

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
MINISTRY FOR EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ZAPORIZHZHYA NATIONAL UNIVERSITY

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ
FACULTY OF MANAGEMENT

КАФЕДРА ПІДПРИЄМНИЦТВА,
МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА ЛОГІСТИКИ
CHAIR OF ENTREPRENEURSHIP, MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS
AND LOGISTICS

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
БАКАЛАВРА

на тему Удосконалення організаційної культури на підприємстві
ТОВ «АГРО-КЛАС»

THESIS FOR THE BACHELOR'S DEGREE

Improvement of organizational culture at «AGRO-KLAS» LLC

Виконала: студентка 4 курсу, групи 6.0739-гктс,
спеціальності 073 Менеджмент
освітньої програми Менеджмент готельного, курортного та
туристичного сервісу

Л.В. Сандуляк
(ініціали та прізвище)

Керівник доцент кафедри ПМОіЛ,
к.н.держ. упр. О.А. Онищенко
(посада, вченезвання, науковий ступінь, підпис, ініціали та прізвище)

Рецензент доцент кафедри ПМОіЛ,
к.е.н. Т.С. Павлюк
(посада, вченезвання, науковий ступінь, підпис, ініціали та прізвище)

Запоріжжя
2023

ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту

Кафедра підприємництва, менеджменту організацій та логістики

Рівень вищої освіти Бакалавр

Спеціальність 073 Менеджмент,

освітня програма Менеджмент готельного, курортного та туристичного сервісу

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о. завідувача кафедри

к.е.н., доц. Павлюк Т.С.

«___» _____ 20__ року

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТЦІ

Сандуляк Лілії Володимирівні

1. Тема роботи Удосконалення організаційної культури на підприємстві ТОВ «АГРО-КЛАС»

керівник роботи доцент кафедри ПМОіЛ, к.н.д.у, доцент Онищенко О.А.
затверджені наказом ЗНУ від «___» _____ 20__ року №___

2. Строк подання студентом роботи «___» _____ 20__ р.

3. Вихідні дані до роботи статистичні дані ТОВ «АГРО-КЛАС» та його конкурентів на українському ринку, внутрішня інформація ТОВ «АГРО-КЛАС» та дані фінансової звітності, вихідні дані для впровадження заходів з удосконалення корпоративної культури в ТОВ «АГРО-КЛАС».

4. Перелік питань, які потрібно розробити:

Кваліфікаційна робота бакалавра складається з основної частини і додаткової. Основна частина містить такі структурні елементи: вступ, сутність (3 розділи – теоретичний, аналітико-дослідницький, проектно-рекомендаційний), висновки та рекомендації, список використаних джерел. Розділ 1. Теоретичні основи організаційної культури на підприємстві – складається з 3 підрозділів: 1.1 Поняття та особливості організаційної культури; 1.2 Складові організаційної культури на підприємстві; 1.3 Вплив корпоративної культури на діяльність підприємства. Розділ 2. Оцінка і аналіз організаційної культури ТОВ «АГРО-КЛАС» – складається з 3 підрозділів: 2.1 Організаційно-економічна характеристика досліджуваного підприємства; 2.2 Оцінка і аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища організації; 2.3 Оцінка корпоративної культури підприємства та її вплив на діяльність ТОВ «АГРО-КЛАС». Розділ 3. Шляхи вдосконалення корпоративної культури на підприємстві ТОВ «АГРО-КЛАС» – складається з 2 підрозділів: 3.1 Обґрунтування заходів з

удосконалення корпоративної культури ТОВ «АГРО-КЛАС»; 3.2 Оцінка економічної ефективності впроваджених заходів підприємством.

5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Онищенко О.А., доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	13.02.2023	13.03.2023
2	Онищенко О.А., доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	14.03.2023	14.03.2023
3	Онищенко О.А., доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	17.04.2023	17.04.2023

6. Дата видачі завдання 13.02.2023

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Узгодження теми, складання змісту	лютий	виконано
2	Вивчення літературних джерел	лютий	виконано
3	Збирання матеріалу на підприємстві	лютий	виконано
4	Обробка матеріалу	березень	виконано
5	Виконання розділу 1	березень	виконано
6	Виконання розділу 2	квітень	виконано
7	Виконання розділу 3	квітень	виконано
8	Формулювання висновків	травень	виконано
9	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	травень	виконано
10	Подання роботи на кафедру	травень	виконано

Студент

_____ (підпис)

Л.В. Сандуляк

(ініціали та прізвище)

Керівник роботи

_____ (підпис)

О.А. Онищенко

(ініціали та прізвище)

(підпис)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер

_____ (підпис)

_____ (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: «Удосконалення організаційної культури на підприємстві ТОВ «АГРО-КЛАС»: 92 сторінки, 19 таблиць, 12 рисунків, 4 додатки. Перелік посилань нараховує 53 найменування.

Актуальність теми обумовлена тим, що корпоративна культура дає організації власний, оригінальний образ в очах клієнтів і партнерів, що є важливим фактором конкурентоспроможності підприємства в сучасних ринкових умовах. Грамотно розроблена та реалізована корпоративна культура сприяє підвищенню конкурентоспроможності організації

Метою роботи є розробка рекомендацій щодо удосконалення рівня організаційної культури в ТОВ «АГРО-КЛАС».

Об'єктом дослідження є процес розвитку організаційної культури ТОВ «АГРО-КЛАС».

Інформаційну базу роботи становлять статистичні дані ТОВ «АГРО-КЛАС» та його конкурентів на українському ринку, внутрішня інформація ТОВ «АГРО-КЛАС» та дані фінансової звітності, вихідні дані для впровадження заходів з удосконалення корпоративної культури в ТОВ «АГРО-КЛАС».

Під час виконання роботи було вивчено теоретичні аспекти організаційної культури та їх особливості для вітчизняного бізнесу; проаналізовано складові організаційної культури, визначено вплив корпоративної культури на діяльність підприємства, розроблено проєкт підвищення рівня організаційної культури для ТОВ «АГРО-КЛАС».

ОРГАНІЗАЦІЙНА
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ,
СЕРЕДОВИЩЕ, ЕФЕКТИВНІСТЬ

КУЛЬТУРА,
ЗОВНІШНЄ ТА
ВНУТРІШНЄ

БРЕНД,

ABSTRACT

Qualification work: «Improvement of organizational culture at «AGRO-KLAS» LLC», 92 pages, 19 tables, 12 figures, 4 applications. The list of references includes 53 items.

The relevance of the topic is due to the fact that corporate culture gives the organization its own, original image in the eyes of customers and partners, which is an important factor in the competitiveness of the enterprise in modern market conditions. Competently developed and implemented corporate culture contributes to increasing the competitiveness of the organization

The purpose of the work is to develop recommendations for improving the level of organizational culture in «AGRO-KLAS» LLC.

The object of the research is the process of organizational culture development of «AGRO-KLAS» LLC.

The information base of the work consists of statistical data of «AGRO-KLAS» LLC and its competitors on the Ukrainian market, internal information of «AGRO-KLAS» LLC and financial reporting data, raw data for the implementation of measures to improve corporate culture in «AGRO-KLAS» LLC.

During the work, the theoretical aspects of organizational culture and their features for domestic business were studied; the components of organizational culture were analyzed, the influence of corporate culture on the company's activities was determined, and a project for raising the level of organizational culture was developed for «AGRO-KLAS» LLC.

ORGANIZATIONAL CULTURE, BRAND, COMPETITIVENESS,
EXTERNAL AND INTERNAL ENVIRONMENT, EFFICIENCY

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	10
1.1. Поняття та особливості організаційної культури	10
1.2. Складові організаційної культури на підприємстві.....	18
1.3. Вплив корпоративної культури на діяльність підприємства.....	26
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА І АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ТОВ «АГРО-КЛАС».....	32
2.1. Організаційно-економічна характеристика досліджуваного підприємства .	32
2.2. Оцінка і аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища організації.....	40
2.3. Оцінка корпоративної культури підприємства та її вплив на діяльність ТОВ «Агро-Клас».....	55
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «АГРО-КЛАС».....	63
3.1. Обґрунтування заходів з удосконалення корпоративної культури ТОВ «АГРО-КЛАС»	63
3.2. Оцінка економічної ефективності впроваджених заходів підприємством ...	75
ВИСНОВКИ.....	80
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	83
ДОДАТКИ.....	89

ВСТУП

Актуальність теми. Кожна організація стикається з необхідністю формування власного іміджу – визначення своїх цілей та цінностей, стратегії якості продуктів та послуг, що надаються, цивілізованих правил поведінки та моральних принципів співробітників, підтримки високої репутації компанії у світі бізнесу. Все це, що називається корпоративною чи діловою культурою, є завданням, без якого неможливо досягти ефективної роботи компаній.

Це, передусім, список проблем, що є основою переконань і цінностей керівництва організації. Корпоративна культура пов'язана з широкою концептуальною основою, що включає переконання людей, їх стосунки один з одним та із зовнішнім середовищем. Вона спирається психологію формування практичного досвіду, представляючи цінності цього досвіду. В організації, для якої характерний сприятливий морально-психологічний клімат, співробітники можуть припускати, що їхні лідери дійсно довіряють людям, а успіх організації полягає у їхньому відношенні до співробітників.

Такі раніше підтвержені цінності, як жорстка дисципліна, ієрархія, кар'єра, влада, централізація, результат за будь-яку ціну йдуть у минуле. Їх замінюють на інші цінності, такі як самовизначення, участь, команда, орієнтація на потреби клієнтів, розкриття особистості, творчий підхід, децентралізація, компетентність.

Сучасні ринкові відносини диктують організаціям необхідність розробки та впровадження системи цінностей, яка називається корпоративною культурою, а також грамотно розроблена та реалізована корпоративна культура сприяє підвищенню конкурентоспроможності організації. Важливість теми дослідження обумовлена тим, що корпоративна культура дає організації

власний, оригінальний образ в очах клієнтів і партнерів, що є важливим фактором конкурентоспроможності підприємства в сучасних ринкових умовах.

Метою кваліфікаційної роботи є розробка рекомендацій щодо удосконалення рівня організаційної культури в ТОВ «АГРО-КЛАС».

Відповідно до мети, були поставлені такі завдання:

- Визначити поняття та особливості організаційної культури;
- Охарактеризувати складові організаційної культури на підприємстві;
- Проаналізувати вплив корпоративної культури на діяльність підприємства;
- Охарактеризувати організаційно-економічну характеристику ТОВ «Агро-Клас»;
- Здійснити оцінку і аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища організації;
- Виконати оцінку корпоративної культури підприємства та оцінити її вплив на діяльність ТОВ «АГРО-КЛАС»;
- Здійснити обґрунтування заходів з удосконалення корпоративної культури ТОВ «АГРО-КЛАС»;
- Виконати оцінку економічної ефективності впроваджених заходів підприємством.

Об'єктом дослідження є процес розвитку організаційної культури ТОВ «АГРО-КЛАС».

Предметом дослідження є теоретико-методологічні та практичні аспекти розвитку організаційної культури «АГРО-КЛАС».

Теоретичну основу кваліфікаційної роботи становлять наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених, таких як: Амосов О. Ю., Андросова О. Ф., Аніщенко В. О., Базалійська Н. П., Бала О. І., Бугаєвська Ю. В., Васильченко М. І., Верхоглядова Н. І., Водянка Л. Д., Гарматюк О. О.,

Гевко В. Л., Гриценко Н. В., Грішнова О. А., Захарчин Г. М., Зеліч В. В., Ілляшенко С. М., Комашко С. Ю. та ін. Проте, на сьогодні не було проаналізовано можливості підвищення рівня організаційної культури на сільськогосподарському підприємстві.

Інформаційну базу дослідження становлять статистичні дані ТОВ «АГРО-КЛАС» та його конкурентів на українському ринку, внутрішня інформація ТОВ «АГРО-КЛАС» та дані фінансової звітності, вихідні дані для впровадження заходів з удосконалення корпоративної культури в ТОВ «АГРО-КЛАС».

Методичною основою кваліфікаційної роботи є комплекс загальнонаукових і спеціальних методів: порівняння, узагальнення, аналізу і синтезу, системно-структурного та порівняльного аналізу, комплексного і системного підходів, структурно-логічного моделювання, статистичні методи, розрахунково-аналітичні методи, методи кількісного та якісного аналізу, прогнозування, експертний метод.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в тому, що був розроблений принцип збільшення ефективності та прибутковості діяльності ТОВ «АГРО-КЛАС» за допомогою коучингу, створення брендбуку, а також розроблення нового веб-сайту.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що запропонована автором методика збільшення ефективності та прибутковості діяльності за допомогою заходів з підвищення корпоративної культури ТОВ «АГРО-КЛАС» має комплексний характер, та включає роботу не тільки з працівниками, але й реформування маркетингового комплексу та дизайну веб-сайту.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, 3-х розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел з 53 найменувань, 4-х додатків. Основний текст роботи викладено на 74 сторінках.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Поняття та особливості організаційної культури

Сьогодні існує безліч визначень поняття «організаційна культура», їх понятійна сутність мають схожі значення, а відмінність полягає у різноманітності формулювань деяких визначень. Як і багато інших термінів організаційно-правових дисциплін, він не має єдиного тлумачення. Основна причина можливих розбіжностей криється як у широті та багатоаспектності досліджуваного явища, так і у різноманітності методологічних підходів до її тлумачення.

Представлені у світовій науці визначення поняття організаційної культури дуже різноманітні. Це зумовлено тим, що в науковому середовищі досі не вироблено єдиного підходу до опису організаційної культури, тому кожен дослідник, який вивчає цю проблему на системній основі, прагне дати власне тлумачення даного феномена [4].

Так, наприклад, згідно з М. Армстронгом, організаційна культура – це сукупність цінностей і переконань, норм поведінки та відносин, які підтримуються всіма співробітниками цієї організації. Вони можуть бути виражені в прихованій формі, але за деяких обставин, навіть коли немає вказівок, вони служать певним орієнтиром для певних дій та вжиття заходів взаємодії з іншими людьми, значною мірою впливаючи на результати виконання роботи [23].

Британські дослідники Д. Елдрідж і А. Кромбі вважають, що культура організації – це зведення унікальних цінностей, переконань, норм і зразків

поведінки, через які визначаються способи об'єднання груп та окремих осіб в організацію для досягнення спільних цілей [17].

Х. Шварц і С. Девіс вважають, що культура організації являє собою комплекс переконань і очікувань, що поділяється працівниками організації, які формують внутрішні норми, що значною мірою визначає рамки поведінки окремих осіб і груп в організації [19].

О. Гарматюк відзначив, що культура групи – це система колективних базових уявлень, що напрацьовуються групою людей у процесі адаптації до змін зовнішнього середовища та внутрішньої інтеграції, які довели свою ефективність і тому розглядаються як цінність і поширюються серед інших членів групи як прийнятна для всіх система сприйняття, мислення та пізнання щодо вирішення спільних проблем [11].

Дещо по-іншому сформулював своє бачення К. Шольц, який під організаційною культурою розуміє якусь невидиму, неявну і неформальну свідомість організації, яка, керуючи поведінкою людей, у свою чергу, під впливом їх поведінки, також формується і розвивається [39].

Варто відзначити, що метою організаційної культури є формування поведінки персоналу, яка сприяє досягненню цілей підприємства. При цьому, на підприємстві вирішуються такі задачі:

- формування у персоналу відчуття причетності до місії підприємства;
- формування бажання персоналу долучитися до спільної діяльності на благо підприємства;
- формування системи стабільних соціальних відносин;
- створення умов для прояву індивідуальної ініціативи працівників;
- створення умов для досягнення особистого успіху персоналу;
- створення атмосфери єдності керівників і виконавців [39].

Організаційна культура – це модель поведінки усередині організації, сформована у процесі функціонування підприємства і поділяється всіма членами колективу. Це система цінностей, норм, правил, традицій та принципів, за якими живуть співробітники. В її основі лежить філософія компанії, яка визначає систему цінностей, загальне бачення розвитку, модель взаємовідносин і все те, що включає поняття «організаційна культура».

Концепція організаційної культури, відповідно до підходу Л. Смірсіча, передбачає розгляд останньої відповідно трьох аспектів: як незалежної складової, внесеної в організацію ззовні; як внутрішньої складової організації; як суті організації [53]. Відповідно до першого підходу організаційна культура розглядається як система уявлень, цінностей та соціальних і економічних взаємозв'язків, які формує в людині суспільство. Другий підхід полягає у розумінні організаційної культури як системи правил, цінностей та ритуалів, що є спільними для усіх працівників. Третій підхід характеризує організаційну культуру як концептуальну сутність організації, що визначає загальну систему цінностей підприємства.

Для більш повного розуміння сутності організаційної культури слід звернути увагу на ознаки, що склалися (рис. 1.1):

1. Загальність організаційної культури. Проникнення у структуру організації, охоплення всіх видів дій у організації.

2. Неформальність організаційної культури. Дія організаційної культури не пов'язана з офіційними розпорядженнями, встановленими в наказному порядку.

3. Стійкість організаційної культури пов'язана з традиційністю і правилами, прийнятими в суспільстві. Її становлення потребує тривалих зусиль із боку управлінського персоналу.

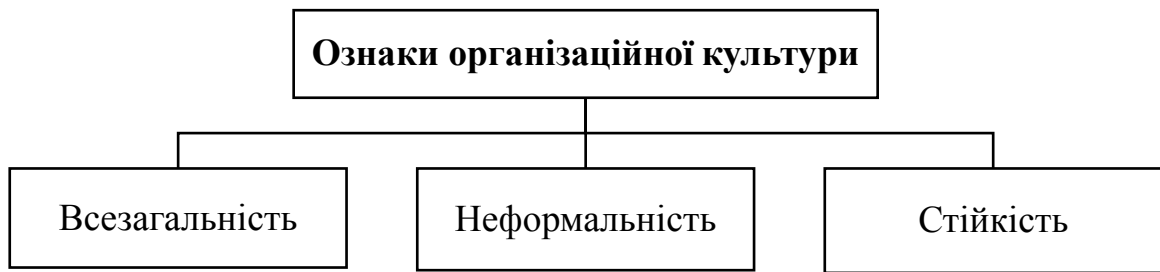


Рис. 1.1 – Ключові ознаки організаційної культури підприємства
Джерело: складено автором за [37]

Визначення сутності організаційної культури дозволяє виділити сильну та слабку культуру. Сильна культура характеризується тим, що базові цінності активно поділяються та підтримуються майже всіма членами організації. Силу організаційної культури можна виміряти за допомогою таких показників, як розподільність та інтенсивність.

Розподільність – це ступінь, за яким члени організації визнають основні цінності підприємства. Інтенсивність – ступінь відданості членів організації основним цінностям. Ступінь розподільності багато в чому залежить від поінформованості співробітників про базові цінності та системи винагород, що сформувалися в організації. Як винагороди ми розуміємо матеріальні (підвищення заробітної плати, премії) і нематеріальні (похвала, звання, моральні дивіденди). Ступінь інтенсивності є наслідком впливу системи винагород [33].

Коли працівники усвідомлюють, що винагорода залежить від того, як вони працюватимуть, їхнє бажання працювати і досягати результатів зростає. І, навпаки, коли вони не відчують залежності винагороди від своєї поведінки відповідно до цінностей організації та визначають, що вигідніше поводитися так, як це не прийнято в організації, їхня відданість основним цінностям організації слабшає.

Сьогодні багатозначність терміна «організаційна культура» призводить до питань невикористання цього феномена в життєдіяльності організацій. Управлінською ланкою сучасного підприємства це поняття характеризується вузькістю уявлень, що реалізується на практиці у вигляді привітань зі святами та корпоративними заходами. Відсутність бачення оргкультури як інструменту з управління персоналом призводить до проблеми втрачених можливостей розвитку організації та посилення її позицій у конкурентному середовищі [26].

На основі проаналізованих наукових джерел наведемо основні принципи організаційної культури підприємства (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Основні принципи організаційної культури

№	Принцип	Характеристики
1	Орієнтація на дію	Стимулювання свободи неформальних відносин; переважання відкритих ділових контактів; політика «відчинених дверей»; створення малих робочих груп для вирішення проблем.
2	«Обличчям до споживача»	Головна мета – прихильність споживача; активне залучення вищої ланки управління в проблеми; відданість всього персоналу ідеї якісного обслуговування; система перевірки та зворотних зв'язків, що постійно відпрацьовується.
3	Самодостатність та підприємливість	Децентралізація підприємства; підтримка ініціатив співробітника; підтримка лідерів робочих груп; безперервний розвиток нових ідей; створення умов творчого розвитку.
4	Продуктивність – від людини	Переважання ідеї взаємозалежності кожного співробітника та результатів компанії загалом; розробка цілісної філософії піклування про співробітників; стимулювання особистих контактів та обговорення результатів роботи серед усіх співробітників.
5	Сучасні цінності	Розробка цінностей підприємства та усвідомлення їх значимості; формування привабливої системи переконання працівників; інтеграція фінансових цілей у основну стратегію компанії.
6	Відданість своїй справі	Вибір стратегій диверсифікації, заснованих на основних напрямках діяльності підприємства. Підвищення компетентності персоналу за допомогою розвитку суміжних областей. Наприклад, одного родового виду продукції до їх різновидів.
7	Проста форма – скромний штат управління	Не перевантажувати складними схемами керування компанією. Невеликий штат вищої управлінської ланки. Створення спеціалізованих відділів, які займаються певним продуктом.

Продовження таблиці 1.1

8	Свобода дій та жорстокість одночасно	Оптимальне поєднання єдності централізації та децентралізації. Жорсткість вимог керівництва у поєднанні з автономністю підрозділів. Розвиток в такий спосіб самодисципліни співробітників. Для успішного функціонування цієї ознаки необхідні регулятори поведінки, у ролі яких виступають цінності підприємства.
---	--------------------------------------	---

Джерело: складено автором за [21]

Сформована організаційна культура підприємства – важливий елемент у її функціонуванні та досягненні ефективності. Однак, організація, що має сильну внутрішню культуру, схильна ігнорувати сигнали із зовнішнього середовища. Змінюються умови зовнішнього середовища, внутрішні вимоги, і, отже, компанія має постійно формувати нові цілі та цінності, переглядати систему регулювання відносин, використовувати нові стратегії. Будучи надто консервативною, організаційна культура в такому разі може призвести до стратегічних помилок: прийняті раз і назавжди цінності гальмують доцільну зміну внутрішніх систем. Організаційна культура має не заважати, а допомагати вписуватися компанії в контекст суспільства та природи. Вона не має іншої мети крім гармонійного розвитку компанії [21].

Оскільки організаційна культура є комплексним явищем і стосується як об'єктів, так і суб'єктів управління, варто більш детально розглянути особливості її управлінських та соціально-психологічних компонентів з позиції умов господарювання підприємств [12]. В табл. 1.2 наведений зміст критеріїв організаційної культури підприємства в розрізі управлінського та соціально-психологічного підходу.

Таблиця 1.2 – Зміст критеріїв організаційної культури підприємства в розрізі управлінського та соціально-психологічного підходу

№ з/п	Критерій	Напрямок	
		Управлінський	Соціально-психологічний
1	Зміст організаційної культури	Організаційна культура – сукупність норм, цінностей, правил вирішення проблем, що поділяються більшістю членів організації і сприяють досягненню поставлених перед нею цілей	Організаційна культура – атмосфера, психологічний клімат організації, неформальна і невидима свідомість організації, яка впливає на поведінку її членів і сама формується під їхнім впливом
2	Призначення організаційної культури	Організаційна культура розглядається як атрибутивна характеристика організації і засіб пристосування до змін у зовнішньому середовищі	Організаційна культура розглядається як невід’ємна суть і характеристику функціонування малих груп
3	Функція організаційної культури	Організаційна культура – фактор стратегічного управління підприємством, розвиваючого управління персоналом, фактор адаптації підприємства до ринкових умов, підвищення конкурентоспроможності підприємства	Організаційна культура – фактор соціалізації індивідів, фактор впливу на членів організації в процесі трудової поведінки
4	Основний чинник формування організаційної культури	Засновник, керівник, лідер організації, зовнішнє середовище	Загальнолюдські, професійні, особистісні цінності, уявлення норми, правила
5	Основні прояви організаційної культури	Культура управління, культура умов праці, культура працівників, культура документації	Менталітет співробітників, соціально-психологічний клімат в організації

Джерело: складено автором за [5]

Формування організаційної культури підприємства відповідно до управлінського підходу передбачає реалізацію ряду первинних і вторинних механізмів.

Первинні механізми передбачають:

- застосування стандартів і критеріїв оцінки та контролю;
- формування особливостей поведінки лідерів у критичних обставинах та під час організаційних криз;
- розвиток способів і критеріїв розподілу ресурсів організації;
- формування стратегії розвитку організаційного навчання і наставництва;
- розроблення критеріїв, які визначають умови винагород та стягнень;
- визначення методик і критеріїв наймання, відбору, підвищення на посаді та звільнення працівників.

Вторинні механізми управлінського підходу передбачають:

- розвиток і оптимізацію структури і внутрішньої будови організації;
- формування організаційних систем і процедур;
- підтримка організаційних звичаїв та ритуалів;
- розроблення дизайну приміщень;
- збереження історії про важливі події та людей;
- формування концептуальних основ загальної організаційної філософії підприємства [43].

На відміну від управлінського соціально-психологічний підхід до розуміння організаційної культури ґрунтується не на досягненні економічного результату, а на налагодженні якісної системи співробітництва та взаємопорозуміння всередині малих груп. Визначальним при даному підході є психологічний мікроклімат та атмосфера в колективі, а ключовим індикатором розвитку є вплив кожного окремого індивіду на підтримку чи зміну організаційної культури підприємства [43].

Таким чином, більшість дослідників визначають організаційну культуру як систему загальноприйнятих принципів, керуючись якими співробітники всередині компанії ведуть професійну діяльність. Ці принципи є основними

відмітними ознаками, що надають компанії унікальність. Елементи організаційної культури регулюють відносини у соціумі відповідно до цінностей та традицій компанії. Організаційна культура сприяє розвитку лояльності всередині компанії та тому, що співробітник ототожнює себе з головними цілями компанії. Організаційна культура включає в себе морально-оціночні показники, прийняті у компанії. Культура організації є унікальною відмінністю, яка ідентифікує компанію над ринком.

1.2. Складові організаційної культури на підприємстві

Організаційну культуру можна також розглядати як стратегічний інструмент, за допомогою якого можливо орієнтувати підрозділи компанії задля досягнення спільних цілей, а також допомагати більшому прояву ініціативності робітників і створенню сприятливого психологічного клімату. Кожна категорія працівників повинна розуміти організаційну культуру. В загальному вигляді основні сутнісні характеристики організаційної культури наведені в Додатку А.

Отже, елементи (складові) організаційної культури [37, с. 640]:

- бачення розвитку компанії – напрямок, в якому рухається організація, її стратегічні цілі;
- цінності – що є найважливішим для компанії;
- традиції (історія) – звички, що склалися з часом;
- норми поведінки – етичний кодекс організації, в якому прописані правила поведінки у певних ситуаціях (наприклад, у McDonald's створили цілу інструкцію завтовшки 800 сторінок, у якій прописана буквально кожна можлива ситуація та схвалені керівництвом варіанти дій співробітників по відношенню один до одного та до клієнтів компанії);
- корпоративний стиль – зовнішній вигляд офісів компанії, інтер'єр, фірмова символіка, дрес-код співробітників;

- взаємини – правила, способи комунікації між департаментами та окремими членами колективу;
- віра та єдність команди задля досягнення певних цілей;
- політика ведення діалогу із клієнтами, партнерами, конкурентами;
- люди – співробітники, які поділяють корпоративні цінності компанії [15].

Внутрішня культура організації виконує низку важливих функцій, які, зазвичай, визначають ефективність підприємства.

В Додатку Б наведені основні фактори створення і вдосконалення організаційної культури.

Існують такі функції організаційної культури підприємства [30, с. 1027]:

1. Іміджева. Сильна внутрішня культура допомагає створювати позитивний зовнішній образ компанії та, як наслідок, залучати нових клієнтів та цінних співробітників.
2. Мотиваційна. Надихає співробітників на досягнення поставлених цілей та якісне виконання робочих завдань.
3. Залучна. Активна участь кожного окремого члена колективу у житті компанії.
4. Ідентифікуюча. Сприяє самоідентифікації співробітників, розвиває відчуття власної цінності та приналежності до команди.
5. Адаптивна. Допомагає новим гравцям команди швидко вливатись у колектив.
6. Управлінська. Формує норми, правила керування командою, підрозділами.
7. Системоутворююча. Робить роботу підрозділів системної, упорядкованої, ефективної.
8. Маркетингова. На основі цілей, місії та філософії компанії розробляється стратегія позиціонування на ринку. Більше того, корпоративні

цінності природно формують стиль комунікації з клієнтами та цільовою аудиторією.

Організаційна культура є досить широким і складним поняттям, існує багато підходів до його вивчення. Тому для опису організаційної культури було побудовано декілька моделей, серед яких найбільш розповсюдженими є: модель Харрісона, модель Т. Парсона, модель AGIL, модель Г. Хофстеда.

Модель Г. Харрісона розрізняє чотири типи організаційної культури. Для аналізу він вибрав процес розподілу влади, ціннісні орієнтації особистості, відношення індивіда в організації, структуру організації і характер її діяльності на різних етапах еволюції. Такі моделі організаційної культури рідко зустрічаються в чистому вигляді, але більшість організацій ближче всього за своєю культурою до якої-небудь з них [15]:

- організаційна культура, орієнтована на роль;
- організаційна культура, орієнтована на завдання;
- організаційна культура, орієнтована на людину;
- організаційна культура з орієнтацією на владу.

Ян Хармс наочно зобразив ці моделі у вигляді X-вікна, названого так на честь Г. Харрісона і Ч. Хенді, американського соціолога, який класифікував культури організацій за тими ж ознаками, що і Харрісон. Однак, на відміну від Г. Харрісона, Ч. Хенді говорить, що культури організацій розвиваються самостійно і в певному напрямі і в одній організації в процесі її еволюції можна простежити всі моделі культур. Так, на стадії зародження переважає культура влади, на стадії зростання – культура ролі, на стадії розвитку – може формуватися культура завдання або культура особистості. На стадії розпаду може бути використаний будь-який з чотирьох видів культур [49].

Інша модель, в якій в узагальненому вигляді представлений зв'язок між культурою і результатами діяльності організації належить американському соціологу Т. Парсон. Модель Т. Парсона розроблена на основі специфікації

певних функцій, які будь-яка соціальна система, в тому числі організація, повинна виконувати, щоб вижити і добитися успіху. Перші букви англійських назв цих функцій в аббревіатурі дали назву моделі – AGIL: adaptation (адаптація), goal-seeking (досягнення цілей), integration (інтеграція) і legiacy (легітимність) [19].

Суть моделі полягає в тому, що для свого виживання і процвітання будь-яка організація повинна бути здатна адаптуватися до постійно мінливих умов зовнішнього середовища, домагатися виконання поставлених нею цілей, інтегрувати свої частини в єдине ціле, і, нарешті, бути визнаною людьми та іншими організаціями.

По-перше, адаптивна культура – культура, здатна бути каталізатором змін, саме від цієї функції залежить здатність організації працювати в довгостроковому періоді. Цінності, підтримувані адаптивною культурою: довіру, схильність до ризику, підприємництво, креативність, інновації і т. д.

По-друге, культура повинна бути адекватна поставленим цілям. Організаційна культура повинна допомагати реалізувати обрану стратегію, досягати поставленої мети.

По-третє, оскільки адаптація до умов зовнішнього середовища вимагає від групи спільного вирішення завдань, група повинна мати здатність розвивати і підтримувати систему певних внутрішніх взаємин між своїми членами. Процес інтеграції – процес створення та розвитку групи відбувається одночасно з процесами вирішення проблем і досягнення заданих цілей.

По-четверте, культура повинна розділятися більшістю співробітників, а діяльність організації повинна бути законною і визнаною суспільством [17].

В Додатку В наведена характеристика чинників організаційної культури підприємства.

Модель AGIL виходить з того, що цінності організаційної культури є найбільш важливими засобами (інструментами) реалізації функцій цієї моделі.

Якщо колективні вірування в організації та цінності допомагають їй адаптуватися, досягти цілей, об'єднатися і довести свою корисність людям та іншим організаціям, то очевидно, що така культура буде впливати на досягнення успіху даної компанії [15].

Ще одна модель представлена австрійським ученим Г. Хофстедом. Модель Г. Хофстеда побудована на порівнянні культури різних країн за наступними чотирма параметрами [8]:

- індивідуалізм / колегіальність (IND). Індивідуалізм передбачає, що людина діє виходячи зі своїх власних інтересів, а також інтересів найближчих до нього людей. Колективізм, навпаки, виходячи з того, що кожна людина за народженням або по роботі належить до більш-менш згуртованої групи і не може вважати себе вільним від неї. Змінні IND пов'язані з економічними, географічними і демографічними індикаторами;

- зона влади (PDI). Сфера розповсюдження влади як елемента культури визначається простором, в межах якого навіть найменш наділений владою індивідуум у групі усвідомлює нерівноправність у розподілі влади і вважає його нормальним станом речей. Слід зазначити, що нерівноправ'я присутня у всіх культурах, хоча готовність лояльного ставлення до нього в різних культурах неоднакова. Індекс вимірювання масштабу влади PDI виявляє примітні зв'язку з географічним положенням, кількістю населення, добробутом країни і політичним становищем;

- зниження (усунення) невизначеності (UIA). Ця характеристика вказує на ступінь прагнення людей уникнути ситуацій, в яких вони відчувають себе невпевнено. Невпевненість породжує страх. Громадські правила, приписи, норми поведінки покликані допомагати членам організації і суспільства в зниженні непевності та невизначеності. Для організацій слабке прагнення до усунення невизначеностей означає наявність малої кількості написаних правил, низьку стандартизацію та спеціалізацію;

– мужність / жіночність (MAS). Індекс мужності демонструє, наскільки суспільство віддає перевагу чоловічим цінностям в порівнянні з жіночими. Синонімами мужності є самоствердження, успішність, матеріальний успіх, конкуренція, честолюбство. Жіночність, навпаки, визначається сигналізує перевагою професійної безпеки, підтриманням соціальних контактів, а також якості життя [3].

Зонненфельд Дж. виділяє чотири типи культур: «бейсбольна команда», «клубна культура», «академічна культура», «оборонна культура». Кожна з культур має різний вплив на організацію та кар'єру працівників.

1. «Бейсбольна команда» (Baseball team Culture) розглядає працівників як важливу складову організації, співробітники відіграють головну роль в діяльності підприємства. Такий тип організаційної культури передбачає високий рівень соціального та економічного стимулювання працівників і створення найсприятливіших умов роботи, а саме – забезпечення безкоштовного харчування, надання фінансових бонусів, оплата позаробочих розваг, оплата курсів підвищення кваліфікації, саморозвитку персоналу та інше. Компанія Google декілька років поспіль очолює список найкращих роботодавців світу та є найпоказовішим прикладом високого розвитку типу організаційної культури «Бейсбольна команда» й ефективного рівня мотивації співробітників [24].

2. «Клубна культура» (Club Culture) виставляє до працівників вимоги щодо їх високого рівня кваліфікації та компетенції. Відбір персоналу здійснюється з дотриманням найвищих вимог і передбачає проведення попередніх перевірок, зібрання рекомендацій та відгуків з попередніх місць роботи. Прикладом застосування клубної культури можуть бути спеціальні військові та поліцейські підрозділи, особливості роботи яких вимагають високої уваги та наявності практичного досвіду.

3. «Академічна культура» (Academy Culture) передбачає поступовий кар'єрний ріст працівників усередині компанії в межах одного підрозділу. У таких компаніях неможливий перехід між різними відділами, оскільки компанії стимулюють жорстку спеціалізацію співробітників із підвищенням їх професіоналізму до максимального рівня. Прикладом є заклади охорони здоров'я, коли лікарі працюють в межах одного обраного напрямку протягом усього кар'єрного періоду.

4. «Оборонна культура» («фортеця») (Fortress Culture) застосовується на підприємствах, які працюють в складних мінливих умовах зовнішнього середовища й потребують постійного перегляду штатної структури свого персоналу. Прикладом таких компаній є брокерські компанії та маркетингові компанії [24].

У системі управління вітчизняних підприємств досить складно виділити чіткі види організаційної культури, але серед науковців найбільш поширені такі її види:

1. «Культура влади» ґрунтується на принципах чіткої ієрархії та підвищення по кар'єрних сходинках за визначеними критеріями. Така організаційна культура спрямована на формування особливо важливої ролі керівника в діяльності підприємства, який повинен бути наділений лідерськими якостями та здібностями. Цей вид організаційної культури зустрічається на малих підприємствах, де кількість співробітників не перевищує 30 осіб.

2. «Рольова культура» характеризується чітким функціональним розподілом ролей та підрозділів. Даний тип культури передбачає встановлення чітких правил і стандартів діяльності та чіткого їх дотримання. Джерелом влади у такій організаційній культурі є не особисті якості керівника, а його місце в ієрархічній структурі. Така організація здатна успішно працювати тільки в стабільному середовищі.

3. «Культура завдань» орієнтована на вирішення поставлених конкретних завдань і реалізацію проєктів. Найчастіше такий тип культури зустрічається на підприємствах з управлінською структурою матричного типу. Як правило, це компанії у сфері ІТ-технологій та консалтингу.

4. «Культура особистості» спрямована на виявлення індивідуальних якостей персоналу та досягнення індивідуальних цілей. Такий тип культури застосовується на підприємствах, де високий рівень індивідуальної відповідальності персоналу, а саме – науково-дослідні інститути, конструкторські бюро, журналістика [21].

Під час вивчення організаційної культури конкретної організації важливо забезпечити достовірність одержуваної інформації. Цьому сприяє використання цілого комплексу методів, де анкетування працівників може відігравати найважливішу роль. Воно може бути використане для вивчення особливостей організаційної культури та корпоративного клімату різних компаній.

Разом з офіційною чи формальною структурою спілкування, що відображає раціональну, нормативну, обов'язкову сторону людських взаємин, у будь-якій соціальній групі завжди є психологічна структура неофіційного чи неформального порядку, що формується як система міжособистісних відносин, симпатій та антипатій. Особливості такої структури багато в чому залежать від ціннісних орієнтацій учасників, сприйняття та розуміння їх один з одним, взаємооцінок та самооцінок [13].

Таким чином, якщо в організації необхідно провести «культурні зміни», то для початку необхідно вивчити і виміряти організаційну культуру, що склалася. Це можна зробити за допомогою різних методів оцінки ефективності організаційної культури. Безпосередньо ефективність організаційної культури залежить від ряду факторів. А саме від того, яким чином керівництво встановить робочу атмосферу та комунікаційні засади між працівниками на кожному рівні організаційної культури.

Важливу роль відіграє підтримання організаційної культури топ-менеджерами підприємства та його власниками, тобто вимоги для працівників не повинні мати виключення. Проте надалі культура залежить від самого працівника, його ставлення до своєї праці, робочого місця та компанії в цілому, а також ставлення до своїх співробітників. Інакше кажучи, організаційна культура ефективно функціонує за умови розуміння та підтримання її засад усіма ланками організаційної структури підприємства.

1.3. Вплив корпоративної культури на діяльність підприємства

Не можна не відзначити той факт, що організаційна культура прямо впливає на те, наскільки ефективно здійснюють свою діяльність компанія та її співробітники.

Очевидно, що чим більш продуманою та грамотною є організаційна культура, чим більше її приймають співробітники компанії, тим ефективніша діяльність усієї компанії в цілому, у всіх аспектах своєї діяльності.

Корпоративна культура впливає на співробітників і модифікує їхню поведінку під загальноприйнятими цінностями. Таким чином, організації власними силами, незалежно від виду вироблених товарів та послуг, мають соціокультурну цінність, яка врешті-решт забезпечує їм довготривале визнання та імідж. Сильна організаційна культура допомагає компанії залишитися у бізнесі навіть у складні кризові ситуації чи при зміні напрямів діяльності [11].

При цьому не можна не відзначити таку серйозну проблему, як грамотне обґрунтування ефективності того потенціалу корпоративної культури, який використовується для надання позитивного впливу на кінцеві результати компанії.

Корпоративна культура лежить в основі норм організаційної поведінки, прийнятих на даному підприємстві. Кожне підприємство розробляє набір правил і розпоряджень, керуючих повсякденною поведінкою співробітників на своєму робочому місці. Поки нові співробітники не освоюють ці правила, вони не зможуть стати повноцінними членами організації. Культура підприємства проявляється у підтримці зв'язків із постачальниками і споживачами, як і зовнішньому вигляді своєї продукції, змісті реклами, у вигляді співробітників, в інтер'єрі приміщення та багато в чому іншому [23].

Позитивна корпоративна культура підприємства сприяє:

- довгостроковому розвитку організації;
- зміцненню морально-психологічного клімату;
- збереженню ринкової конкурентоспроможності організації;
- постійному зростанню організації;
- зміцненню соціально-економічної стабільності;
- збільшенню прибутку організації.

Отже, організаційна культура – це система матеріальних і духовних цінностей і переконань, що відображають індивідуальність даної організації, що впливають на поведінку персоналу і діяльність організації в цілому. Ядром організаційної культури, безсумнівно, є цінності, з урахуванням яких виробляються і форми поведінки у організації.

Саме цінності, що поділяються та декларуються засновниками та найбільш авторитетними членами організації, найчастіше стають тією ключовою ланкою, від якої залежить згуртованість співробітників, формується єдність поглядів та дій, а, отже, забезпечується досягнення цілей організації.

Вплив корпоративної культури на ефективність діяльності організації можна визначити її відповідністю до загальної стратегії компанії. Фахівці виділяють чотири основні підходи до вирішення проблеми несумісності стратегії організації та її корпоративної культури:

1. Корпоративна культура стає серйозною перешкодою на шляху ефективного втілення в життя обраної стратегії та ігнорується.

2. Підстроювання системи управління під існуючу в організації культуру.

3. Робляться спроби здійснити зміни корпоративної культури так, щоб вона підходила для обраної стратегії [44].

Такий підхід є найскладнішим, що потребує великих витрат – як фінансових, і тимчасових. Проте ситуація часом складається в такий спосіб, коли довготривалість успіху організації можна досягти лише застосуванням цього підходу.

4. Стратегія зазнає змін, переслідуючи мету, підлаштовується під існуючу в організації корпоративну культуру.

Тут виділяються два способи впливу корпоративної культури на діяльність організації:

- Корпоративна культура і поведінка взаємно впливають одна на одну;
- Мета впливу корпоративної культури не стільки те, що роблять люди, як те, як вони це роблять [9].

Будується цей підхід на визнанні наявних перешкод, які створює корпоративна культура для виконання бажаної стратегії та пошуку інших шляхів подолання цих бар'єрів без серйозної зміни самої стратегії.

Корпоративна культура підвищує стійкість компанії через додання їй більшої гнучкості. Вона визначає спосіб дій, що дозволяє співробітникам швидко і адекватно реагувати на несподівані події.

Успіх підприємства більшою мірою залежить від позитивності корпоративної культури, ніж багатьох інших чинників організації. Позитивні корпоративні культури полегшують комунікацію та процес прийняття рішень, спрощують співпрацю на основі довіри. Найбільш важливим фактором

позитивної корпоративної культури є її неформальний вплив на молодих працівників, опосередкований розвиток їх особистих та професійних якостей через працюючі правила та норми, носієм яких є персонал, його провідні фахівці та досвідчені «кадрові» працівники [44].

Специфіка корпоративної культури як форми існування полягає в тому, що, відображаючи реальну ситуацію, вона особливо акцентує тенденції її зміни. Механізми впливу корпоративної культури на діяльність підприємства полягають у тому, що працівники прогнозують розвиток ситуації, щодо чого вони оцінюють та вибудовують моделі своєї поведінки. Реалізуючи їх у діяльності, вони посилюють ті чи інші тенденції та створюють таким чином адекватні їм ситуації. Зміст корпоративної культури визначається ступенем особистісної значущості професійно-трудової діяльності більшості співробітників.

Особистісно-значущою є діяльність, за допомогою якої працівник може реалізувати та розвивати свої здібності, необхідні особисто для нього, виходячи із загального контексту його індивідуальної життєдіяльності: так само особистісно-значущою буде реалізація суб'єктивного ставлення до дійсності, що відображає його специфічний спосіб життєдіяльності [47].

Позитивна корпоративна культура формує цінність професійно-трудової діяльності як способу реалізації цінності саморозвитку та суб'єктності, а також цінність підприємства як умови реалізації такого роду способу. Негативна культура відбиває ситуацію, коли діяльність конкретному підприємстві різною мірою вигідна, проте, не цінна співробітника з погляду його саморозвитку і самореалізації. За позитивної культури співробітник сприймає себе частиною підприємства, вірить у те, що його діяльність впливає на загальну результативність діяльності підприємства.

Усвідомлюючи особисту відповідальність за загальний продукт спільної діяльності, працівник прагне сумлінно виконувати свої виробничі обов'язки, це

формує його норму поведінки. Працівники налаштовані на творчість, пошук оптимальних способів здійснення своєї діяльності. Формується відповідальність працівника за якість продукту, що виробляється ним, зростає його зацікавленість у його підвищенні. Все це створює атмосферу захопленості своєю працею [35].

Успішність працівника в результаті стає підставою для успішної діяльності підприємства. Відчуттям взаємоадекватності індивідуальних і колективних критеріїв своєї цінності.

Досягається самоповага та повага з боку колег. Міфи позитивної корпоративної культури повинні відображати тенденції розвитку сфери цінностей організації, тоді вони орієнтуватимуть співробітників на побудову відповідних їм моделей поведінки, реалізація яких стимулюватиме ефективність діяльності підприємства [27].

Вплив організаційної культури на конкурентоспроможність організації проявляється у формуванні позитивної репутації та привабливого іміджу фірми та виробленої продукції серед споживачів та ділових партнерів. Організаційна культура, орієнтована на інновації, підвищуючи трудовий потенціал працівників, формує інтелектуальну власність організації, чим підвищує конкурентоспроможність фірми за рахунок наявності унікальних розробок, технологій, продукції. На сьогоднішній день доведено той факт, що діяльність HR-відділу корелює з економічними результатами компанії. Організації, в яких активно просуваються інтереси HR-відділу в галузі лідерства, роботи з талантами, розвивається культура, стратегія управління персоналом інтегрована та співвідноситься зі стратегічними цілями компанії, показували кращі фінансові результати, на відміну від компанії, де все вищесказане не наділяється належною увагою з боку керівництва чи ця увага відсутня зовсім [27].

Таким чином, при вмілому використанні корпоративної культури можна привести підприємство до успіху, процвітання та стабільності, а при невмілому

можливі протилежні результати. Отже, корпоративну культуру необхідно вивчати, стежити за її формуванням, удосконалювати та регулювати її зміни. Вона має стати органічною частиною всього підприємства, бути адекватною до сучасних вимог, продиктованими економічним та технологічним розвитком, специфікою українського законодавства та менталітету, а також специфікою конкретного підприємства, вона має сприяти досягненню поставлених цілей, а отже, підвищення ефективності діяльності підприємства.

РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА І АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ТОВ «АГРО-КЛАС»

2.1. Організаційно-економічна характеристика досліджуваного підприємства

Досліджуваним підприємством є Товариство з обмеженою відповідальністю «Агро-Клас». Код ЄДРПОУ – 30926286. Дата реєстрації – 24.04.2000. Керівник підприємства – Гура Анатолій Юрійович. Місцезнаходження – Україна, 69071, Запорізька обл., місто Запоріжжя, вул. Чарівна, будинок 34, приміщення 36.

Види діяльності підприємства:

- 01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур;
- 01.61 Допоміжна діяльність у рослинництві;
- 46.21 Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин;
- 46.39 Неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами.

В підприємства дійсне свідоцтво ПДВ. Індивідуальний податковий номер: 309262808303. Дата реєстрації: 01.09.2006.

Підприємство є платником єдиного податку на 4-й групі спрощеної системи оподаткування. Платниками єдиного податку 4 групи можуть бути сільськогосподарські товаровиробники – юридичні особи незалежно від організаційно-правової форми, у яких частка с/г товаровиробництва за попередній податковий (звітний) рік дорівнює або перевищує 75%. А також

фізичні особи-підприємці, які здійснюють свою діяльність виключно в межах фермерського господарства, за умови виконання сукупності таких вимог:

- здійснюють виключно вирощування, відгодовування сільськогосподарської продукції, збирання, вилов, переробку такої власновирощеної або відгодованої продукції та її продаж;
- провадять господарську діяльність (крім постачання) за місцем податкової адреси;
- не використовують працю найманих осіб;
- членами фермерського господарства такої фізичної особи є лише члени її сім'ї у визначенні ч. II ст. 3 Сімейного кодексу України;
- площа сільськогосподарських угідь та/або земель водного фонду у власності та/або користуванні членів фермерського господарства становить не менше двох гектарів, але не більше 20 гектарів.

ТОВ «Агро-Клас» веде господарську та виробничу діяльність по всіх напрямках, що не заборонені діючим законодавством. Господарство несе відповідальність за екологічну чистоту наданих ним послуг, виконаних робіт та товарів.

Форма власності – приватна. Підприємство в основному вирощує продукцію рослинництва. Підприємство створене з метою виробництва сільськогосподарської продукції, її переробки, зберігання і реалізації, а також задоволення суспільних потреб громадян, економічних і соціальних інтересів засновника та працівників підприємства.

ТОВ «Агро-Клас» самостійно визначає облікову політику; розробляє систему і форми внутрішньогосподарського (управлінського) обліку, звітності і контролю господарських операцій, визначає права працівників на підписання бухгалтерських документів; затверджує правила документообігу і технологію обробки облікової інформації. ТОВ «Агро-Клас» самостійно визначає

перспективи розвитку, планує та здійснює свою діяльність, виходячи з попиту на продукцію, що воно виробляє, виходячи з проблем забезпечення розвитку.

Основу планів становлять завдання, поставлені перед господарством, та договори/контракти, укладені на виконання будь-яких робіт та послуг із споживачами, замовниками, постачальниками. Господарські відносини ТОВ «Агро-Клас» з партнерами в сферах діяльності формуються на основі договору. ТОВ «Агро-Клас» у виборі предмету договору, визначенні обов'язків та умов господарських взаємовідносин.

Серед матеріальних умов, необхідних для життя людей, земля має особливе значення. Земельні ресурси – національне багатство нашої країни, важлива умова життя і діяльності суспільства, матеріальна основа розвитку сільського господарства, база для розміщення і функціонування усіх галузей народного господарства.

Тому найбільш повне і раціональне використання землі для виробництва продукції є найважливішим завданням сільського господарства.

Підприємство в основному вирощує таку продукцію рослинництва, як соя, пшениця, ріпак. Підприємство створене з метою виробництва сільськогосподарської продукції, її переробки, зберігання і реалізації, а також задоволення суспільних потреб громадян, економічних і соціальних інтересів засновника та працівників підприємства.

ТОВ «Агро-Клас» здійснює свою діяльність у відповідності до Конституції України, Цивільного кодексу, Господарського кодексу України, Законів України «Про підприємництво», «Про господарські товариства», «Про власність», інших законодавчих і нормативно-правових документів та міжнародних договорів.

У разі перевищення обсягу доходів, визначених ПКУ для перебування на спрощеній системі оподаткування для 4-ї групи, такі платники зобов'язані сплатити у поточному році податок у розмірі, що розраховується виходячи з

25% річної суми податку за кожний квартал та з наступного податкового (звітного) кварталу перейти на застосування ставки єдиного податку, визначеної для платників єдиного податку 3-ї групи, або відмовитися від застосування спрощеної системи оподаткування.

Платники єдиного податку 4-ї групи, в т. ч. ТОВ «Агро-Клас», використовують РРО/ПРРО з 01.01.2021 року у разі перевищення обсягу доходів 220 МЗП (станом на 2022 р. – 1474000 грн).

ТОВ «Агро-Клас» забезпечує надання статистичної звітності до органів державної статистики в обсягах та у термін, передбачений законодавством України. Службові особи ТОВ «Агро-Клас» несуть відповідальність за порушення державної звітності згідно з чинним законодавством.

«Сільськогосподарські товаровиробники – юридичні особи, які є платниками єдиного податку 4-тої групи, згідно з положеннями пункту 297.1 статті 297 Податкового кодексу України звільняються від обов'язку нарахування, сплати та подання податкової звітності з таких податків і зборів:

- податку на прибуток підприємств;
- податку на додану вартість з операцій з постачання товарів, робіт та послуг, місце постачання яких розташоване на митній території України, крім податку на додану вартість, що сплачується платниками єдиного податку четвертої групи;
- податку на майно (в частині земельного податку), крім земельного податку за земельні ділянки, що не використовуються платниками єдиного податку четвертої групи для ведення сільськогосподарського товаровиробництва;
- рентної плати за спеціальне використання води платниками єдиного податку четвертої групи».

Згідно з п. 297.2 ст. 297 ПКУ нарахування, сплата та подання звітності з податків і зборів інших, ніж зазначені у п. 297.1 ст. 297 ПКУ, здійснюються платниками єдиного податку в порядку, розмірах та у строки, встановлені ПКУ.

Також ТОВ «Агро-Клас», крім РРО, має розрахунковий рахунок в АТ «Приватбанк» та АТ «Креді Агріколь Банк», куди отримує виручку від продажу сільськогосподарських культур та проданих продуктів сільського господарства.

На рис. Г.1 (див. Додаток Г) наведена організаційна структура ТОВ «Агро-Клас». Голова ТОВ «Агро-Клас» має право:

- діяти від імені підприємства, представляти його на всіх підприємствах, в установах та організаціях;
- укладати господарські та інші угоди;
- видавати доручення;
- відкривати рахунки в банках;
- користуватися правом розпорядження коштів підприємства, накладати на працівників стягнення відповідно до законодавств;
- в межах своєї компетенції видавати накази та інші акти, давати вказівки, обов'язкові для всіх підрозділів та працівників підприємства;
- вирішувати інші питання, віднесені законодавством, сільською радою, статутом підприємства і цим контрактом до компетенції Керівника.

Голова товариства укладає трудові договори з працівниками підприємств відповідно до чинного законодавства. Голова товариства несе повну юридичну, адміністративну та кримінальну відповідальність за діяльність і дії всіх своїх підлеглих, займає провідну роль на підприємстві. Йому підпорядковуються усі на підприємстві. Він займається плануванням діяльності фірми, будівництвом стратегії, переговорами з партнерами та іншими функціями.

Підсобний робітник виконує підсобні та допоміжні роботи на виробничих ділянках та будівельних майданчиках, складах, базах, коморах тощо.

Бухгалтер відповідає за ведення бухгалтерського обліку та податкового обліку на підприємстві. Несе адміністративну та кримінальну відповідальність за правильність ведення обліку. Систематизує всі дані зводячи їх в звіти по підприємствам. Веде всі розрахунки з постачальниками і замовниками, нараховує зарплату. Начальник фінансового відділу здійснює контроль за виконанням фінансового плану і бюджету, плану реалізації продукції, плану з прибутків та іншими фінансовими показниками, за припиненням виробництва продукції, яка не має збуту, правильними витратами коштів та цільовим використанням власних і позичених обігових коштів.

ТОВ «Агро-Клас» має у своєму складі такі служби: агрономічна служба; обліково-економічна служба; інженерно-технічна служба. Також до складу підприємства входить головний інженер, головний бухгалтер, автомеханік, енергетик, завскладом, агроном, економіст, бригадири. На рис. 2.1 наведена структура управління ТОВ «Агро-Клас».



Рис. 2.1. Організаційна структура управління ТОВ «Агро-Клас»

Структура управління підприємством є лінійна, за якою існують прозорі та прості зв'язки між підрозділами, проте існують високі вимоги до керівника, який повинен мати різнобічні знання та досвід з усіх функцій управління і сфер діяльності, що водночас обмежує його можливості ефективно управляти організацією.

Управління фермерським господарством здійснює його голова, який представляє його перед органами державної влади, підприємствами, установами, організаціями та окремими громадянами чи їх об'єднаннями.

Головний бухгалтер забезпечує повний облік і контроль коштів, товарноматеріальних цінностей і основних засобів, а також своєчасне відображення в бухгалтерському обліку операцій, пов'язаних з їх рухом.

ТОВ «Агро-Клас» в 2021 р. займалося вирощуванням таких видів сільськогосподарської продукції: соя, соняшник, пшениця озима, ячмінь озимий, ячмінь ярий.

Таблиця 2.1 – Динаміка основних виробничих ресурсів в ТОВ «Агро-Клас»

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2021 р. до 2019 р.	
				%	+/-
Сільськогосподарські угіддя, га	3221	3313	3641	13,04	420
з них: - рілля, га	2466	2682	3102	25,79	636
Питома вага ріллі в сільськогосподарських угіддях, %	76,56	80,95	85,20	8,64	-
Приходиться на одного середньорічного працівника ріллі, га	411,0	383,1	443,1	7,82	32,14
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	19	18	19	0,0	0
Середньорічна вартість активів, тис. грн.	4662,6	4867,2	8242,7	76,78	3580,1
Велика рогата худоба, голів	-	-	-	-	-
в т. ч. корови, голів	-	-	-	-	-
Свині, голів	-	-	-	-	-
Поголів'я овець, голів	-	-	-	-	-
Капіталоозброєність, тис. грн.	777,10	695,31	1177,53	51,53	400,43
Капіталозабезпеченість, тис. грн.	1,45	1,47	2,26	56,39	0,82

Джерело: розраховано автором

Таким чином, сільськогосподарські угіддя зростають з кожним роком, разом з цим, зростає питома вага ріллі в сільськогосподарських угіддях. Позитивним є те, що зросла суттєво капіталоозброєність, а також капіталозабезпеченість. Загалом, за наведений період ТОВ «Агро-Клас» стало більш забезпеченим основними виробничими ресурсами. В табл. 2.2 наведені обсяги виробництва основних видів продукції підприємства.

Таблиця 2.2 – Обсяги виробництва основних видів продукції в ТОВ «Агро-Клас», ц

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2021 р. у % до 2019 р.
Соя	58,21	57,56	61,33	5,36
Соняшник	31,12	37,86	53	70,31
Пшениця озима	45,56	50,77	61,09	34,09
Ячмінь озимий	57,88	66,38	68,69	18,68
Ячмінь ярий	12,21	15,67	16,27	33,25
Всього	204,98	228,24	260,38	27,03

Джерело: розраховано автором

Отже, найбільше підприємство виростило ячменя озимого, сої та пшениці озимої. В 2021 р. порівняно з 2019 р. загальний обсяг виробництва зріс на 27%, що свідчить про збільшення обсягів виробництва.

Також проведемо аналіз ефективності використання основних виробничих ресурсів ТОВ «Агро-Клас».

Таблиця 2.3 – Ефективність використання основних виробничих ресурсів в ТОВ «Агро-Клас»

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2021 р. у % до 2019 р.
Вироблено на 1 га с.-г. угідь товарної продукції, тис. грн.	1,15	1,28	1,23	6,90
Вироблено на 1 працівника товарної продукції, тис. грн.	618,62	606,17	640,74	3,58

Продовження табл. 2.3

Чистий прибуток, тис. грн. (+/-)	199,3	217,7	601,5	201,81
Вироблено товарної продукції на 1 грн. активів, грн.	0,80	0,87	0,54	-31,65
Отримано чистого прибутку на 1 грн. активів, грн.	0,04	0,04	0,07	70,72
Отримано чистого прибутку на 1 працівника, тис. грн.	33,22	31,10	85,93	158,69
Рентабельність, %	5,37	5,13	13,41	8,04

Джерело: розраховано автором

Таким чином, ефективність діяльності підприємства в 2021 р. зросла порівняно з 2019 р. за показником рентабельності, проте знизилась кількість виробленої товарної продукції на 1 грн активів. Чистий прибуток зріс більш ніж втричі, що свідчить про збільшення ефективності управління господарською діяльністю підприємства.

Отже, дане господарство найбільше продає продукції переробним підприємствам. ТОВ «Агро-Клас» є малим підприємством, яке здійснює вирощування стандартизованої сільськогосподарської продукції, а тому не здійснює експорт продукції. Можна стверджувати, що підприємство вирощує потрібну сільськогосподарську продукцію для населення, яка має попит на ринку, фінансово-господарський стан підприємства в цілому перебуває на задовільному рівні, в підприємства спостерігаються прибутки.

2.2. Оцінка і аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища організації

Внутрішнє середовище організації – це набір зрізів різних функціональних напрямів роботи, завдяки яким компанія здійснює свою діяльність, а також взаємодіє із зовнішнім середовищем.

Мета проведення аналізу внутрішнього середовища – виявити слабкі сторони організації, які відносяться до найбільш важливих, та впливають на підсумковий результат, і далі розробити план дій щодо коригування ситуації.

В табл. 2.4 наведена відомість про штатних працівників підприємства, що є одним з головних чинників внутрішнього середовища.

Таблиця 2.4 – Відомість про штатних працівників ТОВ «Агро-Клас» станом на 2021 р.

№	Посада/професія	Кількість штатних одиниць
1	Директор (сумісник)	1
2	Начальник фінансового відділу	1
3	Бухгалтер	1
4	Інженер з організації та нормування праці	1
5	Оператор комп'ютерного набору	1
6	Начальник цеху	1
7	Тракторист-машиніст сільськогосподарського виробництва	3
8	Водій автотранспортних засобів	1
9	Слюсар з ремонту сільськогосподарських машин та устаткування	1
10	Токар	1
11	Підсобний робітник	1
12	Комбайнер	3
13	Сторож	3

Джерело: складено автором

Отже, в 2021 р. було задіяно 19 штатних працівників, оскільки підприємство є невеликим. ТОВ «Агро-Клас» повністю забезпечує свої виробничі потреби в трудових ресурсах за рахунок власних штатних працівників у кількості 19 штатних одиниць.

Склад та структура витрат ТОВ «Агро-Клас» у відсотковому вираженні наведені на рис. 2.2:



Рис. 2.2. – Розподіл витрат ТОВ «Агро-Клас» в 2021 р., % до підсумку

Джерело: розраховано за даними звітності підприємства

Можна побачити, що найбільшу частку у витратах займають видатки на паливо (22%), а також на добрива, на запчастини та ремонт (19% та 20% відповідно). Суттєву частку у витратах займають видатки підприємства на здійснення посіву сільськогосподарських культур (14%). Витрати на заробітну плату складають 12% від усіх витрат підприємства, витрати на оренду землі – 5%. Амортизація складає 3% всіх витрат.

Підприємство сильно залежить від одного з покупців – ТОВ «Тесла», яке купує найбільше зернових та іншої сільськогосподарської продукції у даного підприємства. В табл. 2.5 наведена структура доходів підприємства від продажів продукції іншим підприємствам.

Таблиця 2.5 – Доходи від основних покупців сільськогосподарської продукції ТОВ «Агро-Клас» в 2021 р., % до підсумку

Компанія	Частка у доходах, %
ТОВ «Феросплавна компанія»	0,23
ФГ «Агробуд»	0,04
ПП «Фесенко»	0,15
ФГ «Токмацьке»	0,12
СФГ «Рубін»	0,04
ТОВ «Тесла»	79,71
ТОВ «Прометей»	3,00
ТОВ СП «НІБУЛОН»	15,42
ТОВ «Чингул»	0,02
Інші	1,27
Всього	100

Джерело: розраховано за даними звітності підприємства

Можна побачити, що продажі компанії ТОВ «Тесла» займають 79,71% від усіх доходів ТОВ «Агро-Клас». Також високий відсоток в доходах займають продажі ТОВ СП «НІБУЛОН» (15,42%). Всі інші підприємства займають незначну частку в доходах компанії. А тому, можна сказати про суттєву залежність даного підприємства від попиту двох великих підприємств ТОВ СП «НІБУЛОН» та ТОВ «Тесла». Це створює додаткові ризики для підприємства, оскільки настрої та попит цих компаній можуть змінитися, що може знизити прибутки ТОВ «Агро-Клас».

Таким чином, було визначено, що ТОВ «Агро-Клас» найбільше коштів витрачає на оплату пального, а також на добрива та запчастини. Загалом, підприємство має багато статей витрат, вони розподілені більш-менш рівномірно, але проблемою є те, що доходи підприємства залежать лише від двох великих компаній, оскільки їхній попит може з часом зменшитись, і доведеться шукати інших покупців.

Розробка стратегії фінансової підприємства сільськогосподарського трактується умовами існуючими. Умовою ключовою при цій розробці буде швидкість процесу трансформації макрофакторів економічного середовища. Також доцільно враховувати про умови, які не дозволяють оптимально формувати фінанси підприємства та керувати ними. До таких факторів слід віднести основні макроекономічні показники, темпи технологічних змін, постійні коливання станів фінансового та товарного ринків, нестабільність векторів економічного розвитку держави, недоліки методів регулювання фінансової складової діяльності в цілому. Стратегію фінансову слід розробляти, ґрунтуючись на всіх факторах макросередовища економіки, щоб не допустити зниження прибутковості діяльності компанії.

На рис. 2.3 наведена динаміка частки власного оборотного капіталу ТОВ «Агро-Клас» протягом 2019-2021 рр.

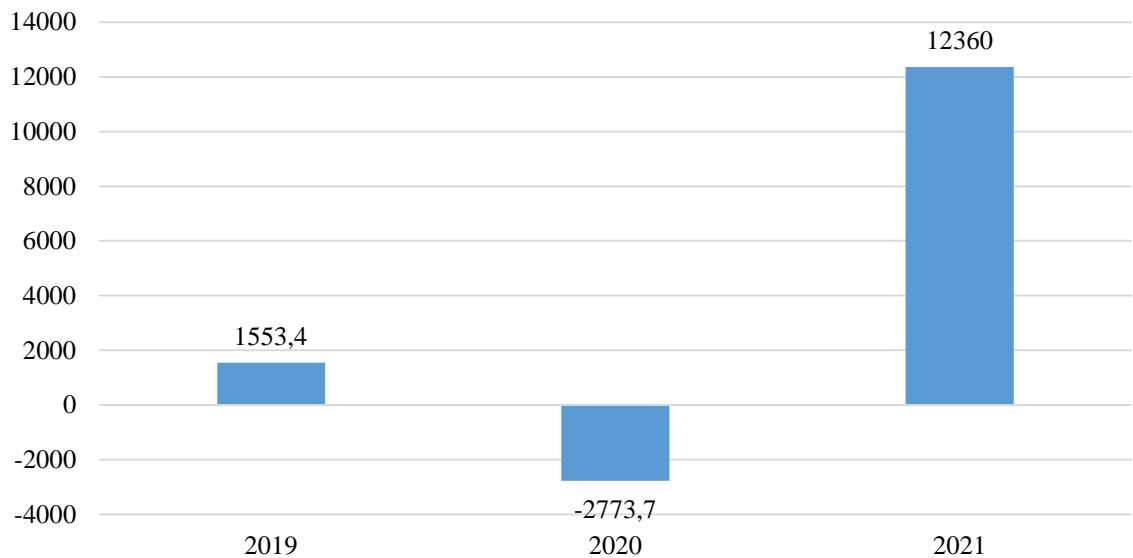


Рис. 2.3. – Динаміка частки власного оборотного капіталу ТОВ «Агро-Клас» протягом 2019-2021 рр., тис. грн

Джерело: складено за даними звітності підприємства

Таким чином, власний оборотний капітал ТОВ «Агро-Клас» в 2021 р. став додатним порівняно з 2020 р., що характеризує позитивні напрямки зміни фінансової стратегії підприємства. В 2020 р. цей показник був від'ємним, що свідчило про те, що основна діяльність фінансувалася більше за рахунок запозичених коштів, аніж власних. На рис. 2.4 наведено динаміку частки власного оборотного капіталу від загальних активів підприємства.

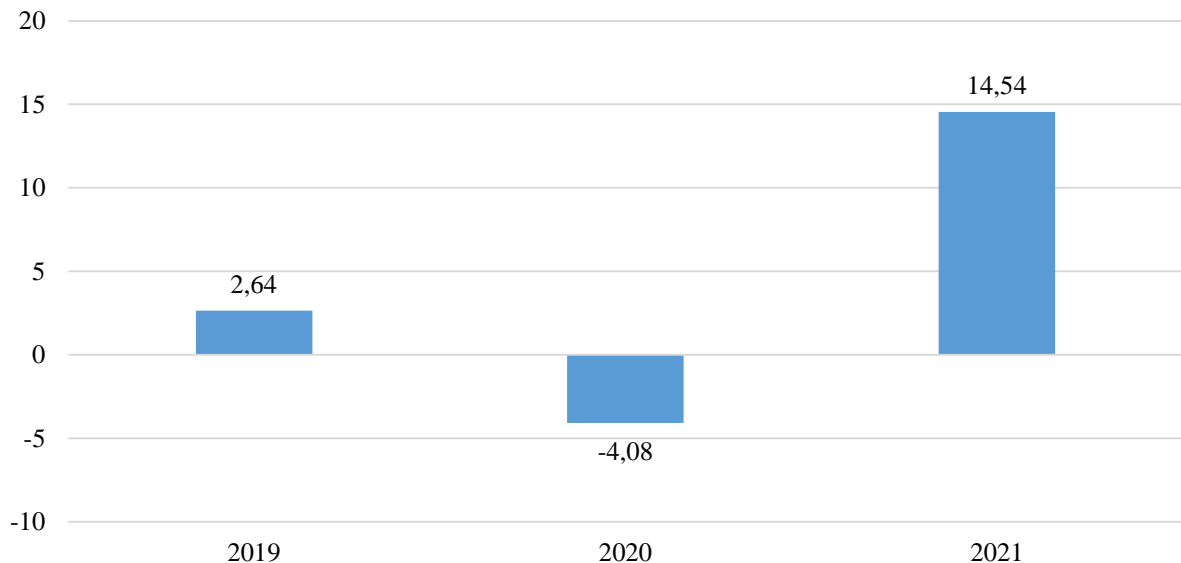


Рис. 2.4. – Динаміка частки власного оборотного капіталу від загальних активів ТОВ «Агро-Клас» протягом 2019-2021 рр., %

Джерело: складено за даними звітності підприємства

Можна побачити, що в 2020 р. суттєво покращилося фінансове становище підприємства, і більш ніж 14% загальних активів ТОВ «Агро-Клас» становив власний оборотний капітал.

Розрахунок показників довгострокової платоспроможності наведено в табл. 2.6. Коефіцієнт концентрації власного капіталу характеризує частку власників підприємства в загальній сумі коштів, авансованих у його діяльність. Що вищим є значення цього показника, то більше підприємство є фінансово стійким, стабільним і незалежним від зовнішніх кредиторів. Коефіцієнт

концентрації власного капіталу становить 0,48. Достатнім вважається значення показника не менше за 0,5, що свідчить про недостатність власного капіталу.

Таблиця 2.6 – Розрахунок показників довгострокової платоспроможності ТОВ «Агро-Клас»

№	Показники	Методика розрахунку	2020	2021
1	Коефіцієнт концентрації власного капіталу	Власний капітал/ Сума активів	0,4	0,48
2	Коефіцієнт концентрації запозиченого капіталу	Довгострокові зобов'язання+ Поточні зобов'язання/ Сума активів підприємства	0,6	0,52
3	Співвідношення запозиченого та власного капіталу	Довгострокові зобов'язання + Поточні зобов'язання/ Власний капітал	1,52	1,07

Джерело: розраховано за даними звітності підприємства

Співвідношення запозиченого й власного капіталу показує, скільки гривень запозичених коштів припадає на 1 гривню власного капіталу. Можна побачити, що сума запозиченого капіталу дещо вища за суму власного капіталу, що є задовільним для підприємства, оскільки воно існує майже в рівній мірі за рахунок власних та запозичених коштів. Залучений капітал в 2021 р. перевищив власний капітал на 7%, хоча в 2020 р. ситуація була навіть гіршою (перевищення на 52%).

В табл. 2.7 наведені показники рентабельності ТОВ «Агро-Клас».

Таблиця 2.7 – Показники рентабельності ТОВ «Агро-Клас»

№	Показники	Методика розрахунку	2020	2021
1	Рентабельність продажу	Чистий прибуток / Чистий дохід від реалізації	0,312	0,359
2	Рентабельність продукції	Чистий прибуток / Собівартість реалізованої продукції	0,499	0,620
3	Рентабельність активів	Чистий прибуток / (Активи на початок періоду + Активи на кінець періоду)	0,201	0,166
4	Рентабельність власного капіталу	Чистий прибуток / (Власний капітал на початок періоду + Власний капітал на кінець періоду)	0,505	0,343

Джерело: розраховано за даними звітності підприємства

Рентабельність продажів є одним з найважливіших показників ефективності діяльності компанії. Цей коефіцієнт показує, яку суму операційного прибутку одержує підприємство з кожної гривні проданої продукції [12]. ТОВ «Агро-Клас» мав додатну рентабельність, що свідчить про ефективне застосування своїх активів та невтрачену вигоду. Особливо суттєві прибутки підприємство отримало відносно собівартості реалізації (62%).

Можна стверджувати, що підприємство вирощує потрібну сільськогосподарську продукцію для населення, яка має попит на ринку, фінансово-господарський стан підприємства в цілому перебуває на задовільному рівні, в підприємства спостерігаються прибутки, проте переважає відносно висока частка заборгованості в структурі пасивів.

Проаналізуємо за моделями можливості банкрутства загрози для підприємства, наскільки воно схильне до банкрутства.

Таблиця 2.8 – Розрахунки для п'ятифакторної моделі Альтмана

Власний оборотний капітал / Загальна вартість активів	0,587
Нерозподілений прибуток / Загальна вартість активів	-0,025
Прибуток до виплати відсотків / Загальна вартість активів	-0,158
Балансова вартість власного капіталу / Позиковий капітал	0,06
Виторг від продажу / Загальна вартість активів	1,466

Джерело: розраховано автором

$$Z = 0,717 * 0,587 + 0,847 * (-0,025) + 3,107 * (-0,158) + 0,42 * 0,06 + 0,995 * 1,466 = 2,43.$$

З цього випливає, що існує середня загроза банкрутства, підприємство перебуває в «сірій» зоні. Фактично, підприємству загрожує банкрутство, якщо воно не здійснить санаційних заходів.

Тепер проаналізуємо ймовірність банкрутства за моделлю Терещенка.

Таблиця 2.9 – Розрахунки для універсальної дискримінантної функції Терещенка

Cash-flow / Зобов'язання	0,061
Активи / Зобов'язання	1,06
Загальний прибуток / Активи	-0,132
Прибуток від реалізації / Виручка від реалізації	0,282
Виробничі запаси / Виручка	0,038
Виручка від реалізації / Активи	1,466

Джерело: розраховано автором

$$Z = 1,5 * 0,061 + 0,08 * 1,06 + 10 * (-0,132) + 5 * 0,282 + 0,3 * 0,038 + 0,1 * 1,466 = 1,23.$$

Фактично, підприємству загрожує банкрутство, якщо воно не здійснить санаційних заходів. Відповідно, фінансова стратегія підприємства за такого стану може розглядатися як стратегія утримання свого стану, оскільки підприємство не перебуває в кризі за даними моделями, але й залишаються можливості банкрутства. Відповідно, діяльність підприємства має бути дещо більш ефективною.

Сьогодні стратегія фінансова виступає інструментом керування ресурсами фінансовими підприємства сільськогосподарського. Створення стратегії фінансової підприємства сільськогосподарського і контролювання її реалізації подальшої її є абсолютно необхідним рішенням, оскільки керування ресурсами фінансовими має носити характер системний, це дозволяє генерувати не лише економічно раціональну капіталу структуру, ризики мінімізувати, нарощувати доходність/прибутковість, а й сприяє досягненню цілей стратегічних розвитку підприємства сільськогосподарського. Варто зауважити, що стратегія фінансова ТОВ «Агро-Клас» є середньоєфективною, власний капітал від'ємних значень не набуває, проте залишаються деякі загрози збанкрутіти.

Проведемо аналіз сильних та слабких сторін підприємства, а також можливостей і загроз за допомогою методики SWOT-аналізу. SWOT-аналіз – це процес встановлення зв'язків між найхарактернішими для підприємства можливостями, загрозами, сильними сторонами (перевагами), слабкостями, результати якого в подальшому можуть бути використані для формулювання і вибору стратегій підприємства. Він проводиться з метою дослідження підприємства як господарюючої системи у певному ринковому середовищі.

Аналіз сильних та слабких сторін підприємства наведемо в табл. 2.10.

Таблиця 2.10 – Аналіз внутрішнього середовища ТОВ «Агро-Клас»
(SWOT-аналіз)

СИЛЬНІ СТОРОНИ		СЛАБКІ СТОРОНИ	
№	Параметр	№	Параметр
1	Охоплення декількох сегментів ринку	1	Відсутність чіткої маркетингової політики
2	Висока якість продукції	2	Велика кількість гравців – с.г. підприємств з потужними можливостями
3	Широкі канали збуту	3	Відсутність довіри національного споживача
4	Можливість інвестування в розвиток підприємства	4	Нерозвинена рекламна діяльність
5	Можливість розширення асортименту продукції		
МОЖЛИВОСТІ		ЗАГРОЗИ	
№	Параметр	№	Параметр
1	Ринок постійно зростає і динамічно розвиваються нові сегменти	1	Висока популярність підприємств-конкурентів
2	Збільшення обсягів продажу	2	Залежність від постачальників
3	Покращення ділової репутації за рахунок активної маркетингової стратегії	3	Високі валютні ризики
4	Розширення асортиментної політики	4	Насичення ринку аналогічними товарами
5	Розвинення рекламної діяльності		

Джерело: складено автором

Проведений SWOT-аналіз дозволив встановити зв'язки між сильними та слабкими сторонами підприємства і його можливостями та загрозами, а також визначити наступні резерви підвищення його конкурентоспроможності:

- розробка маркетингової стратегії для створення та підтримки ділової репутації;
- застосування рекламної політики;
- розширення обсягів реалізації за допомогою нових каналів збуту.

Визначимо основні чинники та їх силу впливу на підприємство ТОВ «Агро-Клас» (табл. 2.11).

Таблиця 2.11 – Фактори зовнішнього середовища (PEST-аналіз)

ТОВ «Агро-Клас»

ПОЛІТИЧНІ ЧИННИКИ (P)		
Чинник	Характер впливу	Середньозважена оцінка впливу
Податкова політика (тарифи та пільги)	Проблеми з податковою та митними системами може зумовити підвищення ціни на продукцію.	0,10
Антимонопольне та трудове законодавство		0,11
Законодавство з охорони навколишнього середовища		0,09
Свобода інформації та незалежність ЗМІ		0,02
Митна система		0,15
СОЦІАЛЬНО-КУЛЬТУРНІ ТА ДЕМОГРАФІЧНІ ЧИННИКИ (S)		
Рівень охорони здоров'я	Товари агропродовольчої галузі дуже чутливі до суспільної думки. Дуже важливу роль відіграє репутація підприємства.	0,03
Вимоги до якості продукції і рівню сервісу		0,04
Культура формування заощаджень і кредитування в суспільстві		0,01
Спосіб життя і звички споживання		0,01
Підсумок за групою		0,11
ЕКОНОМІЧНІ ЧИННИКИ (E)		
Темпи зростання економіки	У зв'язку з даними чинниками можуть виникнути додаткові витрати	0,11
Рівень інфляції і процентні ставки		0,14
Курси основних валют		0,21
Рівень наявних доходів населення		0,14
Кредитно-грошова і податково-бюджетна політика країни		0,07
Підсумок за групою		0,66

Продовження таблиці 2.11

ТЕХНОЛОГІЧНІ ЧИННИКИ (Т)		
Рівень інновацій розвитку галузі	Підприємцю необхідно відслідковувати нові напрямки виробництва продукції, що дозволять вдосконалити та диференціювати товари. Також необхідно враховувати витрати які відводяться на дослідження, регулювати їх розмір.	0,14
Витрати на дослідження і розробки		0,12
Доступ до новітніх технологій		0,08
Ставлення до високоякісних товарів		0,17
Підсумок за групою		0,6

Джерело: складено автором

Згідно з отриманими результатами PEST-аналізу можна сказати, що найбільший вплив на ТОВ «АГРО-КЛАС» мають економічні та технологічні фактори. Це можна пояснити тим, що підприємство залежить від вподобань споживачів та встановлену вартість на послуги. Також на бізнес впливає загальний рівень економічної ситуації в країні.

Основними конкурентами на ринку агропродукції для даного господарства є: «Кернел»; «UkrLandFarming»; «Agroprosperis»; «Harveast»; «Укрпромінвест Агро». Важливу роль в формуванні конкурентного середовища досліджуваного підприємства відіграють стейкхолдери. Стейкхолдер – ринковий суб'єкт, який має інтерес до діяльності підприємства чи до деяких напрямів його діяльності, але цей інтерес не базується на бажанні отримати чистий дохід.

Основними стейкхолдерами підприємства є:

- інвестори, що вкладають у компанію свій капітал з певною часткою ризику з метою отримання доходу;

- кредитори, котрі тимчасово надають підприємству позику в обмін надіякий наперед встановлений дохід і зацікавлені в інформації, що дозволяє їм визначити, чи будуть своєчасно здійснені виплати по кредиту;
- менеджери підприємства, оскільки фінансова інформація дозволяє зробити найбільш достовірну оцінку ефективності управління підприємством;
- працівники підприємства, зацікавлені в отриманні інформації про здатність підприємства своєчасно виплачувати зарплату, проводити пенсійні та інші виплати;
- постачальники, зацікавлені в інформації, що дозволяє їм визначити, чи своєчасно виплатять належні їм суми;
- споживачі (клієнти підприємства), зацікавлені в стабільності поставок, як наслідок фінансової респектабельності підприємства;
- суспільні і державні організації, оскільки від успішного функціонування підприємства залежить добробут економічної інфраструктури регіону.

Проведемо аналіз стейкхолдерів на підприємстві ТОВ «Агро-Клас», представлений в табл. 2.12.

Таблиця 2.12 – Аналітична характеристика стейкхолдерів ТОВ «Агро-Клас»

Стейкхолдери	Інтереси / потреби	Ранг влади стейкхолдера (1 – найменш вагомий)	Ранг залученості стейкхолдера (1 – найменш вагомий)
Постачальники	Збут продукції за найвигіднішою ціною відповідно до плану продажів	7	8
Клієнти	Задоволення власних потреб за рахунок продукції компанії	9	7

Продовження табл. 2.12

Конкуренти	Отримати зручні канали збуту для просування власної продукції	1	2
Банки	Надання послуг для компанії (відкриття розрахункового рахунку підприємства, а також карток для працівників, проведення міжнародних транзакцій)	4	4
ЗМІ	Створення позитивного іміджу компанії	5	6
Органи державної влади	Задоволення потреб держави, шляхом забезпечення реального національного доходу, дотримання вимог державних стандартів.	2	1
Директор	Максимізувати прибутки підприємства, організувати ефективну роботу компанії	8	10
Працівники	Отримання робочих місць, достойної заробітної плати, забезпечення усіма необхідними умова праці.	6	9
Контролюючі та регулюючі органи	Ведення діяльності відповідно до норм законодавства	3	3
Власник	Отримання прибутку та розширення бізнесу	10	5

Джерело: складено автором

Провівши аналіз можна сказати, що до основних стейкхолдерів підприємства належать: постачальники, працівники, клієнти (в тому числі контрагенти), директор.

Таким чином, нами було визначено, що ТОВ «Агро-Клас» є малим сільськогосподарським підприємством, яке стабільно працює на даному ринку. Підприємство протягом аналізованих років отримувало прибуток, проте за моделлю оцінки ймовірності банкрутства дана організація має середню загрозу банкрутства, а тому наявні недоліки в організації операційної діяльності.

Підприємство має в своєму штаті 19 працівників, і діє в умовах напруженої конкурентної боротьби, оскільки на ринку присутня велика кількість сільськогосподарських підприємств. Фінансовий аналіз підприємства показав прийнятну стратегію управління підприємством, яке піддається впливу таких зовнішніх чинників, як попит на продукцію, експортні умови, валютний курс, рівень оподаткування підприємств сільськогосподарської галузі, ціни на основні ресурси, які потрібні для виробництва агропродукції.

2.3. Оцінка корпоративної культури підприємства та її вплив на діяльність ТОВ «Агро-Клас»

Організаційна культура ТОВ «Агро-Клас» характеризує всю існуючу для підприємства систему відносин для людей, розподіл влади, стиль управління, кадрові питання, визначення перспектив розвитку. Досягнутий рівень культури може допомогти підприємству грамотно працювати, відсутність культури, навпаки, перешкоджатиме нормальної реалізації його ділової поведінки, що дуже важливо. Тут все має значення – починаючи від оформлення робочих приміщень та закінчуючи тим, яку реакцію співробітників викликає той чи інший варіант стратегічної мети.

Організаційна культура сільськогосподарського підприємства безпосередньо впливає на ефективність діяльності підприємства і забезпечує досягнення її головної мети – забезпечення самоорганізації соціально-економічної системи за допомогою персоналу, підвищення трудового потенціалу підприємства [25].

В ТОВ «Агро-Клас» було проведене дослідження працівників на предмет того, як вони оцінюють організаційну культуру підприємства. Їм було задане

питання, на скільки балів з 5-ти вони оцінюють рівень організаційної культури підприємства особисто для себе. Результати наведені на рис. 2.5.

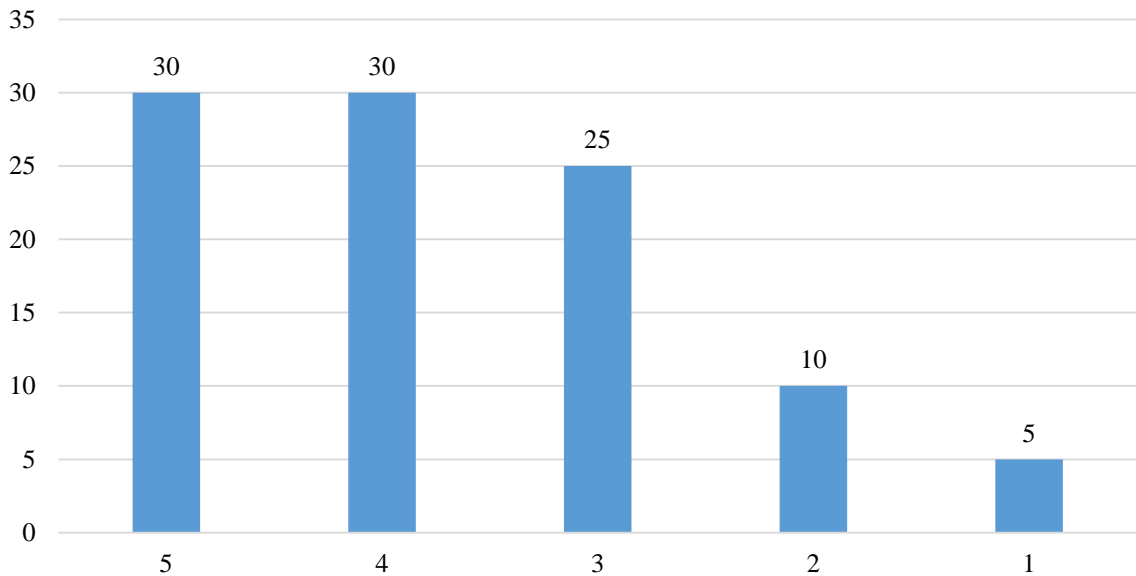


Рис. 2.5. – Результати опитування щодо рівня оцінки організаційної культури ТОВ «Агро-Клас» працівниками даного підприємства, %

Джерело: складено автором на основі опитування

Можна побачити, що на 4 та 5 балів організаційну культуру ТОВ «Агро-Клас» оцінюють по 30% працівників, що загалом є непоганим показником. 25% оцінюють корпоративну культуру на 3 бали. Загалом, найнижчі з-поміж інших бали поставили 15% працівників.

Також аналогічне опитування було проведене серед клієнтів, покупців продукції даного підприємства, проте в даному випадку було обрано 70 осіб для опитування, оскільки клієнтів більше, ніж працівників. Результати наведені на рис. 2.6.

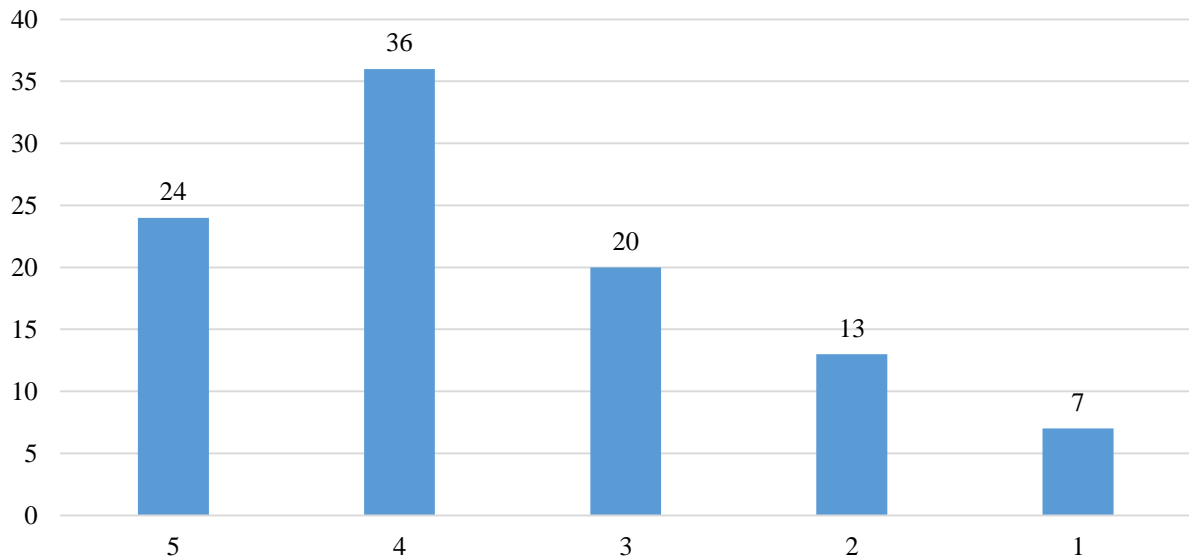


Рис. 2.6. – Результати опитування щодо рівня оцінки організаційної культури ТОВ «Агро-Клас» клієнтами даного підприємства, %

Джерело: складено автором на основі опитування

Таким чином, серед працівників більше людей негативно оцінюють рівень організаційної культури ТОВ «Агро-Клас». Скоріш за все, це пов'язано з тим ефектом, що працівники схильні більш позитивно оцінювати середовище підприємства, де вони працюють, аніж користувачі послуг організації. Нижче, ніж 3 бали, поставили 20% осіб, а серед працівників – 15%. До того ж, найбільш поширена оцінки – 4 бали, на відміну від оцінок працівників. Тому, можна стверджувати, що стан організаційної культури ТОВ «Агро-Клас» не є ідеальним.

Також в рамках опитування було поставлене питання, який саме аспект організаційної культури є незадовільним для стейкхолдерів ТОВ «Агро-Клас». Результати наведені на рис. 2.7.

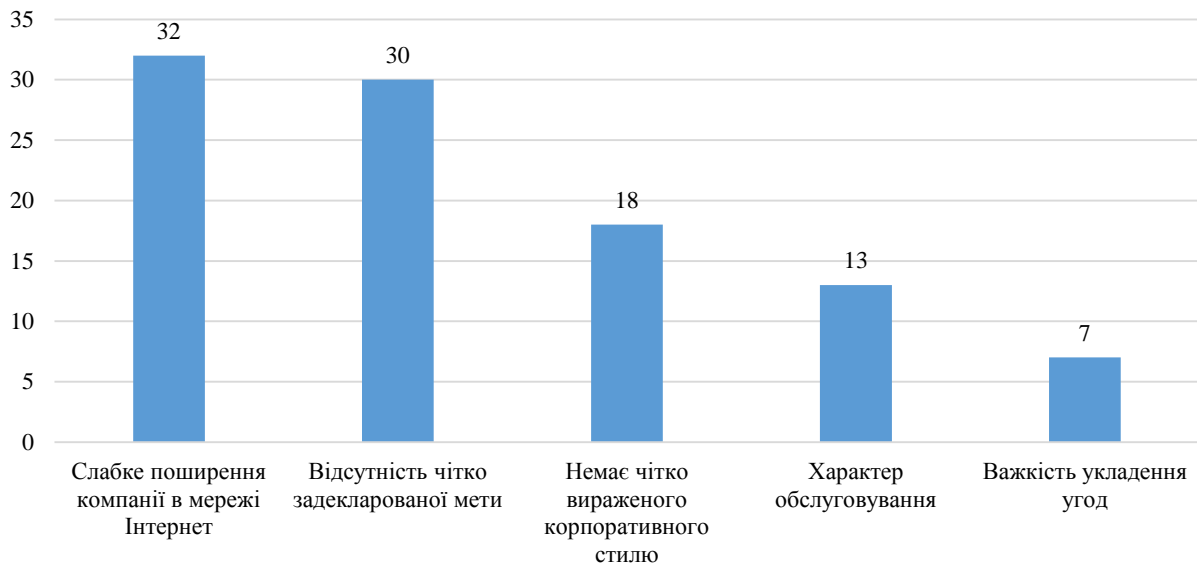


Рис. 2.7. – Результати опитування щодо найслабшої ланки організаційної культури ТОВ «Агро-Клас» стейкхолдерами підприємства, %

Джерело: складено автором на основі опитування

Найбільший недолік організаційної культури ТОВ «Агро-Клас», за думкою стейкхолдерів, – це слабе поширення компанії в мережі Інтернет, тобто про підприємство майже нічого не відомо з соціальних мереж, або, тим більше, з їхнього веб-сайту, який відсутній. Також підприємство не декларує чітко свої цілі, про що відзначають 30% опитаних. 18% опитаних вважає, що головною проблемою є відсутність чітко вираженого корпоративного стилю підприємства. Таким чином, ці аспекти є найбільш негативними в формуванні організаційної культури ТОВ «Агро-Клас».

Особливе значення в системі організаційної культури ТОВ «Агро-Клас» займає розвинена система матеріальної та нематеріальної мотивації його працівників. На підприємстві використовується відрядно-преміальна система оплати праці, яка складається з тарифної ставки та бонусів. Розмір тарифної ставки залежить від категорії, рівня кваліфікації працівника, а розмір премії –

від виконання встановлених конкретних кількісних і якісних показників роботи. При цьому, основний акцент у визначенні остаточної суми заробітної плати робиться саме на змінну її частину, яка у деяких співробітників (особливо на посадах, що безпосередньо працюють зі збутом) може доходити до 60%. Важлива умова застосування відрядно-преміальної системи оплати праці полягає у безпосередньому внеску працівника в досягнення цілей підприємства. Лише в цьому випадку виплачується премія.

Такою політикою організація прагне зацікавити персонал в досягненні високих результатів роботи, оскільки успіх залежить від ефективності роботи його працівників. Окрім цього, премія поділена на основну і додаткову. Основна премія виплачується за досягнення результатів в основній діяльності, додаткова – за досягнення в іншій діяльності, та може мати нематеріальний вигляд.

Окрім заробітної плати та преміювання, система матеріального стимулювання персоналу ТОВ «Агро-Клас» включає надбавки, доплати, одноразові виплати, що встановлюються окремим співробітникам за високі трудові показники, вислугу років, понаднормову роботу тощо.

Що ж стосується нематеріальної мотивації у ТОВ «Агро-Клас», то вона включає в себе створення мотиваційного клімату в колективі, умов праці та нематеріальне стимулювання. Останнє представлено присвоєнням звання «Кращий...», запрошенням на корпоративні заходи, публічними подяками, пам'ятними подарунками, занесенням записів про досягнення співробітника, привітанням з днем народження, встановленням гнучкого графіку роботи тощо. З метою кращого мотивування персоналу й дотримання дисципліни у разі її порушення застосовуються зауваження, позбавлення різних пільг тощо.

Можна продемонструвати графічно недолік високої плинності персоналу ТОВ «Агро-Клас», що має наслідком «відплив кадрів», оскільки на підприємстві недостатньо комплексно розроблена організаційна культура.

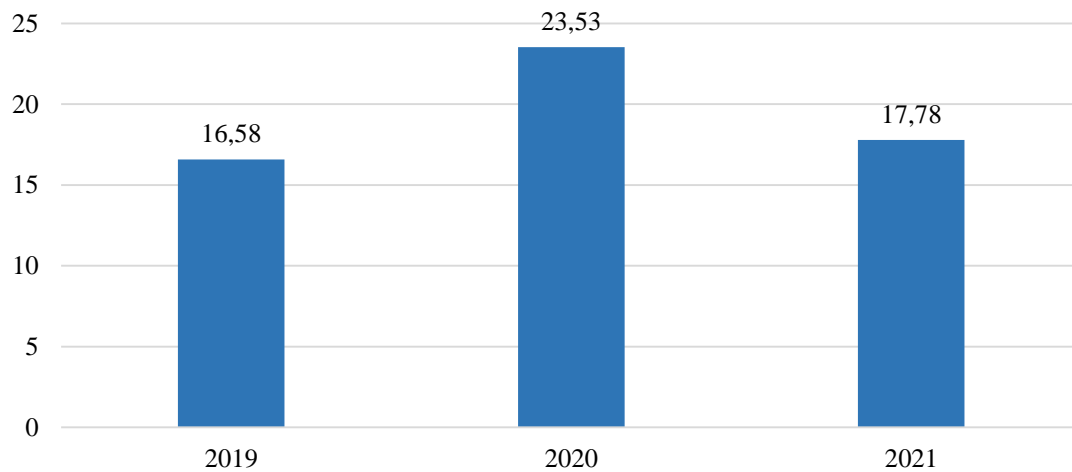


Рис. 2.8. – Динаміка плинності кадрів ТОВ «Агро-Клас» за 2019-2021 рр., %
Джерело: складено автором на основі внутрішніх даних підприємства

Можна побачити, що внаслідок пандемії COVID-19 плинність персоналу в організації збільшилась, що свідчить про зниження рівня задоволення персоналу роботою та бажанням перейти на іншу роботу, пришвидшенню прийняття цих рішень якраз сприяв початок кризи, зниження ефективності діяльності підприємства та інші фактори. Нами були визначені такі фактори, які впливають на організаційну культуру ТОВ «Агро-Клас»:

1. Позиції конкурентів ТОВ «Агро-Клас» та їхній рівень виробничих можливостей, обслуговування покупців. Слабким місцем ТОВ «Агро-Клас» є інтенсивність маркетингових заходів, а відносно сильним – асортимент сільськогосподарської продукції, що представлений підприємством. Таке конкурентне середовище формує корпоративну культуру підприємства, яке прагне задовольняти потреби клієнтів краще, аніж конкуренти.

2. Вимоги покупців до сільськогосподарського підприємства та його продукції. На сьогодні сільськогосподарська галузь також вимагає удосконалення рівня обслуговування, оскільки клієнти постійно вимагають нових стандартів, їхні смаки та побажання стають вищими, а також більшість сільськогосподарських підприємств мають власний автопарк для здійснення

доставки продукції посередникам або кінцевим споживачам. ТОВ «Агро-Клас» має власний автопарк, а також здійснює самостійно доставку продукції, що є позитивним аспектом організаційної культури підприємства.

3. Рівень кваліфікації, hard-skills та soft-skills працівників. Hard skills, «жорсткі» навички – це технічні здібності працівника та навички, які можна виміряти і яким можна навчитися. У вакансіях їх і називають – «професійні навички» [16]. Вони більш поширені на робітничих посадах в ТОВ «Агро-Клас». Soft skills, «м'які» навички – надпрофесійні, універсальні навички, які не важливі для якоїсь певної роботи, але без них неможливо досягти успіху. Простіше кажучи, це особисті якості та вміння. Варто відзначити, що більшість працівників ТОВ «Агро-Клас» мають середню спеціальну освіту, а також регулярно беруть участь у заходах з підвищення рівня власної кваліфікації.

4. Рівень менеджменту підприємства. Варто відзначити, що однією з основних завдань управління підприємством є визначення цілей, задля досягнення яких створюється та функціонує організація. Планування діяльності організації, зокрема й організацій сільськогосподарської галузі, будується на знанні реального стану справ організації, тенденцій розвитку галузі та застосування методик, що дозволяють змоделювати перехід реального стану в майбутній прогнозований стан. Крім того, важливими функціями управління є організування діяльності, мотивування працівників, а також контроль за виконанням завдань. В ТОВ «Агро-Клас» директор відповідальний за всі функції управління, зокрема, займається плануванням виробничої діяльності, організацією роботи на підприємстві, розробляє систему мотивації співробітників, а також контролює їхню діяльність. Директор делегує співробітникам деякі функції, зокрема, організацію посівної, збору врожаю, планування показників діяльності на наступний рік [15].

Нами були зроблені оцінки даних аспектів організаційної культури ТОВ «Агро-Клас» за 10-бальною шкалою, отримані результати наведені на рис. 2.9.

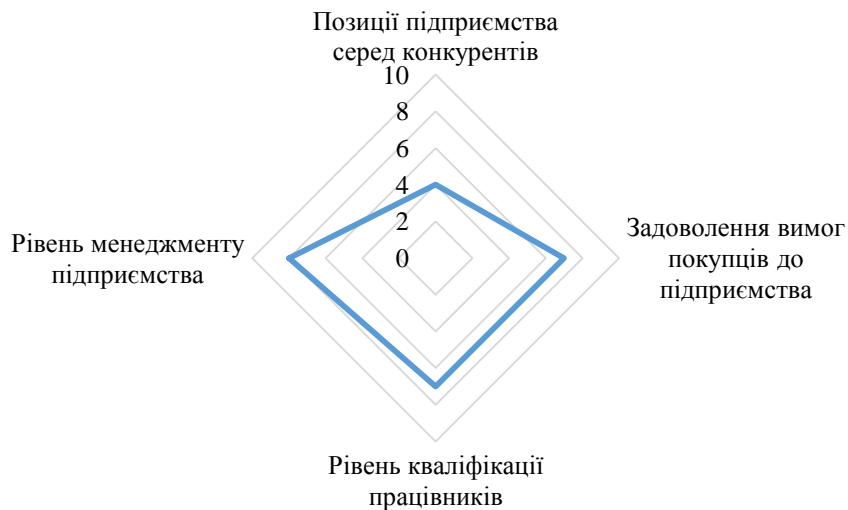


Рис. 2.9. – Чотирикутник оцінки рівня організаційної культури ТОВ «Агро-Клас» за різними параметрами, балів

Джерело: складено автором

Найменш сильним аспектом є позиції підприємства серед конкурентів, оскільки багато конкурентів мають більш розвинений маркетинг та економічні можливості, ніж ТОВ «Агро-Клас». Проте, можна відзначити високий рівень менеджменту підприємства, а також рівень кваліфікації працівників і задоволення вимог покупців до підприємства, що є вищими за середні в даній галузі.

Отже, було визначено, що основними факторами впливу на організаційну культуру в ТОВ «Агро-Клас» є такі: позиції конкурентів ТОВ «Агро-Клас», вимоги клієнтів до сільськогосподарської фірми, рівень кваліфікації, hard-skills та soft-skills працівників, а також рівень менеджменту фірми. Крім того, існують проблеми забезпечення організаційної культури, оскільки на підприємстві не здійснюється належним чином маркетингова діяльність, просування веб-сайту, а також не здійснюються програми лояльності для стейкхолдерів. Також не впроваджений конкретний, чітко визначений корпоративний стиль підприємства, що негативно впливає на сприйняття даної організації з-поміж конкурентів.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «АГРО-КЛАС»

3.1. Обґрунтування заходів з удосконалення корпоративної культури ТОВ «АГРО-КЛАС»

Певний корпоративний стиль ведення бізнесу створює штампи, які позначаються на ділових відносинах усередині компанії. Єдині правила, порядок прийняття рішення, сфера відповідальності, питання делегування повноважень – ці аспекти є дуже важливими. Питання відповідності стилю означає підбір певного типу людини. Йдеться про можливість вписатися в штампи та стереотипи компанії. Корпоративна культура важко впроваджується та контролюється. Усі процедури ведення бізнесу мають бути дуже чіткими, укладатися у жорсткий стандарт, починаючи з організації переговорів. Існує чіткий закон: відсутність єдиного стилю ведення бізнесу призводить до того, що в компанії з'являються два різні стилі – негативний та позитивний.

Ніде у світі не заперечується, що наявність стійкої корпоративної культури – це одна із необхідних ознак успішності компанії. У цій ситуації все визначає роль керівника. Це складова успішності будь-якої компанії, незалежної від сфери її діяльності. Необхідна, але не вичерпна, оскільки корпоративна культура неспроможна існувати у замкнутому просторі всередині фірми, залежить від загальних економічних тенденцій. Стійка корпоративна культура за вивіреної стратегії бізнесу свідчить про зростання компанії [6].

В сільськогосподарській компанії мало сформувати кадровий склад відповідно до встановленого стандарту, потрібно постійно контролювати та підтримувати рівень його відповідності заданій корпоративній культурі. Це ознака зростання компанії.

ТОВ «АГРО-КЛАС» дотримується деякого консерватизму у продажі та роботі з клієнтами. Тут змінам піддаються лише внутрішньофірмові інтер'єри, але не стиль обслуговування, прийнятий спочатку і успішний для компанії.

Головне правило фірми – продавати той продукт, у якому впевнений. Щоб краще продавати, треба знати, що саме потрібно споживачу. Аналізуючи методику управління ТОВ «АГРО-КЛАС», можна сказати, що ефективність діяльності підприємства безпосередньо залежить від особистісних якостей керівника, правильно обраної концепції управління, а також від грамотно побудованої конкурентної боротьби [2].

Для вдосконалення корпоративної культури в ТОВ «АГРО-КЛАС» необхідно провести комплекс заходів, спрямованих на вдосконалення корпоративної культури.

Для вирішення проблеми з єдиним стилем одягу пропонується розробити зрозумілий образ менеджерам підприємства. Для створення їхнього образу можна використовувати корпоративні кольори організації. Непоганим буде поєднання білого, жовтого та синього кольорів, які поєднуються в символізації діяльності організації.

Для вирішення проблеми з навчанням персоналу в галузі підвищення високого рівня кваліфікації в ТОВ «АГРО-КЛАС» пропонується розробити графік навчання. Навчання може складатися з тренінгів, семінарів, курсів.

Обов'язково рекомендується розробити стандарти роботи менеджерів для ТОВ «АГРО-КЛАС», що дозволить менеджерам менше робити помилки в роботі, а також допоможе навчити нові кадри на підприємстві [19].

Підвищенню корпоративної репутації сприятиме створення брендбуку ТОВ «АГРО-КЛАС». Брендбук – це офіційний внутрішньокорпоративний документ компанії, який містить головну інформацію про бренд. Брендбук ще називають «біблією бренду», оскільки він містить опис цінностей, місії та філософії компанії. Крім того, брендбук описує стратегію позиціонування

бренду, концепцію комунікації зі споживачами та ідеологію компанії. Основне завдання брендбуку – систематизація відомостей про компанію.

Брендбук є настільним керівництвом не тільки для здійснення маркетингової діяльності компанії, але і для всіх співробітників. Завдяки брендбуку вони мають чітке уявлення про головне – місії бренду. Таким чином, кожен співробітник здійснює злагоджені дії для реалізації місії бренду. Наявність брендбуку – одна з обов’язкових умов побудови бренд-релігії і створення сильної корпоративної культури [23].

Також варто для співробітників розробити уніформу, яка б містила новорозроблений логотип та, відповідно, кольори підприємства. Слід розробити окремі футболки з логотипами, які б носили деякі працівники підприємства (наприклад, обслуговуючий персонал, хто безпосередньо працює з клієнтами). Також, як можна відзначити з результатів опитування, більшість працівників були б не проти носити футболки з фірмовою символікою, якщо вона не надто яскраво відображає символіку підприємства (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Результати опитування працівників ТОВ «АГРО-КЛАС» щодо бажання носити форму з символікою підприємства, %

Питання	Так, підтримую	Ні, не підтримую	Так, підтримую, за умови, що символіка не буде надто яскравою
Відсоток респондентів	31	29	40

Джерело: складено автором на основі опитування

Таким чином, уніформа має бути в стриманих тонах та не надто яскраво відображати логотип підприємства та його символіку. Також слід розробити заходи щодо підвищення внутрішнього іміджу та репутації підприємства.

Перший етап проекту буде присвячений формуванню позитивної внутрішньої корпоративної культури ТОВ «АГРО-КЛАС» у керівної ланки: директора та менеджерів.

У менеджерів і директора буде можливість обговорити ситуацію, що склалася в компанії, і проаналізувати на підставі результатів анкетування відхилення у внутрішній репутації компанії, так само менеджерам буде розказано про важливість внутрішньої репутації в успіху організації, про необхідність передавати і зміцнювати складові внутрішньої корпоративної культури у співробітників компанії [28].

На другому етапі менеджери, на підставі отриманих знань, проведуть тренінги зі своїм підлеглими, де їм буде представлений логотип компанії і розказані норми і правила поведінки, слоган, рекламне гасло, буде представлено рекламні видання компанії і т. д. Тренінг буде проходити спочатку в формі розповіді, потім у формі обговорення та обміну думками та пропозиціями. Будуть вислухані пропозиції співробітників компанії щодо вдосконалення внутрішнього іміджу компанії, окремих відділів. Так само будуть проведені кілька ігор щодо роботи в команді на розсуд менеджерів. В результаті проведеного тренінгу буде досягнута головна мета – інформування персоналу про імідж організації, а так само – налагодження ефективних комунікацій, отримання знань і навичок командної роботи, успішне опрацювання командних, комунікативних та лідерських компетенцій [28].

Далі, для кожного з відділів компанії буде делеговане командне завдання – на підставі вже наявних логотипу, слогану, корпоративних легенд придумати іміджеві та корпоративні складові свого відділу, тобто придумати слоган відділу, емблему, відмітні знаки від інших і представити їх у творчій формі.

Однією з ключових проблем на підприємстві є неефективність роботи персоналу внаслідок високої плинності, недостатній рівень ініціативності

працівників у межах своїх повноважень, що гальмує підприємство вийти на якісно інший рівень організаційного функціонування та успішно розвиватися в умовах глобальної нестабільності [28].

Необхідно вивести шляхи вирішення цієї проблеми. Для цього був обраний метод дерева цілей, який наочно представляє цілі перед підприємством і дає можливість вибрати найбільш значущу і реальну для виконання в даний момент часу. Головну мету, що стоїть перед організацією, розіб'ємо на цілі нижчого порядку двох рівнів і визначимо взаємозв'язок та підпорядкованість між ними, таким чином, будуючи дерево цілей (рис. 3.1):

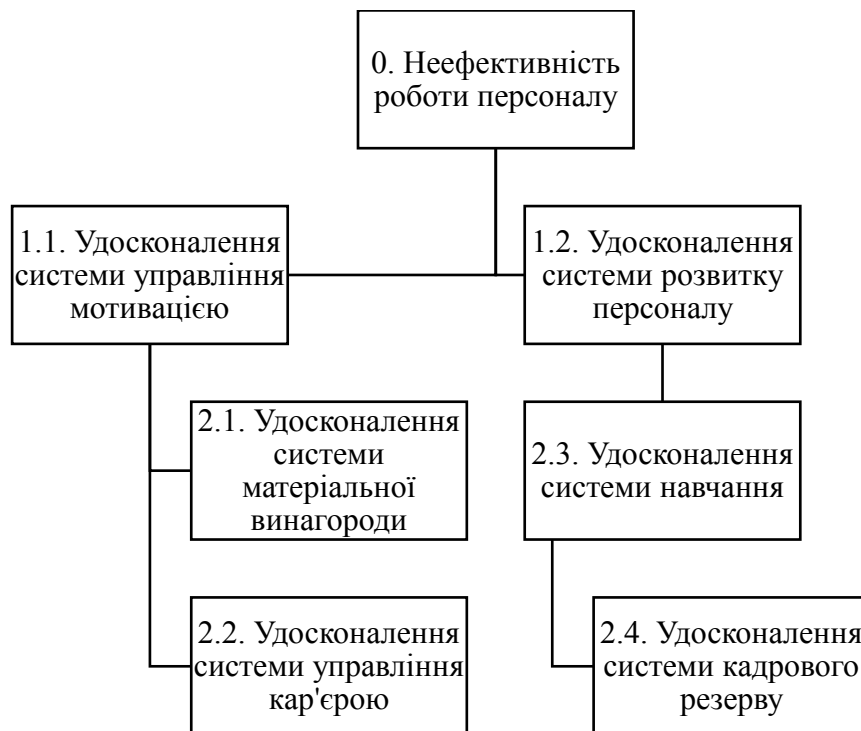


Рис. 3.1 – Дерево цілей для ТОВ «АГРО-КЛАС»

Джерело: складено автором

Головна мета: зниження плинності та підвищення кваліфікації працівників підприємства.

Цілі першого рівня:

1.1. Удосконалення системи управління мотивацією: впровадження програми підвищення мотивації у працівників, індивідуальна робота зі складним персоналом.

1.2. Удосконалення системи розвитку персоналу: оновлення системи навчання співробітників, підбір ефективніших методів розвитку, індивідуальна робота з новим персоналом.

Цілі другого рівня:

2.1. Удосконалення системи матеріальної винагороди: аналіз існуючих систем матеріальної винагороди, вибір найбільш підходящої до ситуації на підприємстві.

2.2. Удосконалення системи управління кар'єрою співробітників: аналіз існуючих систем управління кар'єрою співробітників, вибір найбільш підходящої до ситуації в ТОВ «АГРО-КЛАС».

2.3. Удосконалення системи навчання: впровадження нових методів навчання у систему розвитку та вдосконалення старих.

2.4. Удосконалення системи кадрового резерву: аналіз існуючої системи кадрового резерву, оновлення даної системи та її запуск у робочий стан.

Для вирішення проблеми виберемо цілі другого рівня «Удосконалення системи навчання персоналу», для цього пропонується використати коучинг. Цей захід дозволить нам виділити ключові галузі розвитку системи навчання та зрозуміти, яке рішення найдоцільніше прийняти в даній галузі. Найбільш ефективним завданням можна назвати впровадження нового заходу навчання та постпідтримки персоналу, тому що старі способи навчання персоналу застаріли і вже не мають своєї первинної ефективності, що заважає давати позитивний

результат у розвитку працівників. Також дане завдання є здійсненим зараз, оскільки підприємство володіє більшістю ресурсів для цього [31].

Захід передбачає чотири напрями роботи, які не слідують строго один за одним у часі, а співіснують паралельно, посилюючи один одного (рис. 3.2). Зупинимося кожному з них.



Рис. 3.2. – Напрямки роботи коучингу в ТОВ «АГРО-КЛАС»

Джерело: складено автором

Перед початком розробки заходу було проведено аналіз роботи нинішнього персоналу, який відповідає за розвиток та навчання співробітників. У ході оцінки роботи працівників було встановлено, що навички коучингу присутні лише частково та дуже поверхнево. Аналіз, проведений у попередньому розділі роботи, показав, що традиційний метод навчання став неактуальним в даний час і не несе в собі необхідної користі для співробітників, які проходять навчання.

Введення коучингу допоможе персоналу розкрити справжні причини власних мотивів роботи на даному підприємстві, стати націленими на результат,

а найголовніше – використати свій досвід та нові знання, отримані на тренінгах, безпосередньо у робочому процесі. Для впровадження цього заходу знадобиться внести зміни до структури працівників, які навчаються [37].

Після реалізації заходу бізнес-тренера буде переведено на посаду коуч-менеджера. Місцем навчання було обрано центр підвищення кваліфікації «CS Ltd» в м. Київ, оскільки ця компанія зарекомендувала себе на ринку як одна з провідних компаній з навчання тренерів та коучерів. Для отримання знань найоптимальнішою буде сертифікаційна програма «Наука та мистецтво трансформаційного коучингу», яка складається з 4 модулів та триває 1 місяць. Загальна ціна такої програми становить 10000 грн з урахуванням корпоративної знижки. Ця програма дає весь спектр необхідних знань для практики коучингу, а також після закінчення курсу співробітник отримує Сертифікат Коуча Еріксонівського Університету (Канада) міжнародного зразка, що підтверджує його звання професійного коуч-консультанта. Після цього обраного співробітника ТОВ «АГРО-КЛАС» буде переведено на нову посаду коуч-менеджера. Ця процедура буде оформлена відповідно до Трудового кодексу України. Для цього необхідно буде оформити додаткову угоду до трудового договору, а також наказ про переведення співробітника на нову посаду.

Для тренінг-менеджерів пройде програма експрес-підготовки коуч-консультантів, яку триває 4 дні і включає базові знання коучингу в корпоративній культурі. Навчання проходитиме також в центрі підвищення кваліфікації «CS Ltd», що дозволить отримати корпоративну знижку на всі курси компанії. Ціна навчання на експрес-підготовку для коуч-консультантів дорівнює 25000 грн за участь з урахуванням знижки. Витрати підприємства на навчання кожного тренінг-менеджера на одне відділення дорівнюють $2 * 25000 = 50000$ грн. Інші навички коучингу для тренінг-менеджерів проведе новий коуч-менеджер. Цей захід займе 1 місяць, який складатиметься з 2 тижнів розгляду інструментів та методів використання коучингу, виділення більш підходящих

для підприємства, а також з практики ведення пробних коуч-сесій на співробітниках підприємства.

У результаті заходи з підготовки коучерів, що проходитиме протягом 3 місяців з урахуванням всіх програм та адаптації до нового методу розвитку персоналу, цим заходом займатиметься бізнес-тренер, відповідальним буде працівник відділу кадрів. Витрати на навчання тренінг-менеджерів будуть передбачені у бюджеті навчання персоналу. Підготовка іншого персоналу до впровадження системи коучингу має починатися з надання систематичної та комплексної інформації про те, що таке коучинг, які перспективи він відкриває для підприємства в цілому та для кожного співробітника особисто.

Для початку буде проведено серію тренінгів «Вступ до коучингу. Що це таке?» для ознайомлення працівників підприємства із новим заходом. Дані тренінги проводитиме коуч-менеджер за допомогою тренінг-менеджерів. Відповідальним за цей захід буде коуч-менеджер [46].

На етапі навчання управлінського персоналу коучингу необхідно передбачити діяльність керівників у рамках першого напряму робіт та проведення серії основних семінарів: «Взаємодія та комунікація у коучингу», «Мотивація та зворотний зв'язок», «Емоційний інтелект», «Процедури та технології коучингу в корпоративній культурі». Кожен семінар містить у собі тренувальну коуч-сесію та невід'ємну процедуру взаємної співпраці учасників. Усі семінари ведуться «в стилі коучинг», а впровадження елементів тренінгу дає можливість розвинути в учасників вміння, які необхідні для виконання ефективних коуч-сесій. Точний термін даного етапу складно визначити через неможливість знати наперед завантаженість розкладу деяких з керівників, але можна виділити приблизний термін, протягом якого триватимуть дані семінари: 3 місяці посиленої роботи керівників з коуч-консультантом та тренінг-менеджерами [46].

Супровід тренерів у ході роботи має на увазі індивідуальну підготовку. Для кожного учасника слід прописати індивідуальну програму, яка базується на особистих можливостях, обмеженнях, індивідуальних потребах та результатах попередньої підготовки, що враховує зовнішні фактори. Такі програми будуть створюватися за допомогою техніки побудови плану особистого розвитку, який є ключовим інструментом коучингу. Також програма включатиме такі методи коучингу, як асесмент індивідуальних стилів, супервізія, індивідуальні консультації із застосуванням аудіо- та відеоматеріалів, сесії зовнішнього коучингу, семінари з обміну досвідом. Цей етап займає досить тривалий термін, оскільки потрібен час для визначення, на якому рівні знаходяться керівники та як вони справляються з новим способом становлення своїх підлеглих. Тому на реалізацію цього заходу буде виділено 6 місяців [33].

Загальні напрямки коучингу як інструменту в складі управління персоналом можна представити у вигляді таблиці (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Загальні напрямки коучингу в складі корпоративної культури ТОВ «АГРО-КЛАС»

Напрямки	Коучинг як інструмент роботи з персоналом	Коучинг як інструмент роботи з командою	Коучинг як інструмент роботи з системою корпоративної культури
Заходи	<ul style="list-style-type: none"> – проведення та зустрічей бесід для інформування співробітників про цілі та завдання; – формування розуміння, що таке кінцевий результат; – делегування методом 360 градусів; – вивчення коуч принципів Мілтона Еріксона; – застосування Піраміди Ділтса для мотивації та розвитку підлеглих. 	<ul style="list-style-type: none"> – вивчення особливостей командного коучингу; застосування методів командного коучингу (Метод Уолта Діснея, Хвиля Грінсберга); – моніторинг внутрішнього середовища підприємства щодо існування проблемних зон. 	<ul style="list-style-type: none"> – детальне опрацювання та опис усіх взаємозв'язків усередині організації; – використання піраміди Ділтса у масштабах організації; – використання спіральної динаміки для діагностики цінностей підприємства.

Продовження табл. 3.1

Зона відповідальності	<ul style="list-style-type: none"> – керівник підприємства; – працівник відділу кадрів; – керівники підрозділів. 	<ul style="list-style-type: none"> – керівник підприємства; – працівник відділу кадрів; – керівники підрозділів. 	<ul style="list-style-type: none"> – керівник підприємства.
Очікуваний результат	<ul style="list-style-type: none"> – позитивна реакція працівників на впровадженню технологію; – можливість взаємодіяти більш ефективно зі співробітниками у рамках коуч-бесід без відриву від робочого процесу; – збільшена відповідальність та залученість працівників. 	<ul style="list-style-type: none"> – підвищення задоволеності роботою та покращення відносин у колективі; – підвищення залученості співробітників до роботи та покращення якості комунікації; – умови для генерації нових ідей; – поява спільної місії та бачення, підвищення рівня корпоративної культури в цілому. 	<ul style="list-style-type: none"> – організація як відкрита система із чітким баченням усіх бізнес-процесів.

Джерело: складено автором

Контроль здійснення заходу здійснюватимуть співробітники відділу кадрів за допомогою виконання тестів, оцінки рівня керівників, перевірки можливості керівників за допомогою контрольних листів спостереження, які є спеціальними бланками з виділенням найбільш значущих пунктів, що показують рівень використання коучингу. Також контроль може здійснюватися за допомогою незапланованих перевірок керівниками відділень, наглядом за роботою персоналу, наскільки новий захід впливає на них.

Ефективність цього заходу можна буде оцінити через півроку під час проведення регулярної оцінки персоналу та їх компетенцій, а також порівнюючи фінансові показники до та після впровадження заходу. Оцінкою співробітників у підприємства займаються тренінг-менеджери та коуч-

менеджер, вони також і підбивають підсумки результатів тестування, аналізують показники і на базі виявлених результатів зможуть розробити рекомендації кожному із співробітників [31].

Напрямок «Розробка та формалізація процедур» дозволить скласти разом усі ідеї та напрацювання учасників, оформити як єдине ціле.

Тут треба буде сконцентрувати активність на двох завданнях:

- опис регламентів та правил – коучингу, прав та меж відповідальності учасників, форм отримання зворотного зв'язку про ефективність навчання, способів оцінки ефективності інших методів;

- розробка (з обов'язковою експертизою співробітниками підприємства) методичних рекомендацій всім учасників заходу.

Підбиваючи підсумки застосування коучингу як нового заходу, спрямованого на підвищення корпоративної культури, можна виділити основні етапи та їх особливості, які представлені в табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – Етапи впровадження нового заходу, спрямованого на підвищення корпоративної культури

Процедура	Опис	Строки	Відповідальний
Підготовка внутрішніх коучерів	Навчання існуючих бізнес-тренерів та тренінг-менеджерів навичкам коучингу, переведення бізнес-тренера на нову позицію коуч-менеджера.	Травень-липень 2023	Працівник відділу кадрів
Підготовка персоналу до впровадження системи коучингу	Проведення тренінгу «Вступ до коучингу. Що це таке?» для співробітників. Далі – проведення серії тренінгів та коуч-сесій для керівників.	Липень-вересень 2023	Коуч-менеджер
Розробка і підтримка коучингу	Проведення індивідуальної підготовки співробітників та подальшої підтримки, контролю роботи системи. Для кожного учасника прописується індивідуальна програма, що базується на особистих можливостях, обмеженнях, суб'єктивних потребах та результатах попередньої підготовки, що враховує зовнішні фактори.	Жовтень 2023-березень 2024	Коуч-менеджер

Продовження табл. 3.3

Розробка і формалізація процедур	Створення всіх документів, що регламентують роботу системи. Дозволить зібрати разом усі ідеї та напрацювання учасників, оформити захід як єдине ціле.	Червень 2024-листопад 2024	Коуч-менеджер
----------------------------------	---	----------------------------	---------------

Джерело: складено автором

При розробці концепції системи коучингу на підприємстві ключовими моментами мають стати:

- визначення цілей та завдань заходу, визначення його меж у загальній структурі підприємства;
- формування понятійного апарату та термінології, єдиних для всіх учасників;
- розробка методів та адміністративних процедур управління коучингом;
- визначення форм та методів роботи, розробка процедур коучингу;
- визначення форм взаємодії включених у захід працівників та розподіл зон відповідальності;
- планування заходів щодо реалізації коучингу та розробка перспектив його подальшого розвитку.

3.2. Оцінка економічної ефективності впроваджених заходів підприємством

Після навчання керівники та менеджери ТОВ «АГРО-КЛАС» можуть використовувати набуті знання стосовно своїх підлеглих. Подібним способом вдасться охопити все підприємство процесом коучингу.

Внаслідок впровадження коучингу роботу керівників із підлеглими вони самі розробляють свій алгоритм досягнення поставлених цілей корпоративної культури. А коли підлеглі самі вирішують і створюють план дій, він стає їх власним, а не нав'язаним. Вони не приймають його як щось нав'язане керівництвом: цей план з'явився всередині них, а отже, вони автоматично несуть відповідальність за нього і ставляться до нього, як до свого власного. Подібним чином, сама по собі з'являється мотивація, відповідальність, і, метафорично висловлюючись, людина починає «бігти швидше та енергійніше» [29].

Для визначення економічної ефективності запропонованого впровадження коучингу в розвиток системи корпоративної культури необхідно скласти план витрат на захід, що планується.

Витрати на використання коучингу будуть складатися з наступних пунктів, які представлені в табл. 3.4.

Таблиця 3.4 – Основні статті витрат на впровадження заходу

Стаття витрат	Сума, тис. грн
Навчання коуч-менеджера, проходження сертифікаційної програми «Наука та мистецтво трансформаційного коучингу»	10000
Навчання тренінг-менеджерів на експрес-курсі коуч-консультанта	20000
Купівля мультимедіа-проектора на підприємство для організації занять	8000
Покупка настінного екрану Lumien Master Control 305x305 Matte White FiberGlass, LMC-100106	5000
Заробітна плата групі, що складається з коуч-менеджера та тренінг-менеджера (на місяць)	20000*2=40000
Загальногосподарські витрати	4000
Інші витрати	2000

Джерело: розраховано автором

Таким чином, без урахування щомісячних витрат (щомісячної заробітної плати працівникам), капітальні витрати складатимуть 89000 грн. Додатково треба здійснювати щомісячні виплати заробітної плати персоналу, який буде навчати коучингу персонал ТОВ «АГРО-КЛАС» в сумі 50000 грн. За рік ця сума складатиме 600000 грн.

У нашому випадку немає необхідності проводити зміни глибинного устрою підприємства, оскільки вже чітко сформована місія та стратегія його діяльності, а колектив має єдине бачення цілей діяльності, також вироблено оптимальну організаційну структуру – все це допомагає ефективно працювати за обраними напрямками. Тому запропонований захід спрямований на впровадження коучингу в систему корпоративної культури, підтримання командного духу та знань менеджерів та керівництва з питань коучингу. Наприклад, ефективність впливу заходу навчання персоналу на підвищення ефективності та якості обслуговування клієнтів, згідно з методикою американської компанії «Хонівелл», може бути визначена за такою формулою [31]:

$$E = P \times N \times V \times K - N \times Z, \quad (3.1)$$

де P – тривалість впливу заходи на ефективність та інші фактори результативності;

N – число навчених співробітників;

V – вартісна оцінка відмінності в ефективності кращих та середніх співробітників, що виконують однакову роботу;

K – коефіцієнт, що характеризує ефективність навчання персоналу (зростання результативності, виражений у частках), $K = 0,75$;

Z – витрати на навчання одного співробітника [31].

Вартісна оцінка відмінності у ефективності є співвідношення оцінок значення для фірми результатів праці (можуть бути враховані продуктивність праці, якість роботи, економія ресурсів) кращих і середніх співробітників, які виконують однакову роботу.

Вартість оцінки відмінності дорівнює 15000 грн (середня вартість оцінки одного співробітника в грошовому виразі на місяць). Витрати на навчання одного співробітника дорівнюють 10000 грн, виходячи з оплати праці коуч-менеджера за період 4 місяці на навчання одного співробітника. Ефективність впливу заходу навчання 5 працівників на підвищення ефективності у припущенні, що ефективність заходу має місце протягом 5 років, складе:

$$E = 5 * 10 * 15000 * 0,75 - 5 * 10000 = 512500 \text{ грн.} \quad (3.2)$$

Отже, навчання співробітників підприємства дасть позитивний результат для корпоративної культури в цілому. Оцінку ефективності застосування коучингу в систему корпоративної культури також можна розрахувати за допомогою аналізу минулих впроваджених методів розвитку корпоративної культури. Впровадження такого заходу дозволило підприємству ПрАТ «МХП» (конкуренту ТОВ «АГРО-КЛАС») в 2017 р. збільшити прибуток на 12%. Тому припустимо, що використання коучингу для розвитку корпоративної культури дасть позитивний ефект і збільшить прибуток також в розмірі 12%. Оскільки чистий прибуток ТОВ «АГРО-КЛАС» в 2021 р. склав 601,5 тис. грн, то можна припустити, що в плановому році прибуток складе: $601,5 * 1,12 = 673,68$ тис. грн.

Також розрахуємо орієнтовні вигоди від впровадження інших заходів, спрямованих на підвищення рівня корпоративної культури підприємства.

Таблиця 3.5 – Економічний ефект від впровадження заходів, спрямованих на підвищення рівня корпоративної культури ТОВ «АГРО-КЛАС»

Захід	Витрати, грн	Приблизний ефект, %	Додатковий річний прибуток від заходу, грн
Створення брендбуку	100000	10	10000
Замовлення форми в стилі кольорів підприємства	10000	20	2000
Розробка корпоративного веб-сайту	120000	30	36000
Всього	230000	-	48000

Джерело: розраховано автором

Таким чином, додаткове впровадження таких заходів, як створення брендбуку, замовлення форми в стилі кольорів підприємства, а також розробка нового корпоративного веб-сайту з власним дизайном дозволить отримати додатковий рівень прибутку в розмірі 48000 грн на рік. Отже, загальний прибуток в плановому році має скласти: $673680 + 48000 = 721680$ грн. Порівняно з попереднім роком, прибуток має збільшитись на 19,98%. В такому випадку можна говорити про ефективність впроваджених заходів з удосконалення корпоративної культури ТОВ «АГРО-КЛАС».

ВИСНОВКИ

Організаційна культура – це набір характеристик, що визначають бізнес. Організаційна культура відноситься до переконань та поведінки, які визначають, як співробітники та керівництво компанії взаємодіють та обробляють зовнішні бізнес-операції. Часто організаційна культура не має чіткого визначення і з часом органічно розвивається із сукупних рис людей, яких наймає організація. Культура організації відображається в її дрес-кодi, робочих годинах, оформленні офісу, винагородах працівникам, плинності кадрів, рішенні про найм, поводженні з клієнтами, задоволеності клієнтів та в усіх інших аспектах діяльності.

До функцій організаційної культури належать: створення спільної мови, створення кордонів та критеріїв «свій-чужий», мотивація щодо цінностей конкретної людини та забезпечення прихильності, розподіл повноважень та статусів, визначення внутрішньокорпоративних стандартів поведінки та побудови відносин, підходів до виконання робіт.

В даний час прийнято виділяти безліч різноманітних способів, що дозволяють класифікувати організаційну культуру. Найбільш логічним підходом можна назвати поділ існуючих корпоративних культур, виходячи з їхнього впливу на позитивні, нейтральні, або негативні.

Система управління організаційною культурою формується з низки певних елементів. До таких елементів відноситься аналіз сформованої в організації культури, формування ключових цілей його подальшого розвитку, регулярне поліпшення конкретних механізмів та процедур, пов'язаних з управлінням корпоративною культурою, збільшення рівня професіоналізму керівників у соціально-психологічному аспекті, формування документа, який би об'єднував усі норми етичного аспекту, прийняті в організації, розробка та

подальше впровадження на практиці механізмів, що дозволяють домогтися адаптації як нових співробітників до організації в цілому, так і існуючих співробітників до змін, що відбуваються.

ТОВ «Агро-Клас» є малим підприємством, яке здійснює вирощування стандартизованої сільськогосподарської продукції, а тому не здійснює експорт продукції. Підприємство вирощує потрібну сільськогосподарську продукцію для населення, яка має попит на ринку, фінансово-господарський стан підприємства в цілому перебуває на задовільному рівні, в підприємства спостерігаються прибутки.

Найбільший вплив на ТОВ «АГРО-КЛАС» мають економічні та технологічні фактори. Це можна пояснити тим, що підприємство залежить від вподобань споживачів та встановлену вартість на послуги. Також на бізнес впливає загальний рівень економічної ситуації в країні.

Основними факторами впливу на організаційну культуру в ТОВ «Агро-Клас» є такі: позиції конкурентів ТОВ «Агро-Клас», вимоги клієнтів до сільськогосподарської фірми, рівень кваліфікації, hard-skills та soft-skills працівників, а також рівень менеджменту фірми. Крім того, існують проблеми забезпечення організаційної культури, оскільки на підприємстві не здійснюється належним чином маркетингова діяльність, просування веб-сайту, а також не здійснюються програми лояльності для стейкхолдерів. Одним з найбільш негативних аспектів є те, що на підприємстві не впроваджений конкретний, чітко визначений корпоративний стиль підприємства, що негативно впливає на сприйняття даної організації з-поміж конкурентів.

Нами було запропоновано впровадити такі заходи для підвищення рівня корпоративної культури ТОВ «АГРО-КЛАС»:

- впровадження коучингової системи для кращого навчання та підвищення рівня кваліфікації співробітників, а також підвищення рівня корпоративної культури;

- створення нового веб-сайту та впровадження брендбуку;
- замовлення уніформ для співробітників в корпоративних кольорах та з фірмовим логотипом.

Можна припустити, що використання коучингу для розвитку корпоративної культури дасть позитивний ефект і збільшить прибуток також в розмірі 12%.

Додаткове впровадження таких заходів, як створення брендбуку, замовлення форми в стилі кольорів підприємства, а також розробка нового корпоративного веб-сайту з власним дизайном дозволить отримати додатковий рівень прибутку в розмірі 48000 грн на рік. Загальний прибуток в плановому році має скласти 721680 грн. Порівняно з попереднім роком, прибуток має збільшитись на 19,98%. В такому випадку можна говорити про ефективність впроваджених заходів з удосконалення корпоративної культури ТОВ «АГРО-КЛАС».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Амосов О. Ю., Гавкалова Н. Л. Соціальна складова оцінки ефективності менеджменту персоналу. Демографія та соціальна економіка. 2013. № 1. С. 78-88.
2. Андросова О. Ф. Корпоративна культура як елемент ефективної реалізації стратегії підприємства. *Тиждень науки. Запоріжжя*, 2015. Т. 2. С. 263-265.
3. Аніщенко В. О. Роль корпоративної культури у прийнятті управлінських рішень. *Актуальні проблеми економіки*. 2013. №3 (93). С. 64-72.
4. Апостолюк О. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту підприємства в підвищенні його конкурентоспроможності. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*, 2016. № 2. С. 68-73.
5. Базалійська Н. П., Міщук В. В. Сутнісні підходи до формування системи мотивації трудової поведінки працівників на підприємстві. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. № 9. С. 232-236.
6. Бала О. І., Мукан О. В. Принципи корпоративної культури підприємств: сутність та види. *«Львівська політехніка» національний університет. Вісник... : збірник наук. праць*. № 682. Львів, 2010. С. 11-15.
7. Бугаєвська Ю. В. Поняття корпоративної культури: її суть і структура. *Засоби навчальної та науководослідної роботи*. 2011. № 36. С. 12-17.
8. Васильченко М. І., Гришко В. В. Комунікативний менеджмент: навчальний посібник. Полтава: ПолтНТУ, 2018. 208 с.
9. Верхоглядова Н. І. Методологічні основи формування організаційної культури підприємства. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*, 2008. № 6. С. 56-60.

10. Водянка Л. Д., Зрибнева І. П., Сибирка Л. А. Особливості нормування праці в сучасних кризових умовах господарювання. Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту КНТЕУ. Економічні науки. 2017. Випуск I-II (65-66). С. 98-105
11. Гарматюк О. О. Комунікативний менеджмент: Курс лекцій. Тернопіль: ТНТУ ім. І. Пулюя, 2016. 105 с.
12. Гевко В. Л. Організаційна культура підприємства та особливості і умови її зміни. Інвестиції: практика та досвід. 2018. № 16. С. 9–12.
13. Гриценко Н. В. Особливості формування корпоративної культури організації. Вісник економіки транспорту і промисловості, 2017. № 59. С. 284–290.
14. Грішнова О. А. Взаємозв'язок цінностей людини й цінностей організації в корпоративній системі. Формування ринкової економіки: зб. наук. праць. Спец. вип.: у 3 т. Соціально-трудова відносина: теорія і практика. Київ: КНЕУ, т. 1, 2010. 468 с.
15. Данько Н. І., Хмельова О. А. Застосування моделей корпоративних культур на підприємствах. Економіка та управління підприємствами, 2017. №1. С. 189–194.
16. Захарчин Г. М. Ціннісно-регулятивні аспекти організаційної культури підприємства. «Львівська політехніка» національний університет. Вісник... : збірник наук. праць. № 815. Проблеми економіки та управління. Львів, 2015. С. 46-50.
17. Зеліч В. В. Роль та місце корпоративної культури та її вплив на розвиток підприємства. ПУ «Причорноморський науково-дослідний інститут економіки та інновацій». Електронний науково-практичний журнал, 2017. № 6. С. 21–25.
18. Іванченко Г. В. Особливості використання нематеріальних стимулів на вітчизняних підприємствах. Економіст. 2017. № 3. С. 21–23.

19. Ілляшенко С. М., Овчаренко М. І. Умови та особливості становлення корпоративної культури вітчизняних підприємств. Економіка та управління підприємствами. Проблеми економіки, 2012. № 3. С. 115–118.
20. Коваленко М. А., Грузнов І. І., Сухомлин Л. Є. Менеджмент трудової активності працівників підприємства. Херсон: Олди-плюс. 2016. 288 с.
21. Комашко С. Ю. Роль і значення корпоративної культури у функціонуванні підприємства. Тиждень науки. Запоріжжя, 2012. Т. 4. С. 152-153.
22. Кравченко О., Никифорова В. Корпоративна культура, як стратегічна конкурентна перевага на підприємстві. Вісник Хмельницького національного університету. 2011. Т. 1, № 3. С. 266-275.
23. Маловичко С. В. Теоретичні засади управління корпоративною культурою підприємства. Кримський економічний вісник, 2013. Ч. II. № 2(03). С. 13–15.
24. Мельник А. О., Давиденко Н. В. Роль та значення корпоративної культури в діяльності вітчизняних підприємств. Modern Economics, 2020. № 24(2020). С. 113-118.
25. Науменко Н. М. Параметри організаційної культури, що впливають на конкурентоспроможність підприємства. Економіка і менеджмент культури. 2013. № 2. С. 34–40.
26. Пашко Л. А. Організаційна культура як передумова ефективності управління людськими ресурсами. Вісник НАДУ. 2013. № 3. С. 170-176.
27. Плецан Х. В. Корпоративна культура фахівців сфери туризму: стан, проблеми та перспективи розвитку. Ефективна економіка, 2018. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6345>
28. Посилкіна О. В., Братішко Ю. С., Кубасова Г. В. Управління персоналом: навчальний посібник економічних спец. вищих мед. та фарм. навч. закл. Харків: Вид-во НФаУ, 2015. 517 с.

29. Пустовіт О. Г., Пустовіт Є. В. Особливості бізнес-процесів у туристичних компаніях. *Збірник наукових праць Одеського національного морського університету*. Одеса, 2020. № 1. С. 115-126.
30. Пушкар З. М. Корпоративна культура в контексті діяльності організації. *Молодий вчений*, 2017. № 10 (50). С. 1025-1028.
31. Селезньова Г. О. Роль стратегії управління персоналом у стратегічному наборі компетентної організації. *Бізнес Інформ*, 2012. № 3. С. 231–233.
32. Семененко О. Організаційна культура як соціальна підсистема культури підприємства. *Економіка та суспільство*. 2020. № 22. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/95>
33. Семикіна М. В. Діагностика впливу корпоративної культури на стан соціально–трудова відносин. *Соціально–трудова відносини: теорія та практика: зб. наук. пр.*, 2015. № 2 (10). С. 54–63.
34. Семикіна М. В. Еволюція організаційної культури на українських підприємствах: проблеми та протиріччя. *Держава та регіони. Сер. «Економіка та підприємництво»*. 2009. № 6. С. 197-200.
35. Тарасова О. В. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту підприємства. *Економіка харчової промисловості*, 2013. №3. С. 28-32.
36. Терещенко Д. А., Сабадаш Д. О. Мотивація трудової діяльності працівників як функція управління на підприємстві. *Науковий вісник будівництва*. 2015. № 3. С. 188–191.
37. Терон І. В. Корпоративна культура в механізмах регулювання соціально–трудова відносин. *Глобальні та національні проблеми економіки*, 2015. № 6. С. 639–643.
38. Тимошенко Н. Л. Корпоративна культура: діловий етикет. Навч. посіб. Київ: Знання, 2006. 79 с.

39. Фіщук Н. Ю., Ломачинська І. В. Корпоративна культура організації: сутність, види, принципи та вплив на розвиток організації. Збірник наукових праць ВНАУ. Сер. Економічні науки, 2012. № 1(56) Том 4. С. 81–85.
40. Харчишина О. В. Роль організаційних цінностей у формуванні системи мотивації персоналу. Вісник Одеського національного університету. Економіка. 2014. Т. 19. Вип. 2. С. 96–100.
41. Харчишина О. В. Роль символічної підсистеми у процесі формування організаційної культури. Вісник Одеського національного університету. Економіка. 2015. Т. 20. Вип. 2. С. 94–97.
42. Харчишина О. В. Формування організаційної культури в системі менеджменту підприємств харчової промисловості: монографія. Житомир: Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2011. 290 с.
43. Харчишина О. В. Формування організаційної культури в системі менеджменту підприємств харчової промисловості: монографія. Житомир: Вид-во Житомирського державного університету ім. І. Франка, 2011. 289 с.
44. Шевченко В. С. Визначення впливу корпоративної культури на діяльність підприємства. Комунальне господарство, 2011. Вип. 14. С. 160–165.
45. Шубін О. О., Гладкий М. О. Організаційна культура як соціально-економічний феномен у контексті сучасної парадигми управління. Проблеми економіки. 2013. № 3. С. 239–246.
46. Ястремська О. О. Методичний підхід до визначення стратегій управління іміджем підприємства. *Управління розвитком: зб. наук. статей*. Харків: Вид. ХНЕУ, 2010. №17 С. 99-103.
47. Gardner B. The Product and the Brand. Harvard Business Review, 1955. Vol. 33, №2. P. 33-39.
48. Hofstede G. Measuring Organizational Cultures. A Qualitative and Quantitative Study across Twenty Cases. Administrative Science Quarterly. 1990. Vol. 35. № 3. P. 286-316.

49. Hofstede G., Hofstede J. H., Minkov M. Cultures and Organizations: Software of the Mind. The McGraw-Hill. 2010. 560 p.
50. Laurent A. The Cross-Cultural Puzzle of International Human Resource Management. Human Resource Management. Spring, 1986. P. 91–102.
51. Lewin's Field Theory of Learning. Psychology discussion. URL: <https://www.psychologydiscussion.net/learning/learning-theory/lewins-field-theory-of-learning-education/2525>
52. Porter M. E. The five competitive forces that shape strategy. Harvard Business Review. 2008. Vol. 86, Iss. 1. P. 78–93.
53. Smircich L. Concept of Culture and Organizational Analysis. Administrative Science Quarterly. 1983. № 28. P. 339-358.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Таблиця А.1

Фактори створення і вдосконалення організаційної культури

Фактор	Зміст впливу
Історія походження і формування підприємства	Організаційна культура залежить від причини і способу утворення підприємства, філософії і поглядів до досягнення цілей, цінностей її власників та керівних осіб. Такі заходи можуть видозмінювати організаційну культуру
Основні функції та технології	Своєрідність робочого процесу, великий вибір продукції або послуг, тип споживачів і високий рівень підприємства на ринку, а також знаходження базової виробничої функції і природи технологічних процесів, серйозно впливають на якість відповідної організаційної культури
Мета і завдання	Критерії ефективності підприємства розташовуються не тільки в економічній сфері, отже, здійснення цілей в різноманітних областях діяльності, підбір відповідних стратегій набувають характерних рис організаційної культури
Кількість співробітників	Лідуючі компанії виділяються на тлі малих організацій, своєю чисельністю персоналу і формальними ознаками організаційної культури
Місце розташування підприємства	Місцезнаходження підприємства може серйозно впливати на організаційну культуру, з урахуванням визначення особливостей споживачів і їх менталітету, а також залучення і навчання кваліфікованих працівників
Керівництво та підлеглі підприємства	Керівні особи мають великий вплив на розвиток організаційної культури, однак культура також визначається загальною підтримкою співробітників, щодо політики керівництва
Зовнішнє оточення	Організаційна культура обов'язково повинна бути гнучкою в разі будь-яких вимог зовнішнього оточення, при цьому швидко реагувати на виникнення нових можливостей, не забуваючи про ризики і загрози
Імідж підприємства	Імідж та культура підприємства впливають з одного боку, на створення гідного іміджу підприємства і служать важливою функцією організаційної культури, а з іншого боку, організаційну культуру можна вважати ланкою внутрішнього іміджу

Джерело: складено за даними [38]



Рис. Б.1. Основні сутнісні характеристики організаційної культури
Джерело: складено за даними [33]

ДОДАТОК В

Таблиця В.1

Характеристика чинників корпоративної культури підприємства

Чинник	Характеристика чинника
Внутрішні чинники	
Принципи та цінності	Статус підприємства, власний статус, просування по службі
Впевненість	У підприємстві, у керівництві, віра в успіх, віра у свої сили, підтримка команди
Комунікації	Культура спілкування та зручність обміну інформацією
Відповідальність	Поділ праці, вміння розставити пріоритети та розрахувати час, якість виконання поставлених завдань
Толерантність	Взаємини між різними категоріями працівників, вирішення конфліктних ситуацій
Розвиток	Навчання, підвищення кваліфікації
Образ	Зовнішній вигляд, діловий стиль, уявлення про працівника, поведінка
Зовнішні чинники	
Ментальність	Національні звичаї, етикет, виховання, що впливає на процес формування поведінки працівників
Політична та соціально-економічна ситуація в державі	Визначає рівень життя населення, умови функціонування підприємства
Законодавча база	Регламентує управління персоналом у сфері організації праці та управління, мотивації
Науково-технічний прогрес та глобалізація економіки	Спонукає підприємство до постійного вдосконалення своєї діяльності, як у роботі з персоналом, так і впровадження новітніх технологій у виробництво
Конкуренція	Забезпечення високої якості продукції, її безпеки, мотивації персоналу

Джерело: складено за даними [30]

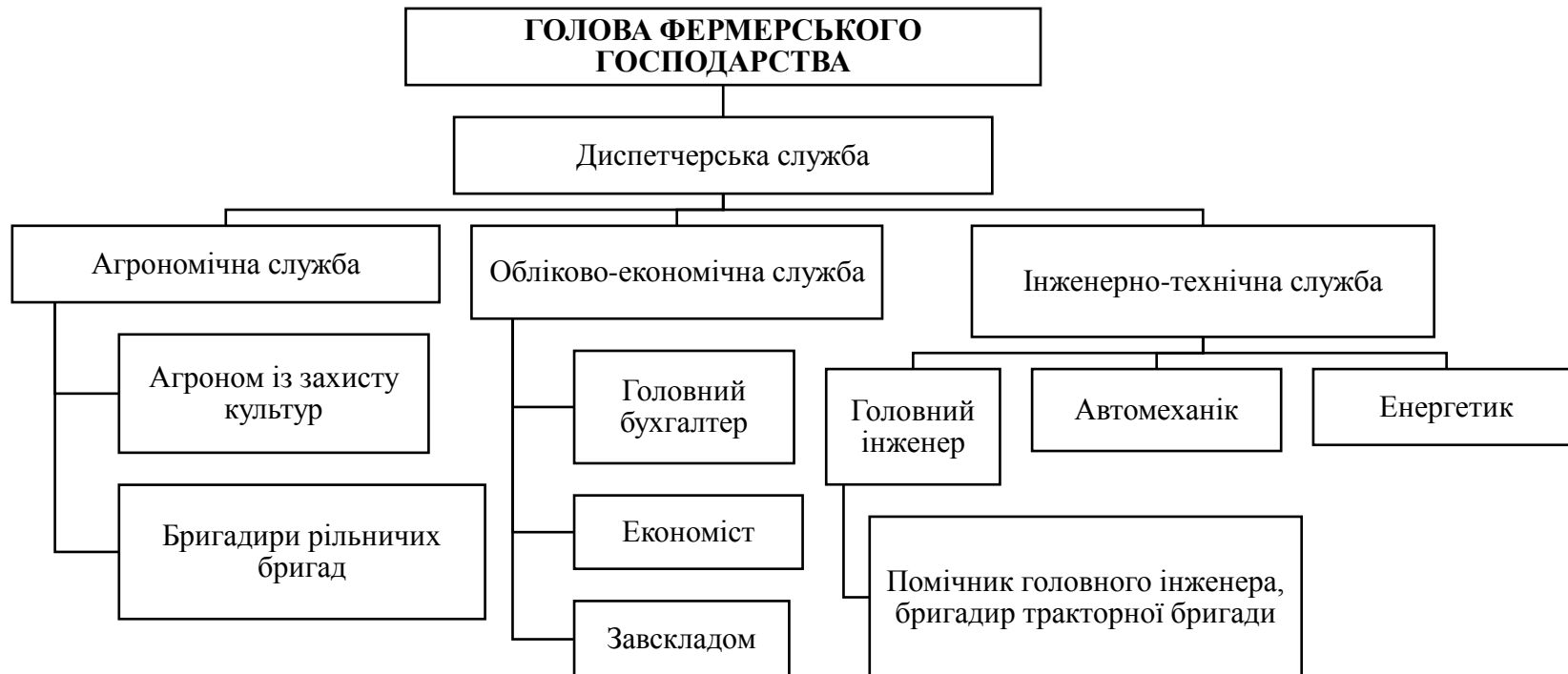


Рис. Г.1. Організаційна структура ТОВ «Агро-Клас»