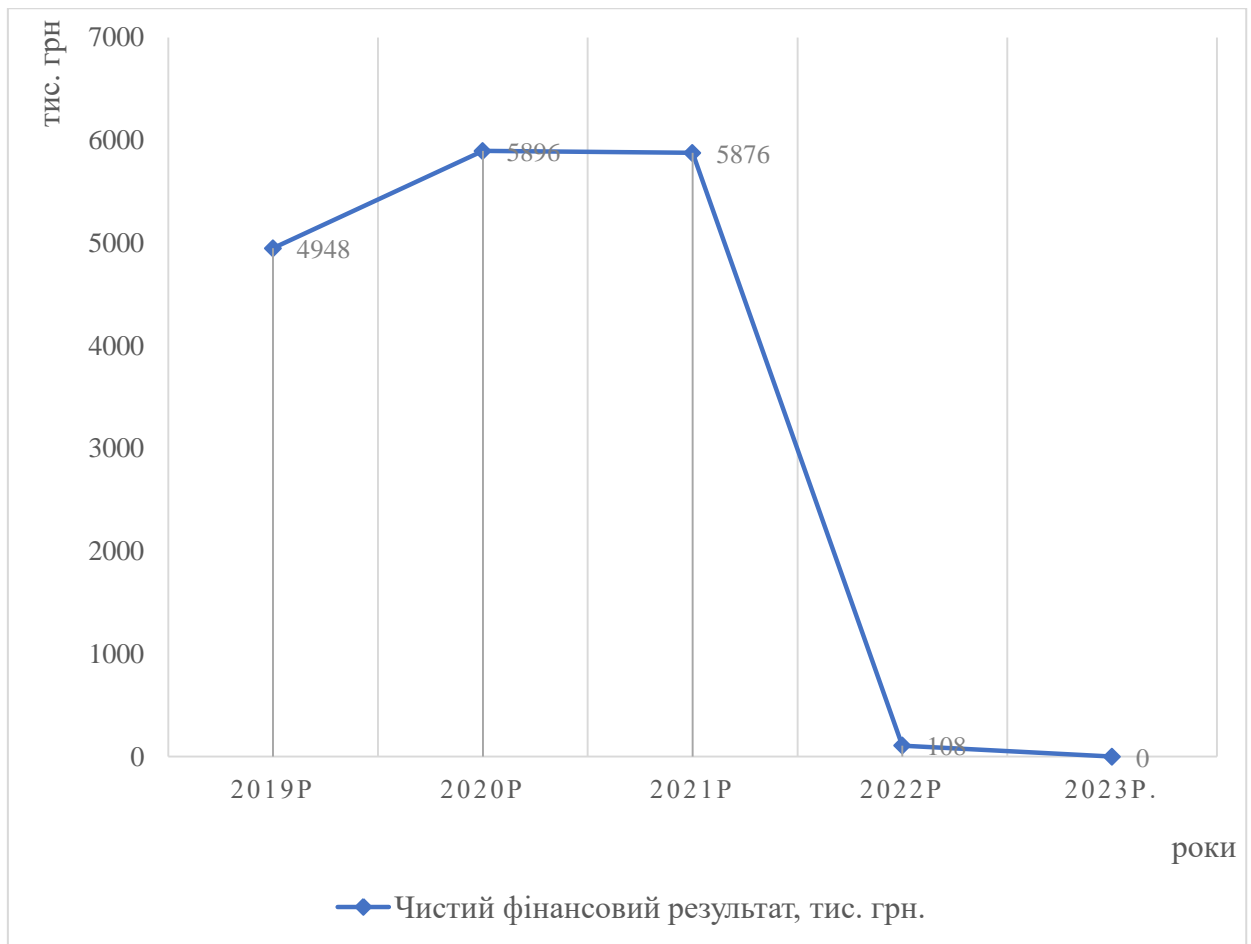


Рис. 2.2. Динаміка чистого фінансового результату підприємства за 2019– 2023 рр.

Джерело: побудовано на основі додатку А, Б, В

Фінансова стійкість господарюючого суб'єкта є одним із ключових показників, який характеризує здатність підприємства забезпечувати стабільність своєї діяльності в умовах змін зовнішнього середовища. Вона відображає рівень збалансованості між власними та залученими ресурсами, що використовується для фінансування операційної та інвестиційної діяльності, а також здатність підприємства своєчасно виконувати свої фінансові зобов'язання. Таким чином, забезпечення належного рівня фінансової стійкості має бути пріоритетним завданням у системі управління будь-якої організації, спрямованої на досягнення сталого розвитку. Проведемо розрахунок порогу рентабельності та запасу фінансової стійкості підприємства (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Динаміка показників порогу рентабельності та запасу фінансової стійкості підприємства за 2019 – 2023 рр.

№ з/п	Показник	Умовне поз-ня	2019р	2020р	2021р	2022р	2023р	Відхилення (+,-)
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Операційний дохід, тис. грн	<i>ОД</i>	106518	99914	115367	84371	112199	+5681
2	Операційні витрати, тис. грн	<i>ОВ</i>	111045	91413	105377	81728	102877	-8168
	змінні витрати	<i>ЗВ</i>	91105	70555	98210	74930	94774	+3669
	постійні витрати	<i>ПВ</i>	19940	20858	7167	6798	8103	-11837
3	Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток (збиток), тис. грн	<i>П</i>	4948	5896	5876	108	5400	+452
4	Маржинальний дохід, тис. грн	<i>МД</i>	15413	8501	17157	9441	17425	+2012
5	Частка маржинального доходу в операційному доході, в.п.	<i>х</i>	0,145	0,085	0,149	0,112	0,155	+0,10
6	Поріг рентабельності, тис. грн	<i>ПР</i>	54590	137517	33623	48100	52277	-2313
7	Частка порогу рентабельності в операційному доході, %	<i>х</i>	65,83	129,10	33,66	41,69	46,59	-9,24
8	Зона фінансової стійкості, тис. грн	<i>х</i>	28330	-30999	66291	67267	59922	+31592
9	Запас фінансової стійкості, %	<i>х</i>	34,17	29,10	66,35	58,31	53,41	+19,24

Аналіз фінансових показників показує, що у 2023 році операційний дохід підприємства зріс на 5,681 тис. грн, досягнувши 112199 тис. грн, що є позитивною тенденцією після зниження у 2022 році. Однак, операційні витрати в 2023 році також знизились на 8168 тис. грн, що вказує на покращення контролю за витратами та можливе зменшення неефективних витрат. Коливання змінних витрат на 3669 тис. грн до 94774 тис. грн є

важливим індикатором зростання виробничих витрат. Постійні витрати знизились на 11837 тис. грн, що є значним досягненням, адже такі витрати впливають на довгострокову фінансову стійкість підприємства. Фінансовий результат від операційної діяльності у 2023 році, який становить 5400 тис. грн, збільшився на 452 тис. грн, що є свідченням покращення рентабельності. Маржинальний дохід у 2023 році також збільшився на 2012 тис. грн, досягнувши 17425 тис. грн, що вказує на покращення здатності підприємства генерувати прибуток після покриття змінних витрат. Поріг рентабельності в 2023 році знизився на 2313 тис. грн, що свідчить про зниження мінімального обсягу продажу, необхідного для покриття постійних витрат. Частка порогу рентабельності в операційному доході зменшилась на 9,24%, що є позитивним сигналом щодо зменшення залежності підприємства від високих обсягів продажу для досягнення рентабельності. Зона фінансової стійкості збільшилась на 31592 тис. грн, що демонструє покращення фінансової стійкості підприємства, особливо в умовах змінної економічної ситуації. Запас фінансової стійкості в 2023 році становить 53,41%, що є позитивним показником, оскільки дозволяє підприємству витримати можливі фінансові труднощі. Однак важливо звернути увагу на динаміку змінних витрат та постійних витрат, щоб уникнути потенційних негативних тенденцій у майбутньому.

2.2. Діагностика поточного стану корпоративної культури підприємства

Корпоративна культура є не лише рушійною силою діяльності організації, а й її візитівкою, що відображає основні цінності, які об'єднують співробітників. Ці цінності виступають не лише внутрішнім орієнтиром, але й базою для формування іміджу компанії. Важливим аспектом розвитку корпоративної культури є принципи, які покладені в основу її формування та

застосовуються не тільки в межах підприємства, але й у взаємодії з зовнішнім середовищем. Вони трансформуються у конкретні стилі керівництва та формують корпоративну етику. Водночас необхідно розуміти, що цінності та принципи, закладені в основу корпоративної культури, не повинні залишатися незмінними. Зміни в економічному середовищі, соціальних тенденціях і технологічному прогресі вимагають постійної адаптації. У досліджуваному підприємстві мотивація та корпоративна культура мають свої особливості, що дозволяє ефективно структурувати мотиваційні стратегії та культуру для досягнення високої продуктивності та задоволення працівників (табл. 2.4). Таким чином, взаємодія корпоративної культури та мотивації є ключовим фактором для забезпечення успіху і стабільності підприємства в умовах динамічних змін бізнес-середовища.

Таблиця 2.4

Особливості механізму мотивації в процесі формування корпоративної культури підприємства станом на 2024 рік

Ознака	характеристика
Цінності як основа мотивації	Мотивація співробітників базується на основних цінностях підприємства, які визначають її стратегічні орієнтири та впливають на поведінку та рішення працівників.
Принципи корпоративної культури	Принципи взаємодії між працівниками та керівництвом є основою мотивації, оскільки вони формують етичні норми, які сприяють згуртованості і колективній відповідальності.
Інтеграція мотиваційних стратегій	Мотиваційні стратегії розробляються з урахуванням специфіки корпоративної культури, що дозволяє створити цілісну систему підтримки та розвитку персоналу.
Адаптивність до змін	Зміни в зовнішньому середовищі потребують постійного перегляду мотиваційних підходів і коригування корпоративної культури для збереження ефективності.
Залучення співробітників	Мотивація через залучення співробітників до формування корпоративної культури сприяє розвитку ініціативності, відданості підприємству та створенню сприятливого клімату.
Підтримка лідерства та командної роботи	Мотиваційні стратегії орієнтовані на підтримку ефективного лідерства та командної роботи, що є важливою частиною корпоративної культури.
Визнання та винагороди	Визнання досягнень та винагороди, відповідно до цінностей і принципів корпоративної культури, підвищують мотивацію співробітників та зміцнюють корпоративний дух.
Можливості для професійного росту	Створення умов для розвитку та професійного зростання працівників в межах корпоративної культури сприяє довгостроковій мотивації та збереженню талантів у компанії.

Мотивація в процесі формування корпоративної культури підприємства базується на взаємодії цінностей, принципів і стратегій. Вона включає залучення співробітників до процесу, підтримку лідерства та командної роботи, а також визнання досягнень і винагороди. Адаптація мотиваційних підходів до змін у бізнес-середовищі та створення можливостей для професійного росту також є важливими аспектами. У результаті, правильна мотивація забезпечує ефективність корпоративної культури та стабільність підприємства.

Аналізуючи систему мотивації на досліджуваному підприємстві, можна зазначити, що вона охоплює різні аспекти: адміністративні, економічні, соціальні, фахові та спеціальні методи (табл. 2.5).

Соціальні аспекти системи мотивації на підприємстві орієнтовані на підтримку командної роботи та створення позитивного корпоративного клімату. Це включає методи, що сприяють розвитку комунікації між працівниками, організації корпоративних заходів та інші ініціативи, які підтримують єдність та сприяють досягненню спільних цілей.

Таблиця 2.5

Основні методи стимулювання працівників підприємства станом на 2024 рік

Метод стимулювання	Опис
Адміністративні методи	Включають чітке визначення завдань, розподіл обов'язків, організаційні заходи, що допомагають забезпечити ефективність діяльності та досягнення цілей підприємства.
Економічні методи	Включають систему компенсацій та винагород, такі як заробітна плата, премії за виконання завдань, бонуси та інші форми матеріального стимулювання працівників.
Соціальні методи	Орієнтовані на підтримку командної роботи, розвиток комунікації між співробітниками, організацію корпоративних заходів, створення позитивного корпоративного середовища.
Фахові методи	Спрямовані на розвиток професійних навичок працівників через тренінги, семінари, курси підвищення кваліфікації, що сприяють їхньому професійному росту.
Спеціальні методи	Включають індивідуальні форми стимулювання, наприклад, гнучкий графік роботи, віддалена робота, додаткові відпустки, що можуть бути застосовані в залежності від потреб працівника.

Одним із важливих елементів є адміністративні методи, які визначаються політикою та стратегією управління підприємства. Ці методи включають чітке формулювання завдань, розподіл обов'язків та організаційні заходи, спрямовані на забезпечення ефективності роботи та досягнення стратегічних цілей компанії. Економічні методи на підприємстві зосереджені на системі компенсацій та винагород, які мотивують співробітників до досягнення високих результатів. Вони включають фіксовану заробітну плату, премії за виконання завдань та інші форми матеріального стимулювання, що сприяють високій продуктивності. Таким чином, кожен з цих методів має свої переваги та може бути адаптований до конкретних потреб аграрного підприємства для забезпечення ефективної системи мотивації персоналу.

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

Таблиця 2.6

**Динаміка грошового забезпечення працівників підприємства
за 2019 – 2023 рр.**

№ з/п	Показники	2019р	2020р	2021р	2022р	2023р	Відхилення, (+,-)
1.	Витрати на оплату праці, тис. грн	13402	14626	14 537	13817	11635	-1767
2.	Відрахування на соціальні заходи, тис. грн	3149	3437	3415	3247	2734	-415
3.	Всього витрат, тис. грн	102726	98881	106929	76382	94000	-8326
4.	Середньорічна кількість працівників, осіб	114	101	103	106	69	-45
5.	Середньорічні доходи 1 працівника, тис. грн	117,56	140,63	141,14	130,35	168,62	+51,06
6.	Частка виплат у витратах, %	13,05	14,79	13,59	18,09	12,38	-0,67

Аналіз показників витрат і доходів підприємства в 2023 році порівняно з 2019 роком виявляє кілька ключових змін. Витрати на оплату праці у 2023 році склали 11635 тис. грн, що на 1767 тис. грн менше порівняно з 2019 роком (13402 тис. грн). Це зниження свідчить про зменшення витрат на оплату праці, що може бути результатом скорочення чисельності працівників або зниження рівня заробітної плати в умовах економічної нестабільності чи реструктуризації підприємства. Відрахування на соціальні заходи знизились до 2734 тис. грн у 2023 році, що на 415 тис. грн менше порівняно з 2019 роком (3149 тис. грн), що також вказує на зменшення витрат на соціальне забезпечення працівників, ймовірно, через скорочення штату або зміну політики у сфері соціальних гарантій. Загальні витрати підприємства у 2023 році склали 94000 тис. грн, що на 8326 тис. грн менше порівняно з 2019 роком (102726 тис. грн), що свідчить про загальну оптимізацію витрат підприємства, спрямовану на зниження операційних витрат. Середньорічна кількість працівників знизилась до 69 осіб у 2023 році, що на 45 осіб менше порівняно з 2019 роком (114 осіб), що свідчить про значне скорочення чисельності персоналу. Середньорічні доходи одного працівника у 2023 році збільшились до 1682 тис. грн, що на 51,06 тис. грн більше порівняно з 2019 роком (11756 тис. грн), що може бути результатом підвищення продуктивності праці та перерозподілу заробітної плати серед залишкових працівників. Частка витрат на оплату праці в загальних витратах підприємства у 2023 році знизилась до 12,38%, що на 0,67% менше, ніж у 2019 році (13,05%), що є результатом зменшення витрат на оплату праці та скорочення чисельності працівників. В цілому, порівняння з 2019 роком свідчить про оптимізацію витрат, скорочення чисельності персоналу та зниження загальних витрат при підвищенні доходів на одного працівника, що може бути результатом підвищення ефективності роботи зменшеного колективу.

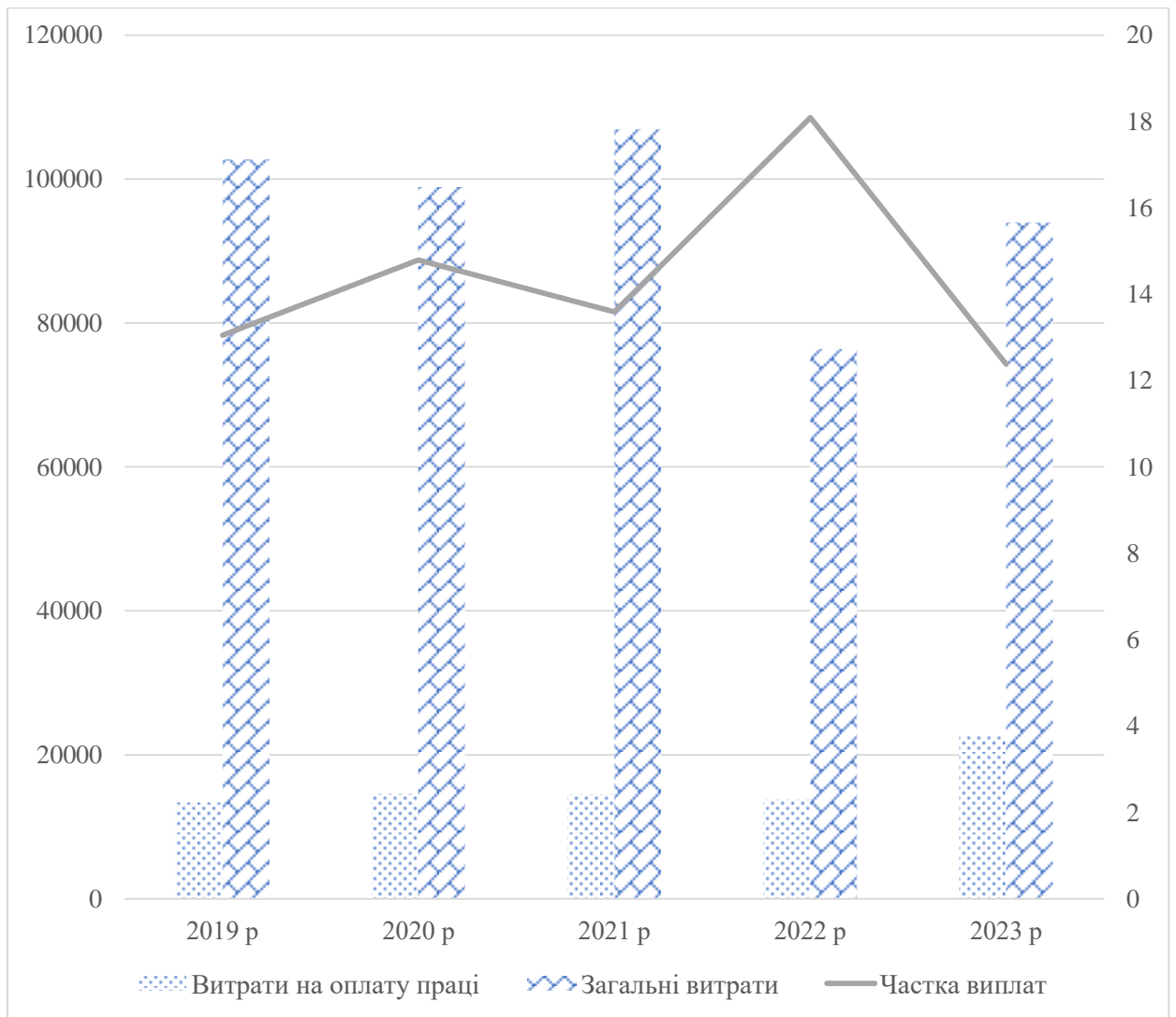


Рис. 2. 3. Динаміка матеріальних виплат персоналу підприємства

Джерело: звітність підприємства

Аналіз фінансових показників підприємства за 2023 рік у порівнянні з 2019 роком свідчить про загальну тенденцію до оптимізації витрат, зокрема через значне скорочення чисельності персоналу, що зменшило витрати на оплату праці та соціальне забезпечення. При цьому підвищення середньорічних доходів на одного працівника вказує на зростання продуктивності праці та перерозподіл ресурсів серед залишкового колективу. Зменшення частки витрат на оплату праці у загальних витратах свідчить про адаптацію підприємства до економічної нестабільності та орієнтацію на ефективне використання ресурсів.

2.3. Дослідження структурних елементів механізмів корпоративної культури підприємства

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

Таблиця 2.7

Аналіз сильних та слабких сторін корпоративної культури підприємства станом на 2024 рік

Фактор	Сильні сторони	Слабкі сторони
Місія та цінності	Чітко визначена місія та цінності, які об'єднують співробітників.	Можлива відсутність гнучкості цінностей при зміні зовнішнього середовища.
Комунікаційна культура	Відкрите спілкування між працівниками та керівництвом.	Нерідко існують проблеми у вертикальній комунікації.
Лідерство	Високий рівень лідерства та підтримка командної роботи.	Можлива надмірна централізація прийняття рішень.
Корпоративні заходи	Регулярні корпоративні заходи для зміцнення командного духу.	Обмежена кількість заходів, що залучають весь колектив.

Наступним кроком є аналіз можливостей та загроз корпоративної культури підприємства (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Аналіз сильних та слабких сторін корпоративної культури підприємства станом на 2024 рік

Фактор	Можливості	Загрози
Місія та цінності	Поглиблення взаєморозуміння через уточнення та адаптацію цінностей.	Неузгодженість місії з реальними цілями може знижувати мотивацію.
Комунікаційна культура	Використання сучасних технологій для покращення комунікацій.	Можливість інформаційних перекручень і недовіри через відсутність зворотного зв'язку.
Лідерство	Розвиток лідерських якостей серед співробітників на всіх рівнях.	Нерефлексивність керівництва може призвести до конфліктів.
Корпоративні заходи	Розширення програм для розвитку корпоративної культури	

SWOT-аналіз корпоративної культури підприємства дозволяє оцінити її сильні і слабкі сторони, можливості та загрози (табл. 2.9). Це важливий інструмент для глибшого розуміння поточного стану корпоративної культури та визначення напрямків її вдосконалення.

Таблиця 2.9

SWOT-аналіз корпоративної культури підприємства станом на 2024 рік

Сильні сторони	Слабкі сторони
<p>1. Чітко визначена місія та цінності: підприємство має ясну місію та систему цінностей, які об'єднують співробітників навколо спільних цілей і стандартів поведінки.</p> <p>2. Відкрита комунікація: комунікаційна культура на підприємстві забезпечує ефективний обмін інформацією між співробітниками та керівництвом.</p> <p>3. Високий рівень лідерства: керівництво підприємства активно підтримує командну роботу та сприяє розвитку лідерських якостей серед співробітників.</p> <p>4. Регулярні корпоративні заходи: підприємство організовує різноманітні заходи, що сприяють зміцненню командного духу і розвитку колективної згуртованості.</p>	<p>1. Недостатня гнучкість цінностей: існуючі цінності можуть бути не достатньо адаптованими до змін у зовнішньому середовищі.</p> <p>2. Проблеми у вертикальній комунікації: хоча комунікація між співробітниками та керівництвом є відкритою, можуть виникати проблеми з ефективністю вертикальної комунікації.</p> <p>3. Централізація прийняття рішень: у разі надмірної централізації може виникнути проблеми з швидкістю прийняття рішень і реакцією на зміни в умовах зовнішнього середовища.</p> <p>4. Обмежена кількість корпоративних заходів: хоча підприємство організовує корпоративні заходи, їх може бути недостатньо для залучення всього колективу.</p>
Можливості	Загрози
<p>1. Адаптація цінностей до змін: є потенціал для адаптації місії та цінностей підприємства.</p> <p>2. Використання технологій для покращення комунікацій: можливість впровадження новітніх технологій для покращення комунікацій між працівниками, включаючи онлайн-платформи.</p> <p>3. Розвиток лідерських якостей серед працівників: інвестування в розвиток лідерських навичок на всіх рівнях компанії дозволить створити більш ефективну команду, здатну швидко адаптуватися до змін.</p> <p>4. Розширення програм корпоративних заходів: можливість розширення кількості корпоративних заходів для залучення всього персоналу та створення більш згуртованого і продуктивного колективу.</p>	<p>1. Неузгодженість місії з реальними цілями: якщо місія та цінності підприємства не будуть відповідати реальним цілям або зміняться без належної адаптації.</p> <p>2. Інформаційні перекошеня: може призвести до недопорозумінь та зниження ефективності роботи.</p> <p>3. Конфлікти через надмірну централізацію: може призвести до конфліктів і зниження морального клімату.</p> <p>4. Неадекватність корпоративних заходів: може призвести до зниження рівня залучення співробітників, особливо тих, хто працює віддалено.</p>

SWOT-аналіз показує, що корпоративна культура підприємства має значний потенціал для покращення. Сильні сторони, такі як чітко визначена місія, відкрита комунікація та підтримка командної роботи, створюють сприятливе середовище для досягнення високих результатів. Однак, існуючі слабкі сторони, зокрема надмірна централізація і проблеми у вертикальній комунікації, можуть обмежити потенціал компанії в умовах швидких змін.

Тенденцією для покращення є адаптація корпоративної культури до змін у зовнішньому середовищі, використання новітніх технологій для комунікацій та розвиток лідерських якостей серед працівників. Для дослідження типу корпоративної культури скористаємося методикою оцінювання корпоративної культури (OCAI). Методика OCAI базується на опитувальнику, що включає питання, які дозволяють оцінити, наскільки організаційні цінності та практики співвідносяться з одним із чотирьох зазначених типів корпоративної культури.

Таблиця 2.10

Оцінка поточного стану та бажаного стану корпоративної культури підприємства за методом OCAI станом за 2024 рік

<i>1. Найважливіші характеристики</i>	Тепер	Бажано
1	2	3
A Організація унікальна за своїми особливостями. Вона нагадує велику родину.	10	45
B Організація дуже динамічна і підприємницька.	15	20
C Організація орієнтована на результат.	40	25
D Організація жорстко структурована і строго контролюється.	35	10
Усього	100	100
<i>2. Загальний стиль лідерства в організації</i>	Тепер	Бажано
A Стиль лідерства є прикладом моніторингу, прагнення допомогти, навчити	15	45
B Стиль лідерства є прикладом підприємництва, новаторства і схильності до ризику	30	10
C Стиль лідерства є прикладом діловитості, агресивності, орієнтації на результати	25	30
D Стиль лідерства є прикладом координації, чіткої організації плавного ведення справ у руслі рентабельності	20	15
Усього	100	100

Продовження таблиці 2.10

1	2	3
<i>3. Стиль менеджменту</i>	Тепер	Бажано
А Стиль менеджменту характеризується заохоченням колективної роботи, єдності й участі в прийнятті рішень	35	35
В Стиль менеджменту характеризується заохоченням індивідуального ризику, новаторства, самобутності та свободи	15	35
С Стиль менеджменту характеризується високою вимогливістю, твердим прагненням до конкурентоздатності і заохоченням до здобутків	35	20
Д Стиль менеджменту характеризується гарантією зайнятості, вимогою підпорядкування, передбачуваності і стабільності у відносинах	15	20
Усього	100	100
<i>4. Цілісність організації</i>	Тепер	Бажано
А Організацію зв'язують воєдино відданість справі і взаємна довіра.	10	15
В Організацію зв'язують воєдино прихильність новаторству й прагнення до удосконалення.	10	25
С Організацію об'єднує акцент на досягнення мети і виконанні задачі.	50	15
Д Організацію об'єднують формальні правила й офіційна політика.	30	45
Усього	100	100
<i>5. Стратегічні цілі</i>		
А Організація загострює увагу на гуманному розвитку.	10	20
В Організація акцентує увагу на знаходженні нових ресурсів і вирішенні нових проблем.	20	25
С Організація акцентує увагу на конкурентних діях і досягненнях.	55	20
Д Організація акцентує увагу на незмінності і стабільності.	15	35
Усього	100	100
<i>6. Критерії успіху</i>		
А Організація визначає успіх на базі розвитку людських ресурсів, групової роботи, мотивації найманих робітників справою і турботою про людей	10	35
В Організація визначає успіх на базі володіння унікальною чи новітньою продукцією.	15	15
С Організація визначає успіх на базі перемоги на ринку і випереджуванні конкурентів.	15	35
Д Організація визначає успіх на базі рентабельності.	60	15
Усього	100	100

Таблиця порівнює поточний та бажаний стан корпоративної культури підприємства, вона містить шість основних категорій: важливі характеристики, стиль лідерства, стиль менеджменту, цілісність організації, стратегічні цілі та критерії успіху. Кожна категорія оцінена за шкалою від 1 до 100 балів, що дає можливість оцінити, на скільки різняться поточні практики підприємства від бажаних.

Продовжуючи визначати тип корпоративної культури підприємства проведемо розрахунок її оцінки на основі експертної думки та виконаємо рейтингування отриманих даних(табл. 2.10 та табл.2.11).

Таблиця 2.10

Рейтинг оцінок організаційної культури підприємства станом за 2024 рік

Бали оцінки «ТЕПЕР»							
1A	10	1B	15	1C	40	1 D	35
2A	15	2B	30	2 C	25	2 D	20
3A	35	3B	15	3 C	35	3 D	15
4A	10	4B	10	4 C	50	4 D	30
5A	10	5B	20	5 C	55	5 D	15
6A	10	6B	15	6 C	15	6 D	60
Σ	90	Σ	105	Σ	220	Σ	175
$\bar{\Sigma}$	15	$\bar{\Sigma}$	17,5	$\bar{\Sigma}$	36,7	$\bar{\Sigma}$	29,2

Отримані результати узагальненої оцінки корпоративної культури підприємства засвідчують, що поточний стан корпоративної культури підприємства характеризується домінуванням альтернативи С – 53,3 балів та альтернативи D – 36,7 балів. Отже, корпоративна культура підприємства характеризується яскраво вираженим домінуванням ринкового (С) та ієрархічного (D) типу культури, тобто фактично це є ринково-ієрархічний тип корпоративної культури.

Таблиця 2.11

Рейтинг оцінок організаційної культури підприємства станом за 2024 рік

Бали оцінки «Бажано»							
1A	45	1B	20	1C	25	1 D	10
2A	45	2B	10	2 C	30	2 D	15
3A	35	3B	35	3 C	20	3 D	20
4A	15	4B	25	4 C	15	4 D	45
5A	20	5B	25	5 C	20	5 D	20
6A	35	6B	15	6 C	35	6 D	15
Σ	195	Σ	130	Σ	145	Σ	125
$\bar{\Sigma}$	32,5	$\bar{\Sigma}$	21,7	$\bar{\Sigma}$	27,7	$\bar{\Sigma}$	20,8

Бажаний тип культури характеризується домінуванням альтернативи А – 32,5 балів та альтернативи С – 27,7 балів. Отже, аналіз результатів оцінки бажаного типу корпоративної культури свідчить про домінування альтернативи А (кланової культури) з результатом 32,5 балів, що відображає

акцент на підтримці, співпраці та командному дусі. Також значною є частка альтернативи С (ринкової культури) з показником 27,7 балів, що демонструє орієнтацію на досягнення результатів, конкурентоспроможність та ефективність.

Висновки до розділу 2.

1. Підкреслено, що коефіцієнт абсолютної ліквідності, який демонструє здатність підприємства негайно погасити свої зобов'язання за рахунок найбільш ліквідних активів, має низькі значення упродовж аналізованого періоду, варіюючись від 0,0002 до 0,0089. Це свідчить про недостатню кількість грошових коштів або їх еквівалентів для покриття поточних зобов'язань. За результатами аналізу можна зробити висновок, що коефіцієнт загальної ліквідності демонструє тенденцію до зростання.

2. Відмічено, різке скорочення інших операційних доходів з 13846 тис. грн у 2019 році до 115 тис. грн у 2023 році, що становить зменшення на 13731 тис. грн (99,17%). Це свідчить про значну втрату можливостей отримання додаткових доходів, що могло бути результатом скорочення обсягу позареалізаційної діяльності або зменшення надходжень від неосновних операцій. Разом із цим, загальна сума інших витрат скоротилася на 9177 тис. грн, або 70,52%, що є позитивним сигналом щодо ефективності управління витратами підприємства. Скорочення витрат дозволило частково компенсувати втрату операційних доходів, однак цього було недостатньо для суттєвого покращення фінансового результату.

3. Наголошено, що важливим аспектом розвитку корпоративної культури є принципи, які покладені в основу її формування та застосовуються не тільки в межах підприємства, але й у взаємодії з зовнішнім середовищем. У досліджуваному підприємстві мотивація та корпоративна культура мають свої особливості, що дозволяє ефективно

структурувати мотиваційні стратегії та культуру для досягнення високої продуктивності та задоволення працівників.

4. Акцентовано увагу, на системі мотивації на досліджуваному підприємстві, можна зазначити, що вона охоплює різні аспекти: адміністративні, економічні, соціальні, фахові та спеціальні методи.

Соціальні аспекти системи мотивації на підприємстві орієнтовані на підтримку командної роботи та створення позитивного корпоративного клімату. Це включає методи, що сприяють розвитку комунікації між працівниками, організації корпоративних заходів та інші ініціативи, які підтримують єдність та сприяють досягненню спільних цілей.

5. Підкреслено, що корпоративна культура підприємства має значний потенціал для покращення. Сильні сторони, такі як чітко визначена місія, відкрита комунікація та підтримка командної роботи, створюють сприятливе середовище для досягнення високих результатів. Однак, існуючі слабкі сторони, зокрема надмірна централізація і проблеми у вертикальній комунікації, можуть обмежити потенціал компанії в умовах швидких змін.

6. Відмічено, що тримані результати узагальненої оцінки корпоративної культури підприємства засвідчують, що поточний стан корпоративної культури підприємства характеризується домінуванням альтернативи С – 53,3 балів та альтернативи D – 36,7 балів. Отже, корпоративна культура підприємства характеризується яскраво вираженим домінуванням ринкового (С) та ієрархічного (D) типу культури, тобто фактично це є ринково-ієрархічний тип корпоративної культури. Бажаний тип культури характеризується домінуванням альтернативи А – 32,5 балів та альтернативи С – 27,7 балів. Отже, працівники підприємства вважають для себе комфортним, якщо підприємство матиме кланово-ринкову корпоративну культуру.

РОЗДІЛ 3

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

3.1. Розробка заходів з оптимізації механізмів управління корпоративною культурою підприємства

Для досягнення позитивних змін у корпоративній культурі важливо не лише визначити основні напрямки вдосконалення, а й забезпечити їх ефективну реалізацію на практиці. Це передбачає формулювання чітких цілей, які відповідають стратегічним пріоритетам організації, і розробку інструментів для їх досягнення. Наприклад, удосконалення етичних стандартів через тренінги та семінари сприяє зміцненню довіри й взаємоповаги між працівниками. Водночас впровадження сучасних комунікаційних засобів і програм наставництва допомагає створити середовище, яке сприяє швидкому обміну знаннями, інтеграції нових співробітників та підвищенню їхньої продуктивності. Такі комплексні підходи дозволяють не лише підвищити рівень задоволеності персоналу, а й створити умови для сталого розвитку корпоративної культури, яка є основою успішного функціонування підприємства.

Поєднання кланової та ринкової корпоративної культури, яке характеризується балансом між людяністю та результативністю, демонструє чітке розуміння потреб працівників і стратегічних цілей підприємства. Для наочного уявлення цих пропорцій і переваг доцільно використати графічне зображення, яке відобразить домінування альтернативи А (кланової культури) та альтернативи С (ринкової культури) з відповідними кількісними показниками. Таке візуальне представлення дозволить краще зрозуміти вагомість кожного компонента в загальній структурі корпоративної культури (рис. 3.1).

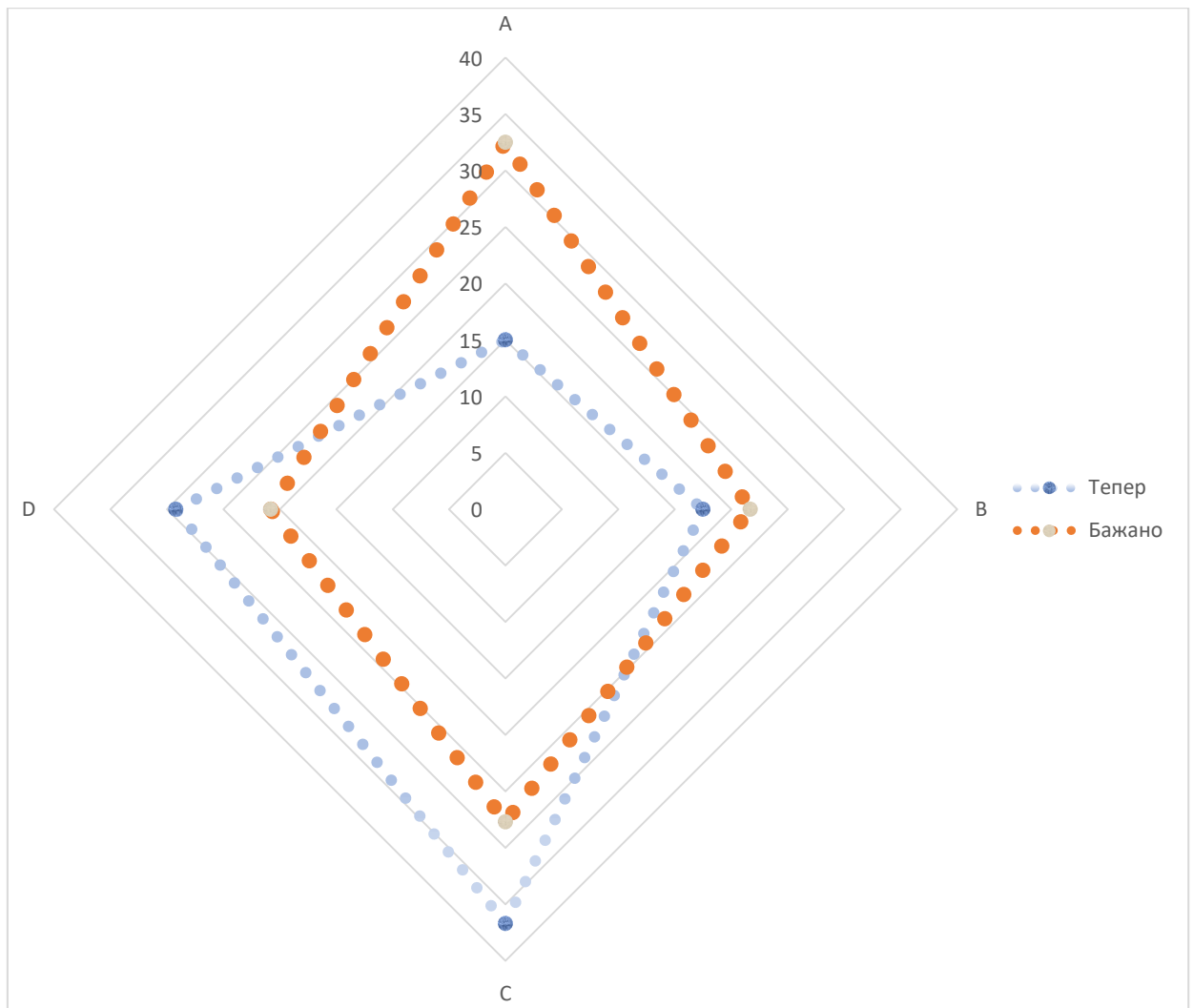


Рис. 3.1. Профіль корпоративної культури підприємства за 2024 рік

Таким чином, працівники підприємства вважають найбільш комфортною комбінацію кланової та ринкової культури. Це поєднання створює баланс між людяністю та результативністю. Поєднання кланової та ринкової корпоративної культури є оптимальним вибором для підприємства завдяки його численним перевагам. Такий підхід забезпечує баланс між людяністю та результативністю, що дозволяє одночасно підтримувати внутрішню гармонію в колективі та досягати високих показників ефективності. З одного боку, кланова культура створює дружню атмосферу, сприяє розвитку довіри, підтримки та співробітництва між працівниками. З іншого боку, ринкова культура акцентує увагу на досягненні конкретних цілей, підвищенні конкурентоспроможності та орієнтації на результат.

Це поєднання допомагає підприємству бути гнучким у змінному бізнес-середовищі, оскільки сприяє ефективному вирішенню внутрішніх проблем завдяки згуртованості колективу, одночасно забезпечуючи успішну адаптацію до зовнішніх викликів через чітке фокусування на результатах. Таким чином, кланово-ринкова корпоративна культура дозволяє підприємству не лише зміцнити внутрішній колектив, але й підвищити загальну ефективність роботи, що робить її найбільш прийнятним вибором у сучасних умовах.

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

Удосконалення корпоративної культури є критично важливим для забезпечення згуртованості колективу та підвищення загальної ефективності досліджуваного підприємства, оскільки спрямовані на зміцнення морально-етичних стандартів, розвиток мотивації персоналу та створення сприятливого робочого середовища. Завдяки цим заходам можна не лише мінімізувати конфлікти та підвищити рівень задоволеності співробітників, але й забезпечити сталість корпоративних цінностей та адаптивність до змін.

Практичність цих ініціатив забезпечується їхнім акцентом на безперервну освіту, яка дозволяє працівникам регулярно оновлювати знання та навички відповідно до сучасних вимог бізнесу. Залучення зовнішніх експертів додає нових перспектив, забезпечує об'єктивну оцінку ситуації та надає доступ до передового досвіду, що сприяє впровадженню найкращих практик у корпоративну культуру. Використання сучасних технологій, зокрема цифрових платформ і спеціалізованого програмного забезпечення, не лише спрощує обмін інформацією, а й сприяє інтеграції інновацій у повсякденну роботу. Комплексний підхід до реалізації цих заходів допомагає забезпечити їхню дієвість, покращити взаємодію між співробітниками та створити сприятливі умови для підтримки високої продуктивності на всіх рівнях підприємства.

Таблиця 3.1

**Рекомендовані шляхи удосконалення корпоративної культури
підприємства на 2025 – 2029 рр.**

№	Шляхи удосконалення	Очікуваний ефект	Відповідальні особи	Термін реалізації
2	Організація тренінгів і семінарів для працівників із питань корпоративної етики	Підвищення професійної компетентності, формування лояльності та взаємоповаги	HR-відділ, зовнішні тренери	Постійно
3	Впровадження системи мотивації, заснованої на досягненнях і дотриманні корпоративних цінностей	Підвищення рівня мотивації, продуктивності та відповідальності персоналу	Керівники відділів, HR-відділ	6-12 місяців
4	Використання сучасних комунікаційних інструментів для внутрішнього обміну інформацією	Покращення обміну інформацією, зменшення конфліктів і підвищення ефективності комунікації	IT-відділ, HR-відділ	3-6 місяців
5	Проведення регулярних опитувань щодо задоволеності корпоративною культурою	Отримання зворотного зв'язку, моніторинг рівня задоволеності персоналу та виявлення проблемних аспектів	HR-відділ	Щоквартально
6	Впровадження програм наставництва для нових працівників	Швидша адаптація новачків, інтеграція в корпоративну культуру	Наставники, HR-відділ	Постійно
7	Розробка і впровадження політики соціальної відповідальності	Підвищення репутації підприємства, залучення співробітників до соціально важливих ініціатив	Топ-менеджмент, PR-відділ	12 місяців і більше
8	Формування сприятливого робочого середовища	Зменшення стресу, підвищення лояльності та продуктивності персоналу	HR-відділ, адміністрація	6-12 місяців

Ефективна система інформування працівників відіграє важливу роль у формуванні позитивного іміджу як керівництва, так і підприємства загалом (рис. 3.2). Вона сприяє підвищенню довіри персоналу, мінімізації комунікаційних бар'єрів та забезпеченню прозорих і відкритих відносин між співробітниками і керівництвом.

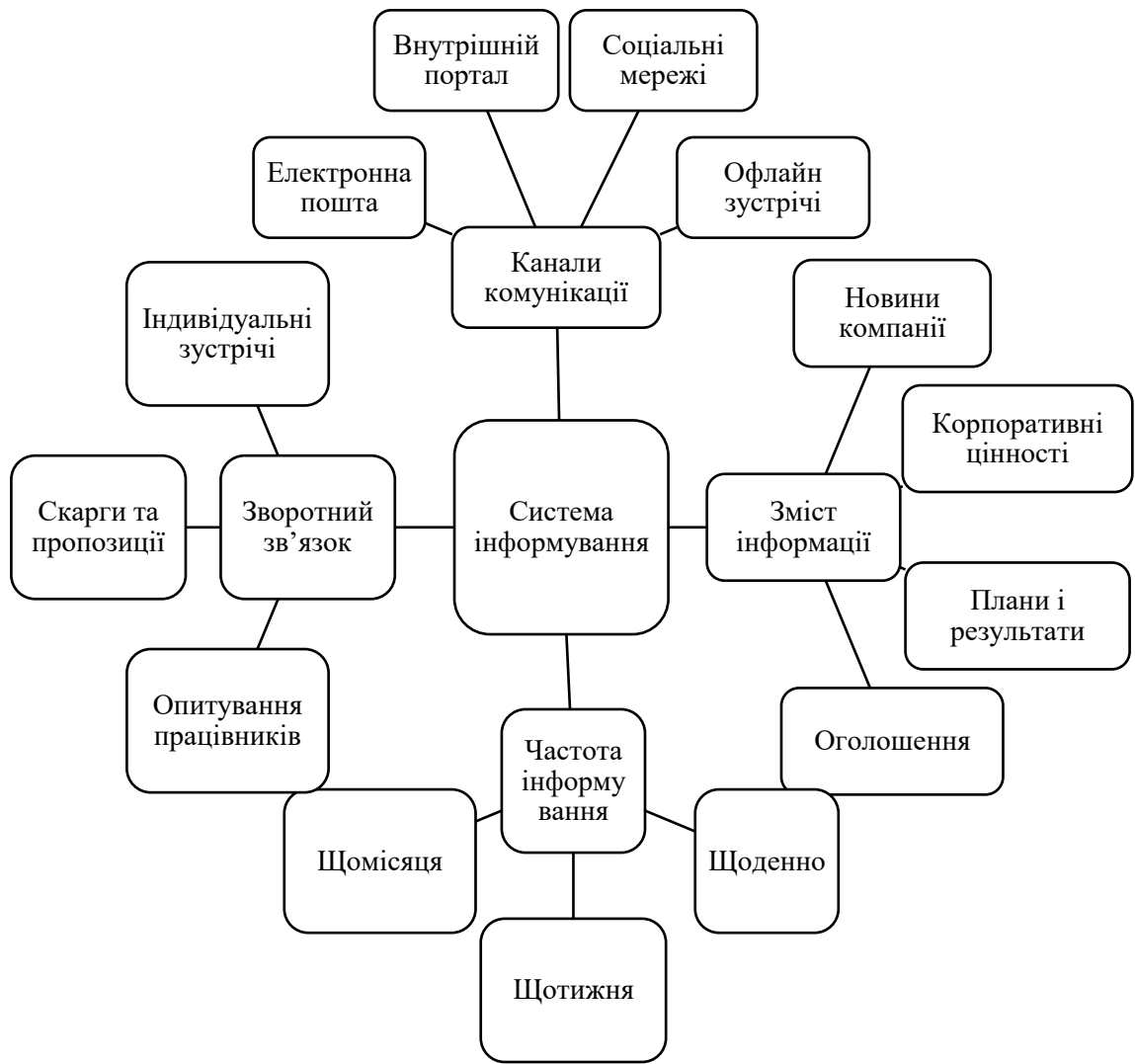


Рис. 3.2. Рекомендована системи інформування працівників підприємства на 2025- 2029 рр.

Ця система забезпечує ефективну комунікацію між керівництвом і працівниками, сприяючи прозорості та підвищенню довіри в колективі.

Одним із ключових кроків щодо удосконалення механізмів корпоративної культури підприємства є створення та реалізація програми внутрішнього PR, яка не лише враховує потреби працівників, а й сприяє інтеграції корпоративних цінностей в повсякденну діяльність. Основними елементами такої програми є не тільки комунікація з працівниками, але й створення можливостей для їхнього розвитку, участі в соціальних проектах та підтримки корпоративної культури через різні канали – від традиційних зустрічей до цифрових платформ (рис. 3.3).

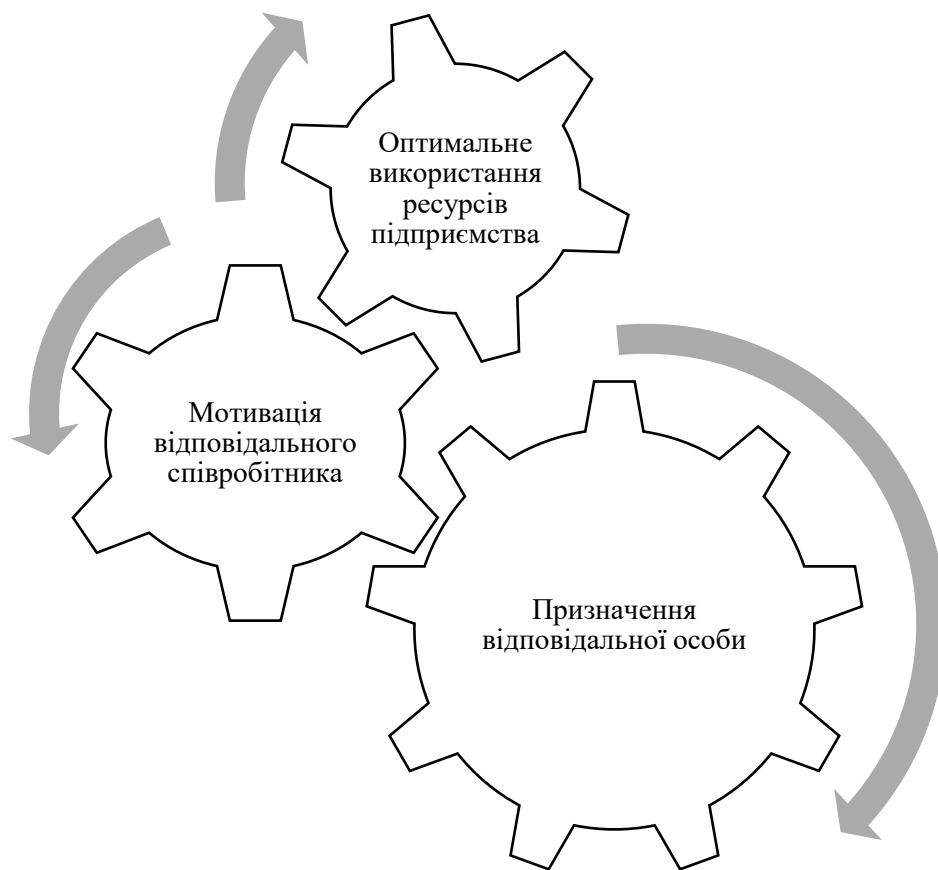


Рис. 3.3. Рекомендовані напрями запровадження внутрішнього PR елементу в механізм корпоративної культури підприємства на 2025 – 2029 рр.

Таким чином, має бути призначена відповідальна особа за внутрішній PR з числа адміністрації підприємства, чітко визначення ролі та обов'язків цієї особи забезпечить якісну реалізацію поставлених завдань. Мотивація відповідального співробітника через щомісячну премію за додаткове навантаження, це сприятиме підвищенню зацікавленості в успішному виконанні обов'язків. Витрати на внутрішній PR спрямовуються на напрями, які мають реальний вплив на покращення корпоративної культури та підвищення задоволеності працівників. Така програма допомагає формувати у співробітників відчуття причетності до успіху організації, підвищує їхню мотивацію та лояльність.

Впровадження елементів менторства в корпоративну культуру сільськогосподарського підприємства може стати важливим фактором, який впливає на ефективність діяльності господарства, підвищення кваліфікації

працівників та зміцнення командного духу. Менторство створює основу для передачі досвіду між більш досвідченими співробітниками та новачками, дозволяючи останнім швидше адаптуватися до специфіки роботи та вирішувати складні професійні завдання (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Пропоновані елементи менторства для вдосконалення механізмів корпоративної культури підприємства на 2025 - 2029 рр.

Аспект	Опис
Покращення кваліфікації працівників	Менторство допомагає співробітникам освоювати нові навички та технології
Адаптація нових співробітників	Швидка інтеграція новачків в робочі процеси через підтримку наставників
Підвищення мотивації та лояльності	Підтримка професійного росту сприяє високій мотивації працівників
Передача корпоративних цінностей	Менторство дозволяє більш ефективно передавати компанійські цінності
Покращення внутрішніх комунікацій	Наставники забезпечують відкритий зворотний зв'язок і допомогу в вирішенні проблем

Для того, щоб система менторства стала успішною, важливо встановити чіткі критерії для наставників і підопічних, а також розробити механізм оцінки ефективності такої діяльності. Це дозволить не лише підвищити ефективність внутрішнього навчання, але й забезпечити більшу лояльність та задоволеність працівників від процесу розвитку.

Одним з ефективних напрямів удосконалення корпоративної культури є організація та проведення різноманітних заходів, спрямованих на згуртування колективу підприємства (табл. 3.3). Такі заходи не лише покращують взаєморозуміння між співробітниками, але й сприяють підвищенню рівня задоволеності працівників та їх залученості до досягнення цілей організації. Регулярна взаємодія, заснована на довірі та відкритості, сприяє створенню комфортного робочого середовища, де кожен працівник відчуває себе важливим і цінним учасником колективу. Вони є важливою складовою формування командного духу, що забезпечує ефективну співпрацю між працівниками, розвиток взаємодопомоги та злагодженості у вирішенні спільних завдань.

Проект корпоративних заходів підприємства на 2025 – 2029 рр.

Назва заходу	Мета заходу	Формат проведення	Час пров-ня	Учасники
Тімбілдінг	Покращення командної роботи та взаємодії між співробітниками	Групові тренінги, ігри, командні завдання	Щоквартально	Всі співробітники компанії
Корпоративний семінар	Розвиток професійних навичок та обміну знаннями	Презентації, лекції, практичні заняття	1 раз на півріччя	Менеджери, керівники відділів
Спортивні змагання	Зміцнення колективу та підтримка здорового способу життя	Командні ігри, спортивні турніри	1 раз на рік	Всі працівники, за бажанням
Культурний вечір	Підвищення корпоративної культури, розвага для співробітників	Концерти, театральні вистави, кінопокази	1 раз на рік	Всі співробітники та їхні родини
Круглий стіл	Обговорення важливих питань щодо розвитку та корпоративної культури	Дискусії, обговорення стратегічних питань	2 рази на рік	Керівники підрозділів, менеджери
День здоров'я	Пропаганда здорового способу життя серед співробітників	Медичні консультації, тренування, лекції	1 раз на рік	Всі співробітники
День екології	Формування екологічної свідомості працівників	Волонтерські акції, екологічні майстер-класи	1 раз на рік	Всі співробітники, за бажанням
Інноваційний хакатон	Генерація нових ідей для розвитку компанії	Командні змагання, презентації проєктів	1 раз на півріччя	Всі працівники, зацікавлені в інноваціях

Запропоновані заходи сприяють підтримці корпоративних цінностей, які об'єднують працівників навколо спільної місії та бачення підприємства, формуючи у них відчуття причетності до успіхів організації. Це, у свою чергу, стимулює працівників до активної участі в житті підприємства, прояву ініціативності та творчого підходу до роботи. В результаті зростає не лише лояльність співробітників до підприємства, а й загальний рівень його ефективності, оскільки мотивовані та згуртовані працівники є ключовим ресурсом для досягнення стратегічних і тактичних цілей організації.

3.2. Обґрунтування економічної ефективності запропонованих проєктів удосконалення механізмів корпоративної культури підприємства

Проведене дослідження показало, що для покращення корпоративної культури підприємства в умовах економічної нестабільності та викликів, спричинених воєнною агресією та пандемією, важливим є застосування заходів, які є економічно ефективними та не потребують великих фінансових витрат. Враховуючи фінансові результати діяльності підприємства, автор акцентує увагу на тому, що запропоновані шляхи вдосконалення механізмів корпоративної культури можуть бути впроваджені поетапно, без значного навантаження на бюджет, з урахуванням першочергових потреб.

Економічна ефективність від цих заходів проявляється в підвищенні продуктивності праці, зниженні витрат на підготовку та адаптацію співробітників, а також у зменшенні кількості конфліктів (табл. 3.4). Організаційний ефект полягає у підвищенні рівня задоволеності працівників та покращенні командного духу.

Таблиця 3.4

Проектні витрати підприємства на виконання заходів з удосконалення механізмів корпоративної культури підприємства у 2025 році

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

Прогнозовані витрати на розвиток корпоративної культури та удосконалення її механізмів у 2025 році становитимуть 450140 грн. Враховуючи результати проведеного аналізу діяльності підприємства, зокрема фінансових показників, було встановлено, що середньорічний приріст чистого доходу від реалізації продукції складає 7,8%, приріст чистого фінансового результату 8,5%, а рентабельність 1,5%. Ці показники дозволяють сформулювати прогнозовані дані для подальшого розрахунку ефективності запропонованих заходів з удосконалення корпоративної культури. Враховуючи ці показники, ми можемо прогнозувати, що реалізація запропонованих заходів з удосконалення корпоративної культури не лише знизить витрати підприємства, але й створить умови для сталого економічного зростання, підвищення продуктивності праці та зниження рівня конфліктності в колективі (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Прогноз динаміки доходів підприємства від запропонованих заходів з удосконалення механізмів корпоративної культури 2025 -2029 рр.

№	Показники	2025р.	2026р.	2027р.	2028р.	2029р.	Відхилення (+,-)
1	Чистий дохід від реалізації продукції, грн	100000	108000	116640	125300	134050	+34500
2	Чистий фінансовий результат, грн	150000	162000	174000	204000	218000	+68000
3	Рентабельність, %	0,150	0,16	0,162	0,164	0,167	+0,017
4	Економічний ефект, грн	100000	90720	93179	101088	108745	+8745

Прогнозовано, що чистий дохід від реалізації продукції зросте на 34500 грн щорічно, що дозволить збільшити обсяг продажів протягом наступних років (2025–2029 рр.). Розрахунок чистого фінансового результату також передбачає зростання на 12000 грн щорічно, що відображає позитивний вплив удосконалення корпоративної культури на фінансовий стан підприємства. Прогнозований приріст рентабельності від 0,15% у 2025 році до 0,167% у 2029 році з підвищенням на 0,003% щорічно, що відображає підвищення ефективності підприємства завдяки покращенню внутрішніх процесів.

Ці прогнози свідчать про позитивні зміни у фінансових показниках підприємства, що є результатом запропонованих заходів і можуть призвести до покращення ефективності підприємства в довгостроковій перспективі.

Згідно з розрахунками, економічний ефект від впровадження запропонованих заходів має тенденцію до зростання, що підтверджує їх дієвість. Протягом 2025–2029 років економічний ефект поступово збільшується, що вказує на те, що заходи зі зміцнення корпоративної культури позитивно впливають на фінансовий результат підприємства (рис. 3.4).

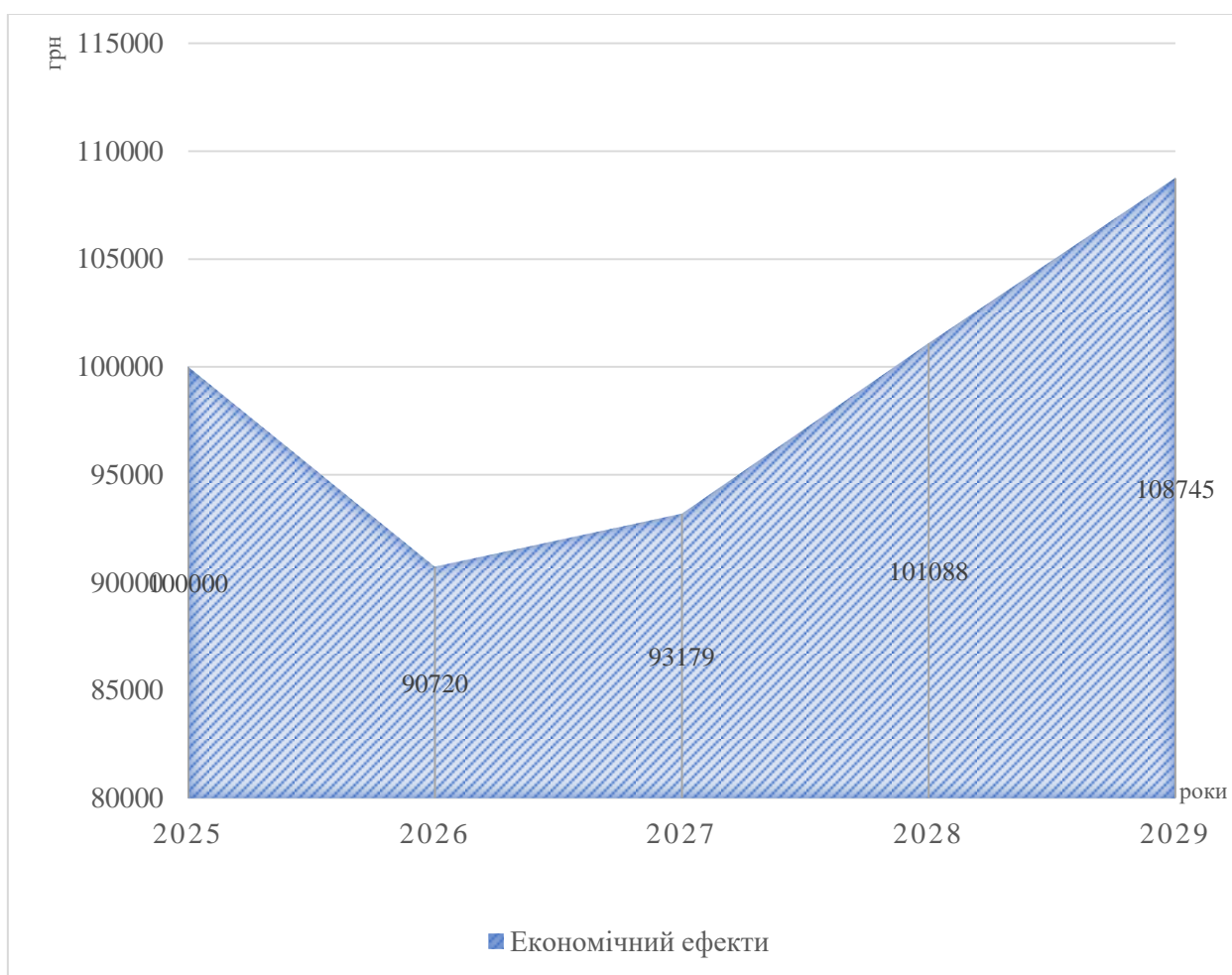


Рис. 3.4. Прогноз динаміки економічного ефекту після впровадження запропонованих заходів удосконалення механізмів корпоративної культури підприємства

Отже, результати проведених розрахунків свідчать, що запропоновані заходи для удосконалення механізмів корпоративної культури підприємства

мають стабільно позитивну динаміку, зокрема через невелику варіацію числових значень, що вказує на їх ефективність. Це означає, що впровадження цих заходів сприятиме не лише збільшенню чистого доходу, але й підвищенню фінансової стабільності підприємства. Цей процес позитивно вплине на загальну ефективність функціонування господарства, оскільки поліпшення корпоративної культури створює умови для більшої згуртованості колективу, зниження конфліктів та стресових ситуацій, що безпосередньо веде до підвищення продуктивності. Водночас, зміцнення корпоративної культури має значний вплив на привабливість підприємства для працівників, що позитивно позначиться на зростанні лояльності персоналу та зниженні плинності кадрів.

Висновки до розділу 3.

1. Визначено основні напрямки удосконалення механізмів корпоративної культури підприємства, зокрема: оптимізація лідерства та стратегічного управління, підвищення ефективності внутрішньої комунікації, розширення системи мотивації та винагород, активне впровадження програм розвитку кадрів, розв'язання конфліктів та сприяння командній роботі, створення програм для адаптації нових співробітників, зміцнення корпоративного духу, формування ефективних механізмів залучення працівників до прийняття рішень, покращення рівня довіри до керівництва, а також впровадження регулярного моніторингу та аналізу результатів діяльності.

2. Запропоновано призначити відповідальну особу в адміністрації для здійснення внутрішнього PR, оскільки чітке визначення відповідальності сприятиме підвищенню ефективності виконання завдань. Визначена особа буде мати обов'язки щодо розвитку та підтримки корпоративної репутації підприємства. Додаткові премії за виконання завдань, пов'язаних з

підвищенню ефективності внутрішніх комунікацій та PR, будуть сприяти раціональному використанню ресурсів підприємства, оскільки витрати будуть спрямовані на досягнення конкретних результатів.

3. Запропоновано розширити та удосконалити систему інформування працівників, що включає в себе: проведення регулярних відкритих зборів та нарад, організацію внутрішніх комунікаційних заходів, а також тренінгів для розвитку професійних навичок. Розвиток внутрішнього PR дозволить покращити взаєморозуміння між керівництвом та працівниками, підвищити мотивацію та ефективність роботи. Такі заходи сприятимуть зменшенню кількості помилок, поліпшенню взаємодії і зменшенню витрат на уточнення та передачу інформації.

4. Рекомендовано впровадження програми менторства в корпоративну культуру підприємства. Менторство надає можливість передачі знань від досвідчених працівників до нових співробітників, забезпечуючи тим самим безперервний розвиток персоналу та підтримку та допомагає створювати сприятливу атмосферу для професійного росту, взаємодії та розвитку співробітників, що позитивно позначається на загальній атмосфері в організації.

5. Запропоновано план організації різноманітних корпоративних заходів: тимблдінг, спортивні змагання, культурний вечір, круглий стіл, День здоров'я, а також тренінги з управління стресом. Такі заходи сприяють формуванню єдиної команди, зменшенню стресових ситуацій на робочому місці, підвищенню мотивації співробітників та поліпшенню їх взаємин.

6. Проаналізовано економічний ефект від впроваджених заходів, який є стабільним та має тенденцію до зростання. Це підтверджує, що запропоновані заходи в області корпоративної культури позитивно впливають на підвищення чистого фінансового результату підприємства. Завдяки поліпшенню механізмів корпоративної культури, підприємство досягне стабільного зростання фінансових показників, що має значний вплив на його конкурентоспроможність у складних умовах змін на ринку.

ВИСНОВКИ

1. Підкреслено, що коефіцієнт абсолютної ліквідності, який демонструє здатність підприємства негайно погасити свої зобов'язання за рахунок найбільш ліквідних активів, має низькі значення упродовж аналізованого періоду, варіюючись від 0,0002 до 0,0089. Це свідчить про недостатню кількість грошових коштів або їх еквівалентів для покриття поточних зобов'язань. За результатами аналізу можна зробити висновок, що коефіцієнт загальної ліквідності демонструє тенденцію до зростання.

2. Відмічено, різке скорочення інших операційних доходів з 13846 тис. грн у 2019 році до 115 тис. грн у 2023 році, що становить зменшення на 13731 тис. грн (99,17%). Це свідчить про значну втрату можливостей отримання додаткових доходів, що могло бути результатом скорочення обсягу позареалізаційної діяльності або зменшення надходжень від неосновних операцій. Разом із цим, загальна сума інших витрат скоротилася на 9177 тис. грн, або 70,52%. Скорочення витрат дозволило частково компенсувати втрату операційних доходів, однак цього було недостатньо для суттєвого покращення фінансового результату.

3. Наголошено, що важливим аспектом розвитку корпоративної культури є принципи, які покладені в основу її формування та застосовуються не тільки в межах підприємства, але й у взаємодії з зовнішнім середовищем. У досліджуваному підприємстві мотивація та корпоративна культура мають свої особливості, що дозволяє ефективно структурувати мотиваційні стратегії та культуру для досягнення високої продуктивності та задоволення працівників.

4. Акцентовано увагу, на системі мотивації на досліджуваному підприємстві, можна зазначити, що вона охоплює різні аспекти: адміністративні, економічні, соціальні, фахові та спеціальні методи.

Соціальні аспекти системи мотивації на підприємстві орієнтовані на підтримку командної роботи та створення позитивного корпоративного

клімату. Це включає методи, що сприяють розвитку комунікації між працівниками, організації корпоративних заходів та інші ініціативи, які підтримують єдність та сприяють досягненню спільних цілей.

5. Відмічено, що тримані результати узагальненої оцінки корпоративної культури підприємства засвідчують, що поточний стан корпоративної культури підприємства характеризується домінуванням альтернативи С – 53,3 балів та альтернативи D – 36,7 балів. Отже, корпоративна культура підприємства характеризується яскраво вираженим домінуванням ринкового (С) та ієрархічного (D) типу культури, тобто фактично це є ринково-ієрархічний тип корпоративної культури. Бажаний тип культури характеризується домінуванням альтернативи А – 32,5 балів та альтернативи С – 27,7 балів. Отже, працівники підприємства вважають для себе комфортним, якщо підприємство матиме кланово-ринкову корпоративну культуру.

6. Визначено основні напрямки удосконалення механізмів корпоративної культури підприємства, зокрема: оптимізація лідерства та стратегічного управління, підвищення ефективності внутрішньої комунікації, розширення системи мотивації та винагород, активне впровадження програм розвитку кадрів, розв'язання конфліктів та сприяння командній роботі, створення програм для адаптації нових співробітників, зміцнення корпоративного духу, формування ефективних механізмів залучення працівників до прийняття рішень, покращення рівня довіри до керівництва, а також впровадження регулярного моніторингу та аналізу результатів діяльності.

7. Запропоновано призначити відповідальну особу в адміністрації для здійснення внутрішнього PR, оскільки чітке визначення відповідальності сприятиме підвищенню ефективності виконання завдань. Визначена особа буде мати обов'язки щодо розвитку та підтримки корпоративної репутації підприємства. Додаткові премії за виконання завдань, пов'язаних з підвищенням ефективності внутрішніх комунікацій та PR, будуть сприяти

раціональному використанню ресурсів підприємства, оскільки витрати будуть спрямовані на досягнення конкретних результатів.

8. Запропоновано розширити та удосконалити систему інформування працівників, що включає в себе: проведення регулярних відкритих зборів та нарад, організацію внутрішніх комунікаційних заходів, а також тренінгів для розвитку професійних навичок. Розвиток внутрішнього PR дозволить покращити взаєморозуміння між керівництвом та працівниками, підвищити мотивацію та ефективність роботи. Такі заходи сприятимуть зменшенню кількості помилок, поліпшенню взаємодії і зменшенню витрат на уточнення та передачу інформації.

9. Рекомендовано впровадження програми менторства в корпоративну культуру підприємства. Менторство надає можливість передачі знань від досвідчених працівників до нових співробітників, забезпечуючи тим самим безперервний розвиток персоналу та підтримку та допомагає створювати сприятливу атмосферу для професійного росту, взаємодії та розвитку співробітників, що позитивно позначається на загальній атмосфері в організації.

10. Запропоновано план організації різноманітних корпоративних заходів: тимбілдінг, спортивні змагання, культурний вечір, круглий стіл, День здоров'я, а також тренінги з управління стресом. Такі заходи сприяють формуванню єдиної команди, зменшенню стресових ситуацій на робочому місці, підвищенню мотивації співробітників та поліпшенню їх взаємин.

11. Проаналізовано економічний ефект від впроваджених заходів, який є стабільним та має тенденцію до зростання. Це підтверджує, що запропоновані заходи в області корпоративної культури позитивно впливають на підвищення чистого фінансового результату підприємства. Завдяки поліпшенню механізмів корпоративної культури, підприємство досягне стабільного зростання фінансових показників, що має значний вплив на його конкурентоспроможність у складних умовах змін на ринку.