

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

Кваліфікаційна робота

**ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА ЯК ФАКТОР ЕФЕКТИВНОЇ
ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ**

Спеціальність 073 - Менеджмент
освітньо-професійна програма «Менеджмент»,

Виконала
студентка групи МЕНз-41
Ольга СВІНЦІЦЬКА

ТЕРНОПІЛЬ -2023

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ЯК ФАКТОР ЕФЕКТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ	6
1.1. Сутність та значення організаційної культури в системі менеджменту організації.....	6
1.2. Складові та механізми формування організаційної культури організації....	
Висновки до розділу 1.....	
РОЗДІЛ 2. СИСТЕМАТИЧНИЙ АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ЯК ФАКТОРУ ЕФЕКТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «АГРОПРОДСЕРВІС ІНВЕСТ»	
2.1 Діагностика розвитку та організаційного забезпечення ефективної діяльності ТОВ «Агропродсервіс Інвест».....	
2.2 Аналіз стану організаційної культури досліджуваного підприємства.....	
Висновки до розділу 2.....	
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ЯК ЧИННИКА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ	
Висновки до розділу 3.....	
ВИСНОВКИ	
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми. Становлення і утвердження організаційної культури підприємств в умовах реагування на виклики сучасного суспільного розвитку, зумовлені глобалізацією, ринковими трансформаціями, загрозами повномасштабного вторгнення росії, посилюють усвідомлення того, що для досягнення високих результатів соціально-економічного розвитку необхідним є комплексне поєднання економічних та соціальних методів управління, посилені згуртованістю та єдністю працівників підприємств щодо досягнення цілей їх функціонування. Тобто, організаційна культура підприємств стає тим потужним стратегічним управлінським інструментом, що уможливорює мобілізацію потенціалу та здатностей працівників для виконання відповідних завдань, підвищення ефективності та посилення конкурентоспроможності.

У сучасних наукових дослідженнях організаційна культура підприємств розглядається як одна з організаційно-структурних підсистем, що виконує функції адаптації до навколишнього середовища й ідентифікації співробітників як єдиного цілого. Організаційна культура підприємства є складною сукупністю уявлень та тверджень, що прийняті й поділяються усіма членами колективу підприємства, а також тих орієнтирів, що детермінують бачення та узгоджені дії працівників.

Колектив підприємства починає працювати як злагоджений механізм лише тоді, коли він функціонує в умовах єдиної організаційної культури та налагодженого сприятливого соціально-психологічного клімату у колективі.

Проблемам формування організаційної культури підприємства приділяли увагу відомі вчені: М. Армстронг, О. Апостолук, О. Гришнова, А.Завгородня, Г. Захарчин, Н. Любомудрова, Р. Винничук, Н. Смолінська, О.Овсянюк-Бердадіна, М. Шкільняк, Ф. Хедоурі. Однак, на наш погляд, формування організаційної культури організацій в умовах сучасних викликів недостатньо вивчені, що визначило актуальність роботи.

Мета роботи: провести теоретичне обґрунтування та виробити практичні рекомендації щодо формування організаційної культури як фактору ефективної діяльності організації.

Завдання дослідження. Для досягнення мети нами було поставлено наступні завдання:

- охарактеризувати сутність та значення організаційної культури в системі менеджменту організації;
- визначити складові та механізми формування організаційної культури організації;
- здійснити діагностику розвитку та організаційного забезпечення ефективної діяльності ТОВ «Агропродсервіс Інвест»;
- проаналізувати стану організаційної культури досліджуваного підприємства;
- обґрунтувати напрями удосконалення організаційної культури як чинника підвищення ефективної діяльності організації.

Об’єкт дослідження: процес формування організаційної культури як фактору ефективної діяльності організації.

Предметом дослідження є форми та інструменти формування організаційної культури як фактору ефективної діяльності організації.

Практична значущість результатів дослідження роботи полягає у можливості впровадження в діяльність підприємств аграрної сфери пропозицій щодо удосконалення інструментів формування організаційної культури, розроблених автором.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ЯК ФАКТОРУ ЕФЕКТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Сутність та значення організаційної культури в системі менеджменту організації

Розвиток сучасних підприємств аграрної сфери об'єктивно передбачає необхідність їх адаптації до викликів зовнішнього середовища (корегування зовнішньої політики, коливань кон'юнктури, втрати значної частини ринків, обумовлених, перед усім, впливом повномасштабного вторгнення росії, знищенням значної частини аграрного, і зокрема, трудового та земельного потенціалу аграрних підприємств). Саме тому перед ними постає потреба у пошуку нових засобів підтримки економічної діяльності, збереження своїх висококваліфікованих кадрів, створення умов для впровадження інновацій та залучення інвестицій у майбутній розвиток та повоєнну відбудову. Цьому, чи не першочергово, сприяє формування та розвиток належної організаційної культури підприємств.

Адже, практика свідчить, що належним чином сформована організаційна культура сприяє досягненню високих параметрів соціально-економічної діяльності, зростанню ефективності та прибутковості підприємств, а також в подальшому – збільшенню їх «капіталізації» та конкурентоспроможності. Будь які організаційні зміни, адаптивні засоби реагування на подразники та дисбаланси в розвитку, стають реальністю лише за комплексного поєднання проактивних дій керівництва та всебічної їх підтримки з боку працівників. Тобто формування та підтримки організаційної культури. Осттню науковці розглядаються як «сукупність норм, цінностей, традицій, поглядів, які часто не підлягають формулюванню і бездоказово приймаються й поділяються всіма членами колективу» [43].

В контексті реалізації наукових підходів сучасного менеджменту та елементів бізнес-адміністрування в аграрній сфері, розвиток організаційної

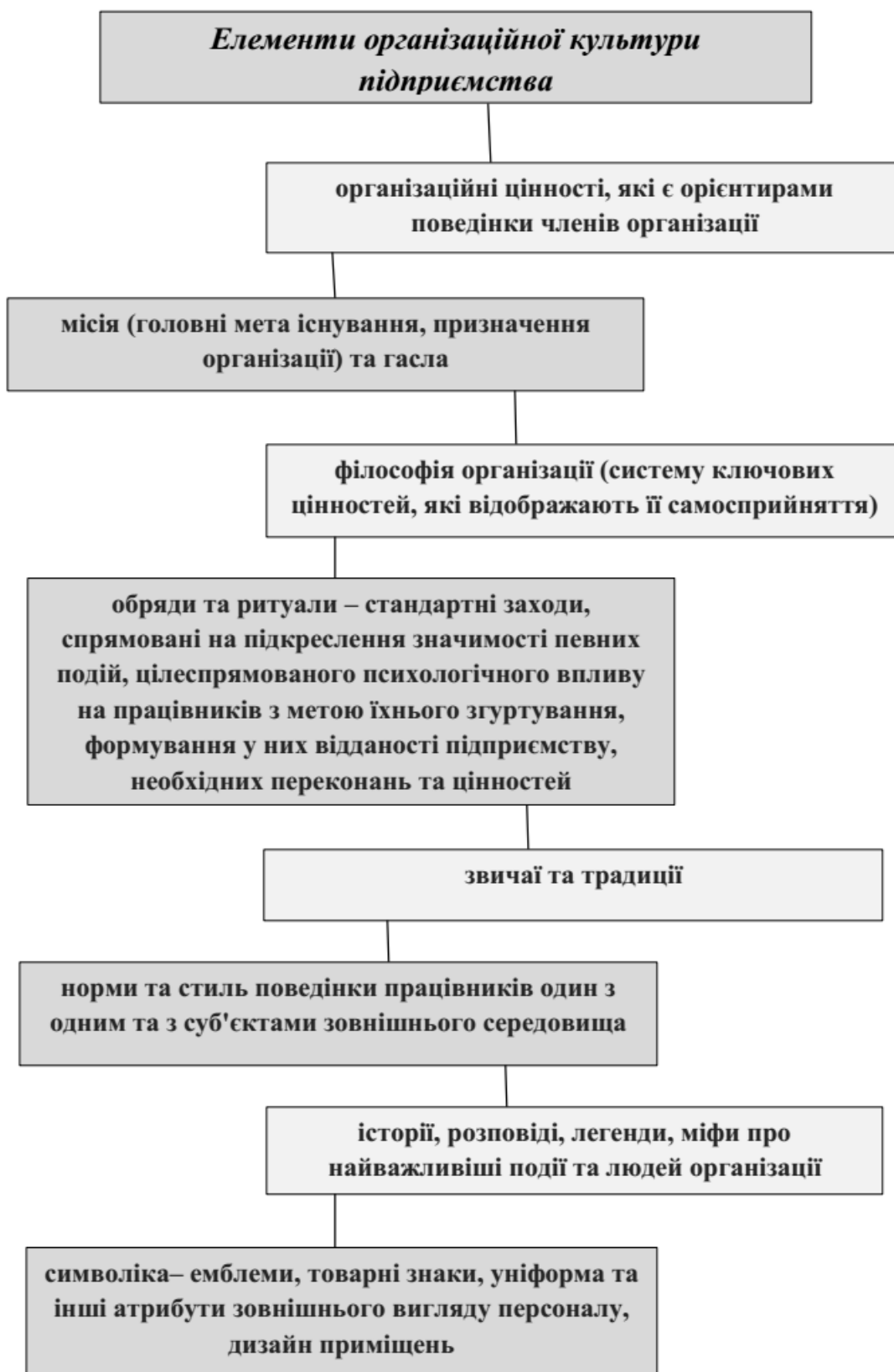
культури в організаціях агросектору національної економіки має сприяти двоєдиному завданню – розвитку соціальної демократичної держави та максимальному задоволенню різнопланових потреб національної економіки в аграрній продукції та продовольстві. На думку Лозинської Т.М. «для поширення ідеї організаційної культури необхідно довести власникам підприємств позитивний вплив організаційної культури на імідж підприємства та його економіку; проводити інформаційну діяльність щодо розуміння сутності організаційної культури та її впливу на конкурентоспроможність підприємств; забезпечити державну підтримку підприємств, які дотримуються концепції соціальної відповідальності бізнесу» [27].

Як вважають сучасні науковці, «організаційна культура являє собою потенціал організації, який проявляється в конкретних економічних і фінансових показниках в майбутньому, тому інвестиції в організаційну культуру – це інвестиції в потенціал організації» [28].

Стадник В.В. наголошує, що організаційна культура підприємства (ОКП) ув'язує в єдине ціле різнорівневі та різносуб'єктні цілі колективу (від керівника до конкретного працівника низового рівня); мультиплікує загальноорганізаційні та індивідуальні інтереси та прагнення; сприяє ініціативі кожного працюючого до участі в житті колективу; активізує їх відповідальність за досягнення цілей підприємства; уможливорює формування якісного морально-психологічного клімату та позитивного іміджу своєї фірми; поліпшує перебіг інформаційно-комунікативних процесів та ін.

У межах ОКП вибудовується управлінсько-психологічна архітектура підприємства, в якій кожен працівник усвідомлює своє місце в організації, відчуває свою причетність до її результатів, роль у загальноорганізаційній системі, одночасно – розуміє відподальність за дотримання правил, приписів, вимог, що формують нормативно-адміністративний базис функціонування та управління організацією.

Виокремлюють такі елементи організаційної культури підприємства (рис.1.1.)



З морально-етичної точки зору, ОКП визначається як певна моральна ціннісна система, що має на меті – гуртувати колектив, його працівників,

спрямовувати та корегувати їх діяльність у напрямку спільних цілей, візії підприємства, ефективного його розвитку. Це впливає з тлумачення ОКП в двох аспектах: багаторівневості та ієрархічності побудови будь якого підприємства, а також формування ОКП як багатогранного поєднання культур поведінки окремих складових систем організації (низових колективів, структурних ланок тощо).

Управління ОКП є складним та багатоаспектним процесом, що передбачає її формування, підтримку та розвиток. Для цього мають задіюватись важливі елементи та технології менеджменту: «регулювання стану корпоративної культури з боку керівництва; просвіта і навчання персоналу необхідним навичкам; підбір кадрів, що відповідають культурі; широке використання її елементів (символіки, обрядів та ритуалів)» [3].

Особлива увага при формуванні ОКП має звертатись, крім вже традиційних зовнішніх атрибутів – слоган, реклама, дизайн, до глибинних положень – стиль управління, форми і методи ділового спілкування, психологічний клімат та ін.

ОКП, як одна із системоутворюючих складових підприємства, в умовах сучасного бізнесу та публічного управління, має визначатись наступним набором характеристик (табл.1.1.)

В системі менеджменту, ОКП – один із найефективніших засобів залучення до спільної усвідомленої праці та, відповідного мотивування працівників. Це складний комплекс взаємопогоджених, і відповідним чином документально зафіксованих положень, які беззаперечно приймаються членами конкретної організації і, у підсумку – встановлюють загальні правила поведінки на підприємстві [23].

ОКП напряду впливає на дієвість управління та ефективність організації, позаяк відіграє ключове значення, створюючи спільне уявлення про підприємство (як всередині, так і в зовнішньому оточенні); формуючи у співробітників т.з. організаційну ідентичність; уможливаючи стабільність та

послідовність управлінських дій керівництва, що створює у їх підлеглих працівників відчуття захищеності.

Таблиця 1.1.

Характерні ознаки організаційної культури підприємства

№	Ознака	Зміст
1	2	3
1	Регулярні форми поведінки	Члени організації працюють разом, спілкуються між собою, вони користуються однією мовою, термінологією, а також певним ритуалом для вираження поваги чи демонстрації прийнятої поведінки
2	Норми	Існуючі стандарти поведінки характеризують відношення працівників до роботи.
3	Домінуючі цінності	Вважається, що основні цінності, притаманні організації, повинні приймати і підтримувати її члени. Типовими прикладами такої підтримки є: висока якість послуг, відсутність прогулів, а також висока продуктивність праці тощо. Організацією напрацьована певна політика, що виражається в тому, як вона відноситься до співробітників або як вони відносяться до клієнтів
4	Правила	В організаціях прийняті певні правила поведінки в їх межах. Нові співробітники, що поступили на роботу, повинні добре засвоїти їх, щоб стати повноправними членами організації
5	Організаційний клімат	Такий клімат – це загальне відчуття, яке створюється фізичною організацією простору, стилем спілкування співробітників між собою і формою їх поведінки по відношенню до клієнтів, інших сторонніх осіб

Також розуміння сформованої ОКП допомагає працівникам правильно сприймати події, що відбуваються на підприємстві, та у підсумку – визначати і свої правила поведінки, підтримувати високу відповідальність за виконання своїх завдань та доручень, розвивати свої здібності, здобувати нові компетенції для досягнення нових результатів та підвищення ефективних функціонування підприємства загалом.

У кожному підприємстві розвивається своя особлива організаційна культура, або може спостерігатись поєднання елементів різних їх типів, враховуючи специфіку, розмір, вид чи сектор діяльності (табл.1.2.)

Характеристика типів організаційної культури підприємств

Характерна ознака організаційної структури підприємства	Тип організаційної структури		
	Підприємницька	Бюрократична	Партисипативна
Тип колективної діяльності	Індивідуально-груповий	Адміністративно-груповий	Креативно-груповий
Цінності	Індивідуальні	Цінності диктуються нормами, правилами та спеціалізацією	Цінності професійного зростання
Тип особистості	Пасіонарний	Технологічно-дисциплінарний	Професіонал
Основа діяльності	Сфера підприємництва	Публічна сфера	Заснована на співробітництві та партнерстві
Управлінська роль	Адміністратор	Організатор	Управлінець
Оцінка результатів	Прибуток	Думка керівника	Досягнення мети

Для вибору напрямку розвитку ОКП перед топ-менеджментом підприємства ставиться завдання її візуалізації (опису). Тому необхідним є ви членування її критеріальних параметрів, а саме: «ставлення до змін; схильність до ризику; ступінь централізації' у прийнятті рішень; дистанція між керівництвом та підлеглими; ступінь формалізації та регламентації; співвідношення колективізму та індивідуалізму; характер відносин між працівниками і організацією (орієнтація на самостійність, незалежність чи конформізм, лояльність); стиль керівництва; джерело впади; принципи оцінки роботи та винагород» [30].

Згідно логіки побудови сучасного менеджменту, ОКП призначена для реалізації системи функцій (рис.1.2.).



Наявне суспільно-політичне та ринкове середовище розвитку підприємницьких структур значно впливає на ідентифікацію цілей їх

організаційної культури. До них можна віднести: формування позитивного іміджу та своєрідного реноме підприємства та його працівників; досягнення високого рівня показників економічного стану підприємства (прибутковості, конкурентності, освоєння нових ринків, фінансової стабільності та ін.) на основі динамізації та підвищення ефективності управлінської діяльності; формування сприятливого соціального середовища та психологічного клімату всередині підприємства внаслідок формування у працівників позитивного сприйняття та стійкого ставлення до підприємства як до свого; розвиток здібностей в адміністрації та підлеглих в ділових та особистісних відносинах спиратися, пред усім, на встановлені норми поведінки, і вже на цій основі – уникати конфліктів та вирішувати будь які проблеми.

З огляду на це, ОКП має в повні, відобразитись в сформованій організаційній структурі підприємства, шляхом вибудовування взаємозв'язків між ланками організації, працівникам, їх функціями та цілями.

1.2. Складові та механізми формування організаційної культури організації.

Активна динаміка зовнішнього середовища підприємств, трансформація їх внутрішньої політики, відповідно, обумовлюють необхідність адекватного реагування на них, в тому числі і засобами впливу на оновлення їх ОКП.

Для активізації та ефективізації розвитку підприємства, оновлення ОКП може відбуватись за різними траєкторіями, що формуються під впливом сучасних трендів в національній економіці, місця підприємства на тому чи іншому сегменті ринку, наявності його потенціалу, і зокрема – кадрового, етапу життєвого циклу, особливостей адміністрування та підходів до керівництва тощо.

Тому кожне підприємство вправі обирати власне бачення та механізм удосконалення своєї ОКП. Серед найбільш використовуваних виділяються такі підходи :

історико-логічний (в основі якого великий практичний досвід керівника чи власника, та вже апробована ним багаторічна ОКП);

методологічний підхід на базі аналогій (коли враховуються кращі практики підприємств партнерів чи конкурентів);

консалтинговий (коли до формування ОКП залучаються спеціалізовані венчурні чи консалтингові, соціологічні чи науково-дослідні установи, відомі менеджери, іноземні партнери та ін.);

програмно-цільовий (що передбачає діагностування, аналізування та затвердження найбільш дієвих норм, правил і стандартів ОКП, що пропонуються керівником і працівниками, і які в подальшому трансформуються в цілі діяльності підприємства);

соціально-психологічний (який опирається на лідерські якості керівника, або появу чи посилення впливу нового неформального лідера в колективі).

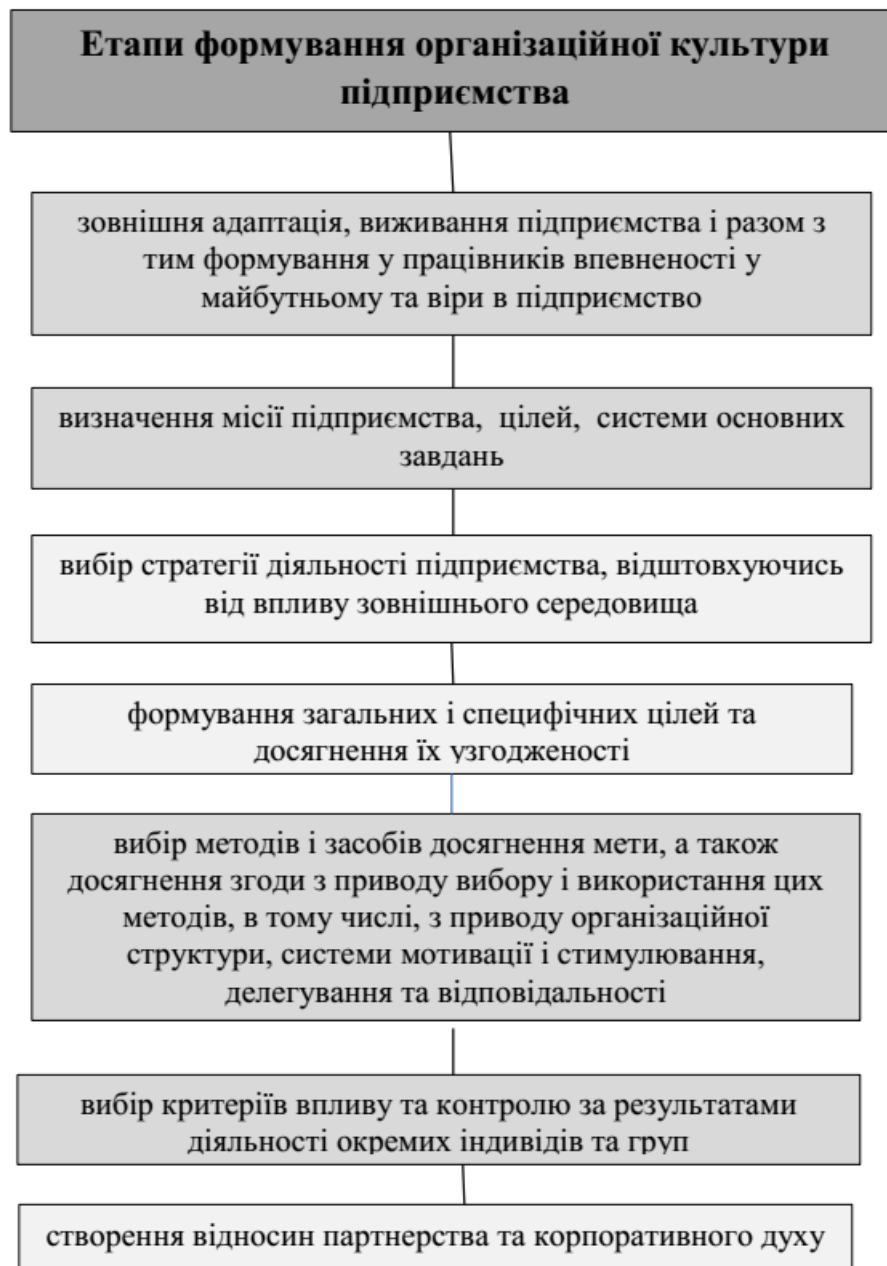
В контексті нашої роботи, ОКП є одним із основних чинників ефективного функціонування підприємства, тому вона має відповідати певним вимогам:

забезпечувати розвиток підприємства як сучасної соціально-економічної системи, в основі якої якісна нормативно-правова база та сучасні технологічні та управлінські інновації;

сприяти формуванню ефективних системних внутріорганізаційних комунікацій, та стійких взаємовідносин з представниками з зовнішнього середовища;

сприймати своїх працівників як найважливіший актив та соціально-психологічну цінність, що сприяє створенню на підприємстві виваженого організаційного середовища, корпоративного духу та позитивного сприйняття усіма членами колективу.

Формування та подальший розвиток ОКП є багато структурним та технологічним процесом, що включає такі етапи (рис.1.3.)



За результатами впровадження вказаного процесу, створюється така ОКП, що сприяє складенню позитивного іміджу підприємства у стейкхолдерів, споживачів їх продукції, партнерів, в органів влади у інших суб'єктів. Тобто, досягаються системні вимоги якості, як одного з цільових вказівників розвитку

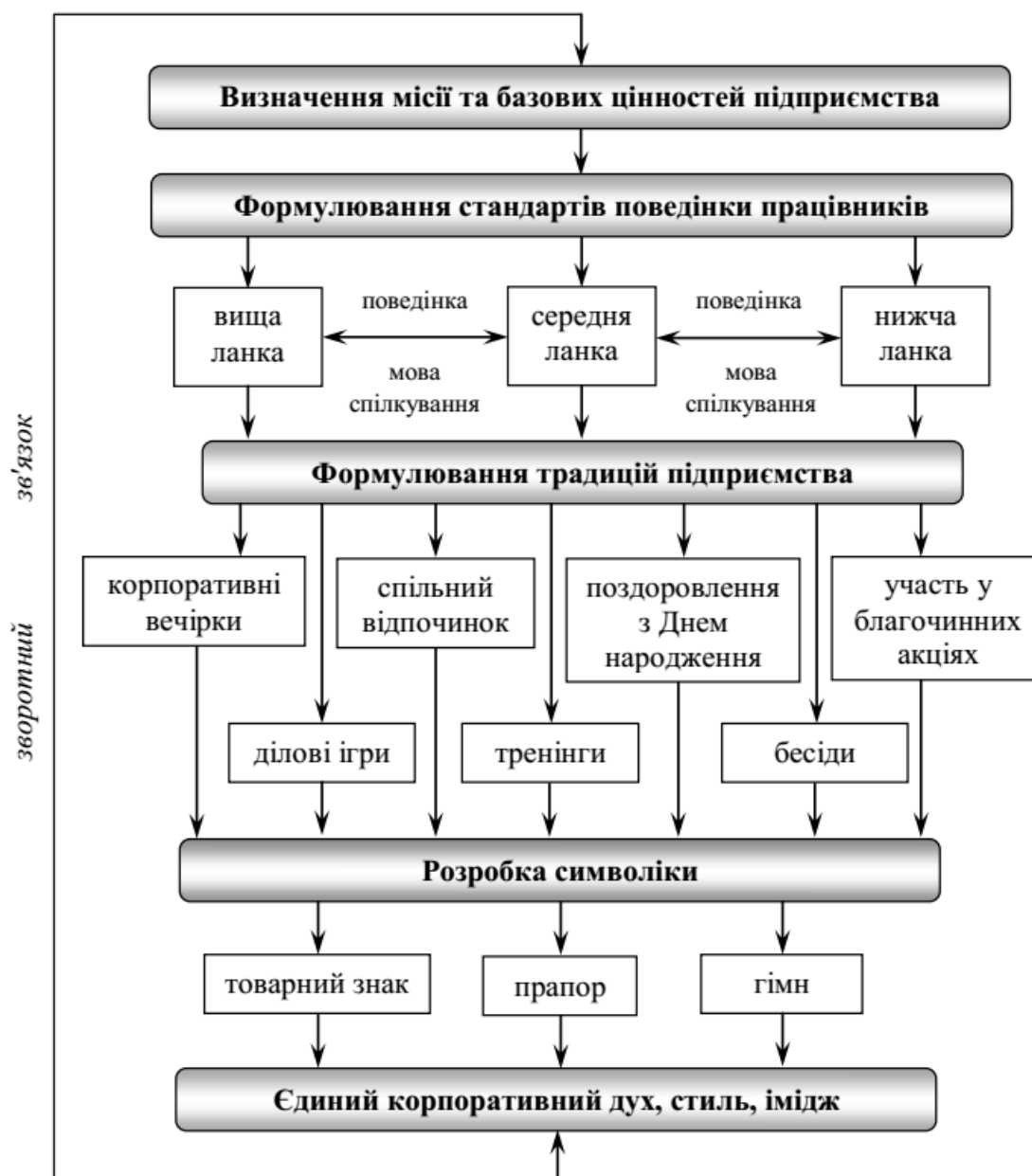
підприємства. Тут мають дотримуватись такі положення: якість основного продукту (послуги); ефективність та результативність діяльності; відповідність вимогам стандартів вітчизняних та європейських в сфері функціонування підприємства; значимість дотримання етичних корпоративних цінностей; «колективізм та повага до особистості, задоволення працівників працею, здоровий спосіб життя, якість зовнішніх проявів корпоративної культури» [42].

При цьому, топ менеджменту підприємства слід дотримуватись системного підходу, позаяк втрата одного з елементів якості ОКП може знівелювати і всю систему управління якістю, складовою якої вона є.

Зокрема, підприємство не може позиціонувати себе як соціально-відповідальне, коли не дотримується принципів моралі, суспільної етики, не приносить користі працівниками, а також споживачам свого продукту, завдає школу довкіллю, створює дискомфорт для проживання в своїй територіальній громаді та ін.

Також якісна ОКП надзвичайно сильно впливає на результати розвитку підприємства, адже формує його позитивний імідж, тим самим, посилюючи конкурентні переваги та ресурсні можливості виходу на регіональні та навіть на глобальні ринки. Значна та постійна залученість працівників до вирішення загальних справ свого підприємства дає можливість мультиплікувати зусилля та досягати економічного результату, соціального ефекту та інших профітів.

Сучасна бізнесова практика висвітлює певну засадничу тенденцію, що формування ОКП є тривалим, ієрархічним та багатоструктурним процесом, зміст моделі якого показаний на рис. 1.4.



Таким чином, можемо зазначити, що менеджмент сучасних організацій аграрної сфери вимагає формування високої ОКП. А в умовах системних змін в суспільстві, структурних реформ, посилення соціальної та екологічної відповідальності бізнесу, топ менеджменту підприємств життєво необхідно визначити, який тип ОКП придатний для них на цьому етапі розвитку. В подальшому – сформулювати програму, організаційний план реформування ОКП згідно візії, сформульованої мети, окреслених цілей та місії розвитку підприємства в наступній більш чи менш віддаленій перспективі. Обов’язковою

умовою при цьому має стати загальне розуміння та підтримка всіх працівників стосовно реалізації в стратегічних та організаційних документах підприємства системних змін.

У підсумку зазначимо, що оцінка ОКП у теоретико-методологічному аспекті є важливою тому, що зреалізувавши її можна уявити дефініцію та явище ОКП. У прикладному аспекті – така діагностика потрібна адміністративному персоналу, щоб керувати підприємством, обґрунтовувати, обирати, програмувати і реалізовувати актуальні зрушення в ОКП.

Висновки до розділу 1.

В аспекті адміністрування процесів оновлення ОКП слід звертати увагу на певні нормативно-правові акти, інструктивно-методичні матеріали, що складають своєрідну документальну частину організаційної культури. Тому, принциповим моментом є вивчення питання формування законодавчої та нормативно - правової бази ОКП; ліквідація у ній вакууму з окремих питань, які стосуються організаційної культури підприємств аграрної сфери, які виконують економічне призначення та свої соціальні завдання лише за умови належного нормативно-правового забезпечення.

Як показує світовий досвід, найпоширенішим шляхом формування ОКП у секторі бізнесу можуть бути лише системні дії. У наведеній системі формування ОКП основним акцентом має бути дотримання керівним складом, менеджерами, працівниками підприємства норм та правил поведінки, прийнятних для суспільства у цілому.

РОЗДІЛ 2. СИСТЕМАТИЧНИЙ АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ЯК ФАКТОРУ ЕФЕКТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «АГРОПРОДСЕРВІС ІНВЕСТ»

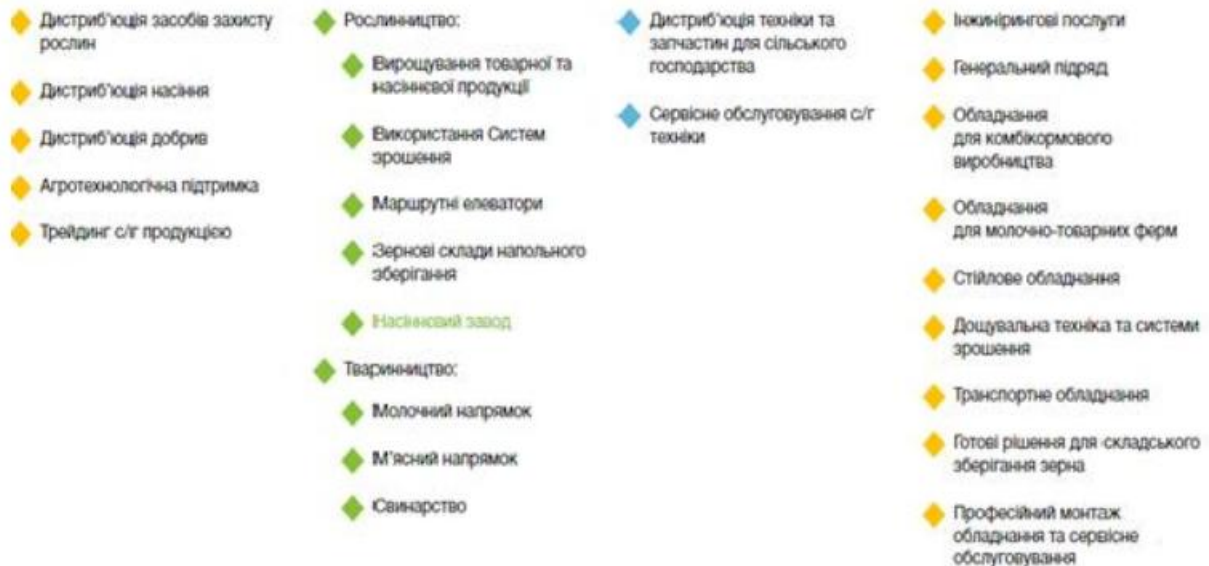
2.1 Діагностика розвитку та організаційного забезпечення ефективної діяльності ТОВ «Агропродсервіс Інвест»

Ефективна діяльність підприємств аграрного комплексу, як одного із системотворчих в національній економіці, як сукупності галузей та виробництв, що дозволяють задовольняти потреби суб'єктів підприємництва – в сільськогосподарській сировині, а громадян – в продовольстві, значно залежить від їх раціональної побудови та належно сформованої організаційної культури. Саме ОКП забезпечує високий ступінь організованості та керованості бізнес-структури, сприяє досягненню внутрішньої активізації та інтеграції підприємства в єдине ціле; швидку адаптацію до змін кон'юнктури ринку на тлі формування позитивного іміджу організації у широкого кола стейкхолдерів. Ці завдання є нагальними і для досліджуваного нами підприємства.

ТОВ «Агропродсервіс Інвест» є підприємством, що займається вирощуванням зернових культур, бобових культур і насіння олійних та іншими супутніми видами діяльності. Воно було засноване 07.11.2006 року, активно функціонує і розвивається, є відомим на сьогоднішній день в Україні та поза її межами. А також є центром економічного зростання та соціального розвитку Козлівської територіальної громади (Додаток А).

Структура видів діяльності ТОВ «Агропродсервіс Інвест», що представлена на рис. 2.1., розглядається як диверсифікована та комплексна в об'єднує: основні види – рослинництво (виробництво товарної та насінневої продукції); тваринництво (молочного та м'ясного напрямків); сферу дистрибуції (засобів захисту рослин, насіння, добрив); трейдинг сільськогосподарської продукції; агротехнологічну підтримку); дистрибуцію

техніки та запчастин для сільськогосподарського виробництва; сервісне обслуговування с/г техніки; транспортне; складське та сервісне господарство; інжинірингові послуги та ін.



На регіональному ринку дане підприємство має сформовану репутацію традиційного виробника якісного та сертифікованого насіння, що, згідно надаваних ТОВ «Агропродсервіс Інвест» гарантій, забезпечує високу врожайність культур для сільськогосподарських підприємств, що активно розвиваються в аграрному регіоні Тернопільщини. Насіння, що реалізується ним, відповідає всім показникам якості, обумовлених в діючих сертифікатах та стандартах (як вітчизняних, так і частини – європейських), зокрема за параметрами: «чистотчи та відсутності домішок; бездефектності (тріщини, порожнє насіння); зручності у вирощуванні; стійкості до шкідників і захворювань; невибагливості до погодних умов, стану ґрунтів; смакової і зовнішньої якості підсумкового продукту» [49].

На місцевий та регіональний ринки ТОВ «Агропродсервіс Інвест» пропонує найкращі та сучасні (гібридні) сорти насіння.

Досліджуване підприємство частково проводить також і науково-селекційну діяльність; намагається відповідати світовим стандартам вирощування, селекції, належного зберігання і технологічної обробки насіння; в достатній мірі забезпечує попит на нього, стаючи запорукою гарного росту та високого врожаю підприємств аграрного сектору, від фермерських та особистих домогосподарств до крупних агрохолдингів. Вказане підкреслює вже тривалий час високий імідж підприємства як надійного партнера та відповідального виробника. А цьому сприяє і та організаційна культура, що сформована на підприємстві.

Також «Агропродсервіс Інвест» активно займається вирощуванням насіння основних сільськогосподарських культур, дотримуючись сучасних технологій та умов стандартів. Підприємство в своєму складі має спеціальний технологічний підрозділ з виробництва і фасування насіння за допомогою високотехнологічного обладнання з Німеччини. Це дозволяє йому: послідовно та активно впроваджувати досвід кращих світових компаній, що займаються генетикою сільськогосподарських рослин до аграрної продукції в Україні; бути впевненими в якості і врожайності насіння; забезпечувати клієнтів повною консультативною підтримкою [48].

Розглядаючи сектор логістичного обслуговування та враховуючи досвід інжинірингу, проектування і обслуговування комплексних складських приміщень, в ТОВ «Агропродсервіс Інвест» досягається одна основних цілей підприємства – правильне та належне європейським умовам зберігання насіння. Для того, щоб потенційний покупець міг придбати професійне насіння і спокійно приступити до посіву й вирощування, «Агропродсервіс Інвест»: «підтримує оптимальну температуру, освітлення і вологість повного збереження якості продукції на шляху від виробника до сільгоспгосподарства; приймає всі необхідні заходи для запобігання механічних пошкоджень і тріщинуватості; підтримує чистоту насіння; зберігає насіння здоровим і стійким до погодних умов і хвороб» [49].

В попередньому розділі ми висвітлили основні аспекти ОКП, в яких виділяються їх зовнішні прояви, які відіграють теж дуже вагому роль. Так як вони можуть визнаватись своєрідною візитівкою підприємства. До них, як завше, відносять емблему фірми, слоган, фірмові кольори, товарний знак тощо). Останні можуть визначатись як графічні або візуальні носії ОКП, підтвердженням спільності, тяглості історії розвитку підприємства.

До прикладу, використання логотипу ТОВ «Агропродсервіс Інвест» (рис.2.3.) сприяє зміцненню відчуття єдиної команди у працівників, а також – впізнаваності підприємства у споживачів продукції, дозволяє прискорювати просування на ринки, активізувати маркетингові комунікації та інструментарій реклами.



Змістове вираження ОКП формується через візію та стратегічне бачення розвитку підприємства. В даному аспекті наголошується на вдалому формулюванні місії ТОВ «Агропродсервіс Інвест» – «задоволення потреб споживачів у засобах захисту рослин, насінні, добривах, агротехнологічною підтримкою, трейдингу с/г продукцією та підвищенні соціального рівня персоналу через виробництво та реалізацію високоякісної продукції» [49].

Підтвердженням активного прояву ОКП є також те, що в стратегії розвитку Козлівської територіальної громади, на землях якої господарює ТОВ «Агропродсервіс Інвест», воно розглядається як регіоноформуюче і визнано найбільшим роботодавцем .

Цільове спрямування розвитку нашого підприємства, закладеного як спільного бачення та політики ОКП, орієнтується на економічне зростання та підвищення ефективності шляхом раціонального використання економічного потенціалу. Це передбачає застосування спеціальних механізмів менеджменту, оцінювання, аналізування та прогнозування основних показників розвитку товариства, а також на цій основі – прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

ТОВ «Агропродсервіс Інвест» є найбільшим представником на ринку різноманітного спектру товарів та послуг для агропідприємств, також пропонує оптовий продаж добрив. Клієнт має змогу купити оптом основні або спеціальні мінеральні добрива. Серед партнерів ТОВ «Агропродсервіс Інвест» присутні такі виробники, як SES Vanderhave, Euralis, Limagrain, Monsanto, Syngenta, Pioneer, DSV, RAGT і багато інших лідерів галузі.

На здійснення ОКП націлена система управлінської діяльності в ТОВ «Агропродсервіс Інвест», в якій застосовується сукупність методів управління – економічних, адміністративних, соціально-психологічних. Провідне місце відводиться економічним засобам та інструментам в системі управління господарською діяльністю підприємства. Вони сприяють виконанню такої функції як передбачення та аналізування, а також маркетинговим засадам щодо підтримання іміджу підприємства. Переважно до економічних методів управління, що реалізуються в ТОВ «Агропродсервіс Інвест», належать планування господарської діяльності (стратегічне і поточне), економічне стимулювання і матеріальна відповідальність, кредитування; ціноутворення і впровадження інновацій.

В аспекті формування ОКП виокремлюється напрям взаємодій підприємства зі споживачами та просування свого продукту на ринки через відповідну цінову політику. До основних цілей останньої належать ті, які засновані на існуючому стані розвитку підприємства, та орієнтовані на її

довготривале ринкове становище. Тобто це проведення таких заходів в частині ціноутворення, які створюють сприятливий клімат для діяльності ТОВ «Агропродсервіс Інвест» на регіональному ринку. При цьому аналізуються та в подальшому враховуються чинники, що обумовлюють процес ціноутворення: безпосередньо конкретні цілі підприємства; його конкурентна позиція; рівень ресурсо-витрат, собівартість; ціни конкурентів; рівень платоспроможного попиту; позитивне ставлення до підприємства; передбачуваність економічної подітики.

В ТОВ «Агропродсервіс Інвест» використовують два види цінових стратегій, що кореспондуються з візією підприємства та його ОКП:

диференційованих цін, що передбачає встановлення певної градації знижок і надбавок з врахуванням територіальної локалізації та віддаленості ринків збуту та їх сегментів;

конкурентних цін, що орієнтується на цінову політику фірм-конкурентів. Тут формуються різні цінові категорії покупців, знижки для яких становлять від 5 % до 12 % (в залежності від обсягів замовлення та логістичного плеча).

Після оцінки факторів, цілей та чинників ціноутворення важливо обрати правильний метод визначення ціни. На ТОВ «Агропродсервіс Інвест» використовують метод, орієнтований на витрати. Цей фактор є достатньо простим і передбачає, що ціна формується шляхом додавання до собівартості одиниці продукції певної величини надбавки.

Тобто, системні фактори економічного, ринкового, правового, соціального характеру, що визначають розвиток підприємства, відподіним чином відображаються у сформованій ним ОКП.

2.2 Аналіз стану організаційної культури досліджуваного підприємства

ТОВ «Агропродсервіс Інвест» проваджує підприємницьку діяльність відповідно до положень Статуту (Додаток А).

Організаційна структура ТОВ «Агропродсервіс Інвест» є складною, що відображає різноспрямованість його діяльності, сукупність функціонального призначення окремих напрямків діяльності та структурних підрозділів, що їх забезпечують (рис. 2.3).

Проектно-організаційна діяльність в менеджменті ТОВ «Агропродсервіс Інвест» зорієнтована на системне дотримання на підприємстві вимог побудови ефективної вертикально інтегрованої бізнес-моделі; активне впровадження процесного підходу та управління бізнес-процесами, що, в свою чергу орієнтується на заходи з диверсифікації ризиків, пов'язаних з сільськогосподарською діяльністю (сезонністю, впливом природних та кліматичних факторів, втратою земельних ресурсів через зниження якості ґрунтів внаслідок зростання техногенного та антропогенного впливу на довкілля); зосередженість на основних конкурентоспроможних напрямках своєї діяльності та найбільш прибутових ринкових сегментах, а саме – рослинництві та вирощуванні свиней.

На досягнення цих амбітних цілей скерована і діяльність з формування ОКП. До цього є причетними усі структурні підрозділи (лінійні та функціональні), матричні оргструктури, що створюються для реалізації багатьох інноваційно-технологічних чи інвестиційних проектів на підприємстві, а також практично всі працівники.



В ТОВ «Агропродсервіс Інвест», як видно з проведеного аналізу, досить вдало та раціонально побудована система адміністрування функціональної діяльності в цілому, її окремих видів та бізнес-процесів – виробничого, логістичного, інноваційно-проектного, обслуговуючого, документаційного та інших допоміжних технологічних процедур. Все це безпосередньо підвищує ефективність ОКП та підприємства загалом. А саме:

чітко прописані норми та регламенти робіт і процесів, в яких структуровані та погоджені графіки роботи персоналу;

в повному обсязі та згідно організаційно-розпорядчих стандартів розроблені положення про відділи та функціональні підрозділи, що мають конкретне прив'язання до особливостей діяльності підприємства аграрної сфери та дистрибуції с/г продукції;

основні бізнес-процеси (обслуговуючий, збутовий, транспортний, складський) забезпечені у методичному та інструктивному плані, затверджені та прописані схеми управління змістом робіт, супровідної документації щодо дій персоналу на кожній з фаз бізнес-процесів в даному аграрному підприємстві.

Проте, підприємство потребує вдосконалення частково у питаннях організації маркетингової діяльності, інформаційно-змістовного його наповнення, зокрема визначення основних функцій маркетингової діяльності, забезпечення їх відповідною документарною та інформаційною підтримкою. Тобто, створення таких управлінських кроків, що сприятимуть підвищенню позитивного його сприйняття у різних суб'єктів аграрного ринку, та як наслідок – підтримання ОКП.

Ефективності діяльності ТОВ «Агропродсервіс Інвест», як засвідчив проведений аналіз, сприяє його достатньо сформована та стійка ОКП. Основні характеристики останньої визначають: «сила сприйняття та віра працівників організації у цінності, що сформовані керівництвом та поділяються усіма працівниками організації; ступінь підтримки культури членами організації; зрозумілість пріоритетів організаційної культури. Тобто, якісно сформована ОКП створює беззаперечні переваги для нього; проте, вона може стати і

певною перешкодою для сприйняття та проведення змін в організаціях, особливо, в умовах кризових ситуацій» [23].

В досліджуваному нами підприємстві достатньо ефективно застосовується симбіоз різних типів ОКП, специфіку яких можна прослідкувати в табл. 2.3.

Типи організаційної культури підприємств

№	Тип організаційної культури	Зміст організаційної культури
1	2	3
1	Культура влади	В даній культурі організації особливу роль грає лідер, його особисті якості і здібності. Як джерело влади, помітне місце належить ресурсам, що знаходяться у розпорядженні того або іншого керівника. Організації з такою культурою, як правило, мають жорстку ієрархічну структуру. Даний тип культури дозволяє організації швидко реагувати на зміну ситуації, швидко ухвалювати рішення і організовувати їх виконання
2	Культура ролі управлілля	Рольова культура характеризується чітким функціональним розподілом ролей і спеціалізацією ділянок. Цей тип організацій функціонує на основі системи правил, процедур і стандартів діяльності, дотримання яких повинне гарантувати її ефективність. Основним джерелом влади є не особисті якості, а місце в ієрархічній структурі. Така організація здатна успішно працювати в стабільному навколишньому середовищі.
3	Культура завдання.	Даний вид культури зорієнтований на рішення завдань, на реалізацію проектів. Ефективність діяльності організацій з такою культурою багато в чому визначається високим професіоналізмом працівників і кооперативним груповим ефектом. Ця культура ефективна в тих випадках, коли ситуативні вимоги ринку є визначаючими в діяльності організації.
4	Культура особистості.	Організація з даним типом культури об'єднує людей не для вирішення якихось завдань, а для того, щоб вони могли добиватися власних цілей. Влада ґрунтується на близькості до ресурсів, професіоналізмі і здатності домовлятися. Влада і контроль носять координуючий характер

Це, в свою чергу, вимагає від керівного складу підприємства, менеджерів різного лінійно-функціонального спрямування та ієрархічного рівня компетенцій володіти спеціальними методами підтримки ОКП. Зокрема:

здатності топ-менеджменту реагувати на кризові ситуації та зміни через впровадження нових правил та норм, які трансформують ОКП;

вміння моделювання ролей працівників, навчання та тренування підлеглих відповідно до нового бачення та місії діяльності організації;

використання системи винагород, що визначають пріоритети для діяльності працівників;

вказування на цінності, що є переважаючими для окремих менеджерів та організації в цілому;

вироблення моделі просування кадрів – від пошуку, зайняття посади, руху та звільнення працівників;

максимальне застосування традицій, символів на підприємстві, що «виступають як спеціально організовані і сплановані дії, що мають важливе культурне значення та підсилюють самовизначення та самоповагу працівників організації» [26].

вміння формувати та підтримувати репутацію підприємства, її імідж, що складається у споживачів, мешканців населеного пункту, де воно функціонує, партнерів, громадськості.

Прослідкувати результати формування ефективної ОКП можна за визначеними критеріями оцінки управлінської та організаційно-функціональної діяльності, як інструментної бази у структурі механізмів менеджменту. Серед них виділяють параметри – організаційні та особистісні, моніторинг яких дозволяє сформувати уявлення про результативність впровадження ОКП.

Зокрема, організаційний аспект представляють такі критерії:

цілеспрямованість діяльності підприємства, що містить готовність та ресурсну здатність підприємства до досягнення цілей;

згуртованість колективу, яка характеризує систему комунікацій та стабільність міжособистісних взаємодій, а також наявний психологічний стан

кадрів;

стабільність, що характеризує показники плинності кадрів на фірмі, психологічного клімату, конфліктності та стресостійкості;

самоорганізованість, розкриває взаємовплив в організації процесів управління та самоуправління, вміння працювати в малих групах;

системність, саморозвиток та здатність до постійного оновлення та самонавчання на підприємстві, як керівного складу так і всіх працівників.

Ці критерії достатньо повно простежуються у ТОВ «Агропродсервіс Інвест», про що свідчать його провідні позиції на ринках аграрної продукції локальних та й навіть європейських.

На впорядкування досліджуваної ОКП значно впливають розвинуті комунікаційні навички керівництва підприємства та фахівців, що формують якісне інформаційно-аналітичне поле для внутріорганізаційних взаємодій та досягнення зовнішніх орієнтирів, завдань підприємства на ринку.

Основні джерела інформаційно-комунікативного забезпечення розвитку ОКП в ТОВ «Агропродсервіс Інвест» проілюстровані на рис. 2.4. Їх системне застосування, в контексті підтримання ОКП, створює умови для широкого інформування про свою присутність на ринку, проміцої особливостей діяльності та представленого асортименту товарів та різнопланових дистрибуційних, технологічно-обслуговуючих та логістичних послуг.

Важливо зазначити, що вказане підприємство має власний корпоративний сайт, що дає змогу потенційним споживачам с/г продукції проаналізувати самостійно асортимент (наприклад, елітного насіння чи високоякісних добрив), спрогнозувати свої варіанти можливої співпраці із досліджуваним підприємством, спроектувати попередньо угоди чи договори.



Відштовхуючись від вище вказаного, для розвитку ОКП доцільно посилити увагу до рекламної та промоційної діяльності ТОВ «Агропродсервіс Інвест»; та інституційно їй сприяти. Дієвими засобами реклами та стимулювання збуту можемо запропонувати:

активну співпрацю з всеукраїнськими та місцевими ЗМІ;

розміщення у них статей іміджевого, ознайомчого та інформативного спрямування; поширення відомостей про підприємство, партнерів, торговельні мережі та засоби маркетингових комунікацій;

друковану продукцію та розповсюдження буклетів, банерів, роздавальних листівок, карток інформаційних брошур про товари і послуги;

поширення бонусних подарунків, дрібних сувенірів з логотипами підприємства для поширення серед споживачів та покупців до свят та видатних подій;

створення відео- та радіо роликів (іміджевого характеру), аудіо-заставок, реклами на транспорті, що зорієнтовані на різні групи споживачів.

розробку лого-, гасла, символіки, тематичних радіопрограм на найпопулярніших хвилях;

формування спеціалізованої іміджевої політики ТОВ «Агропродсервіс Інвест»;

організацію акцій, презентацій, тематичних конференцій;

участь у добродійних акціях, всестороння і максимальна підтримка волонтерського руху в умовах воєнної агресії росії.

Висновки до розділу 2.

Вся управлінська діяльність сучасного аграрного підприємства має базуватись на системному підході до рішення завдань, що виникають під впливом динамічних змін у зовнішньому середовищі. Головне завдання діяльності підприємства, за даних умов, спрямовується на забезпечення ефективного управління та раціональне використання ресурсів. Це досягається, перед усім, на тлі відповідним чином сформованої організаційної культури.

Істотний вплив на формування ОКП, а в її складі – корпоративної етики, мають стандарти, виписані Міжнародною організацією праці і багатьох аспектах відображені на національному рівні системою законодавства. Але, як

свідчить практика, широкий розвиток корпоративної етики в аграрних підприємствах України ще знаходиться на початкових етапах. Тому посилення уваги до неї очікується як у роботі з персоналом, так і у формуванні організаційної культури підприємства загалом.

РОЗДІЛ 3.

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ЯК ЧИННИКА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

Дієвим засобом формування ОКП є мотивація праці його персоналу, що направлена на ефективність підприємства та дієвість його кадрової політики.

Основні завдання мотивації працівників як одного з базових елементів проектування його ОКП полягають у: «формуванні в кожного працівника розуміння сутності і значення мотивації в процесі праці; навчанні персоналу і керівного складу психологічним основам внутріорганізаційного спілкування; формуванні у керівництва організації демократичних підходів до керування персоналом із використанням сучасних методів мотивації» [3].

Вирішення цих завдань вимагає активізації уваги у керівництва до своєї кадрової політики, в основу якої закладаються: всі можливі сучасні інструменти мотивування; використання механізмів індивідуального та групового впливу на колектив; комплексне врахування організаційних змін, що відбуваються в кадровій сфері підприємства в умовах сучасних загроз.

В ТОВ «Агропродсервіс Інвест» переважно використовується система адміністративних й економічних мотиваторів і стимулів (використання їх обумовлене процедурними аспектами, регламентами, повторюваними технологічним та управлінськими операціями, складністю виконуваних робіт, почасти неготовністю працівників до зміни видів та місця робіт). Ускладнення змістовної частини діяльності аграрних підприємств (в умовах війни, перед усім) вимагає актуалізації процесів мотивації працівників як засобу формування ОКП.

В сучасному суспільстві зі зростанням соціальної ролі бізнесу значного поширення набувають психологічні методи мотивування та стимулювання працівників, які в своїй основі мають необхідність реагування на запити та потреби фахівця, працівника як особистості. Традиційно тут менеджери, мають враховувати чітку цільову орієнтацію діяльності підприємства, ієрархію потреб

працівників та сукупність можливих на даний час засобів (ресурсів підприємства) для задоволення потреб. «В основі цих методів лежить твердження, що основним чинником, що модифікує не тільки матеріальні стимули, але і нематеріальні мотиви, такі, як самоповага, визнання з боку навколишніх членів колективу, моральне задоволення роботою і гордість своєю організацією» [5].

Система використання методів мотивації персоналу, як напрямку формування ОКП, подано на рис. 3.1.



Система мотивування персоналу, долучення його до спільної організаційної роботи, має формувати в нього причетність до підприємства, вписуватись у визначену ОКП, та створювати можливості для працівника забезпечити зростання своєї працездатності та конкурентоспроможності з метою отримання в подальшому більшої винагороди, перспектив можливого кар'єрного зростання. У підсумку, для досліджуваного підприємства агропромислового бізнесу це сприятиме залученню та використанню висококваліфікованих і лояльних фахівців.

Згідно методологічних викладок адміністративного менеджменту: «результативність трудової діяльності працівників, якість праці залежить в

значній мірі від того, наскільки вектор мотиваційної спрямованості праці буде співпадати з поставленими перед ним виробничими завданнями. Зміни в мотивації праці повинні бути адаптовані до умов виробництва, ринкового середовища, ринку праці, пріоритетів маркетингової стратегії» [14].

В ОКП мотиваційний механізм на загальноорганізаційному рівні передбачає використання економічних, регламентаційних, адміністративних, організаційно-виробничих, соціальних а також морально-психологічних методів, які різняться за сферами та інструментальними пріоритетами використання, та є придатними для комбінування та диверсифікації (рис. 3.2).



На формування мотиваційного ефекту, як аспекту реалізації ОКП, про що засвідчили результати дослідження, впливають: можливості ресурсної бази, фінансово-економічний стан підприємств, готовність та результативність впровадження інновацій. На рівні ТОВ «Агропродсервіс Інвест» мотиваційний механізм зорієнтований на зростання економічних параметрів розвитку підприємства, результативність роботи його персоналу, підвищення

ефективності та дієвості управління; упорядкування трудових взаємовідносин, підвищення лояльності працівників.

З огляду на вище наведене, для ТОВ «Агропродсервіс Інвест» вбачаємо доцільність посилення уваги керівного складу до процесу мотивування працівників, який має стати синтезом таких аспектів:

соціального – в основі якого лежить життєва потреба в підвищенні власного соціального статусу й отриманні позитивної оцінки з боку споживачів продукту;

інформаційно-комунікативного – де пріоритетною є потреба орієнтації в суспільних та економічних процесах, в отриманні та оперуванні інформацією для досягнення цілей;

професійного – потреба кар'єрного зростання працівників, необхідність їх навчання впродовж життя; можливість в професійній самореалізації,);

емоційного – де є важливою вітальна потреба в розумінні працівником своєї важливості в колективі, в отриманні емоційного-психологічного задоволення від належного та якісного виконання своєї роботи.

Тому керівникам слід активізувати вплив на формування ОКП, розуміючи те, що створення на підприємстві повноцінних умов для задоволення потреб різних працівників, у підсумку мотивує їх прагнення до ефективної роботи, а менеджерів – до успішної управлінської діяльності. Адже тут в повній мірі спрацьовує правило «Позитивно вмотивована людина, зазвичай, прагне працювати і отримує при цьому задоволення».

Складовою частиною ОКП ТОВ «Агропродсервіс Інвест» є обумовлена нею комунікативна поведінка працівників. Вона має враховувати чинники, що впливають на ефективність і результативність діяльності, серед яких виокремлюються: організаційна культура; мотиваційні чинники; компетентність та професійна фаховість керівників структурних ланок та їх працівників; організаційна взаємодія; соціально-психологічний клімат у колективі; зв'язки зі стейкхолдерами та громадянським суспільством.

До числа важливих елементів ОКП, що сформована в колективу ТОВ

«Агропродсервіс Інвест», і на які можна впливати, належить колективна думка працівників про своє підприємство.

Відомі PR-менеджери підкреслюють, що найвагомий вплив на ставлення зовнішнього оточення до підприємства справляють, перед усім, самі його працівники. Знаний професор маркетингу Г. Даулінг зазначає, що: «Коли співробітники не відчують поваги до своєї організації, це може отруїти робочу атмосферу та деморалізувати персонал. У разі, якщо вони поважають свою організацію, то багато хто з них готовий надати їй усіляке сприяння. Ставлення співробітників може безпосередньо впливати на те, як сторонні люди сприймають організацію» [31].

Тому необхідність створення якісного внутріорганізаційного комунікаційного середовища та підтримання позитивного іміджу підприємства повинні постійно знаходитися в центрі уваги керівництва і усіх працівників ТОВ «Агропродсервіс Інвест».

Підтримуємо думку щодо такої структури, але віднесемо до візуального іміджу зовнішній вигляд персоналу, а до внутрішнього іміджу - соціально-психологічний клімат в колективі та культуру ТОВ «Агропродсервіс Інвест».

В той же час, на нашу думку, культура податківців є чинником їх іміджу, а вербальна і невербальна поведінка є складовою іміджу керівника. Проте, якщо класифікувати ці складові за двома формами іміджу, є можливим уникнути дублювання, адже, наприклад, культура організації може бути єдиним структурним елементом, що вміщуватиме різні аспекти її прояву керівником та працівниками. Сюди ж повинні увійти й етичні норми та психологічний клімат колективу досліджуваного підприємства.

Отже, внутрішній зміст іміджу повинен включати: організаційну культуру, діловий імідж (різні аспекти діяльності підприємства, в тому числі й соціальні), імідж продукту. Зовнішня (візуальна) форма може складатися з архітектури будівлі, символіки, дизайну приміщень, зовнішності персоналу та керівника.

Складові іміджу ТОВ «Агропродсервіс Інвест» доцільно класифікувати за такими компонентами:

психологічним (враження від спілкування з його працівниками);

інформаційно-аналітичним (оцінювання результатів діяльності та дієвості взаємодій з елементами зовнішнього середовища підприємства, ринку, чи регіону);

емоційним (відчуття від знайомства з підприємством на емоційному рівні сприйняття, задоволеності від співпраці з підприємством);

образним (візуальне сприйняття підприємства та його колективу у споживачів аграрної продукції та послуг).

Таким чином, соціально-психологічний клімат в колективі та морально-етичні якості персоналу ТОВ «Агропродсервіс Інвест» є одними із домінуючих факторів формування внутрішнього іміджу та ОКП.

Тому удосконалення формування ефективної організаційної культури в ТОВ «Агропродсервіс Інвест» на основі використання соціально-психологічних методів управління персоналом, створення загальної моделі комунікативної поведінки керівників та працівників, вимагає беззаперечного їх врахування і використання керівництвом в управлінні соціально-економічним розвитком підприємства.

Висновки до розділу 3.

В умовах євроінтеграційних прагнень України, використання можливостей, що з'явилися в останній період, щодо впровадження новітніх управлінських підходів в діяльність вітчизняних аграрних підприємств особливо важливим стає вирішення проблем формування ОКП. Саме як – культури економічних та соціально-політичних, ринкових відносин.

Обґрунтування ОКП та її подальше удосконалення відбувається через створення т.з. матеріальних символів (логотипу, товарного знаку, емблема, дизайну, дрескоду та ін.), а також ідеальних представлень (неписаних правил,

ритуалів, історичних екскурсів). Та крім створення таких правил ОКП, важливо сформулювати спеціальні умови для їх виконання, а також механізм моніторингу та контролю за їх впровадженням.

З розвитком та ускладненням соціально-економічних процесів, та макроекономічних впливів, ОКП може суттєво змінюватись. Потреба в реформуванні ОКР виникає в тих ситуаціях, коли: не досягається очікуваний рівень результативності; є нагальна потреба у підвищенні ефективності функціонування (особливо в умовах загроз безпеці, війни, релокації підприємств тощо); аактуалізуються завдання організаційних змін; уточнюються або змінюється стратегічна візія та місія підприємства; коливається кон'юнктура; посилюється конкуренція на ринках регіональних та глобальних. Для аграрних підприємств вище зазначені положення є надактуальними.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі проведено теоретичне узагальнення та обґрунтовано пропозиції щодо удосконалення організаційної культури як фактору ефективної діяльності підприємства. Систематизація результатів дослідження дозволила сформулювати такі висновки.

Дієвість та ефективність аграрних підприємств в умовах сталого розвитку, а в час воєнних загроз і поготів, тісно пов'язаний з їх організаційною культурою. Згідно до системного підходу, життєвий цикл підприємства, рівень використання його ресурсного та соціально-економічного потенціалу, ефективність функціонування підтримка конкурентоспроможності на ринках безпосередньо повинні вписуватись в стратегічне бачення та цільові вектори діяльності. Це досягається лише за умови чіткої організаційної архітектоники підприємства, дієвої та адаптивної системи управління, наявності потужного висококваліфікованого персоналу. А також в немалій мірі – від організаційної культури та особливого стилю підприємства, активності працівників, які сприяють формуванню позитивного іміджу, завоюванню чільних позицій на ринках аграрної продукції, зокрема.

Становлення та розвиток ОКП у сільськогосподарських підприємствах свідчить про впровадження підходів нового бізнес-адміністрування та менеджменту, активізації соціальної відповідальності підприємництва. Тому цей процес має підтримуватись як державою (органами влади), так і громадськістю (до прикладу, аграрними асоціаціями). Для поширення та розвитку ОКП необхідно довести топ-менеджменту підприємств її позитивний вплив на імідж підприємства та його економічний стан; проводити інформаційні заходи щодо роз'яснення сутності та завдань ОКП та її впливу на конкурентоспроможність та ефективність; надавати інституційну підтримку тим суб'єктам аграрного бізнесу, що сповідують концепції соціальної відповідальності та сталого розвитку.

Сформована ОКП має орієнтувати персонал на постійне навчання, рух, впровадження інноваційних пропозицій, підвищення кваліфікації, що

визначається високою швидкістю інноваційної політики, коливаннями кон'юнктури ринку. Це вимагає від підсистеми управління персоналом організації вжити відповідних заходів. Повне та системне реалізування організаційно-управлінського забезпечення процесу формування та розвитку ОКП дозволить досягти максимальної ефективності підприємства.

Важливо підкреслити, що ефективність інвестицій у розвиток ОКП безпосередньо визначатиме зростання прибутковості підприємства, оскільки досягнення її мети – підвищення якості організаційно-управлінських відносин щодо свого трудового потенціалу, веде до збільшення прибутку. Ефективна ОКП сприяє зростанню прибутковості та в подальшому – капіталізації та ринкової вартості підприємства і його продукту. ОКП є тим потенціалом підприємства, який проявляється у конкретних економічних та фінансових показниках у майбутньому, тому інвестиції в ОКП – це внесок у майбутнє підприємства та його споживачів.

Управлінське забезпечення процесу формування та розвитку ОКП має ґрунтуватися на трьох взаємопов'язаних аспектах системного підходу: функціональному, елементному (ресурсному) та організаційному (процесному). Тому програма формування та розвитку ОКП, як і будь-яка інновація, має розроблятися керівництвом підприємства.

Процес формування ОКП специфічний, на протипагу інноваційним змінам у сфері виробництва, збуту тощо. По-перше, зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі активізують зміну ОКП, у тому числі, потребуючи кваліфікованої роботи фахівців. По-друге, ОКП неспроможна вибудовуватись «згори», впорядковано, оскільки вона формується у свідомості працівників, у процесі їхньої спільної діяльності для підприємства.

Вдосконалення ОКП має передбачати сукупність етапів та управлінських дій:

комплексний аналіз існуючої оргкультури за всіма структурними елементами, що дозволяє виявити її сильні і слабкі сторони, чинники впливу та реформування, ступінь відповідності затвердженій стратегії, технологічним та

ресурсним, виробничим характеристикам організації; елементи, що потребують змін;

розроблення еталонної моделі ОКП, що відповідає вимогам нової стратегії підприємства, адекватно відтворюючої та реагуючої на впливи зовнішнього середовища та внутріорганізаційні зміни;

створення механізму практичної реалізації розробленої еталонної моделі ОКП, що включає комплекс заходів по соціалізації трудового колективу, його навчанню та соціо-психологічному єднанню навколо спільної ідеї розвитку підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аніщенко В.О. Роль корпоративної культури в прийнятті управлінських рішень . *Актуальні проблеми економіки*. .2009. №3. С.64-71.
2. Апостолюк О. Корпоративна культура як чинник успішної діяльності підприємства. Збірник тез доповідей URL : <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/29821/1/77.PDF>
3. Армстронг М. Основи менеджменту. Як стати кращим управлінцем. Серія «Підручники та учбові посібники». Харків: «Фенікс», 2008. 512 с.
4. Василенко В. О. Стратегічне управління підприємством: навч. посіб. К.: ЦУЛ, 2003 396 с.
5. Виноградський М.Д. Управління персоналом: навч. посіб. К.: Центр навчальної літератури, 2006. 504 с.
6. Волошко Н. О. Корпоративне управління в умовах глобалізації міжнародних економічних відносин: модель становлення та розвитку. *Економіка та держава*. 2021. № 12. С.54.58.
7. Гай І.В. Підприємництво: навч. посіб.] Гай І.В., Смелянська Т.П. К. : ЦУЛ, 2013. 368 с.
8. Господарський кодекс України URL.: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>
9. Грапко Н. В. Методичні підходи до оптимізації вибору системи управлінських дій щодо розвитку корпоративної культури промислових підприємств з позиції їх ефективності. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2013. № 3. С. 129-136.
10. Губені Ю. Е. Підприємництво: навч. посіб. Львів : НВФ «Українські технології», 2012. 572 с.
11. Гудзь О.Є., Клюка Ю. С. Якість та ефективність корпоративного управління. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2020. № 3(33). С. ;-8.
12. Данилюк М. О., Савич В.І. Фінансовий менеджмент : навч. посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2004. 204 с.

13. Дейнега І.О. Конкурентні переваги, як складова ринкового успіху. *Проблеми формування та реалізації конкурентної політики* : Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції. Львів: «Арт-Друк» . 2013. 300с.
14. Дудкіна О.П., Кривокульська Н.М. Адміністративний менеджмент : опорний конспект лекцій. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2018. 104 с.
15. Завгородня А. А. Дефініція поняття «корпоративне управління» в нових реаліях функціонування підприємств. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Економічні науки*. 2022. № 4 (67). С.22-28.
16. Захарчин Г. М. Управління персоналом на основі ідеології організаційної культури. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. Тернопіль: ТНЕУ, 2009. Вип. 2. С. 107-113.
17. Захарчин Г.М., Любомудрова Н.П., Винничук Р.О., Смолінська Н.В. Корпоративна культура: навч. посібник / за ред. Г.М. Захарчин. 2011. [URL:http://nebotan.info/corporative/influence.php](http://nebotan.info/corporative/influence.php) (дата звернення: 15.04.2023).
18. Ігнатєва І. А., Гарафонова О. І. Корпоративне управління: підручник. К.: Центр учбової літератури, 2013. 600 с. URL:https://pidru4niki.com/1045011752401/menedzhment/korporativne_upravlinnya
19. Карпов А. В. Організаційна культура в теорії і практиці вітчизняного менеджменту. *Журнал практичного психолога*. 2007. № 4. 36 с.
20. Кіщак Т.Г. Вітчизняні реалії становлення корпоративної культури на підприємствах. URL: www.economynayka.com.ua
21. Ковтун О.С. Формування корпоративної культури господарської організації в умовах транзитного суспільства. *Український соціум*. 2013. № 3. С. 54–62.
22. Колосок С.В. Зв'язки з громадськістю у формуванні іміджу органів державного управління: Автореф. дис... канд. наук з держ. упр.: 25.00.01 / Національна академія державного управління при Президентові України. - К., 2003. - 20 с.
23. 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>

24. Корпоративна культура :навчальний посібник / Г.М. Захарчин [та ін.] ; за заг. ред. Г.М.Захарчин. Львів : Новий Світ-2000, 2011 - 341 с.

25. Корпоративне управління в системі економічної безпеки: навч. посібник/ З. Б. Живко, О. Р. Святюк, М. І. Копитко; за заг. ред. З. Б. Живко. Львів: ЛьвДУВС, 2018. 456 с.

26. Кравченко О., Никифорова В. Корпоративна культура, як стратегічна конкурентна перевага на підприємстві. *Вісник Хмельницького національного університету*, 2011, №3, Т1.

27. Красовська О.Ю. Генезис поняття «корпоративна культура підприємства». *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2017. Випуск 6–1 (12) . С. 89-93.

28. Лозинська Т.М. Проблеми формування організаційної культури в сфері аграрного бізнесу. *Вісник ХНАУ ім. В. В. Докучаєва: Серія: «Економічні науки»*. 2018. № 1. С. 37-49.

29. Малицький А. А. Концептуальні засади формування організаційно-економічного механізму управління розвитком корпоративної культури підприємства. *Економічні перспективи України та світу : матеріали міжнародної науково–практичної конференції (20–21 вересня 2013 р., м. Чернігів)*. Чернігівський державний технологічний університет, 2013. С. 83-86.

30. Марченко О.М., Томаневич Л.М. Менеджмент організацій. Львів, 2015 . URL : https://pidru4niki.com/81807/menedzhment/organizatsiyna_kultura

31. Матвієнко К. О. Науково-теоретичне визначення поняття «організаційна культура». *Вісник Волинського інституту економіки та менеджменту*. 2015. Випуск 13. С. 240-245.

32. Менеджмент : Підручник / С.Ю. Бірюченко, К.О. Бужимська, І.В. Бурачек та ін.; під заг. ред. Т.П. Остапчук. Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка». Житомир: Вид-во «Рута», 2021. 856 с.

33. Мельник А.Ф., Васіна А.Ю., Кривокульська Н.М. Менеджмент державних устанів і організацій : навч. посібник. К.: Професіонал, 2006. 464 с.
34. Монастирський Г.Л. Теорія організацій : підручник. Тернопіль, Економічна думка. 2021. 231 с.
35. Наконечна Н.В. Організаційна культура як соціально-психологічне явище. *Вісник післядипломної освіти ДВНЗ університет менеджменту освіти*. К., 2015. С. 111-121.
36. Нусінова О. В. Удосконалення системи корпоративного управління українських компаній з іноземним капіталом. *Ефективна економіка*. 2022. № 2. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=10001> (дата звернення: 30.04.2023).
37. Основи менеджменту. Теорія і практика : навч. посіб. / Г.Є. Мошек та ін.; за ред. Г.Є. Мошек. Київ : Ліра-К, 2017. 527 с.
38. Основи менеджменту: Конспект лекцій: навч. посіб. для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент і бізнес-адміністрування» / КПІ ім. Ігоря Сікорського ; укладачі: Т.В. Лазоренко, С.О. Пермінова. Електронні текстові дані (1 файл: 560 КБ). Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2021. 166 с.
39. Отенко І., Чепелюк М. Корпоративна культура: міжнародний та трансформаційний аспекти : монографія. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. 243 с.
40. Пасемко Г.П., Беседіна Г.Є., Волошин Ю.Ю. Дефініції понять «організаційна» та «корпоративна» культура підприємства. *Вісник ХНАУ ім. В. В. Докучаєва*: Серія «Економічні науки». 2019. № 2. С. 41-52.
41. Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю. Закон України. URL.: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2275-19#Text>
42. Свінцицька О.Ю. Організаційна культура та її місце в забезпеченні ефективної діяльності організації. Збірник тез доповідей IV Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми

менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів»
(Тернопіль, ЗУНУ, 04.05.2023 р.)

43. Синицька О. Стратегічне моделювання корпоративної культури.
Науковий вісник. 2015. № 3. С. 145–156.