

Міністерство освіти і науки України

Луцький національний технічний університет

(повне найменування вищого навчального закладу)

Факультет бізнесу та права

(повне найменування факультету)

Кафедра підприємництва, торгівлі та логістики

(повне найменування кафедри)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
ЗА СТУПЕНЕМ ВИЩОЇ ОСВІТИ «МАГІСТР»

УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ КУЛЬТУРОЮ
ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО
СЕРЕДОВИЩА

(НА МАТЕРІАЛАХ ТОВ «СФГ // Золота Нива // »)

спеціальність 076 Підприємництво та торгівля

(шифр і назва спеціальності)

освітня програма «Підприємництво та бізнес-адміністрування»

(назва освітньої програми)

Виконав: здобувач вищої освіти
Групи ПТ(ПБА)м-21
Жовнірук Андрій Іванович

(підпис)

Керівник:
д.е.н., професор
Полінкевич Оксана Миколаївна

(підпис)

Кваліфікаційну роботу

допущено до захисту

«...» ... 2024 р.

д.е.н., професор

Гарант освітньої програми:

Полінкевич Оксана Миколаївна

(підпис)

Луцьк – 2024 року

ЛУЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет бізнесу та права

Кафедра підприємництва, торгівлі та логістики

Ступінь вищої освіти: магістр

Галузь знань: 07 Управління та адміністрування

Спеціальність: 076 Підприємництво та торгівля

Освітня програма: Підприємництво та бізнес-адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

« _____ » _____ 2024 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Жовнірук Андрій Іванович

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема кваліфікаційної роботи *Управління корпоративною культурою підприємства в умовах нестабільного середовища (на матеріалах ТОВ «СФГ // Золота Нива // »)*

Керівник роботи: д.е.н., професор Полінкевич Оксана Миколаївна

затверджені наказом закладу вищої освіти від «30» грудня 2023 р. № 493/01-02

2. Строк подання здобувачем вищої освіти кваліфікаційної роботи « _____ » _____ 2024 р.

3. Вихідні дані до роботи наукові статті, матеріали міжнародних конференцій, навчальні посібники з питань розвитку та підприємництва, дані Державної служби статистики України,

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, що потрібно розробити):
ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ КУЛЬТУРОЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО СЕРЕДОВИЩА. РОЗДІЛ 2. ОЦІНЮВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТОВ «СФГ // ЗОЛОТА НИВА //» В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ. РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ КУЛЬТУРОЮ ТОВ «СФГ // ЗОЛОТА НИВА//» В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО СЕРЕДОВИЩА. ВИСНОВКИ. ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАНЬ.

5. Перелік графічного матеріалу:

1. Мета, завдання, об'єкт, предмет і практична цінність кваліфікаційної роботи магістра

2. Сутність та складові корпоративної культури підприємства

3. Характеристика основних видів та типів корпоративної культури підприємства

4. Наукові підходи до управління корпоративною культурою підприємств

5. Особливості діагностики управління корпоративною культурою підприємства в умовах нестабільного середовища

6. Аналіз факторів впливу на управління корпоративною культурою підприємства в умовах нестабільного середовища

7. Аналіз системи управління корпоративною культурою досліджуваного підприємства в умовах нестабільного середовища

8. Напрями покращення управління корпоративною культурою підприємства в умовах нестабільного середовища

9. Стратегія з управління корпоративною культурою підприємства в умовах нестабільного середовища

10. Рекомендації з удосконалення управління корпоративною культурою підприємств в умовах нестабільного середовища

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис	
		завдання видав	завдання прийняв
<i>Теоретичний розділ</i>	<i>Полінкевич О.М.</i>		
<i>Аналітичний розділ</i>	<i>Полінкевич О.М.</i>		
<i>Проектний розділ</i>	<i>Полінкевич О.М.</i>		
<i>Нормоконтроль</i>	<i>Хомяк Н.В.</i>		

7. Дата видачі завдання 01 вересня 2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи магістра	Строк виконання етапів роботи	Примітки
1.	<i>Обґрунтування теми</i>	<i>до 23.09.2023</i>	
2.	<i>Огляд літератури із досліджуваної проблеми</i>	<i>до 28.10.2023</i>	
3.	<i>Теоретичний розділ</i>	<i>до 07.03.2024</i>	
4.	<i>Аналітичний розділ</i>	<i>до 30.05.2024</i>	
5.	<i>Проектний розділ</i>	<i>до 03.09.2024</i>	
6.	<i>Висновки</i>	<i>до 01.10.2024</i>	
7.	<i>Формування списку джерел посилань</i>	<i>до 08.10.2024</i>	
8.	<i>Формування додатків</i>	<i>до 15.10.2024</i>	
9.	<i>Оформлення ілюстративного матеріалу</i>	<i>до 22.10.2024</i>	
10.	<i>Нормоконтроль</i>	<i>до 01.11.2024</i>	
11.	<i>Інструментальна перевірка на академічний плагіат</i>	<i>до 15.11.2024</i>	
12.	<i>Представлення кваліфікаційної роботи магістра до захисту</i>	<i>до 03.12.2024</i>	

Здобувач вищої освіти

_____ Жовнірук А.І.
(підпис) (прізвище, ініціали)

Керівник кваліфікаційної роботи

_____ Полінкевич О.М.
(підпис) (прізвище, ініціали)

АНОТАЦІЯ

Жовнірук А.І. Управління корпоративною культурою підприємства в умовах нестабільного середовища (на матеріалах ТОВ «СФГ //Золота Нива //»). Рукопис.

Кваліфікаційна робота магістра ОП «Підприємництво та бізнес-адміністрування» спеціальності 076 Підприємництво та торгівля. Луцький національний технічний університет. Луцьк, 2024.

Кваліфікаційна робота магістра складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку джерел посилань, додатків.

У роботі досліджено особливості управління корпоративною культурою підприємства в умовах нестабільного середовища. Визначено суть та складові феномену корпоративної культури, етапи її формування як корпоративного явища. Розглянуто методичні підходи до управління корпоративною культурою підприємства.

Проаналізовано особливості діагностики корпоративної культури, фактори впливу та специфіку управління корпоративною культурою підприємства «СФГ //Золота Нива //». Виконано аналіз стану корпоративної культури організації та зроблено висновки з подальшої оптимізації та удосконалення управління корпоративною культурою досліджуваної компанії.

Представлено та систематизовано шляхи з удосконалення корпоративної культури компанії. Обґрунтовано стратегію з покращення управління корпоративною культурою досліджуваного підприємства та надано рекомендації з її ефективного менеджменту.

Практична цінність кваліфікаційної роботи полягає в тому, що в ній представлено та обґрунтовано шляхи, стратегію та рекомендації з покращення управління корпоративною культурою підприємств на прикладі ТОВ «СФГ //Золота Нива//».

Ключові слова: корпоративна культура, управління корпоративною культурою, стратегія, нестабільне середовище, місія, цінності, принципи.

ANOTATION

Zhovniruk A.I. Management of the corporate culture of an enterprise in an unstable environment (based on the materials of LLC «FE //Zolota Nyva //»). Manuscript.

Master's qualification work on EP «Entrepreneurship and Business Administration» specialty 076 Entrepreneurship and Trade. Lutsk National Technical University. Lutsk, 2024.

Master's qualification work consists of an introduction, three sections, conclusions, a list of references, and appendices.

The features of the corporate culture management of an enterprise in an unstable environment are examined in the work. The essence and components of the corporate culture phenomenon, the stages of its formation as a corporate phenomenon are determined. Methodological approaches to the corporate culture management of an enterprise are considered.

The features of corporate culture diagnostics, factors of influence and the specifics of the corporate culture management of the enterprise « FE //Zolota Nyva //» are analyzed. The analysis of the state of the organization's corporate culture has been performed and conclusions have been drawn on the further optimization and improvement of corporate culture management of the studied company.

The ways to improve the company's corporate culture are presented and systematized. The strategy for improving the management of the corporate culture of the studied enterprise is substantiated and recommendations for its effective management are provided.

The practical value of the qualification work is that it presents and substantiates ways, strategy and recommendations for improving the management of corporate culture of enterprises using the example of LLC «FE //Zolota Nyva//».

Keywords: corporate culture, corporate culture management, strategy, unstable environment, mission, values, principles.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ КУЛЬТУРОЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО СЕРЕДОВИЩА	10
1.1. Сутність та складові корпоративної культури підприємства.....	10
1.2. Типи та види корпоративної культури підприємства	15
1.3. Методичні підходи до управління корпоративною культурою підприємства в умовах нестабільного середовища	24
РОЗДІЛ 2. ОЦІНЮВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТОВ «СФГ // ЗОЛОТА НИВА // » В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО СЕРЕДОВИЩА.....	29
2.1. Тенденції розвитку корпоративної культури підприємств в умовах нестабільного середовища	29
2.2. Аналіз факторів та цінностей корпоративної культури ТОВ «СФГ // Золота Нива //» в умовах нестабільного середовища.....	34
2.3. Оцінювання впливу системи забезпечення управління корпоративною культурою на показники діяльності ТОВ «СФГ // Золота Нива //».....	41
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ КУЛЬТУРОЮ ТОВ «СФГ // ЗОЛОТА НИВА // » В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО СЕРЕДОВИЩА	48
3.1. Напрями підвищення рівня управління корпоративною культурою підприємства в умовах нестабільного середовища	48
3.2. Розробка та обґрунтування стратегії управління корпоративною культурою підприємства в умовах нестабільного середовища	55
3.3. Рекомендації з удосконалення управління корпоративною культурою підприємства в умовах нестабільного середовища	62
ВИСНОВКИ.....	67
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАНЬ.....	70

ВСТУП

Обґрунтування актуальності вибору теми роботи. Сучасний ринок товарів та послуг, який повний невизначеності та турбулентності, вимагає від кожного учасника ринку вміння адаптуватись до змін та швидко реагувати на постійні виклики нестабільного зовнішнього середовища. В таких умовах ведення бізнесу є дуже непростим завданням. Адже від вміння компанії правильно оцінити ситуацію, спрогнозувати її вплив, наслідки та вибрати правильну стратегію поведінки буде залежати майбутнє організації. Для цього сучасній компанії дуже важливо планувати свою діяльність не хаотично, а стратегічно, згідно своєї місії, цінностей та принципів, які є основою корпоративної культури підприємства.

Сучасна, гнучка, продумана корпоративна культура є запорукою успішного функціонування сучасного підприємства. Саме наявність корпоративної культури в компанії створює в персоналу почуття корпоративної ідентичності, єдності, стабільності та впевненості в завтрашньому дні. Це в свою чергу веде до того, що працівники відчують натхнення та мають насагу досягати поставлені організацією цілі та завдання. Відповідно питання розвитку, формування та якісного управління корпоративною культурою підприємства є тим важливим напрямком досліджень, які не перестають бути актуальними та цікавими наукову спільноту і дотепер.

Стан вивченості проблеми. Дослідженню питання корпоративної культури підприємства, особливостей управління корпоративною культурою підприємства, основних умов та факторів, які впливають на корпоративну культуру підприємства, вивченню методів оцінки корпоративної культури підприємства займалися багато вітчизняних та зарубіжних науковців. Свій внесок у вивчення теоретико-методологічних та практичних аспектів корпоративної культури підприємств зробили такі вчені як: О.Ф. Андросова, Ю.В. Білявська, О.М. Виходець, К.О. Голубенко, Л. Громко, Г.В. Долга,

Т.Г. Кицак, А.К. Кондратюк, М.І. Копитко, В.В. Медведенко, Г. Хофстеде, Е. Шейн та інші.

Метою роботи є вивчення теоретико-методологічних засад управління корпоративною культурою підприємства, проведення оцінки розвитку корпоративної культури підприємства, розробка рекомендацій для покращення управління корпоративною культурою в умовах нестабільного середовища.

Для забезпечення досягнення цієї мети поставлено низку *завдань*:

- дослідити теоретичні засади корпоративної культури підприємства, її сутність, види та типи корпоративної культури;
- узагальнити теоретико-методологічні підходи до вивчення управління корпоративної культури підприємства;
- здійснити аналіз особливостей управління корпоративної культури в сільськогосподарській галузі України;
- дослідити фактори та їх вплив на корпоративну культуру підприємства в умовах нестабільного середовища;
- провести оцінку рівня розвитку та управління корпоративної культури досліджуваного підприємства;
- сформулювати напрями підвищення рівня управління корпоративної культури підприємства;
- розробити та обґрунтувати стратегію управління розвитком корпоративної культури підприємства в умовах нестабільного середовища;
- представити рекомендації з покращення управління корпоративної культурою досліджуваного підприємства.

Об'єктом дослідження є корпоративна культура підприємства.

Предметом дослідження є особливості управління корпоративною культурою підприємства в умовах нестабільного середовища.

Методи дослідження: аналіз та вивчення наукової літератури під час дослідження теоретичних засад корпоративної культури підприємства; методи аналізу та синтезу під час дослідження особливостей управління корпоративною

культурою підприємства у умовах нестабільного середовища; метод класифікації при перерахуванні методологічних підходів до вивчення питання управління корпоративною культурою підприємства; метод узагальнення під час аналізу факторів управління корпоративною культурою підприємства в умовах нестабільного середовища та аналізу особливостей управління корпоративною культурою підприємств сільськогосподарської галузі; метод порівняльного аналізу при проведенні емпіричного аналізу; SWOT – аналіз та метод аналізу особливостей корпоративної культури за Г. Хофстеде при вивченні особливостей управління корпоративною культурою досліджуваного підприємства.

Практичне значення кваліфікаційної роботи полягає у тому, що рекомендації, представлені у роботі, можна застосувати для удосконалення рівня управління корпоративною культурою підприємств сільськогосподарської галузі України.

Апробація окремих положень дослідження здійснювалась на III Всеукраїнській інтернет-конференції «Фінанси, банківська справа та страхування: актуальні питання розвитку, досягнення та інновації» ЛНТУ, 2024 з тезами доповіді на тему «Особливості стратегії бізнес-комунікації готельно-ресторанного бізнесу в умовах війни та невизначеності» та на XIII-I Всеукраїнській науковій конференції студентів, аспірантів і молодих вчених «Інтеграційні та інноваційні напрямки розвитку індустрії гостинності» ННТІХП імені К.А.Богомаза, Одеса, 2024 з доповіддю на тему «Business communication strategy of the hotel and restaurant business in conditions of uncertainty».

Інформаційною базою дослідження є праці зарубіжних та вітчизняних вчених, наукових статей та посібників з розвитку управління корпоративною культурою підприємств, а також офіційних даних розміщених на сайтах підприємств та їх установчих документів.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ КУЛЬТУРОЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО СЕРЕДОВИЩА

1.1. Сутність та складові корпоративної культури підприємства

В сучасних умовах господарювання та ринкової економіки, коли кожне підприємство працює над тим, щоб мати серйозні переваги у порівнянні з конкурентами і бути успішним та затребуваним, корпоративна культура є тим важливим фактором не тільки впливу на результати компанії та її продуктивність, а й інструментом створення унікальної конкурентної переваги на ринку товарів чи послуг, яка виکارбовує в уяві співробітників, ділових партнерів, клієнтів певний сталий позитивний образ компанії та привабливу ділову репутацію.

Саме корпоративна культура є носієм цінностей та місії організації, що поділяються керівництвом та колективом, і об'єднує в собі зусилля всіх для досягнення спільних стратегічних цілей та завдань підприємства.

Корпоративна культура є певним соціальним механізмом управління поведінкою персоналу, який об'єднує в собі як міжособистісні процеси підприємства такі як задоволеність роботою, продуктивність, залученість до роботи, здатність утримувати кращі кадри, так і зовнішні процеси (взаємодія з клієнтами, комунікація з партнерами тощо. Тим самим корпоративна культура здійснює колосальний вплив на організацію та її діяльність оскільки вона певною мірою сприяє чи навпаки гармонізації відносин підприємства на всіх рівнях.

Саме поняття корпоративної культури було використано в працях німецького фельдмаршала Мольтке Г. у XIX сторіччі. В наукових працях існує багато різних підходів та визначень до тлумачення феномену корпоративної культури. Так зокрема, Гриценко Н.В. визначає «корпоративну культуру як

унікальну сукупність норм, цінностей, переконань, зразків поведінки і тому подібне, які визначають спосіб об'єднання груп і окремих осіб в організації для досягнення поставлених перед нею цілей» [5, с.284].

За Тероном І.В. «корпоративна культура – це «особлива сфера організаційної реальності, що складається з комплексів спеціалізованих та впорядкованих віртуальних та матеріальних ресурсів та результатів праці працівників, які включають у собі систему сформованих міжособистісних відносин. Ця сфера поєднує сукупності взаємопов'язаних організаційних процесів та явищ, у надрах яких завдяки цілеспрямованим діям персоналу у трьох відокремлених культурних просторах: економічному, соціальному та виробничому відбувається перетворення вищеназваних ресурсів у кінцеві продукти діяльності системи» [1].

Згідно Шейна Е. «корпоративна культура є комплексом припущень, що розроблений певною групою і потрібний для того, щоб навчитись вирішувати проблеми внутрішньої інтеграції та адаптації до зовнішнього середовища. Такий комплекс припущень передається іншим як спосіб мислення для вирішення внутрішніх і зовнішніх проблем, з якими стикається певна група людей» [20].

Мельник П.І. та Зелена М.І. вважають, що «корпоративна культура ...є комплексом переконань і очікувань, що розділяється членами організації. Ці переконання і очікування формують норми, які в значній мірі визначають поведінку в організації окремих осіб і груп» [13, с.67].

Інші вчені зазначають, що «корпоративна культура - це система неформальних та формальних правил та норм діяльності, стилю керівництва, традицій та звичаїв, індивідуальних та групових інтересів, показників задоволеності працівників умовами праці, особливостей поведінки працюючих у цій організаційній структурі, рівня взаємного співробітництва» [16, с.131].

У працях Башук Т.О. і Жолудевої А.М. [3, с.179] «корпоративна культура розглядається як ...сукупність основних переконань, що самостійно сформовані, засновані чи розроблені відповідною групою у міру того, як вона вчиться вирішувати проблеми адаптації до зовнішнього середовища і внутрішньої

інтеграції, які виявилися доволі ефективними, щоб їх вважати цінними, а тому передаються новими іменами як правильний образ сприйняття, мислення і ставлення до конкретних проблем».

На думку Андросової О., «корпоративна культура – це своєрідний комплекс різних орієнтацій, що вибудовані у певну ієрархічну систему ... у вершині якої стоять колективні базові уявлення, потім цінності та ідеали, потім артефакти – предмети, ритуали та ін..» [1, с.22]. Біла І. С., Насікан Н.І. визначають «корпоративну культуру як певну творчу діяльність, що об'єднує в собі минуле (цінності, традиції, норми) та сучасне (втілення цінностей, норм, традицій в певній реальній організації в справжньому розрізі часу)» [4].

За Кислинською В.О «корпоративна культура є способом, за допомогою якого організація здійснює свою діяльність, використовуючи мову та інші засоби для передачі своїх цінностей, місії та переконань з метою руху підприємства в потрібному напрямку» [8].

Кондратюк А.К. визначає «корпоративну культуру як систему переконань, норм поведінки, установок і цінностей, які є тими неписаними правилами, що визначають, як повинні працювати і вести себе люди в даній організації. При цьому мова йде про переконання і цінності, які поділяються переважною більшістю членів організації» [9, с.151].

Вивчаючи різні визначення щодо сутності поняття корпоративної культури, потрібно детальніше дослідити з чого власне складається явище корпоративної культури, які базові, основні складові входять до складу цього феномену.

Слід згадати структуру корпоративної культури, представлену у дослідженнях Шейна Е., яка «включає поверхневий, внутрішній та глибинний рівні або шари. Так, поверхневий рівень включає такі елементи, як: технології, архітектура, стиль одягу, робоче місце, символи, ритуали, церемонії, емоційна атмосфера. Всі ці елементи є зовнішніми факторами. Другий внутрішній рівень включає такі складові, як: цінності, стратегія, філософія, місія та девізи, етичні правила, моральні погляди, цілі та ціле покладання. Всі це елементи є ціннісними орієнтаціями та віруваннями. Третій глибинний рівень включає такі елементи,

як: вірування та переконання, відношення з природою, сенс предметів та явищ, національний менталітет, розуміння реальності, часу та простору» [20]. Всі ці елементи третього рівня є базовими припущеннями за Шейном Е.

Варто відмітити і позицію Овчаренка М.І. [17], який у своїх працях виділяє такі 7 основних складових корпоративної культури, які варто розглянути детальніше:

1. Місія – ключова ціль організації чи підприємства, яка визначає основне прагнення чи мету організації чи підприємства.

2. Цінності – основні принципи, які вказують які речі є важливими в організації, а які другорядними.

3. Норми – певні правила чи поведінкові моделі, які регулюють комунікацію, взаємодію, відносини в колективі і передають певні очікування щодо того як потрібно вести себе в даній організації.

4. Керівництво – особливості управління в організації, які визначають взаємодію керівництва з працівниками та впливають на рішення, які приймаються в організації.

5. Символіка та обряди – різні слогани, символи, ритуали, логотипи тощо. Їх мета – показати та підсилити певну корпоративну ідентичність та почуття приналежності до організації.

6. Стратегія – певний напрямок діяльності організації, для того щоб виконати поставлені основні завдання та цілі організації.

7. Робоче середовище – певна атмосфера на роботі, яка напряду впливає на відношення до робочого процесу та результати діяльності організації.

Згідно багатьох вчених [7] саме цінності та місія є найбільш важливими складовими корпоративної культури у процесі її формування та становлення, оскільки саме ці складові корпоративної культури будуть окреслювати принципи, цілі, досягнення та здобутки організації. Варто підмітити, що цінності та місія надають чіткості всіх цілям та завданням, які стоять перед керівництвом та колективом компанії, дають всім співробітникам певне відчуття приналежності, дотичності для формування основи для спільних цілей,

атмосфери зібраного колективу з сильним командним духом; закладають стандарти на норми поведінки, які будуть сприйматися працівниками як важлива необхідність для підтримки хорошої репутації, привабливості та іміджу компанії серед конкурентів; інформують про прагнення компанії бути завжди орієнтованою на взаємовигідну співпрацю з усіма учасниками на ринку продуктів чи послуг.

Всі елементи корпоративної культури мають бути тісно взаємопов'язані, оскільки вони визначатимуть наскільки логічно та послідовно буде формуватися корпоративна культура компанії.

Як вказують вітчизняні дослідники корпоративної культури, розвиток та формування корпоративної культури здійснюється згідно етапів, які представлені нижче на рисунку 1.1.



Рисунок 1.1. Послідовність етапів з формування та розвитку корпоративної культури підприємства

Джерело: побудовано автором

Отже, проаналізувавши різні погляди та визначення щодо явища корпоративної культури, її складові та етапі формування та розвитку, можна підсумувати та узагальнити, що поняття «корпоративна культура» є багатогранним корпоративним феноменом, який включає в себе багато різних елементів(цінності, норми, символи, традиції тощо), грає надзвичайно важливу роль в діяльності організації, впливає на всі процеси, які відбуваються на підприємстві, формується згідно певних етапів та слугує консолідуючим фактором для вирішення різного роду проблем та викликів, з якими зіштовхується підприємство в умовах постійних змін внутрішнього та зовнішнього середовищ.

1.2. Типи та види корпоративної культури підприємства

Слід зауважити, що науковці виділяють різні види та типи корпоративної культури. Опрацьовуючи і аналізуючи відібраний матеріал, ми вирішили описати і виокремити основні види корпоративної культури за класифікаційною ознакою.

За об'єктом корпоративна культура поділяється на внутрішню, зовнішню чи змішану. Внутрішня корпоративна культура зосереджена на внутрішньому середовищі організації. Зовнішня корпоративна культура більш орієнтована на співпрацю із зовнішнім середовищем. Відповідно змішана корпоративна культура поділяє особливості обох попередніх видів корпоративної культури.

За суб'єктивним змістом корпоративна культура буває персоніфікована і не персоніфікована. Персоніфікована корпоративна культура - це культура, яка представлена сильними особистостями, які визначають характер корпоративної культури. Не персоніфікована корпоративна культура має більш загальні контури, без яскраво виражених представників.

За ступенем спостереження і пізнання корпоративна культура буває експліцитною та імпліцитною. Експліцитна частина корпоративної культури

включає в себе матеріально виражену природу корпоративної культури, тобто її матеріальні ознаки. Імпліцитна частина корпоративної культури - це невидимі ознаки, такі як принципи, місія, цінності.

За ступенем ринковості корпоративна культура буває ринковою та неринковою. Ринкова корпоративна культура – це культура, яку можна купити-продати (торгова марка тощо). Неринкова корпоративна культура – це культура, яку неможливо продати іншій компанії (спосіб прийняття рішень, поведінка працівників).

За ознакою формування цілей корпоративна культура буває інструментальною та термінальною. Інструментальна корпоративна культура включає в себе технології, методики. Термінальна корпоративна культура включає в себе (комфорт, стабільність тощо).

За ступенем професійної замкнутості корпоративна культура буває деструктивною та конструктивною.

За динамікою організаційних змін корпоративна культура буває революційною та еволюційною.

За ступенем організаційної міцності корпоративна культура буває негнучка та гнучка.

За рівнем вивчення корпоративна культура буває суб'єктивною та об'єктивною.

За метою створення корпоративна культура буває стабілізаційною та розвиваючою.

За ступенем розвитку корпоративна культура буває розвиненою, нерозвиненою, зародковою.

За психологію поведінки корпоративна культура буває культурою станів та культурою дії.

За структурною побудовою корпоративна культура буває цілісною та хаотичною.

За ступенем адаптації корпоративна культура бувають гнучкою та жорсткою.

За дієвою силою корпоративна культура буває стимуляційною, гальмівною, нейтральною.

За ознакою переважаючого стилю управління організацією корпоративна культура буває авторитарною, ліберальною, демократичною.

За рівнем стабільності корпоративна культура буває стабільна та нестабільна.

За відношенням до цінностей компанії корпоративна культура буває інтегрована та дезінтегрована.

За відношенням до персоналу корпоративна культура буває особистісно-орієнтовною та функціонально-орієнтованою.

Серед найбільш популярних типологій корпоративної культури ми зібрали найбільш значущі і представимо їх нижче. Отже, першою в нашому списку буде типологія Харрісона Трайса [9], який виділяє такі типи корпоративної культури:

1. Корпоративна культура, яка орієнтована на владу. Для цієї культури важливою є особистість, а лише потім професійні знання та компетенції.

2. Корпоративна культура, яка орієнтована на завдання. Ця культура опирається на компетентності та експертні знання.

3. Корпоративна культура, що орієнтована на роль. Для цієї культури важливою є законність всіх процесів, які відбуваються в організації.

4. Корпоративна культура, яка орієнтована на людей. Для цієї культури притаманно знижувати рівень управлінського контролю та давати працівникам багато свободи та автономності в їхній роботі.

Уільямсон, Добсон, Уолтер, Харісон Р. [1, с. 30] теж поділяють корпоративну культуру на такі типи як:

1. Корпоративна культура з орієнтацією на роль;
2. Корпоративна культура з орієнтацією на завдання;
3. Корпоративна культура з орієнтацією на владу;
4. Корпоративна культура з орієнтацією на людей.

Згідно типології Дж. Зонненфельда [27], корпоративна культура буває як:

1. Бейсбольна команда. Для цього типу корпоративної культури характерні такі особливості, як: велика автономність в діях співробітників, великі можливості для ініціативи та творчості, невеликі колективи з фахівцями високого класу, молоді компанії з невеликою кількістю працівників.

2. Клубна культура. Цей тип корпоративної культури визначають такі особливості, як: важливість приналежності до групи, висока оцінка вірності керівництву та цінностям компанії, особливі права та преференції для працівників з великим стажем роботи в компанії.

3. Академічна культура. Для цього типу корпоративної культури притаманні такі особливості, як: висока стабільність в діяльності організації, можливості поступового кар'єрного зростання, сталий розвиток навичок та вмій працівників, найм фахівців вузького профілю з метою довгострокового працевлаштування.

4. Оборонна культура. Цей тип культури ще називають "фортецею". В компаніях з подібною культурою можна зустріти такі особливості, як: невизначеність щодо майбутнього організації, часті зміни в діяльності компанії через різкі зміни зовнішнього середовища, невпевненість робітників щодо свого місця роботи та подальшої перспективи.

Вчені Кріс Кован і Дон Бек [25] у своїх працях описують 6 типів корпоративної культури:

Перший тип корпоративної культури – це приналежність. В умовах даної корпоративної культури колектив організації є свого роду сім'єю, де кожен працівник відчуває себе частинкою цілого. Керівництво такої компанії працює над тим, щоб створити максимально комфортні умови праці та сприятливий клімат для своїх співробітників.

Другий тип корпоративної культури – це регламент. Для цієї корпоративної культури дуже важливі є утверджені норми та правила, які прописані у всіх базових документах компанії. Надмірна формалізованість даної корпоративної культури може бути недоліком, коли рішення потрібно приймати швидко та оперативно.

Третій тип корпоративної культури – це домінування. Якщо така корпоративна культура панує на підприємстві, то в компанії найважливі фактори – це влада і позиція лідера.

Четвертий тип корпоративної культури – це згода. Для даного типу корпоративної культури притаманні такі ознаки як співпраця, синергія, відкритість та бажання знайти рішення, які будуть важливі для всіх.

П'ятий тип корпоративної культури – це успіх. Для компанії з вищезазначеною корпоративною культурою важливий результат у всіх сенсах цього слова. Все повинно працювати на результат і не важливо хто і скільки працює на підприємстві.

Шостий тип корпоративної культури – це синтез. В такій організації корпоративна культура поєднує і професіоналізм і здатність творчо підходити до вирішення різного роду проблем та викликів, які виникають.

Дуже цікавою є типологія Чарльза Хенді [23], який виділяє 4 типи корпоративних культур:

1. Перший тип - це культура ролі. Це корпоративна культура, де є чіткий розподіл ролей згідно посадових інструкцій. Співробітники в такій організації не займаються творчістю, а чітко дотримуються і виконують ті завдання, які окреслені їхньою посадою та сферою відповідальності.

2. Другий тип – це культура особистості. Це корпоративна культура, яка вітає особисті якості і цінує в першу чергу сміливість, творчість, ініціативу, бажання мислити нестереотипно.

3. Третій вид – це культура завдання. Це корпоративна культура, де все крутиться навколо виконання та реалізації певних завдань, що стоять перед керівництвом та колективом організації. Працівники в такій культурі мають певну автономію, але саме результати та досягнення будуть визначати оцінку та перспективу кожного співробітника в такій компанії.

4. Четвертий вид – це культура влади. Це корпоративна культура, де все будується на особі керівника і його розумінні як має існувати та рухатись

організація. Це культура чіткого управління та жорстких підходів до реалізації цілей та завдань компанії.

Науковці А. Кеннеді та Т. Діл [31] зазначають, що у «кожній компанії є своя особлива корпоративна культура». Однак вони виділили 4 основні типи, які будуть представлені нижче:

Перший тип – це культура задоволення. Як правило, в таких організаціях люди працюють в задоволення. Вони мають можливості швидко побачити результати своєї діяльності. Компанія максимально стимулює своїх працівників досягати більше, проводить різного роду акції для заохочення, наприклад «Кращий співробітник тижня, місяця тощо..».

Другий тип – це культура сміливості або твердих хлопців. Для таких організацій притаманні високі ризики, тому працівники мають бути готові до роботи в постійному стресі та додаткових навантаженнях. Управлінні рішення тут приймаються часто в умовах постійних викликів та змін. Цілі організації досягаються не командною роботою, а кожним індивідуально.

Третій тип – це культура процесу. Відповідно до назви така корпоративна культура окреслює свою суть через важливість процесів в організації. Це в більшості характерно для державних структур та компаній, які мають більш регламентований формат діяльності та роботи. Ризики тут значно менші, але й оптимізація робочих процесів теж відбувається значно повільніше.

Четвертий тип – це культура лояльності або відданості “Будь за свою компанію до кінця”. Для таких компаній притаманні такі особливості, як високий ступінь ризику, довгострокова співпраця, готовність працювати більше, результати бувають не такими швидкими, якби хотілося тощо.

Інші спеціалісти, які вивчали питання корпоративної культури (Кім С. Камерон і Роберт Е. Куїнн [22]), вказують на наявність наступних типів корпоративної культури залежно від її особливостей:

1. Ієрархічна корпоративна культура. Це такий тип корпоративної культури, для якої важливими є такі фактори як структура організації, чітко прописані

норми та цінності організації, чітка регламентованість всіх процесів, стабільність, суворе дотримання всіх правил та інструкцій.

2.Кланова корпоративна культура. Це такий тип корпоративної культури, коли організація дуже високо цінує кожного свого співробітника, максимально сприяє розкриттю його потенціалу в команді, створює всі умови для того, щоб кожен у колективі почував себе захищеним та в безпеці.

3.Ринкова корпоративна культура. Це такий тип корпоративної культури, для якої є характерно максимально досягати поставлені керівництвом завдання, показувати високі фінансові результати, постійно зміцнювати ринкову позицію серед конкурентів, створювати всі умови для стабільного діяльності компанії.

4.Адхократична корпоративна культура. Це такий тип корпоративної культури, коли компанія працює в умовах різних кризових явищ, тому змушена оперативно реагувати і шукати вирішення проблем без особливо довгих і повільних процедур. Ця культура притаманна для високотехнологічних динамічних молодих компаній, які не бояться ризиків і проблем в умовах невизначеності.

Акофф Р. визначає наступні типи корпоративної культури [1, с. 28]:

1. Корпоративна.
2. Консультативна.
3. Партизанська.
4. Підприємницька.

Бурке М. виділяє значно більше типів корпоративної культури, зокрема [1, с. 28]:

1. «Ліана». Це корпоративна культура, в якій кожен працівник мотивований на максимальну роботу без постійного нагляду керівництва.

2. «Кочівна орхідея». Цей тип культури характерний для організацій, які постійно мігрують на ринку та змінюють свою структуру.

3. «Косяк риб». Для даної корпоративної культури типовим є висока маневреність, здатність швидко орієнтуватись на ринку, швидка адаптація до змін зовнішнього середовища.

4. «Город». Це корпоративна культура організації, яка бажає зберегти свої позиції на ринку, без особливої мотивації.

5. «Оранжерея». Цей тип корпоративної культури присутній в бюрократичних організаціях, які не спішать змінюватись.

6. «Збирачі колосків». Це корпоративна культура невеликих організацій, які не ставлять амбітних цілей і є дуже інертними на ринку.

7. «Французький сад». Корпоративна культура великих організацій, де працівник є просто механізмом у великій системі.

8. «Великі плантації». Для цього типу корпоративної культури є характерні такі фактори, як : висока мотивація, складна система управління, швидка адаптація до ринкових змін тощо.

Хофштеде Г. описує наступну типологію корпоративної культури [1, с. 29]:

1. Чоловіча корпоративна культура.
2. Жіноча корпоративна культура.
3. Корпоративна культура з низьким рівнем уникання невизначеностей.
4. Корпоративна культура з високим рівнем уникання невизначеностей.
5. Корпоративна культура з низьким рівнем дистанції влади.
6. Корпоративна культура з високим рівнем дистанції влади.
7. Індивідуалістична корпоративна культура.
8. Колективістська корпоративна культура.

Константин Л. вважає, типологію корпоративної культури можна розбити на [1, с.30]:

1. Модель «відкритої організації».
2. Модель «закритої організації».
3. Модель «випадкової організації».
4. Модель «синхронної організації».

Шейн Е. розділяє корпоративну культуру на такі типи [20, с. 30] :

1. Корпоративна культура влади.
2. Корпоративна культура ролі.
3. Корпоративна культура досягнень.

4. Корпоративна культура підтримки.

Коул Д. вважає, що корпоративна культура буває наступною [1, с. 30]:

1. Бюрократична корпоративна культура.
2. Органічна корпоративна культура.
3. Підприємницька корпоративна культура.
4. Партиципативна корпоративна культура.

За Погорадзе А. типологія корпоративної культури включає [1, с. 31]:

1. Культура управління.
2. Культура міжособистісних стосунків.
3. Культура засобів праці й трудового процесу.
4. Культура праці.

Вілдавський А. вважає що корпоративну культуру можна поділити на [1, с. 31]:

1. Змагальну (індивідуалістичну) корпоративну культуру.
2. Егалітарну корпоративну культуру.
3. Ієрархічну (колективістську) корпоративну культуру.

Пригожин А. взагалі визначає, що є 2 типи корпоративної культури [1, с.31]:

1. Горизонтальна або російська зі слабкою децентралізацією влади.
2. Вертикальна або західна з сильною децентралізацією влади.

Всі вище згадані види і типи корпоративної культури мають свої особливості. І вони можуть як сприяти ефективності та розвитку компанії так і негативно впливати на її діяльність. Все буде залежати від того які цінності та завдання, ставить перед собою менеджмент організації. Керівництво повинно створити всі передумови для вибору, формування та розвитку саме такого типу корпоративної культури, яка буде стимулювати та мотивувати колектив до руху в напрямку, що окреслює місія та цілі організації.

1.3. Методичні підходи до управління корпоративною культурою підприємства в умовах нестабільного середовища

Значення корпоративної культури у процесі розвитку та функціонування будь-якої організації є дуже важливим. Корпоративна культура допомагає визначити багато ключових параметрів діяльності компанії і закласти основу її успіху. Так, зокрема корпоративна культура є вагомим інструментом мотивування колективу, інформування співробітників відносно цілей, завдань та місії компанії тощо, об'єднання працівників в одну монолітну команду тощо.

Дергачова В. зауважує, що «саме розвиток корпоративної культури і відповідне управління нею створюють умови для формування корпоративної ідентичності працівників і більш ефективного використання кадрів» [8].

Більше того, Небилиця О.А. стверджує, що «саме рівень корпоративної культури визначає, наскільки ефективною є система управління в компанії» [29].

Відповідно правильне управління корпоративною культурою є дуже важливим для того, щоб цей інструмент був дієвим, ефективним, а не хаотично і бездумно застосованим в організаційному житті компанії. Тому природньо, що корпоративною культурою слід управляти і правильно формувати відповідно до завдань та місії компанії.

Ведучи мову про методичні підходи, які використовують для управління корпоративною культурою слід зауважити, що серед різних підходів, ми виокремили такі основні, як: раціонально-прагматичний, феноменологічний та системний підходи.

Перший підхід, раціонально-прагматичний, вивчає корпоративну культуру з точки зору певного атрибута чи властивості організації, яка є відносно змінним елементом, тобто піддається прямому управлінню за допомогою різних технологій тощо. Прихильники такого підходу стверджують, що корпоративною культурою можна і потрібно управляти безпосередньо, коригувати чи змінювати ті чи інші її складові шляхом прямого впливу. і Роль лідера в цьому підході грає велике значення, оскільки від керівництва буде напряду залежати всі інновації,

впровадження, зміни, які будуть відбуватися в компанії і напряду будуть стосуватися і впливати на формування та розвиток корпоративної культури. Серед представників цього підходу є такі відомі вчені, як: Том Пітерс [32], Роберт Уотерман [32], Кім С. Камерон [28], Роберт Е. Квінн [28] та інші.

З точки зору іншого підходу феноменологічного, корпоративна культура є не якоюсь властивістю організації, а тим, чим організація є насправді тобто її сутністю та внутрішньою природою. Відповідно до цього підходу управляти корпоративною культурою можна лише опосередковано і прямий вплив з боку менеджменту організації неможливий. В даному випадку саме корпоративна культура організації визначає стиль управління та характер лідерства в компанії. В контексті положень феноменологічного підходу формування, розвиток, будь-які зміни в системі управління корпоративною культурою організації є досить тривалими і потребують з боку управляючого персоналу серйозної рефлексії та осмислення стосовно специфіки компанії та її діяльності. Таким чином, представники цього підходу стверджують, що саме індивід є носієм цінностей та уявлень, і правила поведінки в компанії виробляються ним в процесі роботи самостійно, а не через пряме нав'язування. Тому корпоративна культура в даному випадку є певним соціальним клеєм, який сприяє цілісності організації та слугує механізмом для визначення образу організації, підвищенню свідомості серед співробітників, встановленню системи пріоритетів в компанії, визначенню інструментів контролю тощо. Серед прихильників цього підходу є такі відомі науковці, як: П.Бергер [21], Т.Лукман [21], С.Роббінс [29] та інші.

Згідно системного підходу, який на думку визнаних вітчизняних вчених є найбільш доречним, управління корпоративною культурою підприємства повинно базуватися на об'єднанні суб'єктів управління компанії з їх оточенням, охоплюючи внутрішні процеси, інструменти управління, цілі та стратегію розвитку компанії [10, с. 82]. Застосування системного підходу дає змогу включити управління корпоративною культурою як важливої складової в загальну концепцію управління підприємством та його діяльністю.

Проаналізувавши основні вищенаведені підходи слід зауважити, що вони не суперечать, а доповнюють один одного, оскільки допомагають досліджувати один і той самий феномен (корпоративну культуру) з різних сторін. Перший підхід (раціонально-прагматичний) вивчає управління корпоративною культурою як управління певним продуктом діяльності тої чи компанії або підприємства, другий підхід (феноменологічний) розглядає управління корпоративною культурою як управління основою розвитку та формування всієї організації; третій підхід (системний) дає можливість дослідити управління корпоративною культурою як елементу загальної стратегії розвитку та управління підприємством.

Для проведення діагностики управління корпоративною культурою сучасного підприємства слід дотримуватися основних етапів діагностики з метою отримання достовірних та системних даних відносно предмету аналізу. Нижче представлено рекомендований порядок послідовності діагностики згідно кожного з основних етапів на рисунку 1.2.

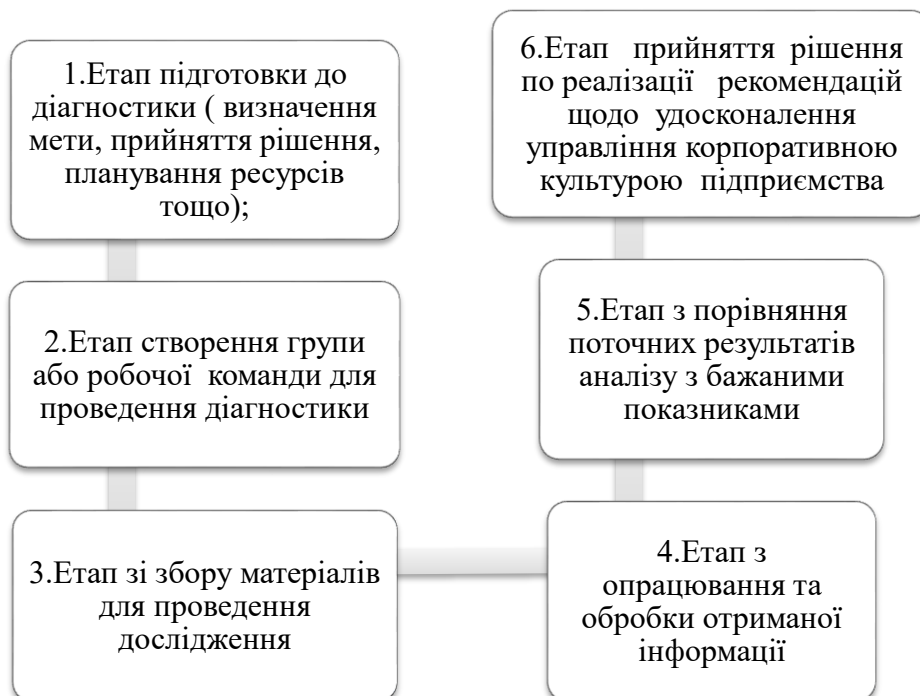


Рисунок 1.2. Послідовність етапів з проведення діагностики управління корпоративною культурою підприємства

Джерело: побудовано автором

Процес діагностики корпоративної культури сучасного підприємства доцільно почати з підготовчого етапу, етапу, на якому приймається рішення про проведення діагностичного дослідження та визначення цілей діагностики. На цьому етапі, потрібно окреслити цілі, які потрібно досягти в процесі діагностики корпоративної культури підприємства, спланувати ресурси, бюджет, часові рамки для проведення діагностики. Без цього етапу діагностика корпоративної культури підприємства буде не продуктивною і хаотичною.

На наступному етапі потрібно сформувати робочу групу, яка буде займатись безпосередньо діагностикою корпоративної культури підприємства та збирати необхідний матеріал для подальшого аналізу. Важливо, щоб ця група включала представника з відділу по роботі з персоналом компанії, менеджерів середньої ланки, представника з вищої ланки управління, зовнішніх експертів, які неупереджено зможуть оцінити стан розвитку та управління корпоративною культурою підприємства.

Далі потрібно зібрати матеріали для аналізу стану корпоративної культури та як відбувається управління корпоративною культурою компанії. Важливо перевірити чи взагалі підприємство має корпоративну культуру. Тобто вивчити реальний поточний стан корпоративної культури підприємства за допомогою існуючих інформаційних джерел. Для цього можна використати такі методи, як: спостереження, вивчення документів, анкетування тощо. Варто зазначити, що сьогодні керівництво багатьох українських організацій не вбачає потреби у наявності сильної корпоративної культури. Лише частина менеджерів окремих компаній зацікавлена та хоче розвивати власну корпоративну культуру. Відповідно потрібно дослідити чи підприємство, яке діагностують, має певні задекларовані цінності, місію, норми, символи, традиції, способи передачі принципів та цінностей персоналу тощо. На цьому етапі дуже важливо визначити, що потрібно зробити, що змінити в управлінні корпоративною культурою компанії, щоб досягти той бажаний рівень розвитку та сформованості корпоративної культури підприємства, яка буде його конкурентною перевагою, а не просто формальністю.

На останньому етапі з діагностики управління корпоративною культурою підприємства потрібно прийняти управлінське рішення щодо впровадження рекомендацій, які були ухвалені в результаті проведеного дослідження та виявлення слабких місць в корпоративній культурі досліджуваного підприємства. Слід відмітити важливість того, щоб рішення з реалізації рекомендацій по удосконаленню корпоративної культури компанії ґрунтувалось на принципах системності, оптимальності, відповідальності, вимірюваності, своєчасності тощо.

Таким чином, діагностика особливостей управління корпоративною культурою сучасного підприємства є важливою складовою загальної бізнес-діагностики підприємства. Дані, отримані в результаті проведення такого діагностичного дослідження, будуть дуже актуальними для формування відповідної стратегії з ефективного управління корпоративною культурою компанії, для зміцнення її корпоративного духу та покращення продуктивності.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНЮВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТОВ «СФГ // ЗОЛОТА НИВА //» В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО СЕРЕДОВИЩА

2.1. Тенденції розвитку корпоративної культури підприємств в умовах нестабільного середовища

Управління корпоративною культурою сучасного підприємства є комплексним процесом, що включає в себе управління та цілеспрямований вплив на формування, розвиток та підтримку корпоративної культури компанії. Цей процес складається зі стратегії, політик, певних практик та інструментів, що використовуються для формування та зміцнення корпоративної культури підприємства.

Дослідження, проведені на українських підприємствах щодо корпоративної культури та її аспектів, показали таке: 44% опитаних вважають, що корпоративні цінності створюються керівниками компаній; 16% переконані, що корпоративна культура виникає спонтанно; 40% респондентів зазначили, що їхні підприємства взагалі не мають корпоративної культури. Більшість учасників опитування (55%) заявили, що на підприємствах цінності та правила часто нав'язуються. При цьому, для 83% працівників задекларовані цінності повністю або частково відповідають реальності, тоді як 17% вважають їх недоречними для компанії.

Щодо співвідношення особистих цінностей із принципами корпоративної культури, 37% респондентів зазначили їх повний збіг, 12% відзначили суттєві розбіжності, а 51% вважають, що ці цінності лише частково узгоджуються. Результати також свідчать про те, що корпоративна культура на українських підприємствах має потенціал для розвитку, і цей напрям потребує активної підтримки. Варто зазначити, що 23% опитаних не бачать зв'язку між фінансовим успіхом організації та корпоративною культурою, 35% вважають, що цей зв'язок є лише частковим, і лише 43% респондентів вважають його очевидним. Окрім

того, невідповідність між особистими та корпоративними цінностями створює перешкоди для ефективної співпраці та досягнення високої результативності компанії [33; 34; 35].

Усі ці дані свідчать, що стан розвитку корпоративної культури прямо пов'язаний із загальним рівнем розвитку підприємств. Тому надзвичайно важливо вивчити умови й середовище, в яких формується корпоративна культура на промислових підприємствах, а також оцінити її вплив на результати їхньої діяльності.

Дослідимо умови розвитку корпоративної культури сільськогосподарських підприємств (рис. 2.1).

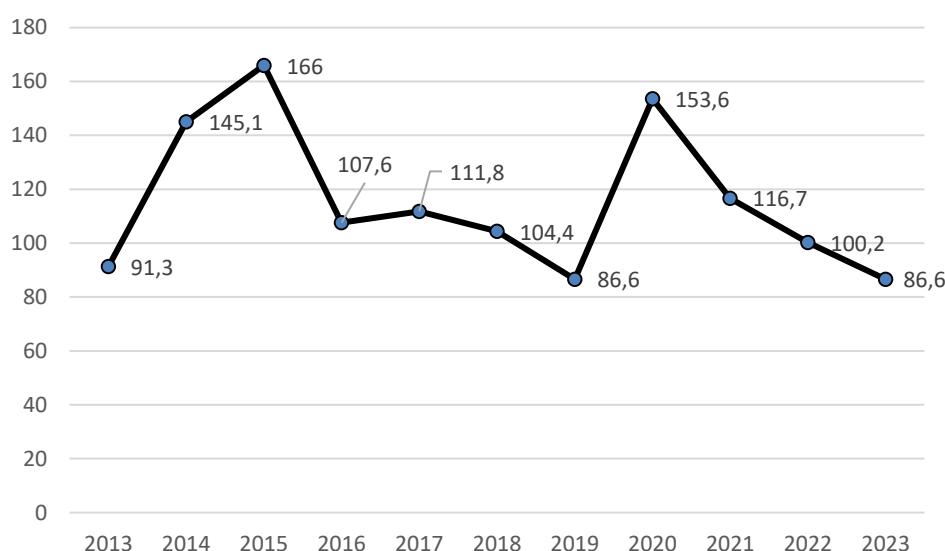


Рисунок 2.1. Індекс цін реалізації сільськогосподарської продукції в Україні у 2013–2023 роках, %

Джерело: побудовано автором за [36; 37]

З даних рисунку 2.1 можна зробити висновок, що індекс цін реалізації сільськогосподарської продукції у 2013 році складала 91,3%, а у 2023 році 86,6%. Можна зазначити. Що спостерігався пік зростання індексу цін реалізації сільськогосподарської продукції у 2015 році до 166 %, у 2020 році до 153,6%. Пік спаду індексу цін реалізації сільськогосподарської продукції припадав на 2013 рік, 2019 рік (86,6%) та на 2023 рік (86%).

Визначимо індекс цін реалізації сільськогосподарської продукції за категоріями (рис. 2.2).

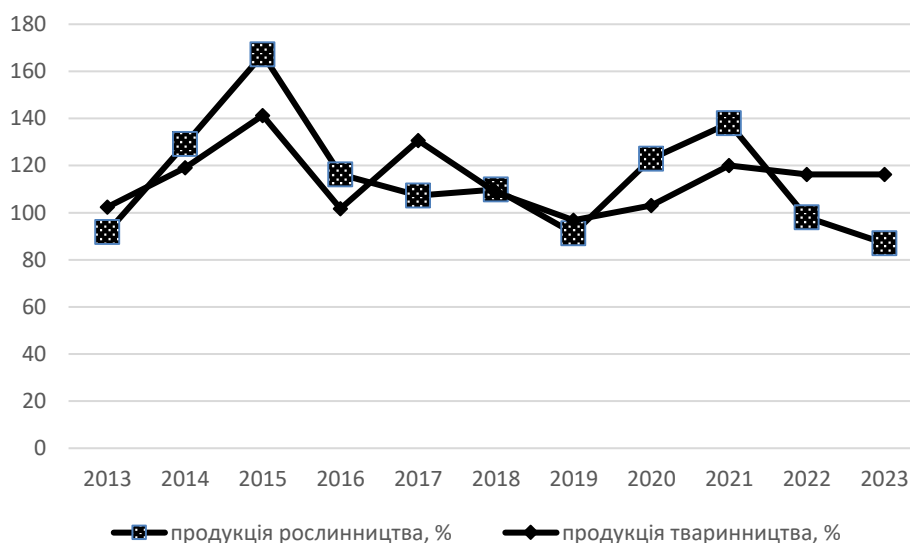


Рисунок 2.2. Індекс цін реалізації сільськогосподарської продукції в Україні у 2013–2023 роках за категоріями, %

Джерело: побудовано автором за [36; 37]

З даних рисунку 2.2 можна зробити висновок, що індекс цін реалізації продукції рослинництва зростав на більшу величину проти індексу цін реалізації продукції тваринництва у 2013–2016 роки, 2020–2021 роки. В інші періоди був більший ріст індексу цін реалізації продукції тваринництва проти індекс цін реалізації продукції рослинництва.

До початку війни сільське господарство України демонструвало «одні з найвищих темпів зростання серед усіх секторів економіки, збільшуючись на 5-6% щороку. Його внесок у ВВП становив 10,9%, а до 2021 року галузь забезпечувала зайнятість для 17% працездатного населення країни» [39].

В Україні «агробізнес оперує 53,9% орних земель і відповідає за 54,5% загального обсягу сільськогосподарської продукції, здебільшого зосереджуючись на вирощуванні зернових та олійних культур для експорту. Решту, 46,1% сільськогосподарського виробництва, забезпечують малі та середні сімейні фермерські господарства разом із особистими селянськими подвір'ями. Ці господарства обробляють 45,5% земель і займаються

виращуванням картоплі, овочів, фруктів, зернових, а також виробництвом молочних і м'ясних продуктів, переважно для власного споживання або реалізації на внутрішніх ринках» [39].

«Російське повномасштабне вторгнення в Україну 24 лютого 2022 року серйозно вплинуло на виробництво та торгівлю продовольством, поставивши під загрозу продовольчу безпеку як України, так і світу. Цілеспрямовані дії російських військових, зокрема обстріли сільськогосподарських об'єктів та інфраструктури, замінування і підпали сільгоспугідь у зонах активних бойових дій, п'ятимісячна блокада чорноморських портів (знову введена в липні 2023 року) та руйнування дамби Каховської ГЕС, значно ускладнили діяльність аграрного сектору України. Хоча експортно орієнтований агробізнес зазнав найбільших втрат, особливо на початковому етапі війни, сімейні фермерські господарства та дрібні селянські підприємства змогли адаптуватися до складних умов, продовжуючи постачати продовольство для українського населення та армії» [39].

На сьогодні в Україні діють «близько 15600 аграрних підприємств, які управляють 53,9% (або 18 млн га) орних земель, орендованих у сільського населення. Близько 40% цих підприємств входять до складу агрохолдингів, які є найбільшими користувачами земельних ресурсів країни. Десять найбільших агрохолдингів контролюють 2,6 млн га сільськогосподарських земель, що становить приблизно 8% від загальної площі орних угідь України. Сукупний земельний фонд найбільших аграрних холдингів сягає близько 500 тис. гектарів» [38].

Фінансування агрохолдингів в Україні здійснюється з різних джерел. Частина з них розвивалася за рахунок внутрішніх капіталовкладень, особливо на початкових етапах, тоді як інші є підрозділами транснаціональних корпорацій. Деякі українські агрохолдинги отримали кошти через публічне розміщення своїх акцій на міжнародних фондових біржах, а також завдяки підтримці міжнародних фінансових установ, таких як Європейський банк реконструкції та розвитку та Міжнародна фінансова корпорація.

Хоча агрохолдинги значно інвестували у фінансову прозорість, стратегічний розвиток, соціальну відповідальність і взаємодію з різними зацікавленими сторонами, їхня репутація в Україні постраждала через кілька резонансних корупційних скандалів. Прикладом таких інцидентів є ситуації з компаніями «Укрлендфармінг» та «Мрія», які залишили негативний слід на іміджі цих великих аграрних компаній.

У табл. 2.1 подамо динаміку експорту продукції сільського господарства за кордон.

Таблиця 2.1. – Динаміка експорту продукції сільського господарства за кордон, млн дол. США

Показник	Рік				Структура, %				2022/2019	
	2019	2020	2021	2022	2019	2020	2021	2022	Абс.	Відн., %
Всього	22146	22200	27710	23541	100	100	100	100	1395	6,30
ЄС-27, з них:	7035	6145	7674	13002	31,77	27,68	27,69	55,23	5967	84,82
молоко та молочні продукти, яйця птиці; натуральний мед	117	140	150	263	0,53	0,63	0,54	1,12	146	124,79
зернові культури	2493	1671	1935	5190	11,26	7,53	6,98	22,05	2697	108,18
насіння і плоди олійних рослин	1526	1145	1479	3017	6,89	5,16	5,34	12,82	1491	97,71
жири та олії тваринного або рослинного походження	1464	1746	2363	3332	6,61	7,86	8,53	14,15	1868	127,60
Близький Схід	3895	3543	4935	3907	17,59	15,96	17,81	16,60	12	0,31
Східна Азія	2361	4011	4719	2150	10,66	18,07	17,03	9,13	-211	-8,94
Африка	3294	2924	3658	1617	14,87	13,17	13,20	6,87	-1677	-50,91
Південна Азія	2038	2183	2889	1035	9,20	9,83	10,43	4,40	-1003	-49,21
СНД	1433	1299	1368	781	6,47	5,85	4,94	3,32	-652	-45,50
Південно-Східна Азія	1169	1174	1205	316	5,28	5,29	4,35	1,34	-853	-72,97
Європа крім ЄС-27	564	639	861	457	2,55	2,88	3,11	1,94	-107	-18,97
Північна Америка	172	135	239	209	0,78	0,61	0,86	0,89	37	21,51
Південна Америка	58	53	50	16	0,26	0,24	0,18	0,07	-42	-72,41
Австралія і Океанія	32	31	35	14	0,14	0,14	0,13	0,06	-18	-56,25
Інші	96	62	78	36	0,43	0,28	0,28	0,15	-60	-62,50

Джерело: побудовано автором за [39]

З даних таблиці 2.1 можна зробити висновок, що найбільше експортували сільськогосподарської продукції до країн ЄС-27, друге місце до Близького Сходу

та Африки. Проте у 2022 році цей показник зменшився до Африки та Близького Сходу, але зріс до країн ЄС-27. Найбільше до країн ЄС-27 експортували зернових культур, жирів та олії тваринного або рослинного походження. У 2022 році проти 2019 року зменшився експорт до Східної Азії, Африки, Південної Азії, СНД, Південно-Східної Азії, Європи крім ЄС-27, Південної Америки, Австралії та Океанії, інших країн. До країн ЄС-27, Близького Сходу та Північної Америки зріс експорт сільськогосподарської продукції.

2.2. Аналіз факторів та цінностей корпоративної культури ТОВ «СФГ // Золота Нива //» в умовах нестабільного середовища

Формування, розвиток та управління корпоративною культурою будь-якого підприємства чи компанії піддається прямому чи опосередкованому впливу, оскільки підприємство взаємодіє із внутрішнім та зовнішнім бізнес-середовищами. Ряд різних чинників або факторів мають безпосередній або опосередкований вплив як на діяльність самого підприємства так і на його корпоративну культуру безпосередньо. Дослідники [20] виділяють різні зовнішньоорганізаційні фактори, які впливають на діяльність підприємства (міжнародні, національні, галузеві, глобальні катастрофи тощо), та внутрішньоорганізаційні (управлінські, виробничо-технологічні, маркетингово-збутові, фінансові тощо) фактори впливу [20]. Слід відзначити, що всі ці фактори більшою або меншою мірою впливають на якість управління корпоративною культурою підприємства теж. Однак серед великого різноманіття факторів впливу, ми хотіли б більше детально зупинитись на тих, які найбільше, на нашу думку, впливають на формування, розвиток та управління корпоративною культурою сучасного досліджуваного підприємства в умовах дуже нестабільного середовища сьогодення. На нашу думку, слід виділити такі основні групи факторів впливу. Визначаючи першу групу факторів, факторів зовнішнього середовища, потрібно зазначити, що політична та економічна ситуації, які

склались в країні в останній час, мають значний вплив на формування та розвиток сучасного підприємства, та його корпоративну культуру в тому числі. Сьогодні в Україні йде повномасштабна війна і це не може не впливати на бізнес та ринкову діяльність, оскільки політична та економічна кризи як наслідок війни створюють додаткові труднощі для ведення бізнесу.

Таблиця 2.2. – Основні групи факторів впливу на управління корпоративною культурою підприємства

Назва групи факторів	Фактори, які входять до групи
Група факторів зовнішнього середовища	-політична ситуація в країні; -економічна ситуація в країні; -катастрофи; -стан ринку країни, -конкуренція; -криміногенна ситуація; -демографічна ситуація; -державне регулювання тощо.
Група загальних факторів	-тип бізнесу, до якого відноситься підприємство; -стадія життєвого циклу підприємства; -сфера діяльності підприємства.
Група факторів внутрішнього середовища	-особистість керівника; -стиль лідерства; -якість управління персоналом; -наявність стратегії розвитку підприємства; -система засобів внутрішньої комунікації на підприємстві; -ставлення співробітників до цінностей компанії.

Джерело: побудовано автором

Багато підприємств України змушені адаптуватись та виживати в умовах війни, оскільки втрачені канали збуту продукції, багато працівників змушені переїхати в інші більш безпечні місця та локації, через постійні повітряні тривоги та відключення світла багато підприємств працюють частково, а персонал дистанційно, багатьох працівників мобілізували на війну, тому в компаніях брак кадрів тощо. Війна створила багато додаткових викликів для ведення господарської діяльності в Україні. Управляти компанією або підприємством в умовах тотальної невизначеності – це просто подвиг, який часто граничить на межі з героїзмом. Відповідно корпоративна культура будь-якого українського підприємства в умовах воєнного сьогодення зазнає неймовірного впливу, який

формує її в рамках реальності, що навколо. Цей вплив більшою мірою робить управління корпоративною культурою непростю задачею, оскільки формування та розвиток корпоративної культури в контексті існуючої політичної та економічної ситуації є процесом постійної адаптації та збереження цінностей, принципів та місії компанії в умовах постійної кризи. В такому розрізі корпоративна культура компанії має бути дуже гнучкою, здатною швидко реагувати на зовнішні зміни і водночас гуртувати та берегти колектив компанії навколо місії та основних цінностей підприємства. Саме чітке розуміння місії компанії, її цінностей та надійне положення в бізнес-середовищі допомагають долати труднощі та рухатись вперед в умовах політичних та економічних криз. Тому в часи зовнішніх криз корпоративна культура досліджуваної компанії може стати тим стрижнем, який допоможе організації вистояти та перетворити проблеми на можливості, як говорить китайська народна мудрість.

Описуючи другу групу факторів, групу загальних факторів, які впливають на формування, розвиток та управління корпоративною культурою досліджуваного підприємства, потрібно зазначити, що тип бізнесу до якого відноситься підприємство, дуже впливає на особливості управління корпоративною культурою підприємства [15]. Так, зокрема для державних підприємств більш характерна чітко регламентована корпоративна культура, для приватних підприємств, власне до якого відноситься досліджуване підприємство, управління корпоративною культурою допускає певну свободу дій, гнучкість та творчість в межах стратегії розвитку та місії компанії [30]. Іншим важливим фактором в цій групі є фактор стадії життєвого циклу організації. На кожній зі стадій підприємство має свої особливості розвитку. Відповідно управління корпоративною культурою підприємства буде дещо відрізнятися на кожній зі стадій життєвого циклу підприємства. Так зокрема на стадії зародження, коли підприємство тільки формує свою місію та основні цінності, управління корпоративною культурою буде зосереджене на формуванні її як такої в організації. На стадії зростання підприємства управління корпоративною культурою сфокусоване в підтриманні та удосконаленні наявної

корпоративної стратегії. Досліджуване підприємство проходить стадію зростання, відповідно для нього зараз важливо розробити стратегію з покращення наявної корпоративної культури та закріплення її в практиці підприємства. Важливе місце займає в управлінні корпоративною культурою наступний фактор цієї групи, фактор сфери діяльності. Сфера діяльності організації буде теж визначати особливості розвитку та управління корпоративною культурою підприємства в контексті діяльності, в якій рухається компанія. До прикладу, якщо фірма працює на фінансовому ринку цінних паперів для них буде характерна зовсім інша корпоративна культура, а відповідно її управління нею, ніж компанія, яка займається будівельним бізнесом. Досліджуване підприємство працює в агросекторі, тому для нього характерні свої особливості управління корпоративною культурою, зокрема такі як: соціальна відповідальність, екологічність, єдність к команді, інновації тощо.

Характеризуючи останню групу факторів, які впливають на формування, розвиток та управління корпоративною культурою компанії, групу факторів внутрішнього середовища, слід зауважити, що ця група чинників є найбільш дотичною до корпоративної культури. Саме від факторів внутрішнього середовища найбільше буде залежати якість корпоративної культури підприємства та її управління. Як уже зазначалось вище, до цієї групи входять такі фактори, як: особистість керівника, стиль лідерства в компанії, якість управління персоналом компанії, наявність стратегії розвитку підприємства, система засобів внутрішньої комунікації на підприємстві, ставлення співробітників до цінностей компанії тощо. Всі розуміють, що від особистості керівника, від його світосприйняття та бачення буде залежати якою буде місія, цінності та принципи в компанії. Саме керівник відповідає за основні процеси, які відбуваються в діяльності підприємства. Від його ставлення та організованості буде залежати наскільки буде організованою, чіткою та вибудованою стратегічна лінія поведінки компанії в різних ситуаціях. Тому відповідно управління корпоративною культурою буде відбуватися методично та вивірено, якщо керівник любить порядок та має системне мислення. Далі слід

звернути увагу на фактор стилю лідерства в організації. Від стилю лідерства буде залежати тип корпоративної культури на підприємстві. Зокрема для авторитарного стилю лідерства буде притаманна авторитарна корпоративна культура, для ліберального стилю – ліберальна, для демократичного стилю – демократична корпоративна культура підприємства. Тому природно, що стиль лідерства буде відображати переважаючий характер управління корпоративною культурою – жорсткий, байдужий та колабораційний (заснований на співпраці). Наступний фактор з групи факторів внутрішнього середовища – це фактор наявності стратегії розвитку підприємства. Дуже важливо, щоб компанія або підприємство мало чітко прописану стратегію розвитку. Адже наявність стратегії в будь-якій справі – це ключ до успіху, а особливо в підприємницькій діяльності. На жаль, сьогодні в Україні є багато компаній та підприємств, які не мають чіткої стратегії розвитку, і навіть якщо вона і є, вона не прописана та ретельно не опрацьована. Відповідно наявність чітко сформованої стратегії допоможе ефективно управляти всіма процесами в компанії, а також управляти корпоративною культурою ефективно та злагоджено. Також окремо потрібно відмітити фактор якості управління персоналом. Корпоративна культура підприємства – це в першу чергу культура відносин на підприємстві. Тому дуже важливо, щоб кожен співробітник відчував себе захищеним та достойно поцінованим. Якщо управління людьми буде відбуватись через призму поваги, підтримки та турботи про кадри, управління корпоративною культурою буде легким та продуктивним процесом. Слід також виокремити фактор системи внутрішньої комунікації на підприємстві. Комунікація – це життя. Наявність добре продуманої системи внутрішніх каналів комунікації в компанії, які доповнюють одне одного, є запорукою успішного та процвітаючого підприємства. Без системи різних каналів або засобів внутрішньої комунікації управління компанією та корпоративною культурою зокрема буде утрудненим та гальмуватись через непорозуміння, відсутність чіткого обміну інформацією, невчасність донесення відомостей до персоналу, труднощі зі зв'язком, відсутність зворотної комунікації та фідбеку тощо. Також потрібно згадати про

такий фактор, як ставлення співробітників до цінностей та місії підприємства. Процес формування та становлення корпоративної культури будь-якого підприємства починається зі створення місії та системи цінностей підприємства, які є ядром корпоративної культури. Відповідно дуже важливо, що персонал компанії позитивно сприймає та з повагою відноситься до цінностей компанії. Інакше через відкритий чи навіть прихований спротив з боку співробітників управління корпоративною культурою буде неефективним та дуже поверхневим процесом, який не сприятиме підвищенню мотивації та продуктивності праці на підприємстві.

Слід зазначити, що науковці виділяють 2 основних шляхи формування та управління корпоративною культурою підприємства. Перший шлях – стихійний або некерований, коли корпоративна культура існує сама по собі під впливом різних процесів та чинників і ніхто не управляє нею свідомо. Інший шлях – науковий, коли для управління розвитком корпоративної культури підприємства застосовуються наукові методи та підходи [24]. Однак для успішного розвитку та функціонування підприємства дуже важливо, щоб управління розвитком корпоративної культури відбувалось свідомо та методично. Тому врахування всіх вищезазначених факторів, їх впливу допоможе правильно вибудувати стратегію цілеспрямованого управління корпоративною культурою досліджуваного підприємства, що і буде предметом досліджень у наступному розділі роботи.

У таблиці 2.3 подамо характеристику цінностей корпоративної культури на ТОВ «СФГ // Золота Нива //».

Таблиця 2.3 – Характеристика цінностей корпоративної культури на ТОВ «СФГ // Золота Нива //»

Цінності	Ідеологія	Джерело	Ключові слова
Високий рівень сервісу та увага до клієнтів. Чесність і прозорість у відносинах із партнерами. Відданість компанії та підтримка колективу. Професіоналізм, наполегливість і дотримання принципів. Ідеї, креативність та активність – фундамент успіху як окремого працівника, так і підприємства загалом. Турбота про життя, здоров'я та благополуччя. Згуртована команда, яка спільними зусиллями досягає визначених цілей.	Принципи, які визначають нашу роботу, і цінності, що лежать в основі нашої діяльності. Для нас корпоративна культура – це, насамперед, створення й підтримка сприятливої атмосфери у взаєминах із клієнтами та в команді	Кодекс етики та ділової поведінки	Клієнт Патріотизм Новаторство Здоров'я Команда

Джерело: побудовано автором

З даних таблиці 2.3 можна зробити висновок, що основні цінності корпоративної культури ТОВ «СФГ // Золота Нива //» базуються на клієнтоорієнтованому підході, наявності високого рівня обслуговування клієнтів, професіоналізму команди, патріотизму та інноваційної керівництва, здоровому способу життя.

Оцінимо стан корпоративної культури ТОВ «СФГ // Золота Нива //» за даними підприємства. Для цього сформуємо таблицю 2.4.

Таблиця 2.4 – Результати оцінювання корпоративної культури на ТОВ «СФГ // Золота Нива //»

Критерії характеристики	Дотримання критерію, +/-	Кількісний вираз важливості фактору, %
Наявність корпоративного кодексу	+	75
Наявність сайту підприємства	Сайт відсутній.	37
Назва сайту	https://opendatabot.ua/c/31120537	33
Зв'язок зі стейкхолдерами через web-ресурс	-	34
Управління якістю	+	85
Наявність бренду, логотипу	+	81
Історія, атрибути, ритуали, традиції	+	86
Цінності	+	98
Наявність звіту про соціальну відповідальність	-	44
Діючі системи управління якістю	+	45
Заходи з охорони праці	+	35
Антикорупційна політика	+	52
Наявність заборгованості заробітної плати	-	55
Наявність програм навчання і розвитку персоналу	+	34
Наявність програм з розвитку корпоративної культури	-	68

Джерело: побудовано автором

З даних табл. 2.4 можна зробити висновок, що корпоративна культура розвинута на середньому рівні. Середній відсоток важливості факторів по ТОВ «СФГ // Золота Нива //» складає 57,5 %.

2.3. Оцінювання впливу системи забезпечення управління корпоративною культурою на показники діяльності ТОВ «СФГ // Золота Нива //»

Селянське (Фермерське) Господарство // Золота Нива // було засноване в 2001 році. Підприємство розташоване в м. Ківерці у Волинській області, Україна. Дане господарство здійснює вирощування та переробку овочів, трав, зернових культур та є надійним постачальником сільськогосподарської продукції на ринку України. Метою ТОВ «СФГ // Золота Нива //» є виробництво натуральних сушених овочів та трав, забезпечення своїх клієнтів високоякісною продукцією, розвиток компанії та ефективність її роботи, удосконалення продуктивності сільськогосподарської діяльності завдяки застосуванню сучасного обладнання, впровадження цінностей здорового харчування в повсякденне життя громадян. Фермерське господарство самостійно працює над вибором видів своєї діяльності, асортиментом продукції, організацією вирощування, переробки та реалізації продуктів власного виробництва. Підприємство вільне у виборі партнерів для здійснення своєї господарської діяльності, умови якої закріплюються в договорах та не суперечать законам України.

За останні три роки підприємство переживає неабиякі труднощі у своїх господарській діяльності у зв'язку з повномасштабною війною в Україні. Війна спричинила проблеми на ринку сільськогосподарської продукції, втрату частини клієнтів, які розміщувались на окупованих територіях, втратою частини персоналу, що виїхав за кордон, подорожчання енергоресурсів, запчастин до техніки, мінеральних добрив тощо. Все це не могло не вплинути на стан та ефективність господарства. Однак навіть в таких умовах досліджуване підприємство продовжує працювати та сподіватись на краще, адаптуючись до нових умов ведення бізнесу в дуже нестабільному середовищі, яке принесла збройна агресія сусідньої країни.

Місією ТОВ «СФГ // Золота Нива //» є забезпечення високих стандартів продукції власного виробництва для впровадження високих стандартів у

харчування та здоров'я суспільства. Іншими словами якісна їжа – це довге і здорове життя.

Серед основних цілей фермерського господарства – постійне удосконалення процесів з виробництва власної продукції та покращення позиції компанії на ринку України.

ТОВ «СФГ // Золота Нива //» ставить перед собою наступні завдання в умовах, які склалися на ринку в останній час: забезпечити своїх клієнтів максимально якісним продуктом; постійно удосконалювати процеси з виробництва та переробки продукції; постійно розширяти асортимент продукції; зберегти та збільшити свою частку на ринку сільськогосподарської продукції; збільшити прибуток та ефективність компанії; постійно поліпшувати умови праці для співробітників; розвивати систему сталого розвитку та соціальної відповідальності компанії.

Дуже важливу роль в корпоративній культурі будь-якого підприємства займають цінності та принципи компанії, адже вони слугують певними орієнтирами, що є насправді важливим для організації. Ведучи мову про цінності досліджуваного господарства, слід зауважити, що корпоративними цінностями СФГ // Золота Нива // є наступні положення:

- високі стандарти якості власної продукції понад усе;
- використання сучасних технологій на виробництві;
- чесне партнерство або побудова відносин з клієнтами та партнерами на основі взаємної довіри та поваги;
- позитивне мислення або конструктивний підхід до вирішення проблем та викликів;
- соціальна відповідальність або відповідальність бізнесу перед суспільством;
- співробітники – це не просто робітники, а частина великої команди компанії.

Слід зауважити, що ТОВ «СФГ // Золота Нива //» у своїй практиці приділяє увагу дотриманню традицій, зокрема таких, як: святкування Різдва, Днів народження співробітників, ювілеїв та важливих для компанії дат.

Важливе місце в корпоративній культурі компанії займає стиль управління компанії та робоче середовище, в якому працює колектив. Варто сказати, що досліджуване господарство дотримується демократичного стилю управління, де враховуються думки співробітників, їхні рекомендації та побажання для поліпшення умов та робочої атмосфери серед персоналу підприємства. В побудові відносин на підприємстві корпоративна політика компанії спрямована на конструктивне вирішення різних конфліктів та непорозумінь. Кожен може помилитись, головне, щоб була повага та підтримка один одного.

Для аналізу корпоративної культури підприємства «СФГ // Золота Нива //» було застосовано такий метод як SWOT – аналіз. Він дасть змогу виділити сильні та слабкі сторони в корпоративній культурі досліджуваної компанії, також загрози та можливості їх подолання (табл. 2.5).

Таблиця 2.5. – SWOT – аналіз корпоративної культури
ТОВ «СФГ // Золота Нива //»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1	2
1. Демократичний стиль управління компанії та конструктивне лідерство. 2. Сприятлива атмосфера та комфортне робоче середовище. 3. Розуміння важливості постійного розвитку та удосконалення підприємства. 4. Наявність молодого та амбітного команди менеджерів в компанії. 5. Програма з мотивації та підтримки персоналу.	1. Слабка внутрішня комунікація. 2. Відсутність чіткої стратегії з розвитку та управління корпоративною культурою підприємства. 3. Недостатня кількість заходів з івент-менеджменту та тимбилдінгу на підприємстві. 4. Наявність непорозумінь та конфліктів серед співробітників. 5. Присутня плінність кадрів.

Продовження таблиці 2.5

1	2
Можливості	Загрози
1.Пошук нових інструментів з мотивації персоналу та підвищення продуктивності. 2.Впровадження системи з навчання, розвитку, адаптації та підвищення кваліфікації на підприємстві. 3.Застосування програм з ротації співробітників на інші підприємства. 4.Створення системи внутрішньої звітності та фідбеку в компанії. 5.Вдосконалення програми з івент-менеджменту на підприємстві. 6.Активне застосування тренінгів та заходів з тимблдіingu. 7.Активне використання засобів сучасних технологій для покращення комунікації на підприємства.	1.Зростання конкуренції на ринку сільськогосподарської продукції. 2.Відтік частини персоналу за кордон у зв'язку з війною та мобілізацією. 3.Втрата частини клієнтської бази у зв'язку з війною. 4.Подорожчання енергоресурсів, паливно-мастильних матеріалів, запчастин тощо. 5.Нестабільна політична ситуація в країні. 6.Економічна криза та зростання рівня інфляції в країні. 7.Підвищення рівня вимог до ведення господарської діяльності в країні.

Джерело: побудовано автором

Як видно з таблиці 2.5, корпоративна культура даного підприємства, незважаючи на наявність сильних сторін, потребує удосконалення системи управління корпоративною культурою компанії. Для покращення стану корпоративної культури досліджуваного підприємства можна скористатись досвідом інших успішних організацій, вивчити їхню корпоративну культуру та впровадити кращі аспекти досвіду у свою практичну діяльність.

Досліджуючи управління корпоративною культурою в компанії «СФГ // Золота Нива //», ми звернулися до методики концепції голландського соціолога та психолога Хофстеде Г. [26]. Він запропонував 4 ключові аспекти, за якими можна проаналізувати корпоративну культуру даного підприємства:

1. Дистанція влади;
2. Уникнення чи прийняття невизначеності;
3. Індивідуалізм чи колективізм;
4. Мужність чи жіночність.

Згідно першого критерію, дистанція влади буває великою або низькою. В досліджуваній нами компанії дистанція влади є низькою. Це означає, що керівництво відкрите до обговорення пропозицій збоку персоналу, заохочує

зворотній зв'язок та підтримує ідеї, які будуть сприяти розвитку та покращенню продуктивності підприємства. Працівники в свою чергу можуть відкрито сказати про свої проблеми та труднощі, які можуть виникати під час виконання поставлених завдань від менеджменту компанії.

За другим критерієм, компанія або намагається максимально уникати невизначеності, або навпаки йде на зустріч викликам та відкрита до змін та нововведень. В цілому, ТОВ «СФГ // Золота Нива //» можна охарактеризувати як компанію, яка приймає невизначеність та не боїться експериментувати, пробувати нові підходи та методи ведення господарської діяльності. Керівництво підтримує здорову ініціативу та сприяє впровадженню інновацій на підприємстві.

Наступним критерієм оцінювання корпоративної культури підприємства є індивідуалізм чи колективізм. Індивідуалістській корпоративній культурі притаманне заохочення індивідуальної ініціативності. Для корпоративної культури, яка схиляється до колективізму, більш важливою є група, її інтереси, аніж персональні амбіції чи уподобання окремих працівників. Для досліджуваного підприємства більш притаманним є індивідуалізм, де високо поцінують персональні ініціативи, досягнення та бажання виконати поставлені завдання та цілі компанії.

Останнім критерієм концепції корпоративної культури Хофстеде Г. є аспект мужності чи жіночності. Для компанії, де превалує мужність, притаманна атмосфера суперництва, конкуренції, бажання досягти успіху. В компанії з жіночною корпоративною культурою панує атмосфера тепла, відкритості та підтримки. Варто зазначити, що корпоративна культура досліджуваного підприємства більш тяжіє до мужності. Тобто для компанії важливими є виконання поставлених задач, цілі, орієнтація на досягнення, ефективність та результати своєї діяльності.

Вплив корпоративної культури ТОВ «СФГ // Золота Нива //» на показники діяльності підприємства подамо на таблиці 2.6.

Таблиця 2.6. – Основні показники діяльності

ТОВ «СФГ // Золота Нива //»

Показник	Рік			Відхилення 2023/2021	
	2021	2022	2023	+/-	%
Дохід, тис. грн	141257	176261	187625	46368	32,83
Чистий прибуток, тис. грн	-15491	43013	57042	72533	-468,23
Активи, тис. грн	199733	225908	191901	-7832	-3,92
Зобов'язання, тис. грн	4027	7394	19617	15590	387,14
Кількість працівників, чол.	57	98	118	61	107,02
Частка основних засобів в активах підприємства, %	13,5	12	14	0,5	3,70
Коефіцієнт поточної (загальної) ліквідності, %	41,57	42,68	42,65	1,08	2,60
Абсолютна ліквідність (платоспроможність), %	13	12,8	14	1	7,69
Коефіцієнт фінансової залежності, %	1,08	0,89	1,05	-0,03	-2,78
Коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів	0,04	0,06	0,05	0,01	25,00
Поточна платоспроможність, грн	-3489	-5128	-6078	-2589	74,20
Рентабельність продукції, %	51,23	49,25	52,56	1,33	2,60

Джерело: побудовано автором за [40]

З даних таблиці 2.6 можна зробити висновок, що дохід ТОВ «СФГ // Золота Нива //» у 2023 році проти 2021 року зріс на 32,83%, чистий прибуток зменшився в 4,68 рази, активи знизилися на 3,92 %, кількість співробітників зросла на 61 особу або 107,02 %. У активах на основні засоби припадає 14 % у 2023 році, 12 % у 2022 році та 13,5 % у 2021 році. Рентабельність продукції ТОВ «СФГ // Золота Нива //» є досить високою і складає в середньому у 2023 ці 52,56 %.

Таким чином, дослідження особливостей управління корпоративною культурою ТОВ «СФГ // Золота Нива //» виявило, що досліджувана компанія розуміє важливість корпоративної культури для покращення ефективності підприємства, має місію, цілі, цінності, принципи та власні напрацьовані способи ведення господарської діяльності. Однак є потреба в удосконаленні управління корпоративною культурою у зв'язку з подальшим розвитком та підтримкою корпоративних відносин. Проведений аналіз показав, що потрібно звернути більше уваги саме на впровадження програм з навчання, саморозвитку, адаптації працівників, підвищення кваліфікації, ротації співробітників, покращення

внутрішньої комунікації, збільшення заходів з тимблдингу та івент-менеджменту для більш тісної командної роботи, згуртованості, вирішення конфліктних ситуацій та покращення продуктивності підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ КУЛЬТУРОЮ ТОВ «СФГ // ЗОЛОТА НИВА //» В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО СЕРЕДОВИЩА

3.1. Напрями підвищення рівня управління корпоративною культурою підприємства в умовах нестабільного середовища

В сучасному світі, яке повне криз, викликів та проблем, дуже непросто створити успішну компанію, яка б могла ефективно реагувати та адаптуватись до постійних змін у нестабільному зовнішньому середовищі. Однак кожна компанія чи підприємство прагнуть і ставлять собі за мету досягти результату незалежно від обставин та умов, в яких приходиться працювати та налагоджувати свою діяльність. Для того, щоб компанія залишалась ефективною в умовах нестабільного середовища, їм конче необхідно мати сильну і в той же час гнучку корпоративну культуру, яка буде тою важливою підвалиною в прийнятті управлінських рішень, постановці задач, вирішенні проблем та русі вперед. Адже саме правильно сформована корпоративна культура підприємства, яка постійно підтримується та укріплюється, допоможе не втратити вектор та зберегти фокус на своїх цінностях, місії, принципах та правилах побудови успішного бізнесу та компанії. Тому пошук шляхів чи напрямків удосконалення або покращення рівня управління корпоративною культурою підприємства є завжди актуальним та буде приносити значні конкурентні переваги для підприємства, яке зацікавлене у формуванні успішної корпоративної культури.

На основі аналізу та досліджень матеріалу ми пропонуємо ряд шляхів по підвищенню рівня управління корпоративною культурою підприємства. Вони будуть представлені нижче на рисунку 3.1.

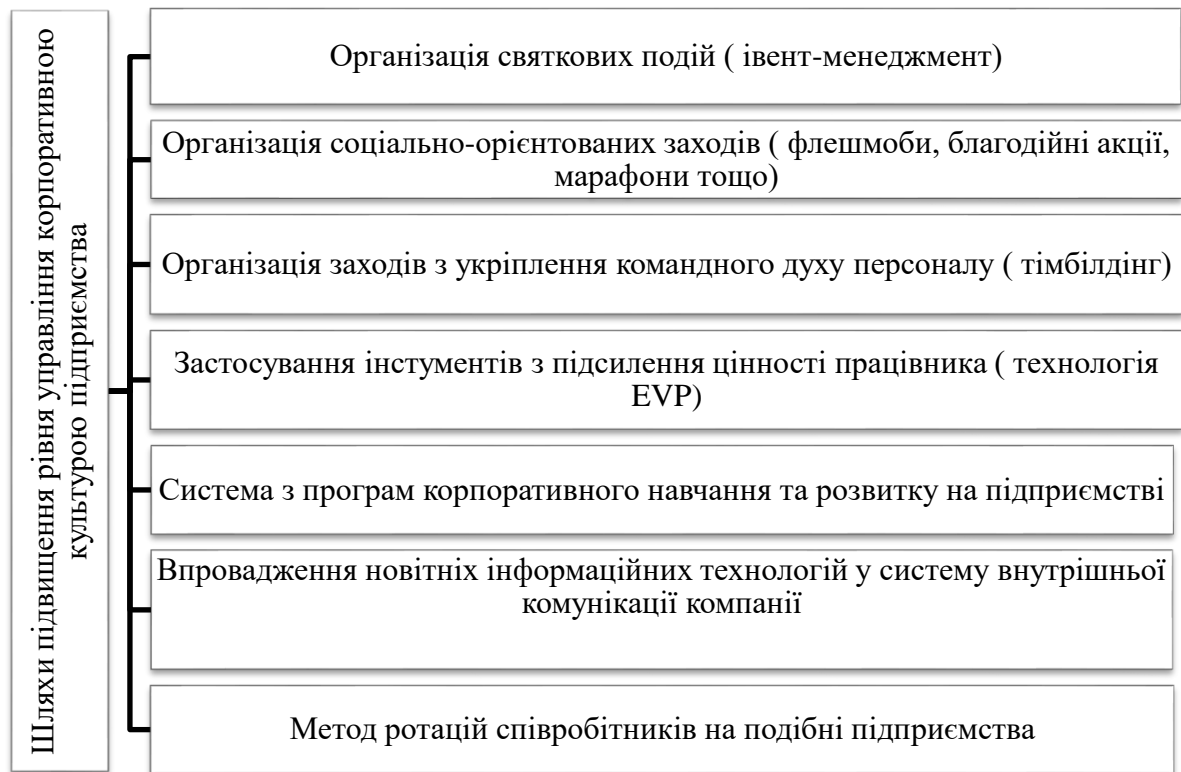


Рисунок 3.1. Шляхи з підвищення рівня управління корпоративною культурою ТОВ «СФГ //Золота Нива //»

Джерело: побудовано автором

Отже, серед ефективних напрямків або шляхів, які сприяють підвищенню рівня управління корпоративною культурою компанії, вчені виділяють застосування такого методу як організація різноманітних святкових подій або івент-менеджмент. В більшості до таких корпоративних подій можна віднести різні спільні святкування визначних подій, дат, ювілеїв, досягнень компанії, тощо.

Такі святкування, які організуються та фінансуються підприємством, дуже допомагають підтримувати та укріпляти корпоративну культуру організації. Адже не секрет, що спільне святкування перемог, досягнень, гарних результатів навіть свят укріплює відносини та слугує ще одним додатковим інструментом для підсилення згуртованості та відчуття спільності між працівниками та управляючим персоналом компанії. Такі святкування прийнято називати корпоративами. На корпоративах звичайний працівник може відчутти,

що керівництво компанії цінує його та хоче розділити з ним перемоги, результати підприємства та разом крокувати до нових досягнень та звершень. Подібні події або івенти найчастіше організовують декілька разів на рік, коли збирається весь колектив і за наявності певної програми всі разом на чолі з генеральним директором, президентом чи головою компанії відзначають певний рубіж, річницю чи здобуток компанії. На сьогодні науковці [23] виділяють різні заходи, які також включені до групи подій івент-менеджменту, наприклад:

- 1) ярмарки, де можна купити різні новинки чи просто товари компанії;
- 2) презентації, де задіюють аудиторію, щоб просувати новий сервіс чи продукцію;
- 3) концерти та різні фестивалі;
- 4) свята, які святкуються разом усім колективом;
- 5) анонси-відкриття запуску новинок (продукт, проект тощо);
- б) різні заходи з участю ЗМІ. Це може бути брифінг, прес-ланч тощо [12].

В цілому, різні події в івент-менеджменті науковці [12] розділяють на декілька груп, залежно від цільової групи впливу. Є три такі групи: група корпоративних подій, група спеціальних подій і група торгівельних подій. Група корпоративних подій – це група подій виключно для працівників компанії. Їхня ціль – допомогти працівникам краще розуміти одне одного та цілі компанії, розвиватись та відзначати перемоги разом. Група спеціальних подій – це група подій , які спрямовані на роботу з клієнтами компанії. До цієї групи можна зарахувати різні акції, концерти, ярмарки, рекламні проекти тощо. Ціль цих подій – підтримувати відносини з постійними клієнтами та стимулювати попит серед нових та потенційних клієнтів. Група торгівельних подій – це група подій, які організовуються для партнерів компанії, для підсилення іміджу компанії, для запуску нових продуктів чи сервісів компанії тощо.

Всі ці події по окремоті чи разом доповнюють спектр заходів, які здатні посилити вплив і можливості корпоративної культури підвищити ефективність підприємства на всіх рівнях.

Наступним напрямком, який допоможе підняти рівень управління корпоративною культурою підприємства, зміцнити її, є застосування такого методу як організація різних соціально-орієнтованих заходів, таких як: різні благодійні акції, екологічні акції, флешмоби, спортивні марафони, соціальні проекти тощо. Такі заходи сприятимуть розвитку соціальної відповідальності працівників, їх екологічної обізнаності, підніматимуть репутацію та імідж компанії серед населення, потенційних клієнтів, партнерів та органів влади.

До прикладу сьогодні багато компанії застосовують цей спосіб, щоб стати ближчими до споживачів та показати на практиці, що їх цікавить не тільки прибуток, але що і в їх цінностях закладено благополуччя регіону та добробут людей, серед яких працює компанія. Так зокрема, окремі компанії проводять семінари –тренінги з сортування сміття, флешмоби з спільної висадки дерев, благодійні акції зі збору коштів для потреб хворих, дітей-сиріт, інвалідів, людей похилого віку тощо. Сьогодні особливої актуальності набули акції зі збору коштів для потреб військових, біженців, переселенців з окупованих територій у зв'язку з повномасштабною війною в Україні. Також цікавими в цьому напрямку є соціальні спортивні заходи з метою заохочення до спортивного способу життя, такі як футбольні турніри між компаніями, різні бігові марафони тощо. Все це допомагає створити позитивний імідж компанії, підсилити її соціальний вплив, розвивати екологічність колективу та формувати стійку та суспільно-орієнтовану корпоративну культуру підприємства.

Іншим напрямком, який допоможе підняти рівень управління корпоративною культурою є застосування методу тимбілдінгу, або організацію різних міроприємств в середині колективу, щоб підняти і укріпити командний дух в організації [35]. Слово тимбілдінг походить від англійського слова «Teambuilding», що буквально означає будівництво команди. Потреба в тимбілдінгу є завжди, а особливо в останні часи, коли суспільство переживає серію різних криз, такі як пандемії, робота дистанційно, економічна та політична кризи пов'язані з повномасштабною війною в Україні тощо. Оскільки через різні суспільні зміни підприємство теж переживає різні потрясіння та кризи,

тімблдінг допомагає працівникам покращити взаємовідносини на особистих групових зустрічах, краще розуміти цілі компанії та один одного, мобілізувати сили та потенціал перед новими викликами. В цілому, тімблдінг може виконувати ряд функцій з укріплення корпоративної культури компанії, а саме: згуртувати колектив; покращити атмосферу в компанії; укріпити відносини між постійними членами колективу; налагодити відносини між новими співробітниками та вже працюючими колегами; покращити навички успішної комунікації; підвищити мотивацію працівників тощо.

Тімблдінг, як інструмент створення сильної команди або покращення роботи у вже існуючій команді, можна проводити по різному. Однак в більшості, як певний розважально-спортивний захід, він проводиться всередині компанії між окремими підрозділами або в одній групі людей, якщо це невелика фірма. Цей захід в більшості організують на свіжому повітрі, в спокійній обстановці, подалі від шуму вулиць та офісів та не в робочий день. На заході з тімблдінгу для всіх учасників цього дійства є можливість краще познайомитись один з одним, укріпити відносини, виявити існуючі проблеми в комунікації, налагодити шляхи для порозуміння та подальшого успішного виконання спільних робочих завдань та досягнення цілей компанії.

Прикладами таких розважально-спортивних заходів можуть бути естафети, футбол, волейбол, баскетбол, теніс, різні вікторини, квести, творчі майстер-класи, інтелектуальні ігри, походи тощо. Важливо, щоб на таких заходах панувала атмосфера довіри та поваги, де кожен намагається підтримувати один одного, незважаючи на дух змагання та конкуренції. Вкінці можна зробити спільне фото та нагородити кращих. За висновками багатьох вчених [30] тімблдінг є дуже ефективним інструментом, що дуже позитивно впливає на загальну атмосферу в колективі та в цілому сприяє гармонізації відносин в компанії [30].

Один із сучасних напрямків підвищення рівня управління корпоративною культурою підприємства - це застосування інструментів підсилення цінності працівника або EVP (Employee Value Proposition) з англійської. Інструменти

підсилення цінності працівника – це пакет різних вигод від компанії для її співробітника. Цей комплекс включає матеріальні та нематеріальні бонуси, які допоможуть компанії підняти мотивацію працівників, залучити і зберегти найкращі таланти, заохотити співробітників до максимальної реалізації своїх компетенцій, вмінь, навичок та знань для досягнення цілей компанії, створити максимально сприятливе робоче середовище та атмосферу віддачі та розвитку особистого потенціалу, стимулювати вірність цінностям та місії компанії. В цей пакет входять такі складові як достойна фінансова винагорода, хороші можливості для професійного розвитку, стабільне кар'єрне зростання, надійний соціальний захист, сприятливе робоче середовище тощо [11].

На нашу думку, наступним дуже важливим напрямком підвищення рівня управління корпоративною культурою може бути правильно організована система навчання та саморозвитку в компанії. Вона може включати різні навчальні тренінги, курси з вивчення іноземних мов, семінари, майстер-класи, програми з адаптації та саморозвитку тощо. Всі ці засоби внутрішнього навчання в компанії потрібні для набуття персоналом нових компетенцій, для кращої адаптації нових працівників до нових умов та робочого середовища; для кращої взаємодії та співпраці різних підрозділів та відділів компанії; для більш ефективного впровадження цілей та місії підприємства в рутинні завдання та процеси діяльності компанії; для вирішення різних конфліктів та проблем, які можуть виникати в компанії в умовах нестабільного середовища тощо. Сучасні успішні компанії, які намагаються йти в ногу з часом, розуміють актуальність постійного навчання, розвитку та удосконалення свого наявного людського ресурсу. Тому правильно організоване корпоративне навчання та розвиток є дуже важливим і невід'ємним елементом успішної та здорової корпоративної культури будь-якого підприємства, а особливо в суспільстві, яке постійно змінюється та існує в умовах нестабільного середовища.

Іншим актуальним напрямком підвищення рівня управління корпоративною культурою можна вважати активне впровадження та застосування новітніх інформаційних технологій у внутрішню комунікацію компанії.

Не секрет, що комунікація на підприємстві має бути ефективною, легкою та вести до порозуміння та злагожденості дій, а не до напружень, конфліктів та роздратування співробітників. Важко уявити сучасну успішну компанію зі здоровою корпоративною культурою без мудро організованої системи обміну інформацією на підприємстві на всіх рівнях. Більше того, як зазначають дослідники, потрібно вибудувати певну стратегію бізнес-комунікації на підприємстві, яка б включала план заходів, орієнтованих на досягнення цілей та завдань компанії через ефективно побудовану систему обміну інформацією [18]. Наявність такої стратегії допоможе покращити і результати діяльності підприємства і створити якісну, гнучку та ефективну корпоративну культуру, яка безумовно неможлива без каналів ефективного обміну інформацією, досвідом, знаннями, вміннями, цінностями, корпоративними традиціями, місію компанії тощо. Відповідно для побудови ефективною системи комунікації на підприємстві варто звернути увагу на застосування ресурсів новітніх інформаційних цифрових технологій, таких зокрема, як: мобільні додатки, чат-боти, соціальні мережі, веб-сайти кар'єрного зростання компаній, хмарні технології, різні медіа платформи, програми віртуального штучного інтелекту тощо [11]. Всі ці інструменти сучасних технологій здатні підвищити рівень управління корпоративною культурою підприємства та її розвитком, а саме: спростити комунікацію між різними відділами компанії, допомогти керівництву та персоналу стати ближче один до одного, дати можливості для особистого розвитку співробітників, допомогти у побудові ділових взаємин, сприяти зменшенню зайвого навантаження та непорозуміння, випереджати створення різних напружених ситуацій на конфліктів, допомогти створенню більш комфортних умов та робочого середовища, допомогти створити атмосферу відкритості та взаємоповаги тощо.

Ще одним дуже важливим напрямком підвищення рівня управління корпоративною культурою є використання методу ротацій співробітників на інші подібні підприємства чи компанії в Україні та за кордоном. Це дасть змогу розширити діяльність компанії, відкрити колективу нові можливості для обміну

знаннями, вміннями, навичками, особливостями ведення бізнесу тощо, урізноманітнити досвід персоналу та надати нові перспективи в кар'єрному зростанні тощо. З точки зору корпоративної культури компанії, це безперечно буде перевагою, адже призведе до оновлення візії, місії та цінностей компанії, більшої згуртованості колективу та цільності компанії, кращого розуміння цілей та завдань підприємства. Адже все пізнається в порівнянні, і саме побувавши на інших підприємствах, працівник зможе зі сторони, більш об'єктивно оцінити, проаналізувати, що саме, можливо, не вистачає компанії і що саме потрібно удосконалити для більш ефективної реалізації потенціалу та завдань підприємства в умовах конкуренції та нестабільного зовнішнього середовища.

На нашу думку, всі описані напрямки сприятимуть підвищенню рівня управління корпоративною культурою підприємства і принесуть гарні результати не тільки для укріплення корпоративної культури підприємства, а для ефективності організації загалом.

3.2. Розробка та обґрунтування стратегії управління корпоративною культурою підприємства в умовах нестабільного середовища

Проаналізувавши корпоративну культуру досліджуваного підприємства, її стан, визначивши основні цінності, цілі, принципи та місію ТОВ «СФГ // Золота Нива //», ми хочемо запропонувати розроблену нами стратегію управління корпоративною культурою підприємства в умовах нестабільного середовища з поступовим описом практичного застосування кожного з блоків цієї стратегії (рис. 3.2).

Перший блок в запропонованій стратегії з управління корпоративною культурою досліджуваного підприємства – це система з розвитку та підтримки менеджменту у компанії.



Рисунок 3.2. Стратегія управління корпоративною культурою ТОВ «СФГ

//Золота Нива //»

Джерело: побудовано автором

Цей блок передбачає підтримку керівництва організації, розвиток лідерського потенціалу компанії, програму з удосконалення стратегії, місії та ключових задач підприємства, планування роботи керівництва з реалізації управлінських рішень та цілей компанії тощо. На нашу думку, система з розвитку та підтримки менеджменту або лідерства на підприємстві допоможе укріпити взаємовідносини керівного апарату та колективу підприємства, допомогти керівництву у впровадженні інновацій на підприємстві щодо зменшення опору з боку співробітників, налагодити атмосферу довіри та відкритості між менеджментом та робочим персоналом компанії тощо.

Другим блоком в нашій стратегії з управління корпоративною культурою досліджуваного підприємства є система з удосконалення каналів внутрішньої комунікації в компанії. Така система включатиме створення додаткових інструментів для полегшення внутрішньої комунікації всередині компанії. Так зокрема, пропонується більш ширше застосування ресурсів сучасних

інформаційних технологій, як наприклад: внутрішній мобільний додаток, чат-бот компанії, веб-сайт кар'єрного зростання в компанії, внутрішня онлайн платформа для обміну думками та ідеями, хмарні технології для збереження масиву даних компанії, програми штучного інтелекту для полегшення комунікації між відділами тощо. Такі нововведення дадуть змогу швидше доносити всю необхідну інформацію до кожного співробітника, швидше реагувати на реакції та невдоволення персоналу, бути на одній хвилині з керівництвом, швидше опрацьовувати внутрішню інформацію для оперативних рішень та дій, стимулювати співробітників до активної комунікації між собою в рамках виконання професійних доручень та завдань підприємства тощо.

Наступним важливим блоком в нашій стратегії з управління корпоративною культурою досліджуваного підприємства є програма удосконалення мотивації співробітників з використанням інструменту мотивування персоналу EVP (Employee Value proposition), яка є сучасним новітнім інструментом для підсилення цінності кожного працівника в компанії [23]. Особливості цієї програми ми описали в попередньому підрозділі. Безумовно, подібний інструмент є дуже важливим в контексті розвитку та формування успішної компанії з успішною корпоративною культурою. Практично EVP є програмою компанії, що включає матеріальні та нематеріальні вигоди та бонуси (фінансова винагорода, можливості для професійного росту, соціальний захист, кар'єрне зростання тощо) з метою зберегти свій персонал та допомогти йому розкрити свій потенціал в межах своєї рідної компанії. За кордоном часто такі програми, хоч вони затратні, є обов'язковим компонентом ділових відносин між працівником і успішною компанією, оскільки вони приносять дивіденди для організації в довгостроковій перспективі, оскільки створюють умови для збереження та розвитку своїх кращих кадрів. В Україні цю практику поступово починають впроваджувати лише окремі підприємства та компанії. Ми вважаємо, що використання цього інструменту дасть змогу підприємству укріпити свою корпоративну культуру, втримати свій персонал від

плинності, привабити нових перспективних фахівців та підвищити свою ефективність на ринку.

Серед вказаних блоків стратегії управління корпоративною культурою підприємства потрібно більш детально зупинитись на удосконаленні програми з корпоративного навчання, саморозвитку, підвищення кваліфікації та адаптації нових співробітників підприємства. Наразі на підприємстві проводяться окремі тренінги та семінари для постійних працівників з метою підвищення кваліфікації, протидії поширенню коронавірусу серед працюючих, адаптації нових співробітників до роботи на підприємстві тощо. Однак ми вважаємо, що компанія здатна підняти наявний рівень управління корпоративною культурою підприємства, доповнивши діючий арсенал заходів із навчання та розвитку на підприємстві останніми здобутками в сфері інформаційних технологій та впровадженням програми заохочення до постійного розвитку та підвищення своїх професійних компетенцій. Так, зокрема пропонується виділити спеціальну локацію-зону для навчання та саморозвитку з доступом до різних освітніх віртуальних платформ, де працівники у вільний від роботи час могли б пройти той чи інший курс з навчання за профілем та отримати за це якийсь невеличкий бонус від компанії як стимул постійно підвищувати свій професійний рівень. Таке нововведення безумовно б сприяло консолідації зусиль керівництва підприємства щодо підвищення мотивації співробітників, розширення їхнього світогляду, більш відповідального ставлення до програми навчання та розвитку компанії, кращого усвідомлення свого місця в організації та перспектив кар'єрного зростання.

Наступним блоком, який допоможе укріпити корпоративну культуру та удосконалити управління корпоративною культурою досліджуваного підприємства є активне впровадження програми заходів з тимблдіingu для зміцнення командного духу в компанії. У зв'язку кризами, які вирують в Україні, повномасштабною війною із зовнішнім агресором, нестабільністю зовнішнього середовища, бізнесу дуже не просто функціонувати і розвиватись. Тому, на нашу думку, впровадження внутрішніх заходів з командоутворення та

командозбудування в досліджуваній компанії буде надзвичайно важливим інструментом для подолання конфліктів, вирішення непорозумінь, створення дружньої атмосфери та досягнення більшої злагожденості дій між відділами для виконання поставлених завдань та цілей від керівництва підприємства. Ми пропонуємо впровадити корпоративну програму з командоутворення, яка буде включати корпоративні заходи з тимблдіingu 1 раз кожного місяця. Це можуть бути різні спортивні командні змагання (футбол, волейбол, пейнтбол, естафети), вікторини, брейн-ринг, гольф, теніс) тощо. Головне, щоб такі зустрічі проводились систематично та послідовно. Можливо, не відразу, але поступово практика заходів з тимблдіingu принесе свої дивіденти та сторицею окупить витрати на їх організацію. Адже міцний командний дух – це неабияка конкурентна перевага підприємства, яке приймає виклики і рухається до мети.

Варто відмітити важливість іншого блоку стратегії з управління корпоративною культурою підприємства як активне впровадження програми соціально-орієнтованих заходів та внутрішніх проектів з волонтерства з розвитку соціальної відповідальності співробітників, які будуть направлені на активізацію участі колективу організації в різних екологічних акціях, флешмобах, благодійних акціях з допомоги різним незахищеним верствам населення, особливо в умовах повномасштабної війни, проектах з популяризації здорового способу життя та служіння іншим. До слова, слід відзначити, що досліджуване підприємство бере участь у житті суспільства та посильно допомагає лікарням, державним пансіонатам для людей похилого віку, військовим тощо, виділяючи на це свої кошти. Однак ми пропонуємо дещо розширити цю діяльність з метою більш активного залучення персоналу до цих акцій. Так, зокрема пропонується запровадити на підприємстві такі заходи, як: благодійна ярмарка для інвалідів, дітей-сиріт, постраждалих внаслідок війни; акція зі спільного висадження зелених насаджень; міський марафон з бігу; волонтерські поїздки на схід України; семінари з правильного сортування сміття, збереження навколишнього середовища тощо. Подібні заходи на постійній основі будуть сприяти активній інтеграції компанії та її цінностей в суспільство, укріпленню

позитивного іміджу підприємства серед населення, партнерів та органів місцевої влади, підвищенню рівня самосвідомості та соціальної відповідальності серед співробітників компанії, підняттю рейтингу компанії серед компаній, які активно працюють на укріплення добробуту населення в своєму регіоні і в державі загалом.

Слід звернути увагу на можливість активного використання програми заходів з івент-менеджменту в діяльності компанії для підвищення управління корпоративною культурою підприємства. Потрібно зазначити, що досліджуване підприємство традиційно притримується відзначання окремих корпоративних подій, зокрема таких як: святкування Різдва та Нового Року, Дні народження в колективі, певні ювілеї тощо. Однак можна значно розширити перелік корпоративних заходів, саме з точки зору святкування професійних свят сільськогосподарської галузі підприємництва. До прикладу було б дуже доречно внести в список рекомендованих корпоративних подій для святкування такі свята, як:

1. День Фермера (19 червня);
2. День Аграрія або Працівника Сільського Господарства (21 листопада);
3. Міжнародний День Землі (22 квітня);
4. День Подяки (20 вересня);
5. День Хлібороба (10 березня).

Організація корпоративів з професійних свят допомогла б стимулювати самосвідомість та відповідальність працівників, підняти рівень відданості та розуміння важливості роботи, яку здійснює колектив саме в сфері розвитку сільськогосподарської галузі України, мотивувати до якісного виконання поставлених завдань та цілей компанії тощо.

Варто зазначити, що актуальність блоку з впровадження програми заходів із ротації співробітників на споріднені підприємства в Україні та за кордоном. Ця програма позитивно вплине на персонал, корпоративну культуру підприємства та ефективність досліджуваного підприємства загалом. В досліджуваній компанії є значний потенціал для застосування цього методу, але

він використовується недостатньо. Ми рекомендуємо розширити можливості для активного залучення співробітників на інші споріднені сільськогосподарські фермерські господарства в регіоні, по Україні та навіть у Європі. Це дасть змогу працівникам побачити особливості роботи на інших подібних підприємствах, запозичити корисний досвід, удосконалити свої професійні навички та вміння, урізноманітнити свій кругозір та в цілому підняти свій рівень мислення та вирішення різних виробничих проблем. В умовах нестабільного зовнішнього середовища дуже важливо вміти швидко переймати потрібний досвід та вчитися у найкращих компаній, які успішно адаптуються до нових умов господарювання та вміло долають виклики політичних та економічних криз, які сьогодні проходить Україна, ще й під час повномасштабної війни із зовнішнім агресором. Також було б дуже добре відправити кращих працівників на практику до подібних успішних підприємств у країні Євросоюзу. Для цього попередньо потрібно підготувати певну програму, згідно якої практиканти-співробітники могли б фіксувати найкращі напрацювання з метою застосування набутого нового досвіду в умовах вітчизняних реалій життя та ведення господарської діяльності. Одна з причин, яка гальмує цей процес – це відсутність знань з іноземної мови. Тому було б корисно активізувати в колективі бажання вивчати іноземні мови та розвиватись в цьому напрямку за рахунок організації курсів з іноземної мови або активного використання сучасних онлайн-платформ, де пропонується безкоштовне вивчення іноземної мови у віртуальному просторі. В цілому, використання програми з ротацій допоможе покращити позитивний імідж компанії серед працівників та підприємств-партнерів, зменшити плинність персоналу, стати більш відкритим до нового продуктивного досвіду, заохотити співробітників розвиватись разом з компанією, сприяти закріпленню корпоративних цінностей та місії компанії серед колективу тощо.

Останнім важливим блоком стратегії з управління корпоративною культурою досліджуваного підприємства є система з перевірки, фідбеку та внутрішньої звітності в компанії. Ця система потрібна для створення інструментів аналізу та оцінки дієвості інновацій та змін в організації,

можливості залучення персоналу до прийняття важливих рішень в господарській діяльності підприємства, звітності відповідальних менеджерів за результати діяльності компанії, бази для пропозицій, коментарів, фідбеку з боку співробітників та партнерів компанії тощо. Важливо відмітити, що наявність такої системи допоможе перевірити наскільки ефективними є зміни в корпоративній культурі підприємства, що потрібно відкорегувати в загальній стратегії компанії та її цінностях, наскільки злагоджено працюють відділи та колектив компанії для досягнення цілей компанії, які проблеми потрібно ще вирішити для покращення стратегії з управління корпоративною культурою досліджуваного підприємства.

Підсумовуючи, слід сказати, що запропонована стратегія з управління корпоративною культурою досліджуваного підприємства допоможе удосконалити різні аспекти корпоративної культури в компанії, покращити відносини та взаєморозуміння в колективі, сприяти реалізації місії та цілей підприємства в цілому.

3.3. Рекомендації з удосконалення управління корпоративною культурою підприємства в умовах нестабільного середовища

Як було зазначено у попередніх розділах роботи, корпоративна культура грає надзвичайно важливу роль у становленні та успішному функціонуванні сучасного підприємства. На жаль, не завжди керівництво компаній усвідомлює і приділяє достатню увагу цілеспрямованому розвитку та формуванню корпоративної культури, оскільки не вбачає в ній потреби. Однак багато останніх досліджень [14], які проводились серед успішних організацій, знову і знову доводять позитивний вплив корпоративної культури на мотивацію, продуктивність праці та результати підприємства.

Проаналізувавши особливості управління корпоративною культурою досліджуваного підприємства у процесі практики, вивчивши досвід успішних

компаній, представивши власну стратегію з управління корпоративною культурою компанії, можна запропонувати ще ряд рекомендацій, які допоможуть сформувати гнучку, сильну корпоративну культуру та ефективно управляти її розвитком та підтримкою, зокрема (рис. 3.3).



Рисунок 3.3. Рекомендації з удосконалення корпоративної культури

ТОВ «СФГ //Золота Нива //»

Джерело: побудовано автором

Отже, першою з рекомендацій для покращення управління корпоративною культурою досліджуваного підприємства пропонується розробка та запровадження корпоративного кодексу або кодексу з корпоративної етики та поведінки на підприємстві. Цей кодекс допоможе практично ознайомитись кожному з працівників з цінностями, положеннями, загальними принципами роботи та моделями поведінки, які закріплені та прийнятні в компанії в різних ситуаціях, що можуть виникати на підприємстві.

Наявність такого кодексу послужить глибшому розумінню персоналом основ корпоративної культури на підприємстві та стимулюватиме бажання

дотримуватись тих норм та принципів, які офіційно прописані та закріплені у внутрішньому документі організації. З практики інших успішних компаній доведено, що набагато легше управляти персоналом та взаємовідносинами, які виникають на підприємстві, коли організація має певний базовий внутрішній документ, що регулює ці корпоративні відносини і допомагає вирішувати різні внутрішні проблеми між співробітниками.

Наступною з рекомендацій є запровадження посади фахівця з функціонування та розвитку корпоративної культури підприємства. В посадові обов'язки фахівця з корпоративної культури та етики буде входити саме планування та організація різноманітних заходів з розвитку та підтримки корпоративної культури та етики в компанії. Всім відомо, що за кожною успішною справою стоїть відповідальна людина. Якщо підприємство хоче розвивати та підтримувати свою корпоративну культуру, потрібно назначити відповідального за цю справу. Інакше це буде постійний пошук крайнього, хто має цим займатись. Тому наявність в компанії відповідної посади фахівця з корпоративної культури та етики набагато полегшить завдання щодо впровадження та практичного втілення всіх теоретичних напрацювань підприємства в сфері управління корпоративною культурою організації.

Іншою важливою рекомендацією з удосконалення управління корпоративною культурою підприємства може бути постійний моніторинг новинок в сфері сучасної інклюзивної корпоративної культури успішних підприємств та впровадження їх у практику власної компанії. Так зокрема, популярними сьогодні є такі інноваційні тренди в сфері управління корпоративною культурою підприємства, як: гейміфікація або програми з відпочинку за допомогою ігор, управління фізичним здоров'ям працівників або програми з wellness-менеджменту, впровадження хартії різноманітності або інклюзивності, технології DEI (різноманіття, рівність, залученість) тощо [11]. Всі ці останні напрацювання в контексті управління корпоративною культурою підприємства здатні значно посилити інструментарій компанії в процесі формування та розвитку її корпоративної культури.

Четвертою рекомендацією зі списку є розробка та впровадження в програму навчання компанії для співробітників спеціального курсу з психологічної адаптації персоналу підприємства до роботи в умовах війни та невизначеності в країні. Оскільки майже три останні роки в Україні йде повномасштабна війна з сусідньою країною-агресором, це негативно впливає не тільки на політику, економіку, бізнес, а й на загальний стан людей, їх емоції, переживання та загальну налаштованість до роботи. В таких умовах буває непросто працювати, емоційно налаштуватись на виконання тих чи інших робочих завдань, досягати цілей, не занепадати духом, зосередитись на хорошому, не піддаватись паніці, вміти відсунути негатив війни тощо. Відповідно такий корпоративний курс допоможе працівникам опанувати свій емоційний стан, тримати фокус своєї уваги на цілях, а не на переживаннях, триматись цінностей та місії компанії, адаптуватись до роботи в умовах війни та нестабільності. Тому запровадження такого курсу без сумніву сприятиме покращенню психологічного клімату та атмосфери на підприємстві та зміцнить корпоративний дух компанії в умовах нестабільного середовища.

Останньою дуже важливою, на нашу думку, рекомендацією є запровадження загального опитування серед працівників щодо корпоративної культури підприємства хоча б 1 раз в рік з метою виявлення стану та існуючих проблем в сфері корпоративних відносин, корпоративної етики та культури компанії. Таке опитування дасть змогу кожному зі співробітників оцінити та вплинути на подальші корективи в управлінні корпоративною культурою підприємства. Для керівництва таке опитування дозволить виявити, що ефективно, а що ні в стратегії управління корпоративною культурою та внести зміни в корпоративний кодекс та корпоративну культуру компанії.

Таким чином, впровадження запропонованих рекомендацій та стратегії з управління корпоративною культурою підприємства допоможе та дасть змогу:

- зміцнити командний дух в компанії;
- покращити мотивацію співробітників;

- знизити рівень стресу та адаптації до роботи в умовах нестабільного середовища;
- посилити згуртованість в колективі;
- зменшити кількість конфліктів та напруження між співробітниками;
- зменшити плинність кадрів на підприємстві;
- створити умови для лояльності до компанії та прийняття її цінностей, місії;
- підняти продуктивність праці персоналу;
- забезпечити керівництво компанії інструментарієм для ефективного управління корпоративною культурою;
- сприяти зростанню іміджу та репутації компанії на ринку України.

ВИСНОВКИ

У роботі представлено обґрунтування теоретичних засад, розроблено стратегію та запропоновано рекомендації щодо оптимізації управління корпоративною культурою підприємства в умовах нестабільного середовища.

Відмічено, що корпоративна культура є корпоративним феноменом, який включає в себе багато різних елементів (цінності, норми, символи, традиції тощо), грає надзвичайно важливу роль в діяльності організації, впливає на всі процеси, які відбуваються на підприємстві та слугує консолідуючим фактором для вирішення різного роду проблем та викликів, з якими зіштовхується підприємство в умовах постійних змін внутрішнього та зовнішнього середовищ.

Проаналізовано та виокремлено різні види та типи корпоративної культури, які притаманні сучасним організаціям. Охарактеризовано кожен тип корпоративної культури та його особливості.

Досліджено та описано основні методичні підходи до управління корпоративною культурою компанії. Так, зокрема це раціонально-прагматичний підхід, представники якого стверджують, що корпоративною культурою можна і потрібно управляти за допомогою різних засобів та технологій. Інший підхід – це феноменологічний, який вказує, що напряду корпоративною культурою управляти неможливо, оскільки корпоративна культура є не просто певною ознакою організації, а її сутнісною характеристикою. Третій підхід – це системний підхід. Всі описані підходи можуть доповнювати один одного і дають змогу вивчати феномен корпоративної культури з різних ракурсів.

Описано особливості діагностики управління корпоративною культурою сучасного підприємства в умовах нестабільного середовища. Визначено основні етапи діагностики та наголошено на їх значенні для проведення достовірного діагностичного дослідження з метою виявлення вузьких місць в корпоративній культурі сучасної компанії та формування рекомендацій з її покращення.

Визначено основні фактори, які впливають на управління корпоративною культурою досліджуваного підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Було зазначено, що фактори впливу можна згрупувати в три групи: групу факторів зовнішнього середовища, групу загальних факторів та групу факторів внутрішнього середовища підприємства. До першої групи факторів було віднесено такі фактори, як: політична та економічні ситуації в країні, катастрофи, стан ринку та конкуренція, криміногенна ситуація, державне регулювання тощо. До другої загальної групи факторів належать такі фактори, як: тип бізнесу, стадія життєвого циклу компанії, сфера діяльності підприємства. До третьої останньої групи факторів внутрішнього середовища організації відносяться такі фактори, як: особистість керівника, стиль лідерства, якість управління персоналом, наявність стратегії з розвитку, система засобів внутрішньої комунікації, ставлення працівників до цінностей та місії компанії.

Охарактеризовано особливості управління корпоративною культурою підприємства ТОВ «СФГ // Золота Нива //». Було виявлено, що досліджувана компанія має власну місію, цінності та принципи роботи. Підприємство ставить перед собою завдання, які потрібно досягати. Через збройну агресію збоку сусідньої держави, компанія переживає труднощі та намагається адаптуватись до ведення бізнесу в нових для себе умовах. Для дослідження корпоративної культури даного підприємства використовувались SWOT –аналіз та аналіз за методикою Хофстеде Г. Було зауважено, що для особливостей управління корпоративною культурою ТОВ «СФГ // Золота Нива //» притаманні такі риси, як: низька дистанція влади, відкритість до невизначеності, індивідуалізм та мужність. В цілому для компанії характерний демократичний стиль управління, бажання рости та змінюватися. SWOT – аналіз показав наявність сильних та слабких сторін, певних загроз та можливостей в наявній корпоративній культурі. Проаналізувавши особливості управління корпоративною культурою досліджуваного підприємства, варто відмітити, що компанії потрібно конкретизувати свою стратегію з розвитку корпоративної культури, більше уваги приділити впровадженню програм з навчання та саморозвитку, ротації

співробітників на інші підприємства, покращенню шляхів внутрішньої комунікації, збільшенню кількості якісних корпоративних заходів з тимблдингу та івент-менеджменту тощо.

Проаналізовано та систематизовано шляхи з удосконалення управління корпоративною культурою підприємств. Виокремлено такі шляхи або напрями, як: організація різних святкових подій або івент-менеджмент, організація соціально-орієнтованих заходів, тимблдинг як організація міроприємств з укріплення командного духу компанії, застосування інструментів підсилення цінності працівника або EVP, організація заходів з навчання та саморозвитку в компанії, застосування новітніх інформаційних технологій в системі внутрішньої комунікації компанії, організація програми з ротацій співробітників компанії в інші споріднені підприємства в Україні та закордоном.

Розроблено та представлено стратегію з управління корпоративною культурою досліджуваного підприємства в умовах нестабільного середовища. Обгрунтовано та розписано кожен блок стратегії, мета якої покращити рівень управління корпоративною культурою ТОВ «СФГ // Золота Нива //».

Запропоновано для покращення управління корпоративною культурою ТОВ «СФГ // Золота Нива //» такі рекомендації, як: впровадження кодексу з корпоративної етики та культури з метою закріплення та підтримки корпоративних цінностей, місії та принципів діяльності підприємства; запровадження спеціальної посади фахівця з корпоративної культури, який буде займатись питаннями розбудови корпоративної культури та організацією різноманітних корпоративних заходів в компанії; відстеження і застосування останніх інновацій та трендів в сфері розробок для формування сильної корпоративної культури організації; розробка та впровадження спеціального курсу з психо-адаптації персоналу до умов роботи під час військового стану в Україні; використання загального опитування серед співробітників для моніторингу змін та ефективності корпоративної культури в досліджуваному підприємстві.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАНЬ

1. Андросова О.Ф. Сучасний науковий підхід до формування структури, видів і функцій корпоративної культури на підприємствах. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2017. Вип. 5(10). С. 22–34.
2. Апостолук О. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту підприємства в підвищенні його конкурентоспроможності. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2016. № 2. С. 68–73.
3. Башук Т.О., Жолудєва А.М. Доцільність формування корпоративної культури на підприємстві. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2017. № 2. С. 179–184.
4. Біла І. С., Насікан Н.І. Корпоративна культура як складник соціальної відповідальності бізнесу. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2018. №5 (16). С. 106-109.
5. Гриценко Н.В. Особливості формування корпоративної культури організації. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. № 59. С. 284–290.
6. Дергачова В.В., Федірко Г.А. Особливості формування корпоративної культури на підприємствах України. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2018. № 15. С. 1–8.
7. Кантор І. С, Грицишин Н. І, Заяць П. Я. Комунікативні аспекти управління корпоративною культурою великих підприємств. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична*. 2023. Випуск 37. С. 270-276.
8. Кислинська В.О. Корпоративна культура підприємства – один із факторів його конкурентоздатності. [URL: http://www.rusnauka.com/Economics/10_kislins_ka](http://www.rusnauka.com/Economics/10_kislins_ka)

9. Кондратюк А. К. Роль корпоративної культури у діяльності підприємства. *Освітньо-інноваційна інтерактивна платформа "Студентські підприємницькі ініціативи": матеріали V Всеукраїнської наукової Інтернет конференції (3 грудня 2020 р., м. Київ)*. Київ : КНУТД, 2020. С. 151-156.

10. Ліпич Л.Г. Моделі організаційної культури підприємства в контексті деструктивних змін. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2021. №3. С. 81 -89.

11. Ліпич Л.Г. HRM та бізнес-комунікації в підприємстві та торгівлі. Луцьк, 2023, 264 с.

12. Медведенко В.В Event-менеджмент, як засіб формування та корпоративної культури. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 64. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-20>.

13. Мельник П. І., Зелена М. І. Корпоративна культура як чинник успішності компанії. *Причорноморські економічні студії*. 2016. Вип. 4. С. 67-70.

14. Небилиця О. А. Цифрова корпоративна культура як стратегічний напрям управління персоналом сучасного підприємства. [URL: http://repository.hnea/12345pdf](http://repository.hnea/12345pdf).

15. Копитко М., Михаліцька Н., Верескля М. Корпоративна культура як стратегічний напрям управління підприємством в умовах сучасних викликів. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2021. № 2 (62). С. 92–99. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2021-62-92-99>

16. Никифорова В. Г., Кравченко В. О. Корпоративна культура як складова конкурентних переваг підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень : зб. наук. праць; Одеський національний економічний університет*. 2019. Вип. № 69 (1). С. 189–198.

17. Овчаренко М.І., Червякова С.В. Методичне забезпечення оцінки стану корпоративної культури підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2017. № 2. С. 130-139.

18. Отенко І., Чепелюк М. Корпоративна культура: міжнародний та трансформаційний аспекти: монографія. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. 243 с.

19. Полінкевич О.М., Жовнірук А.І. Особливості стратегії бізнес-комунікації готельно-ресторанного бізнесу в умовах війни та невизначеності. *Фінанси, банківська справа та страхування: актуальні питання розвитку, досягнення та інновації: матеріали III Всеукраїнської інтернет-конференції здобувачів вищої освіти та молодих вчених*, 2024 р. Луцьк: ВІП ЛНТУ, 2024. С. 16-20.
20. Schein Edgar H. Organisationskultur EHP, 2003. 180 p.
21. Berger P. L., Luckmann T. The Social Construction of Reality. A Treatise on sociology of Knowledge. New York, 1966. 249 pp.
22. Cameron K. S., Quinn R. E. Diagnosing and Changing Organizational Culture : Based on the Competing Values Framework. San Francisco, CA : Jossey-Bass, 2006. 242 pp.
23. Charles Handy. The Age of Unreason, Harvard: Harvard Business Review Press, 1991. 288 pp.
24. Cooke R. A., Lafferty J. C. (1982/1989) Level I: Life Styles Inventory an instrument for assessing and changing the self-concept of organizational members. In Life Styles Inventory, leader's guide. Plymouth, MI: Human Synergetics. Pp. 1–25. (Appendix).
25. Don Edward Beck, Christopher Cowan. Spiral Dynamics: Mastering Values, Leadership, and Change 1996, 331 pp.
26. Hofstede, G. Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations across Nations. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications, 2001. 596 pp.
27. Jeffrey Sonnenfeld. The Hero's Farewell: What Happens when CEOs Retire. New York: Oxford University Press, 1988. 336 p.
28. Kim S. Cameron and Robert E.Quinn Diagnosing and Changing Organizational Culture, San Francisco: Jossey-Bass, 2006, 242 p.
29. Robbins Stephen P. Essentias of organizational behavior / Robbins, Stephen P. – Prentice-Hall, Inc.New Jersey, 1994. 294 p.

30. Sundstrom E., De Meuse K.P., Futrell D. 'Work Teams: Applications and Effectiveness', American Psychologist, 1990. Vol. 45. # 2, pp. 120-133.

31. Terrence E. Deal, A. A. Kennedy Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life. Addison- Wesley: Publishing Company, 1982. 232 pp.

32. Thomas J Peters and Robert H. Waterman. In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies, Jr. New York: Harper and Row, 1982. 360 pp.

33. Пашкина Т. Як українські компанії піклуються про своїх співробітників: результати опитування. URL: <https://thepoint.rabota.ua/kakukraynskye-kompanyu-zabotyatsya-o-svoyn-sotrudnykah-rezultaty-oprosa/> (дата звернення: 28.09.2019).

34. Дюк О. М. Людський капітал як фактор економічного розвитку вітчизняного підприємства. *Сталий розвиток Прикарпаття в контексті глобалізаційних процесів: матеріали регіональної науково-практичної конференції (м. Івано-Франківськ, 17 травня 2018 р.)*. Івано-Франківськ, 2018. С. 50–53.

35. Пашкина Т. Що думають співробітники про корпоративну культуру своїх компаній: результати опитування. URL: <https://thepoint.rabota.ua/kakukraynskye-kompanyu-zabotyatsya-o-svoyn-sotrudnykah-rezultaty-oprosa/> (дата звернення: 28.09.2019).

36. Індекс цін на сільськогосподарську продукцію. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/index/agroprice/>

37. Дані Державної служби статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>

38. Agroholdings and Agricultural Science in Ukraine: Uneasy Bedfellows. URL: <https://voxukraine.org/en/agroholdings-and-agricultural-science-in-ukraine-uneasy-bedfellows>

39. Українське сільське господарство у воєнний час: стійкість, реформи та ринки. URL: <https://www.tni.org/uk/article/ukrainian-agriculture-in-wartime>

40. ТОВ «СФГ // Золота Нива //». URL: <https://opendatobot.ua/c/31120537>

41. Ліпич Л.Г., Гринькевич О.С., Полінкевич О.М. Управління різноманітністю в контексті розвитку персоналу. *Економічний форум*. 2022. № 2. С. 50–58. <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2022-2-7>

42. Полінкевич О.М. Вплив соціальної нерівності на реалізацію бізнес-стратегії сталого розвитку корпорацій. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2023. № 3–4. С. <http://vsed.oneu.edu.ua/pay.php>

43. Полінкевич О.М., Мальцева В.В., Рудой М.В., Зелениця І.М. Центри відповідальності у формуванні ефективної діяльності підприємств зернопродуктового комплексу. *Економіка. Фінанси. Право*. 2024. № 1. С. 56–61. <https://doi.org/10.37634/efp.2024.1.11>

44. Polinkevych O. The economic consequences of military conflicts: The Ukrainian context. *Economic Forum*. 2024. № 14(1). Pp. 28-39. <https://doi.org/10.62763/cb/1.2024.28>

45. Полінкевич О. М., Волинець І. Г. Обґрунтування управлінських рішень та оцінювання ризиків : навч. посібник. Луцьк : ВежаДрук, 2023. 363 с.

46. Потенціал і розвиток бізнесу: навч. посібник / за ред. О.М. Полінкевич, Л.В. Шостак. Луцьк : Вежа-Друк, 2019. 571 с.

47. Процесне та соціально-компетентне управління інноваційним розвитком підприємницьких систем : монографія / за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. О.М. Полінкевич. Луцьк: Вежа-Друк, 2017. 352 с.

48. Стратегії та технології інноваційного розвитку корпорацій : монографія / за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. О.М. Полінкевич. Луцьк : Вежа-Друк, 2018. 416 с.

49. Polinkevych O. M. Ekonomiczne i społeczne cechy rozwoju biznesu w świecie epidemii, pandemii oraz kryzysów. *Zeszyty Naukowe WSUS im. M. Iwaszkiewicza w Poznaniu*. 2021. T. 2 (35). S.33–57.

50. Економіка підприємства : підручник / за заг. ред. Л. Г. Ліпич. Луцьк : Вежа-Друк, 2021. 1 електрон. опт. диск (CD-ROM). Об'єм даних 14,95 Мб. <https://lib.lntu.edu.ua/uk/147258369/10536>