

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна
Навчально-науковий інститут «Інститут державного управління»
Кафедра управління персоналом та підприємництва

Кваліфікаційна робота магістра

на тему

ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

Виконала студентка 2 курсу,
Групи ЕМЗ-22
Спеціальності 051 «Економіка»
Освітньо-професійної програми
«управління персоналом та економіка
праці»

_____Ірина КОВАЛЕНКО

Науковий керівник роботи:
к.держ.упр., доцент

_____Тетяна ПОКОТИЛО

Рецензент:
д.держ.упр., професор,
професор кафедри публічного
управління, туризму та готельно-
ресторанної справи Таврійського
національного університету
імені В.І. Вернадського
_____Тетяна БЄЛЬСЬКА

ЗМІСТ

ВСПУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	6
1.1. Організаційна культура: сутність та основні характеристики.....	6
1.2. Класифікація рівнів організаційної культури.....	14
1.3. Роль організаційної культури як складової розвитку підприємства.....	21
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ НА ПІДПРИЄМСТВІ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «АГРОФІРМА ЛАН»).	29
2.1. Характеристика економічної діяльності підприємства.....	29
2.2. Аналіз кадрового забезпечення підприємства.....	40
2.3. Діагностика організаційної культури на підприємстві.....	47
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	62
3.1 Стратегічні напрями управління організаційною культурою ТОВ «Агрофірма «Лан».....	62
3.2. Вплив лідерства на розвиток організаційної культури та створення умов гідної праці.....	70
3.3. Служба охорони праці на підприємствах агропромислового комплексу.....	79
ВИСНОВКИ.....	82
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ.....	85
ДОДАТОК А.....	91

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасних умовах глобалізації, швидкого технічного прогресу, зростаючої конкуренції та особливо в умовах війни, підприємства стикаються з безпрецедентними викликами. Порушення економічних зв'язків, нестабільність ринків, фізичне руйнування інфраструктури, вимушена релокація, дефіцит кваліфікованих кадрів та психологічний тиск на колектив є серйозними факторами, що ускладнюють функціонування бізнесу. В таких надзвичайних умовах успішність і стабільність підприємства визначаються не лише фінансовими показниками чи ефективністю управління, але й рівнем сформованої організаційної культури, яка виступає ключовим ресурсом для виживання та подальшого розвитку.

Формування сильної організаційної культури є критичним чинником для досягнення стратегічних цілей, підтримання конкурентоспроможності та збереження єдності колективу. У періоди турбулентності та невизначеності культура стає об'єднуючим фундаментом, що забезпечує стабільність роботи, адаптивність до нових умов і здатність до швидкого реагування на кризи. Організаційна культура сприяє створенню здорового психологічного клімату, що є особливо важливим у стресових умовах війни, коли працівники потребують підтримки, довіри та відчуття впевненості у завтрашньому дні.

Саме організаційна культура забезпечує інтеграцію працівників у єдину систему цінностей, стимулює їхню ініціативність, креативність та мотивацію до виконання спільних завдань. У кризових ситуаціях вона допомагає колективу подолати внутрішні суперечності, адаптуватися до нових викликів і об'єднати зусилля для досягнення спільної мети. Сильна культура формує високий рівень стійкості організації, її здатність не лише виживати, а й відновлюватися, використовуючи власний потенціал для впровадження інновацій та стратегічного розвитку.

Таким чином, роль організаційної культури у сучасних умовах війни є визначальною. Вона перетворюється на невидимий, але потужний ресурс, що допомагає підприємствам зберігати ефективність, мотивувати персонал, підтримувати моральний дух та формувати стійкі конкурентні переваги навіть у найбільш складних і непередбачуваних обставинах.

Серед вчених, які зробили значний внесок у вивчення та розвиток концепції організаційної культури, слід відзначити: Е. Шейна, Г. Хофстеда, Ч. Хенді, Т. Діл та А. Кеннеді, У. Оучі. На вітчизняному рівні значний внесок зробили вчені, як-от С. Гайдученко, Д. Захарчин, В. Полторак, В. Співак, А. Карташов, Л. Тищенко та В. Іванов, які досліджували адаптацію організаційної культури до умов українського ринку. Інтерес представляють праці вчених, в яких пропонуються різні інтерпретації організаційної культури. До них відносяться роботи О. Вихідця, Б. Мільнера, Е. Молл, С. Щербини, І. Чернявської та ін. Узагальнення теоретичних і практичних напрацювань створює основу для подальшого дослідження цієї проблематики, що є надзвичайно актуальним для підвищення ефективності управління підприємством.

Метою роботи є дослідження теоретичних основ та розробка практичних рекомендацій щодо формування організаційної культури на підприємстві з метою підвищення його ефективності управління та конкурентоспроможності.

Відповідно до поставленої мети були означені наступні завдання:

- вивчити теоретичні основи поняття організаційної культури та проаналізувати існуючі типології організаційної культури;
- розкрити роль організаційної культури у розвитку у сучасних умовах розвитку підприємства;
- оцінити фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «Агрофірма «ЛАН»;
- дослідити плинність кадрів на підприємстві та визначити основні причини її виникнення;

- провести діагностику організаційної культури на підприємстві ТОВ «Агрофірма «ЛАН»;
- розробити напрямки впровадження організаційної культури на підприємстві ТОВ «Агрофірма «ЛАН»;
- запропонувати заходи для розвитку лідерського потенціалу керівників з метою зміцнення організаційної культури.

Об'єкт дослідження є – процес формування та розвитку організаційної культури на підприємстві в сучасних умовах господарювання.

Предмет дослідження – це сукупність методів, чинників та інструментів, що забезпечують формування та розвиток організаційної культури на підприємстві.

Методика дослідження. У роботі застосовано такі методи дослідження: теоретичний аналіз та узагальнення, порівняльний аналіз, метод анкетування та опитування, SWOT-аналіз, статистичні методи – для обробки отриманих даних і їх візуалізації.

Джерела інформації. У роботі використані наукові монографії, статті у фахових журналах, нормативно-правові документи, результати опитувань та анкетування працівників підприємства, а також статистичні дані, що стосуються управлінської діяльності.

Практичне значення роботи полягає у можливості застосування розроблених рекомендацій для підвищення ефективності управління персоналом, згуртування колективу та створення позитивного іміджу підприємства на ринку. Результати роботи можуть бути використані керівниками підприємств для впровадження стратегій розвитку організаційної культури та адаптації до сучасних умов конкурентного середовища.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Організаційна культура: сутність та основні характеристики

Важливим елементом теорії організації є поняття організаційної культури. У сучасних умовах підвищення ефективності діяльності організацій залежить від зміни ставлення працівників до роботи, впровадження сучасних методів її організації та орієнтації на творчий підхід. Реалізація цих завдань створює сприятливі умови для розвитку організаційної культури.

Організація є складною системою, де організаційна культура відіграє роль основи її життєвого потенціалу. Вона не лише визначає унікальність організації, але й є ключовим чинником її успішного функціонування та довгострокового існування. Тому організаційну культуру можна вважати «душею» організації.

Наукова література пропонує різні підходи до визначення поняття «організаційна культура», оскільки єдиного трактування цього терміна не існує.

Культура загалом є динамічним явищем, що постійно змінюється та еволюціонує. Вона тісно пов'язана з минулим, забезпечуючи стабільність через спільні переконання та цінності, які поступово адаптуються до нових умов. Культура сприяє переходу від хаотичних взаємодій до впорядкованої системи відносин, яка сприймається як природна завдяки процесам соціалізації та адаптації людини до середовища. Ця впорядкованість рідко викликає неприйняття з боку суспільства, оскільки вона стає основою поведінки соціальних систем на різних рівнях.

Першочергово культура сформувалася як механізм еволюційної адаптації до змін у зовнішньому середовищі. У періоди, коли основним

фактором змін була природа, що розвивалася повільно, людство мало змогу вдосконалювати способи виробництва та технології методом спроб і помилок. Згодом, у міру виникнення контактів між різними суспільствами, де темп змін був вищим, з'явилася необхідність прискорювати розвиток, щоб забезпечити конкурентоспроможність і виживання.

Цей процес призвів до швидкого розвитку технологій, інструментів праці, поділу функцій і формування соціальних підсистем різного рівня. Це, у свою чергу, спричинило диференціацію суспільства та формування організаційної культури як окремого явища. Соціальні організації, що виникли в процесі розвитку суспільства, стали основою для становлення організаційної культури, яка почала виконувати координаційну та регулюючу роль.

Таким чином, організаційна культура супроводжує людську діяльність на всіх етапах її розвитку, забезпечуючи гармонізацію взаємодії між працівниками та сприяючи досягненню стратегічних цілей організації. Сучасні керівники приділяють особливу увагу організаційній культурі як фактору, що забезпечує ефективність управління та сталий розвиток підприємства.

Бала О.І., відомий теоретик культури, вважає, що ключовою характеристикою будь-якої діючої організації є наявність організаційної культури та ціннісно-нормативної системи, яка лежить в її основі. Він визначає головною функцією культури адаптаційну роль, яка включає інтеграцію членів організації в єдину систему. Це забезпечує здатність соціально-економічної системи до адаптації та подальшого розвитку. За його підходом, у процесі історичного розвитку організацій або спільнот методом проб і помилок формується технологія взаємодії, що забезпечує їхнє виживання в умовах стабільного середовища [24, с. 8–9].

На думку Аніщенка В.О., організаційна культура є системою впорядкованих досягнень у виробничій, соціальній та духовній сферах людської діяльності [1, с. 98].

Організаційна культура також розглядається як потужний стратегічний інструмент, що орієнтує всі підрозділи організації та окремих співробітників на досягнення спільних цілей, мобілізує ініціативу працівників, забезпечує їхню відданість організації та полегшує внутрішню комунікацію [40, с. 515].

Організаційна культура є соціальним феноменом, що виникає в будь-якій організації. Вона включає систему цінностей, переконань, норм, ролей і правил, які регулюють діяльність підприємства. Її специфічними рисами є традиції, мова (включно зі сленгом), гасла, звичаї та методи передачі культурних цінностей новим поколінням працівників. Важливу роль відіграють прийоми адаптації нових працівників та об'єднання колективу.

Усі наведені визначення організаційної культури не суперечать одне одному, відрізняючись лише рівнем деталізації: одні трактують це поняття у вузькому значенні, інші – в широкому.

Таким чином, організаційна культура є результатом історичного розвитку організації, що включає сукупність методів і правил адаптації до зовнішнього середовища та регулювання внутрішніх взаємин між працівниками. Вона концентрує ідеологію, політику, систему пріоритетів, критерії мотивації та структуру розподілу влади. Елементи організаційної культури виступають орієнтиром для ухвалення управлінських рішень, організації контролю за поведінкою співробітників та оцінки соціальних, виробничих і господарських ситуацій.

Організаційна культура формується як відповідь на три основні групи проблем, з якими стикається підприємство.

Перша група – це проблеми інтеграції внутрішніх ресурсів та зусиль організації. До них належать:

- створення єдиної мови та загальноприйнятої термінології, зрозумілої для всіх;
- визначення меж групи та правил прийому або виключення з неї;
- розробка механізмів наділення владою та позбавлення прав, а також закріплення статусів для окремих членів організації;

- встановлення норм, що регулюють неформальні відносини між працівниками;
- формування критеріїв оцінки бажаної та небажаної поведінки співробітників.

Друга група стосується проблем, що виникають у процесі взаємодії організації із зовнішнім середовищем. Ця група охоплює:

- визначення місії, цілей та шляхів їх досягнення;
- вплив національної культури, що включає політичну систему, систему освіти, соціалізацію, економіку, релігійні особливості, а також традиції у формуванні сім'ї та організації дозвілля;
- адаптацію до змін зовнішнього середовища, зокрема, науково-технічного прогресу (НТП);
- дотримання загальних та галузевих правил ведення бізнесу [19, с. 267–268].

Третя група – це суспільні цінності, які тісно пов'язані з національною культурою країни. До цієї групи відносять переважаючі переконання та цінності суспільства, такі як свобода особистості, гуманізм, повага до влади, прагнення до активної життєвої позиції тощо. Наприклад, у різних країнах по-різному ставляться до часу, що безпосередньо впливає на організаційну культуру компаній. Це проявляється у відмінностях у тривалості робочого дня, перерв, відпусток і кількості вихідних днів. Тому фахівцям, які працюють за кордоном, часто буває складно адаптуватися до нового розпорядку.

Формування та зміна організаційної культури відбувається під впливом різних чинників. Основними або первинними факторами є:

- пріоритети та напрямки, на яких зосереджує увагу вище керівництво;
- реакція керівництва на критичні ситуації в організації;
- ставлення до роботи та особистий стиль поведінки керівників;
- критерії заохочення та мотивації працівників;
- система передачі інформації та організаційні комунікації.

Кожен із цих факторів потребує застосування конкретних методів та прийомів для ефективного формування організаційної культури. На етапі реалізації стратегії важливим завданням є приведення організаційної культури у відповідність до обраної стратегії розвитку. Це складний процес, який забезпечує стабільну роботу організації в межах річного планування та оперативного виконання завдань.

Організаційна культура включає як суб'єктивні, так і об'єктивні елементи.

До суб'єктивних елементів належать вірування, цінності, символи, ритуали, табу, легенди й міфи, пов'язані з історією організації та її засновників, а також традиції, правила спілкування та гасла.

Цінності – це характеристики предметів, процесів чи явищ, які є емоційно значущими для більшості членів організації. Вони виступають орієнтирами та мірилом поведінки. Основні цінності охоплюють цілі організації, характер внутрішніх взаємин, трудову етику, ініціативність, інноваційність і старанність. У сучасних умовах важливо не лише спиратися на вже наявні цінності, а й активно формувати нові, використовуючи корисний досвід інших організацій. При цьому старі цінності слід зберігати та адаптувати, оскільки вони можуть стати основою для нових, завдяки методам співпраці та творчої взаємодії.

Коли ключові цінності об'єднуються у систему, вони утворюють філософію організації. Філософія відповідає на питання про найважливіші аспекти діяльності організації, визначає її місію, основні напрямки роботи, підходи до управління та універсальні принципи поведінки персоналу.

Обряди є повторюваними заходами, що проводяться у визначений час та з певної нагоди. Найпоширенішими є вшанування ветеранів, урочисті проводи на пенсію та посвята нових співробітників.

Ритуали – це серія заходів, що чинять психологічний вплив на працівників для зміцнення їхньої відданості організації, навчання цінностям

або створення необхідних установок. Наприклад, у багатьох японських компаніях робочий день починається зі співу гімну організації.

Легенди та міфи передають історію організації, її успіхи та цінності у символічній формі, прикрашаючи події чи портрети видатних керівників.

Звичаї – це форма соціальної регуляції, що базується на традиціях і зберігається з минулого у незмінному вигляді.

До елементів культури належать також норми поведінки та стиль взаємодії працівників: ставлення один до одного, до зовнішніх партнерів, а також підходи до прийняття управлінських рішень і розв'язання проблем.

Особливу роль відіграють гасла – короткі заклики, які відображають основні завдання, ідеї або місію організації.

Менталітет – це спосіб мислення членів організації, що формується на основі традицій, цінностей, культурного рівня та світогляду співробітників.

Організаційна культура охоплює як загальні норми та правила, так і поточний регламент діяльності організації. Відхилення від цих норм може мати як позитивний, так і негативний вплив на працівників. Воно стосується організації робочого місця, системи стимулювання, стилю керівництва, контролю, корпоративного дрес-коду та ставлення до індивідуальних особливостей співробітників.

Організаційна культура ґрунтується на чотирьох основних елементах: культурі влади, ролей, вчинків та особистості.

Культура влади визначається професійністю керівників та лояльністю підлеглих.

Культура вчинків базується на потребах та інтересах людини і суспільства, підкреслюючи пріоритет особистих інтересів над колективними.

Культура ролей формує поведінку працівників через службові інструкції та посадові положення. Наприклад, у відділі головного конструктора описуються функції працівників, порядок взаємодії з іншими підрозділами, а також їхні права та обов'язки [7, с. 218–220].

Особливості організаційної культури залежать від виду діяльності, форми власності, місця організації на ринку та соціального середовища. Розрізняють підприємницьку, державну, лідерську культури та інші. Так, компанія IBM використовує у своїй культурі роботи з персоналом такі принципи:

- надання працівникам необхідних повноважень для виконання завдань із повною відповідальністю за їхні дії;
- залучення кваліфікованих спеціалістів із самостійним мисленням;
- пріоритет довіри й підтримки з боку керівництва над контролем;
- поділ організації на автономні підрозділи;
- регулярні структурні зміни [3, с. 354].

Галузева специфіка також впливає на культуру організації. Компанії в межах однієї галузі діють в подібному конкурентному середовищі, орієнтуючись на однакові потреби клієнтів. Наприклад, фірми, що виробляють косметику, часто використовують особисті продажі, мають мінімальну кількість менеджерів і покладаються на харизматичний стиль управління, залучаючи до роботи членів сім'ї [22, с. 122–124].

Важливі події в історії організації значно впливають на цінності та вірування співробітників, формуючи їх ставлення до компанії, конкурентів і споживачів [23].

Формування організаційної культури відбувається поступово, враховуючи досвід працівників, їх виховання, а також цілі та завдання організації. Основна мета – створення здорового психологічного клімату, який об'єднує колектив навколо єдиних моральних, етичних та культурних цінностей.

Ключові властивості організаційної культури включають:

1) Загальність – вона охоплює всі аспекти діяльності організації, від стратегічного планування до процедур найму персоналу.

2) Неформальність – культура діє паралельно з формальними правилами, ґрунтуючись на усній комунікації та неофіційних контактах.

3)Стійкість – сформовані цінності та традиції зберігаються протягом поколінь і часто пов'язані з засновниками або ключовими лідерами компанії (наприклад, основи культури ІВМ були закладені Т. Дж. Уотсоном на початку ХХ століття).

Особливості організаційної культури проявляються у таких ознаках:

- відображення цілей у місії організації;
- баланс між індивідуалізмом і конформізмом;
- ставлення до ризику та інновацій;
- стиль управління та методи ухвалення рішень;
- рівень співпраці чи суперництва між працівниками;
- орієнтація на стабільність або зміни.

Таким чином, організаційна культура поєднує суб'єктивні та об'єктивні елементи, як-от вірування, цінності, ритуали, легенди й норми поведінки. Вона формує філософію організації, регулює взаємодію між співробітниками та стає стратегічним інструментом досягнення цілей організації.

Таким чином, організаційна культура забезпечує гармонізацію внутрішніх процесів організації, адаптацію до зовнішніх умов і сприяє об'єднанню колективу навколо єдиних морально-етичних і культурних цінностей.

Суттєвими характеристиками організаційної культури є загальність, неформальність і стійкість. Вона охоплює всі аспекти діяльності організації, функціонуючи як стратегічний інструмент управління та розвитку, що діє паралельно з формальними механізмами. Неформальні комунікації, традиції та ритуали відіграють важливу роль у підтримці цінностей і норм поведінки, а стійкість культури забезпечує її тривале збереження в межах кількох поколінь працівників.

Організаційна культура формується як відповідь на проблеми інтеграції внутрішніх ресурсів, взаємодії із зовнішнім середовищем та впливу суспільних цінностей. Вона сприяє адаптації організації до змін, створює

позитивний психологічний клімат, стимулює ініціативність працівників і підвищує їхню відданість спільним цілям.

Таким чином, організаційна культура виступає основою внутрішньої стабільності організації та ефективного досягнення стратегічних завдань. Вона поєднує традиції та новаторство, регулює відносини між учасниками організації та забезпечує стійкий розвиток у мінливому середовищі.

1.2. Класифікація рівнів організаційної культури

В даному підрозділі акцентуємо увагу на класифікації типів організаційної культури, оскільки це є надзвичайно важливим як для наукових досліджень, так і для практичної діяльності підприємств. Оскільки вивчення різних типів організаційної культури дає глибоке розуміння внутрішніх процесів організації, оптимізації управлінських рішень та забезпеченню конкурентоспроможності у динамічному ринковому середовищі.

Організаційну культуру неможливо розглядати окремо від соціально-культурної системи суспільства, в якому функціонує підприємство. Культура суспільства є багаторівневою системою, що охоплює кілька рівнів – від особистості до національної культури.



Рисунок 1.1. – Рівні культури в суспільстві

Культура суспільства складається з:

1. Рівня особистості – найрізноманітнішого рівня, що визначається індивідуальними особливостями людини.
2. Культури малої соціальної групи, що формується на основі культур членів групи з урахуванням особливостей їхньої діяльності, взаємодії, традицій та середовища існування.
3. Організаційної культури, яка знаходиться на проміжному рівні абстракції та виникає завдяки спільним цінностям, нормам і традиціям малих груп. Якщо організація не виходить за межі малої групи, їхні культури збігаються.

Формування організаційної культури відбувається під впливом історичних, соціальних та економічних факторів, таких як культурні традиції, регіональні особливості, географічне розташування й управлінська політика. Далі, на національному рівні, культура визначається специфічними рисами, які формувалися внаслідок географічного та історичного розвитку. У багатонаціональних країнах, як-от Франція, національна культура об'єднує різні етнічні культури, створюючи загальні риси, що ідентифікують націю загалом [36, с. 12–13].

Харіс і Моран пропонують розглядати організаційну культуру через десять характеристик:

- самоусвідомлення працівників у межах організації;
- комунікаційні системи та мову спілкування;
- зовнішній вигляд і корпоративний дрес-код;
- культурні звички, зокрема в харчуванні;
- ставлення до часу та його використання;
- характер взаємин між працівниками;
- цінності та норми;
- вірування й відданість певним ідеям;
- процес навчання та розвитку персоналу;
- трудова етика й мотивація працівників.

Щодо типології організаційної культури, Г. Хофстед виділяє чотири ключові параметри, що дозволяють аналізувати організацію:

1. Індивідуалізм / колективізм – ступінь орієнтації на особисті чи групові інтереси.
2. Дистанція влади – рівень сприйняття нерівності між керівниками та підлеглими.
3. Уникнення невизначеності – прагнення до стабільності й уникнення ризиків.
4. Мужність / жіночність – орієнтація на досягнення результатів або на соціальну гармонію.

Комбінуючи ці параметри, Хофстед створив культурну карту організацій багатьох країн світу, що дозволяє визначити тип організаційної культури та її провідні риси.

Таким чином, організаційна культура є похідною від загальної культури суспільства, поступово формуючись через взаємодію індивідуальних, групових та національних цінностей і норм. Вона виступає важливим регулятором діяльності організації, забезпечуючи її адаптацію до зовнішніх умов та внутрішню гармонію.

Типологія Т. Є. Дейла та А. А. Кеннеді ґрунтується на двох ключових параметрах: рівень ризику та швидкість отримання зворотного зв'язку. Комбінація цих параметрів дозволяє виділити чотири основні типи організаційної культури [13, с. 98]:

Культура високого ризику та швидкого зворотного зв'язку
Цей тип характерний для сфер, де працівники постійно ризикують та швидко отримують зворотний зв'язок про свої дії. Він панує в індустрії розваг, будівництві, поліції, армії, консалтингу та рекламі. Дейл і Кеннеді називають це середовищем індивідуалістів, де важливі рішучість та готовність ризикувати.

Культура низького ризику та швидкого зворотного зв'язку
Тут працівники діють інтенсивно, але з мінімальним ризиком. Усі їхні дії

швидко оцінюються, а клієнт виступає основним орієнтиром. Головна цінність такої культури – командна робота та задоволення потреб клієнтів. Вона поширена в роздрібній торгівлі, компаніях зі збуту, страхових організаціях та у сфері обчислювальної техніки.

Культура високого ризику та повільного зворотного зв'язку. Цей тип характеризується високим рівнем ризику та значними інвестиціями, при цьому зворотний зв'язок надходить повільно. Рішення приймаються обережно й часто вимагають років для реалізації. Основний девіз такої культури – «робіть правильно». Вона поширена у нафтовій та авіаційній промисловості, архітектурних компаніях і комунальних підприємствах.

Культура низького ризику та повільного зворотного зв'язку. Відмінною рисою цієї культури є орієнтація на технічну досконалість і детальність роботи. Низький ризик та дефіцит зворотного зв'язку змушують працівників зосереджуватися на процесах, а не на кінцевому результаті. Увага приділяється документації, записам і технічним удосконаленням. Гасло цієї культури: «Прагніть до технічної досконалості». Такий тип характерний для банківської сфери, страхових компаній, фінансових послуг та державних установ [9].

Окрім цього, існують типології підприємницького типу організаційної культури, що базуються на орієнтації організації на певні цінності (на людей чи матеріальні ресурси) та ступені її відкритості або закритості. Основні характеристики цих типів представлені у таблиці 1.1.

Типологія організаційної культури на основі різних підходів та параметрів дозволяє глибше зрозуміти особливості функціонування підприємств та організацій, а також спрогнозувати їхню поведінку та ефективно управляти змінами.

Основні типи організаційної культури:

1. Бюрократична культура. Цей тип культури заснований на чітко встановлених правилах, процедурах та інструкціях, які регулюють діяльність організації. Джерелом влади є посада, а діяльність персоналу оцінюється за

формальними критеріями. Бюрократична культура забезпечує стабільність, порядок та мінімізує конфлікти. Однак вона може обмежувати ініціативність та адаптивність у швидкозмінних умовах.

Таблиця 1.1. – Опис основних типів організаційних культур

Ознаки організаційної культури	Тип організаційної культури			
	Опікунська	Підприємницька	Бюрократична	Праксіологічна
Тип спільної діяльності	Спільновзаємодіючий	Спільно індивідуальний	Спільно послідовний	Спільно творчий
Тип особистості	«Слуханий»	«Пасіонарний»	Технологічно дисциплінарний	«Професійний»
Цінності	Колективні цінності	Індивідуальні цінності	Цінності диктуються технологією та спеціалізацією	Цінності професійних зростання
Форма власності	Общинна	Приватна	Держава	Кооперативна
Механізм розподілу	Черга	Аукціон	Раціонування	За вкладом
Вперше з'явилася управлінська роль	Керівник	Адміністратор	Організатор	Управлінець
Механізм управління	Сценічні	Планування	Оргпроекування	Програмування
Оцінка результатів	Ритуал, традиції	Прибуток	Думка керівника	Досягнення цілей

2. Опікунська культура. Вона характеризується сприятливим морально-психологічним кліматом, високим рівнем взаєморозуміння та згуртованістю колективу. У такій культурі панують неформальні норми, особисті ініціативи та колективні цінності. Працівники відчують підтримку, стабільність та мають можливість професійного розвитку.

3. Праксіологічна культура. Ця культура орієнтована на раціональність, порядок і ефективний контроль. Влада керівництва базується на посадових

повноваженнях та глибоких знаннях. Оцінка роботи здійснюється за результатами, але залучення працівників до процесу управління мінімальне. Такий підхід забезпечує чітке планування, але обмежує гнучкість та ініціативність.

4. Підприємницька культура. Спрямована на інновації, творчість та перспективний розвиток організації. Основою є довіра до керівника, його досвід і знання. Ця культура підтримує зовнішню орієнтацію, розвиток і задоволення потреб персоналу. Вона заохочує ініціативу, ризик та новаторство.

Р. Акофф розглядає організаційну культуру крізь призму відносин влади та ступеня залучення працівників до встановлення цілей і вибору засобів для їх досягнення. Він виділив чотири типи організаційної культури:

1. Корпоративний тип. Характеризується централізованим прийняттям рішень. Працівники залучаються до встановлення цілей, але мають низький вплив на вибір способів їх досягнення. Це типово для традиційно керованих корпорацій із жорсткою ієрархією.

2. Консультативний тип. Передбачає активне залучення персоналу до формування цілей, але обмежену участь у виборі методів для їх досягнення. Поширений у соціальних, лікувальних та освітніх установах.

3. «Партизанський» тип. Працівники мають високу свободу у виборі способів досягнення цілей, але слабо залучені до їх формування. Цей тип культури властивий кооперативам, творчим колективам і неформальним спілкам.

4. Підприємницький тип. Відрізняється високим рівнем участі персоналу як у встановленні цілей, так і у виборі засобів для їх досягнення. Це демократичний тип культури, який підтримує результативність і командний підхід.

Чарльз Хенді виділяє чотири типи управлінської культури, асоціюючи їх із грецькими богами:

1. **Культура влади (Зевс).** Організація централізована з жорсткою ієрархією та мінімальними процедурами. Влада зосереджена в руках керівника, а успіх залежить від його компетентності. Підходить для молодих структур, де швидкість прийняття рішень є критично важливою.

2. **Рольова культура (Аполлон).** Заснована на чітких правилах, інструкціях і розподілі ролей. Ця бюрократична культура є ефективною у стабільних умовах, але не пристосована до змін. Джерелом влади є посада. Типова для великих корпорацій та державних організацій.

3. **Культура завдань (Афіна).** Орієнтована на вирішення проблем та швидке реагування на зміни. Влада базується на компетентності та знаннях. Вона підтримує співпрацю і колективний підхід до управління, поширена у проєктних і венчурних компаніях.

4. **Культура особи (Діоніс).** Центром є індивідуальні цінності та творчий потенціал працівників. Організація об'єднує людей для досягнення їхніх особистих цілей, а рішення ухвалюються колегіально.

У. Холл пропонує аналіз корпоративної культури через три рівні:

Артефакти та етикет – видимі елементи: мова, одяг, традиції, розташування робочих місць.

Поведінка та дії – сталі стереотипи поведінки, методи прийняття рішень та командної роботи.

Цінності та переконання – основа культури, що визначає етичні норми та стандарти поведінки.

Американський дослідник У. Оучі виділив три типи організаційної культури:

Ринкова культура. Заснована на вартісних відносинах та орієнтації на прибуток. Джерелом влади є контроль над ресурсами.

Бюрократична культура. Базується на регламентах, правилах і процедурах. Влада пов'язана з посадовими повноваженнями.

Кланова культура. Спирається на внутрішні цінності, традиції та гармонійні відносини всередині організації. Вона забезпечує згуртованість колективу та підтримку спільних цілей.

Різні типи організаційної культури відображають особливості управління, цінностей та взаємодії в організації. Їх ідентифікація дозволяє керівництву краще розуміти сильні й слабкі сторони організації, прогнозувати реакцію колективу на зміни та ефективно впроваджувати інновації.

1.3. Роль організаційної культури як складової розвитку підприємства

У сучасному світі соціально-економічні відносини зазнали істотних змін. Традиційні моделі господарювання, звичаї та норми поведінки трансформуються під впливом глобалізації, технічного прогресу та економічних криз. У таких умовах організаційна культура стає одним із ключових чинників досягнення конкурентних переваг для підприємств, забезпечуючи їх стійкість та розвиток у динамічному середовищі. Вона сприяє формуванню творчого підходу та ініціативності серед працівників, а також підвищенню загальної ефективності бізнес-структур. Формування позитивного іміджу організації створює передумови для її лідерства та визнання в межах бізнес-спільноти.

Зростаюча актуальність дослідження організаційної культури як окремої наукової категорії проявилася відносно недавно. Лише у 70-х роках ХХ століття дослідники почали усвідомлювати, що культура організації є потужним інструментом, що впливає на всі аспекти її функціонування: стратегію, структуру, репутацію та поведінку працівників. Зацікавлення феноменом організаційної культури підсилюється внаслідок сучасних соціально-політичних і економічних викликів, які вимагають створення ефективних механізмів адаптації та управління змінами.

Культура, як інтегрована система цінностей і норм, є основою соціальної взаємодії як на рівні індивіда, так і на рівні організації. Кожна особистість формує своє бачення світу через систему культурних переконань, що впливають на стиль комунікації, прийняття рішень та загальну поведінку. Ці відмінності є не лише джерелом різноманітності, але й вагомим чинником у забезпеченні успішної взаємодії в межах організації та за її межами. У зв'язку з цим організаційна культура повинна відповідати місії та стратегії компанії, щоб сприяти досягненню її довгострокових цілей.

Організаційна культура є інтеграційною основою будь-якої організації, оскільки вона виконує три ключові функції:

1. *Формування внутрішнього середовища.* Культура визначає систему цінностей, переконань і норм поведінки, які забезпечують єдність та згуртованість колективу.

2. *Регуляція взаємодії.* Вона є важливим фактором, що визначає відносини не лише всередині компанії, а й із зовнішніми партнерами, клієнтами та конкурентами.

3. *Підтримка стабільності та розвитку.* Культура стає інструментом, що допомагає організації адаптуватися до змін, мінімізувати ризики та досягати успіху в довгостроковій перспективі.

Проте вплив організаційної культури не обмежується лише вищезазначеними функціями. У сучасній науковій літературі спостерігається тенденція до спрощеного трактування регулятивної ролі культури як механізму адаптації до динамічних умов. Насправді організаційна культура є більш складним явищем, що вимагає системного підходу. У періоди соціально-економічних криз організаційна культура відіграє ключову роль у зменшенні рівня невизначеності та забезпеченні стабільності в організації.

Згідно з концепцією Е. Гідденса, рефлексивність відображає здатність індивіда усвідомлювати й аналізувати свою діяльність у соціальному середовищі. Чим вищий рівень культурного розвитку особистості, тим краще вона здатна прогнозувати ризики, уникати помилок та адаптуватися до змін. У

контексті організації це означає підвищення її здатності до інновацій, стратегічного планування та ефективного управління ресурсами.

Таким чином, організаційна культура є не лише основою для функціонування бізнес-структур, але й стратегічним інструментом, що забезпечує їх адаптацію до сучасних викликів. Розуміння й розвиток організаційної культури дозволяє підприємствам досягати стабільного розвитку, формувати позитивний імідж та підвищувати конкурентоспроможність у глобальному середовищі.

У сучасних реаліях формування організаційної культури на підприємстві буде очевидним для тих підприємств, котрі прагнуть стабільного та довгострокового розвитку. Йдеться про підприємства, що не є «одноденками» і не виходять на ринок із метою миттєвого прибутку та швидкого зникнення. Організаційна культура є особливо важливою для тих бізнес-структур, які ставлять перед собою амбітні цілі: побудову професіоналізму, створення бездоганної репутації та досягнення справедливого й стабільного прибутку.

Для таких компаній кожен крок у конкурентному середовищі є критично важливим: він може або нівелювати попередні зусилля, або забезпечити успіх та подолання нових бар'єрів. Організаційна культура у цьому контексті стає ключовим чинником успіху, адже вона визначає не лише внутрішнє середовище компанії, а й її здатність ефективно адаптуватися до зовнішніх викликів. Вона є своєрідною «невидимою силою», яка впливає на стійкість організації, її імідж і конкурентну перевагу на ринку.

Компанія з розвиненою організаційною культурою має змогу не лише залучати й утримувати висококваліфікованих співробітників, але й створювати комфортне середовище для їхнього професійного та особистісного зростання. Яскравим прикладом є консалтингова фірма McKinsey & Co, яка відома своєю сильною корпоративною культурою. Завдяки цьому компанія формує неперевершений ринковий імідж та стійку репутацію. Співробітники McKinsey демонструють високу лояльність,

задоволеність роботою та ефективну взаємодію, що, своєю чергою, сприяє поєднанню значних фінансових результатів, ефективних механізмів контролю та гармонійної внутрішньої атмосфери.

Таким чином, організаційна культура – це не лише модний тренд, а й важливий інструмент стратегічного управління, який допомагає компанії витримати жорстку конкуренцію, забезпечити стабільний розвиток та зміцнити позиції на ринку.

Скільки часу потрібно для формування організаційної культури? Це питання не має однозначної відповіді, оскільки організаційна культура є динамічним, «живим» явищем, яке потребує постійної уваги, підтримки та наполегливої роботи. Вона, подібно до людини, здатна змінюватися - як у позитивний, так і в негативний бік — стимулювати розвиток підприємства або, навпаки, гальмувати його. Організаційна культура реагує на зміни, адаптується до нових умов або ж може проявляти непередбачуваність. Тому неможливо просто «зайнятися» культурою протягом певного періоду, поставити позначку «виконано» й очікувати миттєвих результатів.

Формування організаційної культури — це системний, безперервний процес, що триває стільки часу, скільки організація планує функціонувати на ринку. Однак, якщо підійти до цього питання з практичної точки зору, експерти стверджують, що на формування стабільної культури потрібно як мінімум кілька років. При цьому досягнуті результати виправдовують витрачені зусилля.

Формування сильної організаційної культури має ключові переваги для підприємства. Розкриємо ці переваги:

Перш за все, слід зазначити, що культура впливає не лише на те, *що* роблять працівники, а й на *те, як* вони це роблять. Це допомагає згладжувати розбіжності між індивідуальними прагненнями працівників та загальними цілями підприємства. Одним із ключових чинників є моральний дух — рівень залученості працівників, їх віра у значущість та правильність спільної

діяльності, а також готовність активно долучатися до досягнення цілей організації, вкладаючи у це максимум своєї енергії.

По-друге, сприятлива організаційна культура сприяє конструктивному вирішенню міжособистісних конфліктів та значно скорочує час на досягнення порозуміння між колегами. Це дозволяє швидше ухвалювати необхідні рішення та забезпечує ефективну взаємодію всередині команди.

Нарешті, сильна організаційна культура має потужний мотиваційний ефект: вона приваблює талановитих фахівців, надихає працівників і створює умови для повного розкриття їхнього професійного потенціалу. Це не лише підвищує ефективність роботи команди, але й сприяє довгостроковому успіху та стабільності підприємства на ринку.

Формування та розвиток організаційної культури вимагає системного підходу й постійного моніторингу ключових показників. Серед основних напрямів для аналізу слід виділити такі:

1. *Ставлення працівників до організації та керівництва.* Регулярна оцінка рівня задоволеності роботою на підприємстві є важливим інструментом для виявлення проблем і тенденцій. Навіть негативні результати кращі за повну відсутність зворотного зв'язку, оскільки дозволяють вчасно реагувати на виклики.

2. *Відповідність цілей і цінностей працівників, підрозділів та організації в цілому.* Розуміння працівником своєї ролі, значення виконуваної роботи та підтримка з боку колективу значно підвищують ефективність діяльності.

3. *Зворотний зв'язок щодо нових проєктів, напрямків чи методів роботи.* Навіть у стабільній організаційній культурі не всі нововведення приживаються. Тому важливо своєчасно відстежувати реакцію працівників на зміни та адаптувати підходи відповідно до ситуації.

4. *Швидкість адаптації організації до змін зовнішнього середовища.* Сюди належать політичні, економічні, організаційні чи інші зміни, що впливають на діяльність підприємства.

5. *Психологічний клімат у колективі.* Оцінка рівня конфліктності, стресостійкості, відповідальності та командної згуртованості допомагає створювати комфортні умови для працівників.

6. *Дотримання дисципліни.* Контроль рівня трудової дисципліни є показником організованості та цілісності колективу.

7. *Стиль лідерства.* Лідерство відіграє ключову роль у розвитку організаційної культури. Сучасне лідерство базується не на жорсткому контролі, а на натхненні, стратегічному мисленні та довірі до працівників.

Важливо роль відіграє лідерство у формуванні організаційної культури на підприємстві. Зокрема, сучасне лідерство є не лише управлінським інструментом, а й однією з провідних концепцій ефективного управління змінами. Лідерство полягає не в «підштовхуванні» працівників до виконання завдань, а у веденні їх за собою до спільної мети, стимулюванні їхньої ініціативи та проактивності. Важливими принципами є: 1) підтримка творчості та стратегічного мислення; 2) демонстрація довіри та поваги до співробітників; 3) залучення персоналу до процесу ухвалення рішень.

Лідери мають враховувати ключові цінності на всіх етапах управління персоналом: від планування, відбору й утримання кадрів до їхнього звільнення чи ротації. Стратегічний підхід до управління людськими ресурсами охоплює як залучення нових фахівців, так і розвиток наявних працівників. Важливо передбачати потреби організації в кадрах та ефективно використовувати їхній потенціал.

Вільям Бріджес підкреслював, що при впровадженні змін лідери часто опиняються на «кілька кроків» попереду решти команди. Вони вже пройшли етапи заперечення, оцінювання й прийняття змін, тоді як інші лише починають цей процес. Завдання керівника — не лише дійти до результату першим, а й вчасно привести за собою команду, надаючи зрозумілі орієнтири та бачення. Як зауважив Ерік Шмідт, виконавчий голова ради директорів Google: «Успішне лідерство потребує терпіння, вміння роз'яснити бачення та

відповісти на всі запитання, щоб команда не просто прийняла зміни, а повірила в них» [2, с. 124].

Для успішного формування організаційної культури керівництву необхідно:

1. Об'єктивно проаналізувати ситуацію: визначити поточний стан організації, її стратегію, місію та ключові напрямки діяльності.
2. Враховувати реальні умови роботи: культура має органічно вписуватись у реалії підприємства та потреби співробітників, а не копіювати чужі зразки.
3. Створювати унікальну культуру: організаційна культура є індивідуальним продуктом кожної компанії та її конкурентною перевагою.

Хоча організаційна культура не є єдиним чинником успіху, вона відіграє вирішальну роль у довгостроковій ефективності й конкурентоспроможності підприємства. Можуть траплятися випадки, коли організація з високою культурою зазнає невдач, або ж навпаки – компанія з низькою культурою демонструє хороші результати. Проте лише сильна організаційна культура здатна стати фундаментом стабільного розвитку, особливо в умовах жорсткої конкуренції.

Таким чином, успіх сучасного підприємства залежить не лише від стратегій, систем управління та кваліфікованих працівників, але й від розвиненої організаційної культури, яка є ключовим елементом управління та гарантією його сталого функціонування.

За результатами дослідження встановлено, що організаційна культура відіграє ключову роль у забезпеченні стабільного розвитку підприємства та його адаптації до сучасних викликів динамічного середовища. Вона є стратегічним інструментом управління, який формує систему цінностей, норм і переконань, об'єднуючи колектив у єдине ціле та регулюючи взаємодію як всередині організації, так і з зовнішніми партнерами.

Сильна організаційна культура сприяє підвищенню рівня залученості працівників, ефективному вирішенню міжособистісних конфліктів, швидкому

ухваленню рішень і розкриттю професійного потенціалу персоналу. Вона виступає інтеграційною основою підприємства, визначаючи його внутрішню стабільність, здатність до інновацій і стратегічне планування.

Формування організаційної культури є безперервним процесом, що потребує стратегічного підходу з боку керівництва, врахування унікальних особливостей підприємства та постійного моніторингу ключових показників. Лідерство при цьому відіграє визначальну роль, надихаючи колектив, надаючи йому чіткі орієнтири та стимулюючи досягнення спільних цілей.

Таким чином, організаційна культура є не лише елементом внутрішнього середовища підприємства, але й важливою конкурентною перевагою, що забезпечує його стійкість, ефективність і лідерські позиції на ринку. В умовах сучасної економіки вона стає фундаментом успішного функціонування та довгострокового розвитку бізнес-структур.

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ СТАН ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ НА ПІДПРИЄМСТВІ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «АГРОФІРМА ЛАН»)

2.1. Характеристика економічної діяльності підприємства

ТОВ «Агрофірма Лан» – сільськогосподарське підприємство, розташоване в селі Великі Бубни, Роменського району, Сумської області. Засноване 21 березня 2000 року, компанія спеціалізується на вирощуванні зернових та олійних культур, зокрема пшениці, кукурудзи, сої та соняшнику.

Основні відомості про підприємство:

Юридична адреса: 42037, Сумська обл., Роменський р-н, с. Великі Бубни, вул. Центральна, 23.

Керівник: Киричок Володимир Андрійович.

Статутний капітал: 107000 грн.

Основний вид діяльності: Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур (КВЕД 01.11).

Додаткові види діяльності: Розведення великої рогатої худоби молочних порід, свиней, виробництво продуктів борошномельно-круп'яної промисловості, оптова торгівля зерном та інші.

Земельний банк підприємства становить 2789 га.

Засновниками компанії є ТОВ «Йоліса» (Латвія), ТОВ «Панагро Інвест Холдинг» та Кааструп-Ольсен Давід Еміль.

ТОВ «Агрофірма Лан» активно займається рослинництвом та тваринництвом, забезпечуючи виробництво високоякісної сільськогосподарської продукції в регіоні.

Для забезпечення стабільного розвитку та ефективної діяльності підприємства в умовах сучасних викликів необхідно приділяти особливу увагу фінансовому стану підприємства. Аналіз фінансових показників ТОВ

«Агрофірма «Лан» є важливим інструментом для оцінки стійкості, ліквідності та ефективності діяльності підприємства.

ТОВ «Агрофірма Лан» активно займається рослинництвом та тваринництвом, забезпечуючи виробництво високоякісної сільськогосподарської продукції в регіоні. Враховуючи стратегічне значення підприємства для аграрної галузі та регіональної економіки, необхідно проаналізувати його фінансовий стан, щоб виявити сильні сторони, наявні проблеми та перспективи подальшого розвитку.

Далі буде проведено аналіз фінансового стану підприємства за ключовими показниками, які включають:

- аналіз ліквідності та платоспроможності, що дозволяє оцінити здатність підприємства виконувати свої короткострокові зобов'язання;
- оцінка фінансової стійкості, яка показує баланс між власними та позиковими ресурсами;
- показники ділової активності, що характеризують ефективність використання ресурсів підприємства;
- аналіз рентабельності, який визначає прибутковість діяльності підприємства.

Комплексний фінансовий аналіз дозволить не лише виявити актуальний стан підприємства, але й сформулювати рекомендації для підвищення його ефективності та стійкості в умовах воєнного часу.

Таблиця 2.1. – Аналітичний баланс ТОВ «АГРОФІРМА «ЛАН», тис. грн

Показник	2022	2023	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення (%)
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	958	977	19	1,98
Запаси	62767	40942	-21825	-34,77
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	3628	9442	5814	160,25

Гроші та їх еквіваленти	764	546	-218	-28,53
Інші оборотні активи	239	216	-23	-9,62
Зареєстрований капітал	107	107	0	0,00
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	82531	87606	5075	6,15
Інші поточні зобов'язання	65909	63884	-2025	-3,07
Баланс	116465	99558	-16907	-14,52

На основі наданих даних можна провести фінансовий аналіз ключових показників підприємства ТОВ «Агрофірма Лан». Баланс підприємства вказує на зменшення на 14,52% у 2023 році, що вказує на скорочення загальної суми активів і пасивів на 16907 грн., що може свідчити про зниження фінансової стабільності. Основні негативні зміни спостерігаються у запасах, грошових коштах та інших оборотних активах.

Аналіз нематеріальних активів показує на незначне зростання на 1,98%, що вказує на мінімальні інвестиції в нематеріальні ресурси.

Відбулося суттєве скорочення запасів на 34,77% (-21 825 тис. грн.), що може свідчити про: розпродаж запасів, зменшення обсягів виробництва чи закупівель, оптимізацію запасів через надлишковий рівень у попередньому періоді.

Дебіторська заборгованість у 2023 році зросла на 160,25% (+5814 тис. грн.). Це свідчить про проблеми з оплатою від покупців чи активне збільшення обсягів продажу з відтермінуванням платежів. Потрібно звернути увагу на стан дебіторів.

Зменшення грошових коштів у 2023 році на 28,53% (-218 тис. грн.), що свідчить про скорочення ліквідності підприємства. Можливі причини: погашення зобов'язань, інвестиції або непередумані витрати.

За показником «Інші оборотні активи» відбулося зменшення на 9,62% (-23 тис. грн.), що не є критичним, але також вказує на загальне зниження активності.

За звітом про фінансовий стан підприємства ТОВ «АГРОФІРМА ЛАН» встановлено, що поточна кредиторська заборгованість у 2023 році збільшилася на 6,15% (+5 075 тис. грн.), що вказує на збільшення зобов'язань підприємства перед постачальниками чи кредиторами. За показником «Інші поточні зобов'язання» спостерігаємо зменшення на 3,07% (-2 025 тис. грн.), що позитивно відображає погашення частини поточних зобов'язань.

Водночас, загальне скорочення балансу на 14,52% вказує на зменшення як активів, так і пасивів, що може сигналізувати про: 1) зниження обсягів операційної діяльності; 2) проблеми з ліквідністю; 3) оптимізацію активів і зобов'язань.

На основі проведеного аналізу фінансового стану підприємства можна сформулювати такі висновки та рекомендації:

- *Покращення ліквідності.* Для забезпечення фінансової стійкості підприємства рекомендуємо вжити заходів щодо збільшення обсягу грошових коштів. Це може бути досягнуто шляхом ефективного управління дебіторською заборгованістю, що включає посилення контролю за своєчасними розрахунками та стимулювання платіжної дисципліни серед контрагентів.

- *Оптимізація запасів.* Для раціоналізації використання ресурсів підприємству необхідно провести детальний аналіз запасів. Це дозволить уникнути як надлишкових, так і недостатніх обсягів матеріально-технічних ресурсів, що сприятиме підвищенню операційної ефективності.

- *Контроль зобов'язань.* Для забезпечення фінансової стабільності доцільно зменшити обсяг кредиторської заборгованості. Це дозволить знизити ризик фінансових труднощів, покращити взаємовідносини з постачальниками та зменшити витрати на обслуговування боргових зобов'язань.

- *Збереження балансу.* З метою недопущення подальшого скорочення балансу підприємству рекомендовано підвищити ефективність використання активів. Це може бути реалізовано через впровадження сучасних методів

управління активами, що забезпечать максимальну віддачу від наявних ресурсів.

Реалізація зазначених рекомендацій сприятиме покращенню фінансового стану підприємства, забезпеченню його ліквідності та підвищенню конкурентоспроможності на ринку.

Для надання належної оцінки формування прибутку підприємства проведемо горизонтальний аналіз Звіту про фінансові результати ТОВ «Агрофірми «ЛАН» за 2022-2023 роки. Основні показники подані в таблиці

Таблиця 2.1. – Горизонтальний аналіз основних показників за Звітом про фінансові результати діяльності підприємства

Стаття	2022 рік	2023 рік	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення (%)
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	67070,00	124036,00	56966	84,94
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	54826,00	124036,00	69210	126,24
Валовий: прибуток	12244,00	19624,00	7380	60,27
Інші операційні доходи	18672,00	23634,00	4962	26,57
Адміністративні витрати	5111,00	4934,00	-177	3,46
Витрати на збут	5010,00	13438,00	8428	168,22
Інші операційні витрати	53095,00	36869,00	-16226	30,56
Фінансовий результат від операційної діяльності збиток	32300,00	11983,00	-20317	62,90
Фінансові витрати	6532,00	9461,00	2929	44,84
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	-38821,00	-22207,00	16614	42,80

Чистий фінансовий результат: збиток	- 38821,00	-22207,00	16614	42,80
Матеріальні затрати	53263,00	63370,00	10107	18,98
Витрати на оплату праці	17521,00	20960,00	3439	19,63
Відрахування на соціальні заходи	3835,00	4552,00	717	18,70
Амортизація	5150,00	6509,00	1359	26,39
Інші операційні витрати	51978,00	39967,00	-12011	23,11

Горизонтальний аналіз відображає зміни в показниках підприємства за період часу, оцінюючи абсолютне та відносне відхилення кожної статті фінансових даних.

Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) підприємства збільшився на 84,94% (абсолютне зростання на 56966 тис. грн), що свідчить про суттєве зростання обсягів реалізації. Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) зросла на 126,24% (абсолютне зростання на 69210 тис. грн), що перевищує темп зростання доходів. Це доводить про збільшення витрат на виробництво. Валовий прибуток підприємства збільшився на 60,27% (абсолютне зростання на 7380 тис. грн), і водночас, зростання валового прибутку нижче за зростання доходів, що свідчить про вплив підвищених витрат.

Зменшились адміністративні витрати на 3,46% (абсолютне скорочення на 177 тис. грн), що може свідчити про оптимізацію управлінських витрат.

Збільшились у 2023 році витрати на збут на 168,22% (абсолютне зростання на 8428 тис. грн), що свідчить про активізацію маркетингової діяльності або зміни в стратегії продажів.

Зменшилась стаття «інші операційні витрати» на 30,56% (абсолютне скорочення на 16226 тис. грн), що позитивно впливає на операційну ефективність.

Зросли фінансові витрати на 44,84% (абсолютне зростання на 2929 тис. грн), що може вказувати на зростання боргового навантаження.

Фінансовий результат до оподаткування (збиток) показує, що збитки зменшились на 42,80% (абсолютне скорочення на 16614 тис. грн), що демонструє невелику позитивну динаміку.

Зросли матеріальні затрати на 18,98% (абсолютне зростання на 10107 тис. грн), що відповідає загальній тенденції зростання собівартості.

У 2023 році збільшились витрати на оплату праці на 19,63% (абсолютне зростання на 3439 тис. грн), що свідчить про підвищення зарплатного фонду.

Зросли відрахування на соціальні заходи на 18,70% (абсолютне зростання на 717 тис. грн), що пропорційно збільшенню витрат на оплату праці.

Горизонтальний аналіз основних показників за Звітом фінансового стану підприємства показує, що:

- підприємство демонструє суттєве зростання доходів і зниження операційних витрат, що позитивно впливає на фінансовий результат;
- витрати на збут і фінансові витрати зростають швидкими темпами, що потребує додаткового контролю;
- незважаючи на скорочення збитків, підприємству варто звернути увагу на собівартість продукції, яка зростає швидше, ніж доходи.

Проведемо аналіз фінансової стійкості підприємства ТОВ «Агрофірма «ЛАН» (таблиця 2.3).

Таблиця 2.3. – Показники фінансової стійкості підприємства

Фінансовий показник	2022 рік	2023 рік	Нормативне значення
Коефіцієнт автономії	-0,55	-0,86	$\geq 0,5$
Коефіцієнт фінансової залежності	-1,86	-1,16	≤ 2
Коефіцієнт фінансової стійкості	-0,78	-1,07	≥ 1

Підприємство ТОВ «Агрофірма «ЛАН» має значні фінансові труднощі, зокрема від'ємний власний капітал вказує на критичну залежність від зовнішніх джерел фінансування. Рекомендовано терміново провести заходи щодо поліпшення фінансової стійкості, зокрема зменшення зобов'язань або залучення додаткового капіталу.

Коефіцієнт фінансової стійкості протягом досліджуваного періоду не досяг нормативного рівня. Його низьке значення свідчить про високу ймовірність фінансової нестабільності, що може призвести до банкрутства підприємства. Таким чином, на цьому етапі спостерігаються значні фінансові ризики, які можуть негативно вплинути на діяльність підприємства у довгостроковій перспективі.

Проаналізуємо показники платоспроможності підприємства ТОВ «Агрофірма «ЛАН» (табл. 2.4). Результати проведених розрахунків свідчать про низький рівень платоспроможності, що створює високий ризик неплатоспроможності та ускладнює виконання поточних зобов'язань, а зменшення показників швидкої та абсолютної ліквідності вказує на погіршення фінансової ситуації підприємства у 2023 році. У підприємства недостатньо оборотних активів для покриття поточних зобов'язань. Таким чином, підприємство знаходиться у критичному стані ліквідності.

Таблиця 2.4. – Показники платоспроможності підприємства

Показник платоспроможності	2022 рік	2023 рік	Оптимальне значення
<i>Коефіцієнт абсолютної ліквідності</i>	0,0036	0,0034	0,2–0,25
<i>Коефіцієнт швидкої ліквідності</i>	0,0036	0,034	0,7–0,8
<i>Коефіцієнт загальної ліквідності</i>	0,0438	0,0454	1–2

Для покращення платоспроможності підприємства доцільно зробити наступні кроки, щоб покращити ліквідність і знизити ризик банкрутства:

1. Удосконалити політику управління дебіторською заборгованістю, стимулювати клієнтів до своєчасної оплати.
2. Провести переговори з кредиторами щодо реструктуризації боргів або відтермінування платежів.
3. Зосередитись на підвищенні доходів, зокрема через розширення ринків збуту, підвищення цінності продуктів чи послуг, а також оптимізацію витрат.

Далі проведемо аналіз показників ділової активності (таблиця 2.5), що дуже важливою складовою фінансового аналізу підприємства, оскільки вони характеризують ефективність використання ресурсів та швидкість їх обороту у виробничо-господарській діяльності. Дослідження цих показників дозволяє оцінити, наскільки раціонально підприємство використовує свої активи, капітал та інші ресурси для досягнення стратегічних цілей.

Таблиця 2.5. – Показники ділової активності підприємства у 2023 році

Показник	Значення
Загальний коефіцієнт оборотності	0,88
Оборотність запасів	33,56
Оборотність дебіторської заборгованості	35,86
Оборотність власних коштів	-1,28

За результатами дослідження (таблиця 2.5) встановлено, що підприємство генерує майже 0,88 грн чистого доходу на кожну гривню середніх активів. Це низький рівень ефективності використання активів, що свідчить про недостатню результативність управління ресурсами.

Оборотність запасів (33,56), і це визначено, що запаси реалізуються або використовуються приблизно 34 рази на рік, що є високим показником. Це

свідчить про оперативність управління запасами, але може вказувати на низький рівень запасів або значну залежність від їхньої обіговості.

Оборотність дебіторської заборгованості (35,86). Дебіторська заборгованість обертається приблизно 36 разів на рік, що свідчить про швидке повернення коштів від покупців. Це досить позитивний сигнал про ефективне управління дебіторами.

Оборотність власних коштів (-1,28). Негативне значення показника пов'язане з від'ємним власним капіталом, що вказує на критичну фінансову ситуацію. Це означає, що підприємство нерационально та неефективно використовує власні ресурси і значно залежить від зовнішнього фінансування.

Таким чином, підприємство демонструє високу оборотність запасів та дебіторської заборгованості, що є позитивним моментом у короткостроковій перспективі. Водночас, проте низький загальний коефіцієнт оборотності та негативний показник оборотності власних коштів свідчать про проблеми з ефективністю використання ресурсів і фінансову нестійкість у довгостроковій перспективі.

Основними напрямками поліпшення ділової активності ТОВ «Агрофірма ЛАН» мають стати:

- проаналізувати різні можливості для збільшення доходів або оптимізації структури активів, зокрема зменшення надлишкових активів;
- необхідно збільшити власний капітал шляхом залучення інвестицій, зменшення збитків або реінвестування прибутків;
- залучення нових клієнтів сприятиме збільшенню доходів і покращенню загального коефіцієнта оборотності.

Реалізація цих рекомендацій може допомогти підприємству покращити фінансову стійкість та ділову активність.

Перейдемо до аналізу рентабельності підприємства, що показує наскільки підприємство спроможне акумулювати необхідний прибуток під час своєї господарської діяльності і показує ефективність використання активів вкладень капіталу.

Основні показники рентабельності прибутку підприємства ТОВ «Агрофірма «Лан» надані в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6. – Показники рентабельності прибутку у 2023 році

Показник рентабельності	Розрахунок (%)
Коефіцієнт рентабельності продажу (ROS)	-28,25
Коефіцієнт рентабельності всього капіталу (ROA)	40,81
Коефіцієнт рентабельності власних коштів (ROE)	-31,93

Рентабельність активів (ROA) підприємства у 2023 році становить - 28,25%, що вказує на негативне значення і це означає, що воно зазнає збитків та неефективно використовує свої активи для отримання прибутку. Тобто у фінансовій діяльності є серйозні проблеми, що потребують оперативного вирішення.

У 2023 році рентабельність власного капіталу (ROE) становить 40,81%. Позитивне значення є наслідком негативного власного капіталу (дефіциту). Хоча формально показник виглядає високим, це технічний результат, який не свідчить про реальну ефективність діяльності. Власний капітал має бути відновлений для досягнення стійкості. Рентабельність продажів (ROS) за 2023 рік становить -31,93%. Негативне значення вказує на те, що підприємство не отримує прибутку з кожної гривні реалізації, а, навпаки, зазнає збитків. Це свідчить про неефективність ціноутворення, структури витрат або управління операційною діяльністю.

Пропонуємо наступні заходи щодо поліпшення фінансової діяльності підприємства:

- Провести аудит витрат для їх зниження без шкоди для операційної діяльності.
- Проаналізувати ринок і можливості підвищення цін на продукцію або послуги, якщо це дозволяє конкуренція.

- Переглянути зменшення боргового навантаження, що допоможе знизити фінансові витрати.
- Залучити інвесторів або реінвестування у високорентабельні сегменти.
- Збільшення обсягу реалізації за рахунок виходу на нові ринки, розширення асортименту чи активного маркетингу.

Реалізація цих заходів може підвищити рентабельність та забезпечити фінансову стабільність підприємства.

Дослідження фінансового стану підприємства показують, що ТОВ «Агрофірма ЛАН» стикається зі значними фінансовими труднощами, включаючи від'ємний власний капітал, низьку платоспроможність і збитковість діяльності. Зниження балансу на 14,52% свідчить про зменшення активів і пасивів, що посилює фінансову нестабільність. Незважаючи на високу оборотність запасів і дебіторської заборгованості, загальний коефіцієнт оборотності низький, що вказує на неефективне використання ресурсів. Рентабельність активів та продажів негативна, що підтверджує збитковість. Для покращення фінансової стійкості необхідно оптимізувати витрати, залучити інвесторів, покращити управління запасами та дебіторською заборгованістю, а також збільшити доходи.

2.2. Аналіз кадрового забезпечення підприємства

Війна на території України мала свій вплив на кадрове забезпечення ТОВ «Агрофірма «ЛАН». Зокрема, частина працівників була мобілізована для участі в обороні країни. Це є однією з основних причин скорочення чисельності персоналу у 2022 році. Це в свою чергу стало дефіцитом кадрів у критично важливих для підприємства напрямках діяльності.

Робота в умовах війни створює значні психологічні та фізичні навантаження на працівників підприємства. Постійний стрес, невизначеність майбутнього та загроза безпеці негативно впливають на їхню працездатність та загальний моральний стан. Особливо це відчутно, коли практично у всіх

працівників підприємства рідні або близькі перебувають у лавах Збройних Сил України. Так і персонал підприємства ТОВ «Агрофірма ЛАН» в даний період стикається із аналогічними психологічними викликами:

- Тривога за близьких людей. Постійне хвилювання за життя та здоров'я родичів, які захищають країну, створює додатковий емоційний тиск на працівників. Це ускладнює концентрацію на робочих завданнях і призводить до швидкого виснаження.

- Працівники працюють у стресових умовах, часто без можливості повноцінного відпочинку та психологічного відновлення. Це знижує їхню мотивацію та продуктивність.

- Через постійні новини про війну та тривожність працівники часто не можуть «відключитися» від проблем навіть у вільний час, що впливає на їхню емоційну стабільність.

- Емоційне виснаження знижує увагу до деталей, швидкість виконання завдань і загальну продуктивність праці.

Таким чином, в умовах війни працівники підприємства ТОВ «Агрофірма Лан» стикаються з психологічними перенавантаженнями, особливо через тривогу за рідних, які захищають країну. Це неминуче впливає на їхній емоційний стан та продуктивність праці. Підприємству важливо впроваджувати заходи підтримки персоналу, щоб мінімізувати стрес, забезпечити психологічну стабільність та підтримати їхню ефективність у цей непростий час.

Водночас ТОВ «Агрофірма «Лан» активно реагує на потреби своїх працівників. З початком повномасштабного вторгнення росії на територію України на підприємстві було створено Фонд допомоги сім'ям працівників, чий рідні перебувають у лавах Збройних Сил України.

Такі ініціативи не лише свідчать про соціальну відповідальність підприємства, а й відіграють важливу роль у підтримці морального духу працівників, формуючи атмосферу довіри та згуртованості в колективі. Однак, поряд із гуманітарною підтримкою, війна значно вплинула на кадрове

забезпечення підприємства, що, своєю чергою, позначається на організаційній культурі. Зміни у чисельності персоналу, викликані мобілізацією, міграцією та емоційним виснаженням, створюють нові виклики для управління трудовими ресурсами та вимагають адаптації до нових умов роботи.

Таблиця 2.7. – Показники плинності персоналу за 2021-2023 роки

№ з/п	Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.
1	Середньоспискова чисельність працівників за рік	145	136	128
2	Кількість прийнятих працівників за рік	22	20	15
3	Кількість звільнених працівників за рік, з них	32	26	10
4	- за власним бажанням	32	15	5
5	- за порушення трудової дисципліни	-	-	-
6	-мобілізації	-	11	5

На основі отриманих даних щодо плинності персоналу підприємства. Середньоспискова чисельність працівників протягом 2021–2023 років чисельність працівників зменшилася з 145 до 128 осіб, що свідчить про поступове скорочення кадрів. За досліджуваний період відбулося зниження прийому персоналу з 22 осіб у 2021 році до 15 осіб у 2023 році, що вказує на обмежену кадрову активність та зменшення потреби в нових працівниках.

Звільнення зменшилися з 32 осіб у 2021 році до 10 осіб у 2023 році, що свідчить про стабілізацію кадрового складу та зниження плинності. Спостерігається значне зменшення звільнень за власним бажанням з 32 осіб у 2021 році до 5 осіб у 2023 році, що може вказувати на покращення умов праці або підвищення задоволеності персоналу. У 2022 році мобілізація стала причиною звільнення 11 осіб, а у 2023 році – 5 осіб, що пов'язано з війною в країні.

Зменшення як чисельності працівників, так і рівня звільнень свідчить про стабілізацію трудового колективу. Однак зниження прийому кадрів

потребує уваги, оскільки може вказувати на обмеження у кадровому плануванні або фінансові труднощі підприємства.

Зміни у складі персоналу організації називаються оборотом кадрів. Виділяють оборот за звільненням та за кількістю прийнятих на роботу. Зовнішній оборот включає суму коефіцієнтів обороту за прийомом і звільненням працівників.

Таким чином, війна в Україні з 2022 року значно вплинула на кадрове забезпечення багатьох підприємств, включаючи ТОВ «Агрофірма Лан». Зменшення чисельності працівників на фоні мобілізаційних заходів, економічних труднощів, що спровокувало нові виклики в управлінні персоналом.

Проаналізуємо оборот персоналу в ТОВ «Агрофірма «ЛАН» (таблиця 2.8).

Таблиця 2.8. – Динаміка обороту та плинності персоналу підприємства

№	Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.
1	Коефіцієнт обороту по прийому (Коб.н.)	15,17%	14,71%	11,72%
2	Коефіцієнт обороту по вибуттю (Коб. зв)	22,07%	19,12%	7,81%
3	Рівень стабільності (Рс)	0,78	0,81	0,92
4	Коефіцієнт плинності Кпл	145%	80%	92%
5	Коефіцієнт змінності Кзм	18,62%	16,91%	9,77%
6	Коефіцієнт загального обороту Коб.з.	37,24%%	33,82%	19,53%

Розрахунки обороту персоналу доводять, що за досліджуваний період 2021-2023 роки:

- відбулося зниження кількості найнятих працівників відносно середньоспискової чисельності, що вказує на уповільнення темпів розвитку підприємства або економію ресурсів;

- коефіцієнт обороту по вибуттю (Коб.зв) був найвищим у 2021 році та становив 22,07%, а в наступні роки знижувався – 19,12% у 2022 році та 7,81%

у 2023 році. Це засвідчує стабілізацію кадрового складу, що може свідчити про менший рівень звільнень;

- рівень стабільності (P_c) стабільності поступово зростав, а саме – 77,93% у 2021 році, 80,88% у 2022 році та 92,19% у 2023 році. Така тенденція вказує на позитивну тенденцію в утриманні персоналу, що є сприятливим для підприємства;

- коефіцієнт плинності ($K_{пл}$) вказує, що за досліджуваний період відбулося зменшення обсягів звільнень відносно прийому, що є позитивною зміною;

- відбулося зниження загальної кадрової ротації, що вказує на стабільність у роботі з персоналом (див. коефіцієнт змінності ($K_{зм}$)).

Таким чином, на підприємстві спостерігається стабілізація кадрової ситуації, про що свідчать зростання рівня стабільності та зниження коефіцієнтів плинності та змінності. Поступове зниження коефіцієнта обороту по прийому та вибуттю вказує на меншу активність у залученні нових працівників і звільненнях, що може бути результатом оптимізації чисельності персоналу.

Водночас, для глибшого розуміння ефективності кадрової політики та визначення подальших кроків у її вдосконаленні, важливо провести комплексний аналіз. Використання SWOT-аналізу дозволить оцінити не лише внутрішні сильні та слабкі сторони кадрової політики підприємства, але й виявити зовнішні можливості для розвитку та потенційні загрози, які можуть вплинути на діяльність ТОВ «Агрофірма Лан».

Далі буде проведено SWOT-аналіз для оцінки основних характеристик кадрової політики підприємства, що представлено у таблиці 2.9.

SWOT-аналіз кадрової політики ТОВ «Агрофірма Лан» вказує на необхідність зосередження уваги на підтримці наявного персоналу, залученні нових працівників (зокрема переселенців) та автоматизації виробничих процесів.

Таблиця 2.9. – SWOT-аналіз кадрової політики ТОВ «Агрофірма Лан»

<i>Сильні сторони (Strengths)</i>	<i>Слабкі сторони (Weaknesses)</i>
Підприємство зберегло основний склад кваліфікованих працівників, що сприяє стабільності виробничих процесів. Висока відданість частини працівників, які залишилися працювати в умовах війни. Наявність програм підтримки для мобілізованих працівників і їхніх сімей. Перерозподіл функцій між наявним персоналом для мінімізації втрат продуктивності. Легший доступ до потенційних кадрів із сільської місцевості.	Скорочення чисельності персоналу з 145 осіб у 2021 році до 128 у 2023 році через мобілізацію та міграцію. Залежність від ручної праці, що знижує ефективність роботи за умов дефіциту кадрів. Відсутність програм перекваліфікації або кар'єрного росту для працівників. Можливість відтоку працівників через пропозиції більш конкурентних умов оплати праці в інших компаніях. Перевантаження працівників через скорочення чисельності.
<i>Можливості (Opportunities)</i>	<i>Загрози (Threats)</i>
Використання потенціалу переселенців для заповнення вакансій. Отримання грантів або пільгових умов на відновлення та розвиток кадрового забезпечення. Автоматизація виробничих процесів для зменшення залежності від ручної праці. Впровадження системи бонусів, премій, соціальних пакетів для підвищення задоволеності працівників. Залучення студентів і молодих спеціалістів через програми стажування та практики.	Подальше скорочення кадрового складу через військові дії – мобілізація працівників. Втрата кваліфікованих працівників через перехід до інших компаній із кращими умовами. Зниження фінансових можливостей підприємства для інвестування в розвиток персоналу. Стрес і виснаження персоналу через роботу в умовах війни. Виїзд працездатного населення за кордон, що зменшує доступність робочої сили.

Для успішного подолання викликів підприємству слід:

- 1) розвивати систему матеріальної та нематеріальної мотивації;
- 2) використовувати державні програми підтримки бізнесу для забезпечення стабільності кадрової політики;

3) інвестувати в модернізацію для зменшення залежності від дефіцитного трудового ресурсу.

Виходячи із об'єкту дослідження даної роботи акцентуємо увагу на тому, що кадрове забезпечення є ключовим елементом у формуванні та підтримці організаційної культури, оскільки це дає підстави визначити цінності, поведінку та мотивацію працівників. Взаємозв'язок між кадровою політикою і організаційною культурою ТОВ «Агрофірма ЛАН» можна оцінити за такими аспектами:

1. Зниження коефіцієнта змінності (Кзм) та плинності кадрів (Кпл) свідчить про стабільний кадровий склад, - це значно впливає на закріплення спільних норм, правил поведінки та довгострокових стратегій.

2. Зниження коефіцієнта обороту по прийому (Коб.н) показує про ретельніший підхід до підбору кадрів, що дозволяє наймати працівників, які краще узгоджуються із корпоративними цінностями.

3. Скорочення звільнень за власним бажанням свідчить про покращення робочого клімату, що є важливим елементом організаційної культури.

4. Звільнення через мобілізацію, які значно зросли у 2022 році, можуть створювати виклики для збереження організаційної єдності. Це вимагає додаткових зусиль для підтримки мотивації у тих, хто залишається.

Вважаємо, стабільний кадровий склад дозволяє більш ефективно розвивати програми нематеріальної мотивації, які підтримують організаційну культуру.

Пропонуємо шляхи узгодження кадрового забезпечення з організаційною культурою:

- розширити внутрішні комунікації на підприємстві – забезпечити відкритий обмін інформацією між керівництвом і працівниками для підтримки корпоративних цінностей;

- впровадити систематичний підхід до адаптації нових працівників, що включає ознайомлення з культурними нормами підприємства.

– застосовувати персоналізовані програми мотивації, які враховують потреби працівників і зменшують ризик їх звільнення.

Вважаємо, що організаційна культура повинна бути синхронізована з кадровою політикою, сприяючи ефективній роботі персоналу і досягненню стратегічних цілей підприємства.

2.3. Діагностика організаційної культури на підприємстві

В умовах воєнного часу особливої уваги потребує організаційна культура як ключовий елемент, що забезпечує стабільність та ефективність роботи підприємства. Ситуація, що склалася на ТОВ «Агрофірма ЛАН», пов'язана зі зменшенням чисельності персоналу через мобілізацію та психологічні виклики, вимагає системного підходу до підтримки робочого клімату, цінностей і мотивації працівників.

Організаційна культура є тим фундаментом, який об'єднує колектив, створює атмосферу довіри та націленості на результат. Саме культура здатна згуртувати працівників у кризовий період, забезпечуючи їхню стійкість та ефективність навіть за умов значних кадрових втрат. Однак через війну виникають ризики руйнування корпоративної єдності, зниження морального духу та відчуття стабільності, що може негативно позначитися на продуктивності праці та загальній ефективності підприємства.

Особливу увагу необхідно приділити збереженню корпоративних цінностей та впровадженню заходів, які допоможуть мінімізувати вплив стресу на працівників. Це передбачає формування підтримуючого середовища, забезпечення відкритих комунікацій між керівництвом і колективом, а також розвиток інструментів нематеріальної мотивації. Саме такі дії допоможуть утримати баланс між кадровим забезпеченням та організаційною культурою, що є важливим для адаптації підприємства до нових реалій.

Таким чином, у контексті війни організаційна культура стає ключовим фактором стабільності підприємства, сприяючи збереженню командної єдності, підтримці морального стану працівників і підвищенню їхньої мотивації. Діагностика та подальший розвиток організаційної культури дозволять ефективніше реагувати на виклики, з якими стикається підприємство в цей складний період.

Однією з основних проблем організаційної культури на підприємствах є складність її вимірювання. Для діагностики використовуються різні інструменти, які дозволяють чітко визначати ключові цінності організаційної культури, що є важливими для ефективного управління організаційними змінами. До основних методів дослідження відносяться: інтерв'ю, анкетування, аналіз документів, вивчення традицій, правил, церемоній і ритуалів, а також оцінка практики управління персоналом, зокрема стилю управління.

Важливим етапом управління організаційною культурою є її оцінка. Саме в період війни актуальність даної проблематики обґрунтовано наступними чинниками:

- під час війни на підприємстві створюються виробничі ситуації які провокують стрес та психологічну напруженість серед працівників. Тому, організаційна культура, яка орієнтована на підтримку, гнучкість і спільні цінності, допомагає зберегти згуртованість колективу та забезпечити продуктивність роботи;

- сьогодні підприємство має оперативно приймати рішення, відбуваються перебудови бізнес-процесів та впровадження змін у роботі підприємства. Оцінка організаційної культури дозволяє виявити, наскільки підприємство готове до швидких змін і які аспекти потребують вдосконалення;

- вже зараз відчувається серед працівників втрата мотивації через особисті переживання або зовнішні обставини. Оцінка культури дозволяє

зрозуміти, які механізми мотивації працюють найкраще та як підприємство може створити середовище, яке підтримуватиме співробітників;

- організаційна культура – є першим індикатором, що визначає як підприємство реагує на кризові ситуації. Проведення оцінки дає можливість виявити слабкі місця в управлінських підходах і розробити стратегії для більш ефективного реагування на виклики;

- війна впливає на ділові відносини, створюючи ризики втрати довіри через перебої в роботі або невиконання зобов'язань. Організаційна культура, орієнтована на прозорість, відповідальність і стабільність, дозволяє підприємству зберігати репутацію навіть у складних умовах;

- підприємство у воєнний час має певні кадрові виклики, такими як мобілізація та дефіцит кваліфікованих працівників. Розуміння організаційної культури допомагає створювати ефективні підходи до залучення, адаптації та утримання персоналу;

- після завершення війни підприємства зі стійкою та адаптивною організаційною культурою матимуть більше шансів швидко відновити свою діяльність і вийти на новий рівень розвитку.

Таким чином, діагностика оцінки організаційної культури для підприємства в умовах війни є стратегічно важливим завданням для підприємств. Вона дозволяє забезпечити їхню стійкість, ефективність управління персоналом та довгостроковий розвиток навіть у найскладніших умовах.

У цьому дослідженні для діагностики організаційної культури на підприємстві було застосовано методикку К. Камерона та Р. Куїнна (додаток А), яка дозволяє визначити існуючий та бажаний тип організаційної культури. Згідно з методикою, розрізняють такі типи організаційних культур:

Кланова культура – орієнтована на гнучкість у прийнятті рішень, турботу про працівників і позитивне ставлення до клієнтів.

Адхократична культура – фокусується на зовнішніх позиціях, гнучкості та індивідуальних підходах до роботи.

Ієрархічна культура – спрямована на внутрішню підтримку, стабільність і контроль.

Ринкова культура – акцентує увагу на зовнішніх позиціях разом зі стабільністю та контролем.

Оцінка організаційної культури здійснювалася за такими характеристиками:

- загальні риси організації;
- стиль лідерства;
- підхід до управління персоналом;
- механізми об'єднання організації;
- стратегічні цілі, що визначають напрями розвитку;
- критерії успіху, які демонструють, що винагороджується в організації.

Дослідження проводилося серед працівників підприємства у жовтні-листопаді 2024 року. У анкетуванні взяли участь 44 працівника, з них 6 – керівники структурних підрозділів, які були згруповані за віковою структурою на чотири групи (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 – Кількість працівників за віковою структурою, які взяли участь в опитуванні.

Вікові групи				
Групи	Від 25 до 34 рр.	Від 35 до 44 рр.	Від 45 до 54 рр.	Від 55 до 65 рр.
Кількість працівників	8	11	10	15

Для розробки та реалізації тактики та стратегії трудової поведінки працівників підприємства, що відповідають цілям і місії діяльності підприємства, важливо, щоб керівництво розуміло структуру цінностей своїх підлеглих. Іншими словами, дослідження ціннісних орієнтацій працівників є важливим інструментом досягнення управлінських цілей.

Метод діагностики та зміни організаційної культури, запропонований

К. Камероном та Р. Куїнном, має низку переваг порівняно з іншими підходами:

- Практична спрямованість – зосередженість на ключових змінах в організаційній культурі, які є визначальними для ефективної роботи організації.

- Оперативність – діагностика та формування стратегії змін здійснюються у максимально стислі строки.

- Залучення персоналу – метод дозволяє залучати до процесу діагностики та змін усіх співробітників організації, що сприяє їхній участі та мотивації.

- Комплексний підхід – діагностика базується на поєднанні якісних і кількісних методів, що забезпечує всебічний аналіз організаційної культури.

- Доступність для управлінців – процес може бути проведений фахівцями самої організації без необхідності залучення зовнішніх консультантів.

- Наукова обґрунтованість – аналіз базується на широкому емпіричному матеріалі, що забезпечує високий рівень достовірності отриманих результатів.

Результати дослідження за віковими групами відображені у таблиці 2.11, а дані були розраховані відповідно до методики та необхідних обчислень.

Таблиця 2.11. – Середня кількість балів по тестуванню для кожної вікової групи

Вікова група	25-34		35-44		45-54		55-65	
Тип культури	Існуюча	Бажана	Існуюча	Бажана	Існуюча	Бажана	Існуюча	Бажана
А(ОО–Кланова ОК)	22,08	31,46	21,67	30,08	22,33	27,67	22,83	28,61
Б (ПартОК–Адхократична ОК)	20,63	22,92	20,76	24,24	22,33	25,25	17,94	24,28
В(БОК – Ринкова ОК)	30,42	24,17	31,21	23,45	32,67	27,08	24,06	27,67
Г(ПОК – Ієрархічна ОК)	26,88	23,54	26,36	22,20	22,58	20,00	28,56	19,44

Для покращення аналізу отриманих результатів із таблиці 2.11, дані доцільно подати у графічній формі. На діаграмі кожне максимальне значення показників відображається на шкалі з відповідною позначкою, яка ілюструє тип організаційної культури – існуючої чи бажаної для підприємства або організації.

Результати аналізу існуючої та бажаної організаційної культури для вікової групи 35–44 років представлені на діаграмі (рис. 2.1). Перша діаграма побудована на основі розрахунків для вікової групи від 25 до 34 років, демонструє, що працівники визначили ринковий тип культури (БОК) як найбільш виражений тип існуючої організаційної культури, з оцінкою 30,42 бала.

Ринкова культура зосереджена на досягненні конкретних результатів, підвищенні продуктивності та ефективності роботи. В умовах війни це дозволяє підприємству адаптуватися до нових викликів та підтримувати свої позиції на ринку.

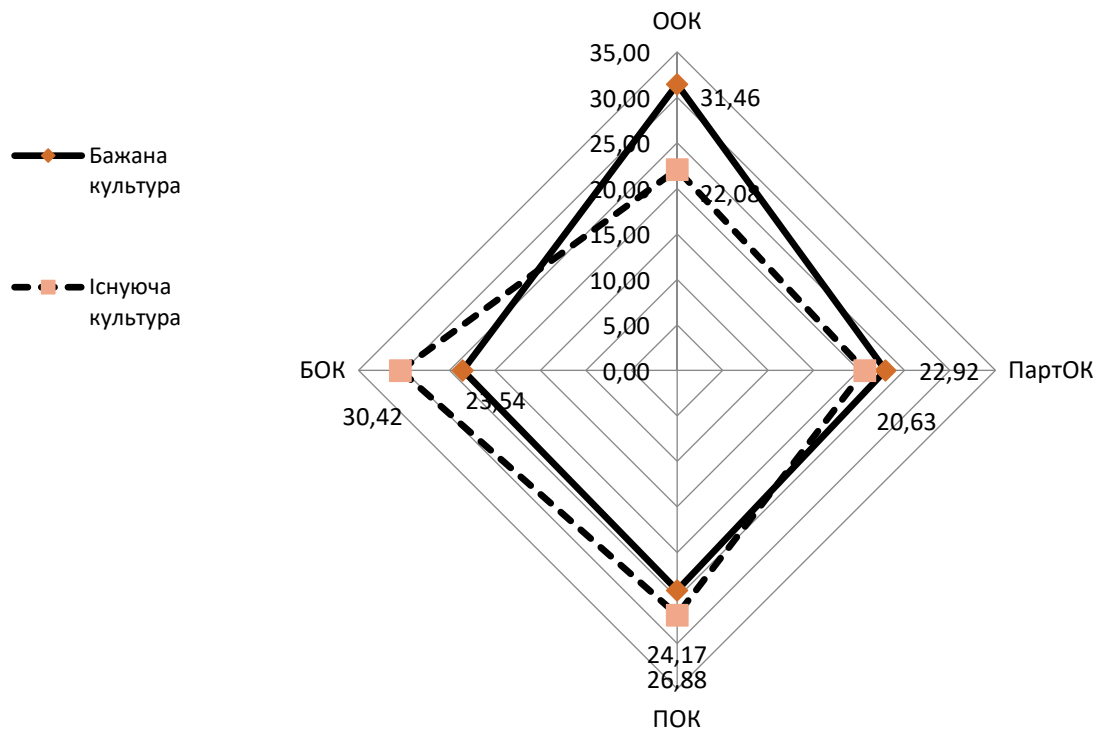


Рисунок 2.1 – Тип організаційної культури для вікової групи працівників від 25 до 34 років

За отриманими ключовими характеристиками даної організаційної культури (ринковий тип) для підприємства відмітимо наступне:

- Жорстка структурованість і суворий контроль. Діяльність працівників чітко регламентується формальними процедурами.
- Стиль керівництва відзначається повним підпорядкуванням, передбачуваністю та стабільністю у відносинах з підлеглими (найвища середня оцінка – 29,4 бали).
- Стиль менеджменту характеризується гарантією зайнятості, підпорядкуванням формальним правилам і передбачуваністю відносин (27,5 бали).
- Управління організацією здійснюється на основі чітких правил та офіційної політики (31,9 бали).
- Стратегічні цілі орієнтовані на незмінність та стабільність, з акцентом на контроль і поступовість у реалізації всіх організаційних процесів (20 балів).
- Критерії успіху визначаються через чітке планування діяльності (28,9 бали).

Таким чином, працівники для вікової групи від 25 до 34 років працівники відзначити тип організаційної культури як ринковий. ТОВ «Агрофірма Лан» маючи таку організаційну культуру працює над досягненням стратегічних цілей навіть в умовах кризи.

Щодо бажаної організаційної культури, колектив вікової групи 25–34 років виявляє схильність до кланової культури, яка отримала найвищу оцінку – 31,46 бали. Респонденти цієї групи прагнуть розвивати товариські стосунки, щоб організація функціонувала як велика родина, вирізнялася унікальними традиціями та цінностями. Тому, успішна реалізація даного типу культури (кланової) вимагає підкріплення соціальною відповідальністю та турботою про персонал. Це забезпечить баланс між досягненням результатів і задоволенням потреб працівників, сприяючи згуртованості колективу та його ефективності в цей складний період.

Дослідження показало, що респонденти цієї вікової категорії (35-44 років) *відзначили ринкову культуру* як домінуючий тип існуючої організаційної культури в організації, з максимальною оцінкою 31,21 бали (рисунк 2.2). Основні характеристики цього типу, за їхніми спостереженнями:

- Орієнтація на результат: організація спрямована на досягнення цілей, а працівники мотивовані суперництвом і прагненням досягти поставлених завдань (26,63 бали).
- Стиль керівництва: лідерство характеризується поступовістю, наполегливістю та орієнтацією на досягнення результатів (найвищий середній бал – 30,91).
- Менеджмент: акцент на формуванні конкурентоспроможних працівників та винагороді за досягнення (37,72 бали).
- Єдність організації: чітко визначені мета та завдання об'єднують працівників (28,18 бали).
- Цільове напруження: організація спрямована на досягнення перемог і переваг у своїй сфері (30,45 бали).
- Репутація: організація позиціонується як впливовий та конкурентоспроможний лідер на регіональному ринку сільськогосподарської продукції (31,36 бали).

Таким чином, ринкова культура передбачає орієнтацію на результати, де головним пріоритетом є виконання завдань. Працівники цієї культури цілеспрямовані, готові до суперництва, а лідери вирізняються твердим управлінським стилем і прагненням до конкуренції.

Респонденти цієї вікової групи обрали кланову організаційну культуру як бажаний тип (максимальне значення – 30,08 бали) (рисунк 2.2). У такій культурі колектив сприймається як родина, а керівник демонструє розуміння та підтримку стосовно працівників.

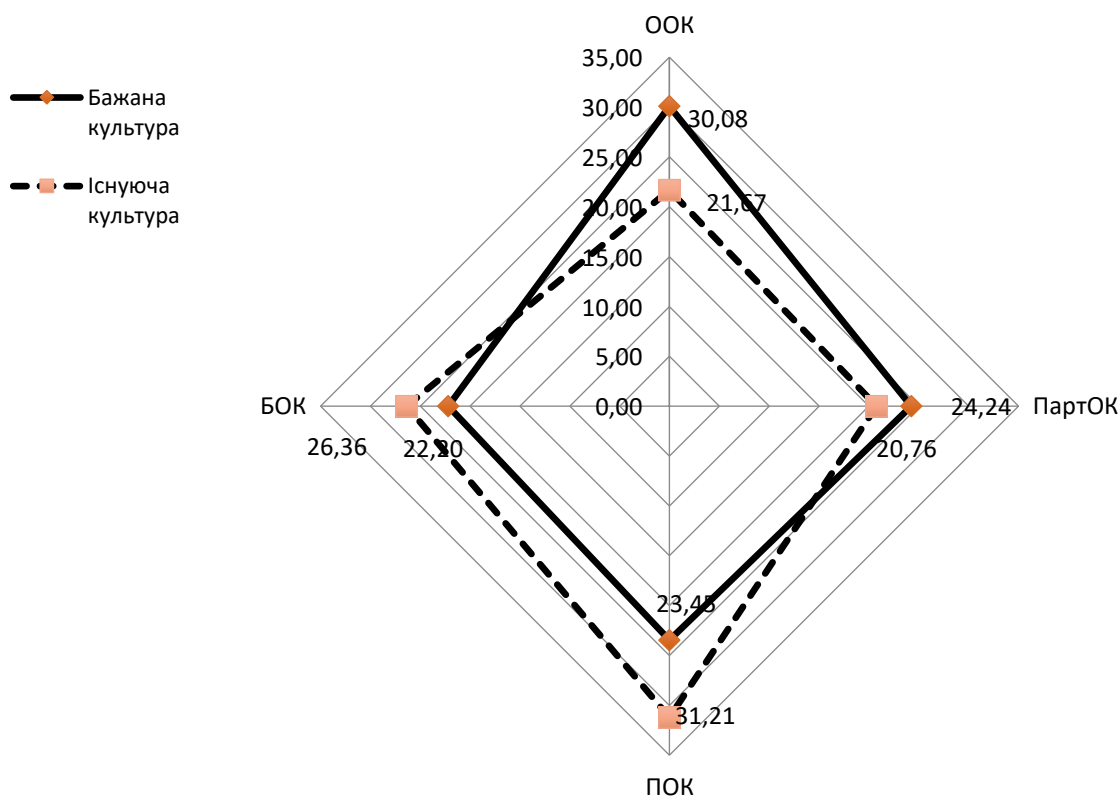


Рисунок 2.2. – Тип організаційної культури для вікової групи 35-44 років

Таким чином, дослідження організаційної культури серед працівників вікової групи 35-44 років показало, що домінуючим типом існуючої культури є ринкова культура, яка отримала максимальну оцінку 31,21 бали. Основні її характеристики включають орієнтацію на результат, конкурентоспроможність, цільове напруження та репутацію організації як лідера на регіональному ринку. Однак респонденти відзначили, що бажаним типом організаційної культури є кланова культура (30,08 бали), що свідчить про потребу в більшій підтримці, згуртованості та людяності в управлінні колективом.

Існуючий та бажаний типи організаційної культури для вікової групи 45–54 років представлені на діаграмі (рис. 2.3).

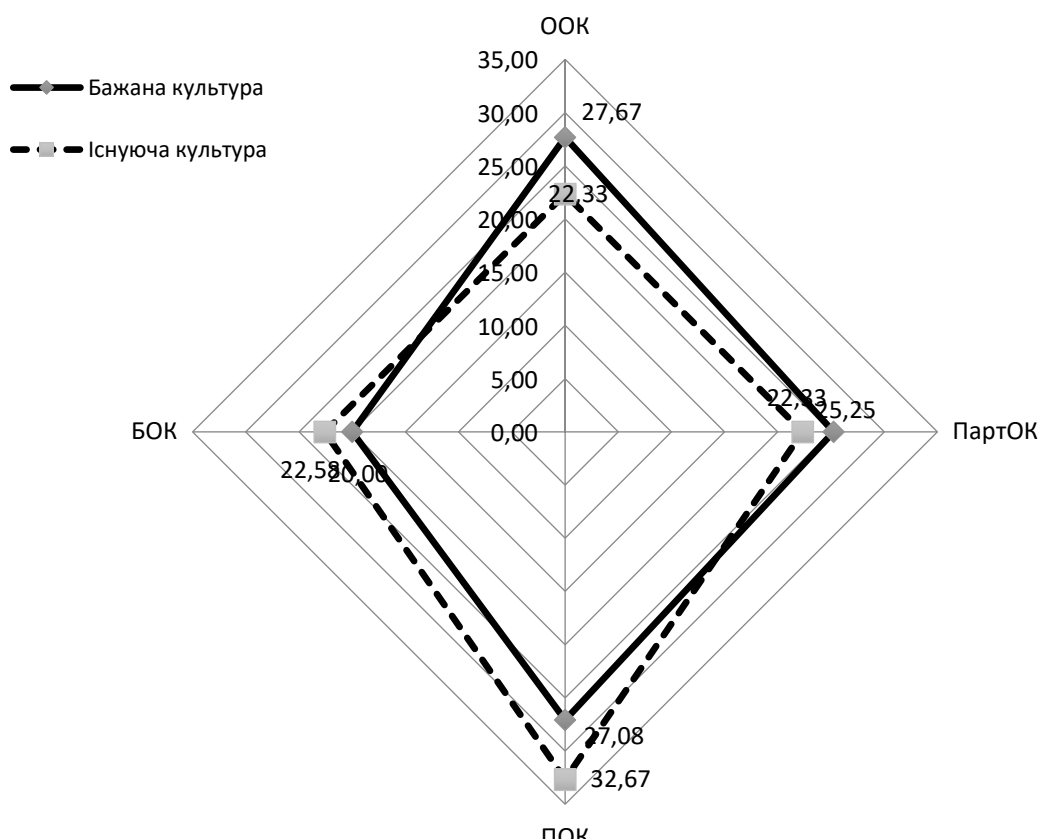


Рисунок 2.3. – Тип організаційної культури для вікової групи від 45 до 54 років

Представники цієї категорії відзначили, що наразі в організації домінує *ринкова культура* (максимальне значення – 32,67 бали). Згідно з їхніми спостереженнями:

- Діяльність підприємства орієнтоване переважно на зовнішнє середовище, ніж на внутрішні питання.
- Керівники виступають як жорсткі управлінці та суворі конкуренти.
- Основний акцент діяльності спрямований на досягнення результату і виконання поставлених завдань.
- Підприємство прагне досягти вагомого впливу серед інших підприємств району.

Таким чином, ринкова культура, яка наразі домінує, характеризується орієнтацією на зовнішній успіх і результативність, тоді як бажана кланова

культура передбачає більшу увагу до внутрішніх взаємовідносин та колективної підтримки.

Таким чином, для працівників вікової категорії 45–54 років бажаним типом організаційної культури залишається кланова культура (максимальне значення – 27,67 бала). Така культура орієнтована на гнучкість керівників і індивідуальний підхід до співробітників. Почуття сімейних стосунків і дружньої атмосфери, що формувалися протягом років, мають важливе значення для цієї вікової групи.

Аналіз існуючої та бажаної організаційної культури для вікової категорії 55–65 років наведено на діаграмі (рис. 2.4). У цій групі чітко домінує ієрархічна організаційна культура, яка отримала максимальне значення – 28,56 бала, відповідно до відповідей респондентів.

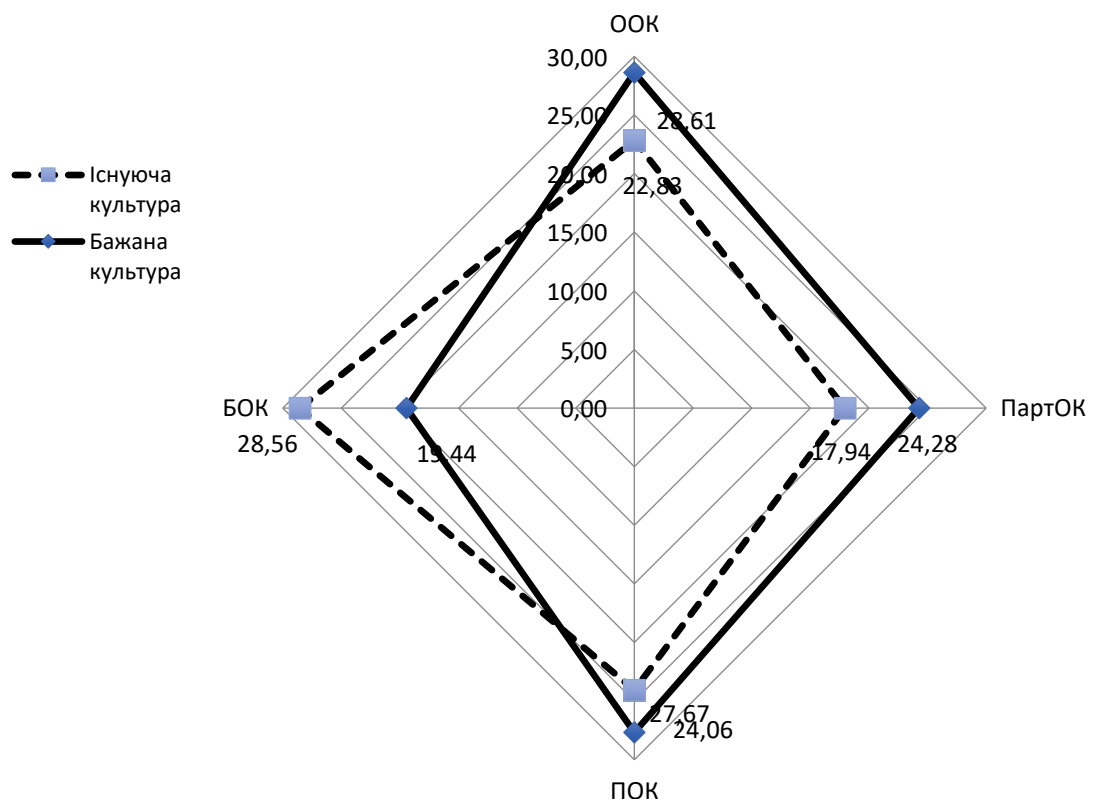


Рисунок 2.4. – Тип організаційної культури для групи віком від 55 до 65 років

Працівники у віковій категорії від 55 до 65 років вказали, що існуюча організаційна культура має такі виражені характеристики:

- жорстку структуру та суворий контроль;
- формальні процедури, які регламентують усі дії працівників;
- стиль управління, що забезпечує стабільність і передбачуваність у відносинах, з акцентом на підпорядкування та гарантію зайнятості;
- керівник виступає прикладом чіткої координації, організованості та впевненого управління.

Працівники, зважаючи на свої бажання та потреби, визначили кланову організаційну культуру як бажану (максимальне значення – 30,00 бала). Цей тип культури орієнтований на внутрішню підтримку, гнучкість, турботу про людей.

На основі максимальних значень, отриманих у результаті тестування, можна простежити основні характеристики існуючої та бажаної організаційної культури в колективі. Відповідні дані наведені в таблиці 2.12.

Таблиця 2.12. – Порівняльна характеристика існуючого та бажаного профілю організаційної культури ТОВ «Агрофірма «ЛАН», які визначені працівниками підприємства

Характеристика організаційної культури	Існуюча організаційна культура – ринкова (77% опитаних)	Бажана організаційна культура – кланова (100% опитаних)
Важливі характеристики організації	Підприємство орієнтоване на результат, конкурентоспроможність та досягнення конкретних цілей. Основний фокус зосереджений на зовнішньому середовищі: потребах клієнтів, завоюванні ринку та підвищенні прибутковості.	Працівники прагнуть розвитку організаційної культури в дружній атмосфері, щоб колектив нагадував родину з традиціями.

	Важливими є показники продуктивності, ефективності та результативності діяльності.	
Загальний стиль лідерства	Керівник є твердим та вимогливим, який ставить високі цілі та мотивує до їх досягнення. Керівники заохочують дисципліну, продуктивність і відповідальність серед працівників.	Працівники бажають відчувати підтримку керівника, його турботу як про організацію, так і про персонал.
Стиль управління персоналом	Управління персоналом базується на винагороді за досягнення та виконання конкретних завдань.	Колектив підтримує стабільність, але прагне більшого стимулювання та винагород, що відповідали б вимогам та виконаній роботі.
Що об'єднує організацію	Спільне прагнення до досягнення результатів і підвищення продуктивності.	Окрім виконання завдань, працівники прагнуть сприятливого клімату та більш згуртованих, неформальних відносин.
Стратегічні цілі організації	Пріоритетом є максимізація прибутку та ефективне використання ресурсів.	Працівники хочуть більше уваги до спільного пошуку нових рішень та способів досягнення цілей.
Критерії успіху організації	Успіх організації визначається рівнем фінансових показників, досягненням цільових результатів та прибутковістю.	Працівники очікують більше уваги до розвитку людських ресурсів, стимулювання зацікавленості у роботі та турботи про підлеглих.

Результати порівняльного аналізу існуючого та бажаного профілю організаційної культури на підприємстві ТОВ «Агрофірма ЛАН» вказують на значну різницю між нинішнім станом організаційної культури та очікуваннями працівників.

Існуюча організаційна культура – ринкова (77% опитаних). Нинішня культура підприємства орієнтована на досягнення результатів, конкурентоспроможність та максимізацію прибутку. Управлінські процеси

підпорядковані жорстким вимогам до продуктивності та ефективності, де керівники мотивують працівників через дисципліну та результативність. Спільне прагнення до фінансових показників та продуктивності є ключовим об'єднуючим фактором для колективу.

Бажана організаційна культура – кланова (100% опитаних). Працівники підприємства прагнуть розвитку дружньої та згуртованої атмосфери, де колектив функціонує як родина з традиціями та взаємною підтримкою. Очікування спрямовані на підтримку з боку керівництва, як у робочих процесах, так і в питаннях турботи про персонал та їхні потреби. Поряд із виконанням завдань працівники акцентують увагу на позитивному соціально-психологічному кліматі, стимулюванні мотивації та розвитку людських ресурсів.

Основними ключовими відмінностями між існуючим та бажаним станом є:

1) Фокус організації: наразі підприємство орієнтоване на зовнішні результати та прибутковість, тоді як працівники прагнуть гармонізації внутрішнього клімату та зміцнення колективної єдності.

2) Стиль лідерства: вимогливий стиль керівництва сприймається як занадто жорсткий. Працівники очікують підтримки, розуміння та індивідуального підходу від керівника.

3) Управління персоналом: наразі стимулювання відбувається через результати, однак колектив прагне справедливих винагород та більшої уваги до мотивації.

4) Критерії успіху: успіх наразі визначається фінансовими показниками, але працівники хочуть бачити більше акценту на розвиток персоналу та підвищення задоволеності роботою.

Дослідження показало, що існуюча ринкова культура підприємства є ефективною для досягнення стратегічних цілей, однак не в повній мірі відповідає потребам працівників у воєнний період. Працівники прагнуть

переходу до кланової культури, яка підкреслює згуртованість, підтримку та сприятливий робочий клімат.

Для підвищення ефективності та задоволеності персоналу ТОВ «Агрофірма ЛАН» необхідно збалансувати ринкові пріоритети із розвитком елементів кланової культури. Це передбачає:

- посилення комунікації та підтримки з боку керівництва;
- впровадження програм нематеріальної мотивації та стимулювання;
- створення умов для згуртованості колективу та зміцнення позитивного соціального клімату;
- розвиток людських ресурсів як стратегічного пріоритету підприємства.

Поєднання ринкової та кланової культур дозволить підприємству зберегти конкурентні позиції на ринку, забезпечити стабільність у воєнний період та підвищити лояльність і продуктивність працівників.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМКИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

3.1 Стратегічні напрями управління організаційною культурою ТОВ «Агрофірма Лан»

Теоретичні дослідження, представлені в першому розділі роботи, підтверджують, що організаційна культура є складним феноменом, який може як сприяти, так і перешкоджати розвитку підприємства. Це особливо важливо для ТОВ «Агрофірма Лан», де організаційна культура безпосередньо впливає на ефективність роботи колективу та досягнення стратегічних цілей. Організаційну культуру можна умовно розділити на дві складові: видиму (зовнішні аспекти, такі як політика, місія, стратегія) та невидиму (внутрішні переконання, цінності, неформальні норми). Неправильно обрана стратегія змін може повністю зруйнувати ідею організаційного розвитку.

На думку експертів, найбільшою загрозою для успішного впровадження змін є невидима частина організаційної культури. Тому важливо розробити стратегію, яка охоплює всі аспекти внутрішнього життя підприємства, забезпечуючи гармонійний перехід до бажаного стану культури.

Огляд літератури та результати досліджень у другому розділі дозволяють зробити такі ключові висновки щодо управління організаційною культурою:

- *Стратегія розвитку культури повинна базуватися на основних цінностях підприємства, що вимагає довгострокової роботи зі свідомістю співробітників та формування спільного розуміння цілей організації.*
- *Необхідно розробити дорожню карту змін, яка враховуватиме існуючий тип культури та допоможе перейти до бажаної культури, що відповідає професійним та стратегічним викликам.*

Ці два напрями тісно пов'язані, і ефективне впровадження одного неможливе без роботи над іншим.

Дослідження показали, що видима частина організаційної культури (політика управління, місія, цінності) часто не збігається з невидимою частиною, яка формується на основі переконань працівників. У випадку ТОВ «Агрофірма Лан» існуючий профіль культури значно відрізняється від бажаного. Причини цього можуть полягати в усталених традиціях, неформальних правилах, слабкій комунікації між рівнями управління та працівниками, а також у недостатній увазі до потреб персоналу.

Результати діагностики свідчать, що працівники підприємства очікують запровадження кланової культури, яка передбачає високий рівень згуртованості, довіри, спільних цінностей та індивідуального підходу до кожного співробітника. Натомість нинішня ієрархічна культура зосереджена на контролі та формальностях, що може обмежувати ефективність роботи.

Розбіжність між існуючою та бажаною культурою впливає на якість управління, комунікацію в колективі, продуктивність та загальний соціально-психологічний клімат на підприємстві. Це підтверджує необхідність цілеспрямованих зусиль з боку керівництва для трансформації організаційної культури.

На рисунку 3.1 представлені основні кроки, які, відповідно до методики К. Камерона і Р. Куїнна, допоможуть ефективно управляти розвитком організаційної культури, адаптуючи її до стратегічних цілей ТОВ «Агрофірма «Лан».

З урахуванням зазначених кроків (рис. 3.1) пропонується розробити детальну структурну модель (дорожню карту) управління та розвитку організаційної культури для ТОВ «Агрофірма Лан». Згідно з цією моделлю, всі плани та стратегії мають бути спрямовані на формування єдиної ідеологічної основи, яка позитивно впливатиме на свідомість і мислення як працівників підприємства, так і його партнерів та клієнтів.

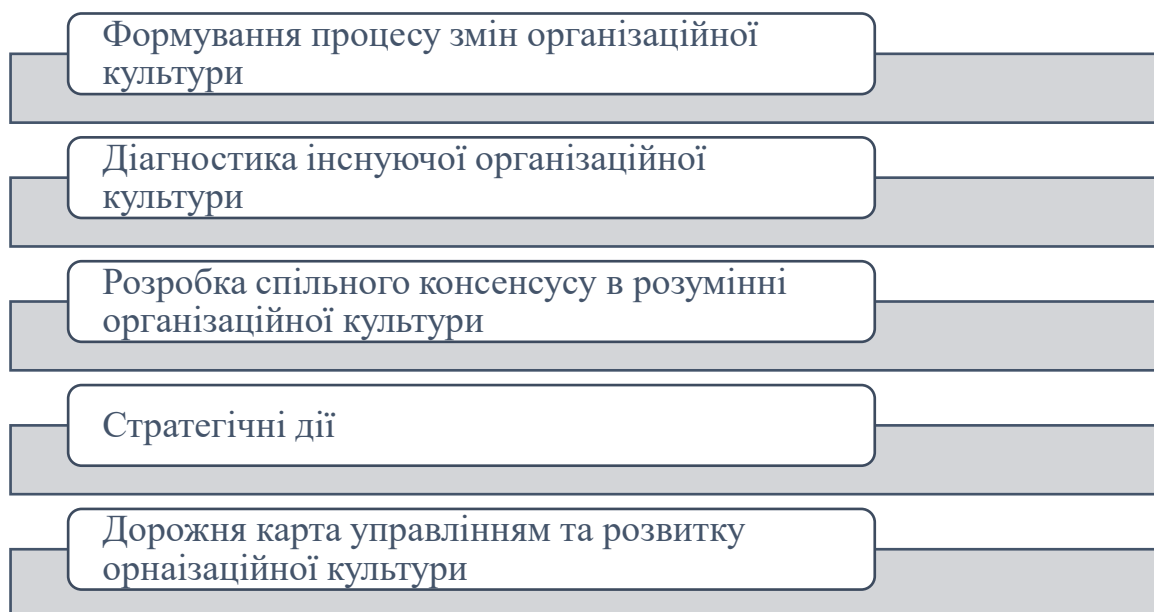
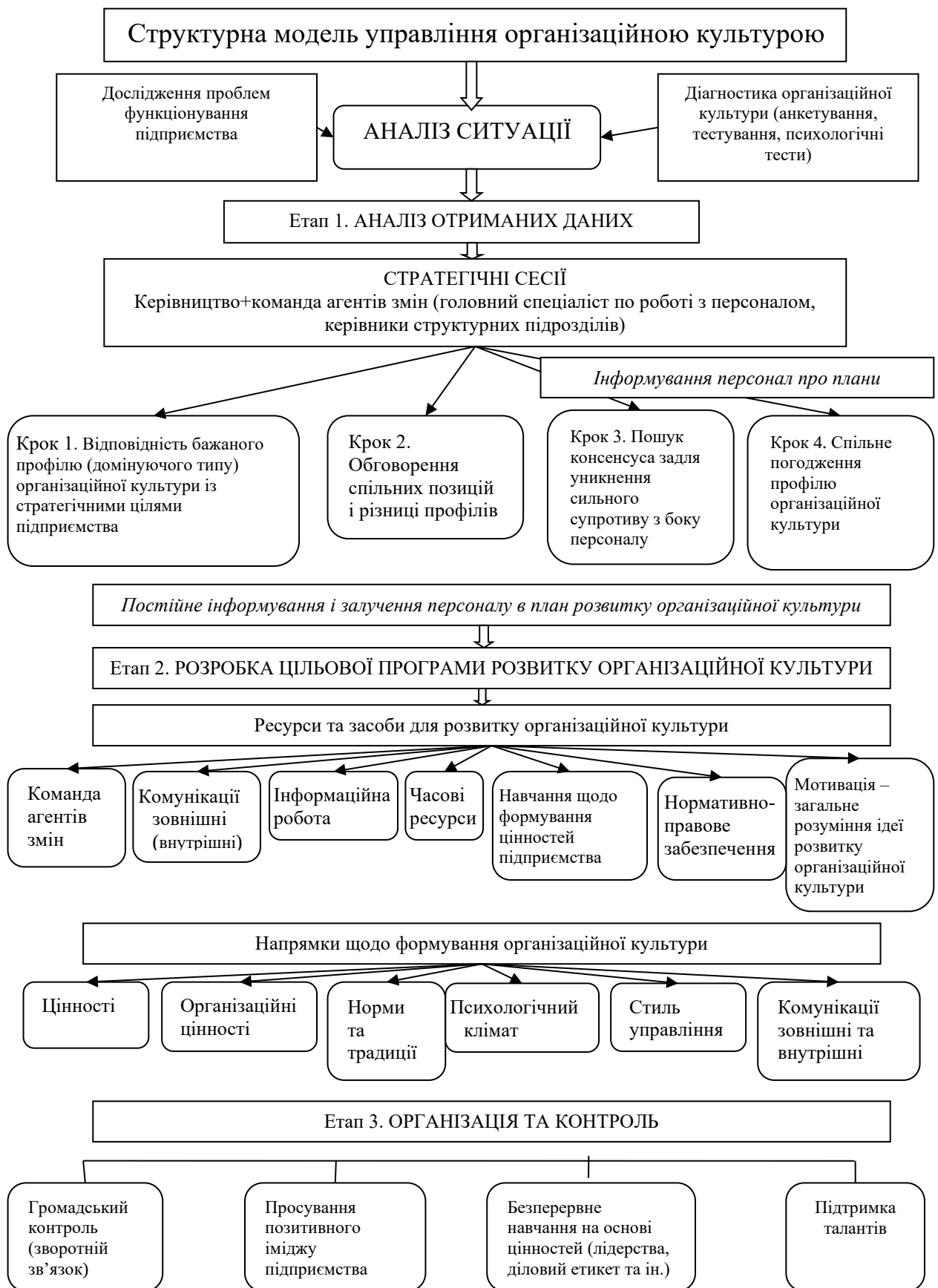


Рисунок 3.1. – Формування процесу змін організаційної культури

Структурна модель управління організаційною культурою для ТОВ «Агрофірма Лан» наведена на рис. 3.2. Вона охоплює кілька етапів, що включають комплекс заходів, спрямованих на вдосконалення різних аспектів діяльності підприємства. Ці заходи мають забезпечити не лише покращення організаційної культури, але й сприяти загальному розвитку підприємства, створюючи основу для його довгострокового успіху.

Організаційна культура ТОВ «Агрофірма «Лан» – це система цінностей, принципів, норм і правил поведінки, що склалася в компанії та поділяється її співробітниками. Вона визначає як внутрішні відносини в колективі, так і взаємодію підприємства із зовнішнім середовищем, включаючи партнерів, клієнтів і громаду. Організаційна культура задає моделі поведінки, формує робочий клімат, забезпечує координацію та контроль діяльності співробітників, створює систему мотивації та сприяє досягненню стратегічних цілей компанії.

Розуміння організаційної культури підприємства можна отримати через спостереження за тим, як співробітники виконують свої обов'язки, як вони взаємодіють один з одним і які теми домінують у їхньому спілкуванні.



Додаткову інформацію про культуру компанії можна отримати, вивчивши систему кар'єрного розвитку: які критерії слугують основою для просування та як організація мотивує своїх працівників. Якщо просування відбувається без чіткого зв'язку з індивідуальними досягненнями, це може свідчити про слабку організаційну культуру.

Розвиток і управління організаційною культурою в ТОВ «Агрофірма Лан» потребує індивідуального підходу, що враховує специфіку діяльності компанії. Основу культури складають традиції, ідеї та цінності, які сформувалися в процесі роботи колективу. Ці складові є фундаментом для створення позитивного робочого середовища, сприяють згуртованості команди та підвищенню ефективності діяльності підприємства.

На основі проведеного аналізу можна стверджувати, що сформовані цінності серед працівників ТОВ «Агрофірма Лан» значно впливають на існуючу організаційну культуру підприємства, незалежно від її типу – кланового чи ринкового. Для ефективного управління та розвитку організаційної культури важливо починати з ретельного аналізу ключових проблем у життєдіяльності організації, тобто вивчення всіх внутрішніх та зовнішніх чинників, які впливають на формування культури підприємства.

Після дослідження факторів необхідно переходити до однієї з ключових стадій управління організаційною культурою – проведення стратегічних сесій. Це форма групової роботи, яка спрямована на спільне вироблення стратегічно важливих рішень за участю керівництва та ключових співробітників підприємства.

На першому етапі, під час розгляду кроків, зазначених на рисунку 3.2, необхідно обговорити результати діагностики організаційної культури. За результатами спільного обговорення доцільно визначити бажаний профіль організаційної культури, спираючись на діагностичну методику К. Камерона та Р. Куїнна. При цьому робота з типами організаційної культури повинна бути

організована в такій пріоритетності: *кланова культура; ієрархічна культура; ринкова культура; адхократична культура.*

Цей підхід дозволить створити цілісну і послідовну стратегію, спрямовану на трансформацію організаційної культури ТОВ «Агрофірма Лан» відповідно до потреб і цілей підприємства.

Організація стратегічних сесій у ТОВ «Агрофірма Лан». Під час проведення таких сесій необхідно враховувати такі аспекти:

- *Пріоритетність і поетапність виконання завдань.* Завдання мають бути чітко визначені, а їхнє виконання розподілено на етапи.
- *Фокусування на ключових завданнях.* Доцільно зосередитися на 3–5 взаємопов’язаних завданнях, які суттєво впливають на ефективність роботи.
- *Регламентація завдань.* Для впровадження змін необхідно створити окрему програму розвитку організаційної культури, яка чітко визначатиме пріоритети.

Стратегічні сесії варто проводити регулярно для моніторингу та контролю виконання етапів розвитку організаційної культури.

Стратегічні сесії є важливою платформою для відкритого діалогу між керівництвом і співробітниками. Вони дозволяють обговорювати ключові питання «на рівних» із представниками колективу, які мають високий авторитет та довіру серед співробітників. Таких людей, що сприяють впровадженню змін, називають агентами змін.

Ефективність роботи з трансформації організаційної культури залежить від авторитету агентів змін. Вони відіграють ключову роль у подоланні групового та індивідуального опору серед співробітників, сприяючи формуванню нових цінностей і покращенню робочого клімату.

Основні важелі змін організаційної культури. На основі проведеного дослідження пропонується зосередитися на чотирьох основних напрямках змін:

1.Робота з персоналом. Робота з людьми є важливим і водночас складним елементом управління. Швидкість і успішність розвитку

організаційної культури залежать від балансу між рушійними силами, що сприяють змінам, і силами опору. Для цього необхідно провести аналіз силового поля персоналу, щоб визначити фактори, які сприяють або перешкоджають досягненню бажаного стану організаційної культури. Цей підхід базується на ідеях Курта Левіна, німецького вченого-психолога, який вивчав поведінку людей під час індивідуальних змін.

Агенти змін у ТОВ «Агрофірма Лан» повинні стати рушійною силою трансформації, активно підтримуючи ідеї змін та сприяючи формуванню єдиних цінностей, які поділятиме весь колектив. Успіх змін значною мірою залежить від демонстрації постійної підтримки цих ініціатив керівництвом компанії.

2. Формування психологічно комфортного середовища. Одним із основних викликів для підприємства є забезпечення комфортного робочого середовища, особливо під час військового періоду. Психологічна підтримка працівників та зниження рівня стресу є ключовими завданнями для підвищення ефективності колективу. Заходи для забезпечення психологічного комфорту:

1) Впровадження програм психологічної підтримки, які включають консультації з психологами чи коучами для подолання стресу, можливо долучи громадські організації.

2) Гнучкий графік роботи для працівників, які мають потребу в додатковому часі для вирішення особистих справ.

3) Проведення корпоративних заходів для підвищення командного духу, обміну досвідом і створення неформальної атмосфери в колективі.

3. Мотивація та розвиток персоналу. Мотиваційні програми є невід'ємною частиною роботи з персоналом. Важливо не лише стимулювати працівників фінансово, але й забезпечувати можливості для їхнього професійного та особистого зростання.

4. Комунікації в ТОВ «Агрофірма Лан». Ефективне вибудовування внутрішніх та зовнішніх комунікацій є ключовим фактором у формуванні та

розвитку організаційної культури підприємства. Важливим елементом комунікаційної стратегії є регулярна ідеологічна робота, яка включає:

- Інформаційні повідомлення, що підтримують та популяризують цінності компанії.
- Демонстрацію історій успіху (кращих практик) і кейсів, які мотивують працівників.
- Формулювання місії, корпоративних гасел, стратегічних планів, положень, регламентів і правил, що відображають цінності та цілі компанії.

Такі заходи сприятимуть покращенню робочого клімату, коригуванню поведінки працівників відповідно до корпоративних цінностей і створенню позитивного іміджу компанії серед партнерів та клієнтів.

Для досягнення цих цілей необхідно розробити *комунікаційний план*, спрямований на просування позитивного іміджу ТОВ «Агрофірма Лан» як сучасного, ефективного та надійного партнера. Результат якісної комунікаційної роботи сприятиме розвитку організаційної культури та підвищенню конкурентоспроможності компанії.

5. Залучення до соціальних ініціатив. Підтримка соціально відповідальних програм, особливо в умовах війни, є важливою для підприємства. Такі заходи зміцнюють згуртованість колективу та підвищують лояльність працівників. Соціальні ініціативи можуть включати: 1) допомогу сім'ям мобілізованих працівників через фінансову підтримку або соціальні пакети; 2) організацію волонтерської діяльності за участю працівників підприємства; 3) забезпечення гуманітарної допомоги вразливим категоріям населення регіону.

Таким чином, робота з персоналом на підприємстві має включати комплексний підхід, який охоплює зворотний зв'язок, психологічну підтримку, розвиток комунікацій, підвищення мотивації та участь у соціальних ініціативах. Особливу увагу слід приділяти громадському контролю, оскільки це дозволяє не лише відслідковувати потреби працівників, а й адаптувати внутрішню політику підприємства до викликів військового

часу. Такий підхід сприятиме підвищенню ефективності працівників, створенню сприятливого робочого клімату та зміцненню організаційної культури.

3.2. Вплив лідерства на розвиток організаційної культури та створення умов гідної праці

У зв'язку із тими зовнішніми викликами, що постали перед ТОВ «Агрофірма Лан», формування нової організаційної культури в умовах сучасних реалій є досить складним і тривалим процесом. Важлива роль у цих змінах належить керівникам підприємства, які мають стати справжніми лідерами та здатні очолити колектив у період невизначеності. Лідери повинні не лише впроваджувати інноваційні підходи до управління, а й вирішувати соціальні та трудові виклики, які загострилися в умовах війни та економічної нестабільності.

Лідер є ключовою фігурою будь-якої організації або виробничого колективу. Сучасні лідери повинні володіти особистими та професійними якостями, які дозволяють надихати команду, формувати атмосферу довіри та впроваджувати організаційні зміни. Серед важливих якостей, що визначають лідера на підприємстві, варто виділити:

- Енергійність та цілеспрямованість – здатність приймати рішення в умовах обмежених ресурсів і невизначеності.
- Гнучкість та адаптивність – вміння оперативно реагувати на виклики та змінювати стратегію.
- Комунікабельність та харизма – уміння знаходити спільну мову з працівниками, надихати їх на досягнення спільних цілей.
- Мотиваційні навички – здатність підвищувати продуктивність колективу через індивідуальний підхід до кожного працівника.

Такий лідер не лише делегує завдання та контролює їх виконання, а й створює сприятливі умови для роботи, підвищуючи лояльність працівників до

організації. Лідер на ТОВ «Агрофірма Лан» має бути прикладом для колективу, готовим брати на себе відповідальність за ухвалені рішення, мотивувати персонал до ефективної роботи навіть у складних умовах війни.

На підприємстві керівна посада автоматично передбачає наділення особи владою. Проте володіння формальними повноваженнями не завжди гарантує ефективне лідерство. Лідером є той керівник, який користується авторитетом серед працівників, здатний об'єднувати колектив навколо спільних цілей і створювати атмосферу довіри та підтримки.

Формування організаційної культури на ТОВ «Агрофірма Лан» посилює роль та значення лідерства серед працівників:

- *Поєднання повноважень із авторитетом.* Керівник повинен не лише реалізовувати свої обов'язки, а й здобувати довіру колективу через ефективну комунікацію, прозорість дій та турботу про працівників.

- *Впровадження профілів компетентностей лідерства.* Визначення чітких вимог до керівного складу підприємства допоможе у підборі фахівців, які відповідають новим викликам.

- *Підготовка лідерів для умов змін.* Організація навчальних програм та тренінгів для керівників, які включають розвиток стратегічного мислення, стресостійкості та навичок управління в кризових умовах.

Ключові компетентності лідерства для ТОВ «Агрофірма Лан». Для формування ефективного лідерства на підприємстві, яке працює в умовах війни, необхідно розробити *профіль компетентностей керівників*, який включатиме такі ключові якості:

- *Стратегічне мислення:* вміння розробляти довгострокові плани розвитку підприємства з урахуванням зовнішніх ризиків; аналіз ринку та адаптація до умов змін.

- *Комунікаційні навички:* відкрита та прозора комунікація з працівниками; вміння слухати та враховувати потреби колективу.

- Мотиваційні навички: застосування індивідуального підходу до мотивації працівників; підтримка морального духу колективу в кризових ситуаціях.

- *Емоційна стійкість*: здатність приймати зважені рішення під тиском обставин; управління стресом та підтримка команди у важкі періоди.

- *Інноваційність та креативність*: готовність впроваджувати нові підходи до управління та виробництва та впровадження технологічних рішень для оптимізації роботи.

- *Організаторські здібності*: планування роботи колективу та координація дій у межах всього підприємства та делегування завдань та контроль їх виконання.

Лідерство та робота команди на ТОВ «Агрофірма Лан» є взаємопов'язаними процесами, які забезпечують ефективне функціонування підприємства, особливо в умовах зовнішніх викликів, зумовлених війною, кадровим дефіцитом та необхідністю адаптації до нових реалій. Лідер відіграє ключову роль у розвитку команди, адже він не лише очолює роботу, а й є її невід'ємною частиною, підтримуючи колектив у складні часи. Для ефективного формування нової організаційної культури та підвищення командної ефективності необхідно пройти кілька важливих етапів.

1. Формування команди та початок спільної роботи. На початковому етапі особливу роль відіграє лідер підприємства, який допомагає працівникам перейти від індивідуальної роботи до командної співпраці. Саме зараз важливо створити фундамент для організаційної культури, яка буде підтримувати як робочу стабільність, так і психологічну стійкість колективу. Основні кроки на цьому етапі:

- *З'ясування індивідуальних цілей і мотивів.* Важливо зрозуміти потреби кожного працівника, щоб об'єднати їх навколо спільної місії підприємства – підтримки стабільного виробництва та якості продукції в умовах воєнних викликів.

– *Подолання внутрішніх конфліктів.* У складні періоди працівники можуть стикатися з непорозуміннями. Керівництву слід сформулювати спільне бачення цілей, обговорити обов'язки та процедури, щоб мінімізувати конфліктність.

– *Пояснення переваг командної роботи.* Працівникам необхідно показати, як злагоджена робота колективу допоможе досягти успіху підприємства та стабільності для кожного члена команди.

– *Налагодження комунікації.* Створення відкритої та поважної атмосфери обговорень є важливим для адаптації працівників до нових умов. Керівник має організувати регулярні наради, які дозволять своєчасно вирішувати проблеми та узгоджувати рішення.

– *Гнучке управління ролями.* Час від часу необхідно перерозподіляти обов'язки серед працівників, зважаючи на їхню компетенцію, досвід та внесок у загальні результати.

– *Створення норм поведінки.* Розробка правил внутрішньої взаємодії допоможе формувати позитивну культуру, засновану на повазі, підтримці та відповідальності.

2. Конфлікти та протистояння. У процесі адаптації до нової організаційної культури можуть виникати протиріччя та конфлікти. Вони є природною частиною розвитку команди, особливо у воєнний період, коли працівники стикаються з додатковим психологічним тиском. Завдання керівництва – перетворити конфлікти на конструктивні рішення та підсилити взаєморозуміння у колективі. Ключові рекомендації:

– швидко виявляти та усувати причини конфліктів через відкриті обговорення;

– забезпечувати підтримку працівникам, які перебувають у стресовому стані через зовнішні обставини;

– організовувати тренінги з управління конфліктами для керівників та ключових працівників.

3. Нормалізація роботи. Після вирішення основних конфліктів команда поступово стабілізується, і відбувається нормалізація робочого процесу. На цьому етапі ТОВ «Агрофірма Лан» має забезпечити: 1) чіткий розподіл обов'язків і відповідальності; 2) впровадження системи регулярної оцінки результатів роботи для мотивації персоналу; 3) розвиток програм нематеріальної мотивації, які враховують потреби працівників у воєнний період, зокрема надання додаткових відпусток або гнучкого графіку.

4. Робота на повну силу. Коли команда досягла стабільності, підприємство може працювати максимально ефективно. Лідер має підтримувати високий рівень мотивації та продуктивності за допомогою:

- Визнання заслуг працівників і надання додаткових заохочень за досягнення цілей.
- Розвитку професійних навичок через навчання та тренінги.
- Підтримки атмосфери довіри та співпраці, яка відповідає клановій культурі, бажаній працівниками.

5. Зміни або розставання. На заключному етапі команда може стикатися зі змінами, пов'язаними із зовнішніми чинниками, такими як мобілізація, ротація працівників чи адаптація до нових умов роботи. Важливо забезпечити, щоб ці зміни відбувалися максимально безболісно для колективу.

Таким чином, формування нової організаційної культури на ТОВ «Агрофірма Лан» вимагає особливої уваги до лідерства. В умовах воєнних викликів роль лідерів зростає, оскільки вони стають основою для підтримки стабільності та ефективності роботи підприємства. Запровадження системи розвитку лідерських компетенцій та знань щодо командоутворення дозволить не лише подолати поточні виклики, а й забезпечити стійкий розвиток підприємства у майбутньому.

Формування сильної та згуртованої команди є результатом ефективного лідерства, яке здатне мотивувати працівників, розкрити їхній потенціал та спрямувати на досягнення спільних цілей. Проте для досягнення максимальної ефективності та стабільності в роботі команди лідеру важливо забезпечити

умови, які відповідатимуть принципам гідної праці. Гідна праця – це не лише дотримання трудових прав, а й створення комфортного та безпечного робочого середовища, що сприяє особистому і професійному розвитку працівників.

Таким чином, роль лідера не обмежується організацією та управлінням командою. Вона включає також забезпечення справедливих умов праці, підтримку психологічного добробуту працівників, що особливо важливо у сучасних умовах викликів та змін. Забезпечення гідної праці стає не лише соціальним обов'язком, а й ключовим фактором стабільності, мотивації персоналу та підвищення продуктивності на підприємстві.

Розкриємо основні компоненти гідної праці. Зокрема, акцентуємо увагу на тому, що важливість формування та реалізації принципів гідної праці відображена в системі соціальної політики країни, що поступово адаптується до стандартів Європейського Союзу. Ці процеси закріплені у статті 291 «Багатосторонні трудові стандарти та угоди» та у документах, що регулюють «Співробітництво у галузі зайнятості, соціальної політики та рівних можливостей».

У рамках партнерства України з Міжнародною організацією праці (МОП) на початку 2020 року було розроблено Програму Гідної праці для України на 2020-2024 роки. Ця програма передбачає три основні пріоритети, які спрямовані на досягнення конкретних результатів.

Перший пріоритет стосується розвитку соціального діалогу. Він включає реформування національних і територіальних соціально-економічних рад для створення ефективних платформ для діалогу, посилення соціальних партнерів та вдосконалення механізмів колективних переговорів на галузевому рівні.

Другий пріоритет охоплює питання інклюзивної та продуктивної зайнятості. Основна увага зосереджена на модернізації послуг служби зайнятості, зменшенні розриву між кваліфікацією молоді та потребами ринку праці, а також на розвитку підприємницьких навичок.

Третій пріоритет спрямований на поліпшення умов праці та соціального захисту. Він передбачає наближення трудового законодавства до міжнародних норм, підвищення рівня безпеки та гігієни праці, боротьбу з неформальною економікою, забезпечення справедливого рівня заробітної плати та її рівності, а також покращення доступу до соціального захисту. Окрім цього, особливий акцент зроблено на подоланні насильства та домагань на робочому місці.

Таким чином, Програма Гідної праці на 2020-2024 роки є важливим кроком на шляху до створення сприятливих умов для трудової діяльності та соціального захисту населення в Україні.

Тому, вважаємо, що гідна праця є основою стабільності та розвитку підприємства, особливо у періоди зовнішніх викликів, зокрема в умовах війни. Для ТОВ «Агрофірма Лан» забезпечення гідної праці виступає ключовим чинником трансформації організаційної культури, що дозволяє підтримувати ефективність, мотивацію працівників і стабільність колективу.

Гідна праця охоплює комплекс економічних, соціальних і психологічних аспектів, які визначають умови роботи, її безпеку, справедливу оплату та повагу до працівника. Основними складовими гідної праці є:

1. *Справедлива оплата праці*, що відповідає внеску працівників у розвиток підприємства.
2. *Безпечні та здорові умови праці*, які особливо важливі в умовах воєнного стану.
3. *Можливості для професійного розвитку*, що сприяють підвищенню кваліфікації та кар'єрному зростанню.
5. *Баланс між роботою та особистим життям*, що забезпечує психологічну стійкість персоналу.
6. *Соціальний діалог та повага до прав працівників*, що формують довіру та співпрацю між керівництвом і колективом.

Забезпечення цих умов стає основою для формування організаційної культури, орієнтованої на розвиток персоналу, підтримку командної роботи та ефективну комунікацію.

2. Гідна праця як чинник мотивації та підтримки персоналу
У період війни гідна праця на ТОВ «Агрофірма «Лан» набуває особливого значення, оскільки працівники стикаються з численними труднощами:

- Психологічний стрес через тривогу за рідних, що перебувають у ЗСУ.
- Перевантаження через скорочення чисельності персоналу.
- Фізичне виснаження через інтенсивність робочих процесів у критичних умовах.

Для мінімізації цих викликів підприємству важливо впровадити комплексні заходи підтримки:

- Покращення умов праці шляхом оновлення інфраструктури та забезпечення безпеки робочих місць.
- Фінансова підтримка через стабільну виплату заробітної плати, премії та надбавки за додаткове навантаження.
- Психологічна підтримка у вигляді консультацій та тренінгів зі стресостійкості через волонтерські організації.
- Гнучкий графік роботи, що дозволить працівникам поєднувати робочі завдання з особистими потребами.

Забезпечення гідної праці сприяє трансформації організаційної культури ТОВ «Агрофірма Лан» у бік її гуманізації та орієнтації на потреби працівників. Основні зміни включають:

- *Формування довіри та згуртованості.* Підприємство, що турбується про добробут персоналу, сприяє зміцненню довіри між працівниками та керівництвом. Це, своєю чергою, формує позитивний клімат у колективі.
- *Підвищення мотивації та лояльності.* Працівники, які відчують повагу та підтримку, стають більш лояльними до підприємства та зацікавленими у досягненні спільних цілей.

– *Зменшення плинності кадрів.* Забезпечення гідних умов праці дозволяє утримувати кваліфікованих працівників та мінімізувати ризики звільнень за власним бажанням.

– *Посилення корпоративних цінностей.* Гідна праця сприяє утвердженню цінностей взаємоповаги, відповідальності та командної роботи.

Для реалізації принципів гідної праці та зміцнення організаційної культури підприємству слід впровадити такі заходи:

1. Оптимізація робочого середовища:

1.1. Покращення умов праці через модернізацію обладнання та робочих місць.

1.2. Забезпечення засобами індивідуального захисту для підвищення безпеки працівників.

2. Соціальна підтримка працівників:

2.1. Створення програм допомоги для сімей мобілізованих працівників.

2.2. Надання пільг та додаткових відпусток для працівників, які потребують психологічного відновлення.

3. Мотивація та розвиток персоналу:

3.1. Впровадження системи преміювання за високі результати роботи.

3.2. Організація навчальних програм та тренінгів для підвищення кваліфікації.

3.3. Заохочення ініціативності та творчого підходу до вирішення робочих завдань.

4. Комунікація та участь працівників у прийнятті рішень:

4.1. Регулярне проведення зустрічей для обговорення актуальних проблем і пропозицій.

4.2. Створення каналів для зворотного зв'язку, щоб працівники могли висловлювати свої ідеї та потреби.

Таким чином, забезпечення гідних умов праці на ТОВ «Агрофірма Лан» дозволить досягти таких результатів щодо підвищення продуктивності праці

за рахунок зниження стресу, покращення мотивації персоналу та збереження трудового потенціалу навіть в умовах зовнішніх викликів.

Забезпечення гідної праці є ключовим фактором змін організаційної культури на ТОВ «Агрофірма Лан». У складних умовах воєнного стану підприємство має орієнтуватися на потреби працівників, підтримувати їх моральний і фізичний стан та сприяти розвитку трудового потенціалу. Гідна праця не лише зміцнить позиції підприємства, а й сприятиме досягненню довгострокових стратегічних цілей.

Лідерство відіграє ключову роль у розвитку організаційної культури та створенні умов гідної праці на ТОВ «Агрофірма Лан». Сучасний лідер, - це лідер який здатний об'єднати колектив у періоди зовнішніх викликів, таких як війна та економічна нестабільність, забезпечуючи атмосферу довіри, підтримки та мотивації. Формування нової організаційної культури потребує системного підходу, де особлива увага приділяється розвитку лідерських компетенцій, організації командної роботи та впровадженню принципів гідної праці.

Забезпечення справедливих умов праці, безпеки, професійного розвитку та соціальної підтримки стає основою для підвищення лояльності та продуктивності працівників. Це не лише посилює стійкість підприємства до криз, а й сприяє його довгостроковому розвитку та зміцненню корпоративних цінностей.

3.3. Служба охорони праці на підприємствах агропромислового комплексу

Агропромисловий комплекс є однією з найпотужніших складових економіки Сумської області, де сільське господарство відіграє провідну роль. Однак ця галузь залишається однією з найбільш травмонебезпечних. Близько 60% нещасних випадків припадає на періоди інтенсивних сезонних робіт – весняно-польових та збирання врожаю. Виконання значного обсягу робіт у

стислі терміни, різноманітність технологічних процесів та велике навантаження призводять до підвищеної втомлюваності та зниження працездатності працівників.

Найбільшу небезпеку зазнають механізатори, водії та сторожі, а серед головних причин травматизму виділяють:

- недотримання трудової та виробничої дисципліни,
- недостатню кваліфікацію працівників та
- порушення правил дорожнього руху.

Для мінімізації ризиків керівники підприємств повинні контролювати стан охорони праці, посилювати трудову дисципліну та організовувати контроль за дотриманням безпеки. Також необхідно забезпечити безпечні маршрути руху транспорту, створювати місця для відпочинку та харчування працівників і не допускати підлітків до виконання небезпечних робіт.

Організація охорони праці в агропромисловому секторі передбачає комплекс заходів, визначених чинним законодавством України, що регулює охорону здоров'я працівників. Відповідно до Закону України «Про охорону праці», обов'язок створення безпечних умов праці на робочих місцях та забезпечення дотримання трудових прав працівників покладається на роботодавця.

З цією метою роботодавець впроваджує систему управління охороною праці, яка охоплює організаційні, технічні, санітарно-гігієнічні та лікувально-профілактичні заходи. Роботодавець створює спеціальні служби охорони праці, призначає відповідальних осіб, визначає їхні обов'язки та контролює виконання встановлених вимог. Згідно зі ст. 15 Закону та Типовим положенням про службу охорони праці, на підприємстві має функціонувати служба охорони праці, яка підпорядковується роботодавцю. Роботодавець також розробляє та затверджує відповідне Положення про діяльність цієї служби.

Таким чином, ефективна організація охорони праці є ключовим чинником збереження життя, здоров'я та працездатності працівників у сільськогосподарській галузі.

Служба охорони праці створюється на підприємствах, де кількість працівників становить 50 і більше осіб. Якщо на підприємстві працює менше 50 осіб, функції служби охорони праці можуть виконувати працівники за сумісництвом або суміщенням посад, за умови наявності відповідної підготовки. У випадку, коли кількість працівників не перевищує 20 осіб, для виконання завдань служби охорони праці можуть залучатися сторонні фахівці на договірній основі. Вони повинні мати виробничий досвід роботи не менше трьох років та пройти навчання з охорони праці. Ліквідація служби охорони праці можлива лише у разі ліквідації підприємства або припинення використання найманої праці фізичною особою.

Основними функціями служби охорони праці, відповідно до частини 3 Типового положення, є:

- розробка комплексних заходів щодо забезпечення охорони праці;
- контроль за дотриманням працівниками вимог нормативно-правових актів з охорони праці;
- підготовка звітності з охорони праці у встановлених формах;
- проведення вступного, періодичного, позапланового інструктажу та навчання з охорони праці;
- розгляд заяв і скарг працівників з питань охорони праці;
- участь у розслідуванні нещасних випадків, професійних захворювань та аварій на підприємстві.

Таким чином, служба охорони праці є важливим елементом системи управління охороною праці, що забезпечує безпечні умови роботи та контроль за дотриманням норм охорони праці на підприємстві.

ВИСНОВКИ

Відповідно до поставленої мети та визначених завдань в роботі має наступні висновки:

1. У результаті дослідження встановлено, що організаційна культура є важливим інтеграційним чинником, який визначає цінності, норми та поведінкові орієнтири працівників. Проаналізовано основні типології організаційної культури, зокрема концепції Е. Шейна, Г. Хофстеда, Ч. Хенді, Т. Діла та А. Кеннеді, а також особливості їх застосування в сучасних організаціях. Було з'ясовано, що вибір певного типу культури залежить від стратегічних цілей, галузевих особливостей та управлінської філософії підприємства.

2. Доведено, що організаційна культура є важливим інструментом забезпечення стійкості підприємства в умовах глобалізації, економічних криз та війни. Вона формує єдину систему цінностей, підтримує згуртованість колективу та підвищує адаптивність до зовнішніх викликів. Особливу актуальність культура набуває для українських підприємств, оскільки вона сприяє стабільності, підвищенню продуктивності та зміцненню конкурентних позицій.

3. ТОВ «Агрофірма ЛАН» перебуває у критичному фінансовому стані через низьку ліквідність, негативний власний капітал, зниження активів та збитковість діяльності. Для виходу із ситуації необхідно зосередитися на підвищенні ефективності управління ресурсами, скороченні дебіторської заборгованості та впровадженні заходів для стабілізації фінансової стійкості підприємства.

4. Війна на території України суттєво вплинула на кадрове забезпечення ТОВ «Агрофірма ЛАН», створюючи значні виклики для управління трудовими ресурсами та підтримки організаційної культури. Основні проблеми полягають у скороченні чисельності персоналу через мобілізацію

працівників та психологічні навантаження на працівників. У 2022 році мобілізація стала ключовою причиною втрати 11 працівників, а у 2023 році – 5 осіб. Загальна чисельність персоналу за період 2021–2023 років знизилась зі 145 до 128 осіб, що позначилося на стабільності виробничих процесів. Емоційна нестабільність працівників ускладнює формування єдиних корпоративних цінностей та норм поведінки. SWOT-аналіз свідчить про те, що ТОВ «Агрофірма Лан» має стабільний, але обмежений кадровий потенціал. Основні виклики пов'язані зі збереженням чисельності персоналу, підвищенням ефективності роботи та забезпеченням мотивації працівників.

5. Діагностика організаційної культури продемонструвала фрагментарність у системі цінностей і норм поведінки. Було визначено, що працівники мають різний рівень лояльності та залученості до процесів, а керівництву бракує стратегічного бачення розвитку культури. Позитивним є наявність потенціалу для впровадження змін та готовність персоналу до поліпшень. На підприємстві існуюча організаційна культура підприємства представлена *ринковим типом*, що орієнтується на досягнення результатів, продуктивність та конкурентоспроможність. Це забезпечує підприємству ефективність роботи та адаптацію до кризових умов, проте не враховує потреби працівників у підтримці, згуртованості та позитивному робочому кліматі. Працівники всіх вікових категорій визначили *кланову культуру* як бажаний тип організаційної культури. Основні очікування стосуються: створення дружньої атмосфери на підприємстві; підвищення рівня турботи з боку керівництва; розвитку командної підтримки та корпоративних традицій; посилення соціальної відповідальності підприємства.

Війна створила додаткові виклики, зокрема психологічне виснаження, стрес та дефіцит кадрів через мобілізацію. В таких умовах кланова культура здатна стати інструментом підтримки колективу та підвищення його стійкості.

6. Запропоновано стратегічні напрями впровадження організаційної культури, серед яких: формування єдиної системи цінностей, підвищення прозорості комунікації, впровадження системи мотивації та визнання

досягнень працівників. Також рекомендовано організувати регулярні тренінги для персоналу з метою зміцнення командної роботи та лояльності до компанії.

7. Формування нової організаційної культури на ТОВ «Агрофірма Лан» в умовах війни та економічної нестабільності є складним, але необхідним процесом. Ключова роль у цих змінах належить лідерам, які мають поєднувати управлінські навички з авторитетом, гнучкістю та вмінням надихати колектив. Сучасний лідер повинен забезпечувати ефективну комунікацію, підтримку працівників та адаптацію до нових реалій.

Запровадження системи розвитку лідерських компетенцій сприятиме створенню атмосфери довіри та командної роботи, що відповідає клановій культурі, бажаній працівниками. Особлива увага має бути приділена гідній праці, яка включає справедливу оплату, безпечні умови, професійний розвиток і соціальну підтримку. Це дозволить підвищити мотивацію, знизити стрес та зміцнити лояльність персоналу.

Таким чином, успішна трансформація організаційної культури на ТОВ «Агрофірма Лан» базується на ефективному лідерстві, розвитку трудового потенціалу та впровадженні принципів гідної праці, що забезпечить стабільність і стійкість підприємства у складних умовах.

Формування сильної організаційної культури є ключовим чинником стабільного розвитку підприємства, особливо в умовах сучасних викликів. Розвиток лідерського потенціалу, покращення кадрової політики та впровадження ефективної системи цінностей сприятимуть підвищенню ефективності управління, зниженню плинності кадрів та створенню стійкої конкурентної переваги ТОВ «Агрофірма «ЛАН».

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Аніщенко В. О. Роль корпоративної культури у прийнятті управлінських рішень. *Актуальні проблеми економіки*. 2009. № 3. С. 64-71.
2. Артеменко М. Г. Корпоративна культура: мотиви управлінської діяльності. *Вісник ХНУ імені В. Н. Каразіна. № 917. Серія: Філософія. Філософські перипетії*. 2010. С. 91–99.
3. Бала О.І., Мукан О.В., Бала Р.Д. Принципи корпоративної культури підприємств: сутність та види. 2010. №682. С. 11-15.
4. Бала О.І., Ландіна Т.В. Стан корпоративної культури машинобудівних підприємств Львівщини: тенденції та перспективи. *Вісник НУ «Львівська політехніка» «Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку»*. 2016. № 624. С. 258–265.
5. Воронкова В. Г., Беліченко А. Г., Попов О. М., Резанова Н. О. Управління людськими ресурсами : філософські засади : навчальний посібник / за ред. В. Г. Воронкової. Київ: Професіонал, 2006. 576 с.
6. Гайдаржи А.І. Вплив лідерства на формування та розвиток організаційної культури судноводіїв. Наукові записки, 2019, №144, URL: <http://enpuir.npu.edu.ua/handle/123456789/32203/>
7. Гресь Є.Ю., Язвінська Н.В. Особливості формування корпоративної культури на підприємстві. Вісник КРІ ім. І. Сікорського, 2014, URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/79b7119d-1554-4ad1-8675-366c60c3c067/content>
8. Гасюк Л. М. До проблеми визначення сутності поняття «професійна етика». *Теоретичні питання освіти та виховання*. 2017. Вип. 14. с. 100–102.
9. Кальніцька М.О. Вплив стилю лідерства на формування та розвиток організаційної культури підприємства. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*, 2015, №1(79), URL: [http://zt.knute.edu.ua/files/2015/1\(79\)/uazt_2015_2_6.pdf](http://zt.knute.edu.ua/files/2015/1(79)/uazt_2015_2_6.pdf)

10. 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.

11. Кулешов В. Взаємодія регіональних та місцевих органів влади з громадськістю. *Забезпечення конструктивного діалогу між владою та суспільством : матеріали наук.-практ. конф.* (28 квіт. 2016 р.). Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2016. С. 85–88.

12. Лєскова Л. Формування сприятливого соціально-психологічного клімату у колективі установи соціальної сфери. *Молодий вчений*. 2017. № 4 (44). С. 98 – 103.

13. Лопухова К.О. Вплив корпоративної культури на соціальні процеси підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2010. № 31. С. 216-219.

14. Мартиненко В. М. Організаційна культура як об'єкт управлінської діяльності у сфері державної служби. *Публічне управління: теорія та практика*. 2012. № 1(9). С. 59 – 63.

15. Мідляр А.К. Роль особистості керівника в корпоративній культурі. Проблеми інноваційноінвестиційного розвитку, 2017, №13, URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/782289>.

16. Мосора Л. С. Особливості прояву комунікативної поведінки державних службовців. *Теорія та практика публічної служби : матеріали наук.-практ. конф.*, Дніпро, 21 груд. 2018 р. / за заг. ред. С. М. Серьогіна. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2018. С. 119–121.

17. Любонько Р.О. Формування особистості керівника-лідера для сучасного підприємства. Вінницький національний аграрний університет, 2018, URL: <http://socrates.vsau.org/b04213/html/cards/getfile.php/17864.pdf>

18. Логунова М. М. Конфлікти, стреси, маніпулювання в державному управлінні: навч. посіб. Київ: НАДУ, 2008. 56 с.

19. Ломачинська І. М. Професійна етика : навч. посіб. для дистанц. навч. Київ, 2005. 226 с.

20. Луговий В. Про принципи і тенденції підготовки вищих керівників у галузі державного управління (професійно-методологічний підхід). *Вісник УАДУ*. 2004. № 2. С. 5-13.
21. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління : посібник. Київ : Академвидав, 2003. 568 с.
22. Письменний І., Липовська Н. Етос публічної служби в Україні: теоретичний та емпіричний аспекти. *Аспекти публічного управління*. 2015. Т. 3, № 10. С. 5 – 11.
23. Пермякова Л. Д. Організаційна культура органу публічної влади як об'єкт управління. *Держава та регіони. Серія: Державне управління*. 2012. № 3 (39) С. 80-85.
24. Писаренко Ж. А. Організаційна культура як чинник ефективності управління персоналом у державних органах. *Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації України* : у 2 ч. Полтава: ПУСКУ, 2008. № 3 (30). Ч. 2. С. 379-380.
25. Покотило Т. В., Басалаєва Д. В. Формування механізму організаційної культури в діяльності сучасних організацій. *Прогнозування економічного відновлення національної економіки : збірник тез наукових робіт учасників Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Одеса, 16 січня 2021 р.)* / ГО «Центр економічних досліджень та розвитку». Одеса : ЦЕДР, 2021. С.34-38.
26. Правові інструменти Ради Європи з питань місцевого і регіонального розвитку та проблеми їх імплементації в Україні : наук.-аналіт. документи / за заг. ред. В. В. Толкованова. Київ: Крамар, 2007. 349 с.
27. Семикіна А. Корпоративна культура та її роль у розвитку трудового потенціалу. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2010. №15.
28. Семикіна М. В. Еволюція організаційної культури на українських підприємствах: проблеми та протиріччя. *Держава та регіони. Сер. «Економіка та підприємництво»*. 2009. № 6. С. 197–200.

29. Серьогін С. М., Сорокіна Н. Г. Поняття «честь», «гідність» у контексті професіоналізації публічної служби. *Аспекти публічного управління*. 2016. Т. 4, № 8. С. 57 – 64.

30. Сікорська Л., Легендзевич Г. Особливості формування здорового соціально-психологічного клімату в підрозділах державної служби охорони. *Наук. вісн. Львів. держ. ун-ту внутр. справ*. 2011. № 2. С. 122 –133.

31. Сікорська Л.В., Лесько О.Й. Формування корпоративної культури підприємства. Вісник Вінницького Національного технічного університету, 2019, URL: <https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/27863/7016.pdf>.

32. Слоньовський М. Мотивація як основний принцип розвитку людських ресурсів системи публічного управління. *Ефективність державного управління*. 2018. Вип. 1(54). Ч. 1. С. 56 – 61. Соломанидина Т.О. Организационная культура в таблицах, тестах, кейсах и схемах. Москва : Инфра-М, 2013. 395 с.

33. Смоленюк П. С. Корпоративна культура як основа розвитку організації. *Наука й економіка*. 2010. № 1. С.123-128.

34. Стадник В. В., Йохна М. А. Менеджмент : підручник. Київ : Академвидав, 2010. 472 с.

35. Хаварівська Г. С. Проблема правової культури управлінських кадрів. *Ефективність державного управління : зб. наук. пр. / за заг. ред. І. Р.Залуцького*. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2006. Вип. 11. С. 317–324.

36. Химич І.Г. Формування корпоративної культури підприємства в сучасних економічних умовах. Сучасні соціально-економічні проблеми теор, 2016. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/161260657.pdf>.

37. Чернишова Т. О., Немченко Т. А. Деякі аспекти корпоративної культури організації. *Наукові праці КНТУ. Економічні науки*. 2010. Вип. 17. С. 37-43.

38. Чернов С.І., Гайдученко С.О. Вплив лідерства на формування та розвиток організаційної культури в публічному управлінні. *Ефективність державного управління*, 2014, 40, 109-115.

39. Шальман Т. Роль керівника у формуванні корпоративної культури. ResearchGate, 2013, URL: https://www.researchgate.net/publication/357405844_Rol_kerivnika_u_formuvann_i_korporativnoi_kulturi
40. Штиршов О. М. Аналіз політико-правових документів щодо етичних стандартів посадових осіб держави. *Актуальні проблеми державного управління : зб. наук. праць Одес. регіон.ін.-ту держ. упр.* Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2019. Вип. 4 (32). С. 181–186.
41. Щербак Н. Науково-теоретичні підходи до вивчення корпоративної культури в публічному управлінні. *Актуальні проблеми держ. упр. : зб. наук. праць Одес. регіон. ін-ту держ. упр.* Одеса : Вид-во ОРІДУ НАДУ, 2014. Вип. 3 (59). С. 26–29.
42. Apel K.-O. Une etique universaliste est-elle possible? *La philosophie en Europe* / UNESCO. Paris: Gallimard, 1993. P. 487-504.
43. Barnes D. Operations Management: An International Perspective. UK: Cengage Learning EMEA, 2008. 125 p.
44. Breeze Ruth. Corporate Discourse. London: Bloomsbury, 2013. 209 p.
45. Boussaguet L. Dictionnaire des politiques publiques. Paris: Sciences Po, 2004. 475 p.
46. Charman R. A. Ethics in the public service. *Ottawa: Carleton Univ. Press*, 1993. 215 p.
47. Civic Engagement in Public Policies. A Toolkit / Dept. of Econ. and Soc. Affairs, Div. for Publ. Admin. and Dev. Management; United Nations. New York, 2007. P. 15.
48. Cornu G. Vocabulaire juridique :4име йд. Paris : Quadrige, 2003. 240 p.
49. Cooper R.G., Edgett S.J. Product Innovation and Technology Strategy. Benchmarking Best NPD Practices-2: Strategy, Resources and Portfolio Management Practices. USA: Stage-Gate International. 2009. pp.50-60.
50. Deal T., Kennedy A. Corporate Cultures. The Rites and Rituals of Corporate Life. *Addison-Wesley publishing company inc.* 1982. 280 p.

51. DeWitte K., Van Muujen J. Organizational Culture. Psychology Press, 2010 111 p.
52. Facella P., Genn A. Everything I know about business I learned at McDonald's: the 7 leadership principles that drive break out success. NY: McGraw-Hill, 2015. 215 p.
53. Fombrun Ch. Corporate Culture, Environment and Strategy. *Human Resource Management, Spring/Summer* 1983, Vol. 22, Numbers 1/2, P. 139-152.
54. Garzone G., & Sarangi S. Discourse, ideology and specialized communication. Bern: Peter Lang. 2008. 494 p.
55. Ethics and Accountability in a Context of Governance and New Public Management : EGPA Ann. Conf. (Leuven, 1997). Leuven: IOS Press, 1998. 300 p.
56. John F. Love. McDonald's: Behind the arches. UK: Transworld Publishers Ltd. (1988).
57. John R. DiJulius. What's the secret?: To Providing a World Class Customer Experience. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 2008. 320 p.
58. John Wiley and Sons Heig, M. Brand Failures: The Truth About the 100 Biggest Branding Mistakes of All Time. London: Kogan Page Ltd, 2013. pp. 30-35.
59. Landry R. Linguistic Landscape and Ethnolinguistic Vitality: An Empirical Study. *Journal of language and Social Psychology*. 1997. 16 (1). P. 23–49.

ДОДАТОК А

Діагностика організаційної культури (Опитувальник Куїнна і Камерона ОСАІ)

Інструкція. Цей опитувальник призначений для оцінки шести ключових вимірів організаційної культури. На запропоновані питання не існує ні правильних, ні невірних відповідей, точно так же, як не існує правильної або неправильної культури. Щоб ваша оцінка організаційної культури була максимально точною, постарайтеся відповідати на питання уважно і, по можливості, об'єктивно. Кожен з шести питань передбачає чотири варіанти відповідей. Розподіліть бали 100-бальної оцінки між цими чотирма альтернативами в тому ваговому співвідношенні, яке найбільшою мірою відповідає вашій організації.

Спочатку розподіліть бали в колонці «Існуюча», потім на ті ж питання, дайте відповіді, але проставивши бали в колонці «Бажана».

Опитувальник

		Існуюча	Бажана
1. Найважливіші характеристики			
A	Організація унікальна за своїми особливостями. Вона подібна до великої сім'ї. Люди виглядають мають багато спільного		
B	Організація дуже динамічна і пройнята підприємництвом. Люди готові жертвувати собою і йти на ризик		
C	Організація орієнтована на результат. Головна турбота - домогтися виконання завдання. Люди орієнтовані на суперництво і досягнення поставленої мети		
D	Організація жорстко структурована і строго контролюється. Дії людей, як правило, визначаються формальними процедурами		
всього:		100	100
2. Загальний стиль лідерства в організації			
A	Загальний стиль лідерства в організації являє собою приклад моніторингу, прагнення допомогти або навчити		
B	Загальний стиль лідерства в організації є прикладом підприємництва, новаторства і схильності до ризику		
C	Загальний стиль лідерства в організації є прикладом діловитості, наступальності, орієнтації на результат		
D	Загальний стиль лідерства в організації являє собою приклад координації, чіткої організації або плавного ведення справ		
всього:		100	100
3. Управління працівниками			
A	Стиль керівництва в організації характеризується заохоченням спільної діяльності, однастайності та участі колективу в прийнятті рішень		
B	Стиль керівництва в організації характеризується заохоченням індивідуального ризику, новаторства, свободи і самобутності кожного.		
C	Стиль керівництва в організації характеризується високою вимогливістю, жорстким прагненням до конкурентоспроможності і заохоченням досягнень.		

		Існуюча	Бажана
D	Стиль керівництва в організації характеризується гарантією зайнятості, вимогою підпорядкування, передбачуваності і стабільності у відносинах.		
всього:		100	100
4. Связующая сутність організації			
A	Організацію пов'язують воедино відданість справі і взаємна довіра. Обов'язковість є головною якістю організації		
B	Організацію пов'язують воедино прихильність новаторства і вдосконалення. Акцентується необхідність бути на передових рубежах		
C	Організацію пов'язує воедино акцент на досягненні мети і виконанні завдання. Загальноприйняті теми - неабияка наступальність і перемога		
D	Організацію пов'язують воедино формальні правила і офіційна політика. Важлива підтримка плавного ходу діяльності організації		
всього:		100	100
5. Стратегічні цілі			
A	Організація загострює увагу на підтримці високої довіри, відкритості та співучасті		
B	Організація акцентує увагу на здобутті нових ресурсів та вирішенні нових проблем. Цінуються проби нового і пошуку нових можливостей		
C	Організація акцентує увагу на конкурентних діях і досягненнях. Домінує цільове напруження сил і прагнення до перемоги на ринку надання аналогічних послуг		
D	Організація акцентує увагу на незмінності і стабільності. Найважливіше контроль і плавність ведення справ		
всього:		100	100
6. Критерії успіху			
A	Організація визначає успіх на базі розвитку людських ресурсів, колективної роботи, захопленості працівників справою і турботою про людей		
B	Організація визначає успіх на базі володіння унікальною або новітньою технологією. Організація - лідер і новатор в даній професійно-трудовій сфері		
C	Організація визначає успіх на базі конкурентного лідерства (випередження конкурентів)		
D	Організація визначає успіх на базі надійних, стабільних показників, чітких планів, низьких виробничих витрат		
всього:		100	100

Обробка результатів: «А» - кланова ОК; «В» - адхократическая ОК; «С» - ринкова ОК; «D» - бюрократична ОК.

Знаходиться середнє значення показників А, В, С, D за графою «тепер» і будується профіль оргкультури (показники відкладаються на діагоналях) див. Приклад побудови «профілю ОК».