

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

Освітньо-професійна програма Менеджмент підприємства

Спеціальність 073 Менеджмент

Ступінь вищої освіти Бакалавр

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач кафедри _____

Тетяна ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА

09 червня 2025 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «Організаційна культура в управлінні підприємством»

виконала здобувач вищої освіти денної форми здобуття освіти

Іоффе Єлизавета Михайлівна

Керівник

кваліфікаційної роботи

Олександр ПОМАЗ

Полтава – 2025 року

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ.....	8
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	17
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	17
2.2. Оцінка організаційної культури на підприємстві.....	25
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	34
ВИСНОВКИ.....	42
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	45
ДОДАТКИ.....	51

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах динамічного розвитку економіки та посилення конкуренції підприємства прагнуть підвищити свою ефективність не лише через оптимізацію бізнес-процесів, а й шляхом формування та розвитку організаційної культури. Організаційна культура відіграє ключову роль у забезпеченні гармонійності та злагодженості дій працівників, підвищенні рівня їхньої мотивації, формуванні позитивного іміджу компанії та адаптації до змін у зовнішньому середовищі. Дослідження організаційної культури є актуальним, оскільки вона впливає на якість управлінських рішень, продуктивність персоналу, а також сприяє впровадженню інновацій. Розуміння її особливостей дозволяє керівникам ефективно управляти людськими ресурсами та досягати стратегічних цілей підприємства. Розвиток організаційної культури в управлінні підприємством розглянуті у доробку таких вчених, як: Едгар Шейн, Гарет Морган, Джон Коттер, Геерт Хофстеде, Річард Дафт, Пітер Друкер, Чарльз Хенді, Кім Камерон та Роберт Куїнн, Джеймс Коллінз та Джеррі Порас.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Кваліфікаційна робота виконана відповідно до плану науково-дослідних робіт кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної ПДАУ за темою «Стратегічний менеджмент безпекового розвитку інноваційно орієнтованої агропродовольчої сфери умовах глобалізації економіки» (2022-2027 рр.) (ДР № 0122U201560).

Мета та завдання роботи. Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо формування дієвої організаційної культури на підприємстві, шляхом вирішення наступних завдань:

- дослідження теоретичні основи організаційної культури;
- аналізу організаційно-економічна характеристика підприємства;

- аналізу існуючої організаційної культури в управлінні підприємством;
- опрацювання шляхів удосконалення організаційної культури для досліджуваного підприємства.

Об'єкт дослідження кваліфікаційної роботи – формування та розвиток організаційної культури підприємства.

Предметом дослідження є процеси удосконалення організаційної культури підприємства на прикладі досліджуваного підприємства.

Методи дослідження. У кваліфікаційній роботі було використано такі методи: аналіз і синтез (для вивчення теоретичних підходів до формування організаційної культури підприємства) та узагальнення наукових поглядів щодо сутності й складових цього процесу); порівняльний аналіз (для комплексного аналізу потенціалу підприємства, визначення переваг і недоліків існуючих практик впровадження організаційної культури); системний підхід (для дослідження організаційної культури підприємства як цілісної системи, що включає взаємозв'язані елементи); економіко-статистичні методи (для аналізу кількісних показників ефективності організаційної культури підприємства); метод експертного опитування або анкетування (для збору первинної інформації щодо оцінки ефективності заходів з формування організаційної культури); графічні методи (для наочного представлення результатів дослідження).

Інформаційною базою виступили вітчизняні та зарубіжні наукові праці, внутрішня документація підприємства, матеріали мережі Інтернет.

Практична значущість. Отримані результати можуть бути використані в практичній діяльності як досліджуваного підприємства, так і інших підприємств цієї галузі.

Апробація результатів дослідження.

Публікація тез доповідей:

Помаз О., Іоффе Є. Формування організаційної культури на підприємстві. Матеріали ІХ Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції

Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки. Полтава. 2024. С. 165. URL: <https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/node/14465/zbirnykmaterialivihvseukrayininternetkonfer.pdf>.

Публікація статті у фаховому виданні:

Помаз, О., Чуйко, В., Іоффе, Є., & Чуй, К. Роль організаційної культури у формуванні іміджу та реалізації інноваційної стратегії підприємства. *Herald of khmelnytskyi national university. Economic sciences.* 2025. Том 342 № 3(2). Полтава. С. 182-190. URL: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3\(2\)-28](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3(2)-28).

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів та висновків. Основний зміст викладений на 44 сторінках, 5 додатках. Загалом в кваліфікаційній роботі наведено 5 рисунків та 17 таблиць. Список використаних джерел налічує 39 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ

Дослідження теми організаційної культури дає знання про її особливості, оцінити рівень стабільності організації, спрогнозувати можливість управлінських рішень та сприяти досягненню запланованих результатів, а також грамотно організувати командну роботу і планувати розвиток колективу [1, с. 70].

Ціль організаційної культури полягає у формуванні такої поведінки персоналу, яка сприятиме досягненню стратегічних завдань підприємства. Для реалізації цієї мети в процесі управління організаційною культурою необхідно вирішувати такі завдання, як: стимулювання залученості працівників у спільну діяльність на благо компанії; зміцнення стабільності соціальних відносин; підтримка ініціативності співробітників; сприяння їх особистісному та професійному розвитку; формування атмосфери єдності між менеджментом і персоналом; делегування відповідальності; розвиток корпоративної культури, включаючи підтримку працівників у важливих життєвих подіях [2, с. 110]. Формування організаційної культури нерозривно пов'язане з впливом зовнішнього середовища та суспільства, у якому функціонує підприємство. Дотримання певних культурних принципів, таких як адаптація нових співробітників, норми поведінки під час наради, неформальні взаємини, дрес-код, зовнішнє оформлення робочих просторів тощо, створює позитивний психологічний клімат у колективі, що стає стратегічним [3, с. 286].

Дослідники описують організаційну культуру іншими термінами: «управлінська культура», «виробнича культура», «культура трудових відносин», «корпоративна культура», «організаційний клімат» та інші. У зарубіжній літературі застосовуються відповідні англійські терміни, такі як «корпоративна культура», «корпоративний клімат», «організаційна культура», «фірмовий стиль», «ділова культура». Визначення понять «організаційна» і «корпоративна культура» дещо відрізняється залежно від підходу, і наразі

існує безліч трактувань. Серед основних визначень корпоративної культури можна виділити наступні:

- це набір цінностей, переконань, очікувань і принципів ведення бізнесу, що сформувалися з часом і визнаються більшою кількістю працівників [4, с. 3];
- це система норм і цінностей, яка відповідає стратегії та зовнішньому середовищу організації [5, с. 141];
- це порядок організації праці, що сприяє ефективному використанню ресурсів для підвищення прибутковості та конкурентоспроможності [6, с. 69];
- багатократної взаємодії працівників, їх індивідуальні цінності, переконання, пошук прийнятних норм поведінки, розподіл ролей, вироблення прийомів і методів взаємодії (ефективній комунікації) [7, с. 40].

Таким чином, можна дійти висновку, що існує багато підходів до визначення корпоративної культури, проте кожен з них відображає окремі сторони єдиного явища та зазвичай розкладає його на складові, які впливають на розвиток кадрового потенціалу підприємства. Формування гармонійної організаційної культури в контексті соціальної відповідальності передбачає вирішення трьох ключових завдань. По-перше, необхідно чітко сформулювати й зафіксувати основні цінності, переваги та установки, що підтримують стратегічний напрям діяльності організації. По-друге, варто враховувати ті культурні орієнтири, які можуть або сприяти, або перешкоджати досягненню стратегічних цілей. І, нарешті, слід проаналізувати розрив між існуючою культурою і стратегічним напрямом розвитку, визначеним керівництвом організації. [8, с.3]. Розглянемо з яких основних елементів формується організаційна культура:

1. Історія компанії та її традиції.
2. Мета і стратегія фірми.
3. Набір певних правил.
4. Дрес-код або його відсутність.

5. Символіка.

Зазвичай розробкою організаційної культури займається керівник. Чим чіткіше будуть прописані правила, тим легше їх правильно зрозуміти та виконати. Важливо, щоб співробітники відчували себе максимально впевнено, вільно, розслаблено, щоб могли в будь-який момент звернутися до лідера для прояснення будь-яких питань [9, с. 4; 10, с. 112].

Таблиця 1.1

Етапи формування організаційної культури [11, с. 3]

Етап	Характеристика
I	опрацювання місії організації, визначення стратегії, основних цілей і цінностей (пріоритетів, принципів, підходів, норм і бажаних зразків поведінки);
II	вивчення існуючої організаційної культури. Визначення ступеня відповідності існуючої організаційної культури стратегії розвитку організації, виробленої керівництвом. Виявлення позитивних та негативних цінностей;
III	розробка організаційних заходів, спрямованих на формування, розвиток або закріплення бажаних цінностей і зразків поведінки;
IV	цілеспрямований вплив на організаційну культуру з метою подолати негативні цінності і розвинути настанови, що сприяють реалізації розробленої стратегії;
V	оцінювання успішності впливів на організаційну культуру і внесення необхідних коректив.

Головною метою розвитку організаційної культури в межах цього підходу є забезпечення комерційного успіху підприємства шляхом його адаптації до змін у зовнішньому середовищі. Ключову роль у досягненні цієї мети відіграють управлінські кадри та їх діяльність у контексті економічних і культурних умов.

Основними аспектами організаційної культури в цьому процесі є:

- культура управління та умови праці;
- визначення місії, цілей і стратегії компанії;
- формування системи цінностей, норм і правил поведінки;
- вибір ефективних методів та інструментів впровадження цих цінностей і норм;
- розробка програм адаптації та навчання співробітників з урахуванням організаційної культури;

- реалізація та контроль впровадження організаційної культури;
- розвиток культури персоналу та ведення документації [12, с. 117].

Створення сприятливого психологічного клімату всередині організації, залучення людей до опанування її цілей, загальних цінностей, норм поведінки допомагає опануванню працівниками організаційної культури. Це дає їм змогу краще зрозуміти місію організації, покращувати взаємовідносини з колегами при дотриманні установлених правил і мінімізування конфліктних ситуацій [13, с. 110].

Головна характеристика організаційної культури – її мінливість. Тому доводиться час від часу проводити деякі зміни або, залежно від серйозності ситуації, створювати нову культуру. Для результативного управління організаційною культурою необхідно реалізувати комплекс послідовних заходів.

- підбір нових співробітників, чий мотивація, ставлення до праці та норми поведінки відповідають цінностям компанії;
- ознайомлення персоналу з корпоративними цінностями та стандартами діяльності підприємства;
- заохочення та стимулювання співробітників, чия поведінка є зразковою для інших;
- системне управління організаційною культурою на всіх рівнях.

Оцінювання стану організаційної культури є ключовим етапом у процесі її формування та розвитку. З огляду на суттєві зміни в економічному середовищі України за останні роки, стратегічне управління корпоративною культурою потребує постійного аналізу та моніторингу. Трансформації в управлінських підходах і соціально-трудовах відносинах зумовлюють потребу в оновленні наявних методик та створенні нових, які сприятимуть підвищенню продуктивності, збереженню здоров'я персоналу та зменшенню рівня кадрової плинності. [14, с.62].

Розглянемо організаційну культуру як управлінський інструмент, а також взаємний вплив її складових та елементів організаційного розвитку (табл. 1.2).

Організаційна культура як інструмент управління [15, с. 87]

Вплив організаційної культури	Вплив на організаційну культуру
<ul style="list-style-type: none"> - Структура організації. - Практика управління. - Поведінка в організації та стиль керівництва. - Внутрішні організаційні процеси. - Динаміка розвитку компанії. - Система мотивації та заохочення співробітників 	<ul style="list-style-type: none"> - Місія та ціннісні принципи компанії. - Історія створення та етапи розвитку. - Практичний досвід застосування управлінських методів. - Формальні засади ідеології організації

Корпоративну культуру можна охарактеризувати як складний механізм, що включає сукупність матеріальних та нематеріальних елементів, повністю сприйнятих усіма членами організації та таких, що визначають загальні рамки поведінки. Вона може формуватися як свідомо, так і стихійно. До основних складових організаційної культури належать цінності, світогляд і ідеї, якими керується організація. Важливо враховувати, що її формування базується на потенціалі кожного працівника. Ті компанії, які цілеспрямовано впроваджують корпоративну культуру та приділяють їй належну увагу, досягають вищої ефективності в управлінні персоналом і, відповідно, демонструють кращі економічні результати. Людина є центральною фігурою в системі ефективно побудованої культури, а її здібності та навички – як професійні (hard skills), так і соціальні (soft skills) – розкриваються найбільше саме в сприятливому культурному середовищі. Важливою умовою успішного формування корпоративної культури є готовність і спроможність керівника не лише змінювати компанію, а й переглядати власну поведінку відповідно до поставлених цілей. Це і стане основою успішного функціонування всієї організації. [16, с. 255].

Отже, організаційна культура є основою успіху підприємства, впливаючи на внутрішні процеси, мотивацію співробітників, а також на зовнішнє сприйняття та ефективність бізнесу в цілому.

Щоб забезпечити ефективне впровадження змін, необхідно сформувати на підприємстві корпоративну культуру, яка б підготувала колектив та сприяла легкому і безперешкодному здійсненню організаційних трансформацій.

Основні види організаційних змін, а також аспекти, на які вони впливають, наведено у табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Ключові типи організаційних змін на підприємстві та сфери, на які вони впливають [20, с. 66]

Види змін	Характеристика
Управлінські зміни	Ці зміни стосуються трансформації адміністративної методології, управлінської політики та системи керування організацією. Вони відповідають процесам організаційного розвитку, таким як рефреймінг, реорганізація (зокрема об'єднання, злиття, придбання, поділ, перетворення, виділення, ліквідація тощо), реформування та реструктуризація.
Зміни виробництва та збуту продукції	Ці зміни стосуються впровадження нової продукції або надання нових послуг. До нової продукції належать як принципово нові вироби, так і модернізовані варіанти наявних, які суттєво розширюють ринкові можливості підприємства.
Зміни у кадровій політиці та розвитку персоналу	Ці зміни відображають трансформацію у цінностях, підходах, класифікації та професійному досвіді працівників з метою активізації їхніх зусиль для досягнення стратегічних цілей компанії. Вони відповідають процесам розвитку знань і формування стратегічної компетентності підприємства. До таких змін належить впровадження програм професійного зростання, навчання та підвищення кваліфікації персоналу. Важливу роль відіграє співпраця з іноземними університетами-партнерами, організація практики для студентів та їх подальше працевлаштування. До ключових елементів також відносять інвестиції в професійне навчання, рівень заробітної плати, а також системи матеріального й морального стимулювання: премії, надбавки, винагороди, кар'єрний розвиток, участь у прийнятті управлінських рішень.
Зміни в інформаційних технологіях	Аналізується ступінь відкритості інформаційної політики підприємства, зокрема наявність офіційного вебсайту, обсяг публічно доступної інформації, а також випуск власних друкованих матеріалів.

До таких змін належать: трансформації в управлінських процесах, зміни у виробництві та системі збуту, оновлення кадрової політики й підходів до розвитку персоналу, а також зміни у сфері інформаційної політики. Ці процеси мають істотний вплив на ключові елементи діяльності підприємства, які змінюються як безпосередньо, так і опосередковано.

Очевидно, що підприємства, де вже сформована потужна корпоративна культура та впроваджена культура організаційних змін, здатні ефективно реалізовувати зміни без суттєвого опору з боку персоналу чи інших негативних факторів. У такому випадку компанія функціонує як єдина система, в якій усі елементи гармонійно взаємодіють задля досягнення стратегічних цілей [19]. Ключові типи організаційних змін на підприємстві та характеристика сфер їх впливу. До основних різновидів організаційних змін належать: реформування системи управління, трансформації у виробничій діяльності та збуті продукції, оновлення кадрової політики та заходів із розвитку персоналу, а також удосконалення інформаційної політики. Усі ці зміни мають потенціал суттєво впливати на головні складові діяльності підприємства, змінюючи їх як безпосередньо, так і опосередковано.

Реалізація таких заходів позитивно впливає на якість трудових ресурсів, сприяє ефективнішій комунікації, підвищенню мотивації працівників та зростанню їхньої лояльності. З плином часу та під впливом як зовнішніх, так і внутрішніх чинників, корпоративна культура може зазнавати змін. Процеси її трансформації багато в чому подібні до методів збереження й підтримки наявної культури.

Методи трансформації:

- перехід до нового стилю управління;
- зміна акцентів в об'єктах та аспектах уваги з боку керівництва;
- оновлення корпоративної атрибутики (кольори, логотип);
- зміна формату комунікаційної системи;
- перегляд критеріїв матеріального та морального стимулювання співробітників;

- модифікації в системі управління персоналом;
- впровадження нових технологій у виробництві;
- зміни у ролях та напрямках навчальних програм;
- реструктуризація організаційної структури [21, с. 88].

Зміна культури підприємства потребує проведення численних перетворень на різних рівнях та функціях підприємства: стратегії, персонал, організаційна структура, стилі управління, системі компенсації, засоби виробництва, комунікації тощо.

При плануванні змін організаційної культури слід враховувати певні правила [22, с. 84]:

- корпоративна культура має інерційний характер, тому організаційні зміни процес тривалий і клопіткий;
- відбір найбільш ефективної субкультури, і використання її як вихідних позицій введення інновацій;
- необхідність досконалого знання «старої» оргкультури, оскільки потрібно враховувати вихідні позиції змін;
- не варто одразу «цькувати» стару культуру, оскільки її можливо перепроєктувати в новій площині;
- необхідність залучення до активних дій персоналу, як джерела варіації змін;
- варто визначити точні координати інноваційних трансформацій, з урахуванням.

Результати проведеного дослідження свідчать про те, що корпоративна культура виступає як ефективний інструмент управління, який дозволяє не лише координувати роботу персоналу, а й підвищувати конкурентоспроможність організації та успішно впроваджувати зміни. Аналіз концепцій організаційних трансформацій підтвердив ключову роль корпоративної культури у забезпеченні результативних змін на підприємстві. Вона має виразну орієнтацію на майбутнє, оскільки сприяє оперативному реагуванню на виклики та оновленням.

Сьогодні в Україні спостерігаються істотні зрушення у сфері культури, економіки, управлінського мислення та психології. Відбувається перехід від ідеологізованих підходів до менеджменту та авторитарного стилю керівництва до впровадження практично орієнтованих знань, що сприяють зміні поведінки працівників і підвищенню ефективності діяльності організацій. Українські науковці досягли помітних результатів у вивченні міжнародних стандартів крос-культурного менеджменту. Настав момент, коли вітчизняні управлінці мають переосмислити, як саме можна ефективно використовувати унікальні національні соціокультурні особливості для підвищення конкурентоспроможності українського бізнесу.

Важливу роль у формуванні належного рівня корпоративної культури відіграє ефективне управління корпоративними конфліктами та розробка стратегій їх вирішення. Такі конфлікти можуть проявлятися не лише у відкритих формах, зокрема судових спорах, але й у прихованих суперечностях, що негативно впливають на внутрішні управлінські процеси та змінюють взаємодію між власниками і виконавчим менеджментом – включаючи ризики звільнення чи заміни керівного складу. Особливо загострюються корпоративні конфлікти в періоди організаційних змін, коли з'являються нові чинники їх виникнення [23, с. 47].

Можна зробити висновок, що організаційна культура є потужним інструментом управління, який допомагає створювати сприятливу атмосферу для досягнення стратегічних цілей підприємства, підвищення мотивації персоналу та зміцнення конкурентоспроможності. Оскільки організаційна культура визначає взаємини між співробітниками та керівництвом, вона також впливає на процеси прийняття рішень, адаптацію до змін, інноваційність та готовність до ризику. Таким чином, організаційна культура є невід'ємною частиною управлінського процесу на підприємстві, і її правильне формування та розвиток сприяють досягненню високих результатів у діяльності підприємства, забезпечуючи не лише ефективність управлінських процесів, а й позитивну корпоративну атмосферу.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТАНУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Об'єктом дослідження є товариство з обмеженою відповідальністю, засноване у 2000 році з ініціативи групи фахівців у галузі бурової техніки та технологій, а також представників бізнесу, зацікавлених у впровадженні інновацій у сфері будівництва та ремонту нафтових і газових свердловин (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Загальні відомості про товариство, 2022-2024 рр.

Елемент	Характеристика
Повна назва підприємства	Товариство з обмеженою відповідальністю «XXXX»
Скорочена назва підприємства	ТОВ «XXX»
Адреса компанії	м. Полтава, 36011, вул. Гоголя, 34
Офіційний сайт компанії	https://ntpbt.com/
Код ЄДРПОУ	31174865
Дата реєстрації	28.09.2000
Розмір статутного капіталу	11 800.00 грн
Генеральний директор	Вітрик Віталій Григорович
Головний бухгалтер	Бойко Тетяна Степанівна
Основна діяльність	71.12 Діяльність у сфері інжинірингу, геології та геодезії, надання послуг технічного консультування в цих сферах.
Телефон	+38(0532)519-148 +38(0532)519-146
Факс	(044) 3539607
Засновники	Євстратов Михайло Аркадійович, Гавриленко Микола Мифодійович, Гавриленко Володимир Миколайович, Вайспапір Вадим Аркадійович, Горобець Михайло Григорович
Кредо	Успіх – це сучасні технології, помножені на вміння їх використовувати».

Товариство надає повний спектр якісних сервісних послуг, забезпечує матеріалами та обладнанням бурові та нафтогазовидобувні підприємства під час розробки і реалізації проєктів зі спорудження та капітального ремонту

свердловин. Відновлення видобутку вуглеводнів здійснюється шляхом буріння бічних стовбурів із застосуванням сучасного колтюрінгового обладнання та інноваційних технологій. За 22 роки діяльності приватна українська нафтосервісна компанія здобула репутацію надійного партнера, успішно реалізуючи складні високотехнологічні проєкти, зокрема формату «під ключ», на нафтогазових родовищах України. Попри глибоку економічну кризу, спричинену війсьним станом, яка особливо вдарила по енергетичному сектору, компанія змогла адаптуватися до нових умов. Активно шукаючи нові можливості та ресурси для сталого розвитку, фахівці продовжують працювати на об'єктах замовників, забезпечуючи додатковий видобуток вуглеводнів і фінансову стабільність підприємства.

Для ефективної координації виробничих процесів і взаємодії з замовниками створено Управління реалізації та розвитку бурових сервісів, а також комерційно-договірний відділ. Товариство має всі необхідні дозволи та ліцензії, кваліфікований персонал, сучасне обладнання та виробничі бази, що дозволяє:

- самостійно виготовляти, ремонтувати та відновлювати спеціалізоване обладнання й інструменти (зокрема колтюрінгове обладнання, блоки для приготування й очищення розчинів, свердловинні фільтри тощо);

- виконувати ремонт і технічне обслуговування автотранспорту, вантажопідіймальної техніки, насосно-компресорного обладнання, польових побутових і лабораторних модулів;

- зберігати, тестувати та обслуговувати обладнання для похило-скерованого буріння в лабораторії MWD;

- проводити в оснащених лабораторіях дослідження з підбору рецептур бурових розчинів і спеціальних рідин, зокрема для інтенсифікації видобутку;

- здійснювати постачання хімічних реагентів, матеріалів і готових бурових розчинів, у тому числі на умовах оренди;

- розробляти нормативну документацію (стандарти, технічні умови, регламенти, настанови), що регулює технології, обладнання та безпеку в

нафтогазовій сфері згідно з чинним законодавством України.

Цінності компанії:

- Командна єдність. Досягнення стратегічних цілей можливе лише завдяки злагодженій роботі колективу. Успішність товариства залежить від внеску кожного з 153 співробітників.

- Високий професіоналізм. Наші фахівці володіють глибокими знаннями у своїй сфері та сумлінно виконують свої обов'язки, гарантуючи високу якість роботи.

- Постійний розвиток. Прагнення до самовдосконалення, активно підвищуємо кваліфікацію, відкриті до змін та інновацій.

- Сильне партнерство. Лише в тісній співпраці з українськими та міжнародними партнерами, використовуючи передові технології, можливо ефективно вирішувати найскладніші завдання та досягати вагомих результатів у сфері нафтогазовидобутку.

Виходячи з даних товариства і його звітностей можемо провести організаційно-економічну характеристику, яка дасть змогу проаналізувати показники, з допомогою їх розрахунків зробити висновки.

Почнемо аналіз з динаміки економічної ефективності діяльності товариства за період 2022-2024 року. Поняття «ефективність діяльності підприємства» в сучасних ринкових умовах є однією з важливих характеристик прибутковості підприємства та ефективності управління підприємством, сприяє подальшому функціонуванню та розвитку підприємства. Високий ступінь невизначеності, конкуренції, наявність різноманітних кризових явищ, політичних та економічних проблем у країні, відсутність послідовності в прийнятті управлінських рішень на підприємствах знижують їх ефективність функціонування. Необхідність підвищення ефективності підприємницької діяльності та вдосконалення менеджменту зумовлена не тільки формуванням нових цілей, завдань і принципів управління для задоволення потреб споживачів і розширення ринкових можливостей підприємств, а й зовнішніми факторами та внутрішніми.

Оперативне та своєчасне реагування керівництва на негативний вплив навколишнього середовища [25, с.3].

Таблиця 2.2

Динаміка економічної ефективності діяльності товариства, 2022-2024 рр.

Показники	Роки			Відхилення 2024 р. від 2022 р.:	
	2022	2023	2024	абсолютне	відносне
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	330611,0	517359,0	301885,0	-28726,0	-8,7
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	282459,0	406924,0	288531,0	+6072,0	2,15
Чистий прибуток, тис. грн	16200,0	64629,0	5793,0	-10407,0	-64,3
Рівень рентабельності, %	5,7	15,8	1,9	-3,8	×

Можна зробити такі висновки: у 2023 році спостерігалось суттєве зростання основних фінансово-економічних показників у порівнянні з 2022 роком. Зокрема, чистий дохід від реалізації зріс з 330611,0 тис. грн до 517359,0 тис. грн (на 186748,0 тис. грн або 56,5%), що свідчить про зростання обсягів продажів. Однак у 2024 році дохід знизився до 301885 тис. грн, що менше рівня 2022 року на 28726,0 тис. грн (або -8,7%). Собівартість реалізованої продукції у 2024 році зросла на 6072,0 тис. грн порівняно з 2022 роком, що становить зростання на 2,1%. При цьому, у 2023 році собівартість була значно вищою (406924,0 тис. грн), що може свідчити про неефективне використання ресурсів або ріст витрат. Чистий прибуток знизився з 16200,0 тис. грн у 2022 році до 5793,0 тис. грн у 2024 році, тобто на 10407,0 тис. грн, що становить відносне зменшення на 64,3%. Це негативно вплинуло на рівень рентабельності, який скоротився з 5,7% у 2022 році до 1,9% у 2024 році.

Отже, у 2023 році підприємство досягло найкращих фінансових результатів за період 2022–2024 рр., однак у 2024 році показники значно погіршилися. Це може свідчити про необхідність перегляду стратегії управління витратами та підвищення ефективності господарської діяльності.

Наступний показник який розглянемо – це динаміка забезпеченості основними засобами (табл. 2.3). Аналіз показників динаміки забезпечення основними засобами на підприємстві є важливою складовою фінансового аналізу та управління бізнесом. Основні засоби включають в себе всі види матеріальних активів, таких як будівництво, техніка, обладнання та транспортні засоби, які використовуються для виробництва товарів або надання послуг. Аналіз їх динаміки дозволяє здійснити ряд важливих оцінок і прийняти управлінські рішення. Також питання ефективності використання є досить актуальним, адже від нього залежить життєдіяльність підприємства [26, с. 240].

Таблиця 2.3

Динаміка забезпеченості основними засобами та ефективність їх використання в товаристві, 2022-2024 рр.

Показники	Роки			Відхилення 2024 р. від 2022 р.:	
	2022	2023	2024	абсолютне	відносне
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	11780,0	10563,0	690170,0	+57237,0	485,8
Коефіцієнт фондівдачі	28,06	48,97	4,37	-23,73	×
Коефіцієнт фондомісткості	0,03	0,02	0,22	+0,19	×
Фондорентабельність, %	1,3	6,1	8,3	+7	×

На основі даних табл. 2.3 щодо динаміки забезпеченості основними засобами та ефективність їх використання в товаристві, можна зробити такі висновки: протягом аналізованого періоду спостерігається суттєве зростання середньорічної вартості основних засобів: з 11780 тис. грн у 2022 році до 69017,0 тис. грн у 2024 році, що в абсолютному значенні становить 57237,0 тис. грн або 485,8%. Це свідчить про активне оновлення або розширення виробничої бази підприємства. Незважаючи на збільшення вартості основних засобів, коефіцієнт фондівдачі знизився з 28,1 до 4,37, що є негативним показником - підприємство почало менш ефективно використовувати свої основні засоби для отримання доходу. Це може бути наслідком

нераціонального використання нових потужностей або недовантаження виробничих ресурсів. Водночас коефіцієнт фондомісткості зріс з 0,03 до 0,22, що також свідчить про збільшення витрат на основні засоби на одиницю реалізованої продукції. Проте позитивним є зростання фондорентабельності з 1,3% у 2022 році до 8,3% у 2024 році (абсолютне відхилення +7). Це свідчить про те, що попри нижчу ефективність використання основних засобів у доходуотворенні, підприємство змогло отримати більше прибутку з кожної гривні вкладень у основні засоби. Для досягнення стабільного економічного ефекту необхідно підвищити ефективність їх використання, зокрема – покращити фондівдачу.

Також не менш важливим є показник динаміки забезпеченості оборотними засобами (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Динаміка забезпеченості оборотними засобами та ефективності їх використання в товаристві, 2022-2024 рр.

Показники	Роки			Відхилення 2024р. від 2022 р.:	
	2022	2023	2024	абсолютне	відносне
Середньорічна вартість оборотних засобів, тис. грн	32631,0	33524,0	33293,0	+662,0	0,02
Забезпеченість основних фондів оборотними, грн	2,77	3,17	0,48	-2,29	-82,6
Коефіцієнт обороту оборотного капіталу	1,47	15,43	0,40	-1,07	×
Тривалість одного обороту, днів	244	112	900	+656	268,8

Оборотні засоби є найбільш мобільною частиною авансованої вартості. Перебуваючи в постійному русі та здійснюючи кругообіг, вони суттєво впливають на фінансовий стан підприємства. Їх ефективне використання визначає ритмічність виробництва, швидкість реалізації продукції та платоспроможність підприємства. У сучасних умовах господарювання, коли зовнішнє середовище є нестабільним, особливо важливо забезпечити належну гнучкість і оперативність у використанні оборотних ресурсів. Звідси постає

потреба в поглибленому дослідженні ефективності їх функціонування в ринкових умовах. Це дозволяє не лише оптимізувати структуру оборотних активів, а й забезпечити стабільність фінансових потоків. У процесі кругообігу оборотні засоби втілюють свою вартість в оборотних фондах і за їх допомогою функціонують у процесі виробництва, беручи участь у формуванні витрат на виготовлення продукції та послуг [27, с. 47].

На основі таблиці можна зробити такі висновки: середньорічна вартість оборотних засобів зростає з 32631,0 тис. грн у 2022 році до 33293,0 тис. грн у 2024 році. Абсолютне зростання становить 662,0 тис. грн, або 2,02%. Це свідчить про незначне збільшення обсягу ресурсів, вкладених в оборотні активи. Забезпеченість основних фондів оборотними засобами різко знизилась: з 2,77 грн у 2022 році до 0,48 грн у 2024 році. Абсолютне зменшення – на 2,29 грн, що становить 82,6% від рівня 2022 року. Це вказує на суттєве погіршення забезпеченості основних фондів оборотними засобами, що може свідчити про неефективне управління ресурсами або зміну структури активів. Коефіцієнт обороту оборотного капіталу також зменшився з 1,47 до 0,40, тобто на 1,07. Це означає, що оборотні активи стали використовуватись менш ефективно – швидкість їх обороту знизилась. Тривалість одного обороту значно збільшилася – з 244 днів до 900 днів, тобто на 656 днів (зростання на 268,8%). Такий результат підтверджує погіршення ефективності використання оборотних засобів, адже ресурси обертаються значно повільніше. Попри незначне зростання вартості оборотних засобів, ефективність їх використання в товаристві суттєво погіршилась у 2024 році. Знизилась швидкість обігу капіталу, зростає тривалість одного обороту, а забезпеченість основних фондів оборотними активами значно скоротилась. Це свідчить про необхідність перегляду підходів до управління оборотними засобами з метою підвищення їх ефективності.

Традиційний облік розглядає тільки ресурси, які є власністю підприємства. У зв'язку з тим, що персонал, як особливий вид ресурсу, не може бути ні майном, ні об'єктом власності, представники традиційного

обліку не розглядають його як об'єкт обліку – актив (ресурси, контрольований підприємством у результаті минулих подій, використання якого, як очікується, призведе до отримання економічних вигод у майбутньому. Але витрати на персонал ведуться систематично. Це обумовлено традиційним юридичним трактуванням бухгалтерського обліку, уявленням про те, що персонал потрібен в суспільному виробництві не сам по собі, а для виконання виробничих завдань на робочому місці, функціональних обов'язків [28].

Таблиця 2.5

Динаміка витрат на персонал в товаристві, 2022-2024 рр.

Показники	Роки			Відхилення 2024 р. від 2022 р.:	
	2022	2023	2024	абсолютне	відносне
Витрати на оплату праці, тис. грн	39967,0	65462,0	70982,0	+31015,0	77,6
Відрахування на соціальні заходи, тис. грн	8101,0	12603,0	14008,0	+5907,0	72,9
Середньорічна оплата праці на одного працівника, грн	266,44	436,41	417,54	+151,17	0,5
Відрахування на соц. заходи на одного працівника, грн	54,01	84,02	82,48	+28,39	0,5

У період з 2022 по 2024 рік у товаристві спостерігається суттєве зростання витрат на персонал. Зокрема витрати на оплату праці зросли на 77,6%, що свідчить про збільшення фонду заробітної плати підприємства. Відрахування на соціальні заходи збільшились на 72,9%, що пов'язано зі зростанням зарплатного фонду та зобов'язань підприємства перед соціальними фондами. Середньорічна оплата праці на одного працівника зросла на 0,5%, так як і відрахування на соціальні заходи на одного працівника, що вказує на покращення умов праці та соціального забезпечення персоналу.

Таким чином, підприємство демонструє позитивну динаміку щодо зростання заробітної плати та соціальних виплат, що може свідчити про прагнення до підвищення мотивації працівників та покращення трудових умов.

Отже, можна зробити висновок щодо організаційно-економічних показників за 2022–2024 роки підприємства, свідчить про нестабільну динаміку його діяльності. У 2022 році рівень рентабельності склав 5,7%, що є помірним показником ефективності. У 2023 році підприємству вдалося суттєво покращити свої економічні результати, досягнувши рентабельності на рівні 15,8%, що свідчить про ефективне використання ресурсів та зростання прибутковості. Проте вже у 2024 році спостерігається різке зниження рентабельності до 1,9%, що може вказувати на погіршення внутрішніх або зовнішніх умов господарювання, зростання витрат або зменшення обсягів прибутку. Така тенденція вимагає глибокого аналізу причин погіршення результатів та розробки заходів щодо стабілізації й підвищення ефективності діяльності підприємства в майбутньому.

2.2 Оцінка організаційної культури на підприємстві

Охорона праці та соціальний захист працівників є одним із ключових пріоритетів діяльності товариства. Створено всі умови для залучення молодих спеціалістів, зокрема передбачено можливості для проходження практики та стажування.

Таблиця 2.6

Охорона праці та виробнича безпека на товаристві, 2022-2024 р.

Принципи	Зобов'язання
Повна відповідальність генерального директора і керівників виробничих підрозділів за створення безпечних і здорових умов праці.	Дотримання вимог вітчизняного законодавства, чинних нормативно-правових актів з охорони праці.
Особиста відповідальність керівників усіх відділів та безпосередніх виконавців робіт за дотримання вимог охорони праці.	Постійне вдосконалення діяльності у сфері охорони праці.
Пріоритет життя і здоров'я фахівців щодо до результатів виробничої діяльності.	Здійснення комплексу профілактичних заходів з поліпшення умов праці.

Товариство підтримує постійний діалог із працівниками щодо вдосконалення умов праці та запроваджує сучасні методи мотивації персоналу. Розуміючи важливість збереження життя й здоров'я персоналу, компанія впровадила Систему управління охороною праці та гігієною праці відповідно до вимог міжнародного стандарту ДСТУ ISO 45001:2019.

Політика товариства визначається структурою персоналу. Проаналізуємо гендерну структуру персоналу досліджуваного підприємства (рис. 2.1).

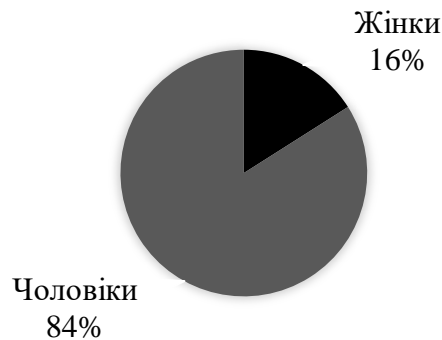


Рис. 2.1. Гендерне співвідношення працівників в товаристві, 2022-2024 рр.

За допомогою даних рис. 2.2 проаналізуємо вікову структуру персоналу товариства, яка спостерігалася в 2022 році.

З наведених рисунків 2.1 і 2.2 видно що чоловіки серед персоналу переважають, основна частина – це особи у найбільш економічно та соціально активному віці 26 – 45 років (понад 60 %).

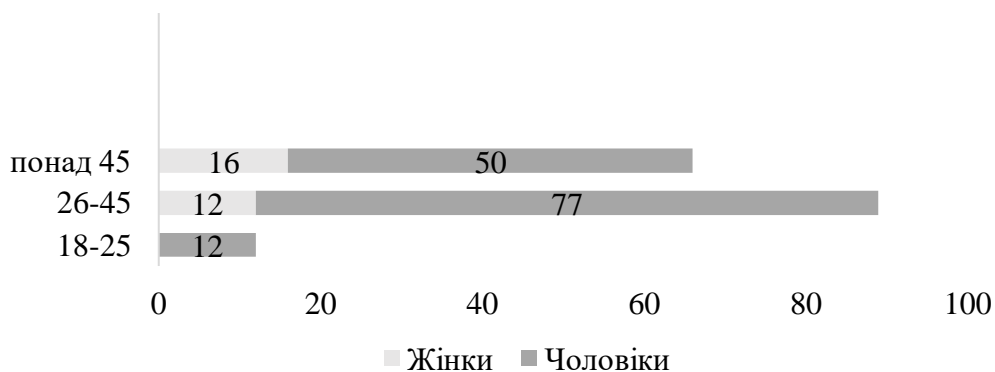


Рис. 2.2. Розподіл працівників за віком в товаристві, 2022-2024 рр.

Проведемо портфельний аналіз за методом General Electric. Аналіз за даним методом проводиться за двома основними параметрами: привабливість галузі та сильні сторони підприємства. Він дозволяє визначити стратегічні напрями розвитку та оцінити доцільність подальших інвестицій у конкретні бізнес-одиниці. Для початку здійсимо оцінку привабливості та конкурентоспроможності, враховуючи фактори ринкового зростання, рівень конкуренції, технологічні перспективи та прибутковість сектору.

Таблиця 2.7

Оцінка привабливості ринку похило-скероване буріння у товаристві, 2022-2024 рр.

Критерії привабливості	Вагомість	Оцінка	Зважений бал
Розмір ринку	0,15	4	0,6
Темпи зростання	0,35	3	1,05
Галузева рентабельність	0,30	3	0,9
Інтенсивність конкуренції	0,10	5	0,5
Можливість нецінової конкурентності	0,10	3	0,3
Всього	1,00	18	3,35

Далі проаналізуємо привабливості ринку інтегрованих управлінь проектами. Цей ринок стрімко зростає завдяки зростаючій потребі бізнесу в ефективному управлінні складними проектами та координації багатьох процесів.

Таблиця 2.8

Оцінка конкурентоспроможності на ринку похило-скероване буріння у товаристві, 2022-2024 рр.

Критерії привабливості	Вагомість	Оцінка	Зважений бал
Розмір ринку	0,15	5	0,75
Темпи зростання	0,35	4	1,4
Галузева рентабельність	0,30	3	0,9
Інтенсивність конкуренції	0,10	5	0,5
Можливість нецінової конкурентності	0,10	4	0,4
Всього	1,00	21	3,95

Особливої актуальності він набуває в умовах цифрової трансформації та зростання конкуренції між компаніями.

Таблиця 2.9

Оцінка привабливості ринку інтегрованих управлінь проектами у товаристві, 2022-2024 рр.

Критерії привабливості	Вагомість	Оцінка	Зважений бал
Розмір ринку	0,15	4	0,6
Темпи зростання	0,35	4	1,4
Галузева рентабельність	0,30	3	0,9
Інтенсивність конкуренції	0,10	4	0,4
Можливість нецінової конкурентності	0,10	5	0,5
Всього	1,00	19	3,8

Проаналізуємо конкурентоспроможність підприємство на ринку інтегрованих управлінь проектами.

Таблиця 2.10

Оцінка конкурентоспроможності на ринку інтегрованих управлінь проектами у товаристві, 2022-2024 рр.

Критерії привабливості	Вагомість	Оцінка	Зважений бал
Розмір ринку	0,15	5	0,75
Темпи зростання	0,35	4	1,4
Галузева рентабельність	0,30	4	1,2
Інтенсивність конкуренції	0,10	3	0,3
Можливість нецінової конкурентності	0,10	4	0,4
Всього	1,00	20	4,05

Наступним проаналізуємо ринок капітального ремонту свердловин (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Оцінка привабливості ринку капітального ремонту свердловин у товаристві, 2022-2024

Критерії привабливості	Вагомість	Оцінка	Зважений бал
Розмір ринку	0,15	5	0,75
Темпи зростання	0,35	3	1,05
Галузева рентабельність	0,30	4	1,2
Інтенсивність конкуренції	0,10	5	0,5
Можливість нецінової конкурентності	0,10	4	0,4
Всього	1,00	21	3,9

Оцінимо конкурентоспроможність підприємства на ринку капітального

ремонту свердловин (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Оцінка конкурентоспроможності на ринку капітального ремонту свердловин у товаристві, 2022-2024 рр.

Критерії привабливості	Вагомість	Оцінка	Зважений бал
Розмір ринку	0,15	5	0,75
Темпи зростання	0,35	4	1,4
Галузева рентабельність	0,30	4	1,2
Інтенсивність конкуренції	0,10	5	0,5
Можливість нецінової конкуренції	0,10	4	0,4
Всього	1,00	22	4,25

Зважений бал по привабливості ринку капітального ремонту свердловин 3,9, дає змогу зробити висновок що привабливість даного ринку середня і конкурентоспроможність оцінюваного підприємства на цьому ринку має високий зважений бал 4,25.

Далі будемо матрицю, де відображаємо отримані результати стосовно привабливості (горизонтальна вісь) та конкурентоспроможності (вертикальна вісь).

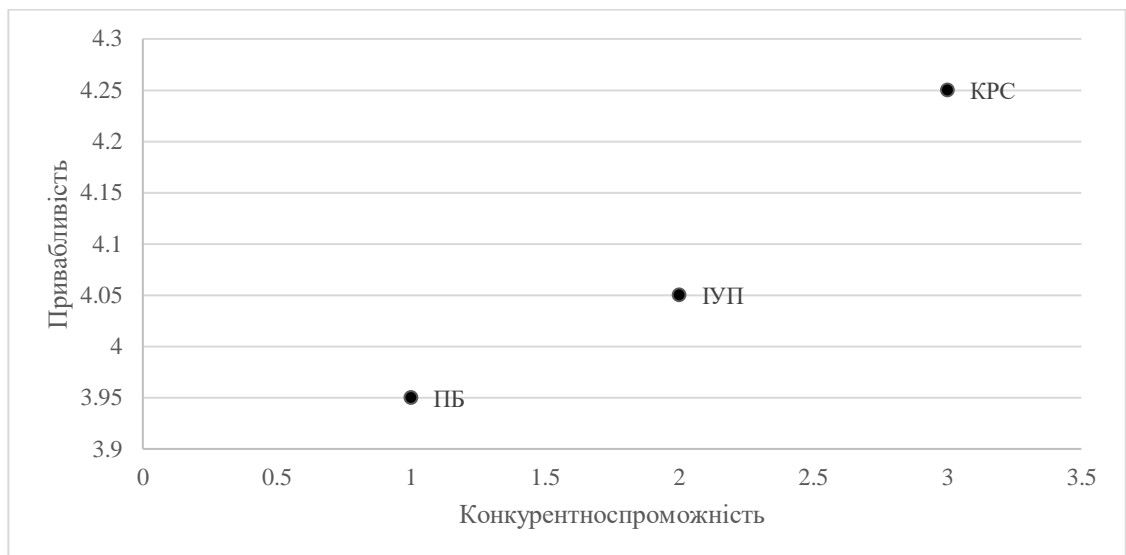


Рис. 2.3. Матриця конкурентоспроможності та привабливості товариства, 2022-2024 рр.

Умовні позначення:

ПБ – похило-скероване буріння.

ІУП – інтегроване управління проектами.

КРС – капітальний ремонт свердловин.

На основі діаграми рис. 2.3 «Матриця конкурентоспроможності та привабливості товариства» можна зробити такі висновки:

1. Капітальний ремонт свердловин (КРС) займає найкращу позицію серед усіх напрямів, поєднуючи найвищу конкурентоспроможність 4,25 та найвищу привабливість 3,9. Це свідчить про його стратегічну важливість для підприємства та доцільність подальшого розвитку цього напрямку.

2. Інтегроване управління проектами (ІУП) має середні показники привабливості 3,8, але відносно низький рівень конкурентоспроможності 4,05. Це вказує на потенціал зростання, але потребує заходів для підвищення конкурентних переваг.

3. Похило-скероване буріння (ПБ) демонструє найнижчі показники як конкурентоспроможності 3,95, так і привабливості 3,35, що може свідчити про потребу в оптимізації або перегляді цього напрямку діяльності.

Підприємству доцільно зосередити зусилля на розвитку напрямку КРС як найперспективнішого, паралельно працюючи над підвищенням конкурентоспроможності ІУП. Напряму ПБ потребує глибшого аналізу ефективності та можливого стратегічного оновлення.

Наступним проаналізуємо управління та соціальний клімат на підприємстві. Соціальна політика – одна з важливих складових роботи підприємства. Це система взаємопов'язаних заходів, спрямованих на формування сприятливих умов для відтворення та розвитку потенціалу працівників компанії через їх самореалізацію, саморозвиток, самовдосконалення, реалізацію суспільних потреб.

Для аналізу організаційної культури, розглянемо її елементи які присутні у товаристві.

По-перше, це історія товариства та її традиції. Є своя історія створення яка розміщена на сайті, традицій компанія має небагато, а саме святкування професійного свята Дня бурового працівника і новий рік, який вони проводять всі разом, святкуючи у кафе, також на ці свята традиційним є подарунки для

кожного робітника. З приходом наступного року, вони змінюються, зазвичай це речі з логотипом компанії.

По-друге, товариство має своє кредо яке зазначено у табл. 2.1. В товаристві наявний діловий дрес-код. Інтер'єр в офісі в сучасному стилі, є все для зручного виконання своїх обов'язків. Символіка яка є на підприємстві це їхній логотип, який можна побачити на календарях в офісі, на фото та ін.

Товаристві вже 23 роки і більшість з колективу працює давно один з одним. Тому через спрацьованість колективу частих конфліктів немає, комфортна психологічно-моральна атмосфера. Але і їхня залученість до вирішення питання не велика, тобто керівник рідко радиться з персоналом, можна зробити висновок, що в компанії переважає більш авторитарний стиль управління. Авторитарний стиль управління в товаристві проявляється у централізації влади, коли всі рішення приймаються керівником без врахування думки підлеглих. Діють суворі правила, за якими слід чітко дотримуватися розпорядку. Інформація передається зверху вниз, без зворотного зв'язку. Керівник наказує, а працівники виконують.

Із вищеперерахованого робимо висновок, що до типу організаційної культури у товаристві можна віднести культуру ролі та влади. У таких підприємствах передбачається ефективне використання і перерозподіл ресурсів керівництвом. Даний тип культури ґрунтується на принципах ієрархії, просування по сходинках якої здійснюється за критеріями відданості загальній місії. При цьому головну роль відіграє керівник, його якості та здібності, які дають змогу оперативно реагувати на зміни довкілля, приймати і реалізовувати складні рішення. Також на підприємстві структура, порядок і чіткий розподіл обов'язків мають ключове значення. Процеси базуються на логіці ієрархії та формальних правилах – кожен працівник має свою «роль», тобто чітко визначені функції. Особливості управління:

- формалізовані правила та інструкції. Кожен процес регламентований, існує багато положень, інструкцій, документів;

- чітка ієрархія. Є вертикальна структура управління, де кожен знає, кому підпорядковується і хто керує;

- поділ праці. Кожен виконує лише свої функції – втручання в чужу зону відповідальності не вітається;

- стабільність та рутинність. Переважає стабільне середовище без постійних змін. Працівники часто роками залишаються на одних і тих самих посадах;

- організація – як механізм. Усі елементи системи (працівники) мають працювати злагоджено, як шестерні.

З метою визначення аналізу організаційної культури в управлінні та соціально-психологічного клімату у товаристві, співробітникам необхідно запропонувати відповіді на питання, представлені в 3 анкетах (додаток Б) Питання розробленої анкети закритого типу, щоб можна було простіше систематизувати і аналізувати результати анкетування та виявити слабкі місця і запропонувати шляхи їх удосконалення. Блоки питань були складені з урахуванням особливостей підприємства. Алгоритм заповнення анкети такий: при відповіді на питання респондентам пропонується поставити знак плюс (+) у випадку позитивної відповіді, у разі незгоди – знак мінус (-).

Дослідження організаційної культури було проведено у офісі товариства. В цілому, за результатами опитування (рис. 2.4), картина склалася досить неоднозначна.

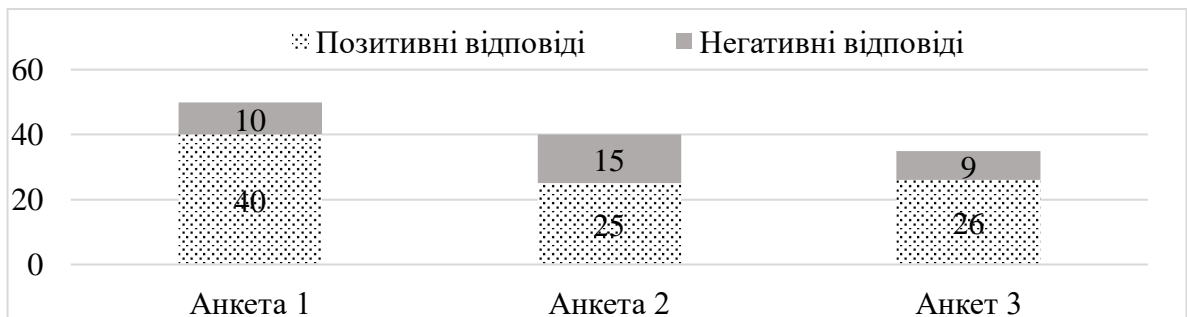


Рис. 2.4. Результати анкетування персоналу товариства, 2022-2024 р.

Проте всі співробітники відповіли, що їм подобається працювати в компанії, а це – один з головних параметрів прихильності і лояльності.

Отже, однією з найбільш слабких сторін виявилось те, що персонал не зовсім розуміє наявність організаційної культури у товаристві, але елементи які її формують компанія має. Робітникам хотілося б більше спільних традицій та покращати комунікацію і зворотний зв'язок з керівником. З переваг це гарне володіння інформацією про історію і місію компанії, на мою думку дуже важливий фактор, адже коли є ціль, то легше вибудувати шляхи, стратегію і йти до неї. Звісно ж обов'язково, бути згуртованим колективом та відчувати залученість, для ефективного подолання всіх труднощів на шляху до спільної мети.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Організаційна культура відіграє ключову роль у формуванні внутрішнього середовища підприємства, впливаючи як на ефективність управління, так і на рівень мотивації персоналу, якість комунікацій та здатність до інновацій. У сучасних умовах високої конкуренції та динамічних змін у бізнес-середовищі, наявність сильної, адаптивної та орієнтованої на розвиток організаційної культури стає стратегічною перевагою. Водночас, на практиці багато підприємств стикаються з проблемами, пов'язаними з низьким рівнем залученості працівників, недостатньою внутрішньою комунікацією, опором змінам та нестачею довіри у колективах. Це зумовлює необхідність системного вдосконалення організаційної культури шляхом впровадження цілеспрямованих заходів, спрямованих на покращення взаємодії, підвищення мотивації персоналу, розвиток лідерства та формування спільних цінностей. У цьому розділі розглянуто основні напрями удосконалення організаційної культури на підприємстві, з урахуванням сучасних підходів до управління персоналом та практичних результатів діагностики її поточного стану.

Організаційна культура є не лише відображенням внутрішніх цінностей підприємства, але й потужним інструментом управління змінами. Вона визначає стиль керівництва, норми поведінки співробітників, підхід до прийняття рішень і взаємодії між підрозділами. Саме тому удосконалення культури організації має відбуватися у тісному зв'язку зі стратегією розвитку підприємства. Важливою передумовою таких змін є активна участь керівництва, ефективна комунікація та залучення працівників до процесів трансформації. Оптимізація організаційної культури сприяє формуванню сприятливого психологічного клімату, зниженню рівня конфліктності та зростанню довіри в колективі.

З метою вироблення комплексного підходу до удосконалення організаційної культури підприємства нами запропоновано модель (рис. 3.1). Дана модель ілюструє центральну мету – трансформацію та покращення культури – через реалізацію семи ключових, взаємопов'язаних напрямків. Кожен напрямок представляє собою блок заходів, які спільно сприяють формуванню бажаної організаційної культури.



Рис. 3.1. Пропонована модель удосконалення організаційної культури у товаристві, 2026-2030 рр. [власна розробка]

Центральний елемент схеми – блок «Удосконалення організаційної культури у товаристві» – символізує основну стратегічну ціль, на досягнення якої спрямовані всі ініціативи. Це фокусна точка, яка відображає кінцевий результат системних змін. Від центрального блоку відходять сім основних

напрямків, кожен з яких є окремою, але взаємодоповнюючою, сферою для впровадження змін. Ці напрямки включають наступні блоки.

Лідерство та комунікації: Цей блок підкреслює критичну роль керівництва у формуванні культури. Він включає розвиток лідерських якостей, впровадження принципів відкритої та прозорої комунікації, організацію регулярних зустрічей та налагодження ефективного зворотного зв'язку між усіма рівнями ієрархії. Це сприяє довірі, залученості та ефективному обміну інформацією.

Цінності та норми: Даний напрямок зосереджений на фундаментальних засадах організаційної культури. Він охоплює розробку або оновлення місії, візії та корпоративних цінностей, а також їхню інтеграцію у всі HR-процеси – від набору та адаптації нових співробітників до систем оцінки та мотивації. Це забезпечує відповідність заявлених цінностей реальній поведінці.

Мотивація та визнання: Цей блок акцентує увагу на стимулюванні та підтримці співробітників. Він передбачає розробку та впровадження системи заохочень (як матеріальних, так і нематеріальних), програм визнання досягнень, що мотивують персонал, та створення можливостей для їхнього професійного розвитку.

Навчання та розвиток: Напрямок фокусується на постійному зростанні компетенцій працівників та керівництва. Він включає організацію цільових тренінгів, майстер-класів та програм наставництва, спрямованих на розвиток необхідних навичок та формування бажаних культурних рис (наприклад, інноваційності, командної роботи).

Управління змінами: Цей блок є ключовим для успішного впровадження будь-яких культурних трансформацій. Він передбачає розробку та ефективну реалізацію програм управління змінами, а також активне залучення співробітників до процесу прийняття рішень, що зменшує опір та підвищує сприйняття нововведень.

Тімбілдинг та корпоративні заходи: Даний напрямок підкреслює важливість зміцнення командного духу та формування відчуття

приналежності. Він охоплює організацію різноманітних заходів, спрямованих на покращення взаємодії, створення позитивної атмосфери та формування сильної корпоративної ідентичності.

Оновлення політик та процедур: Цей завершальний, але не менш важливий, блок стосується приведення внутрішніх регламентів у відповідність до нової культури. Він передбачає перегляд та оновлення внутрішніх документів, що забезпечує підтримку бажаної поведінки та цінностей на системному рівні.

Для оцінки ефективності впровадження даної моделі нами запропоновано використовувати показники ключової ефективності (KPI) для оцінки організаційної культури товариства (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Рекомендовані показники ключової ефективності (KPI) для оцінки організаційної культури товариства, 2026-2028 рр.

Показник KPI	Обґрунтування	Станом на 01.2025 р.	Прогнозований показник, 2026 р.
Плинність кадрів (Employee Turnover Rate)	Здорова культура часто призводить до зниження плинності	2,76	1,4
Залученість співробітників (Employee Engagement Score)	Кількість поданих раціоналізаторських пропозицій, участь у корпоративних заходах	12	18
Продуктивність праці	Зростання мотивації та покращення комунікації часто підвищують продуктивність	3,55	3,98
Кількість інноваційних ідей / Впроваджених пропозицій	Результат підвищення культури інновацій, кількість і якість нових ідей від співробітників	3	7
Індекс задоволеності клієнтів (Customer Satisfaction Index / NPS)	Краща внутрішня культура призводить до кращого обслуговування та, відповідно, вищої задоволеності клієнтів	6	8
Кількість внутрішніх конфліктів / скарг	Зменшення таких показників свідчить про покращення комунікації та взаємодії	3	1
Відвідуваність корпоративних тренінгів та заходів	Збільшення бажання співробітників брати участь у навчанні та розвитку свідчить про їхню залученість	7	10

Аналіз представлених КРІ свідчить про системний підхід товариства до оцінки ефективності організаційної культури. Зниження плинності кадрів і конфліктів, зростання залученості, продуктивності праці та задоволеності клієнтів свідчать про позитивну динаміку впровадження культурних змін. Підвищення активності працівників у корпоративних заходах і зростання кількості впроваджених ідей демонструють формування інноваційного середовища та розвитку командної взаємодії. Таким чином, зміцнення організаційної культури безпосередньо корелює з підвищенням загальної ефективності підприємства, що підтверджується прогнозованими показниками на 2026 рік.

Загальний економічний ефект від запропонованих заходів можна візуалізувати за допомогою табл. 3.2.

Таблиця 3.2

**Прогнозована економічна ефективність впровадження моделі
удосконалення організаційної культури у товаристві, 2026-2030 рр.**

Рекомендація	Сума витрат на втілення
Впровадження складових організаційної культури у письмовому вигляді та інформування колективу.	Безкоштовно
Періодичне проведення діагностики існуючої корпоративної культури та задоволеність нею.	Безкоштовно
Розробка кодексу корпоративної поведінки.	Безкоштовно
Розробка корпоративної робочої форми підприємства.	35060 грн
Корпоративний стенд на вході в офіс.	2500 грн

Аналіз наведених у табл. 3.2 заходів свідчить про те, що вдосконалення організаційної культури може бути реалізовано з мінімальними фінансовими витратами. Значна частина запропонованих рекомендацій – зокрема, розробка кодексу корпоративної поведінки, проведення діагностики культури та її популяризація в письмовій формі – не потребує додаткових витрат, що свідчить про доступність та доцільність їх впровадження. Основні інвестиції стосуються розробки корпоративної робочої форми (35060,0 грн) та створення корпоративного стенду (2500,0 грн), які спрямовані на візуалізацію цінностей

товариства та зміцнення ідентичності бренду серед працівників. Загалом, запропоновані заходи є економічно доцільними, оскільки навіть при обмежених ресурсах забезпечують довгостроковий позитивний ефект у вигляді підвищення лояльності персоналу, зменшення плинності кадрів та зростання продуктивності праці. Це підкреслює важливість інвестування в нематеріальні активи, зокрема в розвиток організаційної культури, як одного з ключових факторів сталого розвитку товариства.

Діагностика корпоративної культури та задоволеності нею працівниками є необхідною для забезпечення гармонійної роботи товариства, підвищення його конкурентоспроможності та формування позитивного робочого середовища.

Кодекс корпоративної культури (К.к.к.) є документом, який показує позицію власників і керівників компаній щодо актуальних питань корпоративного управління. Він служить ефективним інструментом для формування корпоративної культури та регулювання поведінки персоналу, офіційно закріплюючи важливі для організаційних норм та принципів. Кодекс визначає межі також повноважень і відповідальність як співробітників і керівництва, так і зовнішні.

Система управління персоналом фактично обґрунтовується на принципах соціального партнерства, що забезпечує баланс інтересів усіх учасників процесу. У фармацевтичній сфері етика взаємодіє між співробітниками, а також між фахівцями і пацієнтами, має свої специфічні риси, які регулюються через етичні кодекси. Існують два основних типи таких кодексів – професійний і корпоративний, у яких закладені основні цінності та ідеї, що сприяють гармонійним трудовим відносинам у колективі фармацевтичної компанії. Серед ключових принципів – відкритість, гідність, співпраця та взаємодоповнюваність між співробітниками. Розробку даного положення можна покласти на керівника підприємства та менеджера з персоналу та керівників підрозділів компанії. Створення кодексу допоможе оформити і закріпити сформовану корпоративну культуру, зафіксувати єдині

корпоративні стандарти та загальні принципи ведення. Чіткість завжди з'являється коли викладаєш інформацію на папері. Розробка кодексу завжди починається з аналізу поточного клімату, тому важливо спочатку взяти перший захід та провести анкетування персоналу, за його результатами розробляти кодекс.

Також запропоновано розробку корпоративної робочої форми підприємства, адже корпоративна форма підкреслює фірмовий стиль компанії та сприяє створенню єдиного образу бренду. Це допомагає формувати впізнаваність компанії серед клієнтів і партнерів, що може позитивно впливати на її репутацію. Наявність корпоративного одягу сприяє формуванню відчуття єдності та приналежності до компанії. Це допомагає працівникам відчувати себе частиною команди, що може підвищити лояльність і мотивацію. Корпоративна форма може створити враження професійності та надійності серед клієнтів. Це особливо важливо у сферах, де працівники безпосередньо взаємодіють із клієнтами, наприклад, у торгівлі, обслуговуванні чи транспорті. Корпоративний одяг може сприяти підтримці робочої дисципліни. Працівники, одягнені в уніформу, схильні дотримуватися стандартів поведінки та роботи, оскільки вони представляють компанію. Корпоративна форма з логотипом та кольорами компанії може стати додатковим засобом реклами. Працівники, які носять уніформу, просувають бренд навіть за межами підприємства, підвищуючи його впізнаваність. Корпоративний одяг часто розробляється з урахуванням специфіки роботи, тому він може бути зручнішим і більш функціональним для виконання певних завдань. Це сприяє більшій продуктивності та комфорту працівників на робочому місці.

Отже, корпоративна робоча форма є важливим інструментом, який сприяє покращенню іміджу компанії, підвищенню лояльності працівників, забезпеченню безпеки та посиленню командного духу. Кожен робітник матиме футболку і кофту з довгим рукавом на якому буде напис його імені і прізвища та логотип компанії.

На стенді буде розміщуватися певні досягнення фірми (дипломи, грамоти, вирізки з статей), фото разом на святах, в робочий час, в різних поїздках, спільні спогади, фото керівника, коротка історія і місія підприємства. Обов'язковим атрибутом буде логотип. Краще обрати розміщення стенду при вході, щоб нові співробітники, стажери, практиканти або замовники, кожний відвідувач офісу мав змогу познайомитись з компанією за допомогою такого інформаційного стенду.

Узагальнення запропонованих рекомендацій дозволяє зробити висновок, що вдосконалення організаційної культури є стратегічним напрямом розвитку підприємства, здатним забезпечити його конкурентоспроможність, стабільність та внутрішню ефективність. Запропоновані заходи – від розробки корпоративного кодексу поведінки до впровадження візуальних елементів культури – спрямовані на формування спільних цінностей, зміцнення командного духу, покращення комунікації та підвищення рівня залученості працівників. Важливо, що більшість із них не потребує значних фінансових витрат, проте здатна забезпечити довгостроковий ефект у вигляді стабільної мотиваційної атмосфери та зменшення опору змінам. Практична реалізація рекомендацій має здійснюватися комплексно, із залученням усіх рівнів управління та активною участю персоналу.

ВИСНОВКИ

1. Організаційна культура є одним із ключових чинників ефективного управління підприємством. Вона формує систему цінностей, норм поведінки та взаємодії, які об'єднують працівників навколо спільної мети. Сильна організаційна культура сприяє підвищенню мотивації персоналу, зміцненню корпоративної ідентичності, формуванню позитивного соціально-психологічного клімату та зниженню рівня конфліктності.

2. В межах дослідження організаційної культури товариства проаналізовано його організаційно-економічний стан, з якого можна зробити висновок, що з 2022 по 2024 рік підприємство пережило нестабільний період, коли через зміну зовнішніх умов відбулося значне зниження економічних показників. Зокрема, чистий дохід від реалізації зріс з 330611,0 тис. грн до 517359,0 тис. грн (на 186748,0 тис. грн або 56,5%), що свідчить про зростання обсягів продажів. Однак у 2024 році дохід знизився до 301885,0 тис. грн, що менше рівня 2022 року на 28726 тис. грн (або -8,7%).

3. Протягом аналізованого періоду спостерігається суттєве зростання середньорічної вартості основних засобів: з 11780,0 тис. грн у 2022 році до 69017,0 тис. грн у 2024 році, що в абсолютному значенні становить 57237,0 тис. грн або 485,8%. середньорічна вартість оборотних засобів зросла з 32631,0 тис. грн у 2022 році до 33293,0 тис. грн у 2024 році. Абсолютне зростання становить 662,0 тис. грн, або 2,02%. Це свідчить про незначне збільшення обсягу ресурсів, вкладених в оборотні активи. Забезпеченість основних фондів оборотними засобами різко знизилась: з 2,77 грн у 2022 році до 0,48 грн у 2024 році. Абсолютне зменшення - на 2,29 грн, що становить 82,6% від рівня 2022 року. Непередбачувані зміни в навколишньому середовищі негативно позначилися на результативності та ефективності компанії. Проте вже наступних років ситуація стабілізувалася, і ефективність діяльності майже відновилася до попереднього рівня, що демонструє здатність

підприємства швидко адаптуватися до змін та успішно працювати в нових умовах.

4. Аналіз корпоративної культури підприємства дозволив виявити її основні недоліки та сильні сторони. Встановлено, що однією з ключових слабких сторін є неповне усвідомлення персоналом існування організаційної культури, незважаючи на об'єктивну присутність її елементів у функціонуванні компанії. Серед визначених сильних сторін відзначено високий рівень обізнаності працівників щодо історії компанії та її колективу, що є значущим чинником формування корпоративної ідентичності.

5. З метою вироблення комплексного підходу до удосконалення організаційної культури підприємства нами запропоновано модель удосконалення організаційної культури у товаристві. Дана модель ілюструє центральну мету – трансформацію та покращення культури – через реалізацію семи ключових, взаємопов'язаних напрямків. Кожен напрямок представляє собою блок заходів, які спільно сприяють формуванню бажаної організаційної культури.

6. Аналіз представлених KPI свідчить про системний підхід підприємства до оцінки ефективності організаційної культури. Зниження плинності кадрів і конфліктів, зростання залученості, продуктивності праці та задоволеності клієнтів свідчать про позитивну динаміку впровадження культурних змін. Підвищення активності працівників у корпоративних заходах і зростання кількості впроваджених ідей демонструють формування інноваційного середовища та розвитку командної взаємодії. Таким чином, зміцнення організаційної культури безпосередньо корелює з підвищенням загальної ефективності підприємства, що підтверджується прогнозованими показниками на 2026 рік.

7. Удосконалення організаційної культури може бути реалізовано з мінімальними фінансовими витратами. Значна частина запропонованих рекомендацій – зокрема, розробка кодексу корпоративної поведінки, проведення діагностики культури та її популяризація в письмовій формі – не

потребує додаткових витрат, що свідчить про доступність та доцільність їх впровадження. Основні інвестиції стосуються розробки корпоративної робочої форми (35060,0 грн) та створення корпоративного стенду (2500,0 грн), які спрямовані на візуалізацію цінностей компанії та зміцнення ідентичності бренду серед працівників. Загалом, запропоновані заходи є економічно доцільними, оскільки навіть при обмежених ресурсах забезпечують довгостроковий позитивний ефект у вигляді підвищення лояльності персоналу, зменшення плинності кадрів та зростання продуктивності праці. Це підкреслює важливість інвестування в нематеріальні активи, зокрема в розвиток організаційної культури, як одного з ключових факторів сталого розвитку підприємства.

