

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ імені В. Н. Каразіна

Економічний факультет

Кафедра економіки та менеджменту

Кваліфікаційна робота бакалавра  
на тему: «Удосконалення корпоративної культури компанії»

Виконала :здобувач 4 курсу, групи  
ЕХ- 41  
Спеціальності 073 «Менеджмент»  
Освітньо-професійної програми  
«Менеджмент бізнес-процесів»

\_\_\_\_\_ Владислава РОСЛЯКОВА  
(підпис)

Керівник кваліфікаційної роботи:  
доктор економічних наук, професор

\_\_\_\_\_ Лариса ТЄШЕВА  
(підпис)

Рецензент: \_\_\_\_\_  
(посада)

\_\_\_\_\_  
(підпис)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна  
Факультет економічний  
Кафедра економіки та менеджменту  
Освітньо-кваліфікаційний рівень бакалавр  
Спеціальність 073 «Менеджмент»  
Освітньо-професійна програма «Менеджмент бізнес-процесів»

**ЗАТВЕРДЖУЮ**  
**Завідувач кафедри**

\_\_\_\_\_ (підпис)

\_\_\_\_\_ (ініціали, прізвище)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2024 року

## **ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА**

Рослякової Владислави Русланівни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Удосконалення корпоративної культури компанії»

керівник роботи Тешева Лариса Василівна, доктор економічних наук, професор  
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від \_\_\_\_\_ року № \_\_\_\_\_

2. Строк подання здобувачем роботи « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ р.

3. Перелік питань, які потрібно розробити: ознайомитися з сутністю та принципами корпоративної культури; розглянути основні компоненти та функції управління корпоративною культурою підприємства; дослідити особливості впливу корпоративної культури на результативність роботи підприємства; здійснити оцінку стану та характеристик корпоративної культури компанії ТОВ «ЕГРЕС- АГРО»; проаналізувати складові елементи механізмів корпоративної культури підприємства ТОВ «ЕГРЕС- АГРО»; представити пропозиції покращення управління корпоративною культурою підприємства

#### 4. План роботи

| № з/п | Назва етапів роботи   |
|-------|---|
| 1     | Розробка та узгодження змісту кваліфікаційної роботи бакалавра, ознайомлення з літературними джерелами за темою.              |
| 2     | Робота над теоретичним розділом, уточнення сутності та структури теоретичного матеріалу.                                      |
| 3     | Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи.. |
| 4     | Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Обґрунтування висновків.                           |
| 5     | Написання вступу, висновків кваліфікаційної роботи, оформлення списку використаних джерел.                                    |
| 7     | Доопрацювання кваліфікаційної роботи згідно з рекомендаціями наукового керівника, подання на рецензування.                    |
| 8     | Подання роботи на кафедру   |

5. Дата видачі завдання «\_\_» \_\_\_\_\_ 2023 р.

**Здобувач вищої освіти**

(підпис)

**Владислава РОСЛЯКОВА**

(ім'я та прізвище)

**Керівник кваліфікаційної роботи**

(підпис)

**Лариса ТЄШЕВА**

(ім'я та прізвище)

**Гарант освітньої програми**

(підпис)

**ОЛЬГА КРИКУН**

(ім'я та прізвище)

## АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота бакалавра **Рослякової Владислави Русланівни** на тему «Удосконалення корпоративної культури компанії» викладена на 39 с. комп'ютерного тексту. Робота містить 9 таблиць, 8 рисунків, перелік джерел налічує 30 найменувань.

**Метою дослідження** полягає у ретельному вивченні теоретичних аспектів та в подальшому їх узагальненні, а також у розробці конкретних практичних рекомендацій з метою поліпшення механізму корпоративної культури підприємства в умовах постійних змін у бізнес-середовищі.

**Предметом дослідження** охоплює теоретичні, методичні підходи та практичні рекомендації для поліпшення механізму корпоративної культури підприємства в змінному бізнес-середовищі.

**Об'єктом дослідження** є вдосконалення механізму корпоративної культури підприємства в змінному бізнес-середовищі.

**Методи дослідження та підходи:** загальнонаукові методи об'єктивного дослідження, а також детальні методи економічного та економіко-математичного аналізу.

**Результати дослідження:**

- ознайомилися з сутністю та принципами корпоративної культури;
- розглянули основні компоненти та функції управління корпоративною культурою підприємства;
- дослідили особливості впливу корпоративної культури на результативність роботи підприємства;
- здійснили оцінку стану та характеристик корпоративної культури компанії ТОВ «ЕГРЕС- АГРО»;
- проаналізували складові елементи механізмів корпоративної культури підприємства ТОВ «ЕГРЕС- АГРО»;
- представили пропозиції покращення управління корпоративною культурою підприємства.

**Практичне значення** – отримані результати можуть бути використані при удосконаленні корпоративної культури компанії.

**Ключові слова:** КОМПАНІЯ, КУЛЬТУРА, КОРПОРАТИВНА, УДОСКОНАЛЕННЯ, МЕХАНІЗМИ, ФУНКЦІЇ УПРАВЛІННЯ.

## ЗМІСТ

|   |    |
|---|----|
| ВСТУП.....  | 5  |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УДОСКОНАЛЕННЯ<br>КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ КОМПАНІЇ .....              | 7  |
| 1.1. Сутність та принципи корпоративної культури.....   | 7  |
| 1.2 Основні компоненти та функції управління корпоративною культурою<br>підприємства .....      | 12 |
| 1.3 Вплив корпоративної культури на результативність роботи підприємства.....                   | 16 |
| РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА УДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ<br>КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ЕГРЕС- АГРО»..... | 20 |
| 2.1. Оцінка стану та характеристик корпоративної культури компанії.....                         | 20 |
| 2.2 Аналіз складових елементів механізмів корпоративної культури<br>підприємства .....          | 24 |
| 2.3 Пропозиції покращення управління корпоративною культурою<br>підприємства .....              | 29 |
| ВИСНОВКИ.....   | 35 |
| ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ.....   | 37 |

## ВСТУП

Корпоративна культура є найважливішим елементом успішного функціонування організації, що впливає на різні аспекти її діяльності і сприяє сталому розвитку в бізнес-середовищі, що змінюється.

Культура компанії може стати ключовим конкурентним фактором, який допомагає компанії виділитися на ринку та залучити клієнтів своєю унікальністю, цінностями та етикою.

Сучасні фахівці цінують як фінансову вигоду, а й цінності, етику, атмосферу у компанії. Тому що сильна корпоративна культура, орієнтована на постійне вдосконалення та інновації, допомагає компанії адаптуватися до змін у бізнес-середовищі, оскільки компанії з відкритою культурою легше впроваджують нові ідеї та технології.

Серед видатних міжнародних дослідників культурного явища можна виокремити Макса Вебера, Теодора Парсонса, Клода Левіна, Честера Барнарда та Герберта Саймона. Важливо звернути увагу на дослідження американського вченого з управління Едгарда Шейна щодо корпоративної культури за допомогою методу діагностики, а також на методологію, розроблену Кімом Камероном і Робертом Куїном, а також систему управління підприємством Девідом Нортоном і Робертом Капланом.

Мета цього дослідження полягає у ретельному вивченні теоретичних аспектів та в подальшому їх узагальненні, а також у розробці конкретних практичних рекомендацій з метою поліпшення механізму корпоративної культури підприємства в умовах постійних змін у бізнес-середовищі.

Для досягнення цієї мети були вирішені такі завдання:

- ознайомитися з сутністю та принципами корпоративної культури;
- розглянути основні компоненти та функції управління корпоративною культурою підприємства;
- дослідити особливості впливу корпоративної культури на результативність роботи підприємства;

- здійснити оцінку стану та характеристик корпоративної культури компанії ТОВ «ЕГРЕС- АГРО»;

- проаналізувати складові елементи механізмів корпоративної культури підприємства ТОВ «ЕГРЕС- АГРО»;

- представити пропозиції покращення управління корпоративною культурою підприємства.

Об'єктом дослідження є вдосконалення механізму корпоративної культури підприємства в змінному бізнес-середовищі.

Предметом дослідження охоплює теоретичні, методичні підходи та практичні рекомендації для поліпшення механізму корпоративної культури підприємства в змінному бізнес-середовищі.

У дослідженні використовувалися загальнонаукові методи об'єктивного дослідження, а також детальні методи економічного та економіко-математичного аналізу.

Кваліфікаційна робота складається з вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Робота складається з 39 сторінок основного тексту, 9 таблиць, 8 рисунків, 30 літературних джерел.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ КОМПАНІЇ

### 1.1. Сутність та принципи корпоративної культури

Одним з ключових факторів, що впливають на функціонування організації або підприємства, є їх корпоративна атмосфера. Іншими словами, успішність та репутація компанії залежать від того, наскільки ефективно працює система взаємодії між співробітниками всередині організації та з її зовнішнім оточенням.

Корпоративна культура представляє собою комплекс ідей, цінностей, норм поведінки, взаємин та методів роботи, які повинні бути прийняті всіма учасниками організації. Культуру можна розглядати як стратегічний ресурс компанії, який покликаний підтримувати інновації та ефективне керівництво. Корпоративна культура відіграє важливу роль у підтримці високого рівня залучення та мотивації співробітників, що часто є визначальним для успіху організацій.

Розробка та впровадження ефективної корпоративної культури - це складний процес, і не існує однієї універсальної стратегії успіху. Один із ключових аспектів корпоративної культури - це стимулювання працівників до змін. Бізнес-середовище постійно еволюціонує, і відповідальність керівництва полягає в забезпеченні адаптації та розвитку організації, готовності до виконання необхідних змін.

Побудова міцної корпоративної культури є складним завданням з багатьох точок зору, і немає одного універсального методу для досягнення успіху. Умови бізнесу постійно змінюються, і головна відповідальність керівництва полягає в тому, щоб організація була готовою адаптуватися до змін та розвиватися.

Тому важливим завданням як з теоретичної, так і з практичної точок зору є розширення розуміння корпоративної культури та її впливу на розвиток соціальних та трудових відносин.

Перш ніж розглядати значення та закономірності корпоративної культури, важливо зосередитися на її формуванні (рис 1.1).

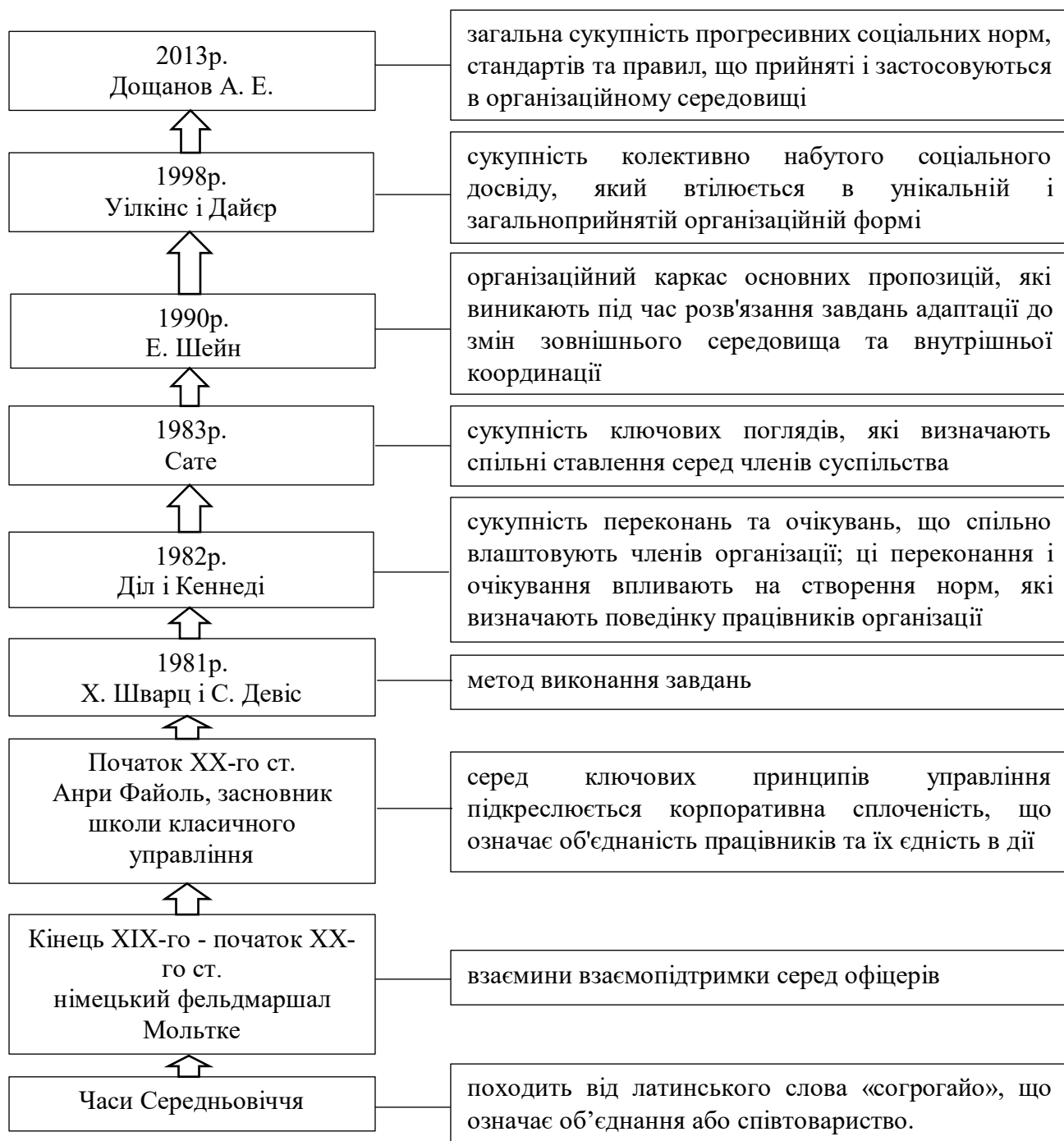


Рисунок 1.1 – Формування корпоративної культури

*Джерело:* складено автором на основі джерел [8,16,44]

Проте в даний час існує велика кількість монографій, присвячених корпоративній культурі, і існують різні напрямки досліджень на цю тему.

Аналіз наукових підходів до розуміння корпоративної культури показує, більшість сучасних учених розглядають корпоративну культуру як сукупність матеріальних і нематеріальних аспектів діяльності організації. В основі цих

аспектів лежить система цінностей, норм, принципів та правил поведінки, які приймаються та підтримуються більшістю співробітників.

Різні дослідники звертали увагу на основні аспекти терміну «корпоративна культура», що представлено у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Основні аспекти терміну «корпоративна культура» за різними дослідниками

| Автор                       | Основні аспекти терміну «корпоративна культура»  |
|-----------------------------|--|
| 1                           | 2  |
| Армстронг М.                | сукупність внутрішніх переконань, міжособистісних відносин, норм поведінки й цінностей, які є спільними всім учасників організації і який завжди може бути чітко виражені, але визначають, як поведуться і спілкуються друг з одним за відсутності прямої інструкції. які впливають перебіг подій  |
| Артеменко М.Г.              | прояв творчої активності організації: як у минулому, відображеному у цінностях, традиціях та нормах; так і у сучасному, що ґрунтується на втіленні цінностей, норм і традицій  |
| Бала О. І.                  | набір основних переконань, які формуються самостійно або розвиваються відповідною групою у процесі розв'язання проблем адаптації до зовнішнього середовища та внутрішньої інтеграції; переконання виявилися досить ефективними, щоб вони були вважані цінними і передавалися новим членам як правильний спосіб сприйняття, мислення та ставлення до конкретних проблем |
| Балика О.Г.                 | ресурс, що складається з концептуально сформованих ідей, цінностей, взаємин, очікувань, способу мислення, норм поведінки, традицій і корпоративної символіки, які формуються в процесі діяльності з метою досягнення цілей організації   |
| Браун Е.                    | сукупність переконань, цінностей і вироблених методів розв'язання реальних проблем, що склалися протягом життєдіяльності організації і які виявляються у різних матеріальних формах і у поведінці її членів  |
| Вейлл П.                    | комплекс взаємозв'язків, активностей та об'єктів, який відповідає випробуванням часу та створює виразну загальну психологію  |
| Виханський О.,<br>Наумов А. | перечень ключових припущень, які відображаються у цінностях, оголошених організацією і визначають орієнтацію людей у їхніх діях та поведінці   |
| Голд К.                     | особливі риси сприйняття особливостей організації, які відрізняють її від інших галузей  |
| Голубенко К.О.              | комплекс переконань, норм поведінки, установок і цінностей, які є своєрідними невиспаними правилами, що визначають, як слід працювати і поводитися учасникам організації. Ці переконання і цінності в основному спільні для більшості членів організації.  |
| Дреннан Д                   | все те, що є характерним для даної організації: її особливі риси, основні взаємини і прийняті стандарти поведінки, які вона розвинула  |
| Дилом Т.,<br>Кеннеди А.     | особлива колекція стандартів, цінностей, переконань, моделей поведінки і інших аспектів, які впливають на те, як групи та окремі особи об'єднуються в організації для досягнення її мети   |

## Продовження табл. 1.1

| 1                              | 2  |
|--------------------------------|--|
| Задихайло Д.                   | набір стандартів, традицій і типових методів управління в корпоративній сфері, який не врегульований законодавством і базується на загальних культурних нормах суспільства   |
| Заньковський А.                | відзначена спадковістю система, що передається шляхом природної мови та інших символічних засобів, які несуть представницьку та директивну функції і спроможні створювати культурну атмосферу та відчуття унікальної реальності  |
| Капітонов Е.                   | комплекс матеріальних і духовних цінностей, який взаємодіє між собою і характеризується компанією, відображаючи її унікальність та сприйняття себе й інших у соціальному та матеріальному середовищі, що виявляється у поведінці, взаємодії та сприйнятті себе та оточення |
| Колот А, Грішнова О., Кицак Т. | виокремлена, стабільна структура цінностей та норм, основних уявлень, принципів і методів співпраці  |
| Красовський Ю.                 | групові цінності, які є спільними для працівників різних відділів, що впливають на їхню роботу в напрямку досягнення визначених цілей  |
| Мескон М.                      | атмосфера, яка панує в організації і відображає загальні звичаї, що притаманні їй  |
| Морган Г.                      | один із методів проведення організаційних заходів, використовуючи мову, фольклор, традиції та інші засоби для передачі основних цінностей, переконань і ідеології, які спрямовують діяльність підприємства в потрібному напрямку   |
| Петрова І.                     | складна система взаємопов'язаних матеріальних і духовних цінностей, переконань, очікувань, норм і правил, традицій, способу мислення та корпоративної символіки, що є характерними для конкретної організації і відображають її унікальність і виражену ідентичність       |
| Сесикіна М.                    | агрегат специфічних цінностей, стандартів і шаблонів поведінки, які керівництво та персонал визнають, приймають і втілюють у своїй діяльності  |
| Шварц С., Девіс С.             | набір переконань і сподівань, які спільно приймаються членами організації; переконання та сподівання створюють норми, які в значній мірі визначають спосіб поведінки окремих осіб і груп у організації   |
| Шейн Е.                        | в основному система основних концепцій, тобто ідей, які не лише описані і закріплені у документах і дотримуються групою, але й існують у свідомості людей і визначають їхню діяльність у цій організації   |
| Хаєт Г.                        | набір цінностей, переконань, уявлень, очікувань, символів та ділових принципів, що сформувалися  |

*Джерело:* складено автором на основі джерел [8, 22,31]

За визначеннями, наведеними у таблиці 1.1., відображено, що різні автори мають різні уявлення про поняття «корпоративна культура». Це призводить до розмитої і неоднозначної картини, що ускладнює чітке розуміння цієї концепції.

Таким чином, корпоративна культура є системою спільних цінностей, переконань, норм і практик, що сприяють співпраці та взаємодії між працівниками

всередині підприємства. Кожна корпоративна культура має свої унікальні елементи, які взаємодіють між собою, формуючи конкретний характер культури. Цей характер визначає, як саме функціонує та організована взаємодія її учасників.

Головна мета корпоративної культури полягає у забезпеченні організації високої прибутковості, шляхом поліпшення управління персоналом та створення сприятливого середовища, що сприяє лояльності працівників до керівництва, а також формуванню у них почуття приналежності та відданості підприємству.

Основні аспекти вивчення корпоративної культури можна узагальнити у чотири ключові об'єкти:

- перш за все, це співробітники організації, які мають свої уявлення про її розвиток, своє місце у ній та цілі, які слід досягти;
- також це інші зацікавлені сторони, починаючи від кінцевих споживачів і закінчуючи постачальниками ресурсів;
- важливим об'єктом є суспільство в цілому, оскільки його соціально-економічні особливості сильно впливають на функціонування організації;
- та навколишнє середовище та його вплив на діяльність організації.



Рисунок 1.2 – Базові принципи корпоративної культури

*Джерело:* складено автором на основі джерел [16, 27]

Підсумовуючи наукові погляди, виділимо основні принципи корпоративної культури у формі діаграми (рис. 1.2).

Дослідження еволюції корпоративної культури є тривалим процесом, який залишається актуальним і сьогодні. Це явище проявляється як єдина корпоративна культура, здатна поєднувати різних людей, таких як акціонери, менеджери, виробники, топ-менеджмент і т. д. Її також можна вважати окремою субкультурою всередині національної культури, оскільки вона має власну систему моральних цінностей, виробничих та культурну, прийняту та підтримувану носіями національної культури, тому на неї поширюються права, властиві культурі взагалі.

Корпоративна культура – це нормативна модель чи ідеал поведінки працівників на роботі, заснований на основних принципах та цінностях, якими керується вся організація, від рядових працівників до вищого керівництва.

Культура як дозволяє регулювати дії персоналу, а також сприяє швидкої адаптації нових співробітників у колективі. Крім того, послідовна та збалансована організаційна культура створює позитивне сприйняття зовнішніх зацікавлених сторін. Однією з головних ролей культури є її мотиваційний ефект – цінності, норми та принципи, що просуваються культурою компанії, спонукають співробітників до активної роботи. Тому культуру слід розглядати як основу до створення системи мотивації у компанії.

## 1.2 Основні компоненти та функції управління корпоративною культурою підприємства

Створення сильної корпоративної культури – це багатогранне завдання, і немає універсального рецепта успіху. Як зазначає вчений: «бізнес-середовище постійно змінюється та розвивається, і тут завданням менеджменту є забезпечення належної адаптації та розвитку її організації та готовності до змін» [6].

Корпоративна культура – це система спільних цінностей, переконань, норм та практик, які формують співпрацю та взаємодію між співробітниками компанії, оскільки кожна система корпоративної культури має специфічні елементи (рис. 1.3).

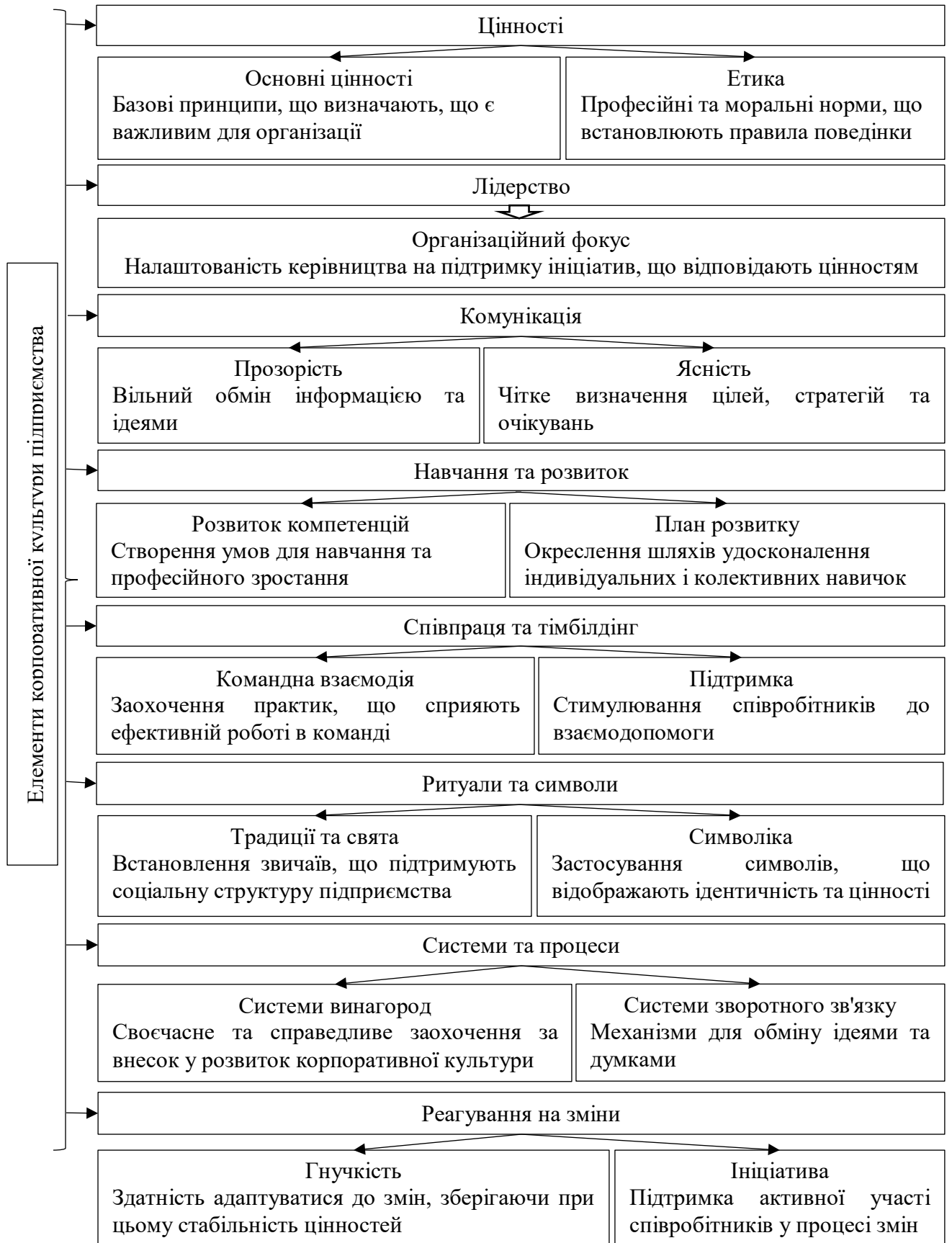


Рисунок 1.3 – Елементи корпоративної культури підприємства

Джерело: складено автором на основі джерел [8,16,34]

Ці елементи взаємодіють один з одним, створюючи специфіку культури компанії, яка визначає, як її члени функціонують та організують взаємодії. Хоча в теорії та практиці управління бізнесом за кордоном вже переважає переконання, що культура приховує величезну конкурентну силу, в Україні сприйняття ролі корпоративної культури як стратегічної конкурентної переваги організації з'являється поступово і нещодавно. роки. років [13].

Крім того, корпоративну культуру можна визначити як інструмент управління, що дозволяє керувати персоналом, підвищувати конкурентоспроможність організації, ступінь довіри до корпоративних прав, забезпечувати захист власників, покращувати якість продукції та задовольняти потреби підприємств. споживачі.

По суті, корпоративна культура – це процес ведення бізнесу як у внутрішньому, так і в міжнародному середовищі, ухвалення управлінських рішень, делегування повноважень, організації процесу комунікації, підвищення якості, створення соціального клімату і т. д. принципи [14].

Вплив свідомого впливу менеджера зміну організаційної культури підприємства може призвести до трьох варіантів розвитку:

1. відбуваються культурні зміни без зміни поведінки, тобто. змінюються індивідуальні ціннісні пріоритети співробітника стосовно компанії, але загальна система його поведінки залишається стабільною;

2. поведінкові зміни відбуваються без зміни культури. Така ситуація виникає коли невелика група людей намагається змінити певні елементи організаційної культури. У цьому випадку вони частково змінюють свою систему поведінки і намагаються переконати своїх колег поводитися таким чином;

3. відбуваються поведінкові та культурні зміни. Виникає ситуація, коли весь персонал компанії орієнтований на розвиток та вдосконалення та спрямовує свої зусилля в цьому напрямі [15].

Управління структурою підприємства є основним елементом успішної діяльності підприємства (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Ключові елементи механізму корпоративної структури підприємства

| Складова                            | Особливість   | Значення  |
|-------------------------------------|---|---|
| Стратегічне керівництво             | Розробка та реалізація стратегії, що визначає шляхи розвитку компанії         | Стратегічне управління визначає, як підприємство планує досягти своїх цілей і пристосуватися до змін у середовищі         |
| Лідерство та управління             | Розподіл повноважень і обов'язків, встановлення цілей і стратегій             | Ефективне управління сприяє відповідальності й розумінню завдань серед керівників та вдосконаленню корпоративної культури |
| Структура організації               | Розподіл функцій і відповідальностей, встановлення ієрархії командування      | Структура рішення, як організовані та взаємодіють його компоненти для досягнення цілей                                    |
| Управління кадровим потенціалом     | Пошук талантів, навчання, розвиток, оцінка та збереження кадрів               | Успішне управління людським капіталом за допомогою розвитку і підвищення кваліфікації персоналу                           |
| Керівництво операційним процесом.   | Організація та реалізація операційних процесів                                | Забезпечує ефективність, якість продукції або послуг та оптимізацію використання ресурсів                                 |
| Керівництво фінансами               | Управління фінансами, бюджетування та фінансова звітність                     | Забезпечує стабільність фінансів і дотримання бюджету, сприяє ухваленню обґрунтованих фінансових рішень                   |
| Новаторство та технологічні рішення | Створення та впровадження інноваційних концепцій, технологій та процесів      | Підтримує конкурентоздатність, сприяє прогресу і забезпечує пристосування до змін у технологічному оточенні               |
| Оцінка можливих небезпек            | Аналіз та оцінка потенційних небезпек   | Забезпечення стійкості підприємства в умовах невизначеності та сприяння адаптації до змін у зовнішньому середовищі        |
| Управління корпорацією              | Забезпечення етичного та відповідального керівництва; взаємодія зі спільнотою | Зміцнює довіру зацікавлених осіб та визначає роль підприємства у суспільстві  |

*Джерело:* складено автором на основі джерел [5,14,35]

Кожен із цих компонентів відіграє важливу роль у створенні ефективного механізму управління корпоративною культурою, адже їхня взаємодія та відповідність цілям та цінностям компанії є запорукою успішного функціонування організації.

### 1.3 Вплив корпоративної культури на результативність роботи підприємства

Ефективність управління сучасною організацією визначається досягнутим рівнем корпоративної культури [22]. Приклади досліджень з використання корпоративної культури як інструменту управління та розвитку компанії представлені у зарубіжній літературі (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Вплив корпоративної культури на управління та розвиток компаній

| Представник                | Результати досліджень   |
|----------------------------|---|
| І. Пітерса та Р. Уотермана | серед компаній, що були об'єктом дослідження, 88% мали спеціалізовані відділи, які відповідали за впровадження моральних цінностей; 58% використовували програми обслуговування; та 65% розробляли програми з впровадження моральних цінностей та здійснення заходів з підвищення рентабельності  |
| Г. Копець                  | підкреслює прямий вплив корпоративної культури на стійкість організації;<br>«гнучка корпоративна культура дозволяє підприємству адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та надає модель оцінки впливу корпоративної культури на розвиток компанії»  |
| А. К. Кондратюк            | культурний контекст організації об'єднує всі аспекти діяльності, функціональні компоненти та внутрішні відносини, сприяючи утворенню єдиної команди, формує внутрішню і зовнішню іміджеву репутацію, покращує стосунки з постачальниками, партнерами, клієнтами та іншими зацікавленими сторонами |

*Джерело:* складено автором на основі джерел [11,24,27]

Корпоративна культура сьогодні важлива кожної організації, оскільки її управління може проводити мотивацію співробітників; привабливість компанії як роботодавця, що відбивається на плинності кадрів; моральний дух кожного працівника, його ділова репутація; продуктивність та ефективність праці; якість роботи працівників; характер особистих та трудових відносин в організації; творчий потенціал працівників [24].

Наявність ефективної корпоративної культури дуже важлива для організацій: по-перше, культура надає співробітникам корпоративної ідентичності, визначає внутрішнє сприйняття організації групою і є важливим джерелом

стабільності та наступності. Це створює авторитет в організації та відчуття свого місця у ній, а також соціальну захищеність серед співробітників.

по-друге, знання цінностей, норм і принципів, що сформувалися в організації, допомагає новим співробітникам правильно інтерпретувати події, що відбуваються в ній, і адекватно визначати свою поведінку.

по-третє, культура насамперед сприяє самосвідомості та високій відповідальності працівника, який виконує покладені на нього завдання.

Механізми дії корпоративної культури на діяльність організації полягають у тому, що співробітники прогнозують розвиток ситуацій, використовуючи цінності для оцінки та створення моделей своєї поведінки та спілкування [27].

Механізми впливу корпоративної культури на діяльність організації полягають у тому, що співробітники прогнозують розвиток ситуації та, керуючись цінностями, оцінюють та створюють власні моделі поведінки та спілкування [35].

Механізм управління корпоративною культурою можна як складну систему взаємодій та елементів, формують спосіб діяльності та спілкування у компанії. Це не просто набір правил та вказівок; це основа, на якій базуються загальний менталітет та цінності всіх членів організації, оскільки це основа, на якій базується ефективна та міцна організаційна ідентичність (рис. 1.4).

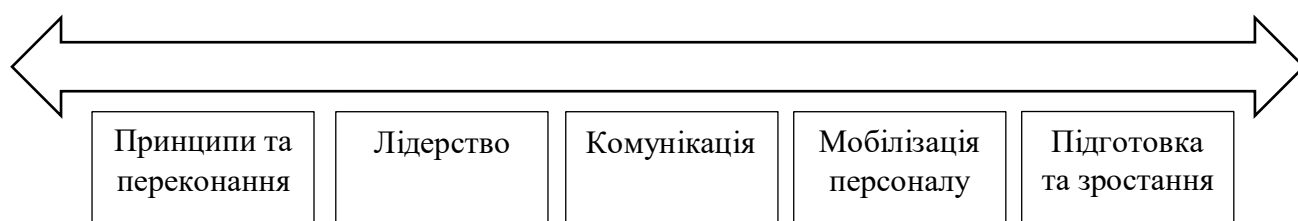


Рисунок 1.4. – Основні складові корпоративної культури організації

*Джерело:* складено автором на основі джерел [24,35]

Розглянемо зміст основних елементів механізму корпоративної культури докладніше:

- цінності та переконання: це основні принципи, які застосовуються до компаній та залишаються невидимими у напрямках дій та рішень співробітників;

- лідерство: лідери – це не лише символи культури, а й лідери, які сприяють створенню та підтримці цієї культури;

- комунікація: взаємодія керівництва та співробітників відіграє важливу роль у передачі та підтримці цінностей компанії;

- залучення співробітників: активна участь співробітників у створенні та підтримці культури компанії є важливим аспектом, оскільки вони діють відповідно до прийнятих цінностей;

- навчання та розвиток: програми навчання та розвитку – це інструменти, які допомагають співробітникам зрозуміти та адаптуватися до культури компанії, допомагають їм спілкуватися та вирішувати завдання відповідно до цих цінностей.

Отже, механізм корпоративної культури виявляється у тому, як співробітники спілкуються, приймають рішення та вирішують проблеми. Ефективне управління розвитком корпоративної культури потребує постійного контролю, адаптації та взаємодії зі співробітниками на всіх рівнях організації. Вплив культури на ефективність організації насамперед визначається її відповідністю до загальної стратегії організації (рис. 1.5).



Рисунок 1.5 – Основні підходи до вирішення проблеми несумісності стратегії й культури в організації

*Джерело:* складено автором на основі джерел [27,35]

Корпоративна культура є важливою для будь-якої організації, оскільки її управління може впливати на мотивацію співробітників; привабливість компанії як роботодавця, що відбивається на плинності кадрів; моральний дух кожного працівника, його ділова репутація; продуктивність та ефективність праці; якість роботи працівників; характер особистих та трудових відносин в організації; творчий потенціал працівників.

Механізм управління корпоративної культурою можна як складну систему взаємодій та елементів, формують спосіб діяльності та спілкування у компанії. Це не просто набір правил та вказівок; це основа, на якій базуються загальний менталітет та цінності всіх членів організації, тому що це основа, на якій базується ефективна та міцна ідентичність організації.

## РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ТА УДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ЕГРЕС- АГРО»

### 2.1 Оцінка стану та характеристик корпоративної культури компанії

Корпоративна культура – це не тільки рушійна сила діяльності компанії, а й особа, відображення основних цінностей, що об'єднують співробітників, адже цінності залишаються не лише внутрішнім орієнтиром, а й основою. на формування іміджу фірмового стилю.

Окрім цінностей, важливу роль у розвитку культури компанії відіграють принципи, що становлять основу її розвитку та використовуються не тільки всередині компанії, а й у спілкуванні із зовнішнім світом. Ці принципи трансформуються у конкретні стилі керівництва, які створюють корпоративний дух.

Однак важливо розуміти, що певні цінності та принципи, що становлять основу культури компанії, не можуть залишатися статичними, зміни економічного середовища, соціальних проявів та технологічного прогресу потребують постійної адаптації.

У компанії ТОВ «ЕГРЕС- АГРО» мотивація та корпоративна культура мають свої особливості, оскільки розуміння цих характеристик дозволяє ефективно будувати мотиваційні стратегії та корпоративну культуру з метою досягнення найвищої продуктивності компанії та задоволеності співробітників (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Особливості підтримки робочого ентузіазму при створенні  
специфічної атмосфери та цінностей у колективі  
підприємства ТОВ «ЕГРЕС- АГРО»

| Процеси                           | Особливості  |   |
|-----------------------------------|--|---|
|                                   | мотивації  | корпоративної культури  |
| 1                                 | 2  | 3   |
| Рутинні процедури та операції, що | діяльність компанії пов'язана з агропромисловим сектором, і прибуток може коливатися в | культура організації повинна враховувати сезонні аспекти виробництва та забезпечувати |

## Продовження табл. 2.1

| 1  | 2  | 3  |
|--|--|--|
| відбуваються в ході роботи                   | залежності від сезонних вимог, пов'язаних із посівами, збором врожаю та іншими аспектами сільськогосподарської технології  | оптимальні умови для продуктивної діяльності   |
| Залучення учасників до виробничого процесу   | багато співробітників у господарстві мають глибоке співчуття до землі та виробничого процесу; можливість брати участь у цьому процесі є потужним стимулом  | культура має сприяти збереженню цього відчуття та підтримувати використання екологічно стійких методів виробництва |
| Залучення до спільного зусилля               | сільське господарство часто потребує спільної праці, особливо під час сезонних операцій; об'єднання зусиль для досягнення спільної мети може бути сильним стимулом   | культурна атмосфера повинна сприяти об'єднанню цілей та визначенню цінностей спільного підприємства                |
| Відповідальність за вигляд результату        | прямий вплив працівника на обсяг чи якість продукції може спонукати його відчувати особисту відповідальність за кінцевий результат   | культура повинна сприяти розвитку індивідуальної відповідальності та оцінювати внесок кожного співробітника        |
| Сезонна природа та гнучкість процесів        | введення гнучких графіків роботи під час сезонних операцій може підвищити мотивацію персоналу  | культура повинна відзначати та сприяти потребі у гнучкості робочого графіку  |
| Спрямованість на класичні методи виробництва | підтримка стародавніх елементів сільськогосподарського виробництва та культурних цінностей може мати великий вплив на мотивацію працівників, особливо якщо ці аспекти мають важливе значення для спільноти | культурне середовище повинно відтворювати та підтримувати повагу до історичних традицій та наслідків минулого      |

*Джерело:* [складено автором]

Корпоративна культура та мотивація взаємодіють та доповнюють одна одну у сфері організаційного управління.

Тому взаємодія бізнес-культури та корпоративної мотивації є фактором, що забезпечує успіх і стабільність суб'єкта господарювання в умовах постійного мінливого бізнес-середовища.

Проаналізувавши систему мотивації в аналізованій компанії, можна дійти невтішного висновку, що вона включає у собі різні аспекти, такі як управлінські, економічні, соціальні, професійні та спеціальні методи. (рис. 2.1).

Одним із основних елементів є адміністративні методи, які визначаються політикою та стратегією управління, ці інструменти включають визначення

завдань, чіткий розподіл відповідальності та інші заходи, які допомагають забезпечити операційну ефективність та відповідність цілям компанії.



Рисунок 2.1 – Засоби мотивації персоналу підприємства ТОВ «ЕГРЕС-АГРО»

*Джерело:* [складено автором]

Економічні методи в компанії, до яких належить система оплати праці та винагороди, що стимулює співробітників до досягнення високих результатів, представлені у компанії фіксованим окладом, преміями за виконання поставлених завдань та іншими формами матеріального заохочення.

Соціальні аспекти системи мотивації у цій компанії, орієнтованої на підтримку командної діяльності та створення позитивного середовища компанії, включають методи розвитку спілкування співробітників, організації

корпоративних заходів та інших заходів, спрямованих на створення єдності та підтримку спільних цілей.

Професійні та спеціальні методи мотивації реалізуються шляхом надання працівникам можливостей для вдосконалення, включаючи освіту, стажування, участь у проектах та програмах удосконалення, що сприяють розвитку професійних компетенцій та підвищенню кваліфікації.

Загальний підхід до системи мотивації в даній компанії відрізняється складністю та збалансованістю, враховує не лише економічні аспекти, а й соціальні, організаційні та професійні вимоги та потреби співробітників. Такий підхід створює збалансоване та продуктивне робоче середовище, сприяє якісному виконанню завдань та досягненню спільних цілей компанії.

Отже, кожен із цих методів має свої переваги та може бути адаптований до конкретних потреб агропідприємства з метою забезпечення ефективної системи мотивації працівників. Слід зазначити, що економічний метод є найбільш розвиненим з вищезазначених методів мотивації співробітників, оскільки керівництво насамперед приділяє увагу матеріальному стимулюванню персоналу, інші методи також використовуються, але не систематично і без постійного вдосконалення. Економічні методи просування переважно виявляються у виплаті заробітної плати та премій (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Динаміка грошових виплат підприємства ТОВ «ЕГРЕС-АГРО»

| Показники                           | 2021 рік | 2022 рік | 2023 рік | Відхилення        |                   |
|-------------------------------------|----------|----------|----------|-------------------|-------------------|
|                                     |          |          |          | 2022/<br>2021 рр. | 2023/<br>2022 рр. |
| 1                                   | 2        | 3        | 4        | 5                 | 6                 |
| Витрати на оплату праці             | 14626    | 14537    | 13817    | -89               | -720              |
| Відрахування на соціальні заходи    | 3437     | 3415     | 3247     | -22               | -168              |
| Всього витрат                       | 98881    | 106929   | 76382    | 8048              | -30547            |
| Середньорічна кількість працівників | 101      | 103      | 106      | 2                 | 3                 |

## Продовження табл. 2.2

| 1                                 | 2      | 3      | 4      | 5    | 6      |
|-----------------------------------|--------|--------|--------|------|--------|
| Середньорічні доходи працівника 1 | 140,63 | 141,14 | 130,35 | 0,51 | -10,79 |
| Частка виплат у витратах          | 14,79  | 13,59  | 18,09  | -1,2 | 4,5    |

*Джерело:* [складено автором]

Отже, компанія ТОВ «ЕГРЕС- АГРО» скоротила виплати працівникам у 2023 році на 720 тис. грн (або 4,95%) у порівнянні з 2022 роком. Відповідно, сума відрахувань за той же період також зменшилася на 168 тис. грн (або 4,92%). Середньорічний дохід одного працівника на підприємстві ТОВ «ЕГРЕС- АГРО» також знизився з 140,14 тис. грн у 2022 році до 130,35 тис. грн у 2023 році, при цьому кількість працівників зросла на 3 особи.

Важливо відзначити, що у підприємства ТОВ «ЕГРЕС- АГРО» виникає серйозне питання щодо соціального пакету, оскільки, крім законодавчих прав на відпустки, інші складові соціального пакету відсутні.

## 2.2 Аналіз складових елементів механізмів корпоративної культури підприємства

Проаналізуємо бізнес-культуру компанії за допомогою SWOT-аналізу, який дозволить виявити сильні та слабкі сторони бізнес-культури компанії, пов'язані з ними загрози та можливості їх подолання (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Матриця SWOT-аналізу корпоративної культури підприємства ТОВ «ЕГРЕС- АГРО»

| Сильні сторони  | Слабкі сторони  |
|---|---|
| 1   | 2   |
| 1. Потужне лідерство.<br>2. Ефективні внутрішні та зовнішні комунікації.<br>3. Дієва програма навчання та розвитку персоналу. | 1. Недоліки внутрішніх комунікацій.<br>2. Відсутність чіткої візії.<br>3. Нерозвинута система винагород.<br>4. Відсутність соціального пакету.<br>5. Недостатня увага до тренінгів. |

## Продовження табл. 2.3

| 1   | 2  |
|---|--|
| 4. Чітке бачення щодо розвитку системи винагород та стимулювання.<br>5. Сильний корпоративний дух та позитивна атмосфера  | 6. Часті конфлікти в колективі.<br>7. Низький рівень комп'ютеризації виробничих процесів   |
| Можливості  | Загрози  |
| 1. Освоєння нових ринків.<br>2. Запровадження системи управління конфліктами.<br>3. Удосконалення програми мотивації.<br>4. Адаптація до нових технологій.<br>5. Розвиток програм співпраці та командної роботи.<br>6. Покращення психологічного клімату в колективі. | 1. Конкуренція на ринку.<br>2. Зниження попиту на продукцію компанії.<br>3. Зміни в технологіях та вимогах до ведення бізнесу.<br>4. Зниження ефективності роботи.<br>5. Зростання цін на матеріально-технічні ресурси.<br>6. Дефіцит персоналу. |

*Джерело:* [складено автором]

Щоб дослідити тип корпоративної культури, ми будемо використовувати метод оцінки корпоративної культури (OCAI). OCAI класифікує корпоративну культуру на чотири основні типи: кланову, ієрархічну, ринкову та адхократичну. Кожен вид має свої особливості та цінності.

Анкета оцінки OCAI складається із складних питань, покликаних визначити ступінь відповідності цінностей організації одному з чотирьох типів культури. Цей метод можна використовувати як інструмент управління змінами в культурі компанії, оскільки він фокусується на конкретних аспектах, які потребують уваги та втручання. Методологія OCAI стала популярним інструментом вивчення можливостей та розвитку корпоративної культури.

В таблиці 2.4 представлено оцінку корпоративної культури підприємства ТОВ «ЕГРЕС- АГРО»: поточний стан та запланований стан.

Таблиця 2.4 – Оцінка корпоративної культури підприємства ТОВ «ЕГРЕС- АГРО»: поточний стан та запланований стан

| 1. Найважливіші характеристики |  | Факт | План |
|--------------------------------|--|------|------|
| 1                              | 2  | 3    | 4    |
| А                              | організація вирізняється своїми унікальними особливостями; | 5    | 75   |

Продовження табл. 2.4

| 1 | 2   | 4   | 5   |
|---|---|-----|-----|
|   | вона схожа на велику родину, де люди мають багато спільного   |     |     |
| В | організація надзвичайно динамічна та підприємницька; люди готові жертвувати собою і ризикувати  | 5   | 10  |
| С | організація зосереджена на результатах; головна мета – виконання завдань; люди налаштовані на конкуренцію і досягнення цілей                        | 65  | 10  |
| Д | організація має чітку структуру та суворий контроль; дії працівників зазвичай регулюються формальними процедурами                                   | 25  | 5   |
|   | Разом   | 100 | 100 |
|   | 2. Загальний стиль лідерства в організації  |     |     |
| А | у керівництві організації переважає стиль, що відзначається бажанням контролювати, сприяти та навчати   | 10  | 35  |
| В | у керівництві організації переважає стиль, що відзначається підприємницьким підходом, інноваційністю та готовністю до ризику                        | 5   | 45  |
| С | у керівництві організації переважає стиль, що відзначається професіоналізмом, енергією та акцентом на результативність                              | 45  | 10  |
| Д | у керівництві організації присутній стиль, що характеризується координацією та ефективною організацією для плавного руху у напрямку прибутковості   | 40  | 10  |
|   | Разом   | 100 | 100 |
|   | 3. Стиль менеджменту  |     |     |
| А | стиль управління в організації відзначається підтримкою колективної праці, спільності та участі у процесі прийняття рішень                          | 5   | 25  |
| В | стиль управління в організації відомий за сприянням індивідуальної ініціативи, новаторства, унікальності та вільності                               | 5   | 45  |
| С | управлінський підхід в організації відрізняється високими стандартами, рішучим наслідуванням конкурентоспроможності та підтримкою досягнень         | 65  | 15  |
| Д | управлінський підхід в організації відомий забезпеченням стабільності праці, вимогою підпорядкування, передбачуваністю та стабільністю у відносинах | 25  | 15  |
|   | Разом   | 100 | 100 |
|   | 4. Цілісність організації   |     |     |
| А | у колективі переважає взаємне довір'я і відданість спільній меті; існує значна відповідальність за власні дії                                       | 5   | 10  |
| В | компанія об'єднана за бажанням інновацій та постійного розвитку; підкреслюється важливість знаходження на передових позиціях                        | 5   | 35  |

## Продовження табл. 2.4

| 1 | 2   | 3   | 4   |
|---|---|-----|-----|
| С | компанія об'єднана акцентом на досягнення цілей та виконання завдань;<br>переважаючі концепти - активність та успіх   | 75  | 10  |
| D | успішна діяльність організації ґрунтується на дотриманні офіційних правил і політики, а також на необхідній підтримці для забезпечення стабільності процесів                                  | 15  | 45  |
|   | Разом   | 100 | 100 |
|   | 5. Стратегічні цілі   |     |     |
| A | управління акцентує увагу на розвитку людського потенціалу, зокрема на підтримці довіри, відкритості та взаємопідтримки   | 5   | 10  |
| B | у компанії приділяється увага пошуку нових ресурсів і вирішенню нових завдань, де оцінюється важливість впровадження нових ідей та пошук нових шляхів розвитку                                | 15  | 35  |
| С | компанія фокусується на конкурентних стратегіях і результативності, де пріоритетом є налаштованість на досягнення цілей та бажання перемоги на ринку  | 55  | 10  |
| D | компанія зосереджується на постійності та стабільності, де важливими є ефективність, контроль і регулярність у всіх операціях   | 25  | 45  |
|   | Разом   | 100 | 100 |
|   | 6. Критерії успіху  |     |     |
| A | успіх організації визначається через розвиток людського потенціалу, ефективну командну роботу та стимулювання співробітників завдяки їхній справі й турботі                                   | 15  | 25  |
| B | успіх організації ґрунтується на володінні унікальними або інноваційними продуктами, відзначаючись як виробничим лідерством, так і новаторством   | 5   | 25  |
| С | успіх організації визначається її здатністю перемагати на ринку та випереджати конкурентів, що створює основу для конкурентного лідерства   | 15  | 25  |
| D | Успішна діяльність організації ґрунтується на її здатності забезпечити прибутковість;<br>цей успіх визначається надійними постачаннями, гнучкими розкладами та низькими виробничими витратами | 65  | 25  |
|   | Разом   | 100 | 100 |

*Джерело:* [складено автором]

Далі на основі уже отриманих даних, тобто визначивши тип корпоративної культури компанії ТОВ «ЕГРЕС- АГРО», розрахуємо її рейтинг на основі думки експертів (представники різних класів співробітників – керівництва та робітників) та оцінимо отримані дані (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Оцінка культури організації на підприємстві ТОВ «ЕГРЕС-АГРО»

| Факт               |      |         |      |         |      |         |      |
|--------------------|------|---------|------|---------|------|---------|------|
| 1                  | 5    | 1       | 5    | 1       | 65   | 1       | 25   |
| 2                  | 10   | 2       | 5    | 2       | 45   | 2       | 40   |
| 3                  | 5    | 3       | 5    | 3       | 65   | 3       | 25   |
| 4                  | 5    | 4       | 5    | 4       | 75   | 4       | 15   |
| 5                  | 5    | 5       | 15   | 5       | 55   | 5       | 25   |
| 6                  | 15   | 6       | 5    | 6       | 15   | 6       | 65   |
| Разом              | 40   | Разом   | 40   | Разом   | 320  | Разом   | 195  |
| Ср.знач            | 6,7  | Ср.знач | 6,7  | Ср.знач | 53,3 | Ср.знач | 32,5 |
| Оцінка працівників |      |         |      |         |      |         |      |
| 1                  | 75   | 1       | 10   | 1       | 10   | 1       | 5    |
| 2                  | 35   | 2       | 45   | 2       | 10   | 2       | 10   |
| 3                  | 25   | 3       | 45   | 3       | 15   | 3       | 15   |
| 4                  | 25   | 4       | 25   | 4       | 15   | 4       | 35   |
| 5                  | 10   | 5       | 35   | 5       | 10   | 5       | 45   |
| 6                  | 25   | 6       | 25   | 6       | 25   | 6       | 25   |
| Разом              | 195  | Разом   | 185  | Разом   | 85   | Разом   | 135  |
| Ср.знач            | 32,5 | Ср.знач | 30,8 | Ср.знач | 14,2 | Ср.знач | 22,5 |

*Джерело:* [складено автором]

Отримані результати зведеної оцінки організаційної культури компанії підприємстві ТОВ «ЕГРЕС- АГРО» свідчать про те, що сучасний стан організаційної культури компанії характеризується домінуванням альтернативи С – 53,3 бали та альтернативи D – 32,5 бали.

Тому корпоративна культура компанії підприємстві ТОВ «ЕГРЕС- АГРО» характеризується явним домінуванням ринкової (С) та ієрархічної (D) культури, тобто, по суті, є ринково-ієрархічним типом культури компанії. Бажаний тип культури характеризується домінуванням альтернативи А – 32,5 бали та альтернативи В – 30,8 бали.

Отже, для співробітників компанії підприємстві ТОВ «ЕГРЕС- АГРО» зручно, якщо в компанії буде краплю в кланово-адхократичній корпоративній культурі, і в цьому немає нічого дивного, тому що таке явище, як корпоративна культура, не є поширеним в українських компаніях, так що співробітники багатьох компаній не бачать і навіть не розуміють специфіки та переваги певного типу корпоративної культури.

### 2.3 Пропозиції покращення управління корпоративною культурою підприємства

З огляду на результати дослідження попередніх розділів можна запропонувати такі шляхи вдосконалення корпоративної культури компанії (рис. 2.2).



Рисунок 2.2 – Пропозиції щодо поліпшення корпоративної культури на підприємстві ТОВ «ЕГРЕС- АГРО»

*Джерело:* [складено автором]

Розглянемо докладніше значний зміст кожного напрямку, який, допоможе компанії покращити корпоративну культуру. Розвиток бачення та лідерства включає проведення сесій стратегічного планування для підвищення ясності та

точності бачення компанії, розвитку лідерських якостей та підтримки лідерів у реалізації нових ідей та стратегій.

Поліпшення внутрішньої комунікації спрямоване на впровадження ефективних систем внутрішньої комунікації, таких як регулярні зустрічі, інформаційні бюлетені та внутрішні чати, створення культури відкритості, за якої співробітники вільно обмінюються ідеями та думками. Розвиток системи винагороди та стимулювання включає актуалізацію систем винагороди та преміювання для забезпечення належної мотивації співробітників та визнання досягнень, реалізацію програми кар'єрного зростання та навчання в рамках системи мотивації.

Активна розробка програм навчання спрямована на системний аналіз потреб у навчанні та розвитку персоналу компанії із залученням зовнішніх експертів у галузі навчання та наставництва. Вирішення конфліктів та підтримка командної роботи включають впровадження системи запобігання та вирішення конфліктів на ранніх стадіях, розвиток командної роботи та міжвідомчої взаємодії.

При створенні адаптаційних програм мета – зібрати команду, яка відстежує технологічні тенденції та швидко адаптується до нових умов та викликів. Зміцнення корпоративного духу – це організація корпоративних заходів, що сприяють згуртуванню колективу та підтримці корпоративного духу, а також реалізація програм внутрішнього волонтерства та соціальної відповідальності.

Створення механізмів залучення до прийняття рішень передбачає створення механізмів залучення співробітників у процес прийняття стратегічних рішень, створення форумів і майданчиків для обговорення ідей та внесення пропозицій. Для підвищення довіри та компетентності управлінського персоналу необхідно запровадити систему оцінки роботи управлінського персоналу та звітності перед колективом. Метою моніторингу та аналізу результатів є впровадження системи моніторингу та оцінки ефективності змін корпоративної культури, регулярний аналіз результатів SWOT-аналізу та коригування стратегії розвитку. Як показали результати аналізу, однією з напрямів вдосконалення є зміна типу культури підприємства у тому, якого прагнуть співробітники.

Організаційна культура відіграє ключову роль у формуванні робочого середовища та взаємодії між співробітниками. Такі види бізнес-культури, як кланово-адхократична, можна вважати оптимальними для працівників з наступних причин:

1. Адхократична культура характеризується високою гнучкістю та здатністю адаптуватися до змін, процеси прийняття рішень мають творчий та інноваційний характер, що дозволяє ефективно реагувати на зміни ринкових умов.

2. Кланова культура підкреслює спільність та взаємну підтримку, комунікаційні процеси сприяють взаємодії співробітників та підтримують почуття загальної мети.

3. Обидва типи культури підтримують активний процес розвитку та навчання співробітників, адхократична культура сприяє творчому розвитку, а кланова культура – внутрішньому обміну знаннями та навичками.

4. Кланова культура сприяє створенню позитивного робочого середовища, що визнає та підтримує важливі цінності, які можуть позитивно впливати на мотивацію співробітників.

5. Адхократична культура заохочує розвиток незалежності та ініціативи, процеси прийняття рішень часто ґрунтуються на творчості та самодисципліні.

6. Адхократія спрощує бюрократичні процеси, дозволяє співробітникам більш ефективно та швидко реагувати на виклики та можливості, а кланова культура може створювати сприятливі умови праці, допомагаючи створити позитивне та підтримуюче робоче середовище, що допомагає протистояти стресу.

Таким чином, обрані типи культури можуть створити оптимальні умови для розвитку компанії, де спільність та гнучкість є основними елементами успішної діяльності. Удосконалення системи інформування співробітників може стати ефективним інструментом покращення іміджу керівництва та самої компанії в очах співробітників, тому рекомендація адміністрації компанії – приділяти увагу внутрішньому PR (рис. 2.3).

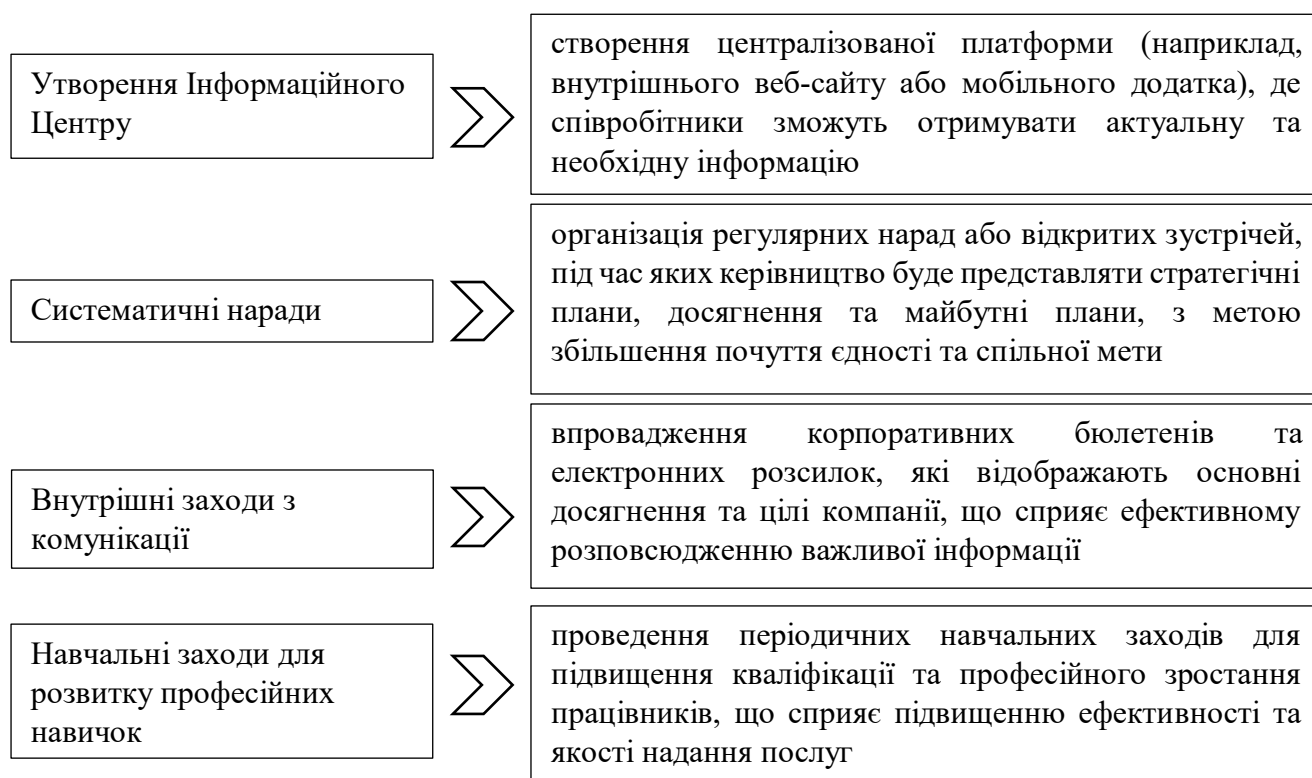


Рис. 2.3. Пропозиції щодо впровадження внутрішнього PR у корпоративну культуру підприємства ТОВ «ЕГРЕС- АГРО»

*Джерело:* [складено автором]

Компанії ТОВ «ЕГРЕС- АГРО» пропонується призначити людину з адміністрації компанії, яка відповідатиме за внутрішній PR, оскільки ідентифікація конкретної людини дозволяє чітко визначити обов'язки та відповідальність цього співробітника, що сприяє більш ефективній реалізації завдань та виплата щомісячних премій за додаткове навантаження з метою ефективного використання ресурсів компанії, оскільки витрати спрямовуються на ті напрямки, де досягаються позитивні результати.

Кожна з цих дій може мати економічний ефект, оскільки покращення комунікації та підвищення ефективності внутрішніх процесів підвищать продуктивність, зменшать помилки та час, що витрачається на уточнення інформації. Крім того, поліпшення взаємодії з потенційними клієнтами, безсумнівно, підвищить їхню лояльність та продажі.

Ще одним напрямом удосконалення механізму бізнес-культури є впровадження наставництва у діяльність компанії. Включення елементів наставництва в бізнес-культуру сільськогосподарського підприємства може істотно позитивно вплинути на розвиток персоналу та загальну ефективність господарства.

Слід розглянути деякі ключові аспекти, що наголошують на необхідності наставництва в цьому контексті (таблиця 2.6).

Таблиця 2.6 – Пропозиції щодо вдосконалення корпоративної культури за допомогою впровадження системи менторства на ТОВ «ЕГРЕС- АГРО»

| Заходи   | Виклики   | Можливості   |
|--|---|--|
| Передавання експертизи й знань                           | підприємство потребує спеціальної експертизи та вмінь, які найкраще передаються через практичний досвід | менторство дає можливість досвідченим працівникам передавати свої знання та практичні навички молодшим колегам                             |
| Інтеграція нових працівників                             | для тих, хто тільки починає працювати, адаптація може бути викликом через специфіку цієї галузі         | менторство дарує новим працівникам шанс отримати від нею допомогу та підтримку від досвідчених колег                                       |
| Підтримка кар'єрного зростання                           | при зміні посади виникає трудність у використанні нових знань та навичок                                | молоді фахівці можуть набувати нові знання та вміння, що сприяє підвищенню їх продуктивності та кар'єрному зростанню                       |
| Підвищення якості спілкування в групі                    | взаємні непорозуміння можуть призводити до виникнення конфліктів  | менторська підтримка сприяє удосконаленню внутрішньої взаємодії та формуванню довіри в колективі   |
| Збереження накопиченого досвіду під час виходу на пенсію | досвід має важливе значення, і його втрата через виходження на пенсію може стати проблемою              | менторство дозволяє передавати цінний досвід наступним поколінням  |
| Допомога у подоланні труднощів                           | праця може бути складною через різноманітні чинники, такі як погодні умови, ринкові вимоги тощо         | менторство забезпечує підтримку та консультування при вирішенні проблемних та ризикових ситуацій   |
| Підтримка при впровадженні нових технологій              | останні роки характеризуються швидким технологічним розвитком   | менторство сприяє переходу до нових технологій, допомагаючи працівникам освоювати та впроваджувати інновації, а також зменшує опір до змін |

Джерело: [складено автором]

Всі ці фактори наголошують на важливості наставництва, де навички та досвід мають вирішальне значення для успіху в бізнесі. Наставництво створює ефективний механізм передачі знань, сприяє розвитку та підтримці персоналу, а також сприяє створенню сприятливого спілкування та розвитку бізнес-культури. Ще одним важливим напрямом удосконалення механізму корпоративної культури компанії є організація та проведення різноманітних заходів, спрямованих на згуртування колективу компанії.

Пропонуються заходи та тренінги для розвитку різних аспектів внутрішньої культури, покращення відносин у колективі співробітників, а також подолання конфліктів та подолання стресу.

## ВИСНОВКИ

Створення сильної корпоративної культури – це багатогранне завдання, і немає універсального рецепту успіху.

Механізм управління корпоративної культурою можна як складну систему взаємодій та елементів, що формує спосіб діяльності та спілкування у компанії. Це не просто набір правил та вказівок, він є основою, на якій базуються загальний менталітет та цінності всіх членів організації, оскільки це основа, на якій базується ефективна та довготривала ідентичність організації.

Культуру компанії необхідно значно покращувати, адже наявність сильних сторін не є безперечним доказом сильної корпоративної культури, компанія потребує значного покращення та подальшого розвитку, врахувати свою бізнес-культуру, увімкнути певні елементи та впровадити їх у свою діяльність.

Корпоративна культура компанії характеризується явним домінуванням ринкової (С) та ієрархічної (Г) культури, тобто по суті це ринково-ієрархічний тип бізнес-культури, але зручний для співробітників компанії. Якщо в компанії переважає кланово-адхократична корпоративна культура і її немає, то це не дивно, адже таке явище, як корпоративна культура, не набуло широкого поширення в українських компаніях, тому співробітники багатьох компаній її не бачать, і на цьому навіть не розуміють особливостей переваг типів корпоративної культури.

Таким чином, виділено основні напрямки вдосконалення механізмів корпоративної культури компанії ТОВ «ЕГРЕС- АГРО», а саме: покращення бачення та лідерства; покращення внутрішніх комунікацій; розвиток системи винагороди та мотивації; активний розвиток програм навчання; вирішення конфліктів та підтримка командної роботи; розробка програм адаптації; зміцнення духу компанії; створення механізмів залучення до процесів прийняття рішень; підвищення впевненості та компетентності провідних співробітників моніторинг та аналіз результатів.

Такі види бізнес-культури, як кланово-адхократична, можна вважати оптимальними для співробітників з таких причин: адхократична культура

характеризується високою гнучкістю та здатністю адаптуватися до змін, процеси прийняття рішень є творчими та інноваційними, що дозволяє ефективно реагувати. до змін у компанії. стан ринку. Кланова культура підкреслює спільність та взаємну підтримку, комунікаційні процеси сприяють взаємодії співробітників та підтримують почуття загальної мети. Вибрані типи культури здатні створити оптимальні умови для розвитку компанії, де спільність та гнучкість є основними елементами успішної діяльності.

Вдосконалення системи інформування співробітників може стати ефективним інструментом покращення іміджу керівництва та самої компанії ТОВ «ЕГРЕС- АГРО» в очах співробітників, тому адміністрації компанії рекомендується приділяти увагу внутрішньому PR, особливо створенню Інформаційного центру, регулярним зустрічам та зустрічам у відкритому форматі, проведення внутрішніх комунікаційних заходів, проведення навчальних семінарів та семінарів щодо підвищення кваліфікації. Кожна з цих дій може мати економічний ефект, оскільки покращення комунікації та підвищення ефективності внутрішніх процесів підвищать продуктивність, зменшать помилки та час, що витрачається на уточнення інформації.

Наставництво пропонується використовувати оскільки впровадження елементів наставництва у бізнес-культуру підприємства ТОВ «ЕГРЕС- АГРО» може істотно позитивно вплинути на розвиток персоналу та загальну ефективність діяльності. Наставництво створює ефективний механізм передачі знань, сприяє розвитку та підтримці персоналу, а також сприяє створенню сприятливого спілкування та розвитку бізнес-культури.

Корпоративна культура в сучасному бізнес-середовищі стає ключовим елементом успіху, що впливає на всі аспекти діяльності компанії та взаємодії із зацікавленими сторонами, оскільки організації з сильною корпоративною культурою, як правило, мають позитивну репутацію серед інвесторів, партнерів та громадськості, що має прямий вплив на фінансовий успіх та сталий розвиток компанії.

## ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ

1. Апостолук 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. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/echcenu\\_2016\\_2\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/echcenu_2016_2_14)
2. Артеменко М.Г., Корпоративна культура: мотиви управлінської діяльності. *Вісник ХНУ імені В.Н. Каразіна*, 2016. № 917.
3. Бабич О., Основні засади створення корпоративної культури як 83 інструменту управління. *Вісник Української академії державного управління*, 2017. №2 с. 449-456.
4. Бала О. І., Муқан О. В., Бала Р. Д. Принципи корпоративної культури підприємств: сутність та види. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка"*. 2016. № 682. С. 11– 15.
5. Вачевський М. В., Примаченко Н. М., Баб'як М.М. Маркетингова культура у підприємстві: навч. посіб. Київ: Центр навчальної літератури, 2015. 128 с.
6. Воронкова А. Е., Баб'як М. М., Коренев Е. Н., Мажура І. В. Корпорації: управління та культура: монографія/ За ред. А. Е. Воронкової. Дрогобич: Вимір, 2016. 376 с.
7. Гавкалова Н.Л. Соціально-економічний механізм ефективності менеджменту персоналу: методологія та концепція формування. Наукове видання. Харків: Вид. ХНЕУ, 2017. 400 с.
8. Гавкалова Н.Л., Маркова Н.С. Формування та використання інтелектуального капіталу. Наукове видання. Харків: Вид. ХНЕЦ, 2016. 252 с.
9. Заньковський О. М., Кагляк О. О. Теорія і практика управління організаціями. Матеріали міжнародної науково-методичної конференції. *Корпоративна культура в організації*, 2018. с. 125-136.

10. Захарчин Г. М. Ціннісно-регулятивні аспекти організаційної культури підприємства. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2015. № 815. С. 46–50.
11. Захарчин Г.М., Терехух А.А., Лісовська Л.С. Забезпечення конкурентоспроможності та розвиток організаційної культури підприємства: сучасна парадигма і прикладний аспект. Монографія. Львів. Видавництво Національного університету«Львівська політехніка», 2019. 437 с.
12. Іванова І.В. Менеджмент підприємства. практикум : навч. пос. К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2017. 247 с.
13. Іванченко А. В. Орієнтація на розвиток персоналу в системі корпоративних цінностей підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2015. № 4, Ч. 2, Т. 1. С.67-77.
14. Іванюта С.М., Іванюта В.Ф. Підприємництво та бізнес-культура. Навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2017. 288 с
15. Комунікації в публічному управлінні: аспекти організаційної культури та ділового спілкування : навч. посіб. / уклад. : Гошовська В. А. [та ін.] – Київ : К.І.С., 2016. 130 с.
16. Лескова Л. Формування сприятливого соціально-психологічного клімату у колективі установи соціальної сфери. *Молодий вчений*. 2017. № 4 (44). С. 98 – 103.
17. Мельниченко С., Кудлай Т. Готельна мережа: вибір форми управління. *Вісник Науковий журнал КНТЕУ*. 2017. №3. С. 38-48.
18. Пітель Н.Я. Корпоративна культура підприємства в умовах глобалізації. *Інформаційна економіка*. 2018. № 6. С. 62
19. Письменний І. В. Етос публічної служби в Україні: теоретичний та емпіричний аспекти. *Аспекти публічного управління*. 2015. Т. 3, № 10. С. 5 – 11.
20. Потапюк І.П., Даниленко К.О., Мокієнко Є.О. Корпоративна культура як складник стратегічного управління персоналом підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2017. Випуск 5. С. 170-175.

21. Романюк І. А. Стратегічне управління розвитком галузі туризму на засадах формування корпоративної культури туристичних підприємств. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2016. № 2. С. 24-27.
22. Семикіна А. Корпоративна культура та її роль у розвитку трудового потенціалу. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2017. №15.
23. Серьогін С. М., Сорокіна Н. Г. Поняття «честь», «гідність» у контексті професіоналізації публічної служби. *Аспекти публічного управління*. 2016. Т. 4, № 8. С. 57 – 64.
24. Слоньовський М. Мотивація як основний принцип розвитку людських ресурсів системи публічного управління. *Ефективність держ. упр.* 2018. Вип. 1(54). Ч. 1. С. 56 – 61.
25. Степанова Л.В., Тужилкіна О.В. Корпоративна культура: сутність та теоретичні підходи дослідження. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2017. № 4. С. 167-172.
26. Тельнов А. С., Решміділова С. Л. Соціальна відповідальність бізнесу у контексті забезпечення якості продукції. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2015. № 6. С. 52–56.
27. Ткач Т.В. Освітній менеджмент: соціально-психологічні фактори. *Держава та регіони*. 2013. №1. С. 335-338.
28. Фіщук Н. Ю. Корпоративна культура організації: сутність, види, принципи та вплив на розвиток організації. *Вісник Сумського національного аграрного університету*. 2018. № 6 (24). С. 56-65.
29. Хміль Ф.І. Основи менеджменту: підручник. Вид 2-ге, випр. доп. К.: Академвидав, 2017. 576 с.
30. Чернишова Т. О., Немченко Т. А. Деякі аспекти корпоративної культури організації. *Наукові праці КНТУ. Економічні науки*. 2019. вип. 17. С. 56-62