

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ВОЛИНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**ІМЕНІ ЛЕСІ УКРАЇНКИ**  
**Кафедра менеджменту**

**ЄВЧУК ЛЮДМИЛА ІГОРІВНА**

**УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ КУЛЬТУРОЮ ПІДПРИЄМСТВА**  
**(НА МАТЕРІАЛАХ \*\*\*\*\*)**

Спеціальність 073 Менеджмент  
Освітньо-професійна програма Менеджмент  
Робота на здобуття першого (бакалаврського) рівня

Науковий керівник:

**ЮЩИШИНА ЛАРИСА ОЛЕКСІЇВНА,**

кандидат економічних наук, доцент

**РЕКОМЕНДОВАНО ДО ЗАХИСТУ**

Протокол № 16

засідання кафедри менеджменту

від 23.05.2024 р.

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ Наталія ХОМЮК

ЛУЦЬК 2024

## Волинський національний університет імені Лесі Українки

Факультет економіки та управління  
Кафедра менеджменту  
Освітній рівень перший (бакалаврський)  
Спеціальність 073 Менеджмент  
Освітньо-професійна програма Менеджмент

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

*Завідувач кафедри менеджменту  
Наталія ХОМЮК*

25.09.2023 р.

### ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ОСВІТИ ЄВЧУК ЛЮДМИЛІ ІГОРІВНІ

1. Тема роботи: Управління організаційною культурою підприємства (на матеріалах \*\*\*\* \*).

2. Керівник роботи: Ющишина Лариса Олексіївна, кандидат економічних наук, доцент

3. Термін подання здобувачем роботи: 23.05.2024 р.

4. Мета та завдання кваліфікаційної роботи.

*Метою* кваліфікаційної роботи є розробка теоретико-методичних і прикладних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління організаційною культурою підприємства. Для досягнення цієї мети у роботі поставлено такі *завдання*: визначити сутність та складові управління організаційною культурою підприємства; описати особливості управління організаційною культурою підприємства; визначити методичні підходи до аналізу складових та оцінки ефективності управління організаційною культурою підприємства; охарактеризувати й проаналізувати основні показники діяльності \*\*\*\* \*; провести діагностику організаційної культури \*\*\*\* \*; провести оцінювання ефективності управління організаційною культурою \*\*\*\* \*.

Об'єктом дослідження є процес управління організаційною культурою \*\*\*\* \*.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні засади управління організаційною культурою \*\*\*\* \*.

5. Дата видачі завдання: 25.09.2023 р.

## 6. КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Терміни виконання етапів роботи	Примітка
1.	Підготовчий: вибір, затвердження теми кваліфікаційної роботи, складання індивідуального плану-графіка дослідження	до 25.09.2023 р.	
2.	Основний		
2.1.	Виконання теоретико-методологічного розділу	до 22.12.2023 р.	
2.2.	Виконання дослідницько-аналітичного розділу	до 30.04.2024 р.	
2.3.	Формування висновків і пропозицій	до 10.05.2024 р.	
3.	Оформлювальний: оформлення рукопису та перевірка керівником	до 17.05.2024 р.	
4.	Підсумковий		
4.1.	Отримання висновку керівника про готовність кваліфікаційної роботи; проведення попереднього захисту на кафедрі, отримання рекомендації випускової кафедри про допуск до захисту	до 23.05.2024 р.	
4.2.	Отримання рецензії на кваліфікаційну роботу, подання роботи до ЕК	до 05.06.2024 р.	

<b>Здобувач освіти</b>		Людмила ЄВЧУК
<b>Керівник роботи</b>		Лариса Юцишина

## АНОТАЦІЯ

Євчук Л. І. Управління організаційною культурою підприємства (на матеріалах \*\*\*\* \*). – На правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти за спеціальністю 073 Менеджмент, освітньо-професійною програмою Менеджмент. Волинський національний університет імені Лесі Українки, Луцьк, 2024.

У кваліфікаційній роботі викладено теоретичні та методичні положення щодо управління організаційною культурою підприємства. Описано види, функції, складові та структуру організаційної культури. Встановлено її мету та механізм функціонування. Визначено сутність та складові управління організаційною культурою підприємства. Описано фактори внутрішнього та зовнішнього середовища впливу на організаційну культуру підприємства. Охарактеризовано методичні підходи до аналізу складових та оцінки управління організаційною культурою підприємства. Проведено загальну характеристику \*\*\*\* \* та аналіз основних показників його діяльності. Здійснено SWOT-аналіз діяльності \*\*\*\* \*. Здійснено аналіз показників фінансового стану підприємства, показників руху та вікової структури персоналу. Здійснено оцінку ефективності управління організаційною культурою, розраховано показники ефективності використання трудового потенціалу, а також проведено оцінку ефективності управління організаційною культурою \*\*\*\* \* на основі методу інтерв'ювання та експертних оцінок. Виявлено проблеми та надано пропозиції щодо удосконалення управління організаційною культурою \*\*\*\* \*.

Ключові слова: організаційна культура, стиль управління, управління підприємством, ефективність.

## ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ КУЛЬТУРОЮ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1. Сутність та складові управління організаційною культурою підприємства	8
1.2. Особливості управління організаційною культурою підприємства	14
1.3. Методичні підходи до аналізу складових та оцінки ефективності управління організаційною культурою підприємства	18
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ КУЛЬТУРОЮ **** *	23
2.1. Загальна характеристика підприємства та аналіз основних показників його діяльності	23
2.2. Аналіз ефективності управління організаційною культурою **** *	29
2.3. Оцінка ефективності управління організаційною культурою **** *	35
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	43
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	49
ДОДАТКИ	52

## ВСТУП

*Актуальність теми.* Управління організаційною культурою підприємства залишається актуальною темою в сучасному бізнес-середовищі. Вона визначає цінності, норми, стандарти поведінки та сприйняття серед працівників, що впливає на їхню продуктивність, ефективність та відданість підприємству. Як наслідок змін управлінських підходів та розвитку глобальних ринків, організації змушені шукати способи створення стимулюючого та інноваційного середовища для свого персоналу. Крім того, управління організаційною культурою стає важливим фактором уникнення ризиків, пов'язаних з негативними наслідками від низького рівня задоволення праці, втратою робочої сили та правовими проблемами. Таким чином, ефективне управління організаційною культурою є вирішальним для забезпечення успішності та стабільності підприємства в сучасних умовах.

*Мета та завдання роботи.* Мета дослідження – розробка теоретико-методичних і прикладних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління організаційною культурою підприємства.

Досягнення мети дослідження зумовило необхідність розв'язання таких основних завдань:

- визначити сутність та складові управління організаційною культурою підприємства;
- описати особливості управління організаційною культурою підприємства;
- визначити методичні підходи до аналізу складових та оцінки ефективності управління організаційною культурою підприємства;
- охарактеризувати й проаналізувати основні показники діяльності \*\*\*\*  
\*\*\*\*\*;
- провести діагностику організаційної культури \*\*\*\* \*\*\*\*\*;
- провести оцінювання ефективності управління організаційною культурою \*\*\*\* \*\*\*\*\*.

*Об'єкт дослідження* – процес управління організаційною культурою підприємства \*\*\*\* \*.

*Предметом дослідження* є теоретичні, методичні та прикладні засади управління організаційною культурою підприємства \*\*\*\* \*.

*Методи дослідження.* У процесі дослідження було використано такі методи: групування, спостереження, порівняння, аналізу та синтезу, опису, узагальнення.

*Практичне значення одержаних результатів.* Отримані результати дослідження мають практичне значення для розвитку та успішної діяльності організацій. Вони допоможуть підприємствам краще зрозуміти внутрішню культуру та цінності своєї команди, що сприятиме покращенню комунікації, підвищенню мотивації працівників та підвищенню загального рівня задоволеності роботою. Крім того, результати дослідження можуть бути використані для визначення стратегій управління персоналом, впровадження програм розвитку співробітників та побудови ефективних команд. Також вони можуть стати основою для впровадження змін в організаційну структуру, процеси та процедури з метою створення здорового та продуктивного робочого середовища. В цілому, практичне застосування отриманих результатів допоможе підприємствам покращити свою ефективність, підвищити конкурентоспроможність та досягти більшого успіху на ринку.

*Апробація результатів роботи.* За результатами дослідження опубліковано тези доповіді на таких конференціях:

1. Євчук Л. І. Управління організаційною культурою підприємства. *Новітні підходи до забезпечення економічної стабільності* : матеріали Міжнар. наук.-прак. конф. (14 червня 2024 р., м. Суми).

*Структура та обсяг роботи.* Робота складається зі вступу, двох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел та додатків. Текст роботи викладений на 48 сторінках, містить 13 таблиць, 6 рисунків, 5 додатків. Список використаних джерел налічує 30 найменувань.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ КУЛЬТУРОЮ ПІДПРИЄМСТВА

#### 1.1. Сутність та складові управління організаційною культурою підприємства

Управління організаційною культурою є однією з найбільш важливих складових стратегічного менеджменту підприємства, оскільки впливає на всі аспекти його функціонування. Сучасні підприємства все більше уваги приділяють розвитку та управлінню своєю культурою, розуміючи, що це визначальний фактор для досягнення стратегічних цілей, створення конкурентної переваги та забезпечення успішної діяльності в довгостроковій перспективі. Сутність управління організаційною культурою полягає в розумінні, формуванні, зміцненні та моделюванні ціннісних уявлень, норм, традицій і підходів, що характеризують спосіб життя та роботу колективу підприємства. Враховуючи складність сучасного бізнесу та різноманітність факторів, що впливають на організаційну культуру, ефективне управління цим процесом стає важливим аспектом успішного управління підприємством.

Розглянемо детальніше підходи до визначення сутності поняття «організаційна культура».

Юськевич А. І. вважає, що «організаційна культура – це сукупність духовних традицій, цінностей, історичних моментів, набір символів організації, норм поведінки та правил, які включаються в роботу та цінуються кожним працівником підприємства» [1, с. 149].

Польова В.В., Іванчук А. П. трактують це поняття, як це «унікальний, єдиний, багатовимірний простір організації, що включає в себе духовно-моральні, соціально-психологічні, економічні та адміністративно-правові



координати, у межах якого відбувається життєдіяльність організації та діяльність її працівників» [2, с. 218].

Шолохова К., Брусенцева А. О. стверджують, що «організаційна культура – це набір найважливіших припущень, що приймаються членами організації та виражаються в цінностях, які заявляються організацією та визначають людям орієнтири їх поведінки та дій» [3, с. 46].

Ми вважаємо, що організаційна культура – це комплекс значень, переконань, норм, звичаїв, символів, традицій та стилів взаємодії, які характеризують спосіб життя та роботу колективу організації.

Існує два ключові напрями формування організаційної культури – управлінський та соціально-психологічний (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

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

№ з/п	Критерій	Напрямы	
		Управлінський	Соціально-психологічний
1	Зміст	Організаційна культура – це сукупність норм, цінностей і правил, які є загальноприйнятими для більшості членів організації і сприяють досягненню її поставлених цілей.	Організаційна культура - це атмосфера та психологічний клімат у колективі, неформальна свідомість організації, яка впливає на поведінку її учасників.
2	Призначення	Вважається атрибутом організації та інструментом адаптації до змін у зовнішньому середовищі.	Розглядається як неодмінна сутність і ознака функціонування невеликих груп.
3	Функція	Це чинник стратегічного управління підприємством, який сприяє розвитку менеджменту персоналу, адаптації до ринкових умов та підвищенню конкурентоспроможності.	Це чинник, який впливає на соціалізацію особистостей і впливає на членів організації під час виконання робочих обов'язків.
4	Основний чинник формування	Засновник, керівник, лідер організації, зовнішнє середовище	Загальнолюдські, професійні, особистісні цінності, уявлення норми, правила
5	Основні прояви	Культура управління, умов праці, працівників, документації	Менталітет співробітників, соціально-психологічний клімат

Примітка. Побудовано на основі [4, с. 204]

Організаційна культура є ключовим елементом управління в організації. Вона впливає на спосіб, яким менеджери взаємодіють зі своїми підлеглими та встановлюють оптимальні форми співпраці для досягнення успіху.

Високоєфективна організаційна культура виконує низку функцій, серед яких:

- підтримка цінностей та іміджу підприємства;
- інформаційна та комунікаційна;
- мотиваційна;
- дотримання якості виконаної роботи [5].

Різноманітні види організаційної культури впливають на ефективність комунікації, співпрацю та створення сприятливого середовища для досягнення цілей підприємства. Вони можуть відображати різні стилі керівництва, підходи до управління персоналом та рівень відкритості до змін, що робить їх ключовими для формування позитивної організаційної культури, яка сприяє успішності та стабільності підприємства. Серед загальних видів організаційної культури, які найчастіше використовуються на практиці, виділяють:

- культуру влади – найважливішим вважається лідер, що орієнтує роботу працівників та є об'єктом постійного наслідування; організація з такою культурою спирається на ієрархічні засади побудови;

- культуру ролі – відзначається розподілом обов'язків та повноважень залежно від кваліфікації працівників; головним принципом є пряме підпорядкування нижніх рівнів вищим;

- культуру особистості – акцентує увагу на індивідуальних потребах працівників та їхньому комфорту на робочому місці. Вона ставить на перше місце не лише виконання завдань, але й задоволення особистих цілей, вміння досягати компромісу та узгоджувати інтереси;

- культуру завдання – основним підґрунтям є виконання завдань та успішна реалізація проєктів, проте також важливі й особисті цілі. Працівники підприємств з цією спрямованістю переважно об'єднуються в групи для виконання завдань і відрізняються високим професіоналізмом [6, с. 180].

На рис. 1.1. схематично відображено структуру організаційної культури.

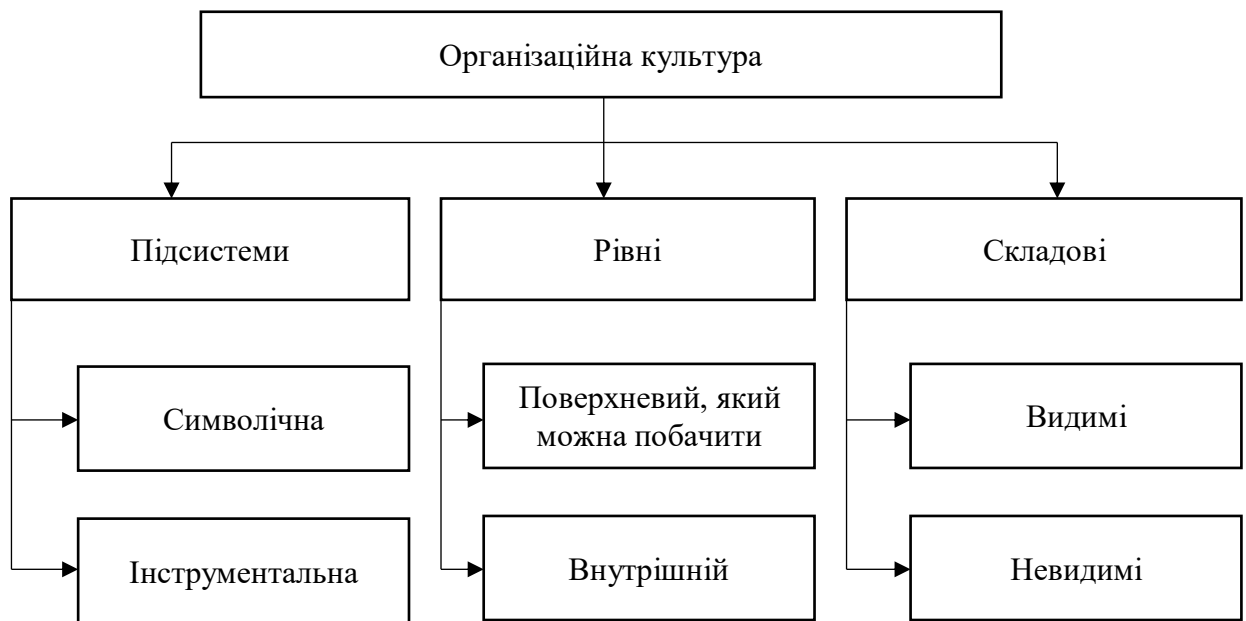


Рис. 1.1. Структура організаційної культури

Примітка. Побудовано автором на основі [7, с. 300].

Складовими елементами організаційної культури є:

- комунікаційна система, мова спілкування;
- взаємини між працівниками;
- розвиток та самореалізація співробітника;
- зовнішній вигляд, одяг;
- звички і традиції, пов'язані з харчуванням;
- світогляд;
- система мотивації, трудова етика;
- тайм-менеджмент;
- цінності та норми;
- усвідомлення себе та свого місця на підприємстві [8, с. 72].

Врахування цих складових елементів організаційної культури є важливим для створення сприятливого та продуктивного робочого середовища. Комунікаційна система та мова спілкування визначають ясність та ефективність обміну інформацією, а взаємини між працівниками формують атмосферу співпраці та сприяють колективному успіху. Розвиток та самореалізація

співробітника сприяють його внесенню в проєкт та досягненню професійного задоволення. Зовнішній вигляд та одяг відображають корпоративну ідентичність та професійну культуру підприємства. Звички, традиції та цінності, пов'язані з харчуванням, сприяють здоровому способу життя та розвитку гармонійних робочих звичок. Світогляд, система мотивації, трудова етика та тайм-менеджмент формують основи професійної моралі та ефективного управління часом. Усвідомлення себе та свого місця на підприємстві сприяє підвищенню самосвідомості та внесенню конструктивного внеску в діяльність компанії. Врахування цих аспектів сприяє створенню корпоративної культури, яка підтримує розвиток бізнесу та задоволення потреб співробітників організації.

Організаційна культура визначається набором цінностей, уявлень, переконань і норм, які спільно прийняті в середині організації. Ці цінності формують основу для того, як працівники сприймають інші аспекти робочого середовища, включаючи стиль керівництва, комунікаційні практики, рішення щодо нагородження та багато іншого. Частина основних елементів цінностей організаційної культури включає в себе:

- інноваційність;
- відповідальність;
- лідерство;
- орієнтацію на споживача;
- довіру;
- працівників;
- імідж [9, с. 150].

Метою організаційної культури є формування поведінки персоналу, що сприяє досягненню цілей підприємства. Для її досягнення необхідно вирішувати такі завдання:

- розвиток почуття власної причетності персоналу до справ підприємства;

- заохочення активної участі персоналу у спільній діяльності на користь підприємства;
- підсилення стійкості системи соціальних відносин;
- підтримка ініціативи кожного працівника;
- надання підтримки персоналу у досягненні особистого успіху;
- створення атмосфери єдності між керівництвом та персоналом на підприємстві;
- делегування обов'язків та відповідальності;
- підсилення єднання корпоративної родини, включаючи привітання персоналу з сімейними святами та подіями [10, с. 140].

Механізм формування корпоративної культури на підприємстві включає в себе ідентифікацію етапів впровадження та принципів функціонування. Процес створення ефективної корпоративної культури можна розглядати у розрізі п'яти основних етапів:

- 1) оцінка внутрішніх організаційних процесів;
- 2) аналіз психологічного клімату на підприємстві;
- 3) розроблення моделі корпоративної культури, що включає визначення місії та базових цінностей;
- 4) встановлення правил поведінки працівників на основі базових цінностей, включаючи опис традицій та символіки;
- 5) впровадження та підтримка моделі корпоративної культури [11, с. 181].

Отже, організаційна культура відіграє важливу роль у функціонуванні будь-якого підприємства. Вона впливає на їхнє ставлення до роботи та колег, а також формує атмосферу та стиль взаємодії всередині колективу. Сильна організаційна культура сприяє підвищенню мотивації та залученню працівників, сприяє зниженню текучості кадрів і покращенню продуктивності. Крім того, вона виступає як фундамент для формування ідентичності підприємства та його унікального обличчя на ринку, що є важливим фактором конкурентоспроможності в сучасному бізнес-середовищі. Таким чином,

інвестування в розвиток та зміцнення організаційної культури стає стратегічно важливим завданням для будь-якого успішного підприємства.

## 1.2. Особливості управління організаційною культурою підприємства

Особливості управління організаційною культурою підприємства відображають цінності, норми і практики, які формують спільний ідентичний стиль інтеракції між працівниками та керівництвом. Управління цим процесом вимагає від керівників не лише розуміння та впровадження цінностей, але й активного сприяння їхньому зміцненню та розвитку. Враховуючи динаміку сучасного бізнес-середовища, де культура може бути ключовим фактором конкурентоспроможності, розуміння та ефективного управління нею стає стратегічною необхідністю для досягнення успіху підприємства.

Важливість організаційної культури залежить від того, наскільки глибоко вона пронизує життя підприємства. Культура виступає набором правил, якими повинні керуватися працівники щоденно. Вони можуть бути офіційно задекларовані або залишатися не затвердженими. Таким чином, припускається наявність двох рівнів організаційної культури: зовнішнього і внутрішнього. На зовнішньому рівні сприймаються відзнаки компанії, такі як фірмовий стиль, торгова марка та офіційні стандарти поведінки. Розглянемо фактори внутрішнього та зовнішнього середовища впливу на організаційну культуру підприємства:

### 1) зовнішнє середовище:

- конкуренти та особливості культури їх ділових відносин;
- вимоги, свідомість та поведінка споживачів;
- особливості економічної культури, що історично склалася в державі;
- суспільні інститути, громадські та профспілкові організації;
- особливості духовно-культурного, соціально-економічного, політичного, наукового розвитку суспільства;

- світова економіка, світове суспільство, рівень науково-технічного прогресу, процеси глобалізації;

- законодавча база, система державного регулювання економічної діяльності;

- постачальники та особливості культури їх ділових відносин.

2) внутрішнє середовище:

- види та напрями діяльності підприємства;

- масштаб діяльності підприємства;

- місія, цілі та стратегія діяльності підприємства;

- система управління мотивації та розвитку персоналу;

- культурна, соціально-психологічна, професійна поведінка керівників, стиль керівництва;

- форма власності підприємства;

- фактори і умови створення та історичного розвитку підприємства [1, с. 219].

Організаційна культура підприємства формується відповідно до різноманітних чинників, проте її основою є інформація, що сприймається працівниками. Ця інформація служить основою для ухвалення рішень та формування уявлень про різні аспекти. При цьому, інформація, що надходить на підприємство, повинна відповідати трьом критеріям:

- бути достовірною – тобто повинна дійсності, без фальсифікації, фабрикації даних;

- бути повною – повинна охоплювати все про об'єкт дослідження;

- бути своєчасною – повинна надходити в міру необхідності вирішувати необхідні задачі [12, с. 72].

Процес забезпечення організаційної культури інформацією повинен вирішити такий комплекс завдань [13]:

- 1) забезпечення ефективних комунікацій на підприємстві;

- 2) інформування співробітників про стан справ;

3) запобігання виникненню конфліктів завдяки своєчасному аналізу недостовірних даних;

4) спрощення комунікаційних зв'язків між управлінцями всіх рівнів. Ефективна передача інформації є дуже важливою, особливо для формування організаційної культури.

Як важлива складова системи менеджменту, організаційна культура, відображається у всіх принципах, методах і функціях управління. Концепція організаційної культури найбільше впливає на реалізацію функцій менеджменту. Розглянемо детальніше роль організаційної культури в реалізації загальних функцій менеджменту:

1) планування:

- формулювання місії і принципів функціонування;
- залучення співробітників до процесу визначення цілей;
- зростання ефективності стратегічного планування за рахунок включення ціннісного компонента;

2) організування:

- формування адаптивних структур управління;
- делегування повноважень;
- розвиток лідерства;
- використання командних форм роботи;
- спрощення організаційної структури;

3) мотивування:

- використання символічних та іміджевих елементів як стимулів;
- використання ціннісних компонентів у процесі мотивації праці, адаптації та атестації персоналу;

4) регулювання:

- розробка внутрішніх нормативних документів із врахуванням цінностей і принципів;
- розробка корпоративного кодексу;



- підвищення ефективності регулювання за рахунок високої свідомості і лояльності персоналу;

5) контроль:

- зменшення необхідності жорсткого контролю;
- сприяння самоконтролю;
- зменшення рівня централізації контролю;
- зміщення акценту з підсумкового контролю на попередній контроль

[14, с. 72]

Під час формування організаційної культури важливо враховувати не лише цінності підприємства, але й цінності та потреби працівників, оскільки вони найбільш яскраво відображають характер цієї культури. Пріоритетною є самосвідомість працівників щодо впливу організаційної культури на їхню діяльність. На підприємствах, де цих принципів дотримуються, спостерігається збільшення продуктивності праці, підвищення якості продукції, зменшення плинності кадрів, підвищення рівня саморозвитку та покращення взаємин між колегами. Індивідуальні цінності також впливають на процес підбору персоналу в організації. Утворення цінностей, що є основою організаційної культури працівника, визначається загальними цінностями суспільства, родини та самого підприємства, де він працює [15, с. 63].

Керівництво підприємства відіграє вагомий роль у формуванні організаційної культури та її впровадженні серед працівників. Фактор управлінського впливу визначає основні цінності та принципи, що керують культурою підприємства. Важливо, щоб керівники виявляли повагу до своїх підлеглих, проявляли увагу до їхніх потреб, та були готові слухати їхні думки та ідеї. Це сприяє створенню гармонійних взаємин та спільного відчуття єдності з компанією.

Також на рівень організаційної культури впливає забезпечення відповідними умовами праці. Це охоплює наявність необхідного технічного обладнання на робочому місці, забезпечення побутових потреб, постійне поліпшення умов праці (використання сучасного технічного обладнання), а

також надання уніформи з корпоративною символікою. Це свідчить про турботу підприємства про своїх співробітників і відображає приклад дотримання норм та правил організаційної культури.

Отже, в умовах ринкової економіки організаційна культура спрямована на оптимальне використання людських ресурсів для досягнення цілей підприємства і задоволення особистих потреб кожного працівника. Вирішення управлінських завдань стає можливим лише за умови застосування на практиці науково розроблених концепцій, які передбачають формування і розвиток організаційної культури. Організаційна культура, як науково-практичний напрямок, є невід'ємною частиною загальної науки управління. Отже, загалом організаційна культура впливає на розвиток підприємства. Якість управління залежить від того, на якому рівні і як були використані окремі інструменти організаційної культури.

### 1.3. Методичні підходи до аналізу складових та оцінки ефективності управління організаційною культурою підприємства

Методичні підходи до аналізу складових та оцінки ефективності управління організаційною культурою підприємства відіграють важливу роль у забезпеченні стабільного розвитку та конкурентоспроможності підприємства. Розуміння та оцінка елементів культури, таких як цінності, норми, символи, та структура, дозволяють керівництву належним чином адаптувати стратегії управління та формувати ефективні комунікаційні підходи. Це дозволяє не лише підтримувати внутрішню єдність та спрямованість колективу, але й стимулює інновації, підвищує продуктивність роботи та забезпечує позитивне співробітництво між працівниками на всіх рівнях організації.

У розрізі свого функціонування, підприємствам потрібно періодично оцінювати та аналізувати їх тип організаційної культури. Це допомагає краще

зрозуміти та вдосконалити вже існуючу, оскільки вона впливає не лише на взаємовідносини в колективі підприємства, але й на його ефективність.

Застосування методів оцінки ефективності функціонування організаційної культури сприяє: підвищенню обґрунтованості та якості прийнятих управлінських рішень; поліпшенню інформаційно-аналітичного забезпечення процесів управління організаційною культурою; зниженню ступеня невизначеності та ризику під час здійснення процесів формування організаційної культури [16, с. 335].

Оцінка організаційної культури, як нематеріального активу, може базуватися на двох різних методах: вартісному (монетарному) і відносному (немонетарному). Монетарні методи оцінки є більш показовими, особливо у контексті їх інтегрованої оцінки разом з іншими показниками ефективності економічної системи. Проте, визначення та оцінка вартості організаційної культури в сучасних умовах ускладнені, оскільки вимірювати і оцінювати її числовими показниками є дуже складним завданням. Оцінка вартості її елементів сьогодні зіштовхується з проблемами ідентифікації, а також ускладненістю їх оцінки в межах існуючих стандартів обліку. Багато елементів організаційної культури не включаються до складу нематеріальних активів фірми, що робить їх вартісну ідентифікацію та оцінку непрямими процесами [17].

Особливість організаційної культури корпоративних підприємств полягає в глибокій взаємодії між духовними та матеріальними аспектами. Підприємство сприяє об'єднанню своїх співробітників, які одночасно формують як матеріальні, так і духовні цінності, такі як корпоративний дух, моральні принципи, відданість та лояльність. Розвиток організаційної культури відбувається завдяки взаємодії людей, які об'єднані спільною місією, цілями та конкретною діяльністю. Співробітники перебувають у неперервній комунікації, що регулюється цінностями, нормами, правилами, мовою, традиціями, звичаями тощо [18].

Тихомирова О. Г. пропонує комплексну оцінку рівня організаційної культури. Цей метод передбачає здійснення оцінки у трьох взаємопов'язаних аспектах: функціональному, ресурсному та організаційному, кожен з яких включає якісні та кількісні показники [19].

Цією методикою можна визначити частку успішно виконаних завдань та функцій у загальному обсязі запланованих, оцінити рівень забезпеченості підприємства ресурсами, що беруть участь у формуванні та розвитку організаційної культури (через розрахунок коефіцієнтів кадрового, правового, інформаційного, фінансового та технічного забезпечення), а також оцінити ефективність організації структури управління формуванням та розвитком культури (наскільки вона є сучасною та прогресивною) [20].

Перевагою використання цього підходу є простота визначення коефіцієнтів ресурсного забезпечення. Усі ці коефіцієнти обчислюються як відношення фактично наявних ресурсів до запланованих або до ресурсів, необхідних для проведення заходів, пов'язаних з виконанням функцій та завдань організаційної культури.

Проблема оцінки організаційної культури пояснюється специфікою цього явища. Вона розглядається як важливий нематеріальний актив підприємства. На практиці немає загальноприйнятих стандартів, за якими можна було б однозначно виміряти рівень культури та оцінити її якість. Хоча спроби виділити певний набір характеристик, які визначали б рівень культури організації, робилися неодноразово, але вони переважно мали суб'єктивний характер. Визначення універсального набору характеристик культури є складним завданням, оскільки це пояснюється різноманітністю сфер бізнесу, стратегій ведення господарської діяльності, а також значними відмінностями в менталітеті [21].

К. Камерон та Р. Куїнн розробили метод OCAI (Organizational Culture Analysis Instrument), який включає проведення опитування серед працівників підприємства. Цей метод спрямований на визначення шести ключових аспектів:

- 1) найважливіші характеристики підприємства;

- 2) стиль керівництва;
- 3) управління найманими працівниками;
- 4) об'єднувальна сутність;
- 5) стратегічні цілі;
- 6) критерії успіху [22, с. 1].

Цей метод дозволяє відрізнити культуру одного підприємства від інших та визначити її ключові характеристики. Варто зауважити, що він може бути не ідеальним для економічної діагностики, проте як експрес-оцінка організаційної культури він є досить ефективним.

Д. Денісон запропонував шкалу конкуруючих цінностей, яка включає 12 індексів, що характеризують чотири аспекти організаційної культури: місію, стійкість, ступінь залучення до діяльності організації та адаптивність. Кожен з цих аспектів охоплюється трьома показниками. Таким чином, дане дослідження має значні переваги щодо економії часу та витрат [23, с. 2].

В методиці діагностики корпоративної культури від Т. Діла та А. Кенеді виокремлюються два критерії для опису «чистих» типів культур: швидкість зворотного зв'язку і рівень ризику. Це призводить до формування чотирьох груп корпоративних культур: мачо, інвестиційної, наполегливої роботи та процесу [24].

Ще однією відомою методикою є підхід Г. Захарчиної, який заснований на оцінці корпоративної культури через виконання її функцій. Цей підхід включає аналіз таких показників, як коефіцієнт освітнього рівня персоналу, стабільності кадрів, трудової дисципліни, задоволення від роботи та конфліктності. Окрім цього, обчислюються показники, які визначають соціальний ефект заходів щодо поліпшення корпоративної культури. Наприклад, зменшення плинності кадрів, покращення трудової дисципліни, розвиток освітнього рівня та професійності співробітників, підвищення оплати праці, збільшення зацікавленості у роботі в організації та інші. Крім того, розглядаються показники задоволення від роботи, покращення соціально-психологічного клімату, трудової та виконавської дисципліни, організаційної відданості, активності персоналу, розвитку

персоналу. Особливу увагу приділяють показникам ефективності корпоративного іміджу та ділової репутації, які відображають уявлення, які справляє підприємство на свою цільову аудиторію та ділове середовище [25].

Отже, важливість методів оцінки ефективності організаційної культури полягає у забезпеченні можливості аналізу та визначенні ключових аспектів, що впливають на успішність функціонування підприємства. Вони дозволяють керівництву зрозуміти поточний стан культури, виявити сильні та слабкі сторони, ідентифікувати аспекти, які потребують поліпшення, а також визначити успішні стратегії та практики. Вони створюють можливість для розробки та впровадження належних заходів для її покращення, що в свою чергу сприяє зміцненню внутрішнього єднання, підвищенню мотивації та задоволення працівників, а також покращенню результативності та конкурентоспроможності підприємства в цілому.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ КУЛЬТУРОЮ \*\*\*\* \*

2.1. Загальна характеристика підприємства та аналіз основних показників його діяльності

\*\*\*\* \* було засновано \*\*\*\*\*, а свою роботу почало з реконструкції \*\*\*\*\* комбікормового заводу.

Організаційно-правова форма підприємства – Товариство з обмеженою відповідальністю.

Юридична адреса – Україна, \*\*\*\*\*, \*\*\*\*\* обл., місто \*\*, вулиця \*\*, будинок \*\*.

Дата реєстрації – \*\*\*\*\* р.

Розмір статутного капіталу – \*\*\*\*\* млн. грн.

Форма власності – недержавна власність.

Код ЄДРПОУ – \*\*\*\*\*.

Керівник – \*\*\*\*\* [26].

Станом на 2010 рік було побудовано \*\*\*\* комбікормовий завод та почалося поступове розширення виробничих потужностей по території \*\*\*\*\* області.

\*\*\*\* \* спеціалізується на виробництві продуктів і наданні послуг для сільського господарства. Це включає постачання сільськогосподарської техніки, запчастин, агрохімікатів, насіння та інших супутніх товарів. Компанія також пропонує консультації з питань вирощування рослин, ведення фермерського господарства та впровадження сучасних технологій.

Вся продукція \*\*\*\* \*\*\*\*\* випускається під торговою маркою «\*\*\*\*\*». На підприємстві запроваджена інтегрована система управління якістю та безпечністю кормів готових, концентратів, преміксів та блендів.

Виробничі потужності \*\*\*\* \*\*\*\*\* сертифіковані за вимогами світових стандартів якості та безпечності ISO 9001:2015 та ISO 22000:2007 системи менеджменту у сфері безпеки продовольства та харчових продуктів.

Всі виробничі ресурси \*\*\*\* \*\*\*\*\* розташовані на території Волинської області. Це дозволяє забезпечувати оперативний контроль за якістю продукції на всіх етапах виробництва, вносити необхідні зміни в систему взаємодії підприємств, а також створювати нові підрозділи і швидко реагувати на вимоги ринку.

На \*\*\*\* \*\*\*\*\* впроваджено лінійно-функціональну структуру управління. Організаційна структура представлена на рисунку 2.1.

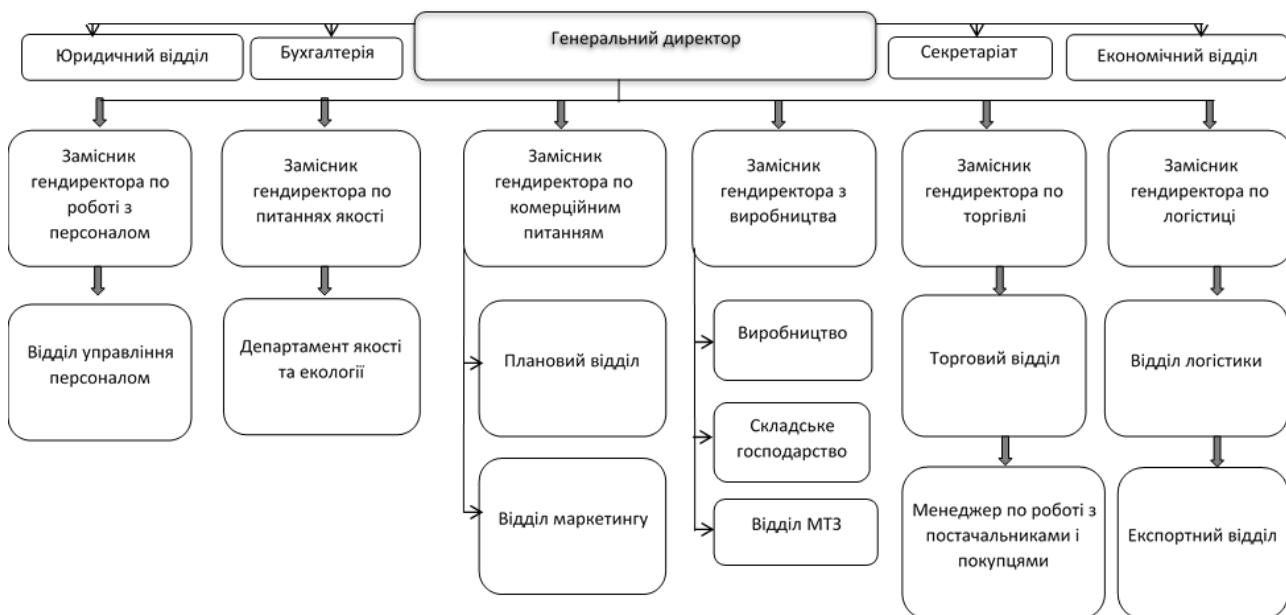


Рис. 2.1. Організаційна структура \*\*\*\* \*\*\*\*\*

Примітка. Побудовано автором.

Перевагами використання такої структури управління є :

– наявність єдності та чіткості розподілу та узгодженості дій виконавцями;



- швидкість реакції підлеглих у відповідь на прямі вказівки начальника;
- одержання розпоряджень та завдань, пов'язаних між собою, а також забезпечені ресурсами;
- наявність особистої відповідальності керівника за кінцеві результати діяльності підлеглих йому працівників;
- наявність простого контролю.

Проте використання \*\*\*\* \*\*\*\*\* лінійно-функціональної структури управління тягне за собою певні проблеми:

- високі вимоги до керівника, які потребують різнобічних знань і досвіду у всіх функціях управління та сферах діяльності, що здійснюють його підлеглі, що значно обмежує його можливості щодо здійснення ефективного управління;
- перевантаження керівника, оскільки через нього проходить величезна кількість інформації, потік документації, численні контакти з підлеглими та різними організаціями;
- тенденція до тягання при вирішенні питань, що стосуються роботи кількох підрозділів;
- відсутність ланок, які займатимуться плануванням або підготовкою управлінських кадрів;
- складний рівень комунікації між виконавцями в організації;
- наявність яскраво вираженого авторитарного стилю керівництва.

Основним видом діяльності підприємства є виробництво готових кормів для тварин, що утримуються на фермах (КВЕД 10.91).

Інші види діяльності: виробництво автотранспортних засобів, олії та тваринних жирів; торгівля іншими автотранспортними засобами; технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів; оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин; діяльність посередників у торгівлі продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами; оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин, хімічними продуктами; неспеціалізована оптова торгівля; складське

господарство; інша допоміжна діяльність у сфері транспорту; оброблення та видалення безпечних відходів та небезпечних відходів.

Метою діяльності підприємства є постійний розвиток сільськогосподарського виробничого комплексу, що пропонує споживачам високоякісну продукцію, яка є необхідною і доступною, забезпечує поступальний розвиток і стабільне зростання добробуту співробітників.

\*\*\*\* \*\*\*\*\* є учасником аграрного сектору, що зосереджується на виробництві високоякісної сільськогосподарської продукції. Шляхом використання передових технологій у сільському господарстві, вони забезпечують оптимальні умови для росту рослин і утримання тварин, що в свою чергу дозволяє досягати високих врожаїв та забезпечувати якість продукції.

Крім того, \*\*\*\* \*\*\*\*\* відіграє важливу роль у забезпеченні продовольчої безпеки, постачаючи ринок якісними та безпечними продуктами харчування. Воно дотримується екологічних стандартів у виробництві, зменшуючи негативний вплив на довкілля та сприяючи сталому розвитку сільських територій.

Діяльність \*\*\*\* \*\*\*\*\* сприяє економічному розвитку регіону, створюючи нові робочі місця та підтримуючи місцеву інфраструктуру. Постійні інвестиції та розвиток допомагають забезпечити зростання попиту на продукцію та послуги, що відображається на загальному економічному стані регіону.

\*\*\*\* \*\*\*\*\* значну увагу приділяє взаєминам в колективі. Існує кілька щорічних заходів, які мають особливе значення для підприємства (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

## Заходи, що проводяться для співробітників \*\*\*\* \*\*\*\*\*

Місяць проведення	Захід	Склад
1	2	3
Березень	Восьме березня	Всі працівники
Червень	День народження компанії	Всі працівники
Серпень	Літній корпоратив	Всі працівники

## Продовження таблиці 2.1

1	2	3
Жовтень	День захисника України	Всі працівники
Листопад	День Аграрія	Всі працівники
Грудень	Новорічний корпоратив	Всі працівники

Джерело: створено автором за даними \*\*\*\* \*.

\*\*\*\* \* має деякі бонуси, які розвивають соціальну інфраструктуру. Карти знижок на харчування в їдальні, оплачується абонемент в тренажерний зал, квитки зі знижками в кінотеатр.

## Таблиця 2.2

## Бонуси, що надаються співробітникам \*\*\*\* \*

К-ть в рік	Бонус
Щомісячно	Картки знижок на харчування в їдальні
2 рази в рік	Абонемент в тренажерний зал
3 рази в рік	Абонемент в спортивний зал
1 раз в рік	Знижкові квитки в кінотеатр
Щомісячно	Купівля товарів зі складу співробітниками за оптовими цінами

Джерело: створено автором за даними звітності \*\*\*\* \*.

На підприємстві створені комфортні умови праці, де дотримуються гігієнічні норми та забезпечується безпека життєдіяльності. При прийомі на роботу, кожен новий працівник знайомиться з правилами щодо техніки безпеки, які надаються відділом кадрів. Крім того, ці правила періодично нагадуються керівниками відділів раз на півріччя. Щомісяця \*\*\*\* \* піддається перевірці щодо дотримання санітарно-гігієнічних, технічних та естетичних стандартів.

Проаналізувавши систему матеріального стимулювання \*\*\*\* \* можна зробити висновок, що підприємство має розвинену систему заохочення працівників, але потребує певних заходів щодо вдосконалення.

Основна увага в системі стимулювання персоналу \*\*\*\* \* зроблена на матеріальні методи, які дозволяють гарантувати стабільну систему

оплати праці забезпечуючи виплату мінімального розміру оплати праці, передбачену законом.

У табл. 2.3 відображено SWOT-аналіз діяльності \*\*\*\* \*\*\*\*\*.

Таблиця 2.3

## SWOT-аналізу \*\*\*\* \*\*\*\*\*

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Один із підприємств, який має вікову історію 2. Займає стабільно високу частку на ринку кормів 4. Має ефективну систему збуту продукції 5. Диверсифікація ризиків через роботу із іноземними товарами 6. Доступ до сировини є необмеженим	1. Досить високий рівень короткострокових зобов'язань, оплата яких є нагальною. 2. Рівень ліквідності є невисоким. 3. Низька рентабельність викликана зменшенням обсягу продажу та чистого прибутку. 4. Збільшення частки операційних витрат.
Можливості	Загрози
1. Розширення частки ринку за рахунок втрати позицій конкурентами 2. Цільове використання коштів 3. Зменшення дебіторської заборгованості, шляхом скорочення термінів оплати 4. Зменшення операційних витрат через удосконалення діяльності 5. Розвиток агропромислового сектору 6. Зростання рівня продажів кормів	1. Рівень конкуренції на ринку кормів є доволі високим 2. Зниження закупівельних цін на сировину в країнах ЄС. 3. Залежність від погодних умов та сезонності 4. Активізації конкурентів та зростання їхньої частки на ринку 5. Падіння цін на корми на світових ринках

Джерело: зроблено автором

На основі аналізу матриці SWOT видно, що \*\*\*\* \*\*\*\*\* має хороші можливості для ефективної діяльності, а саме збільшення частки ринку через втрату позицій конкурентами, нарощування обсягів виробництва продукції через активізацію аграрного виробництва, розширення діяльності на Європейських та вітчизняних ринках збуту тощо.

Для кожного працівника \*\*\*\* \*\*\*\*\* створене автоматизоване робоче місце з усією необхідною технікою для ефективного виконання роботи.

На \*\*\*\* \*\*\*\*\* впроваджена програма Vitrix 24, що дозволяє ефективно спілкуватися між менеджерами та керівництвом шляхом створення

завдань та їхнього відстеження онлайн, що зменшує необхідність у зустрічах та нарадах.

Кожен день менеджери \*\*\*\*\*, використовуючи планшети, складають звіти щодо контролю якості продукції на виробництві та надсилають їх керівнику відділу та начальнику виробництва для подальшого вирішення зауважень.

Маркетинговий відділ \*\*\*\*\*, проводить опитування та аналізує ринкові тенденції, збираючи всі дані у свої планшети. На основі цих даних формуються звіти, які потім відправляються керівництву.

Фінансовий відділ підприємства використовує дані про витрати на виробництво конкретної продукції для складання звіту про її вартість, і, відповідно до цього, встановлюється кінцева ціна продукції.

## 2.2. Аналіз ефективності управління організаційною культурою \*\*\*\*\*

Аналіз ефективності управління організаційною культурою \*\*\*\*\*, може бути проведений на основі різноманітних аспектів економічної діяльності підприємства, зокрема фінансового, матеріально-технічного, кадрового (трудоного), маркетингового, організаційно-управлінського.

Проведемо аналіз основних техніко-економічних показників діяльності \*\*\*\*\*, в 2021-2023 рр. (табл. 2.4).

Власний капітал у 2022 р. порівняно з 2021 р. зріс на 11,52 %, а у 2023 р. порівняно з 2022 р. – на 4,76 %.

Чистий дохід від реалізації продукції у 2022 р. порівняно з 2021 р. зріс на 15,02 %, а у 2023 р. порівняно з 2022 р. зменшився на 56,2 %.

Собівартість реалізованої продукції у 2022 р. порівняно з 2021 р. зросла на 0,59 %, а у 2023 р. порівняно з 2022 р. зменшилась на 58,3 %.

Таблиця 2.4

Основні техніко-економічні показники діяльності \*\*\*\* \*  
\*\*\*\*\*

Показник	Рік			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення, %	
	2021	2022	2023	2022-2021	2023-2022	2022 / 2021	2023-2022
Власний капітал, тис. грн	352025	427771	448153	75746	20382	21,52	4,76
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	1300080	1495399	655200	195319	-840199	15,02	-56,19
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	1131861	1138577	472112	6716	-666465	0,59	-58,53
Валовий прибуток, тис. грн	186219	356822	183088	170603	-173734	91,61	-48,69
Чистий прибуток, тис. грн	73685	146742	30442	73057	-116300	99,15	-79,25
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	149	144	77	-5	-67	-3,36	-46,53
Фонд оплати праці, тис. грн	13620	14726	8860	1106	-5866	8,12	-39,83
Фондовіддача, грн	9,96	7,82	3,16	-2,14	-4,66	-21,49	-59,59
Середньомісячна заробітна плата одного працівника, грн	91,41	102,26	115,06	10,85	12,8	11,87	12,52
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	130606	191310	207323	60704	16013	46,48	8,37
Середньорічна вартість оборотних коштів, тис. грн	578044	589650	433147	11606	-156503	2,01	-26,54
Продуктивність праці, тис. грн /особу	8725,37	10384,7	8509,1	1659,33	-1875,6	19,02	-18,06
Дебіторська заборгованість, тис. грн	10,06	12,30	2,03	2,24	-10,27	22,27	-83,50
Кредиторська заборгованість, тис. грн	7,40	8,59	11,50	1,19	2,91	16,08	33,88

Примітка. Розраховано автором

Підприємство отримало валовий прибуток у 2021 р. – 505 179 тис. грн, у 2022 р. – 328 435 тис. грн, у 2023 р. – 183088 тис. грн.

У 2022 р. порівняно з 2021 р. дебіторська заборгованість зросла на 22,2 %, у 2023 р. порівняно з 2022 р. зменшилась на 83,5 %.

У 2022 р. порівняно з 2021 р. кредиторська заборгованість зросла на 16,1 %, у 2023 р. порівняно з 2022 р. – на 33,9 %.

Аналіз фінансового потенціалу підприємства проведемо на основі аналізу результатів його фінансової діяльності та показників, що характеризують його фінансовий стан (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Показники фінансових результатів \*\*\*\* \* за 2021-2023 рр.

Показник	Рік			Абсол. відхил.		Віднос. відхил.	
	2021	2022	2023	2022/ 2021	2023/ 2022	2022/ 2021	2023/ 2022
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн.	1300080	1495399	655200	195319	-840199	15,02	-56,19
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	1131861	1138577	472112	6716	-666465	0,59	-58,53
Валовий прибуток, тис. грн	186219	356822	183088	170603	-173734	91,61	-48,69
Інші операційні доходи, тис. грн	298892	514736	458639	215844	-56097	72,21	-10,90
Адміністративні витрати, тис. грн	15716	12456	11338	-3260	-1118	-20,74	-8,98
Витрати на збут, тис. грн	69982	128074	135736	58092	7662	83,01	5,98
Інші операційні витрати, тис. грн	283033	515670	447257	232637	-68413	82,19	-13,27
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн	116380	215358	47396	98978	-167962	85,05	-77,99
Фінансові витрати, тис. грн	26987	41132	13908	14145	-27224	52,41	-66,19
Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн	90849	179101	37236	88252	-141865	97,14	-79,21
Чистий фінансовий результат, тис. грн	73685	146742	30442	73057	-116300	99,15	-79,25

Примітка. Розраховано автором.

Хоча у 2022 році \*\*\*\* \*\*\*\*\* продемонструвало значний ріст валового та чистого прибутку, зменшення адміністративних витрат та оптимізацію фінансових витрат, у 2023 році спостерігалось значне погіршення фінансових показників. Зокрема, різке зменшення валового прибутку та чистого фінансового результату свідчить про серйозні виклики, з якими зіткнулося підприємство. Ці негативні тенденції потребують ретельного аналізу та вжиття відповідних заходів для стабілізації та покращення фінансового стану у майбутньому.

Проведемо розрахунок показників фінансового стану досліджуваного підприємства (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

## Показники фінансового стану \*\*\*\* \*\*\*\*\* за 2020-2021 роки

Показник	Нормативне значення	Рік		
		2021	2022	2023
1	2	3	4	5
1. Аналіз ліквідності підприємства				
1.1. Коефіцієнт покриття	>1	0,87	0,71	2,60
1.2. Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,6-0,8	0,21	0,29	2,28
1.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	>0 Збільшення	0,19	0,21	0,52
2. Аналіз платоспроможності (фінансової стійкості) підприємства				
2.1. Коефіцієнт платоспроможності	>0,5	0,27	0,54	0,77
2.2. Коефіцієнт фінансування	<1	0,63	0,55	3,41
2.3. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	>0,1	0,57	0,55	0,62
2.4. Коефіцієнт маневреності власного капіталу	>0 збільшення	0,51	0,48	0,62
3. Аналіз ділової активності підприємства				
3.1. Коефіцієнт оборотності активів	Збільшення	6,24	9,61	3,12
3.2. Коефіцієнт оборотності основних засобів	Збільшення	26,53	23,55	9,10
3.3. Коефіцієнт оборотності власного капіталу	Збільшення	32,17	35,28	11,50
4. Аналіз рентабельності підприємства				
4.1 Коефіцієнт рентабельності активів	>0 збільшення	0,33	0,42	0,05
4.2. Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	>0 збільшення	0,58	0,65	0,07

Примітка. Розраховано на основі даних додатків А, Б, В.



Відобразимо дані аналізу фінансового стану \*\*\*\* \* графічно.

На рис. 2.2. відображено аналіз показників ліквідності підприємства.

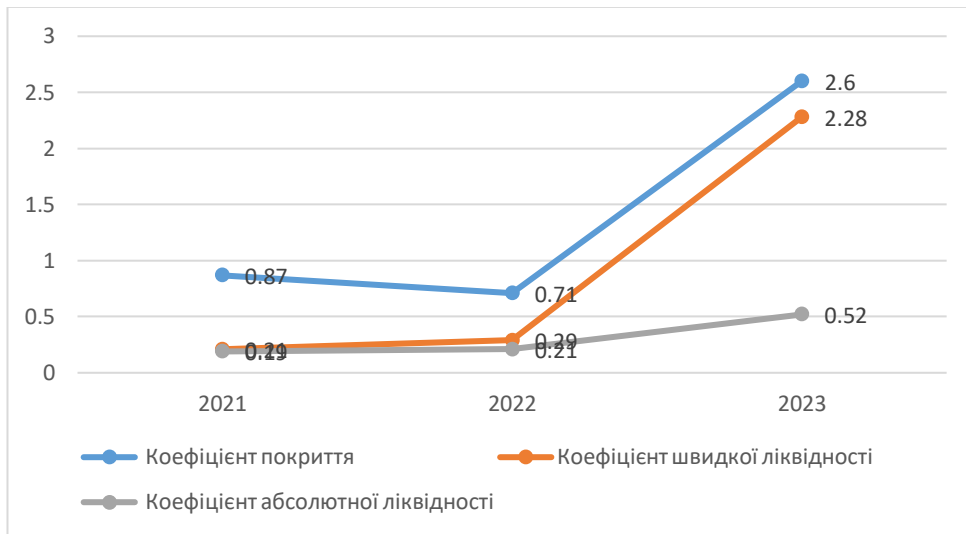


Рис. 2.2. Аналіз показників ліквідності \*\*\*\* \*

Примітка. Побудовано автором.

На рис. 2.3. відображено аналіз показників платоспроможності підприємства.

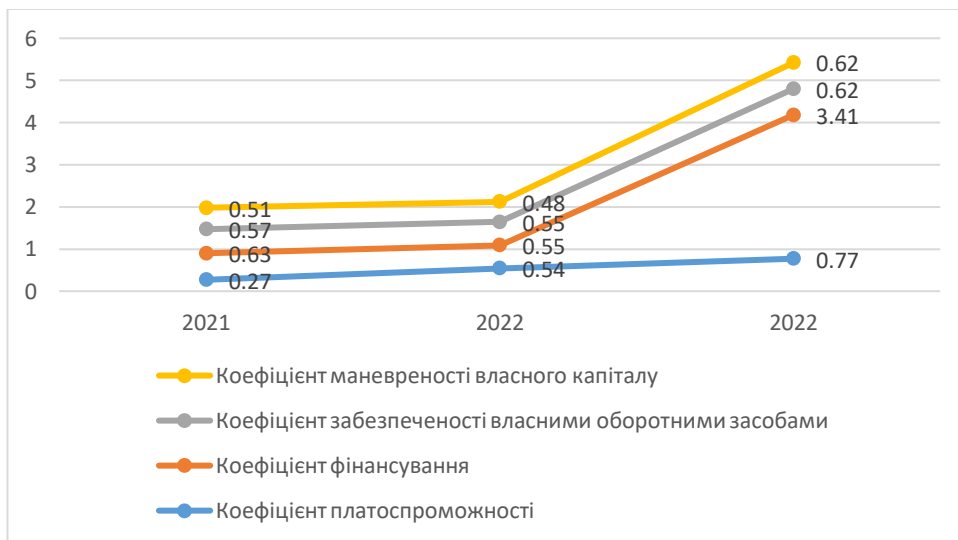


Рис. 2.3. Аналіз показників платоспроможності \*\*\*\* \*

Примітка. Побудовано автором.

На рис. 2.4. відображено аналіз показників ділової активності підприємства.

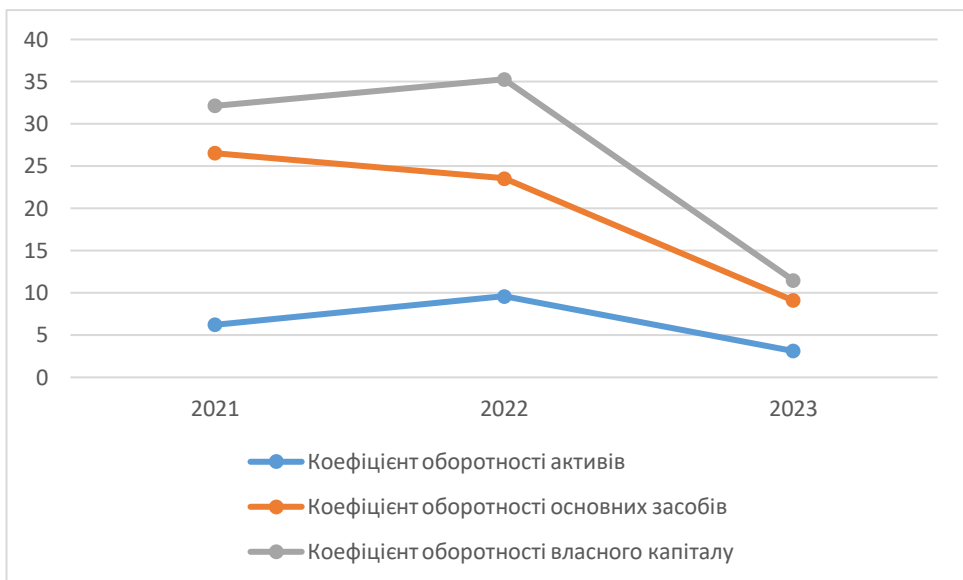


Рис. 2.4. Аналіз показників ділової активності \*\*\*\* \*  
 Примітка. Побудовано автором.

Примітка. Побудовано автором.

На рис. 2.5. відображено аналіз показників рентабельності підприємства.

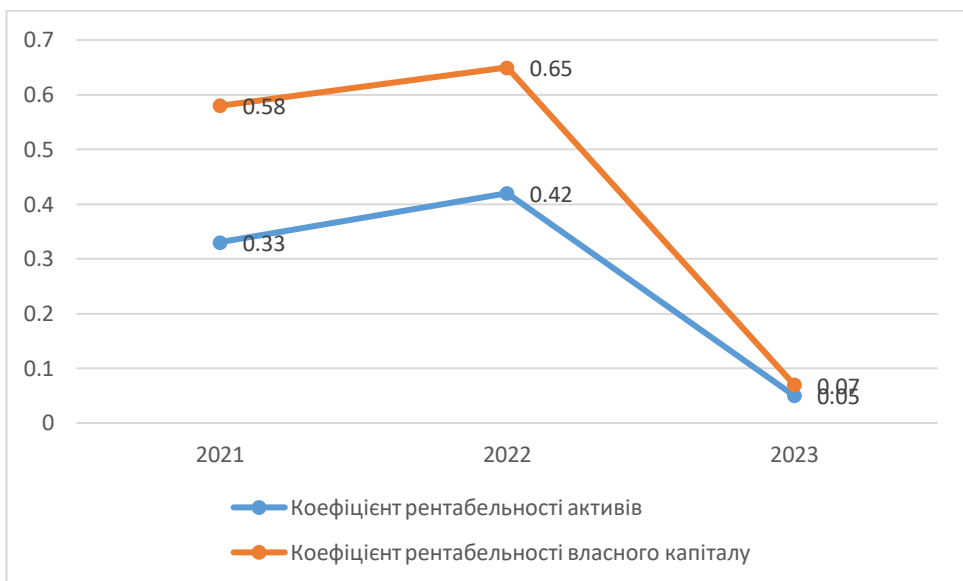


Рис. 2.5. Аналіз показників рентабельності \*\*\*\* \*  
 Примітка. Побудовано автором.

Примітка. Побудовано автором.

Отож, дослідивши загальні фінансові показники діяльності, ми бачимо що в підприємства зменшується кількість власних коштів, що в підсумку може призвести до протермінування оплат кредиторам. Також негативною тенденцією є зменшення показників ліквідності та платоспроможності, адже з кожним роком зростає сума кредиторської заборгованості.

Позитивним для підприємства є ріст рентабельності продукції, активів та капіталу, що свідчить про прибутковість \*\*\*\* \*\*\*\*\*. Керівництво потрібно обдумати ефективні шляхи покращення загального фінансового стану та мінімізувати вплив кредиторів на діяльність підприємства.

Отже, провівши аналіз фінансової складової стратегічного потенціалу підприємства можемо зробити висновок, про відносно задовільний фінансовий стан \*\*\*\* \*\*\*\*\*. Сьогодні підприємство володіє достатніми фінансовими можливостями для зміцнення своїх стратегічних позицій на ринку та реалізації наступальної стратегії .

Матеріально-технічний потенціал як складовий елемент стратегічного потенціалу підприємства відображає його здатність оперативно перебудовуватися, переорієнтовувати виробничі потужності й пристосовувати до швидкозмінних умов господарювання.

Він включає в себе засоби виробництва, природні ресурси, нематеріальні активи підприємства.

### 2.3. Оцінка ефективності управління організаційною культурою \*\*\*\* \*\*\*\*\*

Оцінка ефективності управління організаційною культурою для \*\*\*\*  
\*\*\*\*\* відіграє важливу роль у забезпеченні стабільності, конкурентоспроможності та успішного функціонування підприємства. Враховуючи специфіку сільськогосподарського сектору, ефективне управління організаційною культурою допомагає зберегти єдність та спрямованість колективу, забезпечує високий рівень мотивації працівників та підтримує сприятливий робочий клімат. Оцінка також дозволяє ідентифікувати сильні та слабкі сторони управління культурою, виявити можливості для її поліпшення та вдосконалення. Це сприяє підвищенню ефективності бізнес-процесів,

збільшенню задоволення працівників та покращенню загального результату діяльності підприємства.

Кадрова складова стратегічного потенціалу характеризує трудові можливості підприємства. Від персоналу, його структури, рівня кваліфікації, професіоналізму залежить ефективність організаційної культури, а відтак і результати діяльності \*\*\*\* \*\*\*\*\*\*, його науково-технічний і соціальний розвиток.

Загалом середня кількість працівників на \*\*\*\* \*\*\*\*\*\* складає 169 осіб. Оскільки на підприємстві налагоджена система внутрішньогосподарського зв'язку між відділами, це забезпечує його безперервне і ефективне функціонування.

Показники руху персоналу зображені в табл. 2.8.

Таблица 2.8

Показники руху персоналу \*\*\*\* \*\*\*\*\*\*

Показники	Роки			Абсолютне відхилення, +/-		Темп приросту, %	
	2021	2022	2023	2022/2021	2023/2022	2022/2021	2023/2022
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	158	162	169	4	7	2,53	4,32
Прийнято протягом року, осіб	5	5	3	0	-2	0,00	-40,00
Звільнено протягом року, осіб, з них:	4	4	1	0	-3	0,00	-75,00
за власним бажанням	4	4	1	0	-3	0,00	-75,00
Коефіцієнт обороту з прийняття	0,03	0,03	0,02	0	-0,01	0,00	-33,33
Коефіцієнт обороту зі звільнення	0,02	0,02	0,01	0	-0,01	0,00	-50,00

Примітка. Сформовано автором.

З табл. 2.8 бачимо, що в період з 2021 по 2023 роки у \*\*\*\* \*\*\*\*\*\* спостерігалася певна динаміка в руху персоналу.

Середньооблікова чисельність працівників зростала протягом цього періоду. З 158 осіб у 2021 році вона зросла до 162 осіб у 2022 році і до 169 осіб у 2023 році. За абсолютними значеннями, приріст кількості працівників був +4

особи з 2021 по 2022 рік та +7 осіб з 2022 по 2023 рік. Таким чином, темп приросту персоналу збільшувався, і ця динаміка вказує на зростання робочої сили на підприємстві.

У той же час, кількість прийнятих і звільнених протягом року також показує важливу інформацію. За абсолютними значеннями, в 2023 році було прийнято лише 3 особи, що в порівнянні з 5 особами у 2021 і 2022 роках свідчить про зменшення інтенсивності прийому працівників. У той же час, кількість звільнених також зменшилася з 4 осіб у 2021 і 2022 роках до 1 особи у 2023 році. Особливо важливим є зменшення кількості звільнених працівників за власним бажанням, що може вказувати на стабільність та задоволеність роботою серед працівників.

Вікова структура персоналу \*\*\*\* \* представлена в табл. 2.9

Таблиця 2.9

## Вікова структура персоналу \*\*\*\* \*

Вік працівника	Рік						Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
	2021	%	2022	%	2023	%	2022/ 2021	2023/ 2022	2022/ 2021	2023/ 2022
До 20 років	25	15,82	25	15,43	25	14,79	0	0	0,00	0,00
20-25 років	49	31,01	50	30,86	53	31,36	1	3	2,04	6,00
25-30 років	32	20,25	32	19,75	36	21,30	0	4	0,00	12,50
30 років і більше	52	32,91	53	32,72	55	32,54	1	2	1,92	3,77
Загальна чисельність працівників	158	100	162	100	169	100	4	7	2,53	4,32

Примітка. Сформовано автором.

Найбільша частка працівників припадає на вікову категорію 30 років і більше, що займає близько третини від усього персоналу протягом всього аналізованого періоду. Це свідчить про наявність досвідчених працівників, які могли б накопичити значний обсяг знань і навичок, необхідних для виконання складних завдань та управління ключовими процесами на підприємстві.

Найменша частка працівників припадає на вікову категорію до 20 років, що може свідчити про обмежену присутність молодих спеціалістів на підприємстві. Це може бути як викликом, так і можливістю для компанії. З одного боку, обмежена кількість молодих співробітників може вказувати на потенційні труднощі з оновленням кадрового складу та інноваційним розвитком. З іншого боку, це надає можливість активізувати залучення молоді, впроваджувати програми стажувань та розвитку для молодих фахівців, що в довгостроковій перспективі може забезпечити «пом'якшення» вікової структури та підтримку інноваційного потенціалу підприємства.

Для оцінки ефективності використання трудового потенціалу на підприємстві, ми порівнюємо чистий дохід від реалізації продукції на одного працівника. Для цього нам потрібно розподілити чистий дохід від реалізації продукції на середньооблікову чисельність працівників за кожен рік (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

## Показники ефективності використання трудового потенціалу \*\*\*\*

\*\*\*\*\*

Рік	Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	Середньооблікова чисельність працівників, осіб	Чистий дохід на одного працівника, тис. грн на особу
2021	188862	158	1195
2022	284302	162	1755
2023	344764	169	2040

Примітка. Сформовано автором.

Чистий дохід на одного працівника зріс з 1195 тис. грн у 2021 році до 2040 тис. грн у 2023 році. Це показує, що підприємство не тільки збільшило свій дохід, але й підвищило продуктивність праці, зробивши використання трудових ресурсів більш ефективним. Загалом, дані свідчать про позитивну динаміку розвитку підприємства. Зростання чистого доходу при збільшенні чисельності персоналу та значне зростання доходу на одного працівника вказують на успішну стратегію управління та ефективне використання трудового потенціалу.

\*\*\*\* \*\*\*\*\* демонструє успішні результати в управлінні своїми персоналом та збільшенні продуктивності праці, що, у свою чергу, позитивно впливає на фінансові показники підприємства. Підприємству слід продовжувати вдосконалювати свої методи управління персоналом та оптимізувати виробничі процеси для подальшого зростання ефективності та доходів.

Проведемо оцінку ефективності управління організаційною культурою \*\*\*\* \*\*\*\*\* на основі методу інтерв'ювання та експертних оцінок [28].

Таблиця 2.11

Результати відповіді на запитання: «Хто, на Вашу думку має найбільший вплив на формування організаційної культури підприємства?»

Група	Результат, осіб
Топ-менеджери	34
Рядові співробітники	21
Партнери	4
Клієнти	11
На організаційну культуру неможливо вплинути	5
Власник підприємства	25

Примітка. Сформовано автором.

За результатами опитування бачимо, що на думку працівників найбільший вплив на формування організаційної культури \*\*\*\* \*\*\*\*\* справляє топ-менеджмент.

У табл. 2.12 представлено результати опитувань працівників \*\*\*\* \*\*\*\*\* щодо організаційної культури.

Таблиця 2.12

Результати опитувань працівників \*\*\*\* \*\*\*\*\* щодо організаційної культури

Запитання	Варіант відповіді	Результат, осіб
1	2	3
Організаційна культура на Вашому підприємстві сформувалася спонтанно, чи була організована керівництвом?	Спонтанно	26
	Організована керівництвом	72
	У нас немає організаційної культури	2

## Продовження таблиці 2.12

1	2	3
Чи нав'язуються у Вашому підприємстві корпоративні цінності та правила?	Так	92
	Ні	8
Чи співпадають заявлені підприємством корпоративні цінності і слогани з його реальними цінностями?	Так	98
	Ні	2
Чи вважаєте Ви організаційну культуру Вашого підприємства ефективною?	Так	87
	Ні	13
Чи впливає організаційна культура підприємства на його фінансові результати?	Так	75
	Ні	25
Чи відповідають цінності і принципи, на яких формується організаційна культура Вашого підприємства, Вашим особистим цінностям і принципам?	Так	90
	Ні	10

Примітка. Сформовано автором за результатами опитувань.

З проведеного дослідження можна зробити висновок, що організаційна культура \*\*\*\* \*\*\*\*\* є високоефективною, сприяє досягненню цілей підприємства та приймається усіма його працівниками. Виявлено, що на підприємстві панує сприятливий робочий клімат, де кожен працівник відчуває себе важливою складовою загального успіху. Завдяки чіткій внутрішній комунікації, відкритому лідерству та високому рівню довіри між співробітниками і керівництвом, воно здатне швидко реагувати на зміни в галузі та досягати стабільного росту.

Глибокий рівень організаційної культури \*\*\*\* \*\*\*\*\* можна описати за допомогою наступних положень, прийнятих працівниками як єдино вірні, непохитні правила, єдина модель або стандарт поведінки:

– корпоративне життя співробітників орієнтоване на місію та цінності підприємства;



- діяльність усіх підрозділів і працівників спрямована на досягнення загальної мети підприємства;
- лідерські підходи до управління організаціями загальноновизнані правильними та ефективними;
- діяльність підприємства та всіх його співробітників орієнтована на потреби та вимоги клієнта;
- орієнтація на довгострокову перспективу, формування єдиного бачення майбутнього;
- \*\*\*\* \*\*\*\*\* – успішне підприємство, якою пишаються її співробітники;
- керівництво робить усе можливе, щоб співробітники відчували свою значимість;
- співробітники відчують себе частиною великої команди.

Особливе місце в культурі \*\*\*\*\* займають її традиції. Перш за все, це традиції входу та виходу співробітників з компанії. Отже, традиційно прийняття працівника на роботу відбувається таким чином: працівник відділу кадрів вручає «сумку новачка», при цьому кажучи «Тепер ти в команді \*\*\*\* \*\*\*\*\* та готує організаційне оголошення для співробітників, розіславши його електронною поштою. «Стартовий набір» для офісних працівників включає ручку та блокнот з корпоративною символікою, буклет для початківців. Для працівників складу в «стартовий набір» входить кухоль з логотипом компанії і брошура для новачка.

Ще однією цікавою традицією компанії є вітання співробітників з пам'ятними датами – 1 година, 5 років, 10 років і 15 років роботи в компанії. Кожній з перерахованих дат відповідають пам'ятні знаки \*\*\*\*\* (золото, срібло та ін.), які урочисто вручаються працівникам на заході, присвяченому дню народження підприємства.

Корпоративні свята – ще одна цікава традиція, яка існує в \*\*\*\*\*. Щороку проводяться святкування Дня народження компанії, Нового року.

Отже, наявність чіткої організаційної культури сприяє залученню та утриманню висококваліфікованих співробітників, що є важливим фактором успіху в сучасному мінливому бізнес-середовищі функціонування підприємства. Таким чином, ефективне управління організаційною культурою є важливим стимулом для розвитку \*\*\*\*\* та досягнення високих показників продуктивності та конкурентоспроможності.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У кваліфікаційній роботі узагальнено теоретичний досвід та розроблено прикладні рекомендації щодо підвищення ефективності управління організаційною культурою підприємства. За результатами дослідження зроблено такі висновки та пропозиції.

Управління організаційною культурою визнається важливим аспектом стратегічного менеджменту підприємства, що впливає на всі його сфери діяльності. Створення та управління організаційною культурою є визначальним фактором для досягнення цілей, формування конкурентної переваги та забезпечення стійкого розвитку. Її зміст полягає у розумінні, формуванні, підтримці та моделюванні цінностей, норм, традицій і підходів, що визначають спосіб життя та праці колективу.

Розмаїття організаційних культур впливає на ефективність комунікації, співпрацю та створення сприятливого середовища для досягнення цілей підприємства. Інвестування в її розвиток є важливою стратегічною метою для будь-якого успішного підприємства, оскільки це сприяє підвищенню мотивації працівників, зниженню текучості кадрів і підвищенню продуктивності.

Така культура слугує фундаментом для створення унікального образу підприємства на ринку, що є важливим фактором конкурентоспроможності. Таким чином, інвестування в розвиток та зміцнення організаційної культури є стратегічною необхідністю для будь-якої успішної організації.

Управління організаційною культурою відображає цінності, норми і практики, які формують єдиний стиль взаємодії між працівниками та керівництвом. При цьому важливою вимогою є не лише розуміння та впровадження цих цінностей, а й активне сприяння їхньому зміцненню та розвитку.

Результати проведеного дослідження показали, що у сучасному бізнес-середовищі, де організаційна культура ключовим фактором

конкурентоспроможності, а розуміння та ефективне управління нею стає стратегічною необхідністю для досягнення успіху підприємства.

Організаційна культура відображається у всіх аспектах управління, від принципів та методів до функцій, пристосовуючи їх відповідно до сучасних вимог. Як важлива складова системи менеджменту, вона впливає на реалізацію всіх функцій управління, адаптуючи їх до сучасної парадигми менеджменту. Завдяки цьому підходу, організаційна культура стає фундаментом для оптимального використання людських ресурсів та досягнення цілей підприємства. Таким чином, інтеграція науково розроблених концепцій організаційної культури у практику управління є ключовим аспектом розвитку та забезпечення якості управління.

Методичні підходи до аналізу та оцінки управління організаційною культурою є важливою складовою успішного функціонування підприємства. Розуміння та оцінка різноманітних аспектів культури дозволяють керівництву адаптувати стратегії управління та сприяють формуванню ефективних комунікаційних підходів всередині колективу. Важливою особливістю корпоративної культури є тісна взаємодія духовної та матеріальної складових, що об'єднує співробітників та сприяє розвитку підприємства.

Методи оцінки ефективності організаційної культури надають можливість аналізу та визначення ключових аспектів, що впливають на його успішність, що у свою чергу сприяє зміцненню внутрішнього єднання, підвищенню мотивації працівників та загальній конкурентоспроможності підприємства. Це дозволяє вдосконалити управління та підвищити ефективність діяльності підприємства в цілому.

\*\*\*\* \*\*\*\*\* відіграє важливу роль у сільському господарстві та продовольчій галузі. Засноване майже чверть століття тому, підприємство пройшло великий шлях розвитку, ставши виробником та постачальником високоякісної продукції для аграрного сектору. Шляхом використання передових технологій і дотримання екологічних стандартів вони забезпечують не лише якість продукції, а й сприяють економічному розвитку регіону.

Діяльність \*\*\*\* \*\*\*\*\* відображається на загальному стані економіки та продовольчій безпеці країни, підтримуючи місцеву інфраструктуру та створюючи нові робочі місця. Таким чином, підприємство виступає як ключовий гравець у сільському господарстві та сприяє сталому розвитку регіону.

Аналіз фінансових показників \*\*\*\* \*\*\*\*\* за період з 2021 по 2023 рік свідчить про певні позитивні тенденції у розвитку підприємства. Незважаючи на тимчасове зниження чистого доходу від реалізації продукції у 2023 році порівняно з попереднім роком, загальний фінансовий результат підприємства показує значний приріст прибутку. Це відображає ефективне управління ресурсами та здатність компанії адаптуватися до змін у господарському середовищі. Додатково, збільшення капіталовіддачі та покращення використання матеріально-технічних ресурсів підтверджують здатність підприємства до ефективного виробництва. Зазначений аналіз дає підстави вважати фінансовий стан \*\*\*\* \*\*\*\*\* задовільним, що створює підґрунтя для подальшого розвитку та втілення стратегічних цілей підприємства.

Оцінка ефективності управління організаційною культурою є вирішальною для \*\*\*\* \*\*\*\*\* у забезпеченні стабільності, конкурентоспроможності та успішного функціонування. Ураховуючи особливості сільськогосподарського сектору, ефективне керівництво культурою сприяє збереженню єдності та спрямованості колективу, підвищує рівень мотивації працівників та підтримує сприятливий робочий клімат. Оцінка дозволяє виявити сильні та слабкі сторони управління культурою, що сприяє поліпшенню бізнес-процесів, підвищенню задоволення працівників та покращенню результатів підприємства. Аналіз динаміки персоналу за період з 2021 по 2023 роки свідчить про високу ефективність організаційної культури, яка підтримується всіма працівниками.

Встановлено, що на підприємстві існує сприятливий робочий клімат, що сприяє стабільному росту. Чітка внутрішня комунікація, відкрите лідерство та високий рівень довіри між співробітниками і керівництвом дозволяють ефективно реагувати на зміни та досягати успіху. Наявність чіткої організаційної

культури сприяє залученню та утриманню висококваліфікованих співробітників, що є важливим чинником успіху в сучасному бізнес-середовищі.

Результати дослідження виявили, що управління організаційною культурою \*\*\*\*\* може зштовхується з різними проблемами, серед яких:

1) недосконала комунікація: відсутність ефективного зв'язку між різними рівнями менеджменту та працівниками може призводити до непорозумінь, невпевненості та втрати довіри. Недостатня відкритість у комунікації може створює проблеми у вирішенні конфліктів та реалізації стратегічних цілей;

2) якщо у підприємства складається негативна корпоративна культура, де відсутня підтримка, толерантність та взаємоповага, це може призвести до низької мотивації, конфліктів та втрати працівників;

3) в сучасному швидкозмінному світі підприємство повинне бути готове до постійних змін. Недостатня готовність до адаптації культури підприємства до змін у бізнес-середовищі призводить до застою та втрати конкурентоспроможності;

4) якщо цінності та цілі працівників не відповідають цілям підприємства, це може викликати дезорієнтацію та низьку мотивацію. Наприклад, якщо воно прагне до інноваційності, але працівники більш зацікавлені в стабільності, це може стати перешкодою для досягнення стратегічних цілей;

5) лідерство грає ключову роль у формуванні та підтримці організаційної культури. Якщо керівництво не підтримує цінності та принципи культури підприємства або не демонструє відповідальності та етичності, це може підірвати довіру працівників та ефективність організаційної культури.

З врахуванням особливостей діяльності підприємства, для \*\*\*\*\* можливі проблеми управління організаційною культурою можуть включати:

1) у сільському господарстві, де велике значення має робота з технікою, хімічними речовинами та природними ресурсами, недостатня увага до безпеки праці та екологічних питань може призвести до аварій, травм та негативного впливу на довкілля;

2) сільськогосподарська робота може бути фізично та емоційно виснажливою. Якщо працівники не відчують належної вдячності та мотивації з боку керівництва, це може призвести до виснаження, зневіри та втрати ефективності роботи;

3) якщо працівники не бачать можливостей для професійного зростання, це може призвести до невдоволеності та втрати мотивації;

4) у сільському господарстві, де часто пріоритетом є виробництво та врегулювання питань виробництва, може відсутні увага до розвитку організаційної культури. Це може призвести до втрати спільних цінностей, ефективності та забезпечення ефективності роботи підприємства.

Організаційна культура \*\*\*\* \*\*\*\*\* зберегла все найкраще, що було характерно для діяльності підприємства в умовах соціалістичної економіки, та інтегрувала в себе сучасні зразки ринкової культури, адаптувавши їх під особливості діяльності підприємства та різні категорії персоналу.

У політиці управління персоналом \*\*\*\* \*\*\*\*\* закріплені положення, спрямовані на подальше вдосконалення організаційної культури. Впровадження системи постійно удосконалення організаційної культури є невід'ємним елементом стратегічного розвитку та підпорядковане довгостроковим інтересам \*\*\*\* \*\*\*\*\*.

Політика в галузі вдосконалення корпоративної культури орієнтована на розвиток цінностей, що декларуються підприємством, і прийняття їх усіма співробітниками. Розвиток прихильності персоналу до корпоративних цінностей, професії, трудового колективу є одним із пріоритетних завдань менеджерів усіх рівнів управління \*\*\*\* \*\*\*\*\*. Основні норми і правила ділової етики та ділової поведінки співробітників знайшли відображення в Кодексі корпоративної культури, дотримання якого сприяє зміцненню репутації підприємства.

Для вдосконалення організаційної культури \*\*\*\* \*\*\*\*\* пропонується впровадження таких заходів:

1) розробка чіткої місії, цінностей та візії підприємства, які будуть відображати глибокі переконання та цілі колективу, сприятимуть формуванню спільної ідентичності серед працівників;

2) впровадження системи внутрішньої комунікації, яка сприятиме відкритому обміну інформацією та ідеями між працівниками на різних рівнях управління підприємством;

3) проведення тренінгів та семінарів з розвитку лідерських якостей серед керівників та керівництва підприємства для підтримки сприятливого робочого середовища;

4) впровадження системи мотивації та винагороди за досягнення результатів, яка сприятиме підвищенню мотивації працівників та підтримці високого рівня продуктивності;

5) підтримка та збереження корпоративних традицій та цінностей, які сприяють формуванню спільних цілей та єдності серед працівників;

6) організація корпоративних заходів, спортивних турнірів, свят та інших подій, що сприяють зміцненню внутрішніх відносин та співпраці між працівниками;

7) забезпечення можливостей для професійного зростання та навчання працівників шляхом проведення тренінгів, семінарів та курсів підвищення кваліфікації.

Впровадження запропонованих заходів у діяльність \*\*\*\* \*  
допоможе створити сприятливе та продуктивне робоче середовище, підвищити ефективність роботи підприємства та покращити організаційну культуру підприємства.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Юськевич А. І., Легкий О. А. Теоретичні аспекти організаційної культури та її місце в системі менеджменту підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2020. Вип. 2. С. 148–151.
2. Польова В.В., Іванчук А. П. Осмислення сутності організаційної культури підприємства як специфічного інструменту та інтегрованого об'єкту управління. *Економіка та суспільство*. 2016. Вип. 3. С. 216–223.
3. Шолохова К, Брусенцева А. О. Проблеми розвитку організаційної культури підприємства. *Науковий вісник УМО*. 2019. вип. 6. С. 43–48.
4. Харчишина О.В. Концепція організаційної культури підприємств: ретроспективний аналіз та перспективи практичного застосування. *Вісник ДАУ*. 2007. Вип. 2 (20). С. 202–208.
5. Чебакова Т. О. Основні проблеми визначення сутності організаційної культури підприємства. *Ефективна економіка*. 2016. Вип. 3. С. 78–82.
6. Захарчин Г. М. Корпоративна культура : навч. посіб. Львів : Новий світ, 2011. С. 344.
7. Герасимчук А. А., Палеха Ю. І., Шиян О. М. Соціологія: навч. посіб. Київ: Європейський університет, 2004. URL: <http://politics.ellib.org.ua/pages-11263.html> (дата звернення: 14.04.2024).
8. Крупський О. П., Богомолова Ю. А. Складові ефективно організації культури. *Економіка та менеджмент*. 2016. Вип. 3. С. 71–78.
9. Ринкевич Н. С. Організаційна культура підприємств: виклики, загрози та тенденції. *Економічний вісник Донбасу*. 2019. Вип. 3. С. 123–136.
10. Харун О. А., Стецюк О. В. Сутнісні характеристики корпоративної культури підприємств. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 13. С. 139–144.
11. Башук Т.О. Доцільність формування корпоративної культури на підприємстві. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. Вип. 2. С. 179–184.

12. Парій О. М. Організаційна культура як важлива складова системи управління підприємствами. *Інноваційна економіка*. 2018. Вип. 3. С. 66–74.

13. Андрєєва І. Роль керівництва у формуванні психологічної складової здоров'я персоналу. *Український науковий журнал «Освіта регіону»*. URL: <http://social-science.com.ua/article/1060> (дата звернення: 15.04.2024).

14. 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.

15. Мінчак Н. Д., Слімаковська І. І. Організаційна культура підприємства як складник ефективного управління. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2018. Вип. 9. С. 61–64.

16. Темнюк Т. О. Методи оцінки організаційної культури корпоративних підприємств. *Таврійський науковий вісник*. 2016. Вип. 82. С. 334–339.

17. Ятченко А. О. Особливості формування та оцінювання організаційної культури підприємства у сфері готельних послуг. *Ефективна економіка*. 2015. Вип. 4. С. 74–79.

18. Овчаренко М. І., Червякова С. В. Методичне забезпечення оцінки стану корпоративної культури підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2013. Вип. 2. С. 130–141.

19. Овчаренко М. І. Оцінка стану корпоративної культури підприємства: науково-методичний підхід. *Економіка та суспільство*. 2018. Вип. 2. С. 116–117.

20. Міхов Л. І. Методичні підходи до оцінювання корпоративної культури. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2016. Вип 3 (35). С. 60–66.

21. Шимановська-Діанич Л. М., Лозова О. В., Барібіна О. Я., Шимановська В. Л. Типи та механізм розробки і впровадження організаційних культур: досвід мультинаціональних та українських компаній і сучасні тренди управління персоналом в умовах війни. *Вісник Маріупольського державного університету*. 2023. Вип. 25. С. 67–76.

22. Баркова К. О. Методи оцінки та аналізу організаційної культури. *Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика*. 2020. Вип. 4. С. 1–2.

23. Терещенко К. В. Методи вивчення організаційної культури: зб. наукових праць Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України. К. Алчевськ: ЛАДО, 2013. Вип. 37. С. 28–31.

24. Гордієнко В. І. Аналіз методів дослідження організаційної культури професійно-освітніх середовищ. *Наукові записки*. 2021. Вип. 46. С. 60–67.

25. Кубарева І. В., Чмихало Н. В., Карпенко Л. А. Обґрунтування методів діагностики організаційної культури фармацевтичних організацій. *Фармацевтичний менеджмент, маркетинг та логістика*. 2017. Вип. 4. С. 75–81.

26. Офіційний сайт \*\*\*\* \* (дата звернення: 19.04.2024).

27. Фокіна-Мезенцева К. В. Мотиваційні основи корпоративної культури в системі менеджменту якості підприємства: теорія, методологія, практика: монографія. Херсон: Видавничий дім «Гельветика», 2018. 300 с.

28. Євчук Л. І. Управління організаційною культурою підприємства. *Новітні підходи до забезпечення економічної стабільності* : матеріали Міжнар. наук.-прак. конф. (14 черв. 2024 р., м. Суми). С. 165–166.

29. Гладищук Я. А, Орлова К. Є. Формування іміджу підприємства як фактор забезпечення його конкурентоспроможності. Підприємницька модель економіки та управління розвитком підприємства: тези II Міжнародної науково-практичної конференції. Житомир, 2019. С. 530–534.

30. Кузьмін О., Станасюк Н., Пасінович І., Пирог О., Чернобай Л. Основи корпоративної соціальної відповідальності. Стратегії та ділові практики. Київ : Видавничий дім «Кондор». 2021. 244 с.