

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**Західноукраїнський національний університет**  
**Факультет економіки та управління**  
**Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу**

**ЛАВРУШКО АНАСТАСІЯ ПАВЛІВНА**

**Формування системи організаційної культури організації**

спеціальність 073 Менеджмент

освітньо-професійна програма – Менеджмент

Кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи МЕНм-21  
Лаврушко Анастасія Павлівна

Науковий керівник:  
к.е.н., доцент Крисько Жанна  
Леонідівна

ТЕРНОПІЛЬ – 2025

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП.....</b>	<b>3</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ.....</b>	<b>6</b>
1.1. Сутність організаційної культури та її системи.....	6
1.2. Методи діагностики організаційної культури.....	13
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ СИСТЕМИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ТОВ «СПЕКТР-АГРО» .....</b>	<b>21</b>
2.1. Загальна характеристика підприємства ТОВ «Спектр-Агро».....	21
2.2. Оцінка поточного стану системи організаційної культури .....	27
<b>РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ТА ЗАСОБИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ТОВ «СПЕКТР-АГРО» .....</b>	<b>35</b>
3.1. Концептуальні засади стратегічного розвитку організаційної культури .	35
3.2. Комплексна програма формування та розвитку організаційної культури ТОВ «Спектр-Агро».....	39
<b>ВИСНОВКИ .....</b>	<b>45</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....</b>	<b>49</b>

## ВСТУП

**Актуальність проблеми.** У сучасних умовах динамічного розвитку економіки та зростаючої конкуренції організаційна культура набуває стратегічного значення як фактор забезпечення стійкості, конкурентоспроможності та соціальної відповідальності підприємств. Саме вона визначає норми поведінки, стиль управління, рівень мотивації персоналу, ефективність комунікацій та здатність організації адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Для аграрного сектору України, який проходить етап технологічного оновлення й цифрової трансформації, формування ефективної системи оргкультури стає необхідною умовою розвитку персоналу, підтримки інноваційності та підвищення результативності діяльності підприємств.

ТОВ «Спектр-Агро» є одним із провідних учасників вітчизняного аграрного ринку, тому дослідження його оргкультури має не лише теоретичну, а й практичну значущість. Оптимізація культурної системи компанії дозволить забезпечити узгодженість дій працівників, підвищити рівень корпоративної єдності та зміцнити позиції підприємства на національному ринку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика оргкультури досліджувалася багатьма зарубіжними науковцями, серед яких Е. Шейн, К. Камерон, Р. Куїнн, Г. Хофстеде, Д. Денісон, які розробили теоретичні моделі структури та діагностики культури.

Серед українських науковців вагомий внесок зробили В. Аніщенко, О. Бала, Р. Бала, О. Білецька, Н. Діденко, Г. Захарчин, К. Лопухова, В. Співак, які досліджували національні особливості формування оргкультури, її функції та вплив на ефективність управління персоналом.

Однак, незважаючи на значну кількість теоретичних напрацювань, питання формування системи оргкультури в контексті стратегічного розвитку підприємства аграрного сектору залишаються недостатньо розробленими. Це зумовлює необхідність практичного дослідження особливостей оргкультури

на прикладі ТОВ «Спектр-Агро».

**Метою кваліфікаційної роботи** є дослідження системи оргкультури ТОВ «Спектр-Агро» та розроблення практичних рекомендацій щодо її вдосконалення з урахуванням стратегічних орієнтирів розвитку підприємства.

**Завдання:**

висвітлити сутність оргкультури та її системи;  
розкрити особливості методів діагностики оргкультури;  
охарактеризувати діяльність і оргструктуру ТОВ «Спектр-Агро»;  
проаналізувати поточний стан системи оргкультури підприємства;  
окреслити концептуальні засади стратегічного розвитку оргкультури  
запропонувати комплексну програму формування та розвитку оргкультури.

**Об'єктом дослідження** є процес формування та розвитку системи оргкультури підприємства.

**Предметом дослідження** є система оргкультури ТОВ «Спектр-Агро», її структура, функції, методи діагностики та напрями вдосконалення.

**Методи дослідження.** У процесі виконання роботи використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів: аналіз і синтез при вивченні теоретичних засад оргкультури; порівняльний аналіз для зіставлення наукових підходів до визначення поняття культури; системний підхід при визначенні структури та елементів системи оргкультури; соціологічні методи (анкетування, інтерв'ювання) для діагностики поточного стану культури на підприємстві; метод експертних оцінок для визначення сильних і слабких сторін культурної системи; графічний метод при візуалізації результатів аналізу; метод узагальнення та моделювання для розроблення пропозицій щодо вдосконалення системи оргкультури.

**Практична значущість результатів дослідження** полягає у розробленні практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи оргкультури ТОВ «Спектр-Агро», зокрема у напрямі підвищення рівня комунікаційної взаємодії, розвитку лідерства, мотивації персоналу та

формування інноваційно-орієнтованої корпоративної моделі. Запропоновані заходи можуть бути використані керівництвом підприємства для підвищення ефективності управління та зміцнення корпоративної ідентичності.

**Апробація.** За результатами дослідження опубліковано тези доповідей: на тему «Організаційна культура як фактор ефективності діяльності» у збірнику матеріалів доповідей III Всеукраїнськ. науково-практичної конференції «Актуальні проблеми сучасної науки: теоретичні та практичні дослідження молодих учених: матеріали доповідей III Всеукраїнськ. науково-практичної конференції» (м. Полтава, 15 квітня 2025 р.) [16]; на тему «Формування ефективної організаційної культури» у збірнику матеріалів доповідей наукової інтернет-конференції молодих вчених, аспірантів та студентів кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу «Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні» (м. Тернопіль, 27 листопада 2024 р.) [17].

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ

### 1.1. Сутність організаційної культури та її системи

Організаційна культура є однією з найважливіших характеристик сучасних організацій, що визначає стиль їхньої діяльності, характер взаємовідносин між працівниками, ефективність управління та рівень адаптації до змін зовнішнього середовища [34]. Вона виступає невидимою, але потужною системою цінностей, норм, переконань і моделей поведінки, що формують внутрішнє середовище організації та визначають її здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

У науковій літературі існує багато підходів до визначення поняття «організаційна культура». На думку американського дослідника Е. Шейна, оргкультура – це сукупність базових припущень, винайдених або розроблених групою в процесі навчання для вирішення проблем зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції, які продемонстрували свою ефективність і тому передаються новим членам як правильний спосіб сприйняття, мислення й відчуття у зв'язку з цими проблемами [33].

К. Камерон і Р. Куїнн розглядають оргкультуру як сукупність спільних цінностей, норм і переконань, які визначають, як люди поведуться в організації [36].

Українські дослідники, зокрема, Н. Фіщук, І. Ломачинська, наголошують, що оргкультура – це система формальних і неформальних правил, традицій і символів, що забезпечує єдність колективу та визначає поведінкові орієнтири персоналу [32].

Вітчизняний науковець М. Семикіна трактує організаційну культуру як сукупність духовних і матеріальних цінностей, норм поведінки, управлінських

традицій, моральних засад і корпоративних стандартів, що об'єднують персонал організації в єдину соціальну систему [28; 29].

Таким чином, оргкультуру можна визначити як комплекс цінностей, норм, переконань і поведінкових зразків, які поділяють члени організації та які визначають спосіб їхньої взаємодії між собою і з зовнішнім середовищем.

Оргкультура відображає зміст соціально-психологічного середовища організації, формує її моральні орієнтири та впливає на поведінку працівників [34]. Вона визначає, що є прийнятним, а що ні у взаєминах, спілкуванні, прийнятті рішень і виконанні службових обов'язків.

Разом з тим, у сучасній теорії управління дедалі більшої уваги набуває поняття системи оргкультури, яке розглядається як структурована сукупність елементів, що забезпечують формування, функціонування та розвиток самої культури.

Науковець Ф. Зінов'єв зазначає, що система оргкультури охоплює ціннісні орієнтири, норми, традиції, управлінські методи, корпоративну символіку, засоби комунікації та поведінкові моделі, які у своїй сукупності забезпечують стабільність і розвиток організації [18].

Таким чином, оргкультура виступає змістовним аспектом (вона показує, що є в організації), а система оргкультури – структурно-функціональним аспектом (вона пояснює, як це працює) (табл. 1.1).

*Таблиця 1.1*

### **Ознаки організаційної культури та системи організаційної культури**

Ознака	Організаційна культура	Система організаційної культури
Сутність	Сукупність спільних цінностей, норм і переконань	Взаємопов'язана структура елементів, що забезпечують розвиток культури
Рівень	Соціально-психологічний	Управлінсько-організаційний
Функція	Формує поведінку працівників і корпоративну ідентичність	Забезпечує підтримку, узгодженість і передачу культури
Приклад прояву	Атмосфера довіри, ініціативність, командний дух	Корпоративний кодекс, ритуали, програми адаптації персоналу

Примітка. Складено на основі [8; 9; 15].

Отже, система оргкультури є механізмом, який підтримує сталість

цінностей і норм у колективі, сприяє інтеграції працівників і підвищує ефективність управління. Без ефективної системи оргкультура не може розвиватися й передаватися новим поколінням працівників, а отже, втрачає свою стабільність і вплив.

Система оргкультури виконує важливу роль у забезпеченні стабільності, узгодженості дій працівників і ефективності управління організацією. Вона виступає своєрідним «соціальним каркасом», який визначає правила взаємодії, підтримує єдність цінностей і спрямовує поведінку персоналу на досягнення стратегічних цілей [34].

Як зазначає Е. Шейн, культура організації діє як невидимий механізм управління, що регулює поведінку членів колективу без постійного адміністративного контролю [25]. Саме завдяки своїй системності вона набуває керівної сили та впливає на всі управлінські процеси.

Основні функції системи оргкультури подано на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Основні функції системи організаційної культури

Примітка. Побудовано на основі [2; 15].

Інтеграційна функція забезпечує згуртованість колективу та узгодження інтересів працівників із цілями організації. Завдяки спільним цінностям,

нормам і традиціям формується почуття належності до єдиного цілого, підвищується рівень довіри та командної взаємодії. Наприклад, у медзакладах спільна етична позиція персоналу щодо збереження життя і здоров'я пацієнтів сприяє формуванню стабільного колективу та високому рівню відповідальності.

Регулююча функція виявляється у впливі на поведінку працівників через систему неписаних правил, моральних норм, корпоративних стандартів. Оргкультура виступає внутрішнім механізмом саморегуляції, що знижує потребу в адміністративному контролі. Завдяки цьому працівники орієнтуються не лише на формальні інструкції, а й на етичні норми та корпоративні принципи.

Мотиваційна функція стимулює працівників до ефективної діяльності, оскільки формує внутрішні мотиви, пов'язані із самореалізацією, визнанням, залученістю та гордістю за належність до організації. Як зазначає В. Кислинська, сильна культура є потужним нематеріальним стимулом, який забезпечує лояльність персоналу й підвищує результативність праці [10].

Адаптаційна функція допомагає працівникам пристосовуватись до умов внутрішнього та зовнішнього середовищ, зменшує стрес під час змін, забезпечує ефективну інтеграцію нових співробітників. Наявність розвиненої системи адаптації, наставництва і корпоративного навчання прискорює включення нових працівників у робочий процес [38].

Комунікативна функція сприяє налагодженню ефективної взаємодії між членами колективу, формує спільну мову спілкування, стандарти ділового етикету, відкритість інформаційних потоків [13]. Це забезпечує швидше прийняття рішень і зменшує ймовірність конфліктів.

Іміджева (репутаційна) функція визначає сприйняття організації зовнішнім середовищем, зокрема, партнерами, клієнтами, інвесторами. Висока культура управління, етична поведінка персоналу та відповідальність керівництва формують позитивний імідж, який зміцнює конкурентні позиції організації на ринку [14].

Таким чином, функції системи оргкультури відображають її багатовимірний вплив на процес управління. Вони забезпечують гармонізацію соціальних відносин, мотивацію персоналу, адаптацію до змін і підтримання позитивного іміджу організації.

Зауважимо, що чим вищий рівень сформованості системи оргкультури, тим стабільніше функціонує організація, ефективніше реалізуються управлінські рішення і тим сильніше формується її стратегічна стійкість.

Система оргкультури має складну, багаторівневу структуру, що поєднує матеріальні та нематеріальні елементи, які взаємопов'язані між собою і забезпечують цілісність організації як соціального утворення [34]. Її структура відображає, яким чином формуються, підтримуються й передаються цінності та норми поведінки всередині колективу.

Науковці виділяють різні підходи до структурування оргкультури. Найбільш поширеною є трирівнева модель Е. Шейна, яка дозволяє розглядати культуру організації як систему, що складається з 3 взаємопов'язаних рівнів (рис. 1.2).

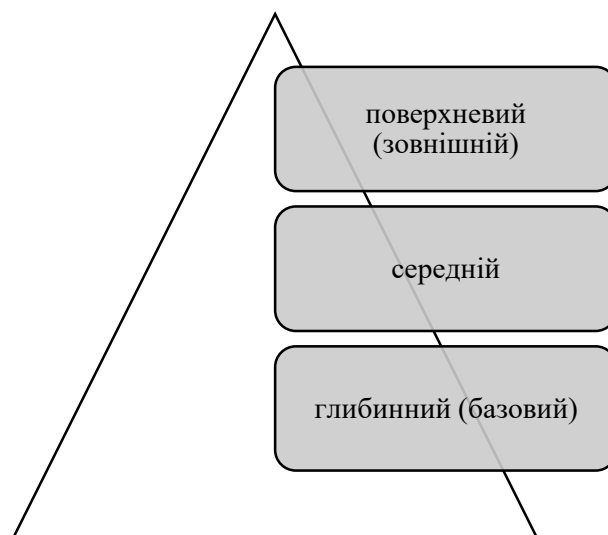


Рис. 1.2. Рівні оргкультури

Примітка. Побудовано на основі [7; 25].

Поверхневий (зовнішній) рівень – артефакти – видимі елементи культури, які можна спостерігати у зовнішньому середовищі організації: корпоративна символіка, логотип, архітектура офісу, дрес-код, традиції,

ритуали, система комунікацій, стиль керівництва. Артефакти відображають зовнішній прояв внутрішніх цінностей і допомагають сформувати уявлення про ідентичність компанії.

Середній рівень – проголошені цінності та норми поведінки – офіційно задекларовані принципи діяльності, місія, бачення, стратегічні цілі, етичні норми, корпоративні стандарти. На цьому рівні формується система моральних орієнтирів, які регулюють взаємовідносини між працівниками і визначають стиль управління. Успішні компанії прагнуть, щоб задекларовані цінності реально відповідали щоденній практиці, адже саме це створює довіру й внутрішню узгодженість у колективі.

Глибинний (базовий) рівень – основоположні припущення, неусвідомлені, але стабільні переконання та установки, які визначають сприйняття світу, природу людини, ставлення до праці, влади, ризику, інновацій. Цей рівень найважче піддається зміні, але саме він формує ядро оргкультури. Наприклад, якщо в організації переважає переконання, що «успіх залежить від командної роботи», це стає базовою цінністю, що впливає на всі управлінські рішення

Крім трирівневої моделі Шейна, у науковій літературі зустрічаються й інші підходи до структуризації культури. Так, Г. Хофстеде виділяє чотири основні складові: символи, герої, ритуали та цінності. Вони утворюють багатовимірну систему, у якій зовнішні форми (символи й ритуали) підтримують внутрішній зміст (цінності й норми). Д. Денісон у своїй моделі підкреслює такі ключові характеристики культури – участь персоналу, узгодженість, адаптивність і місію, які визначають рівень ефективності організації.

Узагальнюючи підходи різних дослідників можна виокремити основні елементи структури системи оргкультури (рис. 1.3).

Корпоративні цінності – основа культури, система переконань і принципів, яких дотримується колектив. Вони визначають пріоритети діяльності, наприклад, якість, професіоналізм, взаємоповага, інноваційність, і

формують загальний світогляд організації.

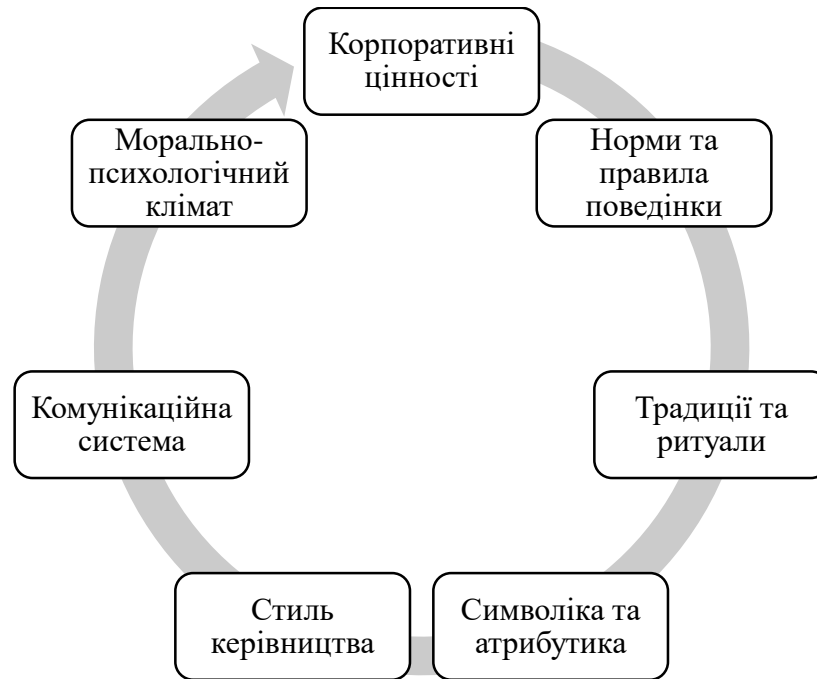


Рис. 1.3. Основні елементи системи організаційної культури

Примітка. Побудовано на основі [3; 9; 25].

Норми та правила поведінки – конкретні вимоги до взаємодії працівників, що регламентують ділові відносини, комунікацію, відповідальність і етичні стандарти. Вони забезпечують внутрішню дисципліну та прогнозованість дій.

Традиції та ритуали – сталі звички, корпоративні заходи, обряди або символічні дії, які підсилюють відчуття спільності та спадковості цінностей., зокрема, святкування професійних дат, нагородження кращих працівників, урочистості з нагоди річниць організації.

Символіка та атрибутика є зовнішніми проявами культури, що ідентифікують організацію, а саме, логотип, девіз, корпоративні кольори, стиль оформлення приміщень, форма одягу. Вони формують корпоративну ідентичність і впізнаваність бренду.

Стиль керівництва включає систему методів, прийомів і принципів впливу керівника на підлеглих. Від нього залежить рівень довіри, мотивації та відкритості комунікацій у колективі. Демократичний стиль сприяє розвитку

культури співпраці, авторитарний – дисципліни та підпорядкування.

Комунікаційна система – способи передавання інформації, прийняття рішень і зворотного зв'язку між керівниками та працівниками. Висока культура комунікацій передбачає відкритість, повагу до думки кожного та відсутність інформаційних бар'єрів [13].

Морально-психологічний клімат є рівнем взаємодовіри, доброзичливості, підтримки, задоволеності працею. Це інтегральний показник ефективності всієї системи оргкультури, який безпосередньо впливає на продуктивність і стабільність персоналу.

Отже, структура системи оргкультури відображає комплекс взаємопов'язаних елементів, що визначають внутрішнє середовище організації, її ціннісну орієнтацію та соціально-психологічний клімат. Скоординована взаємодія цих елементів створює єдину культурну систему, яка забезпечує стійкість організації, підтримку її стратегічних цілей і сприяє ефективному управлінню персоналом.

## **1.2. Методи діагностики організаційної культури**

Ефективне управління оргкультурою неможливе без її системного дослідження та оцінювання. Діагностика оргкультури – це процес виявлення її основних характеристик, домінуючих цінностей, поведінкових норм і рівня відповідності між культурою підприємства та його стратегічними цілями.

Мета діагностики полягає у визначенні поточного стану культури, виявленні її сильних і слабких сторін, а також у пошуку напрямів її вдосконалення. Відповідно до наукових підходів Е. Шейн, К. Камерон, Р. Куїнн, Д. Денісон, Г. Хофстеде, діагностика може здійснюватися за допомогою різних методів, моделей та інструментів.

Науковці запропонували широкий спектр методів дослідження оргкультури (рис. 1.4).



Рис. 1.4. Методи дослідження організаційної культури

Примітка. Побудовано на основі [5; 29].

Соціологічні методи (опитування, анкетування, інтерв'ювання) є найпоширенішим інструментом оцінки культури, що дозволяє виявити думки працівників щодо цінностей, норм, традицій, стилю управління, рівня комунікацій та задоволеності роботою. Наприклад, можна використати анкету, що оцінює рівень згуртованості колективу, наявність спільних цінностей, сприйняття керівництва та лояльність до компанії. Перевагою цього методу є можливість кількісного аналізу та порівняння результатів у динаміці.

Спостереження та аналіз поведінки пов'язаний із фіксацією особливостей взаємодії між працівниками, стилю керівництва, реакцій на зміни, манери спілкування, оформлення робочого простору тощо. Такий підхід дозволяє побачити реальні прояви культури, а не лише декларовані цінності.

Контент-аналіз внутрішніх документів включає аналіз місії, корпоративного кодексу, стандартів поведінки, внутрішніх положень і комунікаційних матеріалів допомагає оцінити, наскільки задекларовані цінності узгоджуються з реальною практикою.

Метод експертних оцінок передбачає опитування керівників і фахівців

для визначення ключових характеристик корпоративного середовища, сильних сторін культури та потенційних ризиків.

Моделі діагностики оргкультури:

1. Модель конкурентних цінностей (К. Камерон і Р. Куїнн).
2. Модель Д. Денісона
3. Методика Г. Хофстеде.
4. Метод «*Cultural Web*» (Д. Джонсон і К. Скоулз).

Модель конкурентних цінностей К. Камерон і Р. Куїнна є однією з найвідоміших моделей оцінки культури, яка передбачає визначення домінуючого типу за чотирма напрямками, котрі відображають баланс між внутрішньою орієнтацією (стабільністю) та зовнішньою (адаптивністю), а також між гнучкістю та контролем (рис. 1.5).



Рис. 1.5. Напрями домінуючого типу моделі конкурентних цінностей

К. Камерон і Р. Куїнна

Примітка. Побудовано на основі [36].

К. Камерон і Р. Куїнн у рамках моделі конкурентних цінностей

виділяють такі базові типи оргкультури:

Кланова культура характеризується сімейною атмосферою, високою довірою, командною роботою та участю персоналу у прийнятті рішень. Лідер виступає наставником або «батьком колективу». Такий тип сприяє розвитку лояльності та підвищенню мотивації. Для компаній аграрного сектору цей тип культури може бути найбільш бажаним, оскільки підприємство має розгалужену регіональну структуру і потребує згуртованості між підрозділами.

Адхократична культура базується на гнучкості, інноваційності та орієнтації на зміни. Працівники мають можливість ініціювати нові проєкти, експериментувати й брати участь у створенні нових продуктів або технологій. Цей тип поширений у динамічних галузях, зокрема ІТ або високотехнологічному виробництві.

Ринкова культура орієнтована на досягнення результатів, конкуренцію, ефективність і прибутковість. Лідер у такій організації виступає «твердим керівником», що спрямовує колектив на досягнення конкретних цілей. Для компаній аграрного сектору ринкова культура також має значення, оскільки дозволяє утримувати конкурентоспроможність і зосередженість на результаті.

В основі ієрархічної культури знаходиться порядок, стабільність і чітка структура підпорядкування. У такій культурі важлива дисципліна, стандартизація процесів, контроль і дотримання процедур. Вона ефективна в організаціях із великою кількістю працівників і складною адміністративною системою.

Залежно від пріоритетів і стратегічних цілей компанії, в оргкультурі може домінувати один тип або поєднуватися кілька. Досвід свідчить, що ефективна культура часто має змішаний характер, коли поєднуються елементи кланової згуртованості, ринкової орієнтації на результат і певна частка ієрархічної стабільності.

Діагностика проводиться за допомогою інструменту *OCAI* (*Organizational Culture Assessment Instrument*), який базується на анкетуванні

персоналу за шістьма параметрами, зокрема, характер організації, стиль лідерства, управління персоналом, об'єднуючі фактори, стратегічні акценти, критерії успіху. Застосування *OCAI* дозволяє визначити, чи переважає в культурі орієнтація на командну роботу, контроль або результат, а також виявити розрив між «теперішньою» і «бажаною» культурою.

Модель Д. Денісона ґрунтується на чотирьох вимірах організаційної ефективності:

- 1) залученість (рівень участі працівників у прийнятті рішень, розвиток лідерства);
- 2) послідовність (узгодженість цінностей, систем і процесів);
- 3) адаптивність (здатність організації реагувати на зовнішні зміни);
- 4) місія (стратегічна спрямованість і спільне бачення майбутнього).

Модель Денісона особливо корисна для визначення зв'язку між культурою та результативністю бізнесу. Вона може допомогти оцінити, наскільки корпоративні цінності підтримують стратегічні цілі компанії.

Методика Г. Хофстеде використовується для аналізу національних і міжорганізаційних культурних вимірів (дистанція влади, індивідуалізм/колективізм, уникнення невизначеності, орієнтація на досягнення тощо). Цей метод дозволяє порівняти оргкультуру підприємства з культурними особливостями суспільства або партнерів на міжнародному ринку.

Метод «*Cultural Web*» аналізує шість елементів культури: історії, символи, ритуали, структура влади, оргструктури та системи контролю. Вона дозволяє візуально побачити, які компоненти підтримують поточну культуру та які перешкоджають змінам.

Етапи проведення діагностики оргкультури подано на рис. 1.6.

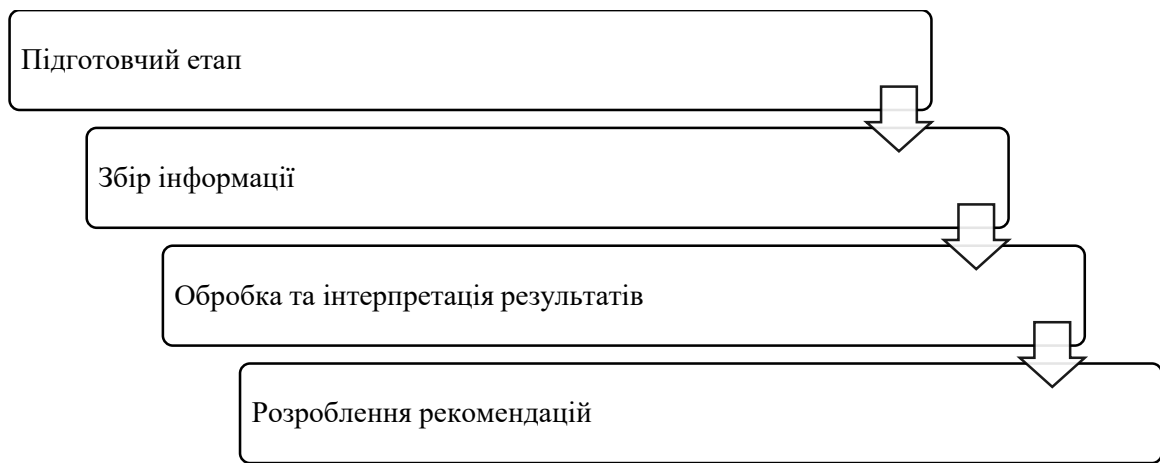


Рис. 1.6. Етапи проведення діагностики оргкультури

Примітка. Побудовано на основі [15; 36].

Підготовчий етап включає визначення мети, вибір моделі, формування вибірки респондентів.

Збір інформації передбачає проведення опитувань, інтерв'ю, спостережень, аналіз документів.

Обробка та інтерпретація результатів дозволить визначити тип культури, оцінити відповідності стратегічним цілям.

Розроблення рекомендацій дасть змогу сформуванню напрямів розвитку та корекції культури.

Таким чином, методи діагностики оргкультури дають змогу не лише визначити її поточний стан, а й забезпечити обґрунтовану основу для подальшого удосконалення управлінської системи.

Зауважимо, що оргкультура не виникає стихійно, вона є результатом тривалого процесу формування, у якому взаємодіють як внутрішні, так і зовнішні чинники. Її становлення відбувається під впливом історії розвитку організації, особистісних характеристик керівництва, стратегічних цілей, соціально-економічного середовища та специфіки галузі діяльності.

Формування культури визначається сукупністю факторів, які можна умовно поділити на внутрішні та зовнішні (рис. 1.7).

Керівники відіграють ключову роль у становленні корпоративної культури, оскільки саме їхні цінності, поведінка й управлінські рішення

задають морально-етичні стандарти всередині колективу [34].



Рис. 1.7. Фактори формування організаційної культури

Примітка. Побудовано на основі [18; 32].

Визначення місії та стратегічного напрямку діяльності є основою для формування спільних цінностей і поведінкових орієнтирів. Якщо цілі організації чітко сформульовані й сприймаються усіма працівниками, вони стають ядром корпоративної культури. Тип структури визначає характер комунікацій і стиль взаємодії між підрозділами. У гнучких, децентралізованих структурах переважає культура співпраці, тоді як у жорстко ієрархічних – культура контролю та формальності.

Методи стимулювання працівників значною мірою впливають на культурні орієнтири організації. Грошові та нематеріальні заохочення, визнання досягнень, можливості кар'єрного росту – усе це формує відчуття цінності людини в організації. Регулярні корпоративні заходи, ритуали привітання нових працівників, святкування досягнень і неформальне спілкування сприяють зміцненню внутрішньої єдності колективу. Такі елементи створюють емоційний фундамент корпоративної культури. Довіра, повага, взаємна підтримка та відкритість у спілкуванні між працівниками

забезпечують здорову атмосферу в колективі, що сприяє підвищенню продуктивності праці та рівня задоволеності роботою.

Національна культура визначає систему цінностей, які працівники приносять до організації. Українські традиції колективізму, поваги до старших і прагнення до взаємодопомоги впливають на формування більш «людяної» корпоративної культури, орієнтованої на взаємопідтримку.

У кожній галузі існують власні стандарти поведінки, традиції та норми взаємодії. В аграрному секторі важливими є такі цінності, як надійність, партнерство, довгострокова співпраця з клієнтами та відповідальність перед громадою. Інтенсивна конкуренція стимулює формування культури результативності, орієнтованої на досягнення високої якості продукції, інновацій і клієнтоцентричності.

Державна політика, податкова система, рівень економічної стабільності впливають на поведінкові стандарти, соціальну відповідальність бізнесу й ставлення до етичних норм у ділових відносинах. Сучасні тенденції автоматизації та цифрової трансформації бізнесу створюють нові вимоги до культури - відкритість до інновацій, готовність до навчання, швидкість адаптації та технологічна компетентність працівників.

Отже, формування оргкультури є результатом взаємодії численних факторів, що мають як об'єктивний, так і суб'єктивний характер. Усвідомлення цих факторів дозволяє цілеспрямовано формувати культуру, яка забезпечить конкурентні переваги підприємства на ринку аграрних послуг.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ СИСТЕМИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ТОВ «СПЕКТР-АГРО»

#### 2.1. Загальна характеристика підприємства ТОВ «Спектр-Агро»

ТОВ «Спектр-Агро» є одним із провідних підприємств аграрного сектору України, яке здійснює комплексну діяльність у сфері постачання засобів для сільського господарства, надання консультаційних послуг агровиробникам та впровадження сучасних технологій у рослинництві. Компанія функціонує на ринку з 2009 року і за цей час зарекомендувала себе як надійний партнер аграріїв у більшості регіонів України.

Інформацію про ТОВ «Спектр-Агро» згідно сайту *youcontrol.com.ua* представлено в табл. 2.1.

*Таблиця 2.1*

#### Загальна інформація про ТОВ «Спектр-Агро»

Назва	Характеристика
Повне найменування юридичної особи	Товариство з обмеженою відповідальністю «Спектр-Агро»
Скорочена назва	ТОВ «Спектр-Агро»
Статус юридичної особи	Не перебуває в процесі припинення
Код ЄДРПОУ	36348550
Дата реєстрації	11.11.2009 р.
Уповноважені особи	Лобач Володимир Петрович Мельніченко Марина Олегівна
Розмір статутною капіталу	99334893,20 грн
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Форма власності	Недержавна власність
Контактна інформація	08702, Україна, Київська область, м. Обухів, вул. Промислова, 20

Примітка. Складено на основі [27].

Основною метою діяльності ТОВ «Спектр-Агро» є забезпечення

сільськогосподарських підприємств високоякісними матеріально-технічними ресурсами та агротехнологічними рішеннями, що сприяють підвищенню продуктивності сільського господарства, раціональному використанню природних ресурсів і розвитку сучасного агробізнесу в Україні.

Підприємство функціонує у формі товариства з обмеженою відповідальністю, що передбачає самостійність у прийнятті управлінських рішень, гнучкість у взаємодії з клієнтами та відповідальність у межах статутного капіталу.

Види діяльності ТОВ «Спектр-Агро» подані в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

### Види діяльності ТОВ «Спектр-Агро» за КВЕД

КВЕД	Види діяльності
46.75	Оптова торгівля хімічними продуктами» (основний вид)
46.11	Діяльність посередників у торгівлі сільськогосподарською сировиною, живими тваринами, текстильною сировиною та напівфабрикатами
46.21	Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин
46.33	Оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами
46.36	Оптова торгівля цукром, шоколадом і кондитерськими виробами
46.61	Оптова торгівля сільськогосподарськими машинами та устаткуванням
01.11	Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур
47.19	Інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах
62.02	Консультавання з питань інформатизації
62.03	Діяльність із керування комп'ютерним устаткуванням
82.99	Надання інших допоміжних комерційних послуг, н.в.і.у.
46.69	Оптова торгівля іншими машинами й устаткуванням
70.22	Консультавання з питань комерційної діяльності й керування

Примітка. Побудовано за даними товариства.

Основні напрями діяльності ТОВ «Спектр-Агро» включають:  
постачання насіння провідних вітчизняних і зарубіжних селекційних компаній;

реалізацію засобів захисту рослин та мікродобрив;  
 дистрибуцію мінеральних добрив різних типів;  
 продаж сільськогосподарської техніки та запасних частин;  
 агрономічний супровід клієнтів і надання консультаційних послуг з питань технологій вирощування культур;  
 сервісне обслуговування аграрного обладнання та техніки.

Продуктовий портфель товариства складає насіння, засоби захисту рослин, мікродобрива, міндобрива, техніка (рис. 2.1).

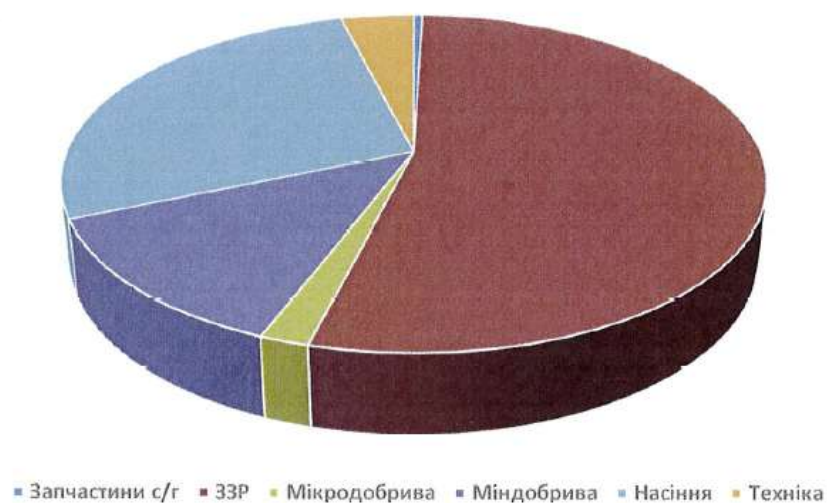


Рис. 2.1. Продуктовий портфель ТОВ «Спектр-Агро», %

Примітка. Наведено за [23].

Таким чином, підприємство виступає комплексним постачальником аграрних рішень, що поєднує торговельно-збутову, сервісну та консалтингову діяльність.

Місією ТОВ «Спектр-Агро» є створення ефективних умов для розвитку українського аграрного виробництва шляхом впровадження інноваційних технологій і забезпечення клієнтів якісними продуктами та професійною підтримкою.

Бачення компанії полягає у зміцненні позицій на національному ринку як лідера серед дистриб'юторів аграрних ресурсів, який забезпечує

стабільність, технологічність і соціальну відповідальність бізнесу.

Стратегічними пріоритетами підприємства є:

- зміцнення партнерських відносин з виробниками та фермерами;
- підвищення якості сервісу та рівня клієнтської підтримки;
- впровадження цифрових технологій в агробізнес-процеси;
- розвиток корпоративної культури, орієнтованої на командну роботу, інноваційність і результативність.

Оргструктура ТОВ «Спектр-Агро» має ієрархічно-функціональний характер і побудована відповідно до принципів раціонального розподілу управлінських повноважень. На чолі компанії стоїть Генеральний директор, який координує діяльність ключових підрозділів:

- відділу постачання та логістики;
- комерційного відділу;
- фінансово-економічного відділу;
- відділу маркетингу;
- юридичного відділу;
- регіональних представництв;
- служби персоналу.

Функціональна побудова структури дозволяє ефективно координувати роботу між відділами, забезпечує оперативність прийняття рішень і сприяє підвищенню відповідальності керівників середньої ланки.

За останні роки ТОВ «Спектр-Агро» демонструє стабільну позитивну динаміку розвитку. Компанія розширила географію діяльності, збільшила обсяг продажів та розвинула мережу регіональних представництв. На сьогодні підприємство має понад 40 філій у різних областях України та обслуговує більше 3000 клієнтів [23].

Виручка від реалізації продукції зростає щороку в середньому на 10-15 % [23], що свідчить про ефективну маркетингову політику та високу конкурентоспроможність. Підприємство є офіційним дистриб'ютором провідних міжнародних компаній, таких як *BASF*, *Bayer*, *Corteva*, *Syngenta*,

*Letken, Amazone* [23], що підтверджує його надійну ділову репутацію.

Важливим аспектом діяльності компанії є високий рівень оргкультури, який сприяє формуванню згуртованого колективу, підтримці професійного розвитку персоналу та реалізації принципів соціальної відповідальності.

Таким чином, ТОВ «Спектр-Агро» є сучасним, динамічно зростаючим підприємством аграрного ринку України, яке поєднує торгівельну, інноваційну й сервісну діяльність. Сформована оргструктура, ефективна стратегія розвитку та розвинена культура створюють сприятливі умови для подальшого удосконалення системи управління та реалізації заходів із формування оргкультури на підприємстві.

«Успіх організації, насамперед, залежить від її людських ресурсів» [13]. Ефективне управління персоналом є ключовою умовою стабільного розвитку будь-якого підприємства, особливо у сфері аграрного бізнесу, де людський фактор безпосередньо впливає на якість взаємодії з клієнтами, партнерськими компаніями та результативність виробничо-комерційних процесів.

У діяльності ТОВ «Спектр-Агро» система управління персоналом розглядається як інтегрований механізм, що охоплює планування потреб у кадрах, відбір, навчання, оцінку, мотивацію, розвиток і соціальну підтримку працівників. Такий підхід забезпечує ефективне функціонування підприємства, підвищення лояльності працівників і формування сильної оргкультури.

На сьогодні в ТОВ «Спектр-Агро» працює коло 450 співробітників [23], що свідчить про масштабність і розгалуженість оргструктури. Персонал представлений такими основними категоріями:

- управлінський персонал;
- фахівці аграрного та технічного напрямів;
- працівники торговельно-збутових і сервісних підрозділів;
- адміністративно-допоміжний персонал.

Більшість працівників мають вищу аграрну або економічну освіту, що забезпечує високий рівень професійної компетентності. Керівництво компанії

приділяє значну увагу розвитку молодих спеціалістів, створюючи можливості для кар'єрного росту, стажування та участі у внутрішніх навчальних програмах.

Кадрова політика ТОВ «Спектр-Агро» базується на принципах:

- 1) відкритості та прозорості у доборі кадрів;
- 2) компетентності та професіоналізму як основного критерію підбору персоналу;
- 3) розвитку внутрішнього кадрового резерву;
- 4) мотивації та залученості співробітників у процеси управління;
- 5) справедливості та партнерства між керівництвом і працівниками.

Процес підбору персоналу здійснюється як через кадрові агентства, так і шляхом внутрішніх рекомендацій. Велика увага приділяється адаптації нових працівників. Для цього використовується система наставництва, ознайомчих тренінгів і корпоративних зустрічей, що сприяє швидкому включенню співробітників у корпоративне середовище.

Система мотивації на підприємстві є комплексною і поєднує матеріальні й нематеріальні стимули. До основних інструментів мотивації належать:

конкурентна заробітна плата з урахуванням результатів діяльності;  
преміювання за досягнення цільових показників;  
програми лояльності для працівників із тривалим стажем;  
соціальні пільги, зокрема, медичне страхування, корпоративні заходи, навчання за рахунок компанії;

визнання заслуг через систему внутрішніх нагород і публічне схвалення результатів.

Окрім матеріальних стимулів, у компанії активно розвиваються мотиватори нематеріального характеру, а саме, створення позитивного клімату, можливості самореалізації, залучення працівників до прийняття управлінських рішень, корпоративні тренінги та спільні заходи.

Система внутрішніх комунікацій у ТОВ «Спектр-Агро» має відкритий характер і передбачає постійний обмін інформацією між усіма рівнями

управління. Використовуються такі основні форми комунікації [13]:

- регулярні оперативні наради і планування робочих процесів;
- корпоративна електронна платформа для обміну інформацією;
- внутрішні інформаційні бюлетені;
- збори персоналу та щорічні стратегічні зустрічі керівників.

Такі інструменти сприяють налагодженню зворотного зв'язку, формуванню довіри між керівництвом і працівниками, забезпеченню прозорості управлінських процесів.

Система управління персоналом у ТОВ «Спектр-Агро» характеризується високим рівнем організованості, ефективним поєднанням матеріальної та нематеріальної мотивації, а також розвиненою комунікаційною структурою.

## **2.2. Оцінка поточного стану системи організаційної культури**

ТОВ «Спектр-Агро» здійснює діяльність у масштабах усієї країни, має широку мережу регіональних представництв і є надійним партнером для агровиробників. Компанія орієнтована на впровадження новітніх технологій, розвиток інноваційних підходів до ведення бізнесу та підвищення якості обслуговування клієнтів, що створює сприятливі умови для формування сучасної оргкультури.

Оргкультура ТОВ «Спектр-Агро» відображає цінності, норми поведінки та управлінські практики, які підтримують ефективну діяльність і забезпечують стабільність колективу. Оргкультура формується під впливом як ціннісних орієнтирів керівництва, так і практик взаємодії всередині колективу. Для оцінки її поточного стану доцільно розглянути основні елементи системи культури, зокрема, цінності, норми, стиль лідерства, комунікацію, поведінкові стандарти та механізми мотивації персоналу.

Цінності та принципи діяльності. Компанія декларує орієнтацію на

розвиток, технологічність, інновації та надійність, що створює позитивне підґрунтя для формування сильної культури. Водночас зазначимо, що у відкритих джерелах відсутня офіційна декларація корпоративних цінностей або кодексу етики. Така ситуація може зумовити фрагментарність у розумінні місії підприємства працівниками та неоднозначність у сприйнятті корпоративних пріоритетів.

Норми поведінки і внутрішнє середовище. ТОВ «Спектр-Агро» позиціонує себе як чудовий роботодавець, який піклується про своїх працівників, що свідчить про орієнтацію на створення позитивного мікроклімату в колективі. Підприємство має власний внутрішній журнал *СПЕКТР Team*, у якому висвітлюються події, нові призначення та досягнення співробітників, що засвідчує наявність елементів корпоративної ідентичності та розвитку внутрішніх комунікацій. Однак публічна інформація про системи адаптації, наставництва чи внутрішніх тренінгів наразі відсутня, що свідчить про недостатню формалізацію соціальних процесів усередині організації.

Комунікація та взаємодія персоналу. Комунікаційна система підприємства характеризується помірним рівнем відкритості. Наявність корпоративного видання створює основу для інформаційного обміну, але потребує доповнення сучасними цифровими каналами комунікації, наприклад, внутрішні портали, електронні платформи зворотного зв'язку, корпоративні чати. Відсутність системного механізму внутрішнього зворотного зв'язку обмежує можливість участі працівників у прийнятті управлінських рішень.

Лідерство та управлінський стиль. Лідерство у ТОВ «Спектр-Агро» можна охарактеризувати як результативне й орієнтоване на розвиток. Керівництво активно залучене до стратегічного планування та впровадження інноваційних рішень. Водночас бракує ознак системного розвитку лідерських компетенцій серед керівників середнього рівня, що може обмежувати поширення корпоративних цінностей на всіх рівнях управління.

Підтримка та розвиток персоналу. Згідно з корпоративними

публікаціями, компанія надає значення соціальній підтримці працівників, що позитивно впливає на рівень лояльності персоналу. Однак відсутні публічні дані щодо програм професійного розвитку, підвищення кваліфікації чи системи кар'єрного росту. Недостатній розвиток цих механізмів може призводити до зниження мотивації та обмеження залученості працівників до досягнення стратегічних цілей компанії.

У табл. 2.3 представлена оцінка за ключовими елементами оргкультури ТОВ «Спектр-Агро»

Таблиця 2.3

**Оцінка за ключовими елементами оргкультури  
ТОВ «Спектр-Агро»**

Елемент	Оцінка
Цінності	Середній-достатній
Норми і поведінка	Помірна
Комунікація та символи	Середня
Лідерство	Середня-достатня
Підтримка та розвиток персоналу	Посередня
Адаптація, зміни, інновації	Достатня

Примітка. Складено автором.

Проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що в ТОВ «Спектр-Агро» сформована збалансована оргкультура, у якій поєднуються елементи кланової (підтримка, командність, взаємодопомога) та ринкової культури (орієнтація на результат, ефективність, професіоналізм).

Сильні сторони системи оргкультури:

- 1) орієнтація підприємства на інноваційність і технологічний розвиток;
  - 2) наявність позитивного іміджу роботодавця та лояльного колективу;
  - 3) використання внутрішніх засобів комунікації (корпоративний журнал);
  - 4) формування атмосфери партнерства та взаємопідтримки в колективі.
- Недоліки та проблемні зони пов'язані із відсутністю формалізованих

корпоративних цінностей і кодексу етики, недостатньою системністю у комунікації та механізмах зворотного зв'язку, обмеженістю можливості для кар'єрного зростання та розвитку компетенцій та недостатнім рівнем інтеграції цінностей у щоденну практику управління.

Система оргкультури ТОВ «Спектр-Агро» наразі знаходиться на стадії розвитку. Вона має позитивні тренди (технологічність, уважність до персоналу), але ще не має повністю сформованих, видимих і систематизованих елементів культури (офіційно задокументовані цінності, регулярна комунікація, участь працівників, система розвитку). Як результат – культура може бути фрагментованою, залежною від керівництва і не повністю інтегрованою в повсякденну діяльність.

Для підсилення культурної системи варто оформити і комунікувати чіткі цінності та принципи поведінки. Наприклад, документ/кодекс, який містить: «Інновації», «Відповідальність», «Партнерство», «Розвиток», «Клієнтоорієнтованість» і провести запуск серед персоналу. Крім того, впровадити регулярні канали внутрішньої комунікації та зворотного зв'язку, зокрема, зустрічі, опитування, «відкрита мікрофонна година» з керівництвом, внутрішній портал новин. Розробити програми залучення і розвитку працівників. Наприклад, система наставництва, навчання, кар'єрного росту, визнання досягнень, можливість ініціативи від працівників.

Підтримати культуру змін і інновацій через поведінку та символи, а саме «день інновацій», конкурс ідей, команди, що стають амбасадорами змін. Моніторинг і вимірювання культури через опитування задоволеності, залученості, клімату. Регулярна перевірка: Чи відчують працівники, що цінності живуть у щоденній практиці? Узгодження лідерства з культурою. Керівники повинні демонструвати поведінку згідно цінностей, бути прикладом, що є критично для впливу на культуру.

Для оцінки стану оргкультури ТОВ «Спектр-Агро» застосуємо модель конкурентних цінностей, розроблену К. Камероном і Р. Куїнном, що є одним із найпоширеніших інструментів діагностики культури організації. Було

проведено анкетування 25 працівників різних структурних підрозділів (керівники середньої ланки, спеціалісти, торгові представники, адміністративний персонал). Респондентам пропонувалося розподілити 100 балів між чотирма типами культур за кожним із шести критеріїв, що дозволило визначити поточний (фактичний) і бажаний (цільовий) стан культури підприємства.

Результати діагностики типу та стану оргкультури ТОВ «Спектр-Агро» подано в табл. 2.4.

*Таблиця 2.4*

**Середні показники розподілу типів оргкультури в ТОВ «Спектр-Агро»  
(у балах)**

Тип культури	Поточний стан	Бажаний стан
Кланова	32	38
Адхократична)	18	25
Ринкова	30	25
Ієрархічна	20	12

Примітка. Наведено за інформацією товариства.

Отримані результати свідчать, що домінуючим типом культури в ТОВ «Спектр-Агро» є кланова (32 бали), що характерно для компаній, орієнтованих на розвиток командної роботи, взаємопідтримку та неформальні відносини.

На другому місці – ринкова культура (30 балів), яка відображає прагнення компанії до результативності, високої конкуренції та досягнення стратегічних показників.

Ієрархічна культура (20 балів) має відносно нижчі показники, що свідчить про прагнення до гнучкості та зменшення бюрократичних процедур.

Адхократична культура (18 балів) проявляється у вигляді ініціативності та відкритості до нових ідей, але її рівень ще недостатньо високий для створення потужного інноваційного середовища.

Порівняння поточного та бажаного станів демонструє, що працівники прагнуть:

- до підвищення ролі командності та розвитку корпоративної єдності (зростання кланової культури на 6 пунктів);
- до підсилення інноваційності та гнучкості (адхократична культура +7 пунктів);
- до зменшення надмірної орієнтації на результат і контроль (ринкова –5, ієрархічна –8 пунктів).

Це свідчить про еволюційний перехід оргкультури від «ринково-ієрархічної» моделі до більш «кланово-адхократичної», що відповідає сучасним тенденціям розвитку успішних компаній, орієнтованих на командну роботу, інновації та сталий розвиток.

Графічне зображення (рис. 2.2) показує, що працівники компанії прагнуть до розширення зони кланової та адхократичної культури та зменшення ієрархічної, що підтверджує орієнтацію організації на людський потенціал, інновації та адаптивність.

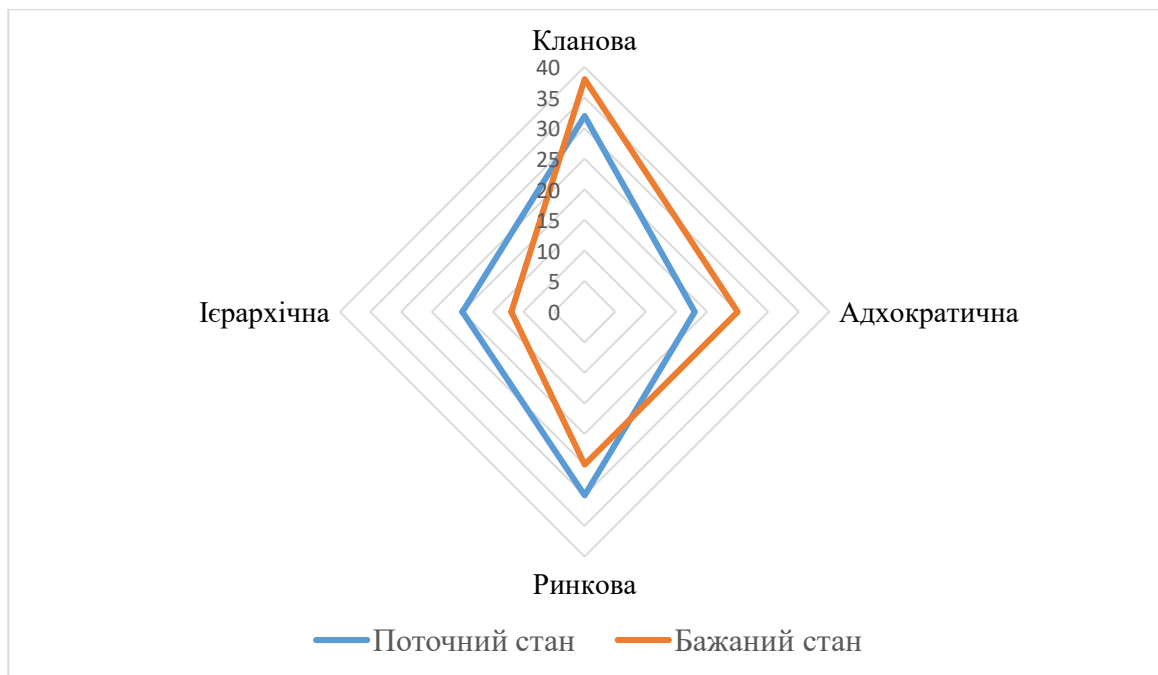


Рис. 2.2. Співвідношення типів організаційної культури  
ТОВ «Спектр-Агро» (поточний і бажаний стан)

Примітка. Побудовано автором.

Аналіз типу оргкультури ТОВ «Спектр-Агро» засвідчив, що

підприємство має збалансовану культуру, у якій поєднуються риси кланової (людиноорієнтованої) та ринкової (результативної) моделей. Таке поєднання є позитивним, оскільки забезпечує гармонію між командною взаємодією і досягненням бізнес-результатів.

Водночас існує потенціал для вдосконалення, зокрема:

- підвищення рівня інноваційності та гнучкості організаційної поведінки;
- зниження надмірної формалізації та бюрократизації процесів;
- посилення емоційного залучення працівників у процес прийняття рішень.

Отже, результати діагностики свідчать про необхідність розроблення цільової програми формування й розвитку оргкультури в напрямі підвищення ролі людського фактору, інноваційності та стратегічної згуртованості колективу.

Проведено оцінювання внутрішніх факторів формування оргкультури.

1. Особистість та стиль керівництва. Для ТОВ «Спектр-Агро» важливо, що керівництво компанії підтримує демократичний стиль управління, орієнтований на взаємну довіру, командну роботу та розвиток персоналу, що сприяє формуванню кланових рис культури – взаємопідтримки, відкритості та високої залученості працівників.

2. Місія, бачення та стратегічні цілі підприємства. У випадку ТОВ «Спектр-Агро» місія підприємства полягає у забезпеченні аграрного сектору сучасними технологічними рішеннями та сервісом високої якості, що формує культуру орієнтації на клієнта й інноваційність.

3. Оргструктура управління. ТОВ «Спектр-Агро» має регіонально розгалужену структуру з центром у головному офісі, що вимагає поєднання ієрархічних і командних принципів у культурі.

4. Система мотивації та управління персоналом. У «Спектр-Агро» застосовується гнучка система преміювання, що мотивує до досягнення результатів, але також заохочується командна взаємодія, що підсилює

соціальну складову культури.

Для ТОВ «Спектр-Агро» пріоритетними чинниками виступають особистість керівництва, стратегічна орієнтація на клієнта, мотиваційна політика та підтримка командного духу. Усвідомлення цих факторів дозволяє цілеспрямовано формувати культуру, яка забезпечить конкурентні переваги підприємства на ринку аграрних послуг.

Поточний стан системи оргкультури ТОВ «Спектр-Агро» можна охарактеризувати як середній рівень розвитку з наявністю позитивного потенціалу. Культура компанії демонструє елементи орієнтації на розвиток, інновації та лояльність персоналу, але потребує подальшої систематизації, формалізації цінностей і підсилення комунікаційного складника. Для вдосконалення оргкультури доцільно:

- 1) розробити та впровадити офіційно задекларовані цінності, місію й кодекс етичної поведінки;
- 2) створити систему внутрішнього комунікаційного середовища з інтерактивним зворотним зв'язком;
- 3) запровадити програми розвитку персоналу (навчання, кар'єрне планування, наставництво);
- 4) розвивати лідерську культуру через підготовку керівників середньої ланки;
- 5) впровадити періодичний моніторинг організаційного клімату для виявлення динаміки культури.

Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню згуртованості колективу, зміцненню корпоративної ідентичності та забезпеченню стабільного розвитку підприємства в умовах сучасних викликів аграрного ринку.

## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМИ ТА ЗАСОБИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ТОВ «СПЕКТР-АГРО»

#### **3.1. Концептуальні засади стратегічного розвитку організаційної культури**

У сучасних умовах динамічного ринкового середовища оргкультура виступає одним із ключових факторів забезпечення конкурентоспроможності, стійкого розвитку та інноваційного потенціалу підприємства. Для ТОВ «Спектр-Агро» формування ефективної системи оргкультури має стратегічне значення, оскільки безпосередньо впливає на якість управління персоналом, рівень мотивації працівників, імідж компанії та довіру клієнтів.

Результати діагностики культури (див. підпункт 2.3) свідчать, що ТОВ «Спектр-Агро» має збалансовану модель, у якій поєднуються риси кланової (людиноорієнтованої) та ринкової (результативної) культур, але водночас існує потреба у посиленні інноваційності та гнучкості. Це зумовлює необхідність формування стратегічного підходу до управління розвитком культури, спрямованого на гармонізацію цінностей, поведінкових норм і управлінських практик.

Формування ефективної оргкультури повинно розглядатися не як разова ініціатива, а як системний, довгостроковий процес, інтегрований у загальну стратегію розвитку підприємства. Відповідно до сучасних концепцій менеджменту Е. Шейн, К. Камерон, Г. Хофстеде, стратегічне управління культурою передбачає реалізацію таких принципів (рис. 3.1):

- 1) системність (оргкультура охоплює всі аспекти діяльності підприємства, а саме управління, комунікації, мотивацію, лідерство, соціальну відповідальність);
- 2) гнучкість і адаптивність (оргкультура має постійно еволюціонувати у

- відповідь на зміни зовнішнього середовища);
- 3) узгодженість із місією та стратегією (цінності, норми і поведінка співробітників повинні підтримувати стратегічні цілі організації);
  - 4) людиноцентризм (увага до розвитку, навчання, емоційного благополуччя та залученості працівників);
  - 5) інноваційність (стимулювання ініціативності, креативності та готовності до змін).

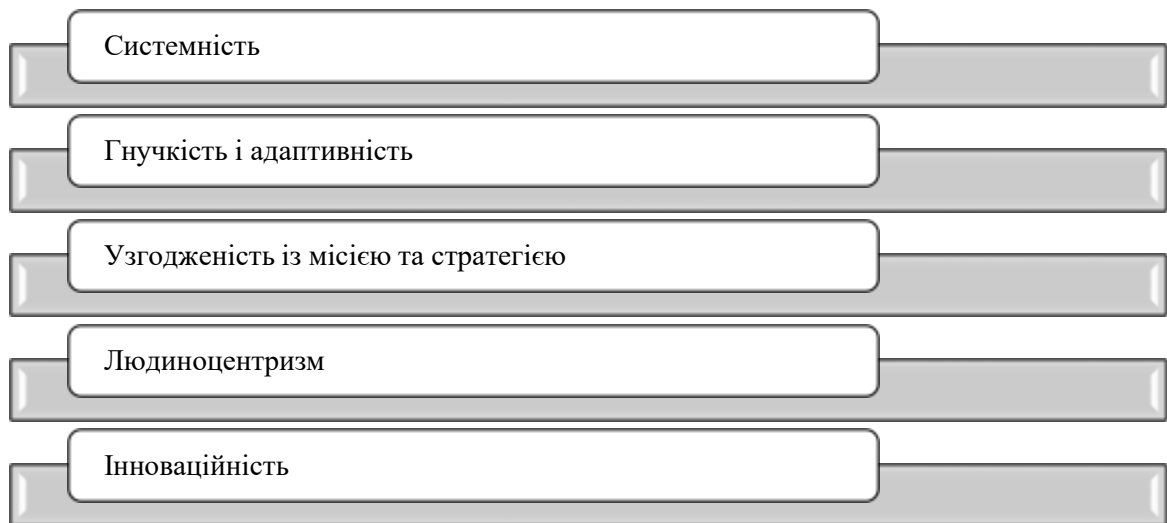


Рис. 3.1. Принцип стратегічного управління оргкультурою

Примітка. Побудовано автором.

Застосування цих принципів дозволяє забезпечити єдність управлінської філософії, підтримати стратегічну ідентичність організації та сформувати високий рівень внутрішньої згуртованості.

Враховуючи результати аналізу поточного стану культури, можна виділити ключові стратегічні орієнтири розвитку оргкультури ТОВ «Спектр-Агро» (рис. 3.2).

I. Посилення кланової складової культури через формування атмосфери взаємоповаги, довіри та командної взаємодії:

- створення умов для ефективної командної роботи;
- удосконалення внутрішніх комунікацій;
- розвиток корпоративних традицій і символіки.

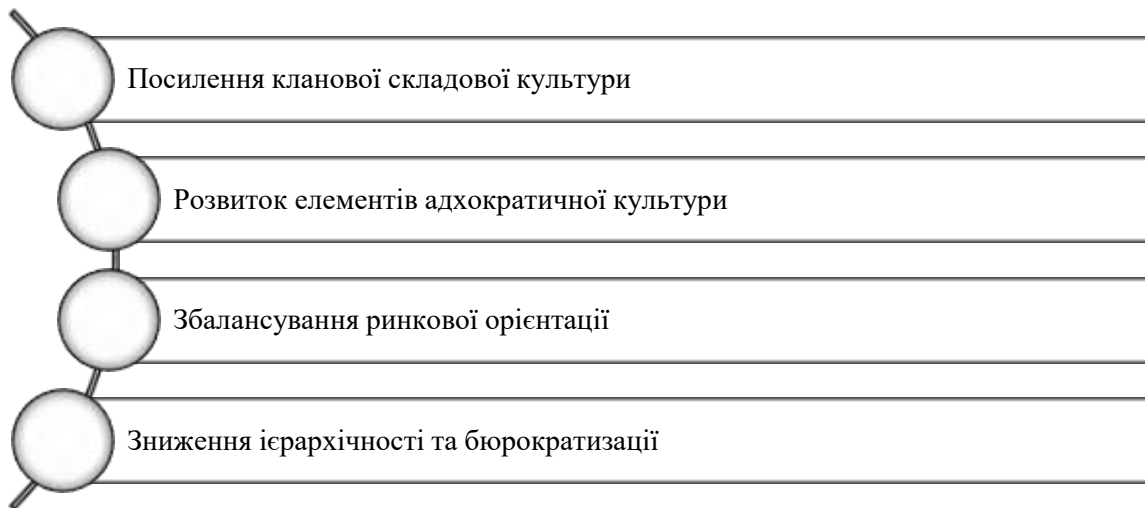


Рис. 3.2. Ключові стратегічні орієнтири розвитку організаційної культури  
ТОВ «Спектр-Агро»

Примітка. Побудовано автором.

II. Розвиток елементів адхократичної культури передбачає підтримку інновацій, гнучкості та експериментування:

впровадження програм внутрішніх інновацій (ініціативи працівників, конкурси ідей);

підтримка навчання та професійного розвитку;

стимулювання креативності через систему нематеріального заохочення.

III. Збалансування ринкової орієнтації, тобто збереження фокусу на результат, але з урахуванням людського фактору:

вдосконалення системи мотивації, що поєднує матеріальні й моральні стимули;

акцент на якість сервісу, а не лише на обсяг продажів.

IV. Зниження ієрархічності та бюрократизації дозволить оптимізувати управлінські процедури, делегувати повноваження:

спрощення комунікацій між рівнями управління;

розвиток культури відкритого діалогу між керівництвом і персоналом.

Таким чином, стратегічна модель розвитку культури ТОВ «Спектр-Агро» передбачає перехід від ринково-ієрархічного типу до кланово-

адхократичного, що забезпечить більшу адаптивність, інноваційність і залученість персоналу.

Для системного управління процесом формування культури доцільно виділити чотири послідовні етапи (рис. 3.3).

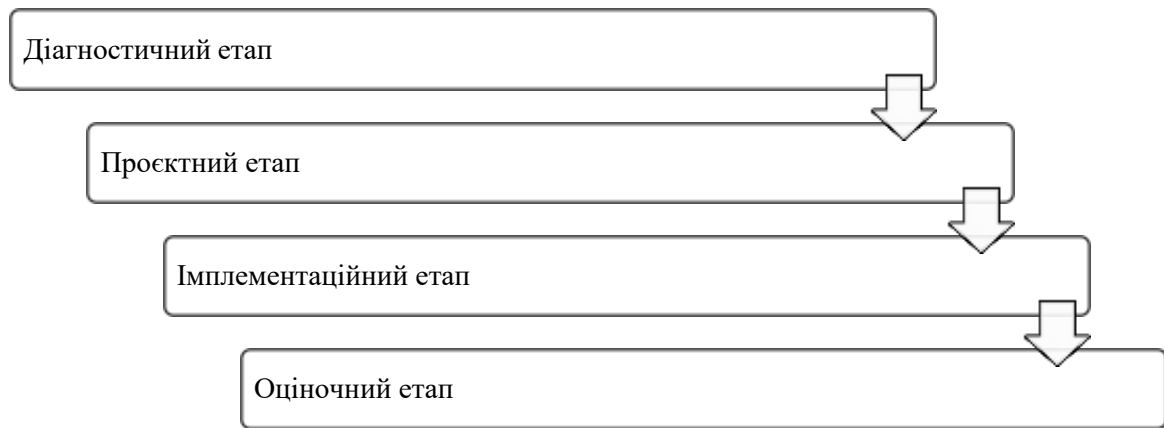


Рис. 3.3. Етапи реалізації стратегії розвитку оргкультури ТОВ «Спектр-Агро»

Примітка. Побудовано автором.

I. Діагностичний етап (оцінка поточного стану культури, визначення сильних і слабких сторін (виконано у другому розділі).

II. Проектний етап (розроблення моделі бажаної культури, формування системи цінностей, місії, поведінкових стандартів).

III. Імплементацийний етап (впровадження заходів із розвитку культури: навчання персоналу, внутрішні комунікаційні програми, система заохочень).

IV. Оціночний етап (моніторинг ефективності реалізації програми, коригування дій відповідно до змін зовнішнього середовища).

Для забезпечення результативності кожен етап має супроводжуватися інформаційною підтримкою, зворотним зв'язком і участю всіх рівнів персоналу.

Важливим чинником успішності стратегії є лідерська позиція керівництва. Генеральний директор і топ-менеджмент ТОВ «Спектр-Агро» повинні виступати носіями та прикладом корпоративних цінностей. Роль керівництва полягає у:

- визначенні стратегічного бачення розвитку культури;
- підтримці відкритих комунікацій;
- заохоченні ініціативності працівників;
- формуванні довіри та психологічної безпеки у колективі.

Саме керівництво має задавати тон поведінки, комунікації та взаємодії, оскільки культура формується не лише через формальні документи, а, насамперед, через приклад і дії лідерів.

Впровадження стратегічних підходів до розвитку оргкультури дозволить ТОВ «Спектр-Агро» досягти таких результатів:

- 1) підвищення залученості та лояльності персоналу;
- 2) формування спільних цінностей і корпоративної ідентичності;
- 3) підвищення інноваційного потенціалу компанії;
- 4) зміцнення іміджу роботодавця та бренду підприємства;
- 5) покращення внутрішньої комунікації та ефективності управління;
- 6) забезпечення довгострокової стабільності та конкурентних переваг.

Отже, стратегічне управління розвитком оргкультури є важливою складовою стратегії ТОВ «Спектр-Агро». Розвиток культури в напрямі кланово-адхократичної моделі забезпечить гармонійне поєднання людиноорієнтованості, гнучкості та результативності, що відповідає сучасним тенденціям менеджменту та потребам аграрного ринку. Подальші заходи з реалізації цієї стратегії мають бути конкретизовані в комплексній програмі формування та розвитку оргкультури.

### **3.2. Комплексна програма формування та розвитку організаційної культури ТОВ «Спектр-Агро»**

Результати проведеної діагностики показали, що оргкультура ТОВ «Спектр-Агро» має риси збалансованої моделі, у якій поєднуються кланові (орієнтація на людей) та ринкові (орієнтація на результат) елементи. Разом з

тим, працівники висловили прагнення до підвищення рівня інноваційності, відкритості та гнучкості, що потребує системних змін.

Для забезпечення цього запропоновано комплексну програму формування та розвитку оргкультури, яка спрямована на зміцнення корпоративної ідентичності, розвиток людського капіталу, удосконалення комунікацій і впровадження інноваційних форм взаємодії персоналу.

Мета програми – формування ефективної, адаптивної та людиноорієнтованої оргкультури ТОВ «Спектр-Агро», що сприятиме підвищенню результативності діяльності, інноваційності та конкурентоспроможності підприємства.

Основні завдання програми:

1. Удосконалити систему корпоративних цінностей і норм поведінки.
2. Підвищити рівень внутрішніх комунікацій та командної взаємодії.
3. Розвинути механізми залучення, мотивації й утримання персоналу.
4. Стимулювати інноваційність і креативність працівників.
5. Посилити роль корпоративних заходів у формуванні єдності колективу.
6. Забезпечити безперервний моніторинг стану культури та ефективності управлінських змін.

Для ефективного впровадження запропонованої програми варто дотримуватися таких принципів:

- а) принцип участі (залучення всіх категорій працівників до формування культури);
- б) принцип прозорості (відкритість цілей, рішень і комунікацій між рівнями управління);
- в) принцип наступності (узгодження нових цінностей з уже наявними позитивними традиціями);
- г) принцип розвитку (постійне навчання та удосконалення компетенцій персоналу);
- д) принцип зворотного зв'язку (оцінка результатів і коригування заходів

програми).

Основні напрями комплексної програми формування та розвитку оргкультури представлено на рис. 3.4.

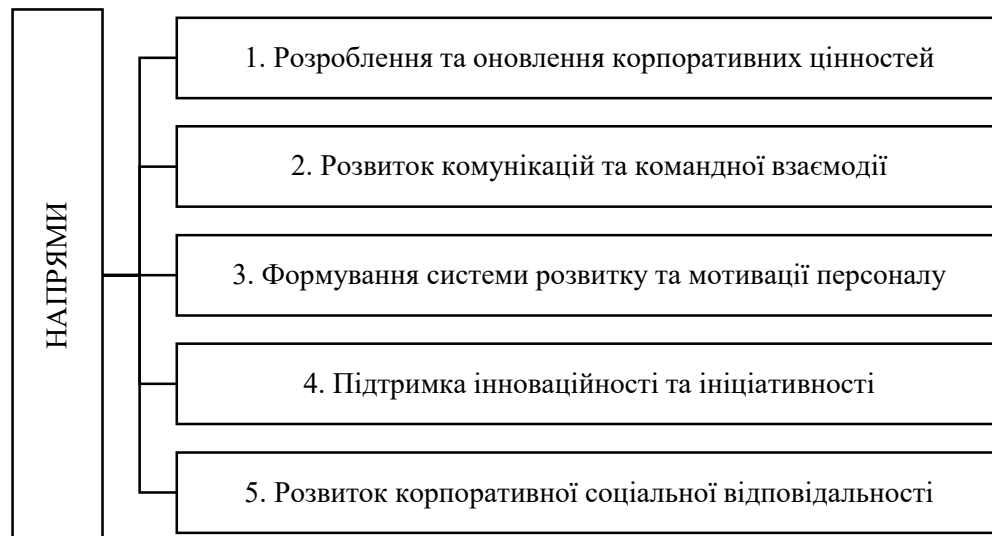


Рис. 3.4. Основні напрями та заходи комплексної програми формування та розвитку оргкультури ТОВ «Спектр-Агро»

Примітка. Побудовано автором.

Напря́м 1. Розроблення та оновлення корпоративних цінностей.

Проведення серії стратегічних сесій із працівниками для визначення спільних цінностей компанії.

Формування Кодексу корпоративної етики, який закріплює місію, візію, стандарти поведінки, принципи комунікації.

Візуалізація цінностей у внутрішньому середовищі (постери, корпоративна символіка, брендбук).

Проведення щорічного «Дня корпоративних цінностей» із презентацією найкращих прикладів їх реалізації.

Напря́м 2. Розвиток комунікацій та командної взаємодії.

Створення інтерактивної внутрішньої онлайн-платформи (корпоративний портал або чат-бот), де співробітники можуть обмінюватися ідеями, новинами та результатами.

Регулярне проведення корпоративних зборів, де керівництво інформує про результати діяльності, стратегічні плани та нові ініціативи.

Організація тимблдінгових заходів (польові виїзди, спортивні змагання, соціальні ініціативи).

Запровадження програми «Відкрите керівництво», що передбачає щомісячні зустрічі топменеджменту з працівниками безпосередньо для обговорення актуальних питань.

Напрямок 3. Формування системи розвитку та мотивації персоналу.

Удосконалення системи нематеріального стимулювання (відзнаки «Кращий працівник місяця», «Ідея року», подяки за командні результати).

Розроблення програми професійного розвитку (вебінари, тренінги, внутрішні навчальні модулі з менеджменту, продажів, комунікацій).

Впровадження системи кар'єрного планування для ключових співробітників.

Створення внутрішнього «банку талантів» - бази перспективних працівників для участі у нових проєктах.

Використання системи 360°-оцінювання для формування культури зворотного зв'язку.

Напрямок 4. Підтримка інноваційності та ініціативності.

Створення програми «Ідея+» - платформи для збору та реалізації пропозицій працівників щодо вдосконалення процесів.

Впровадження міні-грантів для підтримки внутрішніх проєктів працівників, які мають потенціал економічного або соціального ефекту.

Проведення щорічного корпоративного хакатону, де команди презентують інноваційні рішення для бізнесу.

Формування інноваційного комітету, який координує ініціативи та визначає пріоритети їх реалізації.

Напрямок 5. Розвиток корпоративної соціальної відповідальності.

Участь компанії та працівників у благодійних та екологічних проєктах.

Запровадження програми «Спектр-Допомагає» (соціальна підтримка

місцевих громад, шкіл, лікарень).

Висвітлення результатів КСВ-діяльності у корпоративних медіа та соціальних мережах.

Підтримка партнерств із навчальними закладами для розвитку молодих спеціалістів аграрної галузі.

Зауважимо, що впровадження комплексної програми формування та розвитку оргкультури доцільно здійснювати під керівництвом служби з управління персоналом спільно з представниками вищого менеджменту. Пропонується створити робочу групу з розвитку оргкультури, до складу якої входитимуть:

керівник служби персоналу (координатор програми);

HR-бізнес-партнери регіональних філій;

представники середнього менеджменту;

лідери неформальних груп працівників.

Контроль за реалізацією заходів має здійснюватися щоквартально, а результати узагальнюватися у річному звіті про стан оргкультури.

Реалізація запропонованої програми (табл. 3.1) дозволить:

сформувати цілісну систему корпоративних цінностей;

підвищити мотивацію, залученість і лояльність персоналу;

розвинути інноваційний потенціал компанії;

*Таблиця 3.1*

### Етапи реалізації програми

Етап	Період виконання	Зміст основних заходів	Очікувані результати
I. Підготовчий	1-3 місяці	Аналіз стану культури, визначення цінностей, створення робочої групи	Сформована концепція культури
II. Впроваджувальний	4-12 місяців	Реалізація заходів із комунікацій, мотивації, навчання	Підвищення згуртованості колективу
III. Закріплювальний	2 рік	Інтеграція нових практик у систему управління, оцінювання ефективності	Стабілізація корпоративних змін
IV. Моніторинговий	Постійно	Аналіз результатів, коригування програми	Підтримання позитивної динаміки культури

зменшити плинність кадрів;  
підвищити продуктивність праці та ефективність командної взаємодії;  
зміцнити бренд роботодавця і корпоративну репутацію ТОВ «Спектр-Агро».

Запропонована комплексна програма формування та розвитку оргкультури ТОВ «Спектр-Агро» є стратегічним інструментом удосконалення системи управління персоналом. Її реалізація сприятиме переходу компанії до кланово-адхократичного типу культури, що відповідає вимогам сучасного бізнес-середовища – відкритість, інноваційність, командність і соціальна відповідальність. Таким чином, оргкультура стане ключовим фактором сталого розвитку, конкурентоспроможності та корпоративної єдності підприємства.

## ВИСНОВКИ

1. Оргкультура є фундаментальною складовою діяльності сучасних підприємств, яка визначає характер соціальних взаємовідносин, управлінську поведінку, стиль лідерства та способи реагування організації на виклики зовнішнього середовища. Вона відображає сукупність колективних цінностей, норм, традицій, символів і переконань, що формують унікальне «обличчя» організації. Науковці Е. Шейн, К. Камерон, Г. Хофстеде доводять, що культура не є випадковим явищем, а результатом тривалого процесу соціального навчання та управлінського впливу, який забезпечує стабільність і цілісність колективу.

Система оргкультури розглядається як структурно-функціональна сукупність елементів - цінностей, норм, комунікацій, символів і управлінських традицій, які взаємопов'язані між собою та спрямовані на забезпечення розвитку організації. Саме системний підхід дозволяє розглядати культуру не лише як набір етичних орієнтирів, а як реальний інструмент управління персоналом, що впливає на ефективність праці, згуртованість і мотивацію працівників. Ефективна система оргкультури виступає механізмом соціальної інтеграції, забезпечує стабільність, узгодженість дій і формує передумови для стратегічного розвитку підприємства.

2. Діагностика оргкультури є важливим управлінським інструментом, що дозволяє комплексно оцінити стан корпоративних цінностей, стиль керівництва, рівень комунікацій і внутрішнього клімату. Вона дає змогу не лише визначити поточний рівень розвитку культури, а й виявити невідповідності між задекларованими принципами та реальною практикою поведінки персоналу. Серед найбільш ефективних підходів – моделі Е. Шейна, К. Камерона і Р. Куїнна, Д. Денісона та Г. Хофстеде, які дозволяють структурувати результати діагностики та встановити зв'язок між типом культури і результативністю організації.

Застосування анкетування, інтерв'ювання, експертних оцінок, контент-

аналізу внутрішніх документів і спостереження створює умови для об'єктивного вимірювання культурних характеристик. Важливим є не лише кількісне оцінювання, але й якісна інтерпретація даних, що відображає рівень залученості персоналу, ступінь узгодженості цінностей та мотиваційні орієнтири. Результати діагностики слугують базою для формування програм розвитку корпоративної культури, удосконалення системи управління персоналом і підвищення стратегічної стійкості підприємства.

3. ТОВ «Спектр-Агро» є одним із провідних підприємств аграрного сектору України, яке демонструє сталий розвиток, високу якість управління та інноваційний підхід до ведення бізнесу. Компанія успішно функціонує на ринку з 2009 року, має широку мережу регіональних представництв, співпрацює з провідними міжнародними виробниками та забезпечує аграріїв усіма необхідними засобами для ефективного виробництва. Організаційна структура підприємства побудована за функціональним принципом, що дозволяє оптимально розподіляти повноваження, забезпечуючи ефективну взаємодію між підрозділами.

Високий рівень розвитку ТОВ «Спектр-Агро» значною мірою зумовлений кадровим потенціалом, який характеризується професіоналізмом, лояльністю та орієнтацією на результат. Кадрова політика базується на принципах відкритості, прозорості, компетентності та партнерства, що сприяє формуванню позитивного соціально-психологічного клімату. Таким чином, оргкультура компанії формується на основі взаємоповаги, командної взаємодії та орієнтації на довгострокові партнерські відносини, що створює сприятливе підґрунтя для подальшого розвитку підприємства.

4. Проведена оцінка засвідчила, що в ТОВ «Спектр-Агро» сформовано поєднання кланових і ринкових елементів оргкультури. Для компанії характерна орієнтація на результат, інновації та водночас – на підтримку, командність і людські відносини. Проте спостерігається певна нестача формалізації корпоративних цінностей, відсутність чітко задекларованого кодексу етики та системи комунікацій із зворотним зв'язком. Це призводить

до часткової фрагментарності культурних проявів і нерівномірності їх розповсюдження між підрозділами.

За результатами діагностики за моделлю конкурентних цінностей К. Камерона і Р. Куїнна визначено, що домінуючим типом культури є клановий, а бажаним для працівників – кланово-адхократичний, орієнтований на інноваційність і відкритість до змін. Отже, компанія має позитивний потенціал для розвитку культури гнучкості, ініціативності та співробітництва. Водночас існує потреба у зміцненні лідерської складової, розвитку системи навчання, стимулювання творчості та посилення комунікаційної взаємодії між рівнями управління.

5. Стратегічне управління розвитком оргкультури є ключовим напрямом підвищення ефективності управління підприємством у довгостроковій перспективі. Для ТОВ «Спектр-Агро» воно має особливе значення, адже дозволяє забезпечити узгодженість цінностей персоналу з місією підприємства, підвищити рівень мотивації та створити основу для інноваційного розвитку. Стратегічний підхід передбачає формування єдиної системи цінностей, підтримку командної взаємодії, розвиток лідерства і впровадження механізмів постійного самовдосконалення.

Застосування принципів системності, узгодженості, гнучкості та людиноцентризму дає змогу перетворити організаційну культуру на інструмент досягнення стратегічних цілей. Перехід від ринково-ієрархічної моделі до кланово-адхократичної сприятиме посиленню інноваційності, підвищенню рівня довіри, створенню сприятливого психологічного клімату й зростанню лояльності працівників. Таким чином, стратегічний розвиток культури у ТОВ «Спектр-Агро» є умовою сталого зростання та конкурентної переваги на ринку аграрних послуг.

6. Запропонована програма формування та розвитку оргкультури ТОВ «Спектр-Агро» ґрунтується на системному поєднанні організаційних, комунікаційних і мотиваційних заходів. Основними напрямками є розроблення корпоративного кодексу цінностей, створення внутрішньої платформи

комунікації, упровадження програм навчання та наставництва, розвиток лідерських компетенцій керівників середньої ланки. Реалізація цих заходів сприятиме гармонізації відносин у колективі, підвищенню залученості працівників і зміцненню корпоративної єдності.

Очікуваним результатом реалізації програми стане формування сильної, згуртованої та інноваційно орієнтованої корпоративної культури, яка відповідатиме стратегічним цілям компанії. Розвиток людського капіталу, удосконалення комунікаційних каналів, поєднання матеріальної та моральної мотивації забезпечать підвищення ефективності діяльності, поліпшення іміджу підприємства та його соціальної відповідальності. Таким чином, удосконалення системи оргкультури виступає ключовим чинником сталого розвитку ТОВ «Спектр-Агро».

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аніщенко В. О. Роль організаційної культури у прийнятті управлінських рішень. *Актуальні проблеми економіки*. 2019. № 3 (93). С. 64-72.
2. Бала О. І., Бала Р. Д. Корпоративна культура: функції та завдання. *Управління у сфері фінансів, страхування та кредиту: Тези доповідей Всеукр. наук.-практ. конф.* Львів: Видавництво НУ «Львівська політехніка». 2007. С. 48-49
3. Білецька О. О. Організаційна культура підприємства: проблеми та перспективи. *Вісник Сумського державного університету: науковий журнал*. Серія «Економіка». 2022. № 1. С. 80-83.
4. Внуков Є. О. Організаційна культура в транзитивному суспільстві: постановка проблеми. *Грані*. 2015. № 12 (1). С. 80-85.
5. Гевко В. Л. Методологічний базис формування організаційної культури підприємств мережових структур. Дисертація на здобуття наукового ступеня д.е.н. за спеціальністю 08.00.04. ЗУНУ. Тернопіль, 2020.
6. Діденко Н. В. Формування механізму організаційної культури. *Бізнес Інформ*. 2022. № 6. С. 206-207.
7. Дробіленко О. О. Організаційна культура підприємств і організацій. URL: <http://intkonf.org/drobilenko-oo-organizatsiy-na-kultura-pidpriemstv-iorganizatsiy>
8. Захарчин Г. М. Корпоративна культура : навчальний посібник. Львів : Новий світ, 2011. 344 с.
9. Зінов'єв Ф. В. Сутність і складові організаційної культури підприємства. *Держава та регіони*. 2020. № 3. С. 46-50.
10. Кислинська В. О. Корпоративна культура підприємства – один із факторів його конкурентоздатності: URL: [http://www.rusnauka.com/CCN/Economics/10\\_kislins\\_ka%20v.o.doc.htm](http://www.rusnauka.com/CCN/Economics/10_kislins_ka%20v.o.doc.htm)
11. Копитко М. І. Корпоративна культура підприємств: історія виникнення та сутність. *Причорноморські економічні студії*. 2016. Вип. 9(1). С. 86-

- 91.
- 12.Красовська О. Ю. Генезис поняття «корпоративна культура підприємства». *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2017. Вип. 6(1). С. 89-93.
- 13.Крисько Ж. Л. Роль комунікацій в системі управління організацією. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки: зб. тез доп. Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. з міжнародною участю [м. Тернопіль, травень 2020 р.] Тернопіль : ТНЕУ, 2020. С. 100-103. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/38644>*
- 14.Крисько Ж. Л. Сучасні підходи до управління організаціями. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах війни та післявоєнної відбудови України: матеріали доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю [Тернопіль, 31 травня 2022 року]. Тернопіль: ЗУНУ. 2022. С. 136-138.*
- 15.Культура організації: проблеми формування і управління / А. Н. Асаул та ін. Х.: Гуманістика. 255 с.
- 16.Лаврушко А. П. Організаційна культура як фактор ефективності діяльності. *Актуальні проблеми сучасної науки: теоретичні та практичні дослідження молодих учених: матеріали доповідей III Всеукраїнськ. науково-практичної конференції (м. Полтава, 15 квітня 2025 р.). Полтава: ПДАУ. С. 394-395.*
- 17.Лаврушко А. П. Формування ефективної організаційної культури. *Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні: матеріали доповідей наукової інтернет-конференції молодих вчених, аспірантів та студентів кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу (м. Тернопіль, 27 листопада 2024 р.). Тернопіль: ЗУНУ. 2024. С. 220-222.*
- 18.Лопухова К. О. Вплив корпоративної культури на соціальні процеси підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2020.

- № 31. С. 216-219.
19. Менеджмент персоналу: навч.-методич. посіб. [Дяків О. П., Коцур А. С., Островерхов В. М., Надвиничний С. А., Шкільняк М. М., Шушпанов Д. Г.] / за заг. ред. М. М. Шкільняка. Тернопіль. 2021. 317 с.
20. Мозгова О. Сучасні моделі корпоративної культури. URL: [http://www.rusnauka.com/23\\_WP\\_2011/Economics/10\\_91230.doc.htm](http://www.rusnauka.com/23_WP_2011/Economics/10_91230.doc.htm)
21. Монастирський Г. Л. Теорія організації: підручник. 2-е видання, доповнене й перероблене. Тернопіль: ЗУНУ, 2020. 329 с
22. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>
23. Офіційний сайт ТОВ «СПЕКТР-АГРО». URL: <https://spectr-agro.com>
24. Положення про оцінку персоналу за ключовими показниками ефективності ТОВ «СПЕКТР-АГРО». Обухів. 20 с.
25. Полянська А., Дюк С. Формування моделі корпоративної культури в діяльності вітчизняних підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Випуск 27. С.9-16
26. Про господарські товариства: Закон України від 19.09.1991 № 1576-ХІІ. Зі змінами від 31.03.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1576-12#Text>
27. Сайт Youcontrol. URL: [https://youcontrol.com.ua/catalog/company\\_details/36348550/](https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/36348550/)
28. Семикіна М. В. Еволюція організаційної культури на українських підприємствах і проблеми та суперечності. *Держава та регіони*. № 6. 2019. С. 199 - 202.
29. Семикіна М. В. Корпоративна культура та якість людського капіталу: особливості взаємовпливу. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*. 2021. № 28. С. 68-75.
30. Співак В. А. Організаційна поведінка і управління персоналом. Х.: ХНС, 2017. 312 с.

31. Фінансова звітність ТОВ «СПЕКТР-АГРО». 2022. 50 с.
32. Фіщук Н. Ю., Ломачинська І. В. Корпоративна культура організації: сутність, види, принципи та вплив на розвиток організації. *Збірник наукових праць ВНАУ*. 2022. №1 (56) Том 4. С.81-85.
33. Шейн Е. Х. Організаційна культура і лідерство. Х.: Тер, 2017. 36 с.
34. Шкільняк М. М., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: підручник. Тернопіль: ЗУНУ, 2022. 258 с. URL: [http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/46199/1/MenedjmentPD\\_B5\\_1.11.22.pdf](http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/46199/1/MenedjmentPD_B5_1.11.22.pdf)
35. Щетініна Л., Рудакова С. Корпоративна культура: вимоги до регламентування та вплив на соціальний діалог. *Економіка: реалії часу*. 2015. №5(21). С.204-209.
36. Cameron K., Quinn R. Diagnostics and change of organizational culture. NY: John Wiley & Sons, Inc, 2006. 242 p.
37. Gebauer H., Kowalkovski C. Customer-focused and service focused orientation in organizational structures. *Journal of Business and Industrial Marketing*. 2012. V. 27. № 7. P. 527-537.
38. Krysko Zhanna. Leadership in management system. *Economic trends: new opportunities and threats: II International scientific conference (November 25-26, 2022. Le Mans, France)*. Riga, Latvia : «Baltija Publishing», 2022. PP. 76-78.